

ROBERT POKLEK

**MOTYWACJA DO PRACY I DOSKONALENIA
ZAWODOWEGO PERSONELU WIĘZIENNEGO**
w ujęciu dwuczynnikowej koncepcji motywacji-higieny
Fredericka Irvinga Herzberga



Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej
Kalisz 2012

Autor Robert Poklek

Recenzenci: prof. dr hab. Aleksandra Szymanowska
 prof. dr hab. Jan Szałański

Zdjęcia na okładce pochodzą z archiwum Centralnego Ośrodka Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu.

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

ISBN – 978–83–88411–10–6

Copyright© Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej
 Kalisz 2012

Wydawca

Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu

ul. Wrocławska 193–195

62-800 Kalisz

tel. (62) 7669500

email: sekretariat_coss@sw.gov.pl

Nakład

250 egz.

Druk i skład

Zakład Usług

*„Najniepokojniejszym człowiekiem w więzieniu jest strażnik”
George Bernard Shaw*

... dlatego książkę dedykuję funkcjonariuszom sumiennie
wykonującym swoje obowiązki w kontakcie z osadzonymi.

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Motywacja zawodowa personelu więziennego	19
1.1. Wyjaśnienia terminologiczne	20
1.2. Wybrane koncepcje motywacji zawodowej	37
1.3. Motywacja zawodowa w ujęciu Fredericka I. Herzberga	45
1.4. Motywacja zawodowa personelu więziennego w świetle literatury przedmiotu	51
2. Metodologia badań własnych	61
2.1. Przedmiot i cele badań, pytania badawcze	61
2.2. Zmienne analizowane w badaniu	63
2.3. Metoda, technika i narzędzie badawcze	72
2.4. Osoby badane, czas i miejsce badań	76
2.5. Metody analizy statystycznej	81
3. Wyniki badań	85
3.1. Prezentacja i opis wyników badań	85
3.2. Struktura motywacji funkcjonariuszy Służby Więziennej	101
3.3. Struktura motywacji funkcjonariuszy Służby Więziennej a zmienne demograficzne	103
3.4. Struktura motywacji funkcjonariuszy Służby Więziennej a zmienne organizacyjno-służbowe	106
3.5. Demograficzne i organizacyjne predyktory motywacji zawodowej funkcjonariuszy Służby Więziennej	117
3.6. Dyskusja wyników	125
4. Wnioski i implikacje praktyczne	131
4.1. Wnioski	131
4.2. Wskazania dla polityki kadrowej w Służbie Więziennej	135
Spis tabel, wykresów i rycin	143
Piśmiennictwo	147
Summary	167
Резюме	171
Aneks	177

Table of contents

Introduction	9
1. Professional motivation of prison personnel.....	19
1.1. Explanations of terminology	20
1.2. Selected concepts of professional motivation.....	37
1.3. Professional motivation in terms of the theory by Frederick I. Herzberg	45
1.4. Professional motivation of prison personnel in the light of the literature.....	51
2. Methodology of the research.....	61
2.1. Subject and the scope of the research.....	61
2.2. Variables analysed in the research.....	63
2.3. Methods, techniques and research tools.....	72
2.4. Population, time and place of the study.....	76
2.5. Methods of statistical analysis.....	81
3. Results of the study.....	85
3.1. Presentation and description of the results of research.....	85
3.2. Structure of motivation of Prison Service officers.....	101
3.3. Structure of motivation of Prison Service officers versus demographic variables.....	103
3.4. Structure of motivation of Prison Service officers versus organisational variables.....	106
3.5. Demographic and organisational predictors of professional motivation of Prison Service officers	117
3.6. Discussion of the results.....	125
4 Conclusions and practical implications.....	131
4.1. Conclusions.....	131
4.2. Guidelines for staff policy in Prison Service.....	135
List of tables, charts and figures	143
Literature.....	147
Summary.....	167
Appendix.....	177

Содержание

Введение	9
1. Профессиональная мотивация сотрудников	
тюремного персонала	19
1.1. Объяснения терминологии	20
1.2. Выбранные концепции профессиональной мотивации	37
1.3. Профессиональная мотивация с точки зрения Фредерика И. Герцберга	45
1.4. Мотивация сотрудников тюремной службы в литературе	51
2. Методология собственных исследований	61
2.1. Предмет и цели исследования, научно-исследовательские вопросы	61
2.2. Переменные проанализированные в исследовании	63
2.3. Метод, техника и инструмент исследования	72
2.4. Исследуемая популяция, время и место исследования	76
2.5. Методы статистического анализа	81
3. Результаты	85
3.1. Представление и описание результатов исследования	85
3.2. Структура мотивации сотрудников тюремной службы	101
3.3. Структура мотивации сотрудников тюремной службы и демографические переменные	103
3.4. Структура мотивации сотрудников тюремной службы и организационные переменные	106
3.5. Демографические и организационные предикторы профессиональной мотивации сотрудников тюремной службы	117
3.6. Обсуждение результатов	125
4. Обсуждение результатов, выводы и практические последствия.....	131
4.1. Применения	131
4.2. Советы к кадровой политике тюремной службы	135
Список таблиц, графиков и рисунков	143
Литература	147
Резюме	171
Приложение	177

Wprowadzenie

Transformacja 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 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, zapoczątkowanych przez jej pierwszego Dyrektora Generalnego w III Rzeczypospolitej, Pawła Moczydłowskiego i kontynuowanych do dnia dzisiejszego¹. Zdaniem P. Moczydłowskiego nowy i niedoświadczony funkcjonariusz, ale czysty 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 reputacji².

Służba Więzienna tworzy wyodrębniony podsystem instytucji rządowej odpowiedzialnej za bezpieczeństwo wewnętrzne państwa, podległej ministrowi resortowemu³. Realizuje politykę kryminalną państwa, do której celów zalicza się retribucję (odpłatę), resocjalizację, odstraszenie, pozytywną prewencję generalną, naprawienie szkody i zabezpieczenie społeczeństwa poprzez izolację sprawców⁴. Rola więziennictwa rozpoczyna się w momencie przejścia wymiaru sprawiedliwości do etapu wykonawczego, który dotyczy bezpośrednio indywidualnego człowieka –

¹ W. Głowiak, I. Ossowska, *Kadra więzienna*, [w:] *Księga jubileuszowa więziennictwa polskiego 1989–2009*, Wydawnictwo CZSW, Warszawa 2009.

² P. Moczydłowski, *Więziennictwo – od systemu totalitarnego do demokratycznego*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, nr 8.

³ Por. M. Lisiecki, *Bezpieczeństwo publiczne w ujęciu systemowym*, [w:] *Bezpieczny obywatel – bezpieczne państwo*, (red.) J. Widacki, J. Czapska, Lublin 1998; A. Misiuk, *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawnoustrojowe*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; S. Walczak, *Prawo penitencjarne. Zarys systemu*, PWN, Warszawa 1972; J. Śliwowski, *Prawo i polityka penitencjarna*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1982.

⁴ B. Stańdo-Kawecka, *Prawne podstawy resocjalizacji*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2000.

podejrzanego lub sprawcy przestępstwa oraz pośrednio ofiary przestępstwa i całego społeczeństwa⁵. Fundamentalnymi przepisami regulującymi działalność więziennictwa są: ustawa o służbie więziennej⁶ oraz ustawa kodeks karny wykonawczy⁷, a także inne przepisy dotyczące prawa penitencyjnego, mające charakter aktów podustawowych⁸.

W myśl ustawy o służbie więziennej *Służba Więzienna jest umundurowaną i uzbrojoną formacją apolityczną podległą Ministrowi Sprawiedliwości, posiadającą własną strukturę organizacyjną*⁹. Jednostkami organizacyjnymi SW są: Centralny Zarząd Służby Więziennej, Okręgowe Inspektoraty Służby Więziennej, zakłady karne i areszty śledcze, a także ośrodki szkoleniowe i doskonalenia kadr¹⁰. Jest to więc znany trójszczeblowy model organizacyjny (Centralny Zarząd SW – Okręgowy Inspektorat SW – Zakład Karny/Areszt Śledczy) uzupełniony o ośrodki szkoleniowe¹¹.

Paramilitarny charakter Służby Więziennej nadaje jej formalną, zbliżoną do wojskowej strukturę organizacyjną¹². Sposób realizacji zadań jest ściśle określony przez przepisy i instrukcje odnoszące się do poszczególnych stanowisk służbowych¹³. Miejsce w hierarchii wyznacza funkcjonariuszom przynależność do właściwego korpusu (podoficerów, chorążych ewentualnie oficerów) i odpowiedni stopień oraz zajmowane stano-

⁵ M. Kuć, *Rola służb penitencyjnych w polityce kryminalnej*, [w:] *Autorytet i godność służb penitencyjnych a skuteczność metod resocjalizacji*, (red.) J. Świtka, M. Kuć, I. Niewiadomska, Wydawnictwo KUL, Lublin 2004.

⁶ Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 roku *o Służbie Więziennej* [Dz.U. z 2010 r. Nr 79, poz. 523 z późn. zm.]

⁷ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku *Kodeks karny wykonawczy* [Dz.U. z 1997 r. Nr 90, poz. 557 z późn. zm.]

⁸ W. Śledzik, *Wprowadzenie*, [w:] *Prawo penitencyjne. Kodeks karny wykonawczy z przepisami związkowymi*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2006.

⁹ Por. art. 1. ustawy *o Służbie Więziennej*.

¹⁰ M. Zoń, *Ustrój i zasady funkcjonowania służby więziennej*, [w:] *Księga jubileuszowa więziennictwa polskiego 1989–2009*, Wydawnictwo CZSW, Warszawa 2009.

¹¹ T. Wierzychowski, *Zakład karny w strukturze organizacyjnej więziennictwa – teraźniejszość i przyszłość*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001.

¹² J. Pyrcak, *Organizacja i zadania więziennictwa w nowej ustawie o służbie więziennej*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, 1996, nr 12–13.

¹³ A. Misiuk, *Administracja porządku...*

wisko służbowe¹⁴. 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 wojska¹⁵. 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 Więziennej¹⁶.

Służba Więzienna należy do grup dyspozycyjnych (dyspozycyjnomo-ndurowych) – warstw społecznych wyróżnionych w socjologii ze względu na dwa kryteria: pozostawanie członków grupy w specyficznym (określonym prawem) stosunku społecznym oraz szczególnej roli, jaką spełniają one w społeczeństwie. Na warstwy dyspozycyjne składają się więc wszystkie jednostki, których źródłem egzystencji jest przynależność do zorganizowanych grup o szczególnym charakterze tj. wojska, policji, innych służb mundurowych i paramilitarnych¹⁷. Zdaniem Z. Zagórskiego, członkowie grup dyspozycyjnych zdobywają swoje środki utrzymania, oddając się do dyspozycji nadrzędnym dysponentom¹⁸. Dyspozycyjność według tego autora oznacza *poddanie się (...) rozkazodawstwu, hierarchii, dyscyplinie, musztrze, skoszarowaniu, umundurowaniu i znacznemu ograniczeniu życia rodzinno-osobistego, na rzecz pełnienia wewnątrzgrupowo-*

¹⁴ R. Poklek, *Motywacja osiągnięć a poziom dyrektywności funkcjonariuszy Służby Więziennej zajmujących różne stanowiska służbowe*, [w:] *Bezpieczeństwo a bezpieczeństwo wada*, (red.) L. Hofreiter, Liptovský Mikuláš – Liptovský Ján 2009.

¹⁵ P. Szczepaniak, *Wybrane problemy personelu więziennego w Polsce – wzorce a rzeczywistość*, [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004.

¹⁶ B. Stasiaczyk, *Funkcjonariusze służby więziennej – wybrane aspekty funkcjonowania w zawodzie*, [w:] *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, (red.) J. Maciejewski, M. Liberacki Wydawnictwo UWr, Wrocław 2011.

¹⁷ Z. Morawski, *Prawne determinanty pozycji, roli i statusu warstw dyspozycyjnych społeczeństwa Polski na przykładzie trzech organizacji formalnych*, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2005.

¹⁸ Z. Zagórski, *Grupy dyspozycyjnomo-ndurowe w toku transformacji. Struktura segmentacyjna a kondycja społeczeństwa Trzeciej Rzeczypospolitej*, [w:] *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne, w perspektywie socjologicznej*, „Zeszyty Naukowe WSO we Wrocławiu. Poglądy i Doświadczenia”, (red.) T. Leczykiewicz, Z. Zagórski, Wrocław 2000.

wych i zewnętrznych, czyli segmentacyjnych ról społecznych¹⁹. Grupy dyspozycyjne lokowane są w sferze polityki, ponieważ przyczyną ich tworzenia przez państwo jest utrzymanie władzy państwowej, spokoju publicznego, zapobieganie i zwalczanie przestępczości itp.²⁰. Istotą służby w formacjach mundurowych, zdaniem S. Jarmoszko, jest poddanie się funkcjonariuszy władzy zwierzchniej i pozostawanie do jej dyspozycji, czyli zachowanie gotowości do podporządkowania się jej ogólnym wymaganiom i bieżącym dyspozycjom. Dyspozycyjność zawiera zatem aspekt określonej potencji do działania i niepewności²¹. Dysponenci podporządkowują sobie osoby dyspozycyjne nie tylko poprzez wydawane rozkazy, ale również przez możliwość wyegzekwowania posłuszeństwa odpowiednimi środkami prawnymi²².

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 uzbrojonych²³. Dobór kandydatów do służby odbywa się ściśle według procedur prawnych²⁴ i prze-

¹⁹ Z. Zagórski, *Spoleczeństwo transformacyjne. Klasy i warstwy Polski postkomunistycznej*, Wydawnictwo UWr, Wrocław 1997, s. 25.

²⁰ Z. Morawski, *Prawne determinanty...*

²¹ S. Jarmoszko, *Dyspozycyjność wojskowych – status quo czy zmiana*, [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego*, (red.) J. Maciejewski Wydawnictwo UWr, Wrocław 2006.

²² 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, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2007.

²³ Por. A. Kaczmarek, *Etyczne i sprawnościowe kryteria przydatności zawodowej funkcjonariuszy Służby Więziennej*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępnia, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001; 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, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2009.

²⁴ 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].

prowadzane jest przez komórkę kadrową jednostki organizacyjnej SW²⁵. 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 więzienne²⁶.

Do ustawowych zadań Służby Więziennej, oprócz zgodnego z przepisami kodeksu karnego wykonawczego wykonywania tymczasowego aresztowania oraz kar i środków skutkujących pozbawieniem wolności, należy²⁷:

- 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 tymczasowe-

²⁵ 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, Wydawnictwo UW, Wrocław 2009.

²⁶ J. Rejman, *Źródła etyki zawodowej wychowawcy penitencjarnego. Wybrane propozycje*, [w:] *Autorytet i godność służb penitencjarnych a skuteczność metod resocjalizacji*, (red.) J. Świtek, M. Kuć, I. Niewiadomska, Wydawnictwo KUL, Lublin 2004.

²⁷ Por. Ustawa o służbie więziennej art. 2. ust. 2.

go 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.

Odpowiedzialność zawodowa personelu więziennego skupia się więc nie tylko na zagwarantowaniu sobie i osadzonym bezpieczeństwa, ale także na przywróceniu społeczeństwu jednostek respektujących prawo, zasady i normy w nim rządzące²⁸. 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 Więzienną²⁹.

Istotna rola, jaka przypada motywacji zawodowej funkcjonariuszy dla prawidłowego realizowania misji więziennictwa, uzasadnia konieczność eksplorowania tej problematyki i analizę czynników, wpływających na efektywność pracy całego personelu więziennego.

Poziom motywacji pracownika do wywiązywania się z obowiązków wpływa znacząco na efektywność pracy (cel organizacji) oraz własną satysfakcję (cel indywidualny). Nic więc dziwnego, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi proces motywowania pracowników – i tym samym wpływania na ich efektywność zawodową – zajmuje ważne miejsce. Poznanie czynników motywujących oraz stopnia i sposobu ich oddziaływania na poszczególnych pracowników umożliwi opracowanie systemu motywowania, dopasowanego zarówno do ich preferencji, jak i specyfiki

²⁸ H. Karaszewska, *Personel więzienny jako realizator idei resocjalizacji*, [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004.

²⁹ H. Machel, *Współczesne problemy polskiego więziennictwa*, [w:] *W dziewięćdziesięciolecie polskiego więziennictwa. Księga jubileuszowa*, (red.) Z. Jasiński, A. Kurek, D. Widela, Wydawnictwo UO, Opole 2008.

organizacji oraz realizowanych zadań³⁰. Pytanie, co należy zrobić, aby pracownik w pełni wykorzystywał w pracy swoje uzdolnienia i energię twórczą, jest niezwykle istotne, ponieważ to człowiek jest najważniejszą wartością organizacji, a bez kompetentnego personelu trudno dążyć do ambitnych celów i osiągnięć na rynku³¹. Poszukuje się coraz doskonalszych sposobów i form motywowania, mając na uwadze indywidualne zapotrzebowanie pracowników oraz różne sytuacje zawodowe i ich szerokie uwarunkowania³².

W trakcie transformacji ustrojowej w Polsce zmieniło się w społeczeństwie postrzeganie więzienia jako miejsca pracy, a w dobie narastającego bezrobocia i kryzysu jednostka penitencjarna staje się wręcz atrakcyjnym miejscem zatrudnienia. Oprócz czynników związanych z rynkiem pracy służba więzienna jawi się jako instytucja dająca gwarancje stałego zatrudnienia oraz pewnej i terminowej wypłaty. W przekonaniu społecznym (nie w pełni uzasadnionym i słusznym) służba, w porównaniu z niektórymi firmami, oferuje dość dobre zarobki oraz inne gratyfikacje finansowe, opiekę socjalną dla funkcjonariuszy i ich rodzin. Dlatego trwająca w ostatnim okresie debata publiczna nad „przywilejami” grup dyspozycyjnych (wcześniejsze emerytury, ekwiwalent za sorty mundurowe, inne gratyfikacje) przyczyniła się do podjęcia prac legislacyjnych nad zmianami w tym zakresie, wzbudzając niepokój wśród przedstawicieli sektora mundurowego.

Jednocześnie sam zawód więziennika, spośród wszystkich służb mundurowych, nie cieszy się satysfakcjonującym prestiżem w społeczeństwie i postrzegany jest przez pryzmat uprzedzeń i zbyt daleko idących generalizacji³³. Czasami można spotkać się z krzywdzącymi opiniami, zwłaszcza osób niezwiązanych z więziennictwem, że przyjęcie do służby ma charakter selekcji negatywnej i trafiają do niej osoby, które

³⁰ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

³¹ M. Czerska, *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, (red.) A. Czerwiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2001.

³² Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

³³ Z. Lizak, *Stres organizacyjny funkcjonariuszy Służby Więziennej*, [w:] *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem*, (red.) W. Ambroziak, P. Stępiak, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz, 1999; Idem, *Medialny wizerunek więziennictwa* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambroziak, P. Stępiak, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001.

nie wykazują szczególnych uzdolnień i aspiracji, a jedynymi ich motywami są zarobki i wcześniejsza emerytura³⁴. 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, a co ważniejsze, na poziom motywacji do sumiennej służby dla społeczeństwa.

Opracowanie przedstawia wyniki badania motywacji zawodowej personelu więziennego w ujęciu dwuczynnikowej koncepcji motywacji-higieny Fredericka I. Herzberga. Projekt objął reprezentatywną próbę funkcjonariuszy poddanych badaniom testowym. Analizowano strukturę motywacyjną obejmującą czynniki związane z motywacją finansową i pozafinansową, odpowiedzialnością zadaniową, relacjami z przełożonymi, awansem, ambitnymi celami, rodzajem zadań oraz możliwością pracy w zespole. Badano również wpływ zmiennych demograficznych tj.: płci, poziomu wykształcenia, wieku życia oraz zmiennych organizacyjno-służbowych tj.: stażu służby, zajmowanego stanowiska, rodzaju szkolenia zawodowego, specyfiki czynności służbowych na poziom poszczególnych czynników motywacyjnych. Badania miały na celu określenie, które elementy systemu motywacyjnego (zarobki, instrumenty pozafinansowe, stosunki z przełożonymi, możliwość awansu, uznanie i pochwały, możliwość realizacji ambitnych celów) są najważniejsze i korzystnie wpływają na poziom motywacji i satysfakcji zawodowej. Uzyskany ranking ważności poszczególnych czynników motywacyjnych, po uwzględnieniu zmiennych niezależnych stratyfikujących populację personelu, umożliwi zaprojektowanie polityki kadrowej więziennictwa, opierającej się na zarządzaniu zasobami ludzkimi poprzez spersonalizowaną strategię motywacyjną.

Książka składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy z nich ma charakter teoretycznego wprowadzenia, zawiera wyjaśnienia terminologiczne, przegląd koncepcji motywacji zawodowej i opis dwuczynnikowej koncepcji F.I. Herzberga. Na zakończenie rozdziału omówiono problematykę motywacji personelu więziennego w świetle literatury przedmiotu oraz aktualny stan badań w tym zakresie. W rozdziale drugim przedstawiono założenia metodologiczne podjętych badań, charakterystykę analizowanych zmiennych, metodę i technikę wraz ze szczegółowym opisem narzę-

³⁴ H. Machel, J. Zagórski, *Kadra więzienna – stan obecny, potrzeby, pozycja zawodowa i społeczna*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998.

dzia badawczego. Ponadto w rozdziale opisano badaną populację, czas i miejsce badań oraz zastosowane statystyki. Rozdział trzeci prezentuje wyniki badań – strukturę motywacyjną całej badanej populacji funkcjonariuszy, nasilenie czynników motywacyjnych w zależności od kontrolowanych zmiennych niezależnych oraz analizę predyktorów demograficznych i organizacyjno-służbowych, wpływających na motywację zawodową personelu więziennego. Ostatni rozdział zawiera dyskusję wyników, sformułowane na podstawie uzyskanych wyników badań wnioski oraz wskazówki praktyczne, które mogą być wykorzystane w projektowaniu systemu motywacyjnego w Służbie Więziennej.

1. Motywacja zawodowa personelu więziennego

Praca zawodowa to działalność ludzi organizowana w taki sposób, aby prowadziła do powstawania wytworów społecznie wartościowych i do podnoszenia jakości życia wykonujących ją osób³⁵. Stanowi ona jedną z podstawowych sfer aktywności życiowej ludzi, wymaga od nich poświęcenia czasu i energii, jest ważnym czynnikiem pobudzającym do działania, a gdy przynosi satysfakcję, staje się autotelicznym źródłem motywacji. Dla niektórych praca stanowi najważniejszą treść życia, dlatego zwraca się uwagę na fakt połączenia motywacji zawodowej z emocjonalno-rzeczowym stosunkiem człowieka do wykonywanych przez niego czynności zawodowych i pracy w ogóle³⁶. Wartość użytkowa pracy może iść w parze z wartościami etycznymi, jeśli wykonuje ją w sposób świadomy człowiek wolny³⁷. Wśród czynników określających sprawność zawodową, a tym samym wyznaczających przydatność do pracy, znajduje się proces motywacji. Realizacja zadań służbowych jest możliwa tylko wówczas, gdy zatrudnione osoby mogą, wiedzą jak i umieją, a także chcą pracować. Ten ostatni z predyktorów odgrywa szczególną rolę, gdyż nawet najwyższy poziom zdolności i kompetencji ma niewielkie znaczenie, jeżeli pracownik czuje niechęć do wykonywanej pracy. Motywacja do pracy jest zatem procesem, który aktywizuje pracownika i sprawia, że pragnie on przez dłuższy czas zaspokajać swoje indywidualne potrzeby poprzez realizację zadań organizacyjnych, związanych z wykonywaną przez niego pracą³⁸.

Rozdział ma charakter teoretyczny i został podzielony na cztery podrozdziały, w których, zgodnie z tytułem pracy, omówiono podstawowe pojęcia wykorzystywane w opracowaniu oraz koncepcje motywacji zawodowej, ze szczególnym uwzględnieniem teorii motywacji-higieny

³⁵ B. Baraniak, *Metody badania pracy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

³⁶ M. Miliam, *Praca, osobowość, kierowanie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.

³⁷ T. Liszcz, Papież Jan Paweł II o pracy – w 25 rocznicę ogłoszenia encykliki *Laborem Exercens*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, 2003, nr 10.

³⁸ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna, Poznań 1997.

Fredericka I. Herzberga. Zakończenie rozdziału stanowi omówienie motywacji zawodowej personelu więziennego w świetle literatury przedmiotu i wyników dotychczasowych badań.

1.1. Wyjaśnienia terminologiczne

Motywacja

Motywacja wywodzi się od łacińskiego słowa *motus* i angielskiego *move*, oznaczającego „ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać do działań”³⁹. Jest to świadomy lub nieświadomy bodziec do działania w pożądanym kierunku, wyznaczonym przez czynniki psychologiczne lub społeczne⁴⁰, stanowi sumę wszystkiego, co popycha do aktywności i powstaje jako impuls na niezaspokojoną potrzebę⁴¹. Ludzkie motywacje są skomplikowane i trudno je klasyfikować według jednego kryterium, czy tworzyć jeden wspólny model lub wymyślić uniwersalną teorię⁴². W literaturze można spotkać wiele koncepcji, teorii i analiz tego zjawiska⁴³, co przekłada się na różnorodność definicji motywacji (znanych jest ich ponad sto)⁴⁴.

W psychologii termin ten stosowany jest do opisu wszelkich mechanizmów odpowiedzialnych za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania. Dotyczy on zarówno zachowań prostych i zachowań złożonych, jak i mechanizmów afektywnych i poznawczych⁴⁵. Motywacja to stan gotowości człowieka do podejmowania

³⁹ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych, obcojęzycznych*, PWN, Warszawa 1999.

⁴⁰ G. Butler, F. McManus, *Psychologia*, Wydawnictwo Pruszyński i S-ka, Warszawa 2002.

⁴¹ C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.

⁴² J. Adair, *Motywacja: w jaki sposób wydobywać z innych to, co najlepsze*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.

⁴³ Por. K.B. Madsen, *Współczesne teorie motywacji. Naukoznawcza analiza porównawcza*, PWN, Warszawa 1980; J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1982; Idem, *Emocje, motywacja, osobowość*, [w:] *Psychologia. Tom 2*, (red.) T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1992.

⁴⁴ T. Maruszewski i in., *Emocje i motywacja*, [w:] *Psychologia akademicka. Podręcznik tom 1*, (red.) J. Strelau, D. Doliński, GWP, Gdańsk 2010.

⁴⁵ W. Łukaszewski, *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. T. 2*, (red.) J. Strelau, GWP, Gdańsk 2004.

konkretnego działania⁴⁶, ogół czynników oraz procesów pobudzania i podtrzymania określonych form zachowania⁴⁷. Jest to wewnętrzny proces aktywizujący jednostkę do działania i regulujący jego przebieg oraz ukierunkowujący aktywność człowieka na określone cele⁴⁸. Należy pamiętać, że procesy motywacyjne nie wpływają na aktywność jednostki wprost, ale za pośrednictwem innych procesów nerwowych np. percepcyjnych, czy motorycznych⁴⁹.

Motyw to wewnętrzny mechanizm wywołujący stan pobudzenia organizmu, prowadzący do dokonania wyboru i ukierunkowania zachowania⁵⁰. Rozumiany jest także jako stan napięcia psychicznego, spowodowany koniecznością zaspokojenia potrzeby lub realizacji zadań, od którego zależy gotowość i kierunek aktywności człowieka. Kierunek motywacji wyznaczony jest przez cel, do którego jednostka dąży. Źródłem celu i zarazem przyczyną, która wzbudziła proces motywacyjny, może być chęć uniknięcia negatywnych emocji lub potrzeba, której deprywacja prowadzi do ukierunkowania czynności na jej zaspokojenie⁵¹. Ilościowym aspektem motywacji jest siła dążenia, czyli poziom natężenia motywacyjnego, przejawiający się stopniem zaangażowania w realizację celu (ilość wysiłku i poświęcony czas) oraz zdolność do eliminacji motywów konkurencyjnych⁵².

W psychologii wyróżnia się pięć głównych podejść do motywacji: ewolucyjne, psychodynamiczne, behawioralne, humanistyczne oraz poznawcze⁵³. Odpowiadają one podstawowym kierunkom w rozwoju tej dziedziny nauki.

Nurt ewolucyjny związany jest z etologią i socjobiologią, koncepcjami silnie związanymi z teorią K. Darwina, które motywację rozumieją jako gotowość do podejmowania pewnych utrwalonych międzypokoleniowo wzorców zachowań, wyzwalanych przez instynkty i wrodzone

⁴⁶ M. Kostera, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa, 1996.

⁴⁷ C. Matuszewicz, *Wprowadzenie do psychologii*, Wydawnictwo Vizja Press&IT, Warszawa, 2006.

⁴⁸ C.N. Coffey, M.H. Appley, *Motywacja. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, 1997.

⁴⁹ T. Kocowski, *Geneza i funkcje procesów motywacyjnych człowieka*, „Przegląd Psychologiczny”, 1990, nr 1.

⁵⁰ T. Maruszewski i in., *Emocje i motywacja...*

⁵¹ J. Formański, *Psychologia*, PZWL, Warszawa, 1998.

⁵² J. Reykowski, *Emocje...*

⁵³ T. Maruszewski i in., *Emocje i motywacja...*

mechanizmy zachowań. W tym nurcie motywacyjne wybory sprowadzone są do rozprzestrzeniania genów, eksploracji i walki o terytorium lub partnera. Siłą motywującą organizm do działania jest redukcja napięcia popędowego⁵⁴. Niestety nie wyjaśniają one w pełni innych, bardziej złożonych procesów motywacyjnych⁵⁵.

Podjęcie psychodynamiczne akcentuje rolę nieuświadomionych w pełni motywów do redukcji popędów, szczególnie związanych z potrzebą seksualną oraz dostarczaniem przyjemnych doznań lub unikania zagrożeń dla poczucia bezpieczeństwa. Procesy motywacji, sterujące zachowaniami, uruchamiane są głównie po to, aby rozwiązać wewnętrzne konflikty między wyidealizowanym obrazem własnej osoby, a Ja realnym oraz w celu przezwycięzania zewnętrznych czynników utrudniających integrację osobowości⁵⁶.

W podejściu behawiorystycznym decydujące znaczenie w wyjaśnianiu zachowań człowieka przypisuje się czynnikom zewnętrznym. Zachowania ludzi są reakcjami na bodźce oddziałujące na nich z otoczenia. Bodźce zewnętrzne dzieli się na dodatnie – nagrody oraz ujemne – kary. Nagradzane zachowania człowieka ulegają utrwaleniu, a karane osłabieniu i eliminacji. Motywacja człowieka wzbudzana jest po to, aby uzyskać nagrodę lub uniknąć kary⁵⁷.

W teoriach humanistycznych motywy są rezultatem potrzeb występujących w określonym porządku i hierarchii, w zależności od ich ważności dla człowieka⁵⁸. Ludzkie działanie zdeterminowane jest koniecznością zaspokojenia potrzeby lub wzbudzone jest poprzez ujawnienie się nowych potrzeb tzw. wtórnych, gdy inne zostaną już zaspokojone⁵⁹.

W podejściu poznawczym motywację wiąże się z procesami przetwarzania informacji, z dostatkim lub deficytem informacji, ze zgodnością informacji lub konfliktem informacyjnym, z równowagą lub dysonansem poznawczym⁶⁰.

⁵⁴ Por. D.M. Buss, *Psychologia ewolucyjna*, GWP, Gdańsk 2001; W. Pisula, *Psychologia zachowań eksploracyjnych zwierząt*, GWP, Gdańsk 2003.

⁵⁵ T. Maruszewski i in., *Emocje i motywacja...*

⁵⁶ Ibidem

⁵⁷ C.N. Coffer, M.H. Appley, *Motywacja...*

⁵⁸ A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York 1954.

⁵⁹ P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe pojęcia. Motywacja i uczenie się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

⁶⁰ W. Łukaszewski, *Motywacja...*

W teorii i praktyce rozróżnia się dwa rodzaje motywacji: zewnętrzną i wewnętrzną⁶¹. Zewnętrzna motywacja opiera się na nagrodach i karach, czyli przyjemnościach lub przykrościach, mających swe źródło w otoczeniu człowieka. Obejmuje ona zachowania nakierowane na osiągnięcie zewnętrznych skutków. Wewnętrzny charakter motywacji wynika z cech osobowości, postaw, przekonań i innych właściwości psychicznych. Wzbudzenie motywacji wewnętrznej nie musi wiązać się z zewnętrznymi wzmocnieniami, a działanie występuje również pod nieobecność nagrody lub presji negatywnych konsekwencji⁶². Motywacja zewnętrzna przynosi szybki i efektowny skutek, ale nie utrzymuje się zbyt długo, natomiast motywacja wewnętrzna daje głębsze i długotrwałe skutki⁶³. Rozróżnienie motywacji zewnętrznej i wewnętrznej wiąże się także z rodzajem wartości, do jakich człowiek dąży. Gdy mówimy o wartościach instrumentalnych, stanowiących środek do zaspokojenia innych potrzeb, to motywację do ich osiągnięcia nazywamy zewnętrzną. Natomiast motywacja wewnętrzna skłania człowieka do osiągania wartości ostatecznych, autotelicznych, czyli samych w sobie⁶⁴.

Motywacja zawodowa

Pojęciami związanymi z motywacją zawodową są pojawiające się w literaturze przedmiotu określenia „motywacja do pracy”, „motywowanie do pracy”, „czynniki motywujące”, „motywatory”, czy związane z motywacją pojęcie „zaangażowanie w pracę”. Motywacja do pracy jest specyficzną formą motywacji do działania związanego z wykonywaniem zadań zawodowych⁶⁵. Jest to zdaniem C.C. Pindera *zestaw sił związanych z indywidualnymi właściwościami pracowników oraz ze środowiskiem pracy, które wyjaśniają zachowania w pracy, wpływając na formę działania, kierunek, intensywność i czas trwania aktywności*⁶⁶. Innymi słowy

⁶¹ Por. S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (red.) H. Król, A. Ludwicyński, PWN, Warszawa 2007; E.L. Deci, R.M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York 1985.

⁶² P.G. Zimbardo, R.L. Johnson, V. McCann, *Psychologia...*

⁶³ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.

⁶⁴ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.

⁶⁵ J.E. Karney, *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, 2007.

⁶⁶ C.C. Pinder, *Work motivation in organizational behaviour*, Prentice Hall, New York 1998, s. 11.

motywacja zawodowa odpowiada na pytanie, dlaczego ludzie w swoim życiu zawodowym zachowują się tak a nie inaczej⁶⁷. Stanowi ona hipotetyczny konstrukt, ponieważ siły motywacyjnej nie można zmierzyć bezpośrednio, a jedynie określić na podstawie manifestowanych na zewnątrz zachowań⁶⁸. Motywacja zawodowa wraz z zainteresowaniami i zamiłowaniem zawodowymi, postawami prozawodowymi i propracowniczymi, aspiracjami i innymi składnikami jest częścią osobowości zawodowej⁶⁹, rozumianej przez K. Czarneckiego jako pożądaną zespół, układ, struktura składników i cech psychicznych człowieka pracy, formowanych w procesie kształtowania zawodowego oraz rozwijających się i funkcjonujących w procesie pracy zawodowej, która zapewnia aktywny kontakt z materialnym, społecznym i kulturowym środowiskiem pracy⁷⁰.

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 stanowiska⁷¹. Wskaźnikami wysokiego poziomu motywacji do pracy są: duży stopień zaangażowania i jego trwałość oraz wybór takich form aktywności, aby osiągać jak najlepsze wyniki w pracy⁷².

D. McGregor wyróżnił dwa zestawy założeń na temat natury człowieka, które determinują jego podejście do pracy, znane jako teoria X i teoria Y⁷³. Zgodnie z teorią X człowiek jest leniwy, nie lubi przejawiać inicjatywy, ani brać na siebie odpowiedzialności, jest natomiast zainteresowany zaspokajaniem egoistycznych potrzeb i kieruje się głównie motywami ekonomicznymi. Przeciwnie założenia formułuje teoria Y, zgodnie z którą człowiek jest z natury chętny do pracy, lubi odpowiedzialność i chętnie szuka nowych wyzwań, jeśli widzi w tym sens, nie

⁶⁷ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002.

⁶⁸ M.L. Ambrose, C.T. Kulik, *Old friends, new faces: motivation research in the 1990s.*, „Journal of Management”, 1999, nr 25(3), 231–292.

⁶⁹ K. Czarnecki, S. Karaś, *Profesjologia w zarysie (rozwój zawodowy człowieka)*, Wydawnictwo Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1996.

⁷⁰ K. Czarnecki, *Rozwój zawodowy człowieka*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1985.

⁷¹ J.E. Karney, *Psychopedagogika...*

⁷² X. Gliszczyńska, *Poznawcze modele motywacji pracowników*, [w:] *Psychologiczny model efektywności pracy*, (red.) X. Gliszczyńska, PWN, Warszawa 1991.

⁷³ D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.

tylko ekonomiczny⁷⁴. Prawda jednak jest taka, że motywację do pracy determinuje wiele czynników związanych zarówno z samymi pracownikami i ich właściwościami psychicznymi, jak też z rodzajem pracy i ze środowiskiem, w jakim jest wykonywana, oraz z szeroko pojętymi stosunkami w pracy⁷⁵. 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.⁷⁶. Znajomość przez pracowników celów organizacji, w której pracują oraz akceptacja tych celów wpływa na ich motywację do realizacji zadań i zwiększa zaangażowanie w pracę⁷⁷. Istotnymi czynnikami wpływającymi na motywację są również dotychczasowe sukcesy zawodowe, aspiracje i wizja przyszłości, a także etap kariery zawodowej⁷⁸. Ważne jest rozróżnienie między: czynnikami motywującymi, a czynnikami higieny pracy. Motywatory stanowią bodźce wydajnościowe, a czynniki higieniczne sprawiają, że pracownik jest zadowolony. Zadowolenie jest z całą pewnością głównym warunkiem zaangażowanej pracy. Motywacja wynika z dodatnich przeżyć uczuciowych (poczucia sukcesu), akceptacji, wymagań, odpowiedzialności, określenia celu, poczucia rozwoju. Higiena pracy zaś obejmuje: warunki pracy, zakres pracy, zapłatę za pracę, świadczenia socjalne, atmosferę w firmie, stosunek do przełożonych i kolegów, zabezpieczenie trwałości stosunku pracy. Jeśli czynniki higieniczne pogarszają się lub są likwidowane, prowadzi to do zmniejszenia zadowolenia z pracy.

⁷⁴ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

⁷⁵ Por. T. Bipp, *What do People Want from their Jobs? The Big Five, core self-evaluations and work motivation*, „International Journal of Selection and Assessment”, 2010, Tom 18, nr 1, 28–39; A.L. Kristof-Brown, R.D. Zimmermann, E.C. Johnson, *Consequences of Individuals Fit at Work: A metaanalysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit*, „Personnel Psychology”, 2005, nr 58, 281–342; G.P. Latham, *Work Motivation*, Sage, Thousand Oaks CA 2007.

⁷⁶ F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York 1959.

⁷⁷ J.E. Karney, *Psychopedagogika...*

⁷⁸ E. Parsole, Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

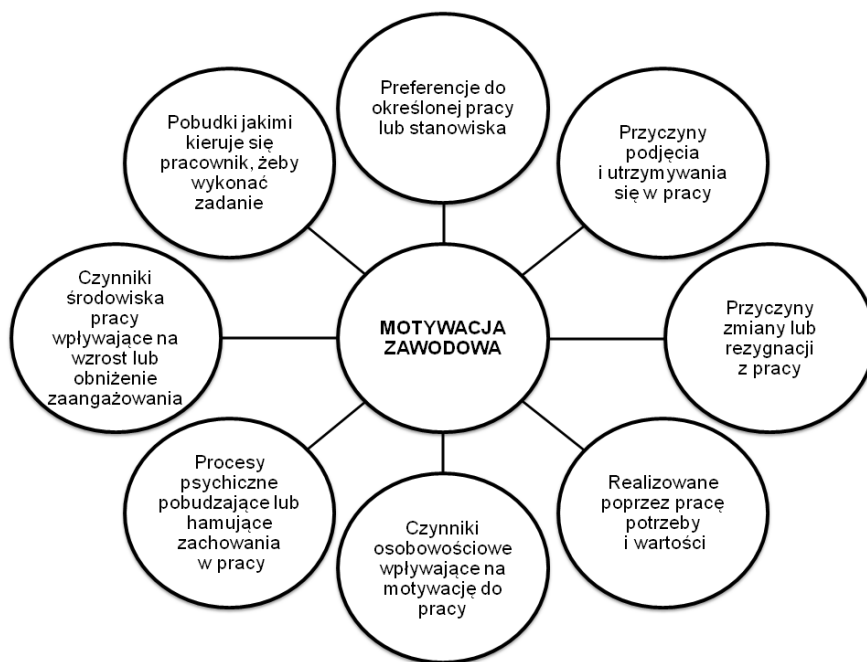
Z drugiej strony skupienie się jedynie na polepszaniu czynników higienicznych może prowadzić tylko do krótkotrwałego zadowolenia⁷⁹.

W podręcznikach zarządzania oraz psychologii pracy problem motywacji zawodowej jest zazwyczaj uwzględniany i dotyczy przede wszystkim: uwarunkowań tego procesu, modeli wyjaśniających motywację pracowników, sposobów badania i stymulowania motywacji przez kadrę zarządzającą oraz związku motywacji z innymi procesami psychicznymi⁸⁰.

Reasumując, w wąskim ujęciu motywację zawodową można zdefiniować jako siłę pobudzającą, ukierunkowującą i podtrzymującą aktywność pracownika w pracy. Natomiast szeroko rozumiana motywacja zawodowa oznacza ogół zjawisk pobudzających bezpośrednio lub pośrednio do działań człowieka, związanych z jego aktywnością zawodową. Obejmuje zatem zarówno powody poszukiwania, podejmowania i utrzymywania pracy, przyczyny zmiany lub rezygnacji z pracy, potrzeby realizowane i wartości osiągnięte 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.

⁷⁹ G. Boguta, *Motywowanie pracowników – 9 sposobów na sukces bez kosztów*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2006.

⁸⁰ J.E. Karney, *Psychopedagogika...*



Rycina 1. Zakres pojęcia motywacja zawodowa
Źródło: opracowanie własne

Personel więzienny

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 wolności⁸¹, a personel więzienny, jako wykonawca owego celu, jest bardzo ważną częścią tego systemu⁸². Sposób realizacji zadań powierzonych kadrze penitencjarnej jest jednym z najbardziej znaczących czynników wpływających na efektywność misji więziennictwa⁸³.

Personel nie jest jednolitą kategorią społeczną. Tworzą go ludzie o różnym poziomie wykształcenia, różnej profesji, obojga płci. Różnice te

⁸¹ Patrz: S. Walczak, *Prawo penitencjarne. Zarys systemu*, PWN, Warszawa 1972; J. Śliwowski, *Prawo i polityka penitencjarna*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1982.

⁸² J. Górný, *Elementy indywidualizacji i humanizacji karania w rozwoju penitencjarystyki*, Wydawnictwo WSPS, Warszawa 1996.

⁸³ H. Machel, J. Zagórski, *Kadra więzienna – stan obecny, potrzeby, pozycja zawodowa i społeczna*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998.; R. Musidłowski, *Kadra więzienna*, [w:] *Stan i węzłowe problemy polskiego więziennictwa. Część I*, „Biuletyn RPO”, 1995, nr 28.

decydują o zajmowanych przez nich stanowiskach służbowych oraz pozycji w strukturze organizacyjnej⁸⁴. 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 wcale⁸⁵.

Do pierwszej subkategorii należą funkcjonariusze ochrony, pracownicy działu penitencjarnego, grupa ta obejmuje również 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. Są to niektórzy kierowcy, pracownicy działu finansowego, komórki inwestycyjnych, kadrowych, a także część personelu Centralnego Zarządu SW⁸⁶.

W strukturze instytucjonalnej konkretnej jednostki penitencjarnej wyróżnia się trzy poziomy organizacyjne: naczelne kierownictwo, kierownicy średniego szczebla i podstawowy poziom wykonawców⁸⁷. Personel zakładu karnego lub aresztu śledczego tworzą funkcjonariusze oraz pracownicy cywilni, pełniący swoje obowiązki w ochronie, resocjalizacji, obsłudze oraz administracji⁸⁸.

⁸⁴ H. Machel, *Personel jako istotny element instytucji penitencjarnej*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępnik, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001.

⁸⁵ H. Machel, *Więzienie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2003.

⁸⁶ H. Machel, *Psychospołeczne uwarunkowania pracy resocjalizacyjnej personelu więziennego*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2001.

⁸⁷ 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, Wydawnictwo PTNKF, Warszawa 2000.

⁸⁸ H. Machel, *Psychospołeczne uwarunkowania...*

Osiągnięcie celów instytucji wymaga zintegrowania wielu czynności realizujących cele cząstkowe, przyczyniające się do końcowego efektu. Czynności powtarzane regularnie oraz zbliżone do siebie pod względem przedmiotowym działania, które są środkami do osiągnięcia określonego celu, nazywane są funkcjami.

Zdaniem M. Porowskiego, do głównych funkcji administracji penitencjarnej można zaliczyć funkcje: izolacyjną, socjalno-bytową, ekonomiczno-gospodarczą i resocjalizacyjną⁸⁹. W jednostkach penitencjarnych realizowana jest strategia personalna na poziomie zakładu lub aresztu jako całości oraz na poziomie poszczególnych funkcji administracji penitencjarnej⁹⁰.

I tak głównym zadaniem ochrony (strażnicy, oddziałowi, doprowadzający i dozorujący) jest niedopuszczenie do ucieczki osadzonych, zapewnienie porządku i bezpieczeństwa oraz egzekwowanie obowiązków i dyscypliny wśród więźniów.

Personel penitencjarny (wychowawcy, psychologowie, terapeuci) ma za zadanie realizację funkcji opiekuńczej, dydaktyczno-wychowawczej i terapeutycznej, diagnozę osadzonych, prowadzenie procesu resocjalizacji i przygotowanie do społecznej readaptacji po zwolnieniu oraz rozwiązywanie bieżących problemów osadzonych.

Dział kwatermistrzowski zajmuje się stworzeniem warunków socjalno-bytowych, a służba zdrowia opieką medyczną osadzonych. Wreszcie pozostałe działy zajmują się innymi czynnościami administracyjnymi (ewidencja, finanse, kwestie organizacyjno-prawne, zatrudnienie)⁹¹.

⁸⁹ M. Porowski, *Funkcje administracji penitencjarnej*, [w:] *Problemy współczesnej penitencjarystyki w Polsce*, (red.) B. Hołyst, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1984.

⁹⁰ J. Galicki, *Strategia personalna w zarządzaniu zakładem penitencjarnym* [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambroziak, P. Stępnik, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004.

⁹¹ Zainteresowanego czytelnika odsyłam do wybranych artykułów zamieszczonych na łamach czasopisma branżowego „Forum Penitencjarne”, w których scharakteryzowano specyfikę zadań służbowych funkcjonariuszy z różnych pionów służby i stanowisk: *Ochrona*, „Forum Penitencjarne”, 2010, nr 10(149), s. 8–11; G. Breitenbach, *Przełomowa ochrona*, „Forum Penitencjarne”, 2009, nr 2(129), s. 12; *Psycholog, terapeuta – temat miesiąca*, „Forum Penitencjarne”, 2011, nr 3(154), s. 3–9; A. Pilarska-Jakubczak, *Pół wieku terapii*, „Forum Penitencjarne”, 2009, nr 2(129), s. 13; J. Wójtowicz, *Stawiamy na terapię*, „Forum Penitencjarne”, 2011, nr 5(156), s. 18–19; *Wychowawca – temat miesiąca*, „Forum Penitencjarne”, 2011, nr 4(155), s. 3–9; *Służba zdrowia*, „Forum Penitencjarne”, 2010, nr 11(150), s. 15–21;

Również wśród działów służby można wyodrębnić mniejsze grupy o charakterze zadaniowym, powoływane do realizacji jeszcze bardziej uszczegółowionych formalnie celów (np. zmiany w dziale ochrony, zespół terapeutyczny, grupa konwojowa)⁹².

Aktualna reforma więziennictwa spowodowała, że w większych jednostkach penitencjarnych tworzone są oddziały penitencjarne⁹³. Oddział stanowi zespół składający się ze stałego personelu oddziału (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-ochronnych⁹⁴.

Politykę kadrową, realizowaną przez Służbę Więzienną od czasu rozpoczęcia transformacji ustrojowej, można podzielić na dwa etapy: lata 1990–1999 oraz początek XXI wieku. Różnią się one przede wszystkim dynamiką zmian. Początek lat 90 to gruntowna wymiana kadry, masowe odejścia zwłaszcza doświadczonych funkcjonariuszy z długim stażem i zastępowanie ich osobami młodymi i niedoświadczonymi. W sumie w latach 1989–1995 odeszło ze służby 40% składu osobowego i była to chyba największa wymiana „polityczna” w służbach państwowych, zwana „wielką wymianą”⁹⁵.

Kierownik – temat miesiąca, „Forum Penitencjarne”, 2011, nr 5(156), s. 3–4; A. Łupińska, *Ewidencja wychodzi ostatnia*, „Forum Penitencjarne”, 2010, nr 9(148), s. 20–21.

⁹² R. Poklek, *Instytucjonalne i psychospołeczne aspekty więzienia*, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2010.

⁹³ K. Keller, J. Kopczuk (red.), *Oddziały penitencjarne. Nowa struktura organizacyjna jednostek penitencjarnych*, Wydawnictwo OISW w Białymstoku, Białystok 2007. Więcej na temat tworzenia oddziałów penitencjarnych w wybranych artykułach zamieszczonych na łamach czasopisma branżowego „Forum Penitencjarne”: 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.

⁹⁴ 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).

⁹⁵ A. Szymanowska, *Więźniowie i funkcjonariusze wobec norm obyczajowych i prawnych*, Wydawnictwo Phare/Tacis, Patronat, CZSW, Warszawa 1998.

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 wykształceniem⁹⁶. Zreorganizowano również system edukacji zawodowej personelu⁹⁷. Zmiany objęły treści programowe i ideologiczne, spełniające międzynarodowe standardy, zorientowane na szkolenie interdyscyplinarne, odwołujące się do aktywizujących metod nauczania oraz nowoczesnego kształcenia praktycznego⁹⁸. Należy podkreślić, że Polska, jako jedyne państwo z tzw. „byłego bloku wschodniego”, realizuje własny system szkolenia personelu więziennego⁹⁹.

Motywacja zawodowa a szkolenie personelu więziennego

Bardzo istotnym elementem przygotowującym człowieka do wykonywania zadań służbowych jest edukacja zawodowa. Jej organizacja powinna uwzględniać interakcje procesów poznawczych i motywacyjnych stanów uczestników oraz, na ile to możliwe wpływać na owe stany. Ważnym składnikiem opracowanego programu nauczania zawodowego są skonkretyzowane cele, które wpływają na przekazywane treści oraz końcową ocenę. Jednak projektując edukację zawodową należy, oprócz określenia treści, metod i strategii szkoleniowych, uwzględnić również właściwości uczestników szkolenia, w tym ich postawy i motywację, a także

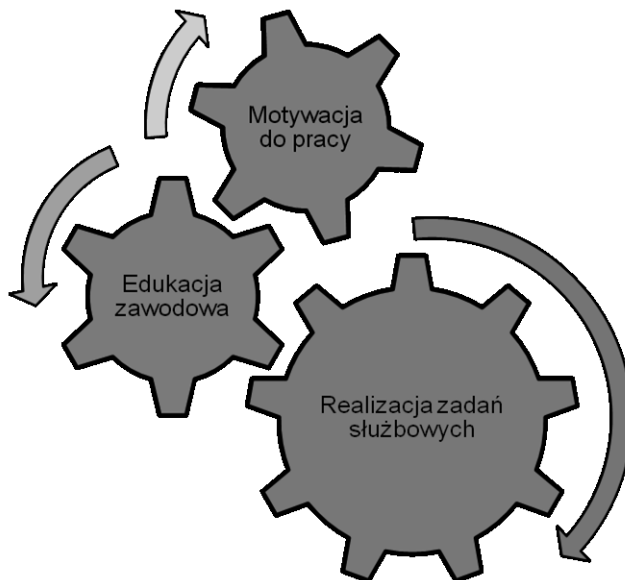
⁹⁶ W. Głowiak, I. Ossowska, *Kadra więzienna...*

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 roku 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, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2009; Idem, *Czynniki determinujące interdyscyplinarny charakter przygotowania funkcjonariuszy służby więziennej* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001.

⁹⁹ W. Głowiak, I. Ossowska, *Kadra więzienna...*

rodzaj zadań, jakie po zakończeniu edukacji zawodowej będą realizować¹⁰⁰.



Rycina 2. Sprzężenie między motywacją do pracy, edukacją zawodową i realizacją zadań służbowych
Źródło: opracowanie własne

Szkolenie zawodowe mające na celu wyposażenie pracownika w specjalistyczną wiedzę i umiejętności zawodowe, warunkujące skuteczne realizowanie zadań służbowych i efektywną pracę możliwe jest dzięki odpowiedniemu poziomowi motywacji do nauki, który to poziom decyduje o pożądanym skutkach szkolenia. Ten rodzaj motywacji (pozamaterialny) nie tylko sprzyja lepszemu przyswajaniu wiedzy i rozwijaniu umiejętności podczas kursu, ale również wiąże się z przenoszeniem nabywanych kompetencji na grunt zawodowy i poprawę jakości wykonywanych zadań¹⁰¹. Również badania Forda i współpracowników wykazały związek wysokiego poziomu motywacji do nauki z poprawą efektywności pracy po zakończonym szkoleniu, co wiąże się z ułatwieniem transferu wiedzy

¹⁰⁰J. Patrick *Szkolenia*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, (red.) N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003

¹⁰¹S.I. Tannenbaum, G. Yukl, *Training and development in work organizations*, „Annual Review of Psychology”, 1992, nr 43, s. 399–441.

i umiejętności kształconych podczas kursu w obszary codziennej praktyki zawodowej¹⁰²

Motywacja może mieć charakter zewnętrznego nacisku lub wewnętrznej chęci, jednak skuteczniejsza w procesie edukacyjnym jest motywacja, którą uczestnik szkolenia wytwarza samoistnie¹⁰³. Badania dowodzą, że najsilniej motywuje ludzi do nauki zainteresowanie tematyką szkolenia, przyjemność, satysfakcja i wyzwania związane z samym procesem uczenia się, a nie tylko nagrody i kary¹⁰⁴. R. A. Noe i współpracownicy analizując różne treningi poświęcone zwiększaniu własnej skuteczności zawodowej i wpływu na ich efekty motywacji uczestników przed rozpoczęciem kursu, dokonał rozróżnienia pomiędzy motywacją do tego by zdobyć wiedzę od motywacji do tego by jak najefektywniej wykorzystać zdobytą wiedzę w pracy i zwiększyć swoją skuteczność. Pierwszy rodzaj motywacji wiąże się przede wszystkim z aktywnością intelektualną – poznawczą, natomiast drugi z działalnością praktyczną – behawioralną¹⁰⁵.

Badaczem, który rozwinął teorie związku motywacji z efektami szkoleń jest J. Keller. Połączył on koncepcje behawioryzmu, kognitywizmu i psychologii humanistycznej. Według tego autora behawioralne elementy w teorii motywacji do szkolenia koncentrują się na kontroli wyników i odpowiedniej reakcji – na pozytywnym wzmocnieniu pożądaných efektów lub negatywnym, gdy brak efektów. Aspekty poznawcze skupiają się na analizie zarówno psychicznych właściwości uczących się np. wiedzy uprzedzającej naukę, osobiste strategie uczenia się itp., jak i zawartości materiału nauczania, po to ażeby go odpowiednio zorganizować i przystosować do poziomu i właściwości uczestników szkolenia. Natomiast elementy humanistyczne teorii Kellera odwołują się do oczekiwa-

¹⁰²T.P. Baldwin, J.K. Ford, *Transfer of training: A review and directions for future research*, „Personnel Psychology”, 1988, nr 41, s. 63–105., I.L. Goldstein, J.K. Ford, *Training in organizations (4th ed.)*, Palo Alto, CA, Wadsworth, 2002.

¹⁰³M. Kossowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*. ABC a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

¹⁰⁴E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

¹⁰⁵R.A. Noe, N. Schmitt, *The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model*, „Personnel Psychology”, 1986, nr 39, s. 497–523; Noe R. A., Wilk, S. Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities, „Journal of Applied Psychology”, 1993, 78, s. 291–302.

nych i uzyskiwanych wartości z nabywanej wiedzy i umiejętności oraz poszukiwania źródeł satysfakcji¹⁰⁶. Autor ten budując swoją teorię zwraca również uwagę na zewnętrzne czynniki warunkujące wzbudzenie motywacji do uczenia się tj. społeczny kontekst uczenia się i czynniki sytuacyjne, sposób zarządzania i kierowania szkoleniem, sposób podawania instrukcji i przekazywania wiedzy oraz nauczania umiejętności, wykorzystanie mediów i środków dydaktycznych itp.¹⁰⁷. Teoretyczne podstawy koncepcji czynników motywacji do szkolenia J. Kellera zaczerpnięte są z koncepcji: hierarchii potrzeb Masłowa (*Needs hierarchy*), rozbudzania ciekawości Barlyne (*Curiosity and Arousal*), samoskuteczności Bandury (*Self-Efficacy*), motywacji osiągnięć McClellanda (*Achievement Motivation*), umiejscowienia kontroli Rottera (*Locus of Control*), wyuczzonej bezradności Seligmana (*Learned Helplessness*)¹⁰⁸. Przełożeniem teorii motywacyjnych aspektów szkoleń Kellera na język praktyki jest model ARCS, którego nazwa jest akronimem angielskich słów Attention, Relevance, Confidence and Satisfaction Model ten wyznacza strategię projektowania szkoleń i doskonalenia ich pod względem „motywacyjnego dopasowania” do uczestników¹⁰⁹. Podstawowymi komponentami modelu ARCS są:

- uwaga uczestnika, która musi być podczas szkolenia odpowiednio przyciągana, żeby nauka była efektywna i stymulowała motywację do dalszego uczenia;
- związek pomiędzy celami i materiałem nauczania a osobistymi celami i ambicjami uczestnika szkolenia;
- pewność uczestnika i jego przeświadczenie, że warto angażować się w program szkoleniowy; satysfakcja z nabywania kompetencji i nagród za osiągnięcia¹¹⁰.

¹⁰⁶J.M Keller, *Motivation and instructional design: A theoretical perspective*, „Journal of Instructional Development”, 1979, nr2(4), s. 26–34.

¹⁰⁷J.M Keller, *Motivational design of instruction*, [w:] *Instructional design theories and models*, (red.) C.M. Reigeluth, Lawrence Erlbaum Associates, New York, 1983, s. 383–433.

¹⁰⁸J. Keller, *Motivation and instructional...*

¹⁰⁹J. Keller, *The use of the ARCS model of motivation in teacher training*, [w:] *Aspects of Educational Technology*, Tom XVII, (red.) K. Shaw, A.J. Trott, Kogan Page, London 1984, s. 140–145.

¹¹⁰J.M. Keller, *Development and use of the ARCS model of instructional design*. „Journal of Instructional Development”, 1987, nr 10(3), s. 289–320; J.M. Keller, T.W. Kopp, *An application of the ARCS model of motivational design*, [w:] *Instructional theories in action: Lessons illustrating selected theories and models*, (red.) C.M. Regeluth, Lawrence Erlbaum Associates, New York 1987.

Edukacja funkcjonariuszy obejmuje trzy etapy szkolenie wstępne, zawodowe i doskonalenie zawodowe w formie kursów specjalistycznych.

Do głównych celów szkolenia zalicza się:

- nauka prawidłowej realizacji czynności służbowych,
- samodzielność w pełnieniu służby na zajmowanych stanowiskach,
- kształtowanie dyscypliny 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.

Na *szkolenie wstępne* składają się: kurs przygotowawczy, prowadzony w Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej, trwający 2 tygodnie oraz praktyka zawodowa, realizowana w jednostce organizacyjnej, w okresie do 11 miesięcy. W trakcie kursu przygotowawczego słuchacze zapoznają się 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. 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.

Szkolenie zawodowe, uzależnione od korpusu (podoficerskie, chorążackie 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, informatyka i technika więzienna, ratownictwo przedmedyczne. Uzupełnieniem głównych obszarów tematycznych są przedmioty specjalizacyjne: ochronne, penitencjarne,

logistyczne, finansowe, ewidencyjne, organizacyjno-prawne, związane z więzienną służbą zdrowia i zagadnieniami kwatermistrzowskimi¹¹¹.

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 konfliktowych¹¹².

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 penitencjarnej¹¹³.

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 charakterze pragmatycznym i ochronnym, kosztem przedmiotów pedagogicznych i społecznych¹¹⁴.

Aktualnie w Centralnym Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu trwają prace nad projektem zarządzenia regulującego kwestie edukacji personelu więziennego. Nowe programy będą opierać się na

¹¹¹Por. 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)

¹¹²R. Poklek, *Skuteczność psychologicznego warsztatu antystresowego w profilaktyce stresu i wypalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej*, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2006.

¹¹³K. Jędrzejak, *Ewolucja treści szkolenia funkcjonariuszy służby więziennej w latach 1990–2008, Ustawiczna edukacja obronna dla bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, R. Poklek, K. Jędrzejak, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2009.

¹¹⁴P. 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, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2009; 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, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2009.

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.

1.2. Wybrane koncepcje motywacji zawodowej

Jak wspomniano w poprzednim podrozdziale, motywację do pracy determinuje wiele czynników związanych zarówno z samymi pracownikami, jak też z rodzajem pracy i ze środowiskiem, w którym jest ona wykonywana oraz z szeroko pojętymi stosunkami pracy. Ze względu na skomplikowaną materię tego zjawiska istnieje wiele podejść, koncepcji i teorii motywacji zawodowej. Próbuje one wyjaśnić powstawanie, kierunek, siłę i czas trwania określonego zachowania pracowników¹¹⁵. Mimo różnic, wszystkie one są zgodne co do tego, że niezbędne do prawidłowego funkcjonowania firmy jest skuteczne działanie każdego z ogniw organizacyjnych tejże firmy, a więc także jej pracowników. Należy mieć na uwadze to, że nie zawsze u pracownika będzie występować jednakowe napięcie motywacyjne, możliwe jest też wystąpienie motywacyjnej niszy. Brak motywacji u pracowników kojarzy się z czymś negatywnym, z poczuciem bezsensu, dlatego wymaga działań pobudzających ze strony przełożonych, które mają skłaniać pracowników do określonych zachowań zgodnych z chęcią kierownictwa oraz interesem organizacji¹¹⁶. Zadaniem motywującego powinno być również takie oddziaływanie, aby wykonywane czynności zawodowe były także zgodne z wolą i interesem pracownika. Powinno się włączać pracowników w działalność organizacji oraz wzbudzać ich zaangażowanie poprzez wykorzystywanie ich potencjału zawodowego do realizacji celów organizacyjnych. Kierownik – menadżer, a w przypadku Służby Więziennej dowódca, czy przełożony, powinien

¹¹⁵ H. Steinmann, G. Schreybögg, *Zarządzanie. Podstawy Kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.

¹¹⁶ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

wpływać na zachowania pracowników z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie jego podwładnych¹¹⁷.

W dalszej części podrozdziału omówione zostaną główne koncepcje motywacji zawodowej występujące w naukach o zarządzaniu i organizacji, począwszy od klasycznych podejść do motywowania, poprzez podejście od strony treści i od strony procesu motywacji, a skończywszy na teoriach wzmocnienia¹¹⁸.

Klasyczne podejścia do motywacji zawodowej

Rozwój teorii motywacji zawodowej przebiegał od tradycyjnego podejścia F.W. Taylora, poprzez podejście od strony współpracy i stosunków międzyludzkich, do podejścia zorientowanego na zasoby ludzkie¹¹⁹.

W *tradycyjnym* ujęciu z początków XX wieku główną i powszechną siłą motywacji pracownika stanowi pieniądz. Zasadnicza teza jest taka, że dla większości ludzi praca jest koniecznością i czymś nieprzyjemnym, można więc oczekiwać, że tylko uzyskany dochód jest ważniejszy niż charakter wykonywanych czynności. Ludzie będą więc wykonywać każdą pracę, pod warunkiem, że będą odpowiednio opłacani. W ujęciu Taylora czynnik finansowy, niewątpliwie ważny i występujący w każdym systemie motywowania, jest jedynym bodźcem motywacyjnym, rozumianym bardzo wąsko, z pominięciem innych zmiennych¹²⁰. Niewątpliwą zasługą Taylora jest wprowadzenie przez niego naukowego podejścia do organizacji pracy i rozwiązywania problemów zarządzania oraz zwrócenie uwagi na rolę kadry kierowniczej w postaci tzw. kierowania funkcyjnego. Słabym punktem jego teorii jest wspomniane przecenianie bodźców materialnych oraz traktowanie pracowników jako przedmiotu, a nie podmiotu zarządzania¹²¹.

¹¹⁷ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

¹¹⁸ W opracowaniu pominięto występujące w literaturze inne podejścia do motywowania pracowników związane między innymi z ustalaniem celów, tzw. „podejściem japońskim”, modyfikacją zachowań i tygodnia pracy oraz systemami nagradzania w organizacji. W rozumieniu autora niniejszego opracowania mają one ograniczone wykorzystanie w Służbie Więziennej ze względu na jej specyfikę jako grupy dyspozycyjno-mundurowej oraz totalność instytucji więzienia.

¹¹⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

¹²⁰ Ibidem.

¹²¹ B. Kacmarek, C. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1996.

Zwolennicy podejścia od strony *stosunków międzyludzkich*, opierający się na badaniach E. Mayo i współpracowników, kładli nacisk na rolę procesów społecznych w środowisku pracy. Do ich podstawowych założeń należała teza, że pracownik odczuwa potrzebę bycia kimś użytecznym i ważnym w zespole, posiada również silne potrzeby społeczne, które są dla niego ważniejsze niż pieniądze. Czynnikiem motywacyjnym, w tym ujęciu, jest zezwolenie pracownikom na pewien zakres samodzielności i samokontroli, przy ich identyfikacji z celami organizacji oraz akcentowanie współpracy i ważności każdego członka zespołu. Mayo, jako pierwszy, zwrócił również uwagę na ludzi, jako podmiot motywowania, choć w czasach tworzenia koncepcji współuczestnictwo pracowników w decyzyjności przedsiębiorstwa miało charakter raczej symboliczny i iluzoryczny¹²².

Szkoła zarządzania, poprzez wykorzystanie *zasobów ludzkich* w procesie motywowania, wyraźnie zaznacza prawdziwe, a nie pozorne, współuczestnictwo w wyznaczaniu celów organizacji oraz tworzenie środowiska pracy, które pozwoli na pełne wykorzystanie mocnych stron i indywidualnych zdolności każdego pracownika. Każdy członek zespołu jest ważny, ale musi być umiejscowiony na odpowiednim stanowisku, żeby można było maksymalnie wykorzystać jego potencjał. Powoływane zespoły robocze rozwiązują wówczas wspólnymi siłami pojawiające się problemy i wnoszą merytoryczny wkład w realizację celów firmy¹²³. Taka filozofia *jest wytyczną przeważającą części współczesnego myślenia na temat motywowania pracowników*¹²⁴.

Podejście do motywacji zawodowej od strony treści

Pierwszym elementem procesu motywacji jest wzbudzona potrzeba i oczekiwany rezultat. Koncepcje motywacji zawodowej, opartej na treści motywacji, koncentrują się na czynnikach motywujących ludzi do pracy, związanych z potrzebami zaspokajanymi poprzez pracę. To, co mobilizuje pracowników do wydajnej pracy, to możliwość zdobywania większej ilości środków umożliwiających realizację potrzeb i najpełniejsze osiągnięcie własnych celów¹²⁵. Najbardziej znanymi podejściami do motywowania od strony treści są: Masłowa teoria hierarchii potrzeb,

¹²² Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*; B. Kaczmarek, C. Sikorski, *Podstawy zarządzania...*

¹²³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*

¹²⁴ Ibidem, s. 460.

¹²⁵ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.

Alderfer'a teoria ERG, McClelland'a teoria potrzeby osiągnięć, władzy i afiliacji oraz Herzberga teoria dwuczynnikowa. W tej części podrzdziału omówione zostaną pokrótce teorie pierwszych trzech autorów, gdyż koncepcję Herzberga przedstawiono szerzej w kolejnym podrzdziale.

A.H. Maslow w swojej **hierarchicznej koncepcji potrzeb** stwierdza, że potrzeby ludzkie uszeregowane są na pięciu poziomach według ważności. Swoją hierarchię przedstawił w postaci piramidy, której podstawę stanowi pierwsza grupa potrzeb fizjologicznych, następny poziom to potrzeby bezpieczeństwa, kolejny to potrzeby przynależności, wreszcie potrzeby szacunku, a na wierzchołku piramidy potrzeby samorealizacji¹²⁶. Potrzeby muszą być zaspokajane we właściwej kolejności, co oznacza, że dopiero zaspokojenie grupy potrzeb z niższego poziomu uaktywnia potrzeby z następnego – wyższego poziomu¹²⁷. Praca daje człowiekowi możliwość realizacji potrzeb z każdego poziomu, co wzbudza motywację pracownika do stopniowego przechodzenia od potrzeb pierwotnych do potrzeb wyższego rzędu. Wynagrodzenie za pracę i inne gratyfikacje finansowe dają utrzymanie i umożliwiają realizację potrzeb fizjologicznych. Następnie odpowiednie zabezpieczenie pracownika (system emerytalny, ubezpieczenia, przepisy chroniące pracowników) daje poczucie stabilności i zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa. Potrzeby przynależności realizowane są poprzez satysfakcjonujące kontakty interpersonalne w pracy. Zajmowane stanowisko może świadczyć o statusie i wpływać na prestiż, zaspokajając potrzebę szacunku. Wreszcie ambitna praca, zgodna z zainteresowaniami może stać się źródłem osobistego sukcesu i wzmacniać potrzebę samorealizacji¹²⁸.

Nazwa koncepcji motywacji **ERG** pochodzi od pierwszych liter angielskich słów E – *existence*, R – *relatedness*, G – *growth*, oznaczających egzystencję, związki międzyludzkie i rozwijanie się. Twórca tej koncepcji C. Alderfer zaproponował nieco inną hierarchię potrzeb niż Maslow. Zasugerował, że potrzeby ułożone są w trzech nakładających się kategoriach. Pierwszą kategorię egzystencji tworzą potrzeby umożliwiające utrzymanie się przy życiu (odpowiadające potrzebom fizjologicznym i bezpieczeństwa w teorii Maslowa). Kategoria relacji koncentruje się na właściwych związkach z innymi ludźmi (odpowiadających potrzebom przynależności i szacunku w teorii Maslowa). Kategoria wzrostu obejmu-

¹²⁶ A.H. Maslow, *Motivation...*

¹²⁷ A. Gilck, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

¹²⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*

je potrzebę rozwoju osobistego (potrzeba samorealizacji w teorii Masłowa). Koncepcja ERG różni się od Masłowa hierarchii potrzeb dwoma zasadniczymi założeniami. Po pierwsze Alderfer twierdził, że ludzkie działanie może być wywołane przez kilka kategorii potrzeb. Wykonywanie pracy może być motywowane jednocześnie pragnieniem uzyskania wynagrodzenia (potrzebą egzystencji), kontaktów ze współpracownikami (potrzebą relacji) oraz chęcią podniesienia kwalifikacji (potrzebą rozwoju). Po drugie teoria ERG wprowadza element frustracji potrzeb oraz związanej z nią regresji. Regresja oznacza powrót do niższego poziomu i realizację potrzeb na tym poziomie, mimo że uprzednio były już one zaspokojone¹²⁹. W praktyce oznacza to, że niezaspokojenie potrzeb z wyższej kategorii np. brak dobrych relacji ze współpracownikami, może skutkować skupieniem się wyłącznie na potrzebach egzystencjalnych – nadmiernym koncentrowaniem się na zarabianiu pieniędzy z pominięciem kontaktów interpersonalnych¹³⁰.

Kolejną teorią, zwracającą uwagę na potrzeby indywidualne, jest zaproponowana przez D.O. McClellanda i współpracowników trychotomiczna koncepcja potrzeb: **osiągnięć, władzy i afiliacji**¹³¹. Ludzie wzbudzają w sobie te grupy potrzeb i uczą się poprzez doświadczenie życiowe, jak je realizować¹³². Właściwością psychiczną, odpowiedzialną za dążenie do osiągnięcia coraz wyższych standardów doskonałości i dążenie do sukcesów, jest motyw osiągnięć¹³³. Powodem jego wzbudzenia jest pragnienie dokonania czegoś, chęć dobrego wykonywania podjętych zadań oraz potrzeba sukcesu i bycia najlepszym. Osoby z wysoką potrzebą osiągnięć preferują środowisko pracy, w którym mają jasno określoną swoją odpowiedzialność za rozwiązywane problemy. Pod względem poznawczym potrafią oni kalkulować ryzyko i ustanawiają czasami ryzykowne, ale możliwe do zrealizowania cele¹³⁴. Siła motywu osiągnięć uzależniona jest od stopnia trudności, prawdopodobieństwa sukcesu i wartości spodziewanej nagrody¹³⁵. Wyróżniona potrzeba władzy jest pragnieniem kontroli własnej sytuacji w pracy oraz, na ile to jest możliwe, wywierania wpływu

¹²⁹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Jr. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

¹³⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*

¹³¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Jr. Gilbert, *Kierowanie...*

¹³² D.C. McClelland, *Power The Inner Experience*, Irvington, New York 1975.

¹³³ D.C. McClelland, *The achieving society*, Free Press, New York, 1961.

¹³⁴ J. Atkinson, N. Feather, *A theory of achievement motivation*, John Wiley & Sons, New York 1966.

¹³⁵ J.W. Atkinson, *An introduction to motivation*, Van Nostrand, Princeton 1964.

na grupę i kontrolowania zachowań innych¹³⁶. Istnieją zatem dwie grupy potrzeb związanych z władzą – władza osobista oraz władza społeczna, charakteryzująca osoby zarządzające lub mające aspiracje do bycia kierownikiem¹³⁷. Natomiast potrzeba afiliacji wiąże się z dążeniem do przynależności do grupy, która akceptuje pracownika. Motywacja afiliacyjna sprzyja tendencji do podporządkowania się grupie i szczeremu zainteresowaniu uczuciami innych pracowników. Motyw przynależności może być realizowany w środowisku zawodowym, gdy atmosfera panująca wśród współpracowników sprzyja serdecznym i partnerskim kontaktom społecznym¹³⁸. Natężenie siły poszczególnych potrzeb jest inne u różnych pracowników i wpływa na ich osobistą motywację zawodową. Ich wzajemna konfiguracja tworzy indywidualną charakterystykę motywacyjną i sposobu pełnienia roli pracownika, a także zachowań w stosunku do współpracowników lub podwładnych oraz oczekiwań w stosunku do swoich przełożonych¹³⁹.

Podjęcie do motywacji zawodowej od strony procesu

Podjęcie koncentruje się na procesach decyzyjnych wyboru określonych wzorców zachowań. Innymi słowy, stara się odpowiedzieć na pytanie, dlaczego ludzie wybierają takie, a nie inne zachowania pracownicze, żeby zaspokoić swoje potrzeby i zrealizować cele oraz, jak oceniają swoje zadowolenie po ich osiągnięciu¹⁴⁰. Do najpopularniejszych teorii opartych na procesie należą V. Vrooma teoria oczekiwań i J.S. Adamsa teoria sprawiedliwości.

Formalne ramy *teorii oczekiwań* sformułował V.H. Vroom. Do jego założeń odwołują się również inni badacze z tego nurtu¹⁴¹. Vroom sugeruje, że ludzkie zachowanie określane jest przez połączenie sił dwójakiego rodzaju – tkwiących w jednostce oraz w jej otoczeniu. Motywację określają parametry – intensywność pragnienia celu przez jednostkę (wartość motywacyjna), oczekiwania dotyczące prawdopodobieństwa zaspoko-

¹³⁶ D.C. McClelland, D.H. Burnham, *Power Is the Great Motivator*, „Harvard Business Review”, 1976, s. 100–110.

¹³⁷ E. Cornelius, F. Lange, *The Power Motive and Managerial Success in a professionally Orientated Service Company*, „Journal of Applied Psychology”, 1984, s. 32–40.

¹³⁸ A. Glick, M. Tarczyńska, *Motywowanie...*

¹³⁹ D.C. McClelland, *Human motivation*, Scot, Foresman, Glenview, Illinois, 1987.

¹⁴⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*

¹⁴¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Jr. Gilbert, *Kierowanie...*

kojenia owego pragnienia przez otoczenie (wynik) oraz proporcjonalność włożonego wysiłku do uzyskanego rezultatu (wartościowość). Pracownik dokonuje wyboru między różnymi wariantami zachowań i wybiera takie, które zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celu, a ponieważ wkłada w to określony wysiłek, oczekuje odpowiedniej do niego nagrody. Proces motywacji pracownika przebiega w ten sposób, że zwiększa on swoje wysiłki na rzecz osiągnięć organizacyjnych i stara się poprawiać swoją efektywność w pracy, oczekuje jednak proporcjonalnie większej gratyfikacji ze strony przełożonych¹⁴².

Innym podejściem do motywacji od strony procesu jest opracowana przez J.S. Adamsa *teoria sprawiedliwości* głosząca, że ludzie dążą do sprawiedliwości społecznej w postaci nagród uzyskiwanych za ich osiągnięcia w pracy. Pracownik dokonuje indywidualnej oceny zasadności otrzymanej przez niego gratyfikacji, biorąc pod uwagę uzyskany przez siebie wynik i nakład pracy, jaką włożył w jego osiągnięcie oraz uzyskane wyniki i poniesione nakłady przez innych pracowników, stanowiące zewnętrzny punkt odniesienia¹⁴³. To, co istotne w tej teorii, to włączenie w proces motywacyjny również innych pracowników, do których porównuje się motywowany pracownik. Transparentność systemu motywacyjnego, poczucie równego traktowania i sprawiedliwego wynagradzania wpływa motywująco na indywidualnego pracownika i sprzyja dobrej atmosferze i relacjom interpersonalnym, które również mogą działać facylitująco na osoby mniej zmotywowane.

Podejście do motywacji zawodowej oparte na koncepcji wzmocnienia

Podejście do procesu motywacji zawodowej oparte na koncepcji wzmocnienia koncentruje się na wyjaśnianiu roli nagród i kar w modyfikacji lub utrwalaniu zachowań pracowników. W podejściu tym wykorzystywane są paradygmaty behawioryzmu, czyli nurtu psychologicznego zwanego teorią uczenia się bodźca→reakcji. Człowiek kojarzy (uczy się) w określonych okolicznościach (bodziec) swoje zachowanie (reakcja) z konsekwencjami, jakie mu to zachowanie przyniosło (skutek)¹⁴⁴. Wyjaśnienie zachowań pracowników opiera się na prawie efektu – zasadzie, zgodnie z którą reakcje wzmocniane przez otoczenie (przynoszące skutek)

¹⁴² V.H. Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York 1964.

¹⁴³ J.S. Adams, *Toward an Understanding of Inequity*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, 1963, nr 5(67), s. 422–436.

¹⁴⁴ F. Landy, W. Becker, *Motivation Theory Reconsidered [w:] Research in Organizational Behavior*, Tom 9, (red.) L. Cummings, B. Staw, JAI Press, Greenwich 1987.

zostają utrwalone. Przy czym zachowania przynoszące pozytywne skutki będą powtarzane w przyszłości, a przynoszące skutki negatywne będą unikane¹⁴⁵. Pracownicy na podstawie wcześniejszych doświadczeń posiadają repertuar wyuczonych reakcji uruchamianych w trakcie wykonywania swojej pracy. Motywacja pojawia się, kiedy pracownik chce osiągnąć pożądany rezultat, gdyż wcześniej był za podobne zachowania nagrodzony (np. premia uznaniowa za racjonalizatorstwo) lub kiedy chce uniknąć negatywnych skutków, których doświadczył, gdy wcześniej zachowywał się niezgodnie z celami organizacji (np. kara za łamanie przepisów BHP)¹⁴⁶.

Pojęcia, za pomocą których wyjaśniane jest powstawanie motywacji do pracy, dotyczą wzmocnienia pozytywnego, uczenia się unikania, wygaszania oraz karania¹⁴⁷. **Wzmocnieniem pozytywnym** będzie wykorzystywanie nagród (finansowych i pozafinansowych), żeby zachęcić pracownika do efektywniejszej pracy (np. dodatek za wydajną pracę). **Unikanie** jest metodą wpływania na pracownika polegającą na wyuczeniu się przez niego zachowań, których powinien się wystrzegać, żeby nie narazić się na nieprzyjemności (np. punktualność, aby uniknąć spóźniania się do pracy i nagany z tego powodu). **Wygaszanie** polega na braku wzmocnienia zachowań, które są niepożądane w pracy (np. ignorowanie przez przełożonego niemerytorycznych dyskusji w trakcie narady eliminuje podobne zachowania innych pracowników). **Karanie** stosowane jest w celu przerwania lub poprawy niepożądanych zachowań pracownika i wiąże się z obwarowaniem ich negatywnymi konsekwencjami (kary finansowe za zagubienie narzędzia lub zniszczenie sprzętu)¹⁴⁸.

Specyfika oddziaływania motywacyjnego nagród i kar sprawia, że pojawiające się emocje towarzyszące wzmocnianiu zachowań przenoszą się na środowisko pracy. Nagrody sprawiają pracownikom przyjemność, przez co lubią oni swój zawód, co sprzyja wydajności i jakości świadczonej przez nich pracy. Zwiększa się przy tym kreatywność i chęć współpracy dla dobra całej organizacji. Z kolei nadmiar kar rodzi negatywne konsekwencje, zarówno dla pracowników jak i dla firmy, gdyż obniża ich wydajność i na dłuższą metę dezorganizuje pracę oraz zmniejsza atrak-

¹⁴⁵ A.S. Reber, *Słownik Psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 176–177.

¹⁴⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*

¹⁴⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Jr. Gilbert, *Kierowanie...*

¹⁴⁸ Ibidem

cyjność pracy¹⁴⁹. Aby zwiększyć skuteczność nagród i kar w motywowaniu pracowników, należy stworzyć odpowiednie warunki. Po pierwsze zaznajomić pracowników z systemem nagradzania i karania, który powinien być przez nich zaakceptowany. Po wtóre nagrody powinny być odpowiednio atrakcyjne i adekwatne do osiągnięć. Powinno się przestrzegać zasady gradacji nagród i kar oraz konsekwencji w tym zakresie. Ważne jest stosunkowo szybkie wzmacnianie zachowań oraz indywidualne dostosowanie ich do osobowości pracownika. Wreszcie skuteczność nagród i kar w motywacji zależy od jakości stosunków interpersonalnych pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Wzmocnienia mają większą wartość motywacyjną, gdy pochodzą od osoby lubianej, szanowanej i posiadającej autorytet¹⁵⁰.

Tworzenie wzmocnień w organizacjach polega nie tylko na stosowaniu określonego rodzaju wzmocnienia (nagroda lub kara), ale również na wyborze odpowiedniego momentu i częstotliwości wzmocnienia. Najefektywniejszym systemem wzmacniania w kategoriach podtrzymywania zachowań pożądanых jest tzw. harmonogram wzmocnień o zmiennym stosunku, polegający na nieregularnym nagradzaniu pracownika za wydajną pracę¹⁵¹.

1.3. Motywacja zawodowa w ujęciu Fredericka I. Herzberga

Jak wspomniano w poprzednim podrozdziale istnieje, wiele teorii wyjaśniających motywy towarzyszące pracy człowieka i koncepcji motywacji zawodowej, jednak ze względu na założenia badawcze i zastosowane narzędzie w dalszych rozważaniach wykorzystano dwuczynnikową teorię motywacji i higieny autorstwa Fredericka Irvinga Herzberga.

Frederick Irving Herzberg urodził się 18 kwietnia 1923 roku w Massachusetts. Początkowo studiował w City College of New York, ale przerwał studia by zaciągnąć się do wojska podczas II Wojny Światowej. Jak sam stwierdził, przeżycia wojenne, a zwłaszcza bycie naocznym świadkiem wyzwolenia obozu koncentracyjnego w Dachau i późniejsze rozmowy z Niemcami zamieszkującymi okolice obozu, wpłynęły na jego późniejsze zainteresowania motywacją ludzkiego działania. Po wojnie

¹⁴⁹ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne...*

¹⁵⁰ Ibidem

¹⁵¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*

w 1946 roku ukończył City College i przeniósł się na Uniwersytet w Pittsburghu. Był profesorem psychologii w Case Western Reserve University w Cleveland, a następnie piastował stanowisko profesora zarządzania w kolegium biznesu w University of Utah. Był jednym z najbardziej znanych psychologów amerykańskich w swojej dziedzinie. Sławę przyniosła mu koncepcja wzbogacania pracy oraz dwuczynnikowa teoria motywacji i higieny, przedstawiona po raz pierwszy w książce, której był współautorem *The Motivation to Work* z 1959 roku. Z kolei jego publikacja z 1968 roku *One More Time. How Do You Motivate Employees?* osiągnęła rekordową sprzedaż 1 200 000 egzemplarzy, a w roku 1987 jej reprint był najbardziej poszukiwanym opracowaniem w Harvard Business Review. W swoich wieloletnich badaniach Herzberg wykorzystywał technikę pogłębionego wywiadu tzw. „Zdarzeń krytycznych” (*ang. Critical Incidents*), w którym nie ograniczał się do pytań zamkniętych czy kafeterii sugerowanych odpowiedzi, ale dawał możliwość respondentom pełnego wypowiedzenia się i dokładnego wyjaśniania własnych opinii dotyczących tematu będącego przedmiotem badań. Umożliwiało to zebranie bardzo wielu danych i wyrafinowaną ich analizę. Ponadto Herzberg, wraz ze swoimi współpracownikami, przeanalizował metodologię i porównał wyniki 155 badań nad motywacją przeprowadzonych w latach od 1920 do 1954. Zmarł 18 stycznia 2000 roku w Salt Lake City, a w nekrologu w New York Times napisano o nim *Jeden z najbardziej wpływowych nauczycieli i konsultantów zarządzania okresu powojennego*¹⁵².

Początkowo F.I. Herzberg wraz ze współpracownikami przeprowadził badania sondażowe wśród około 200 urzędników, inżynierów, księgowych i pracowników administracyjnych na temat zadowolenia i niezadowolenia ze swojej pracy. Ich odpowiedzi zaliczane były do jednej z kilku kategorii: bezpieczeństwo, pozycja w instytucji, stosunki z podwładnymi, życie osobiste, stosunki z kolegami, wynagrodzenie, warunki pracy, stosunki z przełożonym, nadzór, polityka instytucji i administracja, rozwój osobisty, awanse, odpowiedzialność, praca jako wartość sama w sobie, uznanie, osiągnięcia¹⁵³. W badaniach tych stwierdzono, że

¹⁵²http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg [dostęp: 15.11.2011];
<http://www.businessballs.com/herzberg.htm> [dostęp: 15.11.2011];
<http://www.management4best.blogspot.com/2010/02/frederick-herzberg-biography.html> [dostęp: 15.11.2011]; http://www.lib.uwo.ca/programs/general_business/herzberg.html [dostęp: 15.11.2011];
<http://encyclopedia.thefreedictionary.com/Frederick+Herzberg> [dostęp: 02.05.2010].

¹⁵³ Gilck A., Tarczyńska M., *Motywowanie...*

pracownicy, opisując doświadczenia związane z uczuciem satysfakcji, zwykle wymieniali czynniki uaktywniające wewnętrzne przeżycia lub opisujące osobiste preferencje, tkwiące w ich pracy tj. uznanie dla osiągnięć, informacje zwrotne o efektach pracy, odpowiedzialność, ciekawa treść obowiązków i rodzaj wykonywanych czynności zawodowych, możliwości awansowania i rozwoju osobistego, poczucie autonomii i osobistej odpowiedzialności za efekty. Herzberg zdefiniował je jako wywołujące zadowolenie czynniki związane z treścią pracy. Kiedy natomiast osoby badane opisywały doświadczenia niezadowolenia w pracy, najczęściej podawały czynniki zewnętrzne, związane z wysokością zarobków i innymi niezadowolającymi gratyfikacjami, polityką firmy i administracją, nadzorem, stosunkami interpersonalnymi z przełożonym i współpracownikami, dyskomfortem warunków pracy, niestabilnością zatrudnienia, niską pozycją w grupie zawodowej i niskim statusem zawodu. Te czynniki z kolei autor określił jako wywołujące niezadowolenie związane ze środowiskiem pracy¹⁵⁴. W przypadku personelu więziennego dodatkowymi czynnikami są kontakty z więźniami oraz specyfika instytucji penitencjarnej¹⁵⁵.

Zasadniczym paradygmatem koncepcji F. Herzberga jest zatem założenie, że zadowolenie i niezadowolenie z pracy (satysfakcja *versus* brak satysfakcji) wywołują dwie różne grupy czynników, przez co mogą być odrębnie kształtowane w zarządzaniu i polityce kadrowej firmy¹⁵⁶. Czynniki, zwane przez Herzberga motywatorami, muszą występować w środowisku pracy, żeby pracownicy czuli zadowolenie. Należą do nich autoteliczna wartość pracy (jak określił to Herzberg – 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.

¹⁵⁴ F.I. 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.

¹⁵⁵ 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.

¹⁵⁶ F. Herzberg, B. Mausner, R. Peterson, D. Capwell, *Job attitudes: Review of research and opinion*, Pittsburgh 1957; F.I. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation...*; 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.

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 muszą plasować się na optymalnym poziomie, żeby nie pojawiło się u pracowników poczucie dyskomfortu i niezadowolenia¹⁵⁷.

Autor 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 motywatorów¹⁵⁸.

To, co jest istotne dla sprawnego motywowania pracowników, to 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 pracy¹⁵⁹ – 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 pracowników¹⁶⁰. 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 pracy¹⁶¹. Chcąc zatem efektywnie zarządzać, nale-

¹⁵⁷ Por. F. Herzberg, *Work and nature...*; F. Herzberg, R.M. Hamlin, *A motivation-hygiene...*

¹⁵⁸ 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.

¹⁵⁹ I.I. Udechukwu, *Correctional Officer...*

¹⁶⁰ F.I. Herzberg, E. Rafalko, *Efficiency in the military: Cutting costs with orthodox job enrichment*, „Personnel”, 1975, nr 5(52), s. 38–48; por. w lit. polskiej A.K. Koźmiński, A. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 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, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2001.

¹⁶¹ R.L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York 1997.

ży utrzymywać optymalny poziom czynników higienicznych, ale dostarczać również motywatorów, co będzie pobudzać wewnętrzną motywację do pracy¹⁶².

Aktualnie koncepcja F.I. Herzberga jest tyle popularna, co wzbudzająca kontrowersje¹⁶³, a główny zarzut to niedociągnięcia metodologiczne oraz to, że jej rozkwit przypadł na połowę ubiegłego stulecia, czyli była tworzona w innej rzeczywistości ekonomicznej. Wątpliwości budzi też fakt, że dotyczy przede wszystkim pracowników umysłowych w korporacji i może nie mieć bezpośredniego przełożenia na dzisiejsze warunki ekonomiczno-gospodarcze¹⁶⁴.

Niemniej teoria ta nadal ma zwolenników i znajduje potwierdzenie w praktyce organizacyjnej¹⁶⁵, w tym również w zarządzaniu personelem więziennym¹⁶⁶. Współcześnie wnioski z badań sformułowane przez Herzberga znajdują zastosowanie w odniesieniu do psychologii pozytywnej¹⁶⁷.

Psychologia pozytywna (podobnie jak teoria Herzberga) wyraźnie oddziela zewnętrzne czynniki niezadowolenia od wewnętrznych czynników związanych z poczuciem satysfakcji – poczucie szczęścia to według psychologów pozytywnych coś znacznie więcej niż tylko nieobecność dyskomfortu¹⁶⁸. Brak czynników higieny bardziej przyczynia się do niezadowolenia z bieżącej sytuacji, natomiast ich występowanie ma niewielki wpływ na satysfakcję z życia w ogóle¹⁶⁹. Innymi słowy, dobra mate-

¹⁶² F.I. Herzberg, *The managerial choice: To be efficient and to be human*, Salt Lake City 1982.

¹⁶³ J.J. Foster, *Motywacja w miejscu pracy* [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, N. Chmiel (red.), GWP, Gdańsk 2003; C.C. Pinder, *Work motivation in organizational behavior*, Prentice Hall, New York 1998; P.E. Spector, *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Sage Publications, California 1997.

¹⁶⁴ J.E. Gawel, *Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. Practical Assessment*, „Research & Evaluation”, 1997, nr 5(11).

¹⁶⁵ J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

¹⁶⁶ H. Machel, *Psychospołeczne uwarunkowania...*

¹⁶⁷ E.J. Nussel, W.Ph. Wiersma, J. Rusche, *Work Satisfaction of Education Professors*, „Journal of Teacher Education”, 1988, nr 39, s. 45–50; D.A. Sachau, *Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement*, „Human Resource Development Review”, 2007, nr 6, 377–393.

¹⁶⁸ L.G. Aspinwall, U.M. Staudinger, *A psychology of human strengths: Some central issues of an emerging field*, [w:] *A psychology of human strengths*, red. L.G. Aspinwall, U.M. Staudinger, Washington 2003.

¹⁶⁹ D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz, *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, New York 1999.

rialne są ważnym elementem życia i powinny być na odpowiednim poziomie, ale „za pieniądze nie można kupić szczęścia”¹⁷⁰.

Badania w nurcie psychologii pozytywnej koncentrują się zatem na atrybutach ludzkich działań, związanych z powodzeniem, optymizmem, poczuciem własnej godności, autonomii i sprawczości. Obejmują również kreatywność, satysfakcję i dążenie do samorealizacji¹⁷¹. Ich wyniki przekładają się na praktyczne wskazówki dla specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, poszukujących skutecznych narzędzi motywowania personelu¹⁷². Strategie motywacyjne w tym nurcie pojmowane są znacznie szerzej, ponieważ dotyczą nie tylko zachęty do sumiennego wykonywania swoich obowiązków zawodowych i zwiększania własnej efektywności, ale również identyfikacji z celami firmy, pobudzania kreatywności pracowników, co przyczynia się do zwiększenia satysfakcji i poprawy atmosfery oraz kultury organizacyjnej instytucji, a tym samym do rozwoju firmy.

W tym świetle nowego znaczenia nabierają paradygmaty Herzberga dwuczynnikowej teorii czynników motywacji i higieny, której re-adaptacja może posłużyć jako teoretyczna podstawa badań nad wewnętrzną motywacją pracowników i rozwijaniem zasobów ludzkich. Wyniki takich badań mogą pomóc praktykom zaprojektować, a następnie wdrożyć i ocenić programy zwiększające efektywność pracy personelu.

¹⁷⁰ T. Kasser, *The high price of materialism*, Cambridge 2002.

¹⁷¹ M.E. Seligman, M. Csikszentmihalyi, *Positive psychology. An Introduction*, „American Psychologist”, 2000, 55(1), 5–14; C.R. Snyder, S.J. Lopez, *The handbook of positive psychology*, New York 2002.

¹⁷² D.A. Sachau, *Resurrecting...*

1.4. Motywacja zawodowa personelu więziennego w świetle literatury przedmiotu

W literaturze można znaleźć kilka modeli wyjaśniających motywację zawodową występującą wśród pracowników służb mundurowych¹⁷³, jednak dla potrzeb niniejszych rozważań skupiono się na funkcjonariuszach i pracownikach Służby Więziennej.

Z badań amerykańskich wynika, że personel więzienny zwraca uwagę na zewnętrzne czynniki wpływające na motywację i satysfakcję z pracy, z których najważniejsze to odpowiednie zarobki i inne korzyści materialne. Mają one rekompensować pracę w bardzo trudnym środowisku, jakim jest więzienie, podobnie jak praca z więźniami, która sama w sobie nie sprzyja satysfakcji¹⁷⁴. Przyczyną dobrowolnego odchodzenia funkcjonariuszy amerykańskich z pracy w 2002 roku, były między innymi rzadkie podwyżki, niewspółmierne do ryzyka pensje, a także brak dostrzeżenia przez administrację ich wysiłków wkładanych w pracę i nagradzania za zaangażowanie¹⁷⁵. Badania wykazują również, 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,

¹⁷³ Szerzej na temat różnych ujęć motywacji zawodowej w grupach dyspozycyjno-mundurowych w publikacjach: J. Maciejewski, I. Wolska-Zogata, *Zawód oficera Wojska Polskiego w toku transformacji. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo UWr., Wrocław 2004; R. Kałużny, *Kobiety w Wojsku Polskim. Motywy wyboru zawodu i oczekiwania*, [w:] *Kobieta jako funkcjonariusz bezpieczeństwa publicznego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, Wydawnictwo PTNKF, COSSW, Kalisz 2008; Z. Jethon i in., *Motywacja kobiet do pracy w Policji*, [w:] *Kobieta jako funkcjonariusz bezpieczeństwa publicznego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, Wydawnictwo PTNKF, COSSW, Kalisz 2008; A. Warzuszyn, B. Chmieliński, *O sztuce motywacji, cz.1*, „Problemy Ochrony Granic”, 2007, nr 37.; A. Warzuszyn, B. Chmieliński, *O sztuce motywacji, cz.2*, „Problemy Ochrony Granic”, 2008, nr 39; T. Landmann, L. Węlyczko, *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, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2009; 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. Węlyczko, Wydawnictwo WSOWLąd, Wrocław 2010.

¹⁷⁴ M.A. Farkas, *Correctional officers: What factors influence work attitudes?* „Corrections Management Quarterly”, 2001, nr 5, s. 20–26.

¹⁷⁵ G. Castlebury, *Correctional officer recruitment and retention in Texas*, „Corrections Today”, 2002, nr 64, s. 80–84.

zwłaszcza w państwowych więzieniach stanowych¹⁷⁶. 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)¹⁷⁷.

Inaczej przedstawia się motywacja wolontariuszy pracujących w amerykańskich więzieniach i prowadzących programy korekcyjne, edukacyjne i kulturalne. Odczuwają oni dużą satysfakcję z pracy w instytucjach penitencjarnych, 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 (49%) oraz chęć niesienia pomocy potrzebującym (26%). Zdaniem personelu ten rodzaj motywacji wolontariuszy oraz fakt, że jest to praca dobrowolna, czyli niezobowiązująca, sprzyja odczuwaniu satysfakcji innej niż odczuwają pracownicy więziennictwa, dla których jest to obowiązek i główne źródło utrzymania¹⁷⁸.

W Polsce problematykę motywów podejmowania pracy w więziennictwie podjął J. Nawój, wskazując jako główne: zainteresowanie charakterem pracy, zamiłowanie do munduru, tradycje rodzinne i względy materialne. Cytowany autor nie podaje jednak źródeł swoich empirycznych ustaleń¹⁷⁹. Natomiast H. Machel, w swoich badaniach nad personelem więziennym analizował między innymi przyczyny zatrudnienia w szeregach SW. Wśród nich pierwsze miejsca zajmują motywy materialno-bytowe związane z dobrymi zarobkami, perspektywą stabilizacji zawodowej i możliwości odejścia na wcześniejszą i wyższą emeryturę. Dalšie miejsca zajęły dążenia takie jak ciekawość oraz chęć sprawdzenia się w trudnych warunkach¹⁸⁰. Badania J. Dzieńdziory, obejmujące analizę motywów wyboru zawodów mundurowych przez kobiety, wykazały, że

¹⁷⁶ I.I. Udechukwu, *Correctional Officer...*

¹⁷⁷ 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.

¹⁷⁸ R. Tewksbury, D. Dabney, *Prison Volunteers: Profiles, Motivations, Satisfaction*, „Journal of Offender Rehabilitation”, 2004, nr 40, s. 173–183.

¹⁷⁹ 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*, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 1995.

¹⁸⁰ H. Machel *Psychospołeczne uwarunkowania...*

głównym powodem podjęcia służby, w tym w więzieniu, było przeświadczenie o możliwości stabilizacji zawodowej¹⁸¹.

B. Waligóra zbadał sytuację materialną i satysfakcję z pracy funkcjonariuszy okręgu poznańskiego. Z badań tych wyłania się obraz funkcjonariuszy niezadowolonych ze swoich dochodów i uznających ich niewspółmierność do trudów i niebezpieczeństw wykonywanej pracy. Wynagrodzenie nie spełnia ich oczekiwań, pozwalając na zaspokojenie tylko podstawowych potrzeb. Mimo to ponad 35% badanych, szczególnie tych z małych miejscowości, wskazuje, że praca w SW jest dla nich największą wartością. Natomiast ponad 40% respondentów uważa, że praca w SW jest tylko i wyłącznie sposobem zarabiania pieniędzy. Przyczyna tkwi w przewidywalności zarobków, systematycznym wypłacaniu wynagrodzenia oraz pewności zatrudnienia z uwagi na bardzo sformalizowane procedury zwolnienia funkcjonariuszy ze służby. Zdecydowana większość funkcjonariuszy, bo aż 77%, traktuje pracę w więziennictwie jako główne zajęcie do emerytury i wiąże służbę z całym swoim życiem zawodowym, uznając, iż daje ona względne poczucie bezpieczeństwa materialnego. Usatysfakcjonowanych z pracy jest około 38% badanych, natomiast pozostali wskazują na brak satysfakcji ze względu na: niewykorzystanie w pełni swoich kwalifikacji (ponad 27%), poczucie niedowartościowania (ponad 19%), nadmierne wykorzystywanie ponad swoje siły (ponad 17%). Wszystko to wpływa niekorzystnie na poziom identyfikacji z jednostką i poczucie satysfakcji¹⁸².

Ciekawe badania, wiążące się z motywacją zawodową personelu więziennego, przeprowadził A. Piotrowski, który analizował zmienne psychospołeczne charakteryzujące funkcjonariuszy rozważających możliwość rezygnacji ze służby. Badania wykazały, że predyktorami utraty zaangażowania są: dyssatisfakcja, stresujący styl zarządzania w jednostce i niewłaściwa atmosfera panująca między współpracownikami w jednostce. Wraz ze wzrostem nasilenia stresu w tych obszarach spa-

¹⁸¹ J. Dzieńdziora, *Motywy wyboru zawodu kobiet w Policji, Służbie Celnej i Więziennej*, „Informator Naukowy Centralnej Biblioteki Wojskowej”, 2008, nr 1(4); Eadem, *Dlaczego kobiety podejmują pracę w służbach mundurowych. Analiza motywów wyboru zawodu* [w:] *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku*, (red.) A. Skrabacz, Wydawnictwo Centralnej Biblioteki Wojskowej, Warszawa 2008.

¹⁸² B. Waligóra, *Sytuacja finansowa i satysfakcja z pracy funkcjonariuszy służby więziennej*, [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004.

dają chęci do dalszej służby i rośnie tendencja do rozważania decyzji o zmianie pracy¹⁸³.

J. Nawój zbadał też opinie funkcjonariuszy na temat możliwości awansowania, co może być jednym z czynników motywacji do pracy. Najwięcej odpowiedzi dotyczyło układów personalnych i względów pozamerytorycznych, co sugeruje, że funkcjonariusze uważają, że nie mają wpływu na rozwój swojej kariery zawodowej. Niemniej na pytanie dotyczące własnych działań, które umożliwiłyby osiągnięcie awansu, ponad 26% badanych wskazało na podjęcie studiów, 17% na wysoki poziom pracy, a na zawarcie dobrych układów personalnych ponad 25%. Oznacza to, że stosunkowo mała liczba funkcjonariuszy dostrzega związek między własnym rozwojem i zaangażowaniem w pracy a karierą zawodową. W konkluzji autor zauważa, że niektóre zmiany na stanowiskach kierowniczych niekiedy demoralizowały i nie motywowały, przyczyniając się do upadku etosu zawodowego funkcjonariusza SW¹⁸⁴.

Autor niniejszego opracowania rozpoczął na początku 2007 roku badania z zakresu szeroko pojętej motywacji zawodowej personelu więziennego, które trwają do dnia dzisiejszego. Obejmują one, oprócz motywacji zawodowej w ujęciu F.I. Herzberga, między innymi motywację osiągnięć, motywy podejmowania pracy w więziennictwie oraz związki motywacji personelu więziennego z innymi właściwościami psychicznymi. Pierwszy projekt objął badania porównawcze poziomu motywacji osiągnięć funkcjonariuszek SW, nauczycielek i urzędniczek administracji publicznej. Badania wykazały, że mimo różnej specyfiki pracy oraz drogi awansu pomiędzy badanymi zbiorowościami nie występują istotne statystycznie różnice w zakresie ambicji i motywacji osiągania sukcesów zawodowych. Ponadto stwierdzono również brak różnic między funkcjonariuszkami a funkcjonariuszami. Zarówno mała liczebność, jak i niereprezentatywna próba, nie pozwalały na uogólnienia, badania miały charakter pilotażowy i wytyczyły obszary do dalszych eksploracji¹⁸⁵. Ich kontynu-

¹⁸³ A. Piotrowski, *Zmienne psychospoleczne charakteryzujące funkcjonariuszy służby więziennej rozważających rezygnację z pracy*, [w:] *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, (red.) J. Maciejewski, M. Liberacki Wydawnictwo UWr, Wrocław 2011.

¹⁸⁴ J. Nawój, *Rezerwa kadrowa w zarządzaniu zasobami ludzkimi w służbie więziennej*, [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004.

¹⁸⁵ R. Poklek, *Zapotrzebowanie na stymulację i motywację osiągnięć funkcjonariuszek Służby Więziennej*, [w:] *Służba kobiet w formacjach*

acją była analiza poziomu motywacji osiągnięć funkcjonariuszy SW w zależności od korpusu (podoficerowie, oficerowie) i zajmowanego stanowiska służbowego (dowódcy, kierownicy, specjaliści OISW). Badania wykazały, że najwyższym poziomem motywacji osiągnięć charakteryzują się kierownicy, różniąc się istotnie statystycznie od podoficerów, oficerów i dowódców zmian¹⁸⁶. Ponadto zbadano związki pomiędzy motywacją osiągnięć a efektami szkolenia funkcjonariuszy pionu ochronnego, z których wynika, że funkcjonariusze bardziej ambitni osiągają lepsze wyniki ze szkolenia strzeleckiego oraz końcowego egzaminu na podoficera¹⁸⁷. Projekt badań z zakresu motywacji osiągnięć personelu więziennego realizowany jest nadal, obejmując m. in.: porównania pomiędzy funkcjonariuszami SW a przedstawicielami innych grup dyspozycyjnych (policja, wojsko, straż pożarna i straż graniczna) oraz korelację tej właściwości psychicznej z innymi cechami osobowości (dyrektywność, zapotrzebowanie na stymulację, aktywność–reaktywność).

Kolejny wątek badań R. Pokleka koncentruje się na motywach podejmowania pracy w więziennictwie. Dysponując ogólnym rozeznaniem w zakresie powodów podjęcia pracy w więziennictwie, zaprojektował badania sondażowe, których celem była empiryczna eksploracja tej problematyki, a w szczególności zebranie materiału umożliwiającego opracowanie w przyszłości narzędzia służącego do pomiaru kierunków i natężenia motywacji do pracy w SW. Badania wyłoniły listę ponad 90 szczegółowych motywów, towarzyszących decyzji o podjęciu pracy w SW. Wśród nich najczęściej powtarzały się: możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę, stały i pewny dochód, stała i pewna praca, zamiłowanie do munduru, chęć stabilizacji życiowej, częste nagrody, praca w firmie budżetowej, ciekawość formacji¹⁸⁸. Analiza jakościowa pozwoliła na wyróżnienie 9 niezależnych kategorii – kierunków motywacji do pracy w więziennictwie: warunki pracy w służbie; profity wynikające

mundurowych w XXI wieku, (red.) A. Skrabacz, Wydawnictwo Centralnej Biblioteki Wojskowej, Warszawa 2008.

¹⁸⁶ R. Poklek, *Motywacja osiągnięć a poziom dyrektywności...*

¹⁸⁷ 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, Polish Scientific Physical Education Association Section of Physical Education in the Army, Warszawa 2011.

¹⁸⁸ R. Poklek, *Motywy podejmowania przez szeregowych funkcjonariuszy Służby Więziennej*, [w:] *Szeregowcy w grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, (red.) J. Maciejewski, A. Krasowska-Markut, A. Rusak, Wydawnictwo UW, Wrocław 2009.

z służbowego stosunku pracy; zainteresowanie pracą w więziennictwie; względy osobiste i życiowe; motywacja prospołeczna; specyfika pracy w więzieniu; wpływ innych osób; rozwój zawodowy i kariera w służbie; uznanie społeczne¹⁸⁹.

O ile główne kierunki motywacji nie różnicują istotnie badanych kobiet i mężczyzn, to w zakresie motywów szczegółowych występuje kilka znaczących pod względem statystycznym różnic. Kobiety znacznie częściej niż mężczyźni zwracają uwagę na atrakcyjność służby jako jednostki budżetowej oraz częściej postrzegają otrzymywane zarobki i dodatki finansowe jako bardzo wysokie. Ponadto kobiety, w przeciwieństwie do mężczyzn, przed podjęciem pracy w SW zwracają również uwagę na opiekę socjalną funkcjonariuszy i ich rodzin. Częściej niż mężczyznom towarzyszy im ciekawość pracy w więzieniu, możliwość zdobywania doświadczenia zawodowego oraz realizacja zainteresowań tj. prawem, resocjalizacją, kryminologią itp. Powodem takich rozbieżności może być to, że kobiety znacznie częściej zajmują w więziennictwie stanowiska związane z ich wykształceniem i kwalifikacjami zawodowymi (pielęgniarki, ekonomistki, psychologzy, pedagogzy), stąd są bardziej zainteresowane wykonywanymi czynnościami służbowymi niż mężczyźni. Kobiety zdecydowanie częściej niż mężczyźni wykazują, w chwili podejmowania pracy w więzieniu, motywację prospołeczną związaną z chęcią niesienia pomocy innym, wiarą w dobro człowieka i możliwością poprawy więźniów, częściej niż mężczyźni wśród motywów wymieniają również poczucie misji do spełnienia¹⁹⁰.

Autor niniejszej pracy opublikował wyniki badań dotyczące społecznych czynników determinujących podejmowanie pracy w więziennictwie i wykazał, że społeczne uwarunkowania o charakterze bezpośrednim, takie jak znajomości w służbie, powiązania rodzinne i tradycja „mundurowa”, wpływają na decyzje o podjęciu pracy w służbie więziennej. Natomiast zdecydowanie mniejszy wpływ mają czynniki społeczne pośred-

¹⁸⁹ R. Poklek, *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, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2009.

¹⁹⁰ 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, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2010.

nie związane z etosem służby, prestiżem zawodu więziennika i szacunkiem dla służby więziennej. Poważanie społeczne dla zawodu więziennika nie ma znaczenia przy wyborze tego zawodu. Prawdopodobnie osoba zdecydowana na pracę w więzieniu nie zwraca uwagi na społeczny odbiór funkcjonariusza służby więziennej i buduje sobie własny pozytywny obraz tej formacji. Badani wskazywali, że informacje o możliwości zatrudnienia się w więziennictwie pochodzą z najbliższego otoczenia, a głównym źródłem wiedzy na temat wolnych wakatów w służbie więziennej są znajomi lub rodzina. Ogłoszenia w prasie, czy Internecie wpływają w stopniu minimalnym na podejmowanie starań o przyjęcie do pracy w SW, podobnie jak informacje z urzędu pracy. Również niewielka część respondentów poszukiwała pracy w więziennictwie na własną rękę, poznając osobiście środowisko więzienne poprzez wolontariat, staż absolwencki, czy praktyki studenckie. We wnioskach autor wskazał na konieczność zmiany polityki medialnej w zakresie budowania wizerunku więziennictwa oraz szerszego informowania społeczeństwa o zadaniach więziennictwa, co wpłynęłoby na kształtowanie etosu służby i prestiżu zawodu więziennika¹⁹¹.

Opublikowane przez autora niniejszego opracowania wyniki badań pilotażowych motywacji zawodowej funkcjonariuszy SW w ujęciu koncepcji F.I. Herzberga wykazały, że dominującym czynnikiem motywacyjnym dla wszystkich funkcjonariuszy, niezależnie od płci, korpusu i stanowiska, jest możliwość pracy w zespole. Najwyższym poziomem nasilenia tego czynnika charakteryzują się dowódcy zmiany, natomiast najniższym kierownicy, dla których dominującym czynnikiem jest możliwość awansu. Płeć różnicuje funkcjonariuszy – kobiety przykładają mniejszą wagę do bodźców materialnych na korzyść niematerialnych, częściej też zwracają uwagę na możliwość pracy wąsko specjalistycznej i realizację ambitnych zadań. Korpus i zajmowane stanowisko wpływają na zróżnicowanie motywacji zawodowej, co wynika ze specyfiki czynności wykonywanych przez funkcjonariuszy zajmujących różną pozycję w hierarchii służbowej i poziom odpowiedzialności. Reprzentując inny dział służby, funkcjonariusze mają inne możliwości awansowania i wynagradzania¹⁹². Badania uwzględniające rodzaj szkolenia wskazują, że słucha-

¹⁹¹ R. Poklek, *Spoleczne determinanty podejmowania pracy w służbie więziennej*, [w:] *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, (red.) J. Maciejewski, M. Liberacki Wydawnictwo UWr, Wrocław 2011.

¹⁹² R. Poklek, *Motywacja zawodowa personelu więziennego*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, 2011, Nr 70, 77–100.

cze szkolenia zawodowego na pierwszy stopień podoficerski, chorążego i oficera różnią się statystycznie w zakresie 3 spośród 8 czynników motywacyjnych. Analiza wykazała, że kandydaci na chorążych i oficerów nie różnią się istotnie statystycznie, natomiast różnią się oni od kandydatów na podoficerów. Dla podoficerów znacznie większe znaczenie mają płace, podwyżki, premie. Chorążowie i oficerowie przywiązują znacznie większą wagę do pozafinansowych motywatorów związanych z pochwałami i uznaniem. Dla podoficerów wola realizacji zadań służbowych na jak najwyższym poziomie i chęć udowodnienia swojej wartości jest znacznie niższa niż dla chorążych, czy oficerów¹⁹³.

Autor współprowadził również badania porównawcze kandydatów na oficerów SW i innych grup dyspozycyjnych (żołnierzy, policjantów, strażników granicznych oraz strażaków) w zakresie motywacji zawodowej opartej na koncepcji Herzberga. Wykazały one, że spośród analizowanych czynników motywacyjnych połowa różnicuje istotnie badane populacje. Grupa funkcjonariuszy Służby Więziennej charakteryzuje się najwyższym poziomem zapotrzebowania na bodźce finansowe, przejawia natomiast najniższy poziom zapotrzebowania na awans zawodowy. W zakresie rodzaju wykonywanej pracy, czyli możliwości wykonywania zróżnicowanych zadań, funkcjonariusze SW przejawiają wyższy poziom uniwersalności niż funkcjonariusze Straży Granicznej. Funkcjonariusze Straży Pożarnej przejawiają najwyższy poziom motywacji nastawionej na pracę zespołową i istotnie różnią się od funkcjonariuszy Służby Więziennej¹⁹⁴. W badaniach tych zmienną kontrolowaną była również płeć. Struktura czynników motywacyjnych kobiet i mężczyzn pracujących w Policji i Wojsku Polskim jest porównywalna, różnice dotyczą funkcjonariuszy Straży Granicznej i Służby Więziennej. Kobiety z tych służb przejawiają, w porównaniu z mężczyznami ze swoich grup zawodowych, istotnie niższy poziom nastawienia na materialny czynnik motywacyjny i rzadziej finansowe narzędzia motywują je do pracy. Funkcjonariuszki Straży Granicznej i Służby Więziennej są mniej „uniwersalne” w porównaniu z mężczyznami. Przejawiają bardzo silną tendencję do wąskiej specjalizacji i doskonalenia się tylko w obrębie swoich zadań. W zakresie czynnika motywacyjnego – rodzaj wykonywanej pracy, najwyższą „uniwersalno-

¹⁹³ R. Poklek, *Work motivation of prison personnel based on Frederick I. Herzberg's theory*, [w:] *Komplexné sociálne zabezpečenie vojenského profesionála*, Akadémia Ozbroyených Síľ, Liptovský Mikuláš 2010.

¹⁹⁴ R. Poklek, A. Wawrzusiszyn, *Motywacja zawodowa policjantów i przedstawicieli grup dyspozycyjnych. Część 1. Różnice międzygrupowe*, „Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej”, 2010, nr 3, s. 54–59.

ścią” spośród mężczyzn wszystkich grup dyspozycyjnych charakteryzują się funkcjonariusze Służby Więziennej, którzy najłatwiej przystosowują się do zmiennych warunków i elastycznie mogą zmieniać charakter czynności służbowych¹⁹⁵.

Cytowane wyżej badania międzyresortowe objęły również motywację osiągnięć w ujęciu D. McClellanda, rozumianą jako pragnienie osiągnięcia coraz wyższych standardów doskonałości i dążenie do sukcesów. Wykazały one, że żołnierze przejawiają najwyższy poziom motywacji osiągnięć i różnią się istotnie w tym zakresie od strażaków i policjantów. Zbliżony do żołnierzy wynik uzyskali przedstawiciele Straży Granicznej. Wskaźniki funkcjonariuszy służby więziennej nie różnią się istotnie od wskaźników pozostałych zbiorowości objętych badaniami. Co ciekawe, różnice między wynikami kobiet i mężczyzn badanych grup dyspozycyjnych wystąpiły tylko w przypadku Służby Więziennej. Kandydatki na stanowiska oficerskie w więziennictwie charakteryzują się bardzo wysokim poziomem motywacji osiągnięć, podczas gdy przedstawicielki pozostałych grup nie różnią się istotnie pod tym względem od mężczyzn z ich formacji¹⁹⁶.

¹⁹⁵ R. Poklek, A. Wawrzusiszyn, *Motywacja zawodowa policjantów i przedstawicieli grup dyspozycyjnych. Część 2. Różnice wewnętrzgrupowe*, „Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej”, 2010, nr 4, s. 7–12.

¹⁹⁶ R. Poklek, *Achievement Motivation of the Polish Forces and Officers of the Disposition-Uniformed Groups*, [w:] *Psychologické a sociologické aspekty podpory a pomoci personal v nasedí*, (red.) J. Matis, E. Zavodna, Akadémia Ozbroyených Síl, Liptovský Mikuláš 2011.

2. Metodologia badań własnych

Przegląd dotychczasowych badań z zakresu motywacji zawodowej funkcjonariuszy służby więziennej (patrz podrozdział 1.4) uzasadnia konieczność dalszego eksplorowania tej problematyki i analizę czynników wpływających na efektywność pracy personelu. Uzyskane wyniki umożliwią wyciągnięcie wniosków, które mogą być wykorzystane w procesie kreowania polityki kadrowej opartej na optymalnej motywacji zawodowej funkcjonariuszy.

Niniejszy rozdział przedstawia założenia metodologiczne projektu badawczego obejmującego psychospołeczne aspekty funkcjonowania zawodowego Służby Więziennej jako grupy specyficznej, gdyż należącej do tzw. warstw dyspozycyjno-mundurowych społeczeństwa, które są odpowiedzialne za bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Składa się z pięciu podrozdziałów obejmujących kolejno przedmiot, cele badań i pytania badawcze, charakterystykę analizowanych w badaniu zmiennych, zastosowane metody i techniki wraz ze szczegółowym opisem narzędzia badawczego. Ponadto w rozdziale opisano badaną populację oraz parametry czasowo-terytorialne badań. Podrozdział kończący obejmuje uwagi o statystycznym opracowaniu zebranego materiału empirycznego.

2.1. Przedmiot i cele badań, pytania badawcze

Przedmiotem badań była eksploracja problematyki motywacji zawodowej personelu więziennego oparta na Fredericka I. Herzberga dwuczynnikowej koncepcji motywacji-higieny. Celem badań było określenie struktury motywacji do pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej z uwzględnieniem wpływu zmiennych demograficznych i organizacyjno-służbowych na nasilenie czynników motywacyjnych. W rozumieniu autora niniejszego opracowania istnieje sprzężenie pomiędzy szkoleniem zawodowym przygotowującym funkcjonariuszy do pełnienia służby i realizacji zadań w jednostkach penitencjarnych a motywacją do pracy. Wszystkie te elementy są wzajemnie powiązane i wpływają na siebie, a zmiana parametrów jednego elementu warunkuje zmiany pozostałych. Cele szkolenia zawodowego funkcjonariuszy SW oraz zadania Służby

Więziennej są bardzo precyzyjnie określone przez przepisy prawa¹. Natomiast motywacja do pracy i tym samym do szkolenia zawodowego jest tym elementem, który nie jest dokładnie opisany, a jednocześnie bardzo ważny. Uzasadnia to podjęcie projektu badawczego mającego na celu eksplorację motywacji funkcjonariuszy do pracy w w kontekście ich szkolenia zawodowego.

W badaniach starano się znaleźć odpowiedzi na szczegółowe pytania, które brzmiały:

1. Jaki jest dominujący motyw oraz struktura motywacji zawodowej personelu więziennego?
2. Czy zmienne demograficzne mają wpływ na motywację zawodową personelu więziennego?
 - 2.1. Czy płeć różnicuje personel więzienny pod względem motywacji zawodowej?
 - 2.2. Czy poziom wykształcenia różnicuje personel więzienny pod względem motywacji zawodowej?
 - 2.3. Czy występuje związek pomiędzy wiekiem funkcjonariuszy a nasileniem czynników motywacji zawodowej?
3. Czy zmienne organizacyjno-służbowe mają wpływ na motywację zawodową personelu więziennego?
 - 3.1. Czy zajmowane stanowisko (korpus służbowy) różnicuje personel więzienny pod względem motywacji zawodowej?
 - 3.2. Czy występuje związek pomiędzy stażem służby a nasileniem czynników motywacji zawodowej?
 - 3.3. Czy rodzaj szkolenia zawodowego różnicuje personel więzienny pod względem motywacji zawodowej?
 - 3.4. Czy rodzaj wykonywanych czynności służbowych różnicuje personel więzienny pod względem motywacji zawodowej?
4. Czy występuje związek pomiędzy zmiennymi demograficznymi i organizacyjno-służbowymi a motywacją zawodową personelu więziennego?
 - 4.1. Które z czynników motywacyjnych są najsilniej związane ze zmiennymi demograficznymi i organizacyjno-służbowymi?

¹ Por. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 4 lipca 2005 roku w sprawie programu i czasu trwania nauki w szkołach Służby Więziennej, trybu składania egzaminów na oficera, chorążego i podofficera oraz sposobów doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej (Dz.U.05.140.1178);

4.2. Które z czynników demograficznych są najsilniej związane z motywacją zawodową personelu więziennego?

4.3. Które z czynników organizacyjno-służbowych są najsilniej związane z motywacją zawodową personelu więziennego?

Uzyskanie odpowiedzi na postawione wyżej pytania ma wartość praktyczną, gdyż umożliwia wskazanie głównych kierunków zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystującego zindywidualizowaną strategię motywacyjną.

2.2. Zmienne analizowane w badaniu

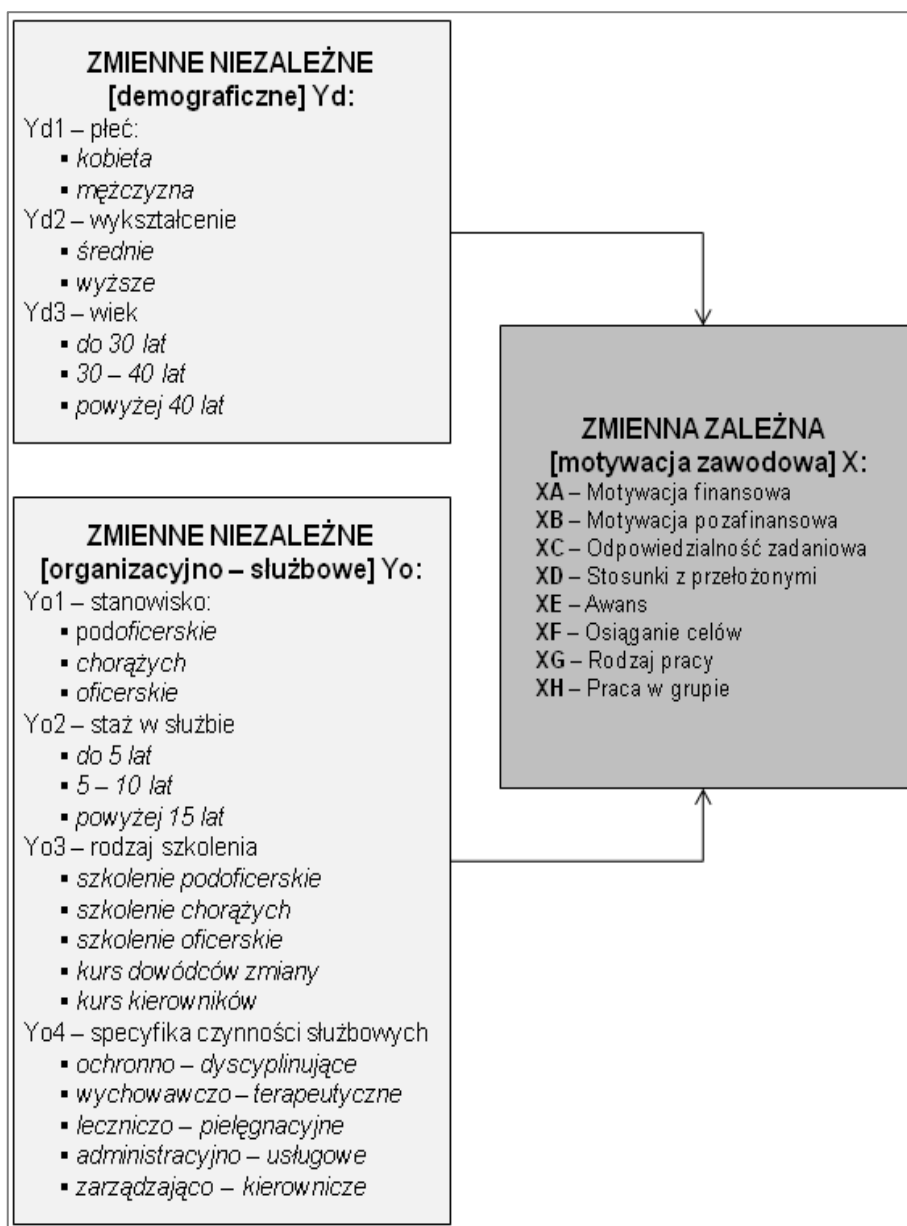
Zmienną zależną główną [X] analizowaną w badaniu była motywacja zawodowa rozumiana, zgodnie z koncepcją F.I. Herzberga, jako zespół czynników motywacyjnych i higienicznych mobilizujących pracowników do efektywnej pracy. Główną zmienną zależną konstryuuje 8 *zmiennych zależnych cząstkowych* [XA–XH]:

- A. *Finansowe narzędzia motywacji* – wysokość zarobków i dodatkowe gratyfikacje materialne (podwyżki, premie, prowizje).
- B. *Pozafinansowe narzędzia motywacji* – uznanie przełożonych, pochwały za zaangażowanie na tle grupy, przywiązywanie wagi do docenienia wkładu pracownika w realizację zadań.
- C. *Odpowiedzialność* – możliwość realizacji zadań wymagających podejmowania odpowiedzialnych decyzji poprzedzanych szczegółową analizą różnych wariantów i aspektów zagadnienia.
- D. *Stosunki z przełożonymi* – potrzeba funkcjonowania w środowisku, w którym panują pozytywne kontakty między przełożonymi a podwładnymi.
- E. *Możliwość awansu* – aspiracje do sprawowania formalnego przywództwa i zajmowania wysokiego miejsca w hierarchii organizacyjnej i jasność reguł wspinania się po szczeblach kariery.
- F. *Osiąganie ambitnych celów* – tendencja do udowodnienia sobie i innym możliwości realizowania skomplikowanych i trudnych zadań, które stają się bodźcem do rozwoju osobistego. Tendencja do doprowadzania zadań, czy rozpoczętych czynności, do końcowego rezultatu.
- G. *Rodzaj wykonywanej pracy* (uniwersalizm-specjalizacja) – gotowość do szybkiej reorganizacji czynności pod wpływem zmien-

nych zadań lub tendencja do wąskiej specjalizacji i stałości wykonywanych czynności służbowych.

- H. *Praca w grupie* – preferencje do pracy zespołowej, przywiązywanie dużej wagi do prawidłowych stosunków interpersonalnych i gotowość do rezygnacji z celów indywidualnych na rzecz zadań grupowych.

Wskaźnikiem zmiennych zależnych cząstkowych były wyniki, uzyskane przez badanych w standaryzowanym teście psychologicznym, odzwierciedlające poziom natężenia poszczególnych czynników.



Rycina 3. Schemat zmiennych analizowanych w badaniu

Źródło: opracowanie własne

Zmienne niezależne analizowane w badaniu podzielono na dwie kategorie: zmienne demograficzne [Yd] oraz zmienne organizacyjno-służbowe [Yo] związane ze strukturą Służby Więziennej. Do zmiennych o charakterze *demograficznym* zaliczono: płeć, poziom wykształcenia oraz wiek. Zmienne *organizacyjno-służbowe* obejmowały: stanowisko (korpus) i staż w służbie, rodzaj szkolenia zawodowego w trakcie badania oraz

specyfikę czynności służbowych. Wskaźnikami poszczególnych zmiennych niezależnych cząstkowych były wskazania respondentów w metryczce dołączonej do wypełnianego testu.

Proszę o uzupełnienie poniższych danych, które ułatwią odpowiednie zestawienia statystyczne

Płeć¹⁾ [Kobieta] - [Mężczyzna]	Wiek (wpisz w latach) _____	Wykształcenie¹⁾ [średnie] - [wyższe]
Dział służby (wpisz) _____	Staż pracy w SW (wpisz w latach) _____	Stanowisko służbowe (wpisz) _____
Korpus służbowy¹⁾ [podoficerski] - [chorążych] - [oficerski]	Szkola/kurs (wpisz nazwę) _____	

¹⁾ zakresł właściwe

Rycina 4. Wzór metryczki zamieszczonej w kwestionariuszu testowym
Źródło: opracowanie własne

Dobór zmiennych niezależnych wynikał ze stratyfikacji, czyli rozwarstwienia społecznego jednostek ludzkich, będących częścią większej struktury społecznej. Służba Więzienna tworzy niejednorodną strukturę społeczną o bardzo wyraźnie zaznaczonej hierarchii. Pozycja poszczególnych członków w tej zinstytucjonalizowanej strukturze daje różne uprawnienia (utożsamiane z władzą) i tym samym zróżnicowanie wysokości zarobków i przywilejów. Kiedy ludzie należący do różnych warstw zostaną uszeregowani w pewnym hierarchicznym porządku, który daje zróżnicowany dostęp do oferowanych dóbr społecznych, rezultatem jest stratyfikacja, czyli uwarstwienie społeczne².

Funkcjonowanie systemu stratyfikacyjnego opiera się na mechanizmach rekrutacji i wynagradzania jednostek, przy czym do najważniejszych nagród wpływających na pozycję stratyfikacyjną, należą dobra materialne i prestiż³. Pozycja stratyfikacyjna (uwarstwienie) jednostek jest inferowana między innymi na podstawie wykształcenia i statusu zawodowego⁴ oraz płci⁵.

² N. Goodman, *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.

³ H. Domański, Z. Sawiński, K.M. Słomczyński, *Prestiż zawodów w obliczu zmian społecznych 1958–2008*, „Studia Socjologiczne”, 2010, nr 4(199).

⁴ K.M. Słomczyński, *Stratyfikacja społeczna*, [w:] *Encyklopedia socjologii. Suplement*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005.

Uwzględnienie poziomu wykształcenia jako zmiennej wpływającej na motywację zawodową personelu więziennego oparto na funkcjonalnej teorii stratyfikacji K. Davisa-W.E. Moore'a. Według wspomnianych autorów każdy człowiek ma możliwość przejścia do klasy wyższej, wykazując się merytorycznymi przymiotami, ale musi włożyć w to większy lub mniejszy wysiłek. Nierówność poziomów udziału w dobrach, głównie materialnych oraz prestiżu, zapewnia zajmowanie najważniejszych pozycji przez najlepiej wykwalifikowane osoby, które kompetentnie wypełniają swoje zadania społeczne⁶. Osoby bardziej zaawansowane edukacyjnie – w domyśle bardziej zdolne lub pracowite, które przeznaczają swój czas i pieniądze na rozwój osobisty i podnoszenie kwalifikacji – mogą liczyć na wyższe pozycje stratyfikacyjne, uznanie społeczne i nagrody w postaci większego dostępu do dóbr⁷. Wartość wykształcenia wynika z podwójnych okoliczności. Po pierwsze z satysfakcji autotelicznych, jakie daje wiedza zaspokajająca typowy dla ludzi impuls ciekawości. Po drugie wykształcenie ma wartość instrumentalną, pełniąc funkcję pomocniczą w zdobywaniu trzech najważniejszych dóbr – bogactwa, władzy i prestiżu⁸.

Z kolei uwzględnienie zmiennej niezależnej w postaci płci wynika z konieczności pełnego odzwierciedlenia struktury motywacji personelu więziennego, który stanowią również kobiety. Współcześnie jest oczywiste, że sama płeć jest jednym z najsilniejszych czynników stratyfikacyjnych⁹. Wskaźnikami statusu zawodowego są między innymi wymogi kwalifikacyjne, złożoność i trudność czynności zawodowych¹⁰, mogą one wiązać się również ze stażem pracy, a co za tym idzie, i doświadczeniem zawodowym. Przynależność zawodowa i organizacyjna, oprócz wyznaczenia miejsca jednostek w hierarchii dominacji i podporządkowania, wpływa także na jakość i styl ich życia, czyli kształtuje postawy¹¹, co w rozumieniu autora niniejszego opracowania może być czynnikiem determinującym zróżnicowaną motywację zawodową.

⁵ A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

⁶ B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.

⁷ N. Goodman, *Wstęp do socjologii...*

⁸ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Warszawa 2002.

⁹ A. Giddens, *Socjologia...*

¹⁰ K.M. Słomczyński, *Stratyfikacja...*

¹¹ H. Domański, *Klasy społeczne, grupy zawodowe, organizacje gospodarcze. Struktura społeczna w krajach rozwiniętego kapitalizmu*, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1991.

Zmiany służbowego statusu uzależnione są w dużej mierze od podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia zawodowego¹² w ramach szkół SW (podoficerskiej, chorążych i oficerskiej) oraz kursów zawodowych¹³, co może wpływać na motywację zawodową funkcjonariuszy. Szkolenie mające na celu wyposażenie pracownika w specjalistyczną wiedzę i umiejętności zawodowe, warunkujące skuteczne realizowanie zadań służbowych i efektywną pracę możliwe jest dzięki odpowiedniemu poziomowi motywacji, dlatego rodzaj szkolenia badanych funkcjonariuszy stanowił jedną ze zmiennych niezależnych. Motywacja nie tylko sprzyja lepszemu przyswajaniu wiedzy i rozwijaniu umiejętności podczas kursu, ale również wiąże się z przenoszeniem nabywanych kompetencji na grunt zawodu i poprawę jakości wykonywanych zadań¹⁴. Motywacja może mieć charakter zewnętrznego nacisku lub wewnętrznej chęci, jednak skuteczniejsza w procesie edukacyjnym jest motywacja, którą uczestnik szkolenia wytwarza samoistnie¹⁵. W przypadku edukacji personelu więziennego szkolenie zawodowe w zakresie szkoły podoficerskiej, chorążych i oficerskiej jest „niejako obligatoryjne”, dotyczy wszystkich funkcjonariuszy, co często traktowane jest instrumentalnie, jako tzw. „zło konieczne”, wiążące się z wyjazdem do ośrodka szkolenia na dłuższy czas i skoszarowaniem. Inaczej przedstawia się sprawa szkolenia doskonalącego w ramach kursu dowódców zmiany oraz kierowników, które są swoistym wyróżnieniem i awansem, gdyż dotyczą stosunkowo nielicznej grupy funkcjonariuszy. Być może inaczej będzie się kształtowała motywacja zawodowa respondentów w zależności od rodzaju szkolenia.

Wyróżnienie wśród zmiennych niezależnych stażu służby wynika z faktu, że wraz z upływem lat zmienia się osobowość funkcjonariuszy ewoluując w kierunku tzw. „osobowości statusowej”¹⁶. Koncepcja oso-

¹² M. Gołębiowski, *Funkcjonariusz SW – praca czy wyzwanie?*, [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambroziak, P. Stępiak, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004.

¹³ A. Kaczmarek, *Wybrane aspekty szkolenia zawodowego kadry penitencjarnej w Polsce*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998.

¹⁴ S.I. Tannenbaum, G. Yukl, *Training and development in work organizations*, „Annual Review of Psychology”, 1992, nr 43, s. 399–441

¹⁵ M. Kossowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów. ABC* a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

¹⁶ D. Schmidt, *Psychospołeczne aspekty funkcjonowania zawodowego Służby Więziennnej*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998.

owości statusowej głosi, że u osób pełniących zbliżoną rolę zawodową i posiadających ten sam status społeczny obserwuje się podobne cechy i prezentowane zachowania¹⁷, co spowodowane jest obiektywnymi warunkami środowiska instytucji w jakiej pracują¹⁸. Badania empiryczne potwierdzają, że u funkcjonariuszy następują pewne zmiany w wybranych obszarach osobowości wraz z upływem stażu¹⁹. Zatem zbadanie związku pomiędzy stażem służby a motywacją zawodową zweryfikuje powyższe doniesienia pod kątem zmian struktury motywacji.

Funkcjonariusze pełnią służbę na różnych stanowiskach, co wiąże się z odmienną specyfiką wykonywanych czynności służbowych. Odmienności charakteru pracy na poszczególnych stanowiskach dotyczą różnych aspektów tj. poziomu odpowiedzialności, ewentualnego posiadania podwładnych, rodzaju kontaktów z przełożonymi, stałości lub zmienności warunków pracy, prostych lub specjalistycznych czynności, pracy w zespole lub na pojedynczym stanowisku, ścieżki awansu itp.²⁰. Uwzględniając powyższe odmienności charakteru pracy i możliwości ich bezpośredniego związku z czynnikami motywacyjnymi, w badaniu wyodrębniono zmienną niezależną w postaci specyfiki czynności służbowych, którą podzielono na podzmiennie szczegółowe:

¹⁷ D. Schmidt, *Osobowość statusowa Służby Więziennej*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępnia, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001.

¹⁸ D. Schmidt, *Wizerunek Służby Więziennej w świetle badań naukowych. Główne kierunki eksploracji, ich wartość poznawcza oraz znaczenie dla praktyki penitencjarnej*, [w:] *W dziewięćdziesięciolecie polskiego więziennictwa. Księga jubileuszowa*, (red.) Z. Jasiński, A. Kurek, D. Widelak, Wydawnictwo UO, Opole 2008.

¹⁹ J. Szałański, A. Kałuża, *Ustosunkowania się interpersonalne a staż pracy w zakładzie karnym*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998; J. Szałański, A. Wątpa-Bechaj, *Nasilenie syndromu agresji a staż pracy funkcjonariuszy służby więziennej*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998; I. Wesołowska-Krzysztofek, *Kształtowanie się wskaźnika syndromu agresji i zapotrzebowania na stymulację u funkcjonariuszy służby więziennej*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz, 1998; J. Szałański, *Wybrane zmienne osobowości funkcjonariuszy a staż pracy w działach ochrony i penitencjarnych*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępnia, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001.

²⁰ H. Machel, *Psychospołeczne uwarunkowania pracy resocjalizacyjnej personelu więziennego*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2001.

- *ochronno-dyscyplinujące*: zapewnienie bezpieczeństwa funkcjonariuszom, pracownikom i innym osobom oraz osadzonym na terenie jednostki, egzekwowanie ustalonego w jednostce porządku wewnętrznego i obowiązków wynikających z przepisów, dozоровanie osadzonych na terenie oraz ich konwojowanie poza terenem zakładu lub aresztu, przedsięwzięcia i czynności profilaktyczne (przeszukania, kontrola cel i miejsc przebywania osadzonych, rozpoznawanie środowiska osadzonych i ich zamiarów godzących w bezpieczeństwo), zapobiegające zdarzeniom nadzwyczajnym, stosowanie w uzasadnionych przypadkach środków przymusu bezpośredniego i broni palnej i inne²¹.
- *wychowawczo-terapeutyczne*: prowadzenie indywidualnych i grupowych oddziaływań penitencjarnych (profilaktycznych, resocjalizacyjnych, readaptacyjnych, edukacyjnych, terapeutycznych), diagnozowanie i prognozowanie penitencjarne oraz kryminologiczno-społeczne, kontakty wychowawcze z osadzonymi, pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów osadzonych, konsultacje psychologiczne i terapeutyczne, organizacja zajęć wolnoczasowych i kulturalno-oświatowych, ocenianie i opiniowanie osadzonych, dbanie o właściwe relacje i atmosferę wychowawczą, przygotowanie osadzonych do życia na wolności²².
- *lecniczo-pielęgnacyjne*: badania, rehabilitacja lecznicza, pielęgnacja chorych i niepełnosprawnych oraz opieka nad nimi, zapobieganie powstawaniu urazów i chorób poprzez działania profilaktyczne oraz szczepienia, przygotowanie i wydawanie leków oraz środków medycznych, podejmowanie decyzji w sprawie

²¹ Por. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 31 października 2003r. w sprawie ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej [Dz.U. z 2003 r. Nr 194. poz. 1902, z późn. zm.].

²² Por. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 14 sierpnia 2003r. w sprawie sposobów prowadzenia oddziaływań penitencjarnych w zakładach karnych i aresztach śledczych [Dz.U. 2003. Nr 151. poz. 1469]; Zarządzenie Dyrektora Generalnego SW Nr 2 z dnia 24 lutego 2004r. z późn. zm. w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia i organizacji pracy penitencjarnej oraz zakresów czynności funkcjonariuszy i pracowników działów penitencjarnych i terapeutycznych, (niepublikowane); J. Malec, *Psychologdy penitencjarni*, [w:] *Stan i węzłowe problemy polskiego więziennictwa. Część II*, „Biuletyn RPO”, 1997, nr 32; Idem, *Uwarunkowania efektywności pracy wychowawców* [w:] *Stan i węzłowe problemy polskiego więziennictwa. Część II*, „Biuletyn RPO”, 1997, nr 32.

umieszczenia w izbie chorych lub szpitalu, transporty medyczne, realizacja zaleceń lekarskich²³.

- *administracyjno-usługowe*: dział kwatermistrzowski zajmujący się logistyką w jednostce obejmuje służby: transportową, żywnościową, kwaterunkową, odzieżową, remontowo-konserwatorską elektroenergetyczną i informatyczną²⁴; dział ewidencji zajmujący się ewidencjonowaniem osób przebywających w jednostce, czuwaniem nad legalnością pobytu osadzonego w jednostce penitencjarnej, przyjmowaniem i zwalnianiem osadzonych, transportowaniem do innych jednostek, rozmieszczaniem tymczasowo aresztowanych w celach mieszkalnych, korespondencją urzędową, prowadzeniem dokumentacji ewidencyjnej²⁵; dział finansowy zajmuje się ewidencjonowaniem środków pieniężnych i przedmiotów wartościowych osadzonych, przyjmowaniem, przechowywaniem w depozycie i wydawaniem tych środków osadzonym, rozliczaniem wynagrodzenia za pracę osadzonych oraz realizacją bezgotówkową zakupów artykułów przez osadzonych na terenie więzienia²⁶.
- *zarządzająco-kierownicze*: opracowywanie dokumentacji, planowanie i organizowanie zadań dla podwładnych, kontrola i nadzór nad prawidłowym wykonywaniem zadań, motywowanie do właściwej realizacji zadań oraz dyscyplinowanie w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości, edukacja i instruktaż podległych funkcjonariuszy, opiniowanie podwładnych²⁷.

²³ Por. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 grudnia 2010r. w sprawie udzielania świadczeń zdrowotnych osobom pozbawionym wolności przez zakłady opieki zdrowotnej dla osób pozbawionych wolności [Dz.U. z 2011 r. Nr 1, poz. 2].

²⁴ *Kwatermistrz czy inwestor – temat miesiąca*, „Forum Penitencjarne”, 2011, nr 159, s. 3–6.

²⁵ Por. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 13 stycznia 2004r. w sprawie czynności administracyjnych związanych z wykonywaniem tymczasowego aresztowania oraz kar i środków skutkujących pozbawienie wolności oraz dokumentowania tych czynności [Dz.U. z 2004 r. nr 15, poz. 142].

²⁶ Por. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 października 2003r. w sprawie czynności administracyjnych i rozliczeń finansowych związanych z prowadzeniem depozytu przedmiotów wartościowych i środków pieniężnych osób pozbawionych wolności [Dz.U. z 2003 r. Nr 192, poz. 1881, z późn. zm.].

²⁷ A. Grabowski, *Wybrane zagadnienia kierowania podwładnymi*, [w:] *Wybrane zagadnienia psychospołeczne instytucji penitencjarnych*, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 1996.

W analizie pominięto wpływ innych zmiennych niezależnych ubocznych niekontrolowanych w badaniu tj.: sytuację rodzinną, status materialny rodziny, wcześniejsze doświadczenia zawodowe, cechy osobowości, czy temperament, mimo że w przekonaniu autora mogą one również wywierać wpływ na motywację zawodową personelu więziennego. Inną bowiem motywacją do pracy będzie kierowała się osoba młoda, bez rodziny, dla której rozpoczęta niedawno służba jest pierwszą pracą zawodową. Natomiast co innego będzie motywowało do pracy funkcjonariusza z większym, często poza więziennym, doświadczeniem zawodowym, mającego na utrzymaniu wielodzietną rodzinę o różnym statusie materialnym.

2.3. Metoda, technika i narzędzie badawcze

W badaniu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki testowej i narzędzia w postaci testu *Analiza Motywacji do Pracy*. Jest to bardzo popularny test wykorzystywany w poradnictwie zawodowym i doradztwie personalnym²⁸. 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. Otrzymane wyniki w każdej ze skal wahają się od 0 do 7, a wynik całkowity – suma punktów uzyskanych we wszystkich skalach – wynosi zawsze 28, ponieważ wybierając w parze stwierdzenie nawiązujące do jednej skali badany przypisuje punkt dla tejże skali, odejmując punkt w innej.

Instrukcja dla osoby badanej zamieszczona w teście brzmi *Z podanych par stwierdzeń wybierz jedno i zaznacz odpowiadającą mu literę po prawej stronie*. Fragmenty testu prezentuje tabela 1.

²⁸ 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]

Tabela 1. Fragmenty testu wykorzystywanego w badaniach

1.	Jest dla mnie ważne by mieć dobrze płatną pracę, nawet jeśli nie zyskuję uznania za to, co robię.	A
2.	Ważne jest dla mnie, że moja praca zyskuje uznanie i pochwałę, nawet jeśli oznacza to, że mniej zarabiam.	B

11.	Wolałbym wykonywać nieciekawą pracę, pod warunkiem, że dobrze układałyby się moje stosunki z kolegami.	H
12.	Wolałbym wykonywać stymulującą pracę, nawet jeśli oznaczałoby to moją niepopularność wśród kolegów.	G

41.	Ważniejsze są dla mnie stosunki z przełożonym, niż ryzykowanie ich pogorszenia na skutek przyjęcia awansu.	D
42.	Wolałbym przyjąć awans, nawet jeśli oznaczałoby to pogorszenie stosunków z przełożonym.	E

47.	Odpowiedzialność stwarza pozytywne poczucie, nawet jeśli nie zawsze udaje się zrealizować cel i sprostać oczekiwaniom.	C
48.	Możliwość zrealizowania tego, czego się ode mnie oczekuje, jest ważniejsza niż większa odpowiedzialność	F

Suma	A	B
	C	D
	E	F
	G	H

Źródło: „Rzeczpospolita” nr 160 z dnia 11 lipca 2001

W zależności od liczby uzyskanych punktów dokonuje się interpretacji pod kątem motywu dominującego oraz motywów istotnych i mniej ważnych dla badanego. Opis poszczególnych skal motywacji wraz z interpretacją wyników prezentuje poniższa tabela.

Tabela 2. Opis skal w teście Analiza Motywacji do Pracy

Nazwa skali	Interpretacja wyników
A Finansowe narzędzia motywacji	Wynik od 0 do 2 pkt. bodźce finansowe nie motywują badanego do pracy; 3 i 4 pkt. – badany dostrzega potrzebę stosowania względem siebie bodźców finansowych, ale nie determinuje to jego aktywności w pracy; 5 pkt. i powyżej – badanego motywują podwyżki, premie, prowizje itp. pieniądze to główny czynnik napędzający jego aktywność zawodową.
B Pozafinansowe narzędzia motywacji	Wynik od 0 do 2 pkt. – badanego nie motywuje uznanie dla jego pracy czy pochwały za zaangażowanie na tle grupy; 3 i 4 pkt. – badany dostrzega potrzebę uznania przełożonych, ale nie determinuje to jego aktywności; 5 pkt. i powyżej – badanego motywują uznanie i pochwały, przywiązuje on dużą wagę do docenienia jego wkładu pracy w realizację zadań.

C Odpowiedzialność	Wynik 0 oznacza bardzo duże poczucie odpowiedzialności, może jednak wskazywać na trudności w podejmowaniu decyzji; 1 – 2 pkt. – badanego cechuje wysoki poziom odpowiedzialności, lubi on pracę, w której decyzję poprzedza się szczegółową analizą, a jego opinie muszą być przemyślane; 3 i 4 pkt. oznacza, że ta sfera jest obojętna dla motywacji zawodowej; 5 pkt. i powyżej – badany łatwo podejmuje decyzje, lubi zadania niewymagające wieloaspektowej analizy, może również przejawiać skłonności do działań nieprzemyślanych.
D Stosunki interpersonalne z przełożonymi	Wynik od 0 do 2 pkt. pozytywne stosunki z przełożonymi nie są najważniejsze dla badanego; 3 i 4 pkt. badany dostrzega potrzebę pozytywnego ułożenia stosunków z przełożonymi, ale nie determinuje to jego aktywności; 5 pkt. i powyżej – układanie pozytywnych stosunków z przełożonymi to główny czynnik motywujący aktywność badanego; wysokie wyniki wskazują na dużą motywację do kompromisu, przechodzącą czasem w konformizm.
E Możliwość awansowania	Wynik do 0 od 2 pkt. badanego nie motywuje chęć awansu, brak mu aspiracji sprawowania formalnego przywództwa; 3 i 4 pkt. badany dostrzega znaczenie awansów, ale nie pochłania to jego aktywności; 5 pkt. i powyżej – możliwość awansowania i wspinięcie się po szczeblach kariery całkowicie determinuje aktywność zawodową badanego.
F Możliwość osiągnięcia założonych celów	Wynik od 0 do 2 pkt. – w opinii badanego realizacja zadań zawodowych i wola osiągnięcia założonych celów nie jest najważniejsza, nie przejawia on tendencji do udowadniania sobie i innym, że może zrealizować stojące przed nim zadanie; 3 i 4 pkt. badany dostrzega znaczenie stawianych mu wymagań i wagę założonych zadań, ale nie pochłania to jego aktywności w pracy; 5 pkt. i powyżej – możliwość realizacji założonych zadań bardzo motywuje badanego, można mu stawiać ambitne cele, które stają się bodźcem do jego rozwoju osobistego. Ważna jest dla niego możliwość dokończenia rozpoczętego zadania.
G Rodzaj wykonywanej pracy	Wynik od 0 do 2 pkt. – wskazuje na osobę uniwersalną i łatwo przystosowującą się do zmiennych warunków, która nie ma problemu ze zmianą charakteru pracy, lubi pracę o zmiennym charakterze; 3 i 4 pkt. – badany w razie konieczności nie ma problemu ze zmianą charakteru pracy, ale odczuwa potrzebę stałości zadań, jest również zwolennikiem specjalizacji; 5 pkt. i powyżej – badany przejawia tendencję do wąskiej specjalizacji i doskonalenia się w dziedzinie swojej pracy, motywują go zadania specjalistyczne. Widzi swoją wartość i profesjonalizm, jednak zmiana charakteru pracy lub stanowiska służbowego może stanowić dla niego problem.
H Praca w grupie	Wynik od 0 do 2 pkt. – badany nie ma predyspozycji do pracy w grupie, kontakty interpersonalne na gruncie zawodowym mogą sprawiać mu trudności, dlatego motywuje go praca na pojedynczych stanowiskach; 3 i 4 pkt. badany dostrzega wagę pracy zespołowej i nie sprawia mu ona trudności, nie przecenia jednak jej znaczenia; 5 pkt. i powyżej – badany wykazuje preferencje do pracy zespołowej, prawidłowe stosunki interpersonalne mają dla niego kluczowe znaczenie, potrafi zrezygnować z celów indywidualnych w imię realizacji zadań grupowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej

http://new-arch.rp.pl/artypk/345428_Co_cie_motywuje_do_pracy.html

[dostęp 02.05.2010]

Wyniki testu „Analiza Motywacji do Pracy” odzwierciedlają strukturę motywacji zawodowej badanej osoby. Na podstawie uzyskanych

rezultatów można naszkicować ranking wartości związanych z pracą, określić, które elementy systemu motywacyjnego w pracy (zarobki, instrumenty pozafinansowe, stosunki z przełożonymi, możliwość awansu, uznanie i pochwały, możliwość realizacji ambitnych celów) są najważniejsze i wpływają pozytywnie na poziom motywacji i satysfakcji zawodowej.

Przy interpretacji wyników testu należy jednak pamiętać, że są one do pewnego stopnia uwarunkowane dotychczasowymi doświadczeniami i bieżącą sytuacją zawodową respondenta. Człowiek ma tendencje do skupiania się na rzeczach, które najbardziej mu doskwierają albo których mu najbardziej brak. Analizując wyniki testu, warto również pamiętać, że kwestionariusze osobowości bazują na sądach deklaracyjnych, czyli na tym, co na swój temat sądzi sam badany. Rezultat testu zawsze będzie zatem obarczony pewnym błędem, wynikającym z mało adekwatnej samooceny lub z odpowiedzi, które wyrażają „Ja idealne”, a nie „Ja realne”, czyli to, jaką osobą badany chciałby być, a nie to, jaki jest w rzeczywistości²⁹. Niemniej badanie testem motywacji Herzberga może dawać ogólny obraz motywacji zawodowej zwłaszcza przy badaniach grupowych.

W celu określenia rzetelności testu *Analiza Motywacji do Pracy* autor niniejszego opracowania oszacował stabilność czasową oraz błąd pomiaru. Stabilność, czyli wiarygodność wyników uzyskanych w teście po upływie określonego czasu, zbadano poddając 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). Na podstawie uzyskanych współczynników r_{tt} obliczono standardowe błędy pomiaru. Otrzymane wyniki prezentuje poniższa tabela, w której podano również zaokrąglone do całości błędy pomiaru.

²⁹ Strona Internetowa http://new-arch.rp.pl/arttykul/345541_Wyniki_testow-Komentarz_specjalistki.html [dostęp 02.05.2010].

Tabela 3. Współczynniki stabilności (r_{tt}) i błędy pomiaru (SEM) w teście *Analiza Motywacji do Pracy* w grupach kobiet i mężczyzn

Skala	Współczynniki korelacji między dwoma pomiarami (r_{tt})		Błąd pomiaru (SEM)	
	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni
A	0,880	0,963	0,70 \approx 1	0,40 \approx 0
B	0,855	0,955	0,51 \approx 1	0,29 \approx 0
C	0,905	0,958	0,47 \approx 0	0,32 \approx 0
D	0,909	0,832	0,41 \approx 0	0,60 \approx 1
E	0,952	0,823	0,34 \approx 0	0,64 \approx 1
F	0,912	0,920	0,40 \approx 0	0,44 \approx 0
G	0,879	0,971	0,59 \approx 1	0,23 \approx 0
H	0,822	0,822	0,71 \approx 1	0,47 \approx 0

Źródło: opracowanie własne (N=88)

Otrzymane współczynniki wskazują na większą stabilność wyników w grupie mężczyzn, a co za tym idzie mniejsze prawdopodobieństwo błędów pomiaru.

2.4. Osoby badane, czas i miejsce badań

Według stanu na dzień 31.12.2010 roku w więziennictwie pracowało w sumie 27562 osób, w tym 4559 kobiet. Funkcjonariuszy na stanowiskach mundurowych było 25611, z czego 3412 to funkcjonariuszki. Stanowiska oficerskie zajmowało 8078 (w tym 2561 kobiet), chorążackie 2189 (w tym 437 kobiet) i podoficerskie 17 295 (w tym 1561 kobiet). Oznacza to, że ponad 13% funkcjonariuszy to kobiety (w sumie blisko 17% całego personelu więziennego stanowią kobiety), a dominującymi w służbie stanowiskami są stanowiska podoficerskie – 67,5%, natomiast najmniejszą grupę stanowi korpus chorążych – 7,4%.

Funkcjonariusze legitymują się wykształceniem: średnim – 14030; policealnym – 1002; wyższym licencjackim 3008; wyższym magisterskim – 9506³⁰. Zatem blisko połowa wszystkich funkcjonariuszy posiada wykształcenie wyższe, co również odzwierciedlają prezentowane badania (ponad 43% respondentów posiada wyższe wykształcenie).

³⁰ Powyższe dane pochodzą z *Rocznej informacji statystycznej za rok 2010* dostępnej na stronie http://sw.gov.pl/Data/Files/_public/rok-2010.pdf [dostęp 3.06.2011].

Początkowo badaniami objęto grupę 1000 funkcjonariuszy Służby Więziennej, ale powrotność prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy wyniosła około 70%. Ostatecznie analiza objęła grupę 683, z czego 80,3% stanowili mężczyźni, a 17,9% kobiety (1,8% respondentów nie podało płci). Wiek badanych wahał się od 21 do 55 lat, przy średniej 29 lat i 4 miesiące. Badanych podzielono na kategorie wiekowe. Najliczniej reprezentowani byli funkcjonariusze w grupie wiekowej do 30 lat, najmniej było osób powyżej 40 roku życia.

Tabela 4. Struktura demograficzna badanej próby

Grupa kategorialna	N	%
PLEĆ		
Mężczyźni	549	80,38
Kobiety	122	17,86
Brak danych	12	1,76
Suma	683	100
WYKSZTAŁCENIE		
Wyższe	295	43,19
Średnie	377	55,20
Brak danych	11	1,61
Suma	683	100
WIEK		
Do 25 lat	170	24,89
26–30 lat	291	42,61
31–35 lat	115	16,84
36–40 lat	59	8,49
Powyżej 40 lat	29	4,25
Brak danych	20	2,93
Suma	683	100

Oznaczenia w tabeli: liczebności – N; odsetki – %

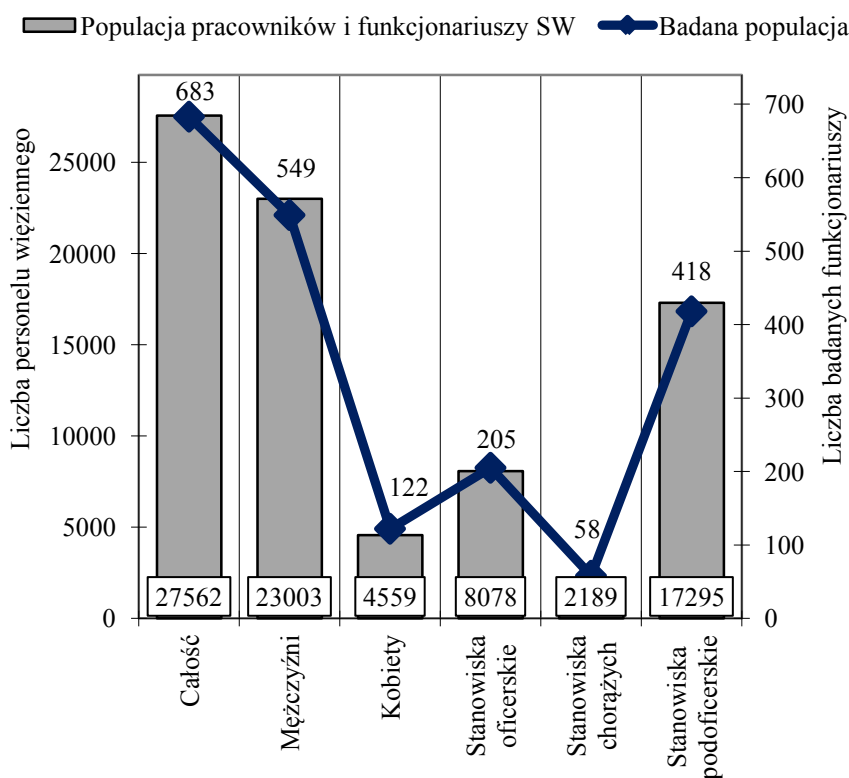
Źródło: opracowanie własne

W rekrutacji respondentów do badań posłużono się doбором kwotowym próby i starano się objąć badaniami 3,5% próbkę personelu więziennego, przy zachowaniu losowości oraz reprezentatywności populacji ze względu na płeć i stanowiska służbowe.

Jak widać z wykresu nr 1, zarówno próba, jak i zasada proporcjonalności została zachowana tylko częściowo z powodu braku zwrotu kwestionariuszy przez respondentów oraz konieczności odrzucenia testów

niekompletnych lub wypełnionych błędnie. Poniższy wykres prezentuje dane liczbowe. I tak 683 ogółu badanych stanowi próbkę 2,5% całej populacji (27562) funkcjonariuszy Służby Więziennej. Odpowiednio 549 z badanych mężczyzn stanowi 2,4% wszystkich funkcjonariuszy płci męskiej (23003), a 122 badanych kobiet 2,7% funkcjonariuszek pracujących w służbie (4559). Liczba 205 reprezentantów stanowisk oficerskich stanowi 2,5% wszystkich oficerów w służbie (8078), 58 respondentów ze stanowisk chorążackich stanowi 2,6% wszystkich chorążych (2189), a 418 respondentów ze stanowisk podoficerskich stanowi 2,4% wszystkich podoficerów w służbie (17295).

Wykres 1. Liczebności badanych grup na tle populacji personelu więziennego

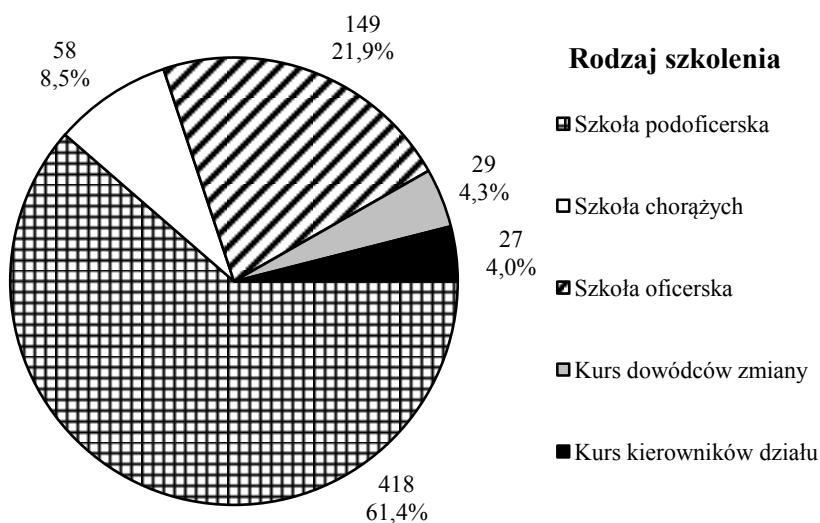


Źródło: (http://sw.gov.pl/Data/Files/_public/rok-2010.pdf [dostęp 3.06.2011] oraz badania własne, Kalisz, N=683)

Badania przeprowadzono w terminie od stycznia 2007 roku do maja 2011 roku w Centralnym Ośrodku Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu, wśród funkcjonariuszy poddanych edukacji w ramach szkole-

nia zawodowego oraz zawodowych kursów doskonalących. Miejsce badań zostało wybrane celowo, gdyż COSSW jest placówką, która dominuje wśród placówek Służby Więziennej powołanych do edukacji ze względu na realizację wszystkich form szkolenia, jakie są stosowane wobec funkcjonariuszy SW i możliwość zakwaterowania w jednym czasie 500 szkolonych osób³¹. Największą liczbę respondentów stanowili słuchacze szkoły podoficerskiej 61,2%, natomiast uczestnicy kursów dowódców zmiany i kierowników działu ochrony stanowili po około 4% ogółu badanych.

Wykres 2. Liczebności i odsetki badanych grup w zależności od rodzaju szkolenia zawodowego



Źródło: opracowanie własne (N=683)

Wśród badanej populacji ponad 60% stanowili przedstawiciele stanowisk podoficerskich, następnie 30% oficerskich i chorążych 8,5%. Staż w służbie badanych wahał się od 1 roku do 24 lat, przy średniej 3 lata i 8 miesięcy. Największy odsetek badanych – ponad 70% – stanowili funkcjonariusze rozpoczynający służbę w przedziale do 2 lat służby, natomiast najmniejsza grupa respondentów objęła funkcjonariuszy ze stażem powyżej 15 lat służby. W badaniach uwzględniono również działy służby. Najliczniej w więziennictwie reprezentowany jest pion ochrony, a następnie z korpusu oficerskiego dział penitencjarny³². Pozostałe działy

³¹ K. Jędrzejak, *Szczypiorno penitencjarne. Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej dzisiaj*, „Kalisia”, 2008, nr. s. 11–13.

³² Z informacji uzyskanych z Biura Kadr i Szkolenia Centralnego Zarządu Służby Więziennej wynika, że na 29576 etatów w służbie 15382 przypada na dział

służby stanowią administrację (dział finansowy, organizacyjno-prawny, kadrowy) i obsługę osadzonych (kwatermistrzowski, ewidencyjny, służby zdrowia). Zatem w badaniach dział ochrony stanowił 61,2% wszystkich respondentów, dział penitencjarny blisko 17%, działy obsługi stanowiły w sumie około 17,5%, a administracyjne 3,8% badanej próby. Zbiorcze przedstawienie struktury organizacyjno-służbowej zawarto w tabeli 5.

Tabela 5. Struktura organizacyjno-służbowa badanej próby

Grupa kategoryjna^{*)}	N	%
STANOWISKO		
Podoficerskie	418	61,20
Chorążych	58	8,50
Oficerskie	205	30,01
Brak danych	2	0,29
Suma	683	100
STAŻ W SŁUŻBIE		
Do 2 lat	494	72,33
3– 9 lat	92	13,47
10 –15 lat	40	5,86
Powyżej 15 lat	28	4,10
Brak danych	29	4,25
Suma	683	100
DZIAŁ SŁUŻBY		
Ochrony	418	61,20
Penitencjarny	116	16,98
Ewidencji	31	4,54
Kwatermistrzowski	41	6,00
Finansowy	26	3,81
Służby zdrowia	48	7,03
Brak danych	3	0,44
Suma	683	100

^{*)}Oznaczenia w tabeli: Liczebności – N; odsetki – %

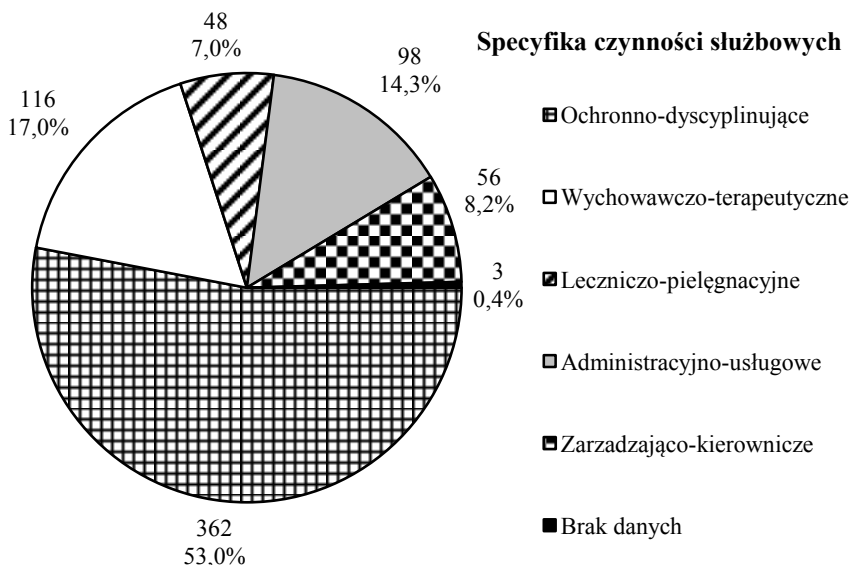
Źródło: opracowanie własne

Jedną ze zmiennych niezależnych organizacyjno-służbowych, której wpływ na motywację był analizowany w badaniu, była specyfika czynno-

ochrony (52% całego personelu) natomiast na 8078 stanowisk oficerskich na dział penitencjarny, wraz z oddziałami terapeutycznymi i ośrodkami diagnostycznymi przypada 2854 etatów (35% stanowisk oficerskich, natomiast 10% całego personelu)

ści służbowych wykonywanych przez badanych funkcjonariuszy. Najliczniejszą grupę stanowili funkcjonariusze wykonujący czynności ochronno-dyscyplinujące (53%), następnie wychowawczo-terapeutyczne (17%). Najmniejszą grupę stanowili przedstawiciele więziennej służby zdrowia (7%). Szczegółowy rozkład badanej populacji ze względu na rodzaj wykonywanych czynności służbowych prezentuje poniższy wykres.

Wykres 3. Liczebności i odsetki badanych grup w zależności od rodzaju wykonywanych czynności służbowych



Źródło: opracowanie własne (N=683)

2.5. Metody analizy statystycznej

Do zbadania różnic rozkładów wyników niskich przeciętnych i wysokich w grupach uwzględniających zmienne niezależne demograficzne i organizacyjno-służbowe wykorzystano statystykę *chi-kwadrat*. Znajduje ona zastosowanie przy porównywaniu prób o liczebnościach pobranych z właściwych im populacji, gdy zmienna ma postać dwu- i więcej kategoryjnej. Otrzymane wyniki przedstawia się w formie tabeli

o liczbie kolumn (p) odpowiadającej liczbie porównywanych prób i liczbie wierszy (w) odpowiadającej liczbie kategorii³³.

Interpretacji wyników i opisu struktury motywacji badanych funkcjonariuszy dokonano w oparciu o średnie arytmetyczne uzyskane przez ogół badanych z poszczególnych grup kryterialnych.

Wyboru testów do analizy istotności różnic między grupami dokonano na podstawie algorytmu optymalnego testu zaproponowanego przez J. Brzezińskiego, uwzględniając normalność rozkładu, rodzaj skali, w której wyrażone są wyniki oraz liczbę porównywanych grup³⁴. Wyniki wyrażone były w skali interwałowej. Rozkłady wyników uzyskane przez badaną populację różniły się istotnie od rozkładu normalnego (do porównań rozkładów wykorzystano *test Shapiro-Wilka*), dlatego w analizie istotności różnic wykorzystano testy nieparametryczne.

W przypadku zmiennych niezależnych o charakterze dychotomicznym (płeć i wykształcenie) zastosowano test *U Manna-Whitneya*. W przypadku zmiennych, w których występowało więcej grup niż dwie (stanowisko, rodzaj szkolenia, specyfika czynności służbowych), zastosowano test *H Kruskala-Wallis*a. Natomiast w celu dokładnego zidentyfikowania różnic pomiędzy poszczególnymi grupami zastosowano analizę *post hoc* w postaci testu rozstępu wielokrotnego Duncana, który charakteryzuje się dużą dokładnością w wykrywaniu istotnych różnic między średnimi wynikami prób³⁵.

W analizie związków pomiędzy poziomem poszczególnych czynników motywacyjnych a wiekiem respondentów i stażem pracy w Służbie Więziennej wykorzystano współczynnik korelacji liniowej *r-Pearsona* (interpretację wielkości współczynników korelacji przyjęto za J.P. Guilfordem)³⁶. Wreszcie w celu określenia najistotniejszych predyktorów wyjaśniających strukturę motywacyjną funkcjonariuszy zastosowano *analizę regresji wielokrotnej*³⁷.

³³ G.A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

³⁴ J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1996.

³⁵ M. Dobosz, *Wspomagana komputerowo statystyczna analiza wyników badań*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa 2001.

³⁶ J.P. Guilford, *Podstawowe metody statystyczne w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 1964.

³⁷ G.A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza...*

Do gromadzenia danych użyto bazy danych, skonstruowanej dla potrzeb badań, z wykorzystaniem aplikacji Microsoft Office. Zestawienia wyników i przedstawienie ich w postaci wykresów i tabel dokonano za pomocą arkusza kalkulacyjnego MS Excel. Do obliczeń statystycznych wykorzystano program statystyczny – STATISTICA 5.PL³⁸.

³⁸ A. Luszniwicz, T. Słaby, *Statystyka z pakietem komputerowym STATISTICA™PL. Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

3. Wyniki badań

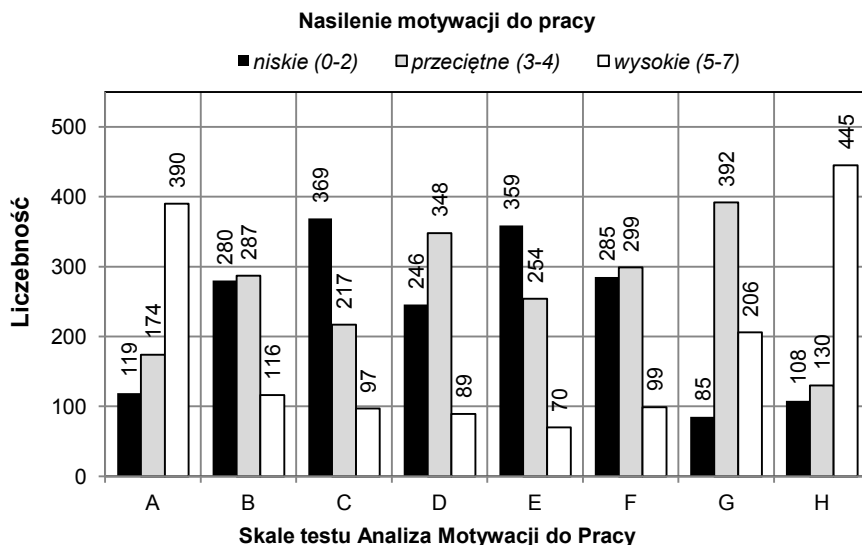
Niniejszy rozdział został podzielony na sześć podrozdziałów ze względu na zachowanie przejrzystości w udzielaniu odpowiedzi na postawione w części metodologicznej pytania badawcze oraz analizę zależności pomiędzy zmiennymi demograficznymi i organizacyjnymi a czynnikami motywacyjnymi konstytuującymi motywację zawodową.

W pierwszym podrozdziale zaprezentowano opis częstotliwości występowania wyników niskich, przeciętnych i wysokich poszczególnych czynników motywacji-higieny, z uwzględnieniem analizowanych zmiennych niezależnych. Drugi podrozdział prezentuje strukturę motywacyjną badanej populacji funkcjonariuszy, natomiast trzecim przedstawiono wpływ płci i poziomu wykształcenia na motywację zawodową oraz związki wieku badanych z nasileniem poszczególnych rodzajów motywacji zawodowej. W czwartym podrozdziale zaprezentowano wpływ zajmowanego stanowiska, rodzaju szkolenia zawodowego oraz specyfiki czynności zawodowych na strukturę motywacyjną oraz związek stażu służbowego z poziomem poszczególnych czynników motywacyjnych. Podrozdział piąty ukazuje relatywne wkłady wszystkich zmiennych niezależnych (demograficzno-organizacyjnych) w wyjaśnienie wariacji zmiennej zależnej (poziomu poszczególnych czynników motywacyjnych). Rozdział kończy się dyskusją wyników, polegającą na odniesieniu ich do stanu aktualnych badań i doniesień w literaturze przedmiotu.

3.1. Prezentacja i opis wyników badań

W celu zaprezentowania uzyskanych wyników badań pokategoryzowano je w trzy grupy, odzwierciedlające poziom nasilenia poszczególnych czynników motywacyjnych. Niski poziom nasilenia obejmuje uzyskaną w teście punktację od 0 do 2, poziom przeciętny punktacją 3 i 4, nasilenie wysokie to 5 punktów i więcej. Rozkłady liczebności wyników niskich przeciętnych i wysokich uzyskanych przez wszystkich respondentów prezentuje poniższy wykres.

Wykres 4. Rozkłady liczbowe wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu *Analiza Motywacji do Pracy*



Źródło: opracowanie własne (N=683)

W czynniku związanym z motywacją finansową (skala A) najwięcej respondentów wykazuje wysokie zapotrzebowanie na ten rodzaj motywatora (390 osób, co stanowi 57,1% badanej populacji). W przypadku motywacji pozafinansowej (skala B) dominują wyniki przeciętne (287 osób – 42,0%) i niskie (280 osób – 41,0%). Możliwość wykonywania odpowiedzialnych zadań (skala C) motywuje większość badanych funkcjonariuszy (369 osób – 54,0%)¹, natomiast czynnik motywacyjny związany z poprawnymi relacjami z przełożonymi (skala D) kształtuje się u większości na poziomie przeciętnym (348 osób – 51,0%). Możliwość awansowania (skala E) nie motywuje badanych respondentów, gdyż większość z nich prezentuje niski poziom nasilenia tego czynnika (359 osób – 52,6%). Realizacja zadań do końca i wola osiągnięcia założonych celów (skala F) nie jest najważniejsza dla badanych, na co wskazuje przeciętne (299 osób – 43,8%) oraz niskie (285 osób – 41,7%) nasilenie tego czynnika motywacyjnego. Większość badanych (392 osób – 52,4%) nie ma problemu ze zmianą charakteru pracy, ale odczuwa potrzebę stałości zadań i motywują ich zadania wymagające specjalizacji (skala G). Możli-

¹ Skala C posiada odwrotną punktację – wynik niski oznacza duże nasilenie motywacji związanej z odpowiedzialnymi zadaniami

wość pracy zespołowej (skala H) motywuje zdecydowaną większość badanych funkcjonariuszy (445 osób – 65,2%).

Tabela 6. Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od płci

Skala	Płeć	Nasilenie motywacji do pracy						Zróżnicowanie	
		0 – 2 niskie		3 – 4 przeciętne		5 – 7 wysokie		$\chi^2_{(df=2)}$	P
		N	%	N	%	N	%		
A	Mężczyźni	65	11,8	120	21,9	364	66,3	112,105	0,000
	Kobiety	52	42,6	50	41,0	20	16,4		
B	Mężczyźni	337	43,2	220	40,1	92	16,7	6,219	0,044
	Kobiety	39	32	63	51,6	20	16,4		
C	Mężczyźni	317	57,7	173	31,5	59	10,8	39,144	0,000
	Kobiety	42	34,4	42	34,4	38	31,2		
D	Mężczyźni	191	34,8	292	53,2	66	12,0	7,905	0,019
	Kobiety	53	43,3	48	39,3	21	17,4		
E	Mężczyźni	275	50,1	210	38,2	64	11,7	9,574	0,008
	Kobiety	77	63,1	40	32,8	5	4,1		
F	Mężczyźni	252	45,9	237	43,2	60	10,9	43,68	0,000
	Kobiety	27	22,1	56	45,9	39	32,0		
G	Mężczyźni	75	13,7	346	63,0	128	23,3	74,52	0,000
	Kobiety	8	6,6	37	30,3	77	63,1		
H	Mężczyźni	91	16,6	96	17,5	362	65,9	5,52	0,052
	Kobiety	17	13,9	33	27,1	72	59,0		

Źródło: opracowanie własne. N=671 ($n_{m\acute{e}z.}=549$; $n_{kob.}=122$)

Badania wykazały, że płeć różnicuje badaną populację we wszystkich skalach testu Analiza Motywacji do pracy z wyjątkiem skali H dotyczącej motywatora w postaci współpracy w grupie (patrz tabela 6). Różnice wynikają z faktu, że kobiety (16,4% wyników wysokich) przykładają znacznie mniejszą wagę do bodźców finansowych (skala A) w porównaniu z mężczyznami (66,3% wyników wysokich), a ponad połowa z nich (51,6%) uzyskuje przeciętne nasilenie motywacji pozafinansowej (skala B), podczas gdy poziom taki uzyskuje nieco ponad 40% mężczyzn.

Mężczyźni znacznie bardziej motywuje praca wymagająca odpowiedzialności (skala C) – 57,7% uzyskało wynik świadczący o wysokiej odpowiedzialności, w porównaniu z kobietami, gdzie wynik podobny uzyskało zaledwie 34,4% z nich.

Poprawne relacje z przełożonymi (skala D) bardziej motywują do pracy mężczyzn, których 53,2% przejawia przeciętny poziom tego czynnika motywacyjnego, podczas gdy u kobiet dominuje jego niskie nasilenie (43,0% kobiet uzyskuje niskie wyniki, natomiast mężczyźni o niskim nasileniu stanowią 34,8%).

Możliwość awansowania (skala E) słabo motywuje respondentów do pracy, niemniej kobiety przejawiają znacznie częściej niski poziom nasilenia tego czynnika (63,1%) w porównaniu z mężczyznami (50,1%).

Doprowadzanie rozpoczętych zadań do końca i osiągnięcie założonych celów (skala F) bardziej motywuje do pracy kobiety (blisko 1/3 z nich wykazuje wysoki poziom nasilenia tego czynnika), niż mężczyzn, z których nieco ponad 10% uzyskało wysokie wyniki w zakresie tego motywatora.

Kobiety wykazują silną motywację do zadań wąsko specjalistycznych (skala G) – o ile wśród mężczyzn 23,3% uzyskuje wysokie wyniki w zakresie tego czynnika motywacyjnego, o tyle wysoki poziom przejawia aż 63,1% kobiet. W zakresie czynnika motywacyjnego związanego z pracą w grupie (skala H) odnotowane różnice wyników uzyskanych przez kobiety i mężczyzn są nieistotne pod względem statystycznym.

Tabela 7. Zróznicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od wykształcenia

Skala	Wykształcenie	Nasilenie motywacji do pracy						Zróznicowanie	
		0 – 2 niskie		3 – 4 przeciętne		5 – 7 wysokie		χ^2 (df=2)	P
		N	%	N	%	N	%		
A	Średnie	24	6,4	87	23,0	266	70,6	90,016	0,000
	Wyższe	93	31,5	85	28,8	117	39,7		
B	Średnie	189	50,1	139	36,9	49	13,0	30,955	0,000
	Wyższe	86	29,2	146	49,4	63	21,4		
C	Średnie	202	53,6	124	32,9	51	13,5	0,564	0,754
	Wyższe	159	53,9	91	30,8	45	15,3		
D	Średnie	162	43,0	192	50,9	23	6,1	43,622	0,000
	Wyższe	82	27,8	147	49,8	66	22,4		
E	Średnie	203	53,8	156	41,4	18	4,7	30,624	0,000
	Wyższe	149	50,5	94	31,9	52	17,6		
F	Średnie	214	56,8	135	35,8	28	7,4	93,111	0,000
	Wyższe	64	21,7	160	54,2	71	24,1		
G	Średnie	14	3,7	255	67,6	108	28,7	71,458	0,000
	Wyższe	71	24,1	129	43,7	95	32,2		
H	Średnie	68	18,0	45	11,9	264	70,1	30,498	0,000
	Wyższe	39	13,2	85	28,8	171	58,0		

Zródło: opracowanie własne. N=672 (n_{śred.}=377; n_{wyz.}=295)

Poziom wykształcenia różnicuje istotnie badaną populację funkcjonariuszy pod względem nasilenia czynników motywacyjnych (patrz tabela 7), z wyjątkiem motywatora w postaci realizacja odpowiedzialnych zadań (skala C).

Osoby badane posiadające wykształcenie średnie w porównaniu z osobami z wykształceniem wyższym znacznie częściej wykazują moty-

wację materialną (skala A) – spośród respondentów legitymujących się wykształceniem średnim, aż 70,6% uzyskało wysokie wyniki w tym czynniku, natomiast w grupie o wyższym wykształceniu wyniki takie uzyskało 39,7%. Odwrotne różnice odnotowano w zakresie motywacji pozafinansowej (skala B) – podczas gdy ponad 50% respondentów z wykształceniem średnim uzyskało niskie wyniki w zakresie tego czynnika, w grupie respondentów z wykształceniem wyższym niskie nasilenie wykazało niespełna 30%.

Poprawne relacje z przełożonymi (skala D) częściej motywują badanych z wykształceniem wyższym (22,4% wykazuje wysokie nasilenie tego rodzaju motywacji), niż wykształceniem średnim (zaledwie 6,1% uzyskało wysokie wyniki). Podobnie możliwość awansowania (skala E) jest bardziej motywująca dla funkcjonariuszy legitymujących się wyższym wykształceniem, niż średnim (odpowiednio wysokie wyniki w tej skali uzyskało 4,7% i 17,6% badanych).

Możliwość realizacji założonych celów (skala F) jest wysoko motywująca dla 24,1% badanych z wykształceniem wyższym, natomiast zaledwie 7,4% badanych z wykształceniem średnim prezentuje wysokie nasilenie tego czynnika motywacyjnego. Z kolei dla 3,7% funkcjonariuszy z wykształceniem średnim motywująca do pracy jest możliwość wykonywania różnorodnych zadań (skala G), podczas gdy elastyczność zadaniowa motywuje ponad 24% funkcjonariuszy z wykształceniem wyższym.

Motywacja związana z pracą zespołową (skala H) jest bardzo ważna dla 70,1% funkcjonariuszy z wykształceniem średnim, natomiast wśród badanych z wykształceniem wyższym wysokie nasilenie tego czynnika motywacyjnego wykazuje 58,0%.

Tabela 8. Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od wieku

Skala	Wiek	Nasilenie motywacji do pracy						Zróżnicowanie	
		0 – 2 niskie		3 – 4 przeciętne		5 – 7 wysokie		χ^2 (df=4)	P
		N	%	N	%	N	%		
A	Do 30 lat	69	15,0	133	28,9	259	56,2	14,010	0,007
	Od 30 do 40 lat	41	23,7	30	17,3	102	59,0		
	Powyżej 40 lat	4	13,8	5	17,2	20	69,0		
B	Do 30 lat	190	41,2	195	42,3	76	69,5	0,930	0,920
	Od 30 do 40 lat	72	41,6	71	41,0	30	26,1		
	Powyżej 40 lat	13	44,8	13	44,8	3	4,4		
C	Do 30 lat	212	46,0	172	37,3	77	16,7	36,331	0,000
	Od 30 do 40 lat	114	65,9	40	23,1	19	11,0		
	Powyżej 40 lat	26	89,7	2	6,9	1	3,4		

D	Do 30 lat	194	42,1	221	47,9	46	10,0	24,443	0,000
	Od 30 do 40 lat	45	26,0	96	55,5	32	18,5		
	Powyżej 40 lat	6	20,7	15	51,7	8	27,6		
E	Do 30 lat	226	57,7	166	36,0	29	6,3	80,839	0,000
	Od 30 do 40 lat	77	44,5	72	41,6	24	13,9		
	Powyżej 40 lat	3	10,3	10	34,5	16	55,2		
F	Do 30 lat	203	44,0	191	41,4	67	14,5	17,107	0,002
	Od 30 do 40 lat	67	38,7	77	44,5	29	16,8		
	Powyżej 40 lat	5	17,2	23	79,3	1	3,4		
G	Do 30 lat	43	9,3	271	58,8	147	31,9	25,155	0,000
	Od 30 do 40 lat	29	16,8	94	54,3	50	28,9		
	Powyżej 40 lat	11	37,9	14	48,3	4	13,8		
H	Do 30 lat	88	19,1	76	16,5	279	64,4	18,957	0,001
	Od 30 do 40 lat	17	9,8	39	22,5	117	67,6		
	Powyżej 40 lat	3	10,3	12	41,4	14	48,3		

Zródło: opracowanie własne. N=663 ($n_{\text{do 30 lat}}=461$; $n_{\text{od 30 do 40 lat}}=173$; $n_{\text{pow. 40 lat}}=29$)

Jak wynika z badań zaprezentowanych w tabeli 8 wiek różnicuje respondentów w zakresie wszystkich czynników motywacyjnych z wyjątkiem motywatorów pozafinansowych (skala B). Im starsi funkcjonariusze tym wykazują wyższe zapotrzebowanie na bodźce finansowe (skala A) – wysokie wyniki w tej skali uzyskuje blisko 70% badanych powyżej 40 roku życia, odpowiednio mniej w przedziale od 30 do 40 lat (59%) i poniżej 30 lat (56,2%).

Odpowiedzialność zadaniowa (skala C) najsilniej motywuje starszych wiekiem funkcjonariuszy (89,7% powyżej 40 roku życia, 65,9% pomiędzy 30 a 40 rokiem życia i zaledwie 46% poniżej 30 lat). Większość badanych wykazuje przeciętne nasilenie motywacji związanej z poprawnymi relacjami z przełożonymi (skala D), jednak dla starszych wiekiem funkcjonariuszy (27,6%) czynnik ten ma zdecydowanie duże znaczenie, natomiast im młodszy funkcjonariusze tym znacznie rzadziej przejawiają wysokie nasilenie tego rodzaju motywacji do pracy (odpowiednio 18,5% w przedziale 30 – 40 lat oraz 10% w wieku poniżej 30 lat).

Im młodszy funkcjonariusze tym motywacja związana z awansowaniem (skala E) ma dla nich mniejsze znaczenie – niskie nasilenie tego czynnika uzyskało 57,7% funkcjonariuszy poniżej 30 lat, 44,5% w przedziale wiekowym 30–40 lat, natomiast zaledwie 10,3% badanych powyżej 40 roku życia uzyskało niskie wyniki w tym zakresie.

Możliwość realizacji założonych celów (skala F) ma przeciętne znaczenie dla większości funkcjonariuszy powyżej 40 roku życia (79,3%), natomiast podobny poziom nasilenia tego motywatora prezentuje w granicach 45% badanych z pozostałych grup wiekowych.

Realizacja przeciętnie zróżnicowanych i uniwersalnych zadań (skala G) jest czynnikiem motywującym dla 58,8% funkcjonariuszy najmłodszych, natomiast przeciętne nasilenie tego czynnika motywacyjnego prezentuje odpowiednio 54,3% badanych w przedziale wieku 30–40 lat oraz 48,3% powyżej 40 roku życia.

Wysoki poziom motywacji poprzez pracę w grupie (skala H) prezentują respondenci z kategorii wiekowej pomiędzy 30 a 40 rokiem życia (67,6%) i zbliżeni do nich pod tym względem poniżej 30 lat (64,4%), natomiast tylko 48,3% najstarszych spośród badanych uzyskało wysokie nasilenie w zakresie tego czynnika.

Tabela 9. Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od stażu w służbie więziennej

Skala	Staż	Nasilenie motywacji do pracy						Zróżnicowanie	
		0 – 2 niskie		3 – 4 przeciętne		5 – 7 wysokie		χ^2 (df=4)	P
		N	%	N	%	N	%		
A	Do 5 lat	98	17,5	147	26,3	315	56,2	5,962	0,202
	Od 5 do 10 lat	5	17,2	8	27,6	16	55,2		
	Powyżej 10 lat	10	15,4	9	13,8	46	70,8		
B	Do 5 lat	239	42,7	226	40,4	95	17,0	5,225	0,265
	Od 5 do 10 lat	8	27,6	17	58,6	4	13,0		
	Powyżej 10 lat	26	40,0	31	47,7	8	12,3		
C	Do 5 lat	271	48,4	195	34,8	94	16,8	46,838	0,000
	Od 5 do 10 lat	16	55,2	11	37,9	2	6,9		
	Powyżej 10 lat	60	92,3	4	6,2	1	1,5		
D	Do 5 lat	220	39,3	285	50,9	55	9,8	39,753	0,000
	Od 5 do 10 lat	13	44,8	11	37,9	5	17,2		
	Powyżej 10 lat	11	16,9	31	47,7	23	35,4		
E	Do 5 lat	319	57,0	209	37,3	32	5,7	130,198	0,000
	Od 5 do 10 lat	13	44,8	11	37,9	5	17,2		
	Powyżej 10 lat	7	10,8	26	40,0	32	49,2		
F	Do 5 lat	253	45,2	221	39,5	86	15,4	35,113	0,000
	Od 5 do 10 lat	9	31,0	16	55,2	4	13,8		
	Powyżej 10 lat	10	15,4	50	76,9	5	7,7		
G	Do 5 lat	42	7,5	335	59,8	183	32,7	103,899	0,000
	Od 5 do 10 lat	9	31,0	11	37,9	9	31,0		
	Powyżej 10 lat	32	49,2	27	41,5	6	9,2		
H	Do 5 lat	99	17,7	88	15,7	373	66,6	38,914	0,000
	Od 5 do 10 lat	2	6,9	9	31,0	18	62,1		
	Powyżej 10 lat	5	7,7	30	46,2	30	46,2		

Źródło: opracowanie własne. N=654 (n_{do 5 lat}=560; n_{od 5 do 10 lat}=29; n_{pow. 10 lat}=65)

Staż pracy w Służbie Więziennej nie ma wywiera istotnego wpływu na różnice pomiędzy badanymi w zakresie finansowych (skala A) i pozafinansowych (skala B) czynników motywacyjnych. Zdecydowana

większość funkcjonariuszy prezentuje wysoki poziom motywacji finansowej, przy czym w grupach do 5 lat oraz do 10 lat wysokie nasilenie przejawia ponad połowa badanych, natomiast wśród funkcjonariuszy związanych ze służbą ponad 10 lat wysokie zapotrzebowanie na motywację materialną przejawia ponad 2/3 grupy. W przypadku motywacji pozafinansowej dominują wyniki niskie lub przeciętne, świadczące o małym zainteresowaniu pochwałami, czy wyrazami uznania za wykonywaną pracę.

Większość badanych jest motywowana do efektywniejszej pracy mając możliwość wykonywania odpowiedzialnych zadań (skala C), jednak zdecydowana różnica występuje pomiędzy funkcjonariuszami mającymi staż powyżej 10 lat służby, których ponad 90% jest motywowana odpowiedzialnością zadaniową, a funkcjonariuszami z niższym stażem służby (odpowiednio 48,4% dla stażu poniżej 5 lat i 55,2% dla stażu pomiędzy 5 a 10 lat pracy w służbie).

Poprawne stosunki interpersonalne z przełożonymi (skala D) jako czynnik wpływający na motywację do pracy uzależniony jest od stażu – im wyższy staż, tym większe znaczenie tego czynnika. W badanych grupach dominuje przeciętny poziom tego czynnika motywacyjnego, z wyjątkiem funkcjonariuszy pomiędzy 5 a 10 letnim stażem, którzy częściej (44,8%) wykazują niższy poziom tego rodzaju motywacji. Ilustracją zależności związku stażu z poprawnymi relacjami z przełożonymi jest jednak rozkład wyników wysokich, świadczących o zwiększającej się roli tego czynnika wraz z upływem lat w służbie (wysokie nasilenie w skali D odpowiednio uzyskało 9,8% funkcjonariuszy pracujących najkrócej, 17,2% z grupy pomiędzy 5 a 10 lat służby i aż 35,4% z funkcjonariuszy najstarszych stażem).

Motywacyjna funkcja awansowania w służbie (skala E) wyraźnie uzależniona jest od stażu w służbie. O ile w grupach z ze stażem do 5 lat i pomiędzy 5 a 10 lat dominuje niskie nasilenie tego czynnika, to dla blisko 50% funkcjonariuszy ze stażem powyżej 10 lat, czynnik ten ma wysoki poziom nasilenia. Prawdopodobnie to dopiero dla doświadczonych funkcjonariuszy otwierają się realne możliwości awansowania w hierarchii służbowej, dlatego czynnik ten nabiera dla nich tak dużego znaczenia.

Badanych z mniejszym stażem możliwość dokończenia rozpoczętego zadania i osiągnięcia założonych celów (skala F) ma większe znaczenie niż dla funkcjonariuszy ze stażem powyżej 10 lat służby. Wśród badanych mało jest wyników świadczących o wysokim nasileniu tego czynnika, jednak w grupie do 5 lat wynik przeciętny uzyskało 39,5%,

w grupie pomiędzy 5 a 10 lat 55,2%, natomiast w grupie z najdłuższym stażem aż 76,9% uzyskało przeciętne nasilenie w zakresie tego motywatora. Prawdopodobnie znacznie więcej funkcjonariuszy rozpoczynających służbę chciałoby się pokazać z dobrej strony i zależy im na doprowadzeniu rozpoczętego zadania do końca, co nie zawsze jest możliwe, a starsi stażem mają w tym zakresie większą świadomość.

Możliwość wykonywania zróżnicowanych zadań (skala G) wymagająca uniwersalności i zdolności do szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków pracy bardziej motywuje funkcjonariuszy z dłuższym stażem. Wyniki wysokie świadczące o skłonnościach do realizacji zadań o jasnej strukturze wykonania i wąskiej specjalizacji wykazało blisko 1/3 funkcjonariuszy z grup do 5 lat i pomiędzy 5 a 10 lat stażu, natomiast wysokie nasilenie tego czynnika motywacyjnego uzyskało niespełna 10% funkcjonariuszy ze stażem ponad 10 lat.

Dla większości badanych funkcjonariuszy możliwość pracy zespołowej (skala G) jest dominującym czynnikiem motywacyjnym. Nasilenie tego czynnika słabnie jednak wraz ze stażem w służbie, o czym świadczą uzyskane wyniki wysokie uzyskane odpowiednio przez 66,6% funkcjonariuszy pracujących poniżej 5 lat, 62,1% funkcjonariuszy ze stażem pomiędzy 5 a 10 lat i 46,2% funkcjonariuszy pracujących w więziennictwie ponad 10 lat.

Tabela 10. Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od zajmowanego stanowiska

Skala	Stanowisko	Nasilenie motywacji do pracy						Zróżnicowanie	
		0 – 2 niskie		3 – 4 przeciętne		5 – 7 wysokie		χ^2 (df=4)	P
		N	%	N	%	N	%		
A	Podoficerskie	33	7,1	103	25,4	282	67,5	75876	0,000
	Chorążych	19	32,8	19	32,8	20	34,4		
	Oficerskie	65	31,7	52	25,4	88	42,9		
B	Podoficerskie	201	48,1	160	38,3	57	13,6	23,956	0,000
	Chorążych	14	24,1	30	51,7	14	24,2		
	Oficerskie	65	31,7	97	47,3	43	21,0		
C	Podoficerskie	219	52,4	135	32,3	64	15,3	4,582	0,333
	Chorążych	27	46,6	22	37,9	9	15,5		
	Oficerskie	122	59,5	59	28,8	24	11,7		
D	Podoficerskie	179	42,8	211	50,5	28	6,7	48,762	0,000
	Chorążych	18	31,0	29	50,0	11	19,0		
	Oficerskie	49	23,9	106	51,7	50	24,4		
E	Podoficerskie	227	54,3	172	41,1	19	4,6	49,739	0,000
	Chorążych	35	60,3	18	31,0	5	8,7		
	Oficerskie	95	46,3	64	31,2	46	22,5		

F	Podoficerskie	238	56,9	149	35,6	31	7,5	115,496	0,000
	Chorążych	10	17,2	29	50,0	19	32,8		
	Oficerskie	37	18,1	119	58,0	49	23,9		
G	Podoficerskie	16	3,8	277	66,3	125	29,9	85,063	0,000
	Chorążych	10	17,2	27	46,6	21	36,2		
	Oficerskie	59	28,8	88	42,9	58	28,3		
H	Podoficerskie	79	18,9	52	12,4	287	68,7	34,672	0,000
	Chorążych	8	13,8	19	32,8	31	53,4		
	Oficerskie	21	10,2	59	28,8	125	61,0		

Zródło: opracowanie własne. N=681 ($n_{\text{pod.}}=418$; $n_{\text{chor.}}=58$; $n_{\text{ofic.}}=205$)

Zajmowane przez badanych stanowisko służbowe różnicuje ich pod względem zapotrzebowania na czynniki motywacyjne, z wyjątkiem odpowiedzialności zadaniowej (skala C). Zarówno podoficerowie, jak i chorążowie i oficerowie wykazują najczęściej niskie wyniki w skali odpowiedzialności (odpowiednio 52,4% podoficerów, 46,6% chorążych i 59,5% oficerów), świadczące o tym, że silnie motywują ich do pracy odpowiedzialne i wymagające przemyślenia zadania.

Motywacja finansowa (skala A) najsilniej motywuje funkcjonariuszy zajmujących stanowiska podoficerskie – większość z nich (67,5%) uzyskuje wysokie nasilenie tego czynnika motywacyjnego. Wynik wysoki motywacji finansowej uzyskuje również większość oficerów (42,9%) oraz chorążych (34,4%). Z kolei motywacja pozafinansowa (skala B) najslabiej motywuje podoficerów, z których większość przejawia jej niskie nasilenie (48,1%), natomiast wśród chorążych (51,7%) i oficerów (47,3%) dominują wyniki przeciętne.

Pozytywne relacje z przełożonymi (skala D) jako czynnik motywacyjny mają przecitne znaczenie dla około 50% badanych respondentów niezależnie od korpusu. Jednak istotne różnice odnotowano w zakresie wyników wysokich – im wyższe stanowisko służbowe tym większego znaczenia motywacyjnego nabierają dobre stosunki z przełożonymi (niepełna 7% podoficerów uzyskało wysoki poziom tego czynnika motywacyjnego, 19% chorążych, natomiast oficerów blisko ¼).

W zakresie możliwości awansowania (skala E) dominuje niski poziom motywacji, jednakże czynnik ten ma zdecydowanie większe znaczenie dla korpusu oficerskiego, gdzie 22,5% przejawia wysokie nasilenie motywacyjnej roli awansu, podczas gdy w korpusie chorążych wynik wysoki uzyskało 8,7% badanych, a wśród podoficerów zaledwie 4,6%.

Czynnik motywacyjny w postaci możliwości osiągnięcia założonych celów (skala F) ma najmniejsze nasilenie u podoficerów (56,9% przejawia niskie nasilenie). Natomiast u 50% chorążych i 58% oficerów

dominuje przeciętny poziom nasilenia tego rodzaju motywacji, co oznacza że większość z nich dostrzega znaczenie stawianych im wymagań i wagę założonych zadań, ale nie pochłania to ich aktywności w pracy.

Większość wyników przeciętnych w zakresie motywacji poprzez rodzaju wykonywanej pracy (skala G) wskazuje, że badani w razie konieczności nie mają problemu ze zmianą charakteru pracy, ale odczuwają potrzebę stałości zadań. Znaczne rozbieżności wyników dotyczą jednak wyników wysokich, świadczących o tendencjach badanych do preferowania zadań wymagających uniwersalności – im wyższe stanowisko tym większa siła motywacyjna uniwersalności zadaniowej (odpowiednio 3,8% podoficerów uzyskało niskie wyniki w omawianej skali, 17,2% chorążych i 28,8% oficerów).

Wysokie nasilenie motywacji związanej z możliwością pracy w grupie (skala H) dominuje we wszystkich korpusach służbowych. Analizując rozkład wyników niskich można stwierdzić, że praca zespołowa bardziej motywuje oficerów (nieco ponad 10% wyników niskich) i chorążych (niepełna 14%), niż podoficerów (blisko 19% niskich wyników).

Tabela 11. Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od rodzaju szkolenia zawodowego

Skala	Rodzaj szkolenia	Nasilenie motywacji do pracy						Zróżnicowanie	
		0 – 2 niskie		3 – 4 przeciętne		5 – 7 wysokie		$\chi^2_{(df=8)}$	p
		N	%	N	%	N	%		
A	Szkolenie podoficerskie	33	7,9	103	24,6	282	67,5	132,893	0,000
	Szkolenie chorążych	19	32,8	19	32,8	20	34,5		
	Szkolenie oficerskie	61	40,9	46	30,9	42	28,2		
	Kurs dowódców	0	0,0	5	17,2	24	82,8		
	Kurs kierowników	4	14,8	1	3,7	22	81,5		
B	Szkolenie podoficerskie	201	48,1	160	38,3	57	13,6	38,190	0,000
	Szkolenie chorążych	14	24,1	30	51,7	14	24,1		
	Szkolenie oficerskie	42	28,2	67	45,0	40	26,8		
	Kurs dowódców	11	37,9	17	58,6	1	3,4		
	Kurs kierowników	12	44,4	13	48,1	2	7,4		
C	Szkolenie podoficerskie	219	52,4	135	32,3	64	15,3	55,489	0,000
	Szkolenie chorążych	27	46,6	22	37,9	9	15,5		
	Szkolenie oficerskie	66	44,3	59	39,6	24	16,1		
	Kurs dowódców	29	100,0	0	0,0	0	0,0		
	Kurs kierowników	27	100,0	0	0,0	0	0,0		
D	Szkolenie podoficerskie	179	42,8	211	50,5	28	6,7	93,794	0,000
	Szkolenie chorążych	18	31,0	29	50,0	11	19,0		
	Szkolenie oficerskie	40	26,8	82	55,0	27	18,1		
	Kurs dowódców	5	17,2	6	20,7	18	62,1		
	Kurs kierowników	4	14,8	18	66,7	5	18,5		

E	Szkolenie podoficerskie	227	54,3	172	41,1	19	4,5	243,816	0,000
	Szkolenie chorążych	35	60,3	18	31,0	5	8,6		
	Szkolenie oficerskie	95	63,8	42	28,2	12	8,1		
	Kurs dowódców	0	0,0	19	65,5	10	34,5		
	Kurs kierowników	0	0,0	3	11,1	24	88,9		
F	Szkolenie podoficerskie	238	56,9	149	35,6	31	7,4	158,226	0,000
	Szkolenie chorążych	10	17,2	29	50,0	19	32,8		
	Szkolenie oficerskie	25	16,8	75	50,3	49	32,9		
	Kurs dowódców	10	34,5	19	65,5	0	0,0		
	Kurs kierowników	2	7,4	25	92,6	0	0,0		
G	Szkolenie podoficerskie	16	3,8	277	66,3	125	29,9	205,224	0,000
	Szkolenie chorążych	10	17,2	27	46,6	21	36,2		
	Szkolenie oficerskie	21	14,1	70	47,0	58	38,9		
	Kurs dowódców	22	75,9	7	24,1	0	0,0		
	Kurs kierowników	16	59,3	11	40,7	0	0,0		
H	Szkolenie podoficerskie	79	18,9	52	12,4	287	68,7	55,301	0,000
	Szkolenie chorążych	8	13,8	19	32,8	31	53,4		
	Szkolenie oficerskie	19	12,8	32	21,5	98	65,8		
	Kurs dowódców	0	0,0	13	44,8	16	55,2		
	Kurs kierowników	2	7,4	14	51,9	11	40,7		

Źródło: opracowanie własne.

N=681 ($n_{\text{szk.pod.}}=418$; $n_{\text{szk.chor.}}=58$; $n_{\text{szkol.ofic.}}=149$; $n_{\text{kur.dow.}}=29$; $n_{\text{kur.kier.}}=27$)

Analiza wpływu zmiennej niezależnej w postaci rodzaju szkolenia na motywację zawodową wykazała istotne statystycznie zróżnicowanie badanej populacji we wszystkich skalach testu Analiza Motywacji do Pracy (patrz tabela 11). Wysoki poziom motywacji finansowej (skala A) najczęściej występuje w grupach funkcjonariuszy uczestniczących w kursach dowódców zmiany i kierowników (ponad 80%) oraz uczestników szkolenia podoficerskiego (ponad 67%). Natomiast wśród uczestników szkolenia chorążackiego i oficerskiego najczęściej występują wyniki niskie i przeciętne.

Motywacja pozafinansowa (skala B) w minimalnym stopniu pobudza do większego zaangażowania w pracy uczestników kursów dowódców zmiany i kierowników oraz szkolenia podoficerskiego, o czym świadczy fakt, że w grupach tych wyniki wysokie uzyskało zaledwie 3,4% dowódców, 7,4% kierowników i 13,7% podoficerów. Inaczej pod tym względem prezentują się uczestnicy szkolenia chorążych i oficerskiego, w grupach których wysokie wyniki uzyskało około ¼ badanych.

Wysokie nasilenie czynnika motywacyjnego związanego z podejmowaniem odpowiedzialnych zadań (skala C) uzyskują wszyscy uczestnicy kursów dowódców zmiany i kierowników działów, czym różnią się od uczestników pozostałych szkoleń zawodowych, których wysokie nasilenie tego czynnika uzyskało około 50%.

Pozytywne relacje z przełożonymi (skala D) dominują wśród uczestników kursów dowódców zmiany, których 62,1% uzyskało wysokie wyniki. W pozostałych grupach dominują wyniki przeciętne, świadczące o tym, że ich przedstawiciele w większości dostrzegają potrzebę pozytywnego ułożenia stosunków z przełożonymi, ale nie determinuje to ich aktywności.

Możliwość awansowania w hierarchii służbowej (skala E) jest czynnikiem bardzo motywującym uczestników kursu dowódców zmiany – blisko 90% z nich uzyskało wysokie nasilenie tego rodzaju motywacji. Awans nieco mniejsze znaczenie motywujące ma dla kierowników, u których dominują wyniki przeciętne (65,5%), natomiast w grupach szkolących się na podoficera, chorążego i oficera najczęściej występują wyniki niskie.

Dla około 90% uczestników kursu kierowników oraz 60% kursu dowódców motywacja dotycząca możliwości dokończenia podjętych zadań (skala F) utrzymuje się na przeciętnym poziomie, świadczącym o tym, że dostrzegają oni znaczenie stawianych wymagań i wagę założonych zadań, ale nie pochłania to ich aktywności w pracy. Natomiast blisko 1/3 kandydatów na chorążych i oficerów wykazuje wysokie nasilenie tego rodzaju motywacji. W przypadku kandydatów na podoficerów w skali tej dominują wyniki niskie.

Preferencje do wykonywania zmiennych zadań, które wymagają uniwersalności wykazuje 75,1% uczestników kursu dowódców oraz 59,3% kierowników. Natomiast 38,9% kandydatów na oficera, 36,2% kandydatów na chorążego i 29,9 kandydatów na podoficera preferuje stałe i wąsko specjalistyczne zadania – uzyskują oni niskie wyniki w skali G.

Możliwość pracy w grupie ma największe znaczenie dla 68,7% uczestników szkolenia podoficerskiego oraz 65,8% szkolenia oficerskiego, jednak wśród tych grup występują funkcjonariusze o niskim i przeciętnym nasileniu tego czynnika motywacyjnego. Na podkreślenie zasługuje fakt, że zarówno wśród kandydatów na dowódców nie występują w ogóle wyniki niskie, a wśród kandydatów na kierowników wynik niski uzyskało zaledwie 7,4%, stąd różnice istotne statystycznie pomiędzy analizowanymi grupami.

Tabela 12. Zróznicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od specyfiki czynności służbowych

Skala	Specyfika czynności służbowych	Nasilenie motywacji do pracy						Zróznicowanie	
		0 – 2 niskie		3 – 4 przeciętne		5 – 7 wysokie		$\chi^2_{(df=8)}$	P
		N	%	N	%	N	%		
A	ochronno-dyscyplinujące	27	7,5	70	19,3	265	73,2	183,719	0,000
	wychowawczo-terapeutyczne	56	48,3	39	33,6	21	18,1		
	lecniczo-pielęgnacyjne	12	25,0	25	52,1	11	22,9		
	administracyjno-usługowe	18	18,4	33	33,7	47	48,0		
	zarządzająco-kierownicze	4	7,1	6	10,7	46	82,1		
B	ochronno-dyscyplinujące	185	51,1	122	33,7	55	15,2	67,093	0,000
	wychowawczo-terapeutyczne	32	27,6	47	40,5	37	31,9		
	lecniczo-pielęgnacyjne	20	41,7	24	50,0	4	8,3		
	administracyjno-usługowe	20	20,4	63	64,3	15	15,3		
	zarządzająco-kierownicze	23	41,1	30	53,6	3	5,4		
C	ochronno-dyscyplinujące	203	56,1	115	31,8	44	12,2	110,184	0,000
	wychowawczo-terapeutyczne	51	44,0	47	40,5	18	15,5		
	lecniczo-pielęgnacyjne	10	20,8	14	29,2	24	50,0		
	administracyjno-usługowe	48	49,0	39	39,8	11	11,2		
	zarządzająco-kierownicze	56	100,0	0	0,0	0	0,0		
D	ochronno-dyscyplinujące	143	39,5	198	54,7	21	5,8	101,941	0,000
	wychowawczo-terapeutyczne	24	20,7	67	57,8	25	21,6		
	lecniczo-pielęgnacyjne	33	68,8	6	12,5	9	18,8		
	administracyjno-usługowe	37	37,8	50	51,0	11	11,2		
	zarządzająco-kierownicze	9	16,1	24	42,9	23	41,1		
E	ochronno-dyscyplinujące	205	56,6	141	39,0	16	4,4	195,767	0,000
	wychowawczo-terapeutyczne	75	64,7	34	29,3	7	6,0		
	lecniczo-pielęgnacyjne	30	62,5	18	37,5	0	0,0		
	administracyjno-usługowe	47	48,0	38	38,8	13	13,3		
	zarządzająco-kierownicze	0	0,0	22	39,3	34	60,7		
F	ochronno-dyscyplinujące	204	56,4	130	35,9	28	7,7	141,408	0,000
	wychowawczo-terapeutyczne	13	11,2	58	50,0	45	38,8		
	lecniczo-pielęgnacyjne	16	33,3	21	43,8	11	22,9		
	administracyjno-usługowe	39	39,8	44	44,9	15	15,3		
	zarządzająco-kierownicze	12	21,4	44	78,6	0	0,0		
G	ochronno-dyscyplinujące	21	5,8	260	71,8	81	22,4	252,309	0,000
	wychowawczo-terapeutyczne	19	16,4	54	46,6	43	37,1		
	lecniczo-pielęgnacyjne	0	0,0	14	29,2	34	70,8		
	administracyjno-usługowe	7	7,1	45	45,9	46	46,9		
	zarządzająco-kierownicze	38	67,9	18	32,1	0	0,0		
H	ochronno-dyscyplinujące	52	14,4	44	12,2	266	73,5	67,133	0,000
	wychowawczo-terapeutyczne	15	12,9	24	20,7	77	66,4		
	lecniczo-pielęgnacyjne	14	29,2	14	29,2	20	41,7		
	administracyjno-usługowe	25	25,5	21	21,4	52	53,1		
	zarządzająco-kierownicze	2	3,6	27	48,2	27	48,2		

Zródło: opracowanie własne.

N=680 (n_{ochr.}=362; n_{wych.}=116; n_{lecz.}=48; n_{adm.}=98; n_{zarz.}=56)

Motywacja finansowa (skala A) uzyskuje najwyższy poziom w grupie funkcjonariuszy realizujących zadania zarządzająco-kierownicze (82,1%) oraz ochronno-dyscyplinujące (73,2%), natomiast wyniki niskie

w tych grupach odnotowano zaledwie u około 7% badanych. Wyniki przeciętne świadczące o umiarkowanym nasileniu czynnika materialnego uzyskało większość – 52,1% funkcjonariuszy realizujących czynności leczniczo-pielęgnacyjne oraz po 1/3 funkcjonariuszy wykonujących czynności wychowawczo-terapeutyczne i administracyjno-usługowe. Należy dodać, że u wychowawców dominują niskie wyniki, świadczące o tym, że bodźce finansowe nie mają dla nich aż tak dużego znaczenia, jak w przypadku pozostałych respondentów.

W zakresie motywacji pozafinansowej (skala B) zróżnicowanie wyników wynika z faktu, że wśród funkcjonariuszy pełniący obowiązki ochronno-dyscyplinujące dominują wyniki niskie (51,1%), natomiast w pozostałych grupach dominują wyniki przeciętne (patrz tabela 12), świadczące o tym, że funkcjonariuszy ochrony nie motywuje uznanie dla ich pracy czy pochwały za zaangażowanie na tle grupy, a pozostali dostrzegają znaczenie nieformalnych nagród, choć nie determinuje to ich motywacji w pracy. Na uwagę zasługuje także to, że blisko 1/3 wychowawców penitencjarnych jest wrażliwa na tego rodzaju motywację (31,9% uzyskało wysokie nasilenie w skali B).

Odpowiedzialność zadaniowa (skala C) w najmniejszym stopniu motywuje funkcjonariuszy realizujących czynności leczniczo-pielęgnacyjne (zaledwie 20,8% uzyskało wynik niski świadczący o zapotrzebowaniu na odpowiedzialne zadania). Przeciwnie – co jest naturalne ze względu na specyfikę czynności służbowych – jest grupa zarządzająco-kierownicza, która w 100% preferuje odpowiedzialne zadania. W pozostałych grupach dominują wyniki niskie i przeciętne, natomiast wyniki wysokie świadczące o unikaniu zadań związanych z odpowiedzialnością jest w granicach 11–15%. Należy zaznaczyć, że we wspomnianej już grupie reprezentantów służby zdrowia, aż 50% wykazuje niechęć do odpowiedzialnych zadań.

Poprawne relacje z przełożonymi (skala D) najważniejsze są dla 41,1% funkcjonariuszy pełniących funkcje zarządzająco-kierownicze, natomiast najmniejsze znaczenie mają dla funkcjonariuszy wykonujących zadania ochronno-dyscyplinujące (zaledwie 5,8% wyników wysokich). W grupie funkcjonariuszy realizujących opiekę leczniczo-pielęgnacyjną dominują wyniki niskie (68,8%), podczas gry w pozostałych grupach dominują wyniki przeciętne, świadczące o umiarkowanym znaczeniu stosunków interpersonalnych z przełożonymi.

Możliwość awansowania (skala E) jako motyw do pracy wyraźnia zaznacza się w grupie zarządzająco-kierowniczej (60,7% wyników wyso-

kich i 39,3% wyników przeciętnych). Awans ma najmniejsze znaczenie motywujące dla funkcjonariuszy wykonujących obowiązki wychowawczo-terapeutyczne (64,7% wyników niskich) i leczniczo-pielęgnacyjne (62,5%). Również wśród funkcjonariuszy ochrony i dowódców dominują, choć w mniejszym zakresie niki wyniki w tej skali (patrz tabela 12).

Motywacja do pracy poprzez możliwość osiągnięcia założonych celów i doprowadzenie rozpoczętych zadań do końca (skala F) osiąga najwyższy poziom u wychowawców penitencjarnych, gdyż blisko 40% z nich uzyskuje wysokie wyniki, a 50% wyniki przeciętne. Specyfika czynności ochronno-dyscyplinujących, polegająca często na wykonywaniu zadań pomocniczych (doprowadzenie osadzonych, czy dozоровanie ich w trakcie innych czynności) przekłada się również na poziom tego rodzaju motywacji – 56,4% funkcjonariuszy z tej grupy uzyskuje niskie wyniki w tej skali. W przypadku blisko 80% kierowników występuje przeciętny poziom tego rodzaju motywacji, oznaczający, że dostrzegają oni znaczenie stawianych wymagań i wagę założonych zadań, ale nie pochłania to ich aktywności w pracy.

Rodzaj wykonywanych zadań (skala G) bardzo istotnie różnicuje motywację badanych funkcjonariuszy, w zależności od specyfiki czynności służbowych. Możliwość wykonywania zadań wąkospecjalistycznych motywuje przede wszystkim przedstawicieli służby zdrowia, z których większość (70,8%) uzyskuje wysokie lub przeciętne (29,2%) wyniki w tej skali. Uniwersalność zadaniowa motywuje najbardziej funkcjonariuszy pionu zarządzająco-kierowniczego (67,9% wyników niskich i 32,1% wyników przeciętnych). Umiarkowany poziom tego rodzaju motywacji charakteryzuje najczęściej funkcjonariuszy realizujących czynności ochronno-dyscyplinujące (71,8% wyników przeciętnych), w nieco mniejszym zakresie umiarkowany poziom prezentują wychowawcy (46,6% wyników przeciętnych) oraz przedstawiciele administracji (45,9% wyników przeciętnych).

Motywacyjna siła zespołowego działania (skala H) najbardziej wpływa na funkcjonariuszy realizujących czynności ochronno-dyscyplinujące (73,5% wysokich wyników) oraz wychowawczo-terapeutyczne (66,4% wysokich wyników). W mniejszym stopniu funkcjonariuszy administracyjno-usługowych (53,1% wyników wysokich) oraz przedstawicieli kierownictwa (48,2% wyników wysokich) i służby zdrowia (41,7% wyników wysokich). Należy odnotować istotną różnicę w wynikach niskich, świadczących o braku motywacji do pracy zespołowej, w grupie zarządzająco-kierowniczej, którzy w niewielkim odsetku

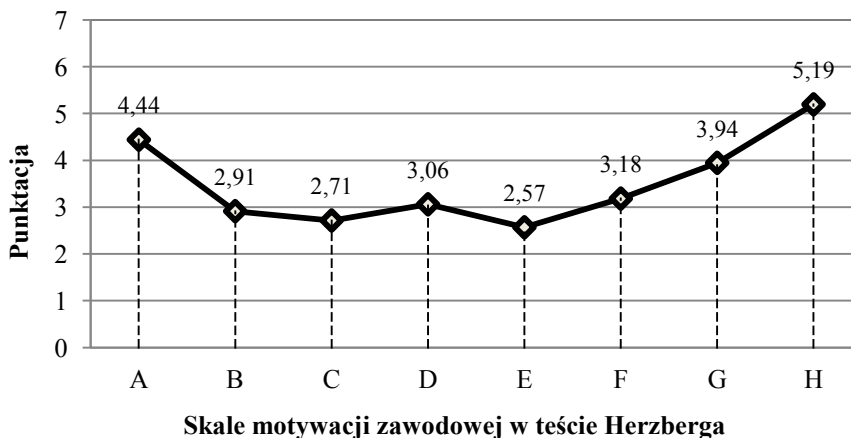
(3,6%), w porównaniu z innymi grupami (patrz tabela 12) przejawiają niskie nasilenie tego rodzaju motywacji.

Podsumowując prezentację wyników, z uwzględnieniem zmiennych niezależnych demograficznych i organizacyjno-służbowych, można stwierdzić, że każda z nich zdecydowanie wpływa istotnie na rodzaje motywów, a w przypadku niektórych zmiennych niezależnych wpływ ten obejmuje wszystkie rodzaje motywów do pracy.

3.2. Struktura motywacji funkcjonariuszy Służby Więziennej

Dominującym motywem w strukturze motywacyjnej funkcjonariuszy jest możliwość pracy w zespole (skala H). Uzyskany przez badaną populację wynik powyżej 5 punktów świadczy o tym, że potrafią oni zrezygnować z własnych indywidualnych celów na rzecz współpracy i osiągnięcia celów grupowych. Poprawne relacje w zespole pracowniczym mają dla nich kluczowe znaczenie i najbardziej motywują ich do efektywnej pracy.

Wykres 5. Średni profil motywacji zawodowej personelu więziennego



Źródło: opracowanie własne (N=683)

Czynnikiem umiejscowionym dość wysoko w strukturze jest motyw finansowy (skala A). Badani dostrzegają potrzebę stosowania względem nich finansowych narzędzi pobudzających do efektywnej pracy w postaci wysokiego wynagrodzenia, podwyżek i premii oraz nagród.

Badanych cechuje wysoki poziom odpowiedzialności (skala C)². Wykonywanie zadań odpowiedzialnych, wymagających przemyślanych decyzji i wnikliwej analizy przed podjęciem działania jest dla nich motywujące i stymuluje ich do efektywnej pracy. Poprawne relacje z przełożonymi (skala D) to czynnik umiarkowanie motywujący do pracy. Badani dostrzegają potrzebę ułożenia sobie dobrych relacji na gruncie przełożony – podwładny, ale nie determinuje to ich zaangażowania w pracę. Podobnie rzecz ma się jeżeli chodzi o możliwość realizacji założonych celów do końca (skala F). Badani dostrzegają znaczenie stawianych im wymagań i wagę realizowanych zadań, ale nie pochłania to ich aktywności w realizacji celów za wszelką cenę. Umiarkowany poziom czynnika związanego z rodzajem wykonywanej pracy (skala G) świadczy o przeciętnej uniwersalności zadaniowej badanych. Potrafią oni przystosować się do zróżnicowanych warunków pracy i zmienność zadaniowa nie stanowi dla nich problemu, jednakże to, co motywuje ich do efektywnej pracy to stałość i przewidywalność powierzanych zadań, są zwolennikami specjalizacji i jasno określonego zakresu obowiązków. Z kolei czynnikiem o najmniejszej sile motywującej do pracy jest możliwość awansowania (skala E). Badani w minimalnym stopniu zwracają uwagę na awans zawodowy, a możliwość wspinania się po szczeblach kariery służbowej i sprawowanie formalnego przywództwa nie determinuje ich zaangażowania w pracę. Podobnie motywacja pozafinansowa (skala B) plasuje się na stosunkowo niskim poziomie. Potrzeba pochwały za zaangażowanie na tle grupy i inne wyrazy uznania dla wysiłku nie determinują aktywności badanych i ich zaangażowania w pracę.

² Niski wynik w skali C oznacza wysoki poziom odpowiedzialności, z uwagi na odwrotną punktację.

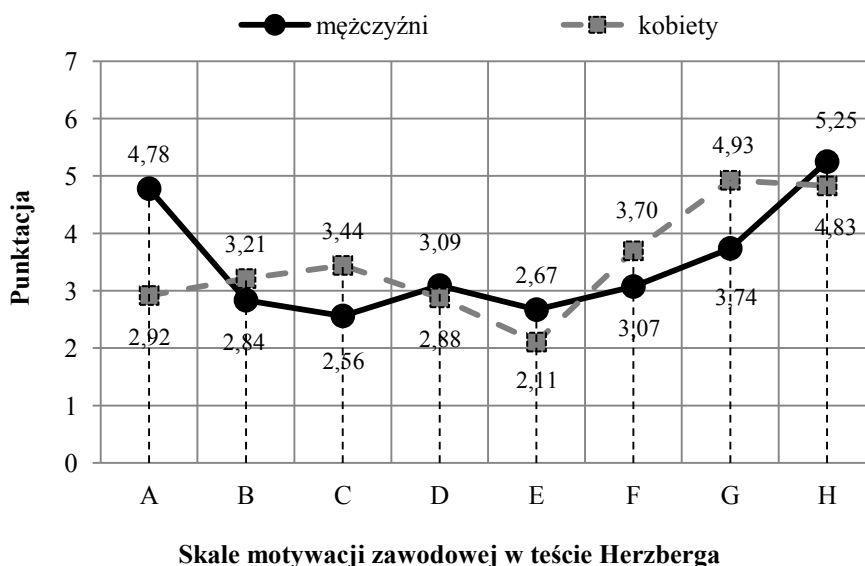
3.3. Struktura motywacji funkcjonariuszy Służby Więziennej a zmienne demograficzne

Podrozdział podzielono na części odpowiadające zmiennym demograficznym. Zaprezentowano wpływ płci, poziomu wykształcenia na motywacje zawodową funkcjonariuszy oraz związek wieku badanych z poziomem nasilenia poszczególnych czynników motywacyjnych.

Płeć

Płeć istotnie statystycznie różnicuje badaną populację w zakresie wszystkich analizowanych czynników motywacyjnych, z wyjątkiem motywu związanego z poprawnymi realacjami z przełożonymi (skala D), którego poziom jest zbliżony w grupach mężczyzn i kobiet.

Wykres 6. Średnie profile motywacji zawodowej personelu więziennego w zależności od płci



Źródło: opracowanie własne (N=671)

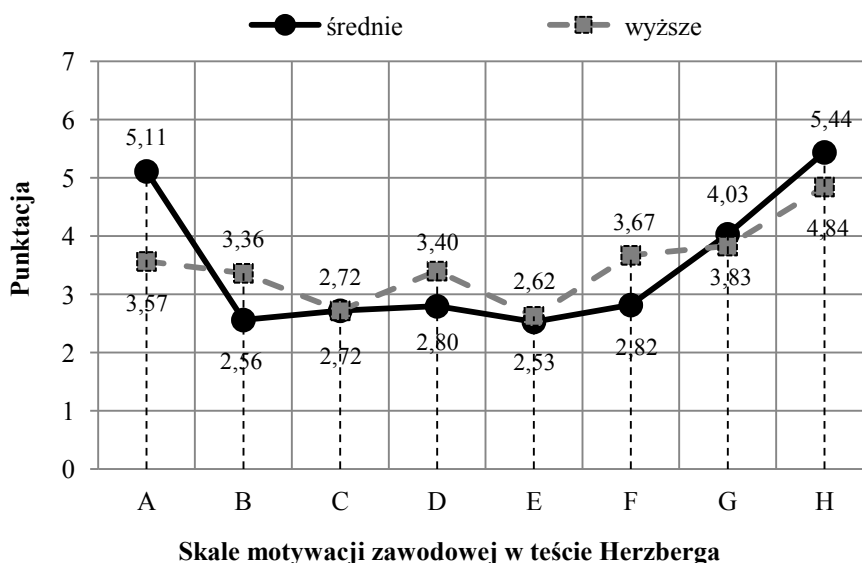
Obliczone testem U Manna-Whitneya różnice wskazują, że kobiety przejawiają niższą motywację finansową ($Z=9,643$; $p<0,000$) i odpowiedzialność zadaniową ($Z=-5,496$; $p<0,000$) oraz niższą motywację do pracy zespołowej ($Z=3,693$; $p<0,000$). Przejawiają również niższy w porównaniu z mężczyznami poziom zapotrzebowania na awans ($Z=3,361$,

$p=0,001$). Z kolei mężczyźni wykazują niższą motywację związaną z osiąganiem założonych celów ($Z=-4,344$; $p<0,000$) oraz rodzajem wykonywanej pracy ($Z=-7,743$; $p<0,000$). Wykazują również istotnie niższy w porównaniu z kobietami poziom motywacji pozafinansowej ($Z=-2,045$; $p=0,041$).

Wykształcenie

Poziom wykształcenia istotnie statystycznie różnicuje badaną populację w zakresie 6 spośród wszystkich analizowanych czynników motywacyjnych. W przypadku dwóch czynników motywacyjnych: odpowiedzialności zadaniowej (skala C) oraz motywacji związanej z awansowaniem (skala E) poziom jest zbliżony u funkcjonariuszy z wykształceniem średnim i wyższym.

Wykres 7. Średnie profile motywacji zawodowej personelu więziennego w zależności od poziomu wykształcenia



Źródło: (opracowanie własne, Kalisz, N=672)

Funkcjonariusze legitymujący się wykształceniem średnim przejawiają niższy poziom motywacji pozafinansowej ($Z=-6,001$; $p<0,000$), poprawnych stosunków z przełożonymi ($Z=-6,186$; $p<0,000$), osiągnięcia założonych celów ($Z=-8,069$; $p<0,000$). Natomiast funkcjonariusze z wykształceniem wyższym wykazują niższą motywację w zakresie bodź-

ców finansowych ($Z=9,857$; $p<0,000$) i rodzaju wykonywanej pracy ($Z=2,165$; $p=0,030$) oraz pracy w zespole ($Z=5,509$; $p<0,000$).

Wiek

W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie o związek pomiędzy motywacją zawodową a wiekiem przeprowadzono analizę korelacyjną wyników uzyskanych przez respondentów w poszczególnych skalach testu Herzberga, z podaną przez nich w metryczce liczbą lat życia.

Tabela 13. Korelacje r-Pearsona pomiędzy motywacją zawodową a wiekiem

Skala	r(X,Y)	Wysokość współczynnika korelacji	Zależność między zmiennymi	% wariacji	Poziom istotności
A	-0,070	słaby	prawie nic nie znacząca	0,5	0,071
B	0,009	słaby	prawie nic nie znacząca	0,0	0,809
C	-0,205	niski	wyraźna lecz mała	4,2	0,000
D	0,197	słaby	prawie nic nie znacząca	3,9	0,000
E	0,239	niski	wyraźna lecz mała	5,7	0,000
F	0,092	słaby	prawie nic nie znacząca	0,8	0,018
G	-0,160	Słaby	prawie nic nie znacząca	2,5	0,000
H	-0,030	Słaby	prawie nic nie znacząca	0,1	0,445

Źródło: opracowanie własne (N=663)

Badania wykazały, że istnieją związki, pomiędzy wiekiem respondentów a pięcioma czynnikami motywacyjnymi, istotne na poziomie statystycznym (patrz powyższa tabela), jednak wysokość współczynników korelacji jest niska lub słaba, a zależności między zmiennymi są wyraźne lecz małe albo prawie nic nie znaczące. Im starsi funkcjonariusze, tym większe znaczenie mają dla nich poprawne relacje z przełożonymi (skala D), możliwość awansowania (skala E) oraz doprowadzanie zadań do końca i osiąganie założonych celów (skala F). Natomiast odwrotnie – im młodszy funkcjonariusze – tym bardziej odczuwają potrzebę stałości zadań (skala G) i mniej motywują ich zadania odpowiedzialne (skala C).

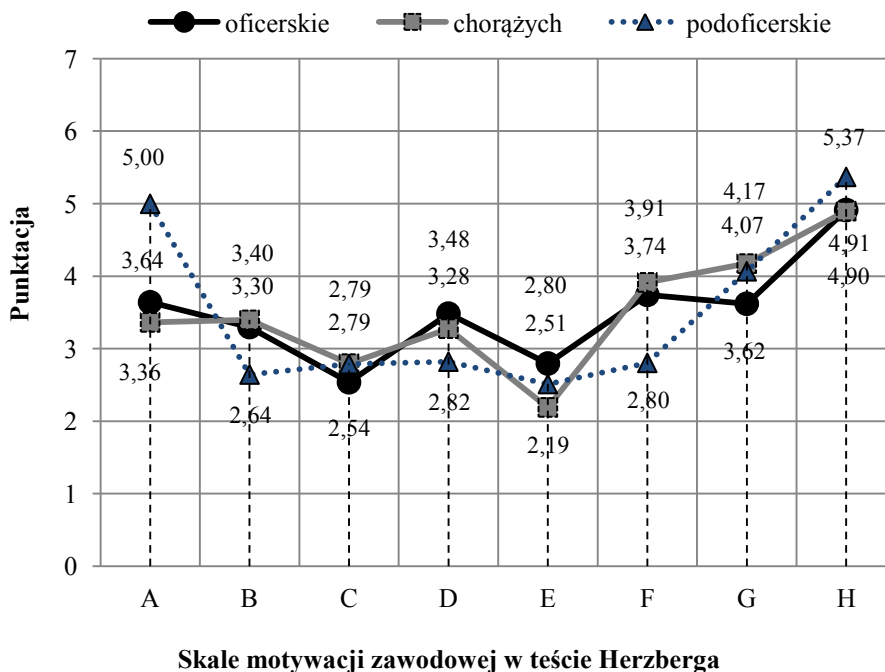
3.4. Struktura motywacji funkcjonariuszy Służby Więziennej a zmienne organizacyjno-służbowe

W podrozdziale zaprezentowano wpływ zmiennych natury organizacyjno-służbowej na poziom motywacji zawodowej funkcjonariuszy Służby Więziennej. Omówiono zróżnicowanie czynników motywacyjnych respondentów ze względu na zajmowane stanowisko służbowe, rodzaj szkolenia zawodowego, jakim byli poddani w trakcie badania i specyfikę czynności zawodowych oraz związek pomiędzy stażem pracy w Służbie Więziennej a nasileniem czynników motywacyjnych.

Stanowisko służbowe

Zajmowane stanowisko (korpus służbowy) różnicuje istotnie badaną populację w zakresie motywacji zawodowej, z wyjątkiem dwóch czynników motywacyjnych: odpowiedzialności zadaniowej (skala C) oraz awansu (skala E), których poziom jest zbliżony u podoficerów, chorążych i oficerów.

Wykres 8. Średnie profile motywacji zawodowej personelu więziennego w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego



Źródło: opracowanie własne (N=681)

Badania testem H Kruskala-Wallisa wykazały istotne na poziomie $p < 0,000$ różnice pomiędzy funkcjonariuszami z różnych korpusów w zakresie motywacji: finansowej ($H=80,113$), pozafinansowej ($H=25,879$), relacji z przełożonymi ($H=46,356$), osiągania założonych celów ($H=90,231$), rodzaju wykonywanej pracy ($H=18,126$), pracy w zespole ($H=25,292$). W celu zidentyfikowania dokładnych różnic pomiędzy grupami funkcjonariuszy zajmujących różne stanowiska służbowe przeprowadzono analizę *post hoc* testem rozstępu wielokrotnego Dunca-na.

Podoficerowie wykazują najwyższy poziom motywacji finansowej (skala A), różniąc się od chorążych i oficerów na poziomie $p < 0,000$. Pomiedzy oficerami a chorążymi brak istotnych różnic w zakresie tego czynnika motywacyjnego. Podoficerów charakteryzuje najniższy poziom motywacji pozafinansowej (skala B) w porównaniu z chorążymi ($p < 0,000$) i oficerami ($p = 0,001$). Motywacja pozafinansowa chorążych i oficerów jest zbliżona. Poprawne stosunki z przełożonymi (skala D) mają najmniejsze znaczenie dla podoficerów, którzy różnią się w tym zakresie od chorążych na poziomie $p = 0,003$, a od oficerów na poziomie $p < 0,000$. W zakresie możliwości awansowania (skala E) korpus chorążych wykazuje najniższy poziom tego czynnika motywacyjnego, różniąc się od oficerów na poziomie $p = 0,003$. Pomiedzy podoficerami i oficerami różnice wyników w skali E są nieistotne. Możliwość osiągania założonych celów (skala F) najslabiej motywuje podoficerów, którzy różnią się istotnie od chorążych i oficerów na poziomie $p < 0,000$. Największą uniwersalnością w zakresie rodzaju wykonywanej pracy (skala G) charakteryzują się oficerowie, którzy różnią się od chorążych na poziomie $p = 0,002$, a od podoficerów na poziomie $p = 0,01$. Rodzaj pracy, jako czynnik motywacyjny, nie różnicuje chorążych i podoficerów.

Staż w służbie

W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie o związek pomiędzy motywacją zawodową a stażem w służbie przeprowadzono analizę korelacyjną wyników uzyskanych przez respondentów w poszczególnych skalach testu Herzberga z podaną przez nich w metryczce liczbą lat pracy w Służbie Więziennej.

Tabela 14. Korelacje r-Pearsona pomiędzy motywacją zawodową a stażem w służbie

Skala	r(X,Y)	Wysokość współczynnika korelacji	Zależność	% wariacji	Poziom istotności
A	-0,007	Słaby	prawie nic nie znacząca	0,0	0,850
B	0,034	Słaby	prawie nic nie znacząca	0,1	0,380
C	-0,200	Niski	wyraźna lecz mała	4,0	0,000
D	0,210	Słaby	prawie nic nie znacząca	4,4	0,000
E	0,313	Niski	wyraźna lecz mała	9,8	0,000
F	0,050	Słaby	prawie nic nie znacząca	0,2	0,204
G	-0,261	Niski	wyraźna lecz mała	6,8	0,000
H	-0,077	Słaby	prawie nic nie znacząca	0,6	0,049

Źródło: opracowanie własne (N=654)

Badania wykazały, że istnieją związki pomiędzy stażem pracy w Służbie Więziennej respondentów a pięcioma czynnikami motywacyjnymi istotne na poziomie statystycznym (patrz powyższa tabela), jednak wysokość współczynników korelacji jest niska lub słaba, a zależności między zmiennymi wyraźne lecz małe albo prawie nic nie znaczące. Im dłuższy staż w służbie, tym większe znaczenie dla badanych mają poprawne relacje z przełożonymi (skala D) i możliwość awansowania (skala E). Z kolei odwrotna korelacja świadczy o tym, że im dłuższy staż badanych, tym bardziej większa ich odpowiedzialność (skala C)³ i uniwersalność zadaniowa, natomiast mniejsze znaczenie mają czynniki związane z pracą zespołową (skala H).

Rodzaj szkolenia

Rodzaj szkolenia różnicuje badaną populację w zakresie motywacji zawodowej. Wszystkie różnice są istotne na poziomie $p < 0,000$. Opis szczegółowej analizy poszczególnych skal znajduje się pod tabelą nr 6. Wynika z niej, że odnotowane bardzo istotne różnice wynikają w głównej mierze z rozbieżności w strukturze motywacyjnej pomiędzy uczestnikami

³ Należy zaznaczyć, że w skali C punktacja jest odwrócona – im niższy wynik, tym większa odpowiedzialność badanych.

szkolenia zawodowego (podoficerskiego, chorążych i oficerskiego) a uczestnikami kursów doskonalących (dowódców zmiany i kierowników działu).

Tabela 15. Średnie wyników uzyskanych w skalach (A–H) testu motywacji Herzberga w zależności od rodzaju szkolenia oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa (H) i poziomy istotności (p).

Rodzaj szkolenia	A	B	C	D	E	F	G	H
Szkoła podoficerska	4,998	2,644	2,787	2,821	2,512	2,804	4,067	5,368
Szkoła chorążych	3,362	3,397	2,793	3,276	2,190	3,914	4,172	4,897
Szkoła oficerska	3,161	3,477	2,886	3,309	2,154	3,987	4,128	4,933
Kurs dowódców	5,172	2,759	1,517	4,103	4,172	2,793	2,138	5,345
Kurs kierowników	4,630	2,889	1,704	3,778	4,852	3,407	2,407	4,333
Test Kruskala-Wallisa (H)	113,47	33,850	26,699	56,591	105,43	104,84	100,18	29,661
Poziom istotności (p)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Źródło: opracowanie własne (N=683)

Identyfikacji dokładnych różnic pomiędzy poszczególnymi grupami wyodrębnionymi ze względu na rodzaj szkolenia, w jakim uczestniczyli w trakcie badania, dokonano w oparciu o test *post hoc* rozstępu wielokrotnego Duncana.

Skala A. Najwyższy poziom motywacji finansowej przejawiają uczestnicy kursu dowódców zmiany. Wysoki poziom w tej skali uzyskali również uczestnicy kursu kierowników oraz szkoły podoficerskiej, różniąc się w tym zakresie od chorążych i oficerów ($p < 0,000$). Pomiędzy słuchaczami szkoły chorążych i szkoły oficerskiej brak istotnych różnic w tym zakresie.

Skala B. Najwyższy poziom motywacji pozafinansowej przejawiają słuchacze szkoły oficerskiej, różniąc się istotnie od uczestników kursu dowódców zmiany ($p = 0,032$) oraz słuchaczy szkoły podoficerskiej ($p = 0,014$). Zbliżony poziom tego czynnika motywacyjnego prezentują również słuchacze szkoły chorążych, którzy różnią się od uczestników kursu dowódców zmiany ($p = 0,050$) oraz słuchaczy szkoły podoficerskiej ($p = 0,024$). Pomiędzy pozostałymi grupami występujące różnice są nieistotne pod względem statystycznym.

Skala C. Możliwość realizacji bardzo odpowiedzialnych zadań motywuje najbardziej uczestników kursu dowódców zmian oraz kierowników. Kandydaci na dowódców zmiany różnią się od słuchaczy szkół podoficerskiej, chorążych i oficerskiej ($p < 0,000$). Uczestnicy kursu kierowników różnią się od słuchaczy szkoły oficerskiej na poziomie $p < 0,000$, natomiast od słuchaczy szkół chorążych i podoficerskiej na poziomie $p = 0,001$. Pomiędzy słuchaczami szkół SW brak różnic w zakresie tego czynnika motywacyjnego.

Skala D. Poprawne relacje z przełożonymi są ważne dla uczestników kursu dowódców zmiany oraz kierowników. Kursanci szkolenia dla dowódców zmian różnią się na poziomie $p = 0,001$ od słuchaczy szkół chorążych i oficerskiej oraz na poziomie $p < 0,000$ od słuchaczy szkoły podoficerskiej. Uczestnicy kursu kierowników różnią się bardzo istotnie od słuchaczy szkoły podoficerskiej ($p < 0,000$) oraz istotnie od słuchaczy szkoły chorążych ($p = 0,046$) i oficerskiej ($p = 0,050$). Pomiędzy grupami słuchaczy pozostałych szkoleń różnice są nieistotne.

Skala E. Awans najbardziej motywuje do pracy uczestników kursu kierowników. Różnią się oni od słuchaczy szkół podoficerskiej, chorążych i oficerskiej ($p < 0,000$) i od dowódców zmiany ($p = 0,016$). Ponadto uczestnicy kursu dowódców zmiany różnią się od słuchaczy wszystkich trzech szkół SW ($p < 0,000$). Kandydaci na podoficerów, chorążych i oficerów nie różnią się istotnie pod tym względem.

Skala F. Możliwość realizacji założonych celów i doprowadzanie zadań do końca motywuje najbardziej kandydatów na oficerów oraz chorążych, którzy różnią się istotnie od kandydatów na podoficerów oraz dowódców zmian ($p < 0,000$). Kierownicy wykazują nieco niższy poziom tego czynnika motywacji w porównaniu z przyszłymi chorążymi ($p = 0,034$) i kandydatami na oficerów ($p = 0,017$), natomiast w porównaniu z dowódcami ich poziom jest istotnie wyższy ($p = 0,025$).

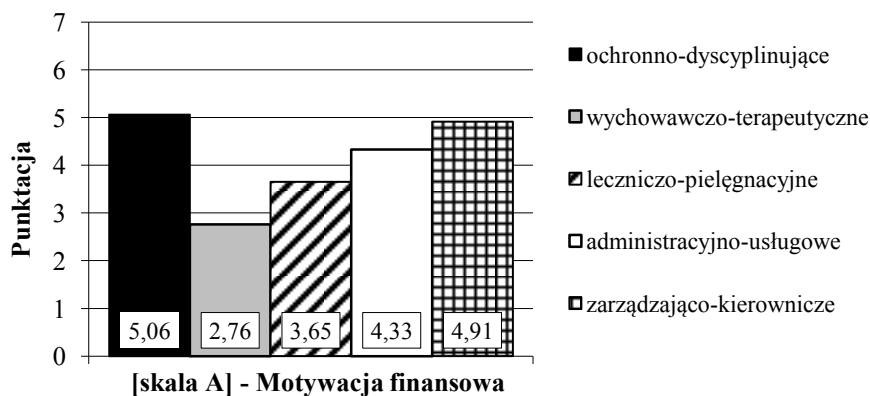
Skala G. Możliwość realizacji zadań o dużym stopniu uniwersalności najbardziej motywuje uczestników kursu dowódców zmian i kierowników działu. Kursanci ci różnią się od słuchaczy szkół podoficerskiej, chorążych i oficerskiej ($p < 0,000$). W pozostałych grupach różnic nie odnotowano.

Skala H. Praca w grupie, czy w zespole zadaniowym, najslabiej motywuje do pracy uczestników kursu kierowników działu. Przejawiają oni najniższy poziom tego czynnika motywacyjnego, różniąc się jednak tylko od kandydatów na podoficerów i dowódców zmiany ($p = 0,024$).

Specyfika czynności służbowych

Rodzaj wykonywanych zadań służbowych wpływa na poziom motywacji zawodowej badanej populacji. Poziom istotności różnic pomiędzy poszczególnymi grupami wyodrębnionymi ze względu na specyfikę czynności obliczony testem Kruskala-Wallisa wynosi we wszystkich skalach $p < 0,000$. Identyfikacji dokładnych różnic pomiędzy poszczególnymi grupami wyodrębnionymi ze względu na specyfikę czynności służbowych, dokonano w oparciu o test *post hoc* rozstępu wielokrotnego Duncana.

Wykres 9. Zróżnicowanie średnich wyników motywacji finansowej w zależności od specyfiki czynności służbowych



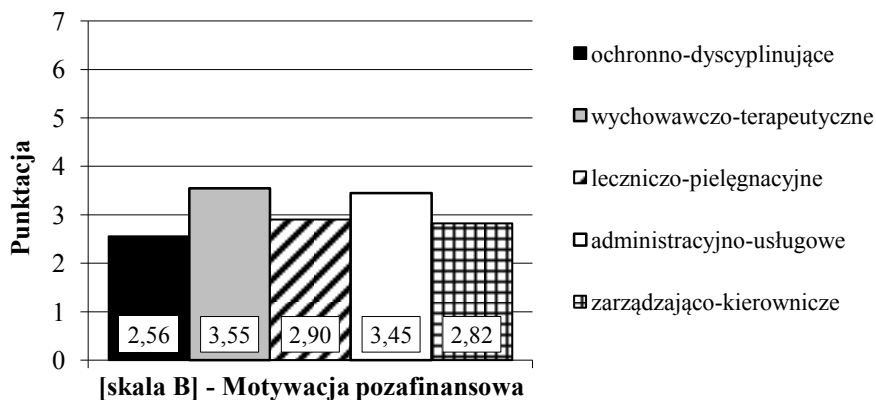
Test istotności różnic Kruskala-Wallisa $H=136,466$

Źródło: opracowanie własne (N=680)

Najniższy poziom zapotrzebowania na ten czynnik higieniczny w postaci motywacji finansowej występuje w grupie wykonujących czynności wychowawczo-terapeutyczne, która różni się od grup funkcjonariuszy wykonujących czynności: ochronno-dyscyplinujące, administracyjno-usługowe oraz zarządzająco-kierownicze ($p < 0,000$) oraz funkcjonariuszy wykonujących czynności leczniczo-pielęgnacyjne ($p = 0,001$). Z kolei najwyższy poziom czynnika finansowego charakteryzuje funkcjonariuszy wykonujących czynności ochronne, którzy różnią się istotnie od wychowawców i służby zdrowia ($p < 0,000$) oraz funkcjonariuszy pionu administracyjnego ($p = 0,007$). Badani, wykonujący czynności zarządzająco-kierownicze, mają zbliżony poziom motywacji finansowej do funkcjonariuszy ochrony (brak istotnych różnic między tymi grupami), różnią się

natomiast od wychowawców i służby zdrowia ($p < 0,000$) i funkcjonariuszy administracji ($p = 0,025$).

Wykres 10. Zróżnicowanie średnich wyników motywacji pozafinansowej w zależności od specyfiki czynności służbowych

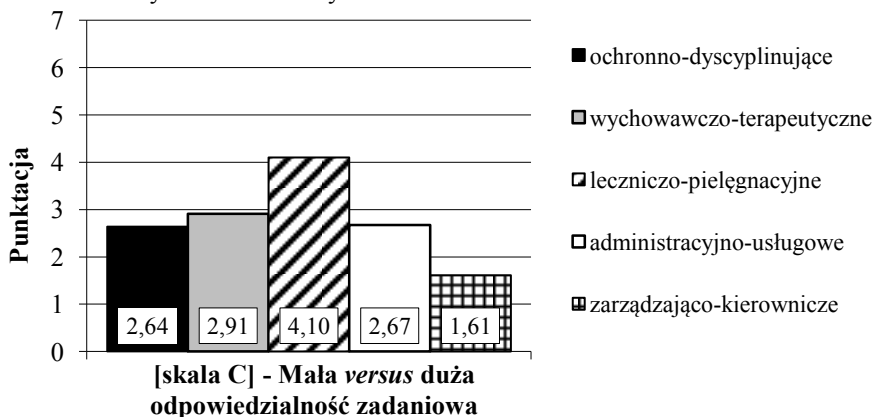


Test istotności różnic Kruskala-Wallis $H = 44,900$

Źródło: opracowanie własne (N=680)

Najwyższy poziom czynnika pozafinansowego motywuje grupę wychowawczo-terapeutyczną, która różni się od grupy ochronnej ($p < 0,000$), grupy zarządzająco-kierowniczej ($p = 0,004$) oraz od służby zdrowia ($p = 0,009$). Zbliżony do wychowawców poziom motywacji pozafinansowej prezentują funkcjonariusze pionu administracyjnego, którzy różnią się od funkcjonariuszy ochrony ($p < 0,000$), kadry zarządzającej ($p = 0,013$) oraz od służby zdrowia ($p = 0,022$). Pomędzy pozostałymi grupami istotnych różnic nie odnotowano.

Wykres 11. Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z odpowiedzialnością zadaniową w zależności od specyfiki czynności służbowych

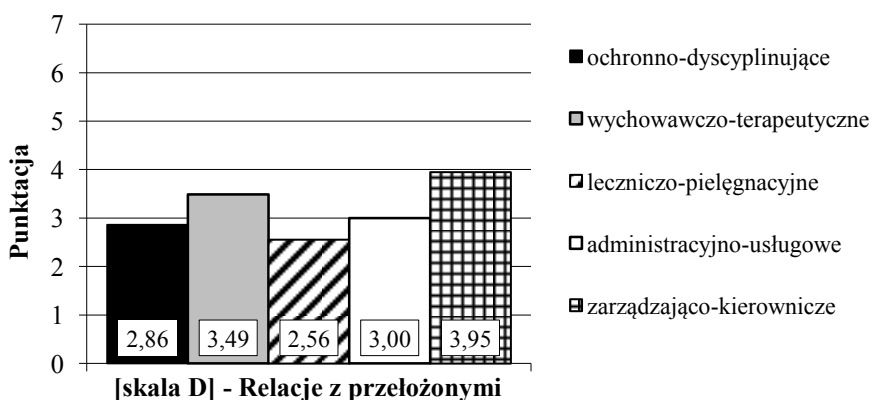


Test istotności różnic Kruskala-Wallis $H=60,132$

Źródło: opracowanie własne (N=680)

Możliwość realizacji zadań odpowiedzialnych najbardziej motywuje funkcjonariuszy realizujących czynności zarządzająco-kierownicze, którzy różnią się w tym zakresie od pozostałych grup ($p<0,000$). Z kolei odpowiedzialne zadania najslabiej motywują przedstawicieli funkcjonariuszy wykonujących czynności leczniczo-pielęgnacyjne, których poziom różni bardzo istotnie się od wszystkich grup ($p<0,000$). Pomiędzy pozostałymi grupami różnice w zakresie motywatora związanego z odpowiedzialnością są nieistotne pod względem statystycznym.

Wykres 12. Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z relacjami z przełożonymi w zależności od specyfiki czynności służbowych

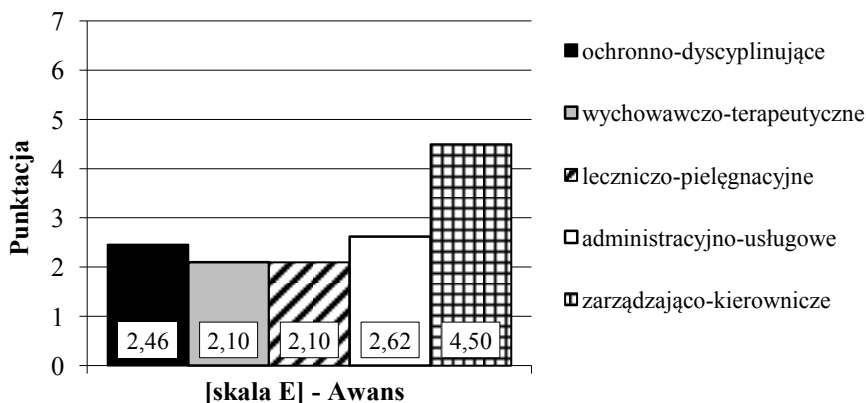


Test istotności różnic Kruskala-Wallis $H=68,136$

Źródło: opracowanie własne (N=680)

Dobre stosunki służbowe z przełożonymi najbardziej wpływają na funkcjonariuszy pionu zarządzającego. Różnica pomiędzy średnimi uzyskanymi przez kierownictwo a średnimi grupy wychowawców była istotna ($p=0,015$), natomiast zróżnicowanie wyników kierownictwa i innych grup osiągnęło poziom $p<0,000$. Wyższy poziom tego rodzaju motywacji przejawiają również wychowawcy, różniąc się od służby zdrowia ($p<0,000$), ochrony ($p=0,001$) oraz administracji ($p=0,009$). Ponadto administracja przejawia istotnie wyższe nasilenie tego motywatora w porównaniu ze służbą zdrowia ($p=0,026$). Pomiedzy ochroną a służbą zdrowia i administracją brak jest istotnych różnic w zakresie tego czynnika motywacyjnego.

Wykres 13. Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z możliwością awansowania w zależności od specyfiki czynności służbowych

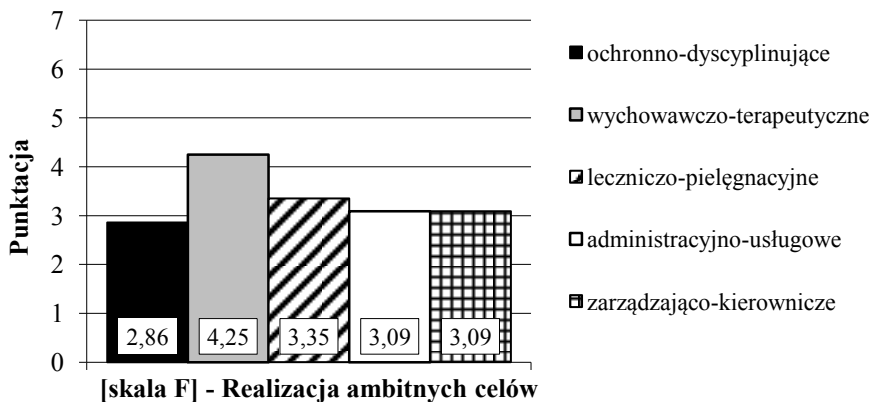


Test istotności różnic Kruskala-Wallis $H=102,660$

Źródło: opracowanie własne (N=680)

Awans jest zdecydowanie najsilniejszym bodźcem mobilizującym dla respondentów wykonujących czynności zarządzająco – kierownicze w porównaniu z pozostałymi grupami badanych ($p<0,000$). Ponadto na możliwość awansowania wrażliwi są również przedstawiciele grupy administracyjno-usługowej, którzy przejawiają wyższy poziom tego czynnika niż wychowawcy i służba zdrowia ($p<0,030$). Pomiedzy ochroną, wychowawcami i służbą zdrowia brak jest istotnych różnic w zakresie poziomu motywatora awansowego.

Wykres 14. Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z możliwością realizacji ambitnych celów w zależności od specyfiki czynności służbowych

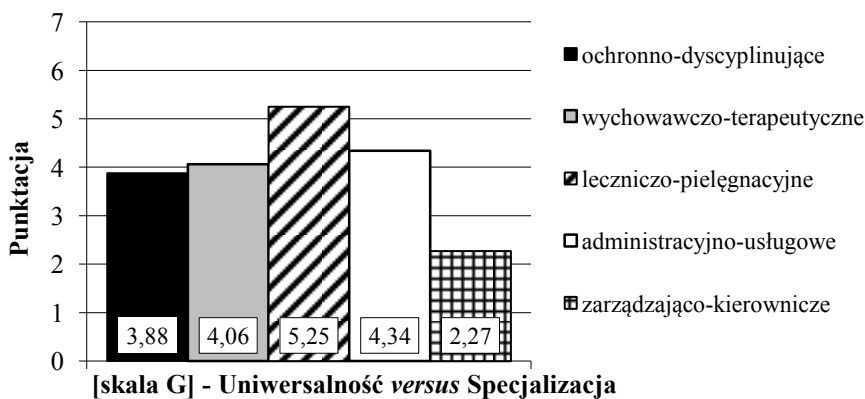


Test istotności różnic Kruskala-Wallis $H=88,854$

Źródło opracowanie własne (N=680)

Zdecydowanie najwyższy poziom motywacji dotyczącej możliwości realizowania ambitnych prezentują funkcjonariusze z pionu wychowawczo-terapeutycznego, którzy różnią się w tym zakresie od wszystkich grup ($p<0,000$). Niewielką, ale istotną różnicę, odnotowano pomiędzy grupą funkcjonariuszy wykonujących czynności ochronno-dyscyplinujące a leczniczo-pielęgnacyjne ($p=0,018$). W przypadku pozostałych grup zróżnicowanie jest nieistotne.

Wykres 15. Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z rodzajem wykonywanych zadań w zależności od specyfiki czynności służbowych



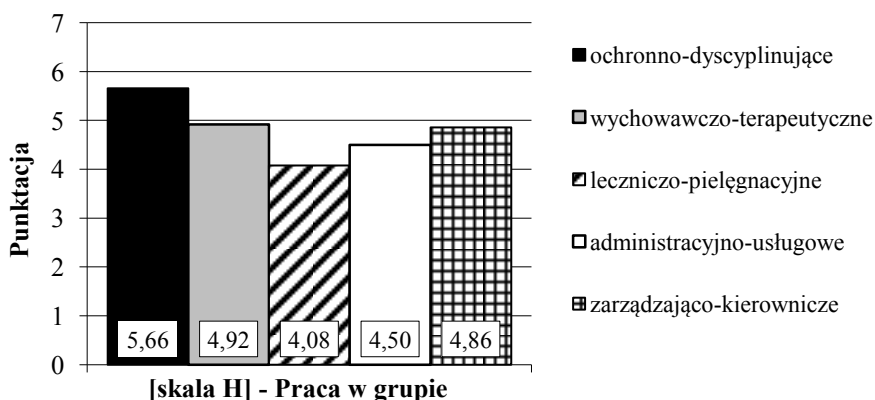
Test istotności różnic Kruskala-Wallis $H=138,774$

Źródło: opracowanie własne (N=680)

Chęć wykonywania zadań wąsko specjalistycznych wykazuje personel medyczny, który różni się pod tym względem bardzo istotnie od przedstawicieli pozostałych pionów ($p < 0,000$).

Z kolei możliwość realizacji zadań zróżnicowanych i wymagających uniwersalności najbardziej motywuje grupę funkcjonariuszy realizujących czynności zarządzająco-kierownicze. Kierownicy różnią się od pozostałych grup ($p < 0,000$). Odnotowano także istotnie większą uniwersalność funkcjonariuszy ochrony w porównaniu z funkcjonariuszami administracji ($p = 0,024$).

Wykres 16. Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z możliwością pracy w grupie w zależności od specyfiki czynności służbowych



Test istotności różnic Kruskala-Wallis $H = 74,994$

Źródło: opracowanie własne (N=680)

Możliwość pracy w zespole najsilniej motywuje funkcjonariuszy wypełniających zadania ochronno-dyscyplinujące. Personel ochronny różni się od służby zdrowia i administracji ($p < 0,000$), od wychowawców ($p = 0,020$) oraz od kierownictwa ($p = 0,015$). Motywacja do pracy indywidualnej charakteryzuje służbę zdrowia, która różni się w tym zakresie od wychowawców ($p = 0,014$) oraz kierowników ($p = 0,020$). Pomędzy grupami funkcjonariuszy z administracji, kierownictwa i wychowawców brak istotnego zróżnicowania.

3.5. Demograficzne i organizacyjne predyktory motywacji zawodowej funkcjonariuszy Służby Więziennej

W celu określenia zmiennych niezależnych w postaci czynników demograficznych i służbowo-organizacyjnych (predyktorów), mających największy udział w wyjaśnianiu zmiennej zależnej w postaci poziomu czynników motywacyjno-higienicznych (zmiennych objaśnianych), zbadano współczynniki regresji. Modele osobne dla każdej skali testu Herzberga zawarte w tabelach od 16 do 23 przedstawiają standaryzowane współczynniki regresji (*BETA*) i zwykłe współczynniki regresji (*B*) otrzymane w analizie regresji wielokrotnej.

Wartość współczynników *BETA* pozwala porównać relatywne wkłady, jakie każda ze zmiennych niezależnych wnosi w predykcję zmiennej zależnej. W tabelach umieszczono także wyniki współczynnika korelacji wielokrotnej (*R*), proporcje zmienności (R^2) oraz skorygowane (R^2). Wynik proporcji R^2 pozwala przewidzieć zmienność zmiennej zależnej (motywacji) pod wpływem zmiennych niezależnych (predyktorów demograficznych i służbowo-organizacyjnych).

Tabela 16. Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji finansowej w regresji wielokrotnej (skala A)

Zmienna	BETA	B	istotność p=
Wiek	0,078	0,027	0,132
Staż	-0,009	-0,004	0,891
Stanowisko	-0,074	-0,154	0,645
Szkoła/kurs	0,261	0,428	0,076
Płeć	-0,210	-1,036	0,000
Wykształcenie	-0,429	-1,626	0,000
Specyfika	0,213	0,258	0,000
W. wolny		5,752	0,000
R wielorakie=0,552 wielorakie $R^2=0,305$ skorygowane $R^2=0,297$			

Źródło: opracowanie własne (N=632)

Na podstawie parametrów równań regresyjnych należy stwierdzić, że zmienne niezależne analizowane w badaniu wyjaśniają około 30% wariacji wyników motywacji finansowej (patrz tabela 7 skorygowane $R^2=0,297$). Zmiennymi, które w istotny sposób wpływają na wysokość

poziomu tego rodzaju motywacji, są: płeć, wykształcenie i specyfika wykonywanych czynności zawodowych.

Czynnik materialny najbardziej będzie motywował do pracy mężczyzn z wykształceniem średnim, którzy wykonują czynności ochronno-dyscyplinujące. Natomiast najmniejsze znaczenie będzie miał dla kobiet z wykształceniem wyższym, które realizują zadania wychowawczo-terapeutyczne. Badania wykazały, że na poziomie trendu rodzaj szkolenia, w jakim uczestniczyli respondenci w trakcie badania, wpływa na nasilenie tego czynnika higienicznego – czynnik materialny bardziej będzie motywował do pracy uczestników kursu dowódców i kierowników działu.

Tabela 17. Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji pozafinansowej w regresji wielokrotnej (skala B)

Zmienna	BETA	B	istotność p=
Wiek	-0,203	-0,060	0,001
Staż	0,158	0,059	0,040
Stanowisko	-0,187	-0,326	0,308
Szkoła/kurs	-0,096	-0,133	0,564
Płeć	-0,057	-0,234	0,168
Wykształcenie	0,360	1,148	0,000
Specyfika	0,289	0,283	0,000
W. wolny		3,174	0,000
R wielorakie=0,339 wielorakie R ² =0,115 skorygowane R ² =0,105			

Źródło: opracowanie własne (N=632)

Wyniki badań wskazują, że zmienne niezależne wyjaśniają około 11% wariacji wyników składających się na motywację pozafinansową. Zmiennymi mającymi najistotniejszy wpływ na wysokość poziomu tego rodzaju motywacji są: wiek, staż w służbie, wykształcenie oraz specyfika wykonywanych czynności służbowych.

Motywacja pozafinansowa najbardziej będzie stymulowała funkcjonariuszy młodszych wiekowo, ale posiadających stosunkowo dłuższy czas pracy w służbie, którzy legitymują się wyższym wykształceniem i wykonują czynności wychowawczo-terapeutyczne. Motywacja niematerialna będzie mniej skuteczna dla funkcjonariuszy stosunkowo starszych wiekiem, ale rozpoczynających pracę w więziennictwie, którzy posiadają wykształcenie średnie i wykonują czynności ochronno-dyscyplinujące.

Tabela 18. Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji związanej z odpowiedzialnością zadaniową w regresji wielokrotnej (skala C)

Zmienna	BETA	B	istotność p=
Wiek	-0,199	-0,062	0,001
Staż	0,022	0,009	0,771
Stanowisko	-0,332	-0,612	0,065
Szkoła/kurs	0,076	0,111	0,660
Płeć	0,085	0,372	0,065
Wykształcenie	0,248	0,833	0,001
Specyfika	0,226	0,350	0,000
W. wolny		2,821	0,000
R wielorakie=0,359 wielorakie R ² =0,129 skorygowane R ² =0,119			

Źródło: opracowanie własne (N=632)

Zmienne niezależne wyjaśniają około 12% wariacji wyników czynnika motywacyjnego związanego z realizacją odpowiedzialnych zadań. Zmiennymi mającymi największy wpływ na ten rodzaj motywacji są: wiek i wykształcenie respondentów oraz wykonywane przez nich czynności służbowe. Możliwość realizacji odpowiedzialnych zadań, wymagających dokładnej analizy przed podjęciem decyzji będzie najbardziej motywowała osoby młode, z wykształceniem wyższym, realizujące czynności zarządzająco-kierownicze.

W przypadku osób starszych ze średnim wykształceniem, wykonujących czynności leczniczo-pielęgnacyjne, znaczenie tego czynnika motywacyjnego jest zdecydowanie mniejsze. Badania wykazały, że na poziomie trendu zajmowane stanowisko oraz płeć wpływają na nasilenie tego czynnika motywacyjnego – zadania odpowiedzialne częściej będą motywowały mężczyzn na stanowiskach oficerskich.

Tabela 19. Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji dotyczącej pozytywnych relacji z przełożonymi w regresji wielokrotnej (skala D)

Zmienna	BETA	B	istotność p=
Wiek	0,049	0,011	0,406
Staż	0,026	0,008	0,738
Stanowisko	-0,111	-0,154	0,507
Szkoła/kurs	-0,058	-0,063	0,757
Płeć	-0,076	-0,251	0,061
Wykształcenie	0,168	0,425	0,035
Specyfika	0,267	0,307	0,003
W. wolny		4,648	0,000
R wielorakie=0,306 wielorakie R ² =0,094 skorygowane R ² =0,084			

Źródło: opracowanie własne (N=632)

Zmienne niezależne wyjaśniają nieco ponad 8% wariancji wyników w skali motywacji związanej z poprawnymi relacjami z przełożonymi. Najistotniejszy wpływ na ten rodzaj motywacji ma poziom wykształcenia i specyfika czynności służbowych.

Pozytywne kontakty interpersonalne ze swoimi przełożonymi będą najbardziej motywowały w pracy osoby z wykształceniem wyższym, które realizują czynności zarządzająco-kierownicze. Najmniejsze znaczenie tego czynnika w strukturze motywacji zawodowej będzie występowało u osób ze służby zdrowia z wykształceniem średnim. Badania wykazały, że na poziomie trendu płeć wpływa na nasilenie tego czynnika higienicznego – dobre kontakty ze swoimi przełożonymi mogą być ważniejsze dla mężczyzn.

Tabela 20. Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji związanej z awansowaniem w regresji wielokrotnej (skala E)

Zmienna	BETA	B	istotność p=
Wiek	0,140	0,040	0,012
Staż	-0,024	-0,009	0,743
Stanowisko	-0,705	-1,205	0,000
Szkola/kurs	0,894	1,204	0,000
Płeć	-0,076	-0,308	0,050
Wykształcenie	-0,131	-0,407	0,085
Specyfika	0,077	0,113	0,051
W. wolny		1,897	0,000
R wielorakie=0,417 wielorakie R ² =0,174 skorygowane R ² =0,165			

Źródło: opracowanie własne (N=632)

Zmienne niezależne wyjaśniają około 16% zmienności motywacji związanej z awansowaniem. Najistotniejszy wpływ na stymulacyjną wartość awansu mają zmienne: wiek i płeć respondentów, zajmowane stanowisko służbowe oraz udział w szkoleniu. Możliwość awansu jest czynnikiem motywującym do pracy mężczyzn starszych wiekiem na stanowisku podoficerskim, a także uczestników zawodowego kursu doskonalącego kierowników działu ochrony. Awans najmniej motywuje młodsze kobiety ze stanowisk oficerskich oraz kobiety uczestniczki szkolenia podoficerskiego.

Na poziomie trendu wykształcenie oraz specyfika czynności służbowych wpływają na nasilenie czynnika motywacyjnego związanego z awansowaniem w służbie – dla osób z wykształceniem średnim, mających w swoich obowiązkach czynności zarządzająco-kierownicze, awans jest czynnikiem motywującym ich do pracy. Wśród nich mogą znajdować się osoby w trakcie studiów oraz zastępcy dowódcy zmiany, czy pełniący obowiązki kierownika bez formalnego mianowania na stanowisko.

Tabela 21. Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji dotyczącej możliwości realizacji ambitnych celów w regresji wielokrotnej (skala F)

Zmienna	BETA	B	istotność p=
Wiek	-0,085	-0,022	0,130
Staż	0,055	0,018	0,459
Stanowisko	0,369	0,551	0,029
Szkoła/kurs	-0,283	-0,333	0,076
Płeć	0,057	0,201	0,180
Wykształcenie	0,145	0,395	0,060
Specyfika	0,166	0,145	0,006
W. wolny		2,315	0,000
R wielorakie=0,397 wielorakie R ² =0,158 skorygowane R ² =0,149			

Źródło: opracowanie własne (N=632)

Wyniki regresji wskazują, że czynniki demograficzno-organizacyjne wyjaśniają około 15% wariacji motywacji związanej z możliwością realizacji ambitnych celów. Najistotniejszymi predyktorami w zakresie tego rodzaju motywacji są: zajmowane stanowisko oraz specyfika czynności służbowych. Realizacja ambitnych celów najbardziej będzie motywowała funkcjonariuszy zajmujących stanowiska oficerskie oraz wykonujących czynności wychowawczo-terapeutyczne. Najmniejsze znaczenie tego czynnika motywacyjnego będzie występowało u podoficerów realizujących zadania o charakterze ochronno-dyscyplinującym.

Badania wykazały, że na poziomie trendu wykształcenie oraz rodzaj szkolenia wpływają na nasilenie tego czynnika motywacyjnego – osoby posiadające wykształcenie wyższe, ale uczestniczące w szkoleniu podoficerskim, będą bardziej nastawione na realizację ambitniejszych zadań.

Tabela 22. Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji dotyczącej rodzaju pracy w regresji wielokrotnej (skala G)

Zmienna	BETA	B	istotność p=
Wiek	-0,004	-0,001	0,940
Staż	0,045	0,015	0,521
Stanowisko	0,285	0,438	0,072
Szkoła/kurs	-0,609	-0,738	0,000
Płeć	0,256	0,931	0,000
Wykształcenie	0,095	0,266	0,192
Specyfika	0,157	0,206	0,001
W. wolny		2,513	0,000
R wielorakie=0,483 wielorakie R ² =0,234 skorygowane R ² =0,225			

Źródło: opracowanie własne (N=632)

Zmienne niezależne wyjaśniają ponad 22% wariacji wyników motywacji związanej z rodzajem wykonywanej pracy. Czynniki mającymi najistotniejszy wpływ na ten rodzaj motywacji są: rodzaj szkolenia, w jakim uczestniczyli respondenci w trakcie badania, płeć oraz specyfika czynności służbowych. Praca charakteryzująca się wąską specjalizacją będzie motywowała kobiety, uczestniczki szkoły podoficerskiej, wykonujące czynności leczniczo-pielęgnacyjne.

Natomiast uniwersalność zadaniowa będzie bardziej motywowała mężczyzn, uczestników zawodowych kursów doskonalących, realizujących zadania o charakterze zarządzająco-kierowniczym. Badania wykazały, że na poziomie trendu zajmowane stanowisko wpływa na nasilenie tego czynnika motywacyjnego – oficerów bardziej motywuje praca wąsko specjalistyczna.

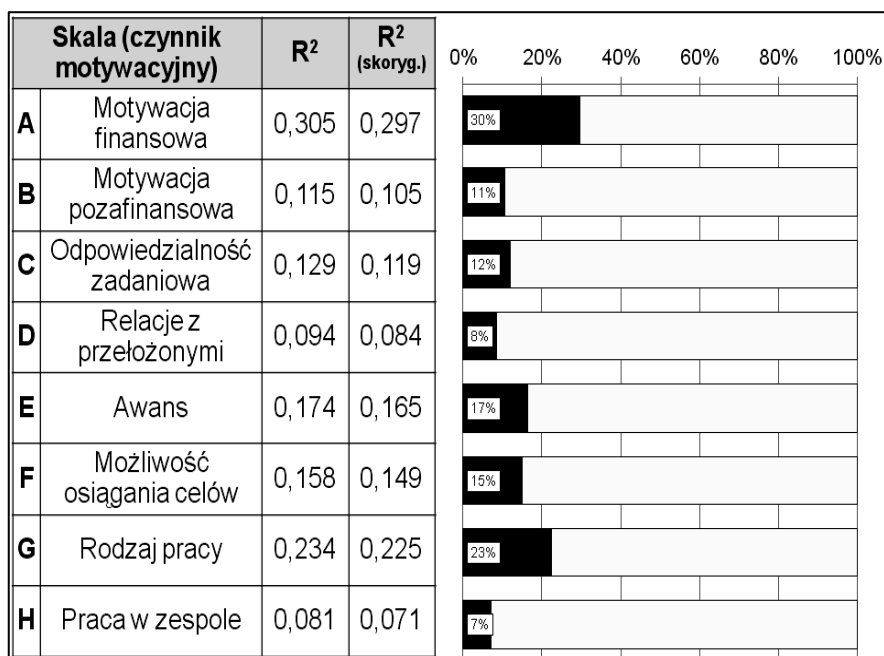
Tabela 23. Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji do pracy w grupie w regresji wielokrotnej (skala H)

Zmienna	BETA	B	istotność p=
Wiek	0,138	0,055	0,019
Staż	-0,092	-0,046	0,231
Stanowisko	0,092	0,216	0,587
Szkoła/kurs	0,016	0,030	0,924
Płeć	0,074	0,411	0,102
Wykształcenie	-0,196	-0,838	0,014
Specyfika	0,268	0,421	0,000
W. wolny		2,358	0,004
R wielorakie=0,284 wielorakie R ² =0,081 skorygowane R ² =0,071			

Źródło: opracowanie własne (N=632)

Zmienne niezależne wyjaśniają 7% wariacji wyników motywacji do pracy zespołowej, a czynnikami mającymi w tym największy udział są: wiek, wykształcenie oraz specyfika wykonywanych czynności służbowych. Praca zespołowa najbardziej motywuje funkcjonariuszy starszych wiekiem, legitymujących się wykształceniem średnim i wykonujących czynności ochronno-dyscyplinujące. Możliwość pracy w grupie mniej będzie motywowała osoby młodsze z wyższym wykształceniem reprezentujące służbę zdrowia.

Podsumowując, czynniki demograficzne i organizacyjno-służbowe wpływają najsilniej na motywację finansową (skala A) oraz motywację związaną z rodzajem wykonywanej pracy (skala G). Najsłabszy wpływ zmiennych niezależnych odnotowano w korelacjach związanych z motywacją do pracy w grupie (skala H) oraz relacjami z przełożonymi (skala D). W przypadku pozostałych czynników motywacyjnych zmienne demograficzne i organizacyjno-służbowe są ważne z psychologicznego punktu widzenia i dość istotne pod względem statystycznym, ale to inne zmienne, niekontrolowane w badaniu, determinują nasilenie motywacji pozafinansowej (skala B), motywacji związanej z odpowiedzialnością zadaniową (skala C) i realizacją ambitnych celów (skala F) oraz z awansowaniem (skala E).



Rycina 5. Udział zmiennych demograficznych i organizacyjno-służbowych w wyjaśnieniu nasilenia czynników motywacji zawodowej funkcjonariuszy SW

Źródło: opracowanie własne (N=632)

3.6. Dyskusja wyników

Przedstawione wyniki wiążą się z opublikowanymi już rezultatami badań i potwierdzają lub uzupełniają doniesienia w literaturze przedmiotu na temat motywacji zawodowej personelu więziennego. Pomimo tego, że dotychczasowe badania prowadzone były w oparciu o inną metodologię, częściowo zbieżne są z wynikami prezentowanymi w niniejszym opracowaniu⁴.

W kwestiach związanych z korzyściami materialno-bytowymi, jako najważniejszymi motywami pracy w więziennictwie (badania B. Wali-góry, H. Machela, J. Nawoja), można odnaleźć wysoką motywację finansową, prezentowaną przez badanych tutaj funkcjonariuszy (skala A). Ciekawość pracy w więzieniu (H. Machel) oraz zainteresowanie pracą w więziennictwie (R. Poklek) może być zbieżne z przeciętnym poziomem czynnika motywacyjnego związanego rodzajem pracy (skala G), czyli

⁴ Analizując dyskusję wyników porównaj badania przytaczane w podrozdziale 1.4.

umiarkowaną elastycznością działania i chęcią realizacji zmiennych zadań. Poziom dostrzegania znaczenia stawianych wymagań i powagi realizacji zadań (skala F) może zbiegać się częściowo z zamiłowaniem do munduru (J. Nawój) oraz specyfiką pracy w więzieniu (R. Poklek). Wreszcie, podobnie jak i w przypadku badań R. Pokleka, niska motywacja funkcjonariuszy SW z zakresu rozwoju zawodowego i kariery w służbie zbliżona jest do stosunkowo niskiego poziomu czynnika motywacyjnego w postaci awansów (skala E).

Opublikowane badania sondażowe nad zróżnicowaniem kobiet i mężczyzn funkcjonariuszy SW w zakresie motywacji podejmowania służby⁵, wskazują na wybrane motywy zbliżone z prezentowanymi w niniejszym opracowaniu motywatorami i czynnikami higieny w ujęciu teorii Herzberga. Kobiety częściej są zadowolone z otrzymywanego w służbie wynagrodzenia i uważają je za wysokie, co wpływa na prezentowany przez nie niższy niż u mężczyzn poziom czynnika finansowego (skala A). Częściej również przed podjęciem pracy w SW zwracają uwagę na opiekę socjalną funkcjonariuszy i ich rodzin, co znalazło odzwierciedlenie w niniejszych badaniach w nieco wyższym u kobiet poziomie motywacji pozafinansowej (skala B). Ponadto więcej kobiet niż mężczyzn deklaruje chęć pracy w więzienictwie ze względu na swoje kwalifikacje i zainteresowania. Prawdopodobnie kobiety znacznie częściej zajmują w więzienictwie stanowiska związane bezpośrednio z ich wykształceniem i kwalifikacjami zawodowymi (pielęgniarki, ekonomistki, psycholożki, pedagodzy), zbieżne to jest z uzyskaną przez nie w teście Herzberga wyższą motywacją do wykonywania zadań specjalistycznych (skala G).

Badania uwzględniające stanowisko służbowe wykazały, że najwyższy poziom motywacji osiągnięć przejawiają kierownicy działu ochrony. Stanowiska zarządzające przypadają zatem osobom, które charakteryzują się dużymi ambicjami i dążeniem do sukcesów, nastawieniem na rozwój zawodowy i perfekcję działania⁶. Wysoki poziom motywacji osiągnięć kierowników potwierdzają wyniki niniejszych badań, w których

⁵ 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 Wydawnictwo UW, Wrocław 2010.

⁶ R. Poklek, *Motywacja osiągnięć a poziom dyrektywności funkcjonariuszy Służby Więziennej zajmujących różne stanowiska służbowe*, [w:] *Bezpečnosť a bezpečnostná veda*, (red.) L. Hofreiter, Liptovský Mikuláš – Liptovský Ján 2009.

kierownicy motywowani są w znacznym stopniu przez możliwość dalszego awansowania (skala E). Ponadto wykazują cechy konstytuujące motyw osiągnięć, takie jak: chęć podejmowania zadań złożonych i wymagających realizacji ambitnych celów (skala F), zróżnicowanych i zmiennych sytuacyjnie, wymagających uniwersalności i elastyczności w działaniu (skala G). Wreszcie kierowników motywuje możliwość podejmowania odpowiedzialnych i wymagających namysłu decyzji (skala C). Zatem zróżnicowania wyników w teście motywacji Herzberga ze względu na korpus lub zajmowane stanowisko można dopatrywać się w osobowościowych uwarunkowaniach osób zajmujących określone miejsce w hierarchii służbowej oraz w specyfice czynności przypisanych do danego stanowiska służbowego.

Kolejnym aspektem ujawnionym w niniejszych badaniach jest związek pomiędzy uczestnictwem w kursie dowódców, czy kierowników, a motywacją związaną z awansem oraz uniwersalnym rodzajem pracy. Badania dowodzą, że najsilniej motywuje ludzi do nauki zainteresowanie tematyką szkolenia, przyjemność, satysfakcja i wyzwania związane z samym procesem uczenia się, a nie tylko nagrody i kary⁷. Otóż kierownicy, czy dowódcy, mają większą świadomość przydatności zdobywanych podczas kursu umiejętności i wiedzy, w przeciwieństwie do uczestników szkolenia podoficerskiego, traktującego szkołę SW jako „zło konieczne”. Również badania Forda i współpracowników wykazały związek wysokiego poziomu motywacji do nauki z poprawą efektywności pracy po zakończonym szkoleniu, co wiąże się z ułatwieniem transferu wiedzy i umiejętności kształconych podczas kursu w obszary codziennej praktyki zawodowej⁸.

R.A. Noe i współpracownicy, analizując różne treningi poświęcone zwiększaniu własnej skuteczności zawodowej i wpływu na ich efekty motywacji uczestników przed rozpoczęciem kursu, dokonali rozróżnienia pomiędzy motywacją do tego, by zdobyć wiedzę od motywacji, od tego, by jak najefektywniej wykorzystać zdobytą wiedzę w pracy i zwiększyć swoją skuteczność. Pierwszy rodzaj motywacji wiąże się przede wszystkim z aktywnością intelektualną – poznawczą, natomiast drugi z działal-

⁷ E. Parsole, Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

⁸ I.L. Goldstein, J.K. Ford, *Training in organizations (4th ed.)*, Palo Alto, CA, Wadsworth, 2002; T.P. Baldwin, J.K. Ford, *Transfer of training: A review and directions for future research*, „Personnel Psychology”, 1988, nr 41, s. 63–105.

nością praktyczną – behawioralną⁹. Przyszli kierownicy, czy dowódcy, mając zdecydowanie większe doświadczenie zawodowe, łatwiej przenoszą treści programowe na grunt swoich jednostek penitencjarnych i to motywuje ich do aktywnego udziału w proponowanych zajęciach, stwarzając szansę na większą elastyczność i uniwersalność podczas realizacji zadań praktycznych (skala G), a w przyszłości możliwość awansu i wspinania się po szczeblach kariery (skala E).

Międzyresortowe badania motywacji zawodowej służb mundurowych wykazały, że w rankingu czynników motywacji zawodowej prowadzi ciekawa praca i wymagająca profesjonalizmu specyfika wykonywanych zadań oraz możliwość współdziałania w ramach zespołu zadaniowego. Dość istotne dla wszystkich badanych grup są poprawne relacje z przełożonymi, jednak nie są one najważniejszymi czynnikami motywującymi do pracy. Zróżnicowanie motywacji przedstawicieli poszczególnych grup dyspozycyjnych dotyczy motywów materialnych (najwyższy u więzienników), możliwości awansu (wysoki u strażników granicznych i policjantów, najniższy u więzienników), rodzaju pracy (wąska specjalizacja na straży granicznej) i pracy w zespole (wysoki poziom u strażaków)¹⁰.

⁹ R.A. Noe, N. Schmitt, *The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model*, „Personnel Psychology”, 1986, nr 39, s. 497–523; R.A. Noe, S. Wilk, *Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities*, „Journal of Applied Psychology”, 1993, nr 78, s. 291–302.

¹⁰ Patrz R. Poklek, A. Wawrzusiszyn, *Motywacja zawodowa policjantów i przedstawicieli grup dyspozycyjnych. Część 1. Różnice międzygrupowe*, „Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej”, 2010, nr 3, s. 54–59.

4. Wnioski i implikacje praktyczne

Rozdział stanowi podsumowanie przeprowadzonych badań, zawiera wnioski sformułowane na podstawie wyników oraz praktyczne wskazania dla polityki personalnej opartej na zarządzaniu poprzez optymalną strategię motywacyjną, wykorzystującą czynniki demograficzne i organizacyjno-służbowe.

4.1. Wnioski

Uzyskane w badaniu wyniki upoważniają do sformułowania następujących wniosków, będących odpowiedziami na postawione przed badaniami pytania:

1. Dominującym czynnikiem motywującym personel więzienny do efektywnej pracy jest możliwość pracy w zespole. Badani funkcjonariusze potrafią zrezygnować z własnych indywidualnych celów na rzecz współpracy i osiągnięcia celów grupowych, a poprawne relacje ze współpracownikami mają dla nich kluczowe znaczenie. W szkoleniu personelu więziennego należy zatem wzmacniać poczucie zespołowości i doskonalić współpracę w grupie zadaniowej, która może być bazą do efektywniejszej realizacji ustawowych zadań Służby Więziennej
2. Stosunkowo wysokie miejsce w hierarchii czynników pobudzających do pracy zajmują również czynniki higieny w postaci motywacji finansowej oraz motywator w postaci odpowiedzialności zadaniowej. Edukacja funkcjonariuszy powinna zatem oprócz przekazywania wiedzy stricte merytorycznej przekształcać motywację absolwentów z czysto materialnej na motywację wynikającą z odpowiedzialności zadaniowej i powinności służby wobec społeczeństwa.
3. Umiarkowane znaczenie w strukturze motywacji personelu więziennego mają czynniki związane z poprawnymi relacjami z przełożonymi oraz możliwością zrealizowania zaplanowanych celów do końca. Ponadto umiarkowany poziom czynnika związanego z rodzajem wykonywanej pracy świadczy o przeciętnej uniwer-

salności zadaniowej badanych. Zatem doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy powinno zawierać również kształtowanie „elastyczności” i uniwersalności zadaniowej.

4. Badani w minimalnym stopniu zwracają uwagę na awans zawodowy, a możliwość wspinania się po szczeblach kariery służbowej i sprawowanie formalnego przywództwa nie determinuje ich zaangażowania w pracy. Podobnie motywacja pozafinansowa związana z pochwałami, wyrazami uznania za pracę plasuje się na stosunkowo niskim poziomie i słabo determinuje aktywność badanych i ich zaangażowanie w pracy. Szkolnictwo zawodowe więziennictwa powinno wzbudzać motywację osiągnięć i chęć wspinania się po szczeblach kariery zawodowej opartej na kompetencjach osobistych i gruntownym przygotowaniu merytorycznym.
5. Płeć istotnie różnicuje badaną populację pod względem struktury motywacji do pracy. Różnice dotyczą wszystkich czynników, z wyjątkiem poprawnych relacji z przełożonymi, który to czynnik plasuje się na podobnym poziomie w obydwu grupach. Kobiety, w porównaniu z mężczyznami, przejawiają mniejsze zapotrzebowanie na czynnik finansowy oraz awans zawodowy, mniejsze znaczenie ma dla nich odpowiedzialność zadaniowa oraz praca w zespole. Z kolei dla mężczyzn mniejsze znaczenie ma możliwość doprowadzania zadań do końca, realizacja zadań wąsko specjalistycznych oraz motywacja pozafinansowa.
6. Poziom wykształcenia istotnie różnicuje badanych w zakresie 6 spośród wszystkich analizowanych czynników motywacyjnych. Funkcjonariusze legitymujący się wykształceniem średnim przejawiają niższy poziom motywacji pozafinansowej, poprawnych stosunków z przełożonymi, osiągania założonych celów. Natomiast funkcjonariusze z wykształceniem wyższym wykazują niższą motywację w zakresie bodźców finansowych i rodzaju wykonywanej pracy oraz pracy zespołowej.
7. Badania wykazały związki pomiędzy wiekiem respondentów a pięcioma czynnikami motywacyjnymi. Im starsi funkcjonariusze, tym większe znaczenie mają dla nich poprawne relacje z przełożonymi, możliwość awansowania oraz doprowadzanie zadań do końca i osiąganie założonych celów. Natomiast odwrotnie, im młodszy funkcjonariusze, tym bardziej odczuwają potrzebę stałości zadań i mniej motywują ich zadania odpowiedzialne.

8. Zajmowane stanowisko służbowe (korpus) różnicuje badaną populację w zakresie struktury motywacji, z wyjątkiem dwóch czynników motywacyjnych: odpowiedzialności zadaniowej oraz awansu, których poziom jest zbliżony u podoficerów, chorążych i oficerów. Podoficerowie wykazują najwyższy poziom motywacji finansowej i najniższy poziom motywacji pozafinansowej, Motywacja finansowa i pozafinansowa chorążych i oficerów jest zbliżona. Dla podoficerów poprawne stosunki z przełożonymi mają najmniejsze znaczenie i najsłabiej motywuje ich możliwość osiągnięcia założonych celów. Korpus chorążych wykazuje najniższy poziom motywacji związanej z awansowaniem. Rodzaj pracy (uniwersalność–specjalizacja) jako czynnik motywacyjny nie różnicuje chorążych i podoficerów, natomiast motywacja związana z największą uniwersalnością charakteryzuje oficerów, co wynika z charakteru szkolenia oficerskiego – przyszły oficer może teoretycznie zająć w przyszłości najwyższe stanowiska służbowe.
9. Istnieją słabe, choć istotne statystycznie związki pomiędzy stażem w służbie a strukturą motywacyjną funkcjonariuszy. Im dłuższy staż, tym większe znaczenie mają: poprawne relacje z przełożonymi i możliwość awansowania, motywacja związana z odpowiedzialnością i uniwersalnością zadaniową, natomiast mniejszego znaczenia nabiera czynnik motywacyjny związany z pracą zespołową. Należy to uwzględnić zwłaszcza w szkoleniu specjalistycznym, dowódców i kierowników, podkreślając grupowy charakter pracy w więziennictwie, kształtując motywację do pracy w zespole zadaniowym.
10. Rodzaj szkolenia różnicuje badaną populację w zakresie motywacji zawodowej. Różnice wynikają w głównej mierze z rozbieżności w strukturze motywacyjnej pomiędzy uczestnikami szkolenia zawodowego (podoficerskiego, chorążych i oficerskiego) a uczestnikami kursów doskonalących (dowódców zmiany i kierowników działu). Kandydatów na podoficerów najbardziej motywuje możliwość pracy w zespole oraz motywacja finansowa. Kandydatów na chorążych i oficerów najbardziej mobilizuje do pracy motywacja pozafinansowa oraz możliwość doprowadzania założonych celów do końca. Uczestników kursu dowódców zmiany i kierowników działu najbardziej motywuje czynnik finansowy i awans, realizacja odpowiedzialnych i uniwersalnych zadań oraz poprawne relacje z przełożonymi. Ponadto dla przyszłych dowódc-

ców duże znaczenie ma możliwość pracy zespołowej, natomiast czynnik ten stosunkowo słabo motywuje kandydatów na kierowników, co wymaga korekty dotychczasowych programów nauczania i wzbogacenia ich o treści związane ze współpracą, komunikacją zespołową i odpowiedzialnością za podwładnych powierzonych kierownictwu.

11. Specyfika wykonywanych czynności służbowych różnicuje funkcjonariuszy pod względem motywacji zawodowej. Dla funkcjonariuszy wykonujących czynności ochronno-dyscyplinujące najbardziej istotne znaczenie mają czynniki higieniczne: motywacja finansowa oraz możliwość pracy w zespole. Dla wychowawców i terapeutów największe znaczenie ma motywacja pozafinansowa, poprawne relacje z przełożonymi oraz możliwość realizacji ambitnych celów. Dla personelu medycznego największe znaczenie ma motywacja związana z zadaniami wysoce specjalistycznymi, przy stosunkowo mniejszej odpowiedzialności oraz możliwość pracy indywidualnej. Dla funkcjonariuszy realizujących czynności administracyjno-usługowe istotne znaczenie ma motywacja pozafinansowa. Natomiast dla personelu zarządzającego liczy się czynnik finansowy i awans, odpowiedzialność i uniwersalność zadaniowa oraz poprawne relacje z przełożonymi. Tak duża różnorodność motywacyjna w tym zakresie implikuje konieczność zróżnicowanych działań edukacyjnych, uwzględniających specyfikę czynności służbowych, kształtujących oprócz umiejętności zawodowych również kompetencje osobiste i społeczne.
12. Czynniki demograficzne oraz organizacyjno-służbowe mają zróżnicowany wpływ na motywację zawodową funkcjonariuszy SW. Największy wpływ tych czynników uwidacznia się w motywacji finansowej oraz motywacji związanej z rodzajem pracy (uniwersalność–specjalizacja). Natomiast najmniejsze znaczenie mają one w przypadku motywacji poprzez pracę w zespole oraz motywacji związanej z poprawnymi relacjami z przełożonymi. Edukacja funkcjonariuszy nastawiona również na kształtowanie komponentu emocjonalno-motywacyjnego postaw powinna uwzględniać zróżnicowanie populacji słuchaczy i uwzględniać szereg zmieniających wpływających na motywację do pracy.
13. Najistotniejszą zmienną demograficzną jest wykształcenie, które wpływa na 5 spośród 8 czynników motywacji (motywację finansową i pozafinansową, odpowiedzialność zadaniową, relacje

z przełożonymi oraz pracę zespołową). Ze zmiennych demograficznych najmniej istotną jest płeć, wpływająca tylko na 3 czynniki motywacyjne (motywację finansową, motywację dotyczącą rodzaju pracy oraz awansowania). Wiek badanych wpływa na motywację pozafinansową, odpowiedzialność zadaniową, motywację związaną z awansowaniem oraz pracą w zespole.

14. Najistotniejszą zmienną organizacyjno-służbową jest specyfika czynności służbowych, która wpływa na wszystkie czynniki motywacyjne, z wyjątkiem czynnika związanego z awansem. Natomiast staż w służbie ma niewielkie znaczenie, wpływając wyłącznie na motywację pozafinansową. Udział w szkoleniu zawodowym lub kursie doskonalącym wpływa na motywację związaną z rodzajem wykonywanej pracy oraz awansem, natomiast zajmowane stanowisko służbowe determinuje motywację związaną z możliwością realizacji ambitnych celów i doprowadzenia zadań do końca oraz motywacją związaną z awansem.

Podsumowując, należy prowadzić dalsze badania w celu zidentyfikowania innych zmiennych wpływających na motywację zawodową personelu więziennego, istotnych z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi i polityki kadrowej więziennictwa poprzez optymalną strategię motywacyjną.

4.2. Wskazania dla polityki kadrowej w Służbie Więziennej

Systemowe narzędzia motywowania pracowników dzielą się na narzędzia twarde (system rekrutacji i selekcji, system kontroli i ocen okresowych, system rozwoju pracowników, system wartościowania stanowisk pracy) oraz narzędzia miękkie (kultura i klimat organizacyjny, system komunikacji, zaangażowanie organizacyjne)¹. W więziennictwie większy nacisk położony jest na narzędzia twarde, niedocenia się natomiast narzędzi miękkich. Konieczność zwrócenia uwagi kadry zarządzającej Służby Więziennej na atmosferę panującą wśród personelu jednostek penitencjarnych sygnalizowana była już przez M. Cioska na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Stwierdził on, na podstawie szczegółowych badań, że funkcjonariusze zadowoleni z pracy, częściej niż niezadowole-

¹ Z. Nieckarz, *Psychologia motywacji w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

ni, cenią sobie ambicje i uznanie społeczne, widzą sens swojej pracy resocjalizacyjnej i dostrzegają pozytywne cechy psychospołeczne prezentowane przez więźniów. Ważne jest zatem dbanie o satysfakcję zawodową personelu, która zależy nie tylko od miejsca pracy i charakteru wykonywanych czynności służbowych, ale całokształtu systemu penitencyjnego oraz relacji międzyludzkich².

Przygotowana strategia personalna w Służbie Więziennej oparta na zrewidowanej teorii Herzberga, poszerzonej o aspekty psychologii pozytywnej, powinna uwzględnić następujące założenia. Po pierwsze, motywatory (tj.: uznanie dla wkładu pracy, dostrzeganie zaangażowania i informacje zwrotne o efektach, odpowiedzialność za efekty, ciekawa treść i rodzaj czynności zawodowych, awans, rozwoju osobisty, poczucie autonomii i sprawczości) muszą występować (na zasadzie 0 – 1, czyli „wszystko albo nic”), żeby pracownicy czuli zadowolenie.

Po drugie, czynniki higieniczne (wynagrodzenie i gratyfikacje, nadzór, stosunki interpersonalne, komfort warunków pracy, stabilność zatrudnienia, pozycja w grupie zawodowej i wysoki status zawodu) powinny być kształtowane na optymalnym poziomie, żeby nie pojawiło się u pracowników poczucie dyskomfortu i niezadowolenia. Ponadto należy pamiętać, że motywatory ze względu na wewnętrzny charakter mają działanie długofalowe i znacznie silniejsze, opłaca się zatem w nie inwestować dla dobra rozwoju instytucji. Natomiast czynniki higieny, z uwagi na charakter zewnętrzny, działają bardzo intensywnie przy odczuwanym ich niezaspokojeniu, ale wpływają krótkotrwale na efektywność pracy, dlatego należy je monitorować wśród personelu i szybko reagować na poczucie obniżającego się ich poziomu³. Należy również pamiętać o tym, że obydwie grupy czynników wpływają na efektywność pracy, ale muszą być dostosowane do potrzeb pracowników, ponieważ, gdy nie będą zaspokojone podstawowe potrzeby materialne (odpowiedni poziom wynagrodzenia i konkretne gratyfikacje materialne za wykonane zadania), trudno skutecznie wykorzystać czynniki związane z motywacją pozamaterialną (pochwała za dobrze wykonaną pracę). Herzberg podaje również przykład odwrotny – dobre zarobki czasami nie są wystarczającym czynnikiem motywującym do efektywniejszej pracy, zwłaszcza gdy jej charakter jest dość specyficzny (np. monotonna, nierozwijająca, niewymagająca własnej

² M. Ciosek, *Izolacja więzienna. Wybrane aspekty izolacji więziennej w percepcji więźniów i personelu*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 1993.

³ R.L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York 1997.

inicjatywy praca na taśmie produkcyjnej, a w więziennictwie praca na posterunku uzbrojonym tzw. „wieżycze”). W tym przypadku postrzegane początkowo jako atrakcyjne zarobki przestają cieszyć pracowników, rodzi się u nich niedosyt i chęć uzyskania jeszcze większych gratyfikacji⁴.

Realizacja motywacyjnej strategii personalnej wymaga zdiagnozowania struktury i dominujących czynników motywacyjnych pracowników. Zdaniem K. Jędrzejaka w zarządzaniu personelem więziennym należy uwzględnić następujące zmienne niezależne, mające w mniejszym lub większym stopniu wpływ na motywację funkcjonariuszy: wykształcenie, potrzeby i ich indywidualna hierarchia, system wynagrodzeń (płace, podwyżki, nagrody, premie) i świadczenia socjalne oraz awansowanie, politykę personalną i kulturę organizacyjną oraz klimat środowiska pracy sprzyjający pozytywnym relacjom między współpracownikami oraz przełożonymi a podwładnymi⁵.

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu badania wyraźnie wskazują, w jaki sposób należy wykorzystywać wymienione przez cytowanego wyżej autora niektóre czynniki. Badania te nabierają szczególnego znaczenia w dobie dyskusji społecznej nad wydłużeniem okresu służby i zmianami wieku emerytalnego funkcjonariuszy oraz reformy więziennictwa, obejmującej między innymi zmianę w systemie ochrony zewnętrznej na rzecz wewnętrznej, polegającej na zwiększeniu ilości osób bezpośrednio pracujących z osadzonymi w oddziałach penitencjarnych.

Po pierwsze, o ile poprawne relacje z przełożonymi mają wśród badanych umiarkowane znaczenie, o tyle wysoki poziom czynnika motywacyjnego związanego z pracą zespołową w badanej populacji jest dobrym prognostykiem dla powstającej nowej struktury organizacyjnej – oddziałów penitencjarnych. Ich ideą jest bowiem stworzenie zespołu, który realizuje zintegrowane cele w ramach oddziału. Dotychczasowe obserwacje wskazują, że funkcjonariusze przejawiali tendencję do izolowania się w obrębie własnych grup, w ramach działu, zmiany. Było to spowodowane rozproszeniem celów i skupianiem się na realizacji zadań dotyczących wyłącznie swojego odcinka pracy. Mogło to rodzić antagonizmy między poszczególnymi działami np. konflikty między działem ochrony skupiającym się na względach bezpieczeństwa, a działem peni-

⁴ F.I. Herzberg, *The managerial choice: To be efficient and to be human*, Salt Lake City 1982.

⁵ K. Jędrzejak, *Kierowanie więzieniem jako instytucją totalną*, [w:] *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępnik, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz, 1999.

tencjarnym realizującym pracę wychowawczą. Aktualnie w ramach oddziału penitencjarnego skupieni są przedstawiciele różnych działów, tworząc jeden zespół, wspomagany innymi funkcjonariuszami. Mając zatem na względzie spójność zespołu, do składu personelu oddziału, oprócz wychowawców i psychologa, należy rekrutować osoby z działu ochrony i innych, charakteryzujące się preferencjami do pracy zespołowej. Wyniki wskazują również na preferencje badanych do pracy odpowiedzialnej i zadań wymagających analizowania sytuacji, zanim podejmie się decyzję. Dobór składu oddziału penitencjarnego powinien uwzględniać te osoby, które przejawiają tendencję do działań przemyślanych, uwzględniających także opinię innych członków zespołu. Osoby, dla których odpowiedzialność za wykonanie zadania będzie czynnikiem stymulującym ich motywację do pracy, będą ważnym ogniwem w łańcuchu działań zespołowych.

Po wtóre, stosunkowo niski poziom motywacji badanych związanej z awansowaniem w służbie, z wyjątkiem kadry kierowniczej, wynika prawdopodobnie z polityki awansowania w Służbie Więziennej. Możliwość awansowania w ramach swojego korpusu na wyższy stopień służbowy (np. podporucznik – porucznik) lub stanowisko (np. oddziałowy – starszy oddziałowy) jest sformalizowana i dość przejrzysta. Głównym wyznacznikiem jest tutaj staż, a czasami ukończenie szkolenia doskonalącego, na które w większości – prędzej czy później – zostaje skierowany każdy funkcjonariusz. Rodzi to fałszywe przekonanie, że „awans i tak się należy każdemu funkcjonariuszowi, który nie był służbowo karany dyscyplinarnie”. Jednocześnie badanych charakteryzuje umiarkowane zaangażowanie w realizacji zadań za wszelką cenę. Nie zależy im szczególnie na udowodnianiu swojej operatywności i możliwości pokazania przełożonym, że są w stanie sprostać wszelkim wyzwaniom służby. Z obserwacji personelu wynika, że czasami funkcjonariusze świadomie nie ujawniają swojej wiedzy i umiejętności w obawie, że będą jeszcze bardziej obciążani dodatkowymi obowiązkami, a inne osoby, z racji wyższego stanowiska lub stopnia, będą się nimi wyręczały. Należy zatem zastanowić się nad zmianami polityki kadrowej i rozwijaniem rezerwy kadrowej. Może to poskutkować rozbudzeniem wewnętrznej motywacji do awansowania związanej z potrzebami do doskonalenia się i rozwoju zawodowego. Być może praca w oddziale penitencjarnym dla funkcjonariuszy pracujących dotychczas poza nim lub wykonujących jedynie zadania pomocnicze będzie stanowiła dla nich również swoisty awans zawodowy.

Wysoki poziom motywacji finansowej jest wskaźnikiem, że badani funkcjonariusze czują się niedocenieni pod względem materialnym.

Jednocześnie poziom motywacji pozafinansowej badanych wskazuje na istotne, ale zdecydowanie mniejsze znaczenie pochwał i uznania dla ich pracy. O ile wynagrodzenie zasadnicze funkcjonariuszy uzależnione jest od polityki finansowej państwa, o tyle w polityce motywacyjnej w obrębie jednostek podstawowych należy uwzględnić różnicowanie bodźców finansowych i działać w tym zakresie indywidualnie a nie uniformizująco. Pochwałą, uznaniu za pracę i składaniu podziękowań „wszystkim funkcjonariuszom” w ramach różnych odpraw i uroczystości powinny towarzyszyć materialne wskaźniki docenienia indywidualnego zaangażowania w postaci zróżnicowanych nagród i dodatków służbowych, a nawet nagrodowych awansów.

Kolejna wskazówka dotyczy rodzaju wykonywanych zadań i swojej uniwersalności funkcjonariuszy. Otóż poziom tego czynnika motywacyjnego wskazuje, że badani są zwolennikami specjalizacji i odczuwają potrzebę stałości wykonywanych zadań. Jednocześnie zmiana charakteru czynności służbowych nie stanowi dla nich problemu i mogą podejmować wiele różnych czynności służbowych, ważniejsze są bowiem przewidywalne wymagania i jasno sprecyzowane oczekiwania przełożonych. Wymaga to jasnych instrukcji i wytycznych na poziomie centralnym, a od kierownika jednostki i personelu zarządzającego dopracowania zakresu obowiązków poszczególnych funkcjonariuszy, dostosowanego do specyfiki konkretnego zakładu karnego lub aresztu śledczego i ewentualnego oddziału.

Wreszcie w zarządzaniu przez motywację należy uwzględnić zmienne organizacyjno-służbowe a przede wszystkim dział służby i specyfikę zadań służbowych. Funkcjonariusze działu ochrony najsilniej odczuwają potrzebę gratyfikacji finansowych, jednocześnie możliwość pracy zespołowej jest dla nich silnie motywująca. Natomiast dla wychowawców i terapeutów większe znaczenie ma możliwość wykazania się w realizacji zadań bardzo ambitnych, a ich mobilizacja wzrasta, gdy otrzymują informacje zwrotne o dostrzeganiu ich wysiłków wkładanych w realizację zadań oraz uznanie przełożonych, niekoniecznie przyjmujące postać sformalizowaną. Personel medyczny nastawiony jest na realizację zadań specjalistycznych, dlatego ważnym czynnikiem, który może pobudzać jego motywację do pracy, jest stworzenie możliwości doskonalenia zawodowego i dalszego podnoszenia kwalifikacji. Dla kadry kierowniczej i zarządzającej czynnikami silnie mobilizującymi do pracy jest możliwość realizacji odpowiedzialnych zadań, dobre relacje z przełożonymi wyższego szczebla oraz perspektywa dalszych awansów. Zajmowane stanowisko

służbowe ma mniejszy wpływ na motywację zawodową, choć niewątpliwie należy je również uwzględnić w strategii motywacyjnej, zwłaszcza w przypadku wykorzystywania motywacji poprzez rodzaj przydzielanej pracy np. zmienne i wymagające uniwersalności zadania oraz ukazanie możliwości awansowania dla korpusu oficerów. Staż pracy ma niewielki wpływ na motywację, dlatego w polityce motywacyjnej nie należy go szczególnie uwzględniać, koncentrując się raczej na innych zmiennych natury organizacyjnej.

W strategii motywacyjnej należy również uwzględnić zmienne o charakterze demograficznym, zwłaszcza wykształcenie i wiek. Funkcjonariuszy z wykształceniem średnim i młodszych wiekiem będą lepiej motywować nagrody finansowe oraz zadania obarczone mniejszą odpowiedzialnością i realizowane w grupie. Natomiast dla funkcjonariuszy z wykształceniem wyższym i starszych wiekiem przydatne będą motywatory związane z pochwałami i uznaniem dla ich zaangażowania w pracy oraz zlecanie im odpowiedzialniejszych zadań, a w perspektywie, możliwość wspinania się po szczeblach kariery służbowej. Nie należy natomiast zbyt preceniać płci jako determinanty motywacji zawodowej funkcjonariuszy. W przypadku kobiet występuje przede wszystkim mniejsze zapotrzebowanie na czynnik materialny na rzecz większej wrażliwości na czynniki pozafinansowe oraz zainteresowanie pracą wymagającą wąsko specjalistycznych kwalifikacji. W przypadku mężczyzn większe znaczenie ma motywacja finansowa oraz awans zawodowy.

Podsumowując, zaprezentowane badania wytyczają główne kierunki motywacji personelu więziennego uwzględniające szereg zmiennych. Jednocześnie należy mieć na uwadze to, że najlepszą strategią motywacyjną jest indywidualne podejście do każdego pracownika, wykorzystanie jego potencjału i predyspozycji, zainteresowań i preferencji oraz czynników sytuacyjnych, a zwłaszcza aktualnej sytuacji życiowej.

Spis tabel, wykresów i rycin

Spis tabel

<i>Tabela 1.</i>	Fragmety testu wykorzystywanego w badaniach	73
<i>Tabela 2.</i>	Opis skal w teście Analiza Motywacji do Pracy	73
<i>Tabela 3.</i>	Współczynniki stabilności (r_{tt}) i błędy pomiaru (SEM) w teście <i>Analiza Motywacji do Pracy</i> w grupach kobiet i mężczyzn	76
<i>Tabela 4.</i>	Struktura demograficzna badanej próby	77
<i>Tabela 5.</i>	Struktura organizacyjno-służbowa badanej próby	80
<i>Tabela 6.</i>	Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od płci	87
<i>Tabela 7.</i>	Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od wykształcenia	88
<i>Tabela 8.</i>	Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od wieku	89
<i>Tabela 9.</i>	Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od stażu w służbie więziennej	91
<i>Tabela 10.</i>	Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od zajmowanego stanowiska	93
<i>Tabela 11.</i>	Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od rodzaju szkolenia zawodowego	95
<i>Tabela 12.</i>	Zróżnicowanie wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy w zależności od specyfiki czynności służbowych	98
<i>Tabela 13.</i>	Korelacje r-Pearsona pomiędzy motywacją zawodową a wiekiem	105
<i>Tabela 14.</i>	Korelacje r-Pearsona pomiędzy motywacją zawodową a stażem w służbie	108
<i>Tabela 15.</i>	Średnie z wyników uzyskanych w skalach (A–H) testu motywacji Herzberga w zależności od rodzaju szkolenia oraz wyniki testu Kruskala-Wallis (H) i poziomy istotności (p).....	109

<i>Tabela 16.</i> Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji finansowej w regresji wielokrotnej (skala A)	117
<i>Tabela 17.</i> Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji pozafinansowej w regresji wielokrotnej (skala B)	118
<i>Tabela 18.</i> Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji związanej z odpowiedzialnością zadaniową w regresji wielokrotnej (skala C)	119
<i>Tabela 19.</i> Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji dotyczącej pozytywnych relacji z przełożonymi w regresji wielokrotnej (skala D)	120
<i>Tabela 20.</i> Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji związanej z awansowaniem w regresji wielokrotnej (skala E)	121
<i>Tabela 21.</i> Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji dotyczącej możliwości realizacji ambitnych celów w regresji wielokrotnej (skala F)	122
<i>Tabela 22.</i> Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji dotyczącej rodzaju pracy w regresji wielokrotnej (skala G)	123
<i>Tabela 23.</i> Udział zmiennych demograficznych i organizacyjnych w wyjaśnieniu poziomu motywacji do pracy w grupie w regresji wielokrotnej (skala H).....	124

Spis wykresów

<i>Wykres 1.</i> Liczebności badanych grup na tle populacji personelu więziennego	78
<i>Wykres 2.</i> Liczebności i odsetki badanych grup w zależności od rodzaju szkolenia zawodowego	79
<i>Wykres 3.</i> Liczebności i odsetki badanych grup w zależności od rodzaju wykonywanych czynności służbowych	81
<i>Wykres 4.</i> Rozkłady liczebne wyników niskich, przeciętnych i wysokich uzyskanych przez badanych w skalach testu Analiza Motywacji do Pracy	86
<i>Wykres 5.</i> Średni profil motywacji zawodowej personelu więziennego	101
<i>Wykres 6.</i> Średnie profile motywacji zawodowej personelu więziennego w zależności od płci	103
<i>Wykres 7.</i> Średnie profile motywacji zawodowej personelu więziennego w zależności od poziomu wykształcenia	104
<i>Wykres 8.</i> Średnie profile motywacji zawodowej personelu więziennego w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego	106
<i>Wykres 9.</i> Zróżnicowanie średnich wyników motywacji finansowej w zależności od specyfiki czynności służbowych.....	111
<i>Wykres 10.</i> Zróżnicowanie średnich wyników motywacji pozafinansowej w zależności od specyfiki czynności służbowych	112

<i>Wykres 11.</i> Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z odpowiedzialnością zadaniową w zależności od specyfiki czynności służbowych	113
<i>Wykres 12.</i> Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z relacjami z przełożonymi w zależności od specyfiki czynności służbowych	113
<i>Wykres 13.</i> Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z możliwością awansowania w zależności od specyfiki czynności służbowych	114
<i>Wykres 14.</i> Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z możliwością realizacji ambitnych celów w zależności od specyfiki czynności służbowych	115
<i>Wykres 15.</i> Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z rodzajem wykonywanych zadań w zależności od specyfiki czynności służbowych	115
<i>Wykres 16.</i> Zróżnicowanie średnich wyników motywacji związanej z możliwością pracy w grupie w zależności od specyfiki czynności służbowych.....	116

Spis rycin

<i>Rycina 1.</i> Zakres pojęcia „motywacja zawodowa”.....	..27
<i>Rycina 2.</i> Sprzężenie między motywacją do pracy, edukacją zawodową i realizacją zadań służbowych32
<i>Rycina 3.</i> Schemat zmiennych analizowanych w badaniu.....	..65
<i>Rycina 4.</i> Wzór metryczki zamieszczonej w kwestionariuszu testowym66
<i>Rycina 5.</i> Udział zmiennych demograficznych i organizacyjno-służbowych w wyjaśnieniu wariancji nasilenia czynników motywacji zawodowej funkcjonariuszy SW	125

Piśmiennictwo

Literatura cytowana

- Adair J., *Motywacja: w jaki sposób wydobywać z innych to, co najlepsze*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000
- Adams J.S., *Toward an Understanding of Inequity*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, 1963, nr 5(67), s. 422–436
- Ambrose M.L., Kulik, C.T., *Old friends, new faces: motivation research in the 1990s*, „Journal of Management”, 1999, nr 25(3), s. 231–292
- Ambroziak 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, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2009
- Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007
- Aspinwall, L.G., Staudinger U.M., *A psychology of human strengths: Some central issues of an emerging field*, [w:] *A psychology of human strengths*, (red.) L.G. Aspinwall, U.M. Staudinger, Washington 2003
- Atkinson J., Feather N., *A theory of achievement motivation*, John Wiley & Sons, New York 1966
- Atkinson J.W., *An introduction to motivation*, Van Nostrand, Princeton 1964
- Baldwin, T.P., Ford, J.K., *Transfer of training: A review and directions for future research*, „Personnel Psychology”, 1988, nr 41, s. 63–105
- Baraniak B., *Metody badania pracy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009
- Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna, 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, Wydawnictwo Uniwersytet Wr., Wrocław 2007
- Bipp T., *What do People Want from their Jobs? The Big Five, core self-evaluations and work motivation*, „International Journal of Selection and Assessment”, 2010, Tom 18, nr 1, s. 28–39
- Boguta G., *Motywowanie pracowników – 9 sposobów na sukces bez kosztów*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2006
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, (red.) H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2007
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985
- Breitenbach G., *Przełomowa ochrona*, „Forum Penitencjarne”, 2009, nr 2(129), s. 12
- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1996
- Buss D.M., *Psychologia ewolucyjna*, GWP, Gdańsk 2001
- Butler G., McManus F., *Psychologia*, Wydawnictwo Pruszyński i S-ka, Warszawa 2002
- Castlebury, G., *Correctional officer recruitment and retention in Texas*, „Corrections Today”, 2002, nr 64, s. 80–84
- Ciosek M., *Izolacja więzienna. Wybrane aspekty izolacji więziennej w percepcji więźniów i personelu*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 1993
- Coffer C. N., Appley M. H. *Motywacja. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, 1997
- Cornelius E., Lange F., *The Power Motive and Managerial Success in a Professionally Orientated Service Company*, „Journal of Applied Psychology”, 1984, nr 2, s. 32–40
- 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, s. 305–310

- Czarnecki K., Karaś S., *Profesjologia w zarysie (rozwój zawodowy człowieka)*, Wydawnictwo Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1996
- Czarnecki K., *Rozwój zawodowy człowieka*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1985
- Czerska M., *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, (red.) A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2001
- Deci E.L., Ryan R.M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York 1985
- Dobosz M., *Wspomagana komputerowo statystyczna analiza wyników badań*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa 2001
- Domański H., *Klasy społeczne, grupy zawodowe, organizacje gospodarcze. Struktura społeczna w krajach rozwiniętego kapitalizmu*, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1991
- Domański H., Sawiński Z., Słomczyński K.M., *Prestiż zawodów w obliczu zmian społecznych 1958–2008*, „Studia Socjologiczne”, 2010, 4(199)
- Dzieńdziora J., *Dlaczego kobiety podejmują pracę w służbach mundurowych. Analiza motywów wyboru zawodu*, [w:] *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku*, (red.) Skrabacz A., Wydawnictwo Centralnej Biblioteki Wojskowej, Warszawa 2008
- Dzieńdziora J., *Motywy wyboru zawodu kobiet w Policji, Służbie Celnej i Więziennej*, „Informator Naukowy Centralnej Biblioteki Wojskowej”, 1(4), Warszawa 2008
- 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, Wydawnictwo UW, Wrocław 2009
- Farkas, M.A., *Correctional officers: What factors influence work attitudes?*, „Corrections Management Quarterly”, 2001, Tom 5, s. 20–26
- Ferguson G. A., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
- Formański J. *Psychologia*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa, 1998
- Foster J.J., *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, (red.) N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2003

- Galicki J., *Strategia personalna w zarządzaniu zakładem penitencjarnym*, [w:] *Służba więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępnik, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004
- Gawel J.E., *Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. Practical Assessment*, „Research & Evaluation”, 1997, nr 5(11)
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
- Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Gliszczyńska X., *Poznawcze modele motywacji pracowników*, [w:] *Psychologiczny model efektywności pracy*, (red.) X. Gliszczyńska, PWN, Warszawa 1991
- Głowiak W., Ossowska I., *Kadra więzienna*, [w:] *Księga jubileuszowa więziennictwa polskiego 1989–2009*, Wydawnictwo CZSW, Warszawa 2009
- Goldstein, I.L., Ford, J.K. *Training in organizations (4th ed.)*, Palo Alto, CA, Wadsworth 2002
- Gołębiowski M., *Funkcjonariusz SW – praca czy wyzwanie?*, [w:] *Służba Więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępnik, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz, 2004
- Goodman N., *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001
- Górny J., *Elementy indywidualizacji i humanizacji karania w rozwoju penitencjarystyki*, Wydawnictwo WSPS, Warszawa 1996
- Grabowski A., *Wybrane zagadnienia kierowania podwładnymi* [w:] *Wybrane zagadnienia psychospołeczne instytucji penitencjarnych*, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 1996
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
- Guilford J.P., *Podstawowe metody statystyczne w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 1964
- 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*, Wiley & Sons, New York 1959

- Herzberg F.I., Hamlin R.M., *A motivation-hygiene concept of mental health*, „Mental Hygiene”, 1961, nr 45, s. 394–401
- Herzberg F.I., Rafalko E., *Efficiency in the military: Cutting costs with orthodox job enrichment*, „Personnel”, 1975, nr 52(5), s. 38–48
- Herzberg F.I., *The managerial choice: To be efficient and to be human*, Salt Lake City 1982
- Herzberg F.I., *Work and nature of man*, New York 1966
- Jarmoszko S., *Dyspozycyjność wojskowych – status quo czy zmiana*, [w:] *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego*, (red.) J. Maciejewski, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2006
- Jethon Z i in., *Motywacja kobiet do pracy w Policji*, [w:] *Kobieta jako funkcjonariusz bezpieczeństwa publicznego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, Wydawnictwo PTNKF i COSSW, Kalisz 2008
- Jędrzejak K., *Czynniki determinujące interdyscyplinarny charakter przygotowania funkcjonariuszy służby więziennej* [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001
- Jędrzejak K., *Ewolucja treści szkolenia funkcjonariuszy służby więziennej w latach 1990–2008*, [w:] *Ustawiczna edukacja obronna dla bezpieczeństwa wewnętrznego i narodowego*, (red.) R.M. Kalina, P. Łapiński, R. Poklek, K. Jędrzejak, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2009
- Jędrzejak K., *Kierowanie więzieniem jako instytucją totalną* [w:] *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz 1999
- Jędrzejak K., *Przygotowanie funkcjonariuszy Służby Więziennej do wykonywania zadań ochronno-obronnych* [w:] Kalina R.M., Klu-kowski K., Jędrzejak K., Kaczmarek A. (red.) *Współczesne kierunki rozwoju kultury fizycznej w formacjach obronnych. Tom 5*, Wydawnictwo PTNKF, Warszawa 2000
- Jędrzejak K., *Szczypiorno penitencjarne. Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej dzisiaj*, „Kalisia”, 2008, nr 1
- Kaczmarek A., *Etyczne i sprawnościowe kryteria przydatności zawodowej funkcjonariuszy Służby Więziennej*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001

- Kaczmarek A., *Wybrane aspekty szkolenia zawodowego kadry penitencjarnej w Polsce*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz 1998
- Kaczmarek B., Sikorski C., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1996
- Kahneman, D., Diener E., Schwarz N., *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, New York 1999
- Kałużny R., *Kobiety w Wojsku Polskim. Motywy wyboru zawodu i oczekiwania* [w:] (red.) *Kobieta jako funkcjonariusz bezpieczeństwa publicznego*, R.M. Kalina, P. Łapiński, Wydawnictwo PTNKF i COSSW, Kalisz 2008
- Karaszewska H., *Personel więzienny jako realizator idei resocjalizacji*, [w:] *Śłużba Więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004
- Karney J. E. *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, 2007
- Kasser, T., *The high price of materialism*, Cambridge 2002
- Keller J.M., *Development and use of the ARCS model of instructional design*. „Journal of Instructional Development”, 1987, nr 10(3), s. 289–320
- Keller J.M., Kopp T.W., *An application of the ARCS model of motivational design*, [w:] *Instructional theories in action: Lessons illustrating selected theories and models*, (red.) C.M. Regeluth, Lawrence Erlbaum Associates, New York 1987.
- Keller J.M., *Motivation and instructional design: A theoretical perspective*, „Journal of Instructional Development”, 1979, nr2(4), s. 26–34.
- Keller J.M., *Motivational design of instruction*, [w:] *Instructional design theories and models*, (red.) C.M. Reigeluth, Lawrence Erlbaum Associates, New York, 1983, s. 383–433.
- Keller J.M., *The use of the ARCS model of motivation in teacher training*, [w:] *Aspects of Educational Technology*, Tom XVII, (red.) K. Shaw, A.J. Trott, Kogan Page, London 1984, s. 140–145.

- Keller K., Kopczuk J. (red.) *Oddziały penitencjarne. Nowa struktura organizacyjna jednostek penitencjarnych*, Wydawnictwo OISW, Białystok 2007
- Kierownik – temat miesiąca*, „Forum Penitencjarne”, , maj 2011, (156), 3–4
- Kocowski T., *Geneza i funkcje procesów motywacyjnych człowieka*, „Przegląd Psychologiczny”, 1990, Nr 1
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych, obcojęzycznych*, Warszawa 1999
- Kossowska M., Jarmuż S., Witkowski T., *Psychologia dla trenerów. ABC* a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008
- Kostera M. *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A. Koźmiński, W. Piotrowski PWN, Warszawa, 1996
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
- Koźmiński A.K., Jemielniak A., *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008
- Kristof-Brown, A.L., Zimmermann, R.D., Johnson, E.C., *Consequences of Individuals Fit at Work: A metaanalysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit*, „Personnel Psychology”, 2005, nr 58, s. 281–342
- Kuć M., *Rola służb penitencjarnych w polityce kryminalnej* [w:] *Autorytet i godność służb penitencjarnych a skuteczność metod resocjalizacji*, (red.) J. Świtek, M. Kuć, I. Niewiadomska, Wydawnictwo KUL, Lublin 2004
- Kwatermistrz czy inwestor – temat miesiąca*, „Forum Penitencjarne”, 2011, nr 8, (159), s. 3–6
- Lambert, E. G., *To stay or quit: A review of the literature on correctional officer turnover*, „American Journal of Criminal Justice”, 2001, nr 26, 61–76
- 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, Wydawnictwo UW, Wrocław 2009

- Landy F., Becker W., *Motivation Theory Reconsidered*, [w:] *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, (red.) L. Cummings, B. Staw, JAI Press, Greenwich 1987
- Latham, G.P., *Work Motivation*, Sage, Thousand Oaks CA 2007
- Lisiecki M., *Bezpieczeństwo publiczne w ujęciu systemowym* [w:] *Bezpieczny obywatel – bezpieczne państwo*, (red.) J. Widacki, J. Czapska, Wydawnictwo KUL, Lublin 1998
- Liszczy T., *Papież Jan Paweł II o pracy – w 25 rocznicę ogłoszenia encykliki Laborem Exercens*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, 2003, nr 10
- Luszniewicz A., Słaby T., *Statystyka z pakietem komputerowym STATISTICA™PL. Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001
- 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 J., M. Bodziany, K. Dojwa, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2010
- Łukaszewski W., *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2*, (red.) J. Strelau, GWP, Gdańsk 2004
- Łupińska A., *Ewidencja wychodzi ostatnia*, „Forum Penitencjarne”, 2010, nr 9(148), s. 20–21
- Łupińska A., *Zapomnijmy o działach*, „Forum Penitencjarne”, 2010, nr 6(145), s. 8–9
- Machel H., *Personel jako istotny element instytucji penitencjarnej*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępnik, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001
- Machel H., *Psychospołeczne uwarunkowania pracy resocjalizacyjnej personelu więziennego*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2001
- Machel H., *Więzienie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2003.

- Machel H., *Współczesne problemy polskiego więziennictwa*, [w:] *W dziewięćdziesięciolecie polskiego więziennictwa. Księga jubileuszowa*, (red.) Z. Jasiński, A. Kurek, D. Widelak, Wydawnictwo UO, Opole 2008
- Machel H., Zagórski J., *Kadra więzienna – stan obecny, potrzeby, pozycja zawodowa i społeczna*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz 1998
- Maciejewski J., Wolska-Zogata I., *Zawód oficera Wojska Polskiego w toku transformacji. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo UWr., Wrocław 2004
- Madsen K.B., *Współczesne teorie motywacji. Naukoznawcza analiza porównawcza*, PWN, Warszawa 1980
- Mak B.L., Sockel H., *A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention*, „Information & Management”, 2001, Tom 38, nr 5, s. 265–276
- Malec J., *Psycholodzy penitencjarni*, [w:] *Stan i węzłowe problemy polskiego więziennictwa. Część II*, „Biuletyn RPO”, 1997, nr 32
- Malec J., *Uwarunkowania efektywności pracy wychowawców*, [w:] *Stan i węzłowe problemy polskiego więziennictwa. Część II*, „Biuletyn RPO”, 1997, nr 32
- Maruszewski T., Doliński D., Łukaszewski W., M. Marszał-Wiśniewska, *Emocje i motywacja*, [w:] *Psychologia akademicka. Podręcznik Tom 1*, (red.) J. Strelau, D. Doliński, GWP, Gdańsk 2010
- Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York 1954
- Matuszewicz C. *Wprowadzenie do psychologii*, Wydawnictwo Vizja Press&IT, Warszawa 2006
- McClelland D.C., Burnham D.H., *Power Is the Great Motivator*, „Harvard Business Review”, 1976, s. 100–110
- McClelland D.C., *Human motivation*, Scot, Foresman, Glenview, Illinois, 1987
- McClelland D.C., *Power The Inner Experience*, Irvington, New York 1975
- McClelland D.C., *The achieving society*, Free Press, New York, 1961

- McGregor D., *The Human Side of Enterprize*, McGraf-Hill, New York 1960
- Milian L., *Praca, osobowość, kierowanie: wybrane zagadnienia dla studiujących zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000
- Misiuk A., *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawno-ustrojowe*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- Moczydłowski P., *Więziennictwo – od systemu totalitarnego do demokratycznego*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, 1994, nr 8
- 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, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2009
- Morawski Z., *Prawne determinanty pozycji, roli i statusu warstw dyspozycyjnych społeczeństwa Polski na przykładzie trzech organizacji formalnych*, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2005
- Musydłowski R., *Kadra więzienna*, [w:] *Stan i węzłowe problemy polskiego więziennictwa. Część I*, „Biuletyn RPO”, 1995, 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*, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 1995
- Nawój J., *Rezerwa kadrowa w zarządzaniu zasobami ludzkimi w służbie więziennej*, [w:] *Służba Więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz, 2004
- Nieckarz Z., *Psychologia motywacji w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011
- Noe R. A., Schmitt, N. *The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model*, „Personnel Psychology”, 1986, nr 39, s. 497–523
- Noe R. A., Wilk, S., *Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities*, „Journal of Applied Psychology”, 1993, nr 78, s. 291–302

- Nussel E.J., W. Wiersma Ph., Rusche J., *Work Satisfaction of Education Professors*, „Journal of Teacher Education”, 1988, nr 39, s. 45–50
- Ochrona, „Forum Penitencjarne”, 2010, nr 10(149), s. 8–11
- Oliver R L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York 1997
- Patrick J., *Szkolenia*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, (red.) N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2003
- Parsole E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, ABC a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*. Wydawnictwo Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996
- Pieczywok A., *Motywacyjny aspekt doskonalenia kompetencji zawodowych oficerów w dobie profesjonalizacji armii*, [w:] *Wętyczko Edukacja w siłach zbrojnych RP w dobie profesjonalizacji*, (red.) W. Horyń, K. Klupa, L., Wydawnictwo WSOWLąd, Wrocław 2010
- Pilarska-Jakubczak A., *Pół wieku terapii*, „Forum Penitencjarne”, 2009, nr 2(129), s. 13
- Pinder C.C., *Work motivation in organizational behavior*, Prentice Hall, New York 1998
- 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, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2011
- Pisula W., *Psychologia zachowań eksploracyjnych zwierząt*, GWP, Gdańsk 2003
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007
- 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, Polish Scientific Physical Education Association Section of Physical Education in the Army, Warszawa 2011
- Poklek R., *Achievement Motivation of the Polish Forces and Officers of the Disposition-Uniformed Groups*, [w:] *Psychologické a sociologické aspekty podpory a pomoci personal v nasedí*, (red.) J. Matis, E. Zavodna, Akadémia Ozbrojených Sí, Liptovský Mikuláš 2011

- Poklek R., *Instytucjonalne i psychospołeczne aspekty więzienia*, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2010
- Poklek R., *Motywacja osiągnięć a poziom dyrektywności funkcjonariuszy służby więziennej zajmujących różne stanowiska służbowe*, [w:] *Bezpieczeństwo a bezpieczeństná veda*, (red.) L. Hofreiter, Akadémia Ozbrojených Síľ, Liptovský Mikuláš – Liptovský Ján 2009
- Poklek R., *Motywacja zawodowa personelu więziennego*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, 2011, nr 70, s. 77–100
- 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-Markut, A. Rusak, Wydawnictwo UWr, 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, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2009
- Poklek R., *Społeczne determinanty podejmowania pracy w służbie więziennej*, [w:] *Rekrutacja do grup dyspozycyjnych – socjologiczna analiza problemu*, (red.) J. Maciejewski, M. Liberacki, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2011
- Poklek R., *Skuteczność psychologicznego warsztatu antystresowego w profilaktyce syndromu wypalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej*, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2006.
- Poklek R., Wawrzusiszyn A., *Motywacja zawodowa policjantów i przedstawicieli grup dyspozycyjnych. Część 1. Różnice międzygrupowe*, „Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej”, 2010, nr 3, s. 54–59
- Poklek R., Wawrzusiszyn A., *Motywacja zawodowa policjantów i przedstawicieli grup dyspozycyjnych. Część 2. Różnice wewnątrzgrupowe*, „Policja. Kwartalnik Kadry Kierowniczej”, 2010, nr 4, s. 7–12
- Poklek R., *Work motivation of prison personnel based on Frederick I. Herzberg's theory* [w:] *Komplexné sociálne zabezpečenie vojenského profesionała*, (red.) P. Hamaj, M. Martinska, E. Zavodna, Akadémia Ozbrojených Síľ, Liptovský Mikuláš 2010

- Poklek R., *Zapotrzebowanie na stymulację i motywację osiągnąć funkcjonariuszek Służby Więziennej* [w:] *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku*, (red.) A. Skrabacz, Wydawnictwo Centralnej Biblioteki Wojskowej, Warszawa 2008
- Porowski M., *Funkcje administracji penitencjarnej* [w:] *Problemy współczesnej penitencjarystyki w Polsce*, (red.) B. Hołyst, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1984
- Psycholog, terapeuta – temat miesiąca*, „Forum Penitencjarne”, 2011, nr 3(154), s. 3–9
- Pyrcak J., *Organizacja i zadania więziennictwa w nowej ustawie o służbie więziennej*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, 1996, nr 12–13
- Reber A.S., *Słownik Psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, 176–177
- 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, Wydawnictwo KUL, Lublin 2004
- Reykowski J., *Emocje, motywacja, osobowość*, [w:] *Psychologia. Tom 2*, (red.) T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1992
- Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1982
- Sachau D.A., *Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement*, „Human Resource Development Review”, 2007, nr 6, s. 377–393
- Schmidt D., *Osobowość statusowa Służby Więziennej*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001
- Schmidt D., *Psychospołeczne aspekty funkcjonowania zawodowego Służby Więziennej*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz 1998
- Schmidt D., *Wizerunek Służby Więziennej w świetle badań naukowych. Główne kierunki eksploracji, ich wartość poznawcza oraz znaczenie dla praktyki penitencjarnej*, [w:] *W dziewięćdziesięciolecie polskiego więziennictwa. Księga jubileuszowa*, (red.) Z. Jasiński, A. Kurek, D. Widelak, Wydawnictwo UO, Opole 2008

- Schultz D.P., Schultz S.E. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Warszawa 2010
- Seligman, M.E., Csikszentmihalyi M., *Positive psychology: An introduction, American Psychologist*, 2000, nr 55(1), s. 5–14
- Sikorski C., *Motywacja jako wymiana*, Warszawa 2004
- Słomczyński K.M., *Stratyfikacja społeczna*, [w:] *Encyklopedia socjologii. Suplement*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005
- Służba zdrowia*, „Forum Penitencjarne”, 2010, nr 11(150), s. 15–21
- Snyder C.R., Lopez S.J., *The handbook of positive psychology*, New York 2002
- Spector, P E., *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Sage Publications, California 1997
- Stańdo-Kawecka B., *Prawne podstawy resocjalizacji*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, 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, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2011
- Steinmann H., Schreybögg G., *Zarządzanie. Podstawy Kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008
- Szałański J., Kałuża A., *Ustosunkowania się interpersonalne a staż pracy w zakładzie karnym*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz 1998
- Szałański J., Wątpa-Bechaj A., *Nasilenie syndromu agresji a staż pracy funkcjonariuszy służby więziennej*, [w:] *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz 1998

- Szałański J., *Wybrane zmienne osobowości funkcjonariuszy a staż pracy w działach ochrony i penitencjarnych*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001
- 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, Wydawnictwo COSSW, Kalisz 2009
- Szczepaniak P., *Wybrane problemy personelu więziennego w Polsce – wzorce a rzeczywistość*, [w:] *Służba Więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz 2004
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Warszawa 2002
- Szymanowska A., *Więźniowie i funkcjonariusze wobec norm obyczajowych i prawnych*, Wydawnictwo Phare/Tacis, Patronat, CZSW, Warszawa 1998
- Śledzik W., *Wprowadzenie*, [w:] *Prawo penitencjarne. Kodeks karny wykonawczy z przepisami związkowymi*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2006
- Śliwowski J., *Prawo i polityka penitencjarna*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1982
- Tannenbaum, S. I., Yukl, G. *Training and development in work organizations*, „Annual Review of Psychology”, 1992, nr 43, s. 399–441
- Tewksbury R., Dabney D., *Prison Volunteers: Profiles, Motivations, Satisfaction*, „Journal of Offender Rehabilitation”, 2004, Tom 40(1/2), s. 173–183
- Udechukwu I.I., *Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory*, „Public Personnel Management”, 2009, Tom 38, nr 2, s. 69–82
- Vroom V.H., *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York 1964
- Walczak S., *Prawo penitencjarne. Zarys systemu*, PWN, Warszawa 1972
- Waligóra B., *Sytuacja finansowa i satysfakcja z pracy funkcjonariuszy służby więziennej*, [w:] *Służba Więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo UAM, CZSW, COSSW, Poznań – Warszawa – Kalisz, 2004

- Warzuszyszyn A., B. Chmieliński, *O sztuce motywacji, cz.1*, „Problemy Ochrony Granic”, 2007, nr 37
- Warzuszyszyn A., B. Chmieliński, *O sztuce motywacji, cz.2*, „Problemy Ochrony Granic”, 2008, nr 39
- Wągiel-Linder G., *Jak to się robi w Barczewie*, „Forum Penitencjarne”, 2010, nr 7(146), s. 20–21
- Wągiel-Linder G., *Pod znakiem racjonalizacji*, „Forum Penitencjarne”, 2010, nr 9(148), s. 3
- Wesołowska-Krzysztofek I., *Kształtowanie się wskaźnika syndromu agresji i zapotrzebowania na stymulację u funkcjonariuszy służby więziennej*, [w *Wina – Kara – Nadzieja – Przemiana*, (red.) J. Szałański, Wydawnictwo UŁ, CZSW, COSSW, Łódź – Warszawa – Kalisz 1998
- Wierzchowski T., *Zakład karny w strukturze organizacyjnej więziennictwa – teraźniejszość i przyszłość*, [w:] *Więziennictwo. Nowe wyzwania*, (red.) B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępiak, Wydawnictwo CZSW, UAM, PTP, COSSW, Warszawa – Poznań – Kalisz 2001
- Wójtowicz J., *Stawiamy na terapię*, „Forum Penitencjarne”, 2011, nr 5(156), s. 18–19
- Wychowawca – temat miesiąca*, „Forum Penitencjarne”, 2011, nr 4(155), s. 3–9
- Zagórski Z. *Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji. Struktura segmentacyjna a kondycja społeczeństwa Trzeciej Rzeczypospolitej* [w:] *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, (red.) T. Leczykiewicz, Z. Zagórski, „Zeszyty Naukowe, Poglądy i Doświadczenia, WSO we Wrocławiu”, Wrocław 2000
- Zagórski Z., *Spółczesność transformacyjna. Klasy i warstwy Polski postkomunistycznej*, Wydawnictwo UW, Wrocław 1997
- Zimbardo P. G., Johnson R.L., McCann V., *Psychologia. Kluczowe pojęcia. Motywacja i uczenie się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- Zoń M., *Ustrój i zasady funkcjonowania służby więziennej*, [w:] *Księga jubileuszowa więziennictwa polskiego 1989–2009*, Wydawnictwo CZSW, Warszawa 2009
- Żbikowski J., *Teoria organizacji i zarządzania (zarys wykładów)*, Bydgoszcz 2004

Akty prawne

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

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

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 września 2010 roku *w sprawie postępowania kwalifikacyjnego do Służby Więziennej* [Dz.U. Nr 186, poz. 1247]

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 13 stycznia 2004 roku *w sprawie czynności administracyjnych związanych z wykonywaniem tymczasowego aresztowania oraz kar i środków skutkujących pozbawieniem wolności oraz dokumentowania tych czynności* [Dz.U. Nr 15, poz. 142]

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 14 sierpnia 2003 roku *w sprawie sposobów prowadzenia oddziaływań penitencjarnych w zakładach karnych i aresztach śledczych* [Dz.U. Nr 151, poz. 1469]

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 grudnia 2010 roku *w sprawie udzielania świadczeń zdrowotnych osobom pozbawionym wolności przez zakłady opieki zdrowotnej dla osób pozbawionych wolności* [Dz.U. z 2011 r. Nr 1, poz. 2]

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 26 lipca 2010 roku *w sprawie szkolenia oraz doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej* [Dz.U. Nr 144, poz. 970]

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 października 2003 roku *w sprawie czynności administracyjnych i rozliczeń finansowych związanych z prowadzeniem depozytu przedmiotów wartościowych i środków pieniężnych osób pozbawionych wolności* [Dz.U. 2003. Nr 192, poz. 1881 z późn. zm.]

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. Nr 143, poz. 966]

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 31 października 2003 roku *w sprawie ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej* [Dz.U. 194, poz. 1902 z późn. zm.]

Zarządzenie Dyrektora Generalnego SW Nr 2 z dnia 24 lutego 2004 roku z późn. zm. w sprawie szczegółowych zasad prowadzenia i organizacji pracy penitencjarnej oraz zakresów czynności funkcjonariuszy i pracowników działów penitencjarnych i terapeutycznych (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 roku 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)

Netografia

<http://lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/herzberg.html> [dostęp: 15.11.2011]

http://new-arch.rp.pl/artykul/345541_Wyniki_testow-_Komentarz_specjalistki.html [dostęp 02.05.2010]

http://www.rzeczpospolita.pl/dodatki/praca_010718/praca_a_5.html [dostęp 02.05.2010]

<http://encyclopedia.thefreedictionary.com/Frederick+Herzberg> [dostęp: 02.05.2010]

http://sw.gov.pl/Data/Files/_public/rok-2010.pdf [dostęp 3.06.2011]

<http://management4best.blogspot.com/2010/02/frederick-herzberg-biography.html> [dostęp: 15.11.2011]

http://rzeczpospolita.pl/teksty/praca_010711/praca_a_2-2.F.gif [dostęp 02.05.2010]

<http://businessballs.com/herzberg.htm> [dostęp: 15.11.2011]

http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg [dostęp: 15.11.2011]

Summary

THE MOTIVATION TO WORK AND PROFESSIONAL TRAINING OF PRISON PERSONNEL

in terms of the two-factor motivation-hygiene theory

by Frederick Irving Herzberg

The level of an employee's motivation to fulfill their duties significantly affects the efficiency of work (purpose of the organisation) and their own satisfaction (individual goal). It comes as no surprise that in human resource management the process of motivating employees - and thus influencing their job efficiency - occupies an important place. Understanding the factors of motivation and the extent and manner of their impact on individual employees, can help to develop a motivation system, tailored to both their preferences, as well as the specifics of the organisation and tasks. The question is what should be done to enable an employees to fully exploit their talents and creative energy, as it is extremely important because the man is the most important value of each organisation, and without a competent staff, it is difficult to pursue ambitious goals and achievements in the market. There is a search for more perfect ways and forms of motivating, taking into account the individual needs of employees and different working situations, and their broad implications.

During the political transformation in Poland the society has changed the perception of prison as a work place, and in times of rising unemployment and the crisis, penitentiary unit has been becoming quite an attractive work place. Apart from the factors related to the labor market, prison service appears to be an institution which gives guarantees of permanent employment and secure and timely payouts. In the view of the society (not fully justified and legitimate) prison service, compared to some companies, offers a fairly good wages and other financial inducements, social welfare for officers and their families. The recently ongoing public debate over the "privileges" of dispositional groups (early retirement, the equivalent for uniform sorts, other gratuities) has contributed to the legislative processes on the changes in this field causing the concern among representatives of the uniformed services.

At the same time, prison personnel, compared to other uniformed services, does not enjoy the satisfactory prestige in society and is perceived through the prism of prejudices and too far-reaching generalisations. Sometimes one can encounter unfair opinions, especially expressed by people not related to the prison service that the admittance to the service is based on a negative selection and the admitted people do not have special talents and aspirations, and their only motive is the salary and early retirement. Stereotypical perceptions of the society, the uncertainty associated with changes in pragmatic legislation, relatively reduced wage conditions in recent years, work in a specific institution of a total character, are not without an influence on the mental health of officers and their occupational performance, and more importantly, the level of motivation to conscientious service for the society.

The important role of professional motivation of officers for the proper conduct of the prison system mission, justifies the need to explore these issues and analyse the factors affecting the efficiency of the entire prison staff. The paper presents the results of the research on professional motivation of prison staff in terms of the two-factor motivation-hygiene theory by Frederick I. Herzberg.

The project included a representative sample of officers subject to a number of tests. The analysis comprised the motivational structure covering factors related to financial and non-financial motivation, a task responsibility, relationships with superiors, promotion, ambitious goals, the type of tasks and the ability to work as a team. Also the research was done on the influence of demographic variables such as: gender, education level, age and variables related to organisation and service, ie: job seniority, position held, type of professional training, the specificity of duties, on the level of individual motivational factors.

The study aimed to determine which elements of the motivation system (wages, non-financial instruments, relations with superiors, promotion opportunity, recognition and praise, the opportunity to meet ambitious goals) are the most important and have a positive influence on the level of motivation and job satisfaction. The resulting rank of importance of various motivational factors, having taken into account the independent variables which differentiate the population of the staff, will enable the design of the prison personnel policy, based on human resource management through a personalised motivational strategy.

The book consists of four chapters. The first of them is a theoretical introduction, which provides an explanation of terminology, a review

of the concept of professional motivation and the description of the two-factor theory by F.I. Herzberg. At the end of the chapter the problems of prison personnel motivation was discussed in light of the literature and the current state of research in this field. The second chapter presents the methodological assumptions of the study, the characteristics of the analysed variables, methods and techniques with a detailed description of the research tools. In addition, the chapter describes the studied population, the time and place of the research and the applied statistics. The third chapter presents the results of the study - the motivational structure of the entire population of officers, the increase in motivational factors depending on the controlled independent variables and the analysis of demographic and organisational predictors, affecting the professional motivation of prison personnel. This chapter also includes the discussion of the results. The last chapter comprises the conclusions on the results of the research and some practical guidelines which can be used in designing the motivational system for the Prison Service.

The research presented in the book has shown that the dominant motivators for the officers is the opportunity to work in teams and teamwork as well as material and financial factors. The least important motivating factor is the opportunity for promotion. Similarly, non-financial motivation linked to the praise, words of recognition for their work, ranks at the relatively low level and determines the activity and involvement in the work at the low level. The analysed demographic and organisational variables influence professional motivation and significantly differentiate the population of the surveyed officers.

Translation: Agata Kuehn-Kedzierska

Резюме

МОТИВАЦИЯ ТЮРЕМНОГО ПЕРСОНАЛА ДЛЯ РАБОТЫ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ с точки зрения двух-факторной концепции мотивации-гигиены Фредерика Ирвинга Герцберга

Уровень мотивации сотрудника для выполнения своих обязательств существенно влияет на эффективность работы (цель организации) и собственное удовольствие (индивидуальная цель). Не удивляет факт, что в процессе управления человеческими ресурсами, мотивирование сотрудников – и таким образом влияние на их профессиональную эффективность – занимает важное место. Понимание факторов мотивации, степень и характер их воздействия на сотрудников, могут способствовать разработке системы стимулов, соответствующую как предпочтениям сотрудников, так и специфике организации и задач. Вопрос, что должно быть сделано, чтобы сотрудник использовал в полной мере свой талант и творческую энергию – оказывается чрезвычайно важным, потому что человек является самой важной ценностью организации, а без квалифицированного персонала, трудно стремиться к амбициозным целям и достижениям на рынке. Сегодня ищется более совершенных способов и форм мотивации, учитывая индивидуальные потребности сотрудников, а также различные профессиональные ситуации и их далеко идущие последствия.

Во время политических преобразований в Польше, изменилось в обществе восприятие тюрьмы как рабочего места, а в период кризиса и роста безработицы – пенитенциарное учреждение стало весьма привлекательным местом работы. Кроме факторов связанных с рынком труда -тюремная служба представляется как учреждение, которое дает гарантии постоянной занятости, безопасной и своевременной зарплаты. В общественном мнении (не в полной мере обоснованном и правильном) тюремная служба – по сравнению с некоторыми компаниями – предлагает весьма хорошие зарплаты и другие финансовые и социальные обеспечения для сотрудников и их семей. По этой причине

публичная дискуссия по поводу "привилегии" диспозиционных групп (досрочная пенсия, форменный эквивалент, другие пособия) способствовала работе по законодательным изменениям в этой области, вызывая беспокойство среди представителей форменных структур.

В то же время профессия сотрудника тюремной службы среди всех форменных структур, не пользуется престижем в обществе и рассматривается им через призму предубеждений и далеко идущих обобщений. Иногда можно встретить мнения, особенно тех, которые не связаны с тюрьмой, что принятие на службу имеет характер отрицательного отбора, а поступают на неё люди, у которых нет особых талантов и стремлений, а главным их мотивом является зарплата и досрочная пенсия. Стереотипные общественные представления, беспокойство связанное с изменениями в прагматичном законодательстве, уменьшение в последние годы условий оплаты труда, работа в специфическом учреждении общего характера – оказываются не без влияния на психическое здоровье сотрудников и профессиональную эффективность, а самое главное – на уровень мотивации добросовестной службы для общества.

Важная роль профессиональной мотивации сотрудников тюремной службы для выполнения ими служебных задач объясняется необходимостью исследования этой проблематики и анализа факторов влияющих на эффективность работы всего тюремного персонала. Разработка представляет результаты исследований профессиональной мотивации сотрудников пенитенциарных учреждений в плане двусторонней концепции мотивации – гигиены Фредерика И. Герцберга. Проект включал в себя репрезентативную выборку сотрудников, которые подвергались исследованиям в виде тестов. Проанализировано структуру мотивационных факторов, связанных с финансовой и нефинансовой мотивацией, служебную ответственность, отношения с начальством, продвижение по службе, амбициозные цели, тип задач и способность работать в группе. Исследованию подвергалось влияние демографических переменных, таких как: пол, уровень образования, возраст и переменных организационной структуры, а именно: стаж работы, занимаемой должности, вида профессионального обучения, характера служебных задач и его влияние на уровень отдельных мотивационных факторов. Целью

исследования было определить, какие элементы мотивационной системы (зарплата, нефинансовые инструменты, отношения с начальством, возможность продвижения по службе, признание и похвала, возможность выполнять амбициозные цели) являются наиболее важными и благоприятно влияют на уровень мотивации и профессиональной удовлетворенности. В результате рейтинг важности различных мотивационных факторов, учитывая независимые переменные стратифицирующие группы сотрудников, позволит планировать политику тюремного персонала, основанную на управлении человеческими ресурсами через персонализированные, мотивационные стратегии.

Книга состоит из четырех глав. Первая из них является теоретическим введением, обеспечивает объяснение терминологии, обзор концепции профессиональной мотивации и описание двусторонней концепции Ф. И. Герцберга. В конце главы рассматриваются вопросы мотивации тюремного персонала в литературе предмета и современное состояние исследований в этой области. Во второй главе представлены методологические предположения настоящего исследования, характеристика проанализированных переменных, методы и техника, а также подробное описание инструмента исследования. Кроме того, глава описывает испытуемую группу, время и место проведения исследований и статистики. В третьей главе представлены результаты исследований - структура населения исследуемой группы сотрудников, тяжесть мотивационных факторов в зависимости от контролируемых независимых параметров, а также анализ прогностических демографических и организационно – служебных факторов, влияющих на профессиональную мотивацию сотрудников тюремного персонала. Последняя глава содержит обсуждение результатов, сформулированных на основе исследований, а также советы, которые могут быть использованы при разработке системы мотивации в тюремной службе.

Представлены в книге исследования показали, что доминирующими факторами мотивации для сотрудников тюремной службы является возможность работать в группах и групповая инициативность, а также факторы материально– финансового характера. Наименее важным мотивирующим фактором является возможность продвижения по службе. Нефинансовые стимулы связанные с похвалами, слова признания за работу оценены на

относительно низком уровне и в небольшой степени определяют активность и участие сотрудников в работе. Проанализированы в исследованиях демографические и организационно-служебные данные влияют на профессиональную мотивацию и значительно дифференцируют население опрошенных сотрудников.

Перевод: Агнешка Тучинская

Aneks

Zestawienie statystyk opisowych w teście *Analiza Motywacji do Pracy*

		Całość populacji					
	N ważnych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	683	4,439	5	184	0	7	1,893
B	683	2,912	4	188	0	7	1,607
C	683	2,713	1	174	0	6	1,650
D	683	3,059	3	237	0	7	1,254
E	683	2,567	1	220	0	6	1,543
F	683	3,180	2	261	0	7	1,350
G	683	3,944	3	207	0	7	1,373
H	683	5,193	7	304	0	7	2,109

Zestawienie statystyk opisowych w teście *Analiza Motywacji do Pracy* w zależności od analizowanych zmiennych niezależnych

		Mężczyźni					
	N ważnych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	549	4,780	5	174	0	7	1,748
B	549	2,836	4	153	0	7	1,646
C	549	2,563	1	164	0	6	1,632
D	549	3,091	3	202	1	7	1,160
E	549	2,672	1	180	0	6	1,557
F	549	3,075	2	238	1	7	1,283
G	549	3,740	3	184	0	7	1,266
H	549	5,251	7	274	0	7	2,190

		Kobiety					
	N ważnych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	122	2,918	4	27	0	7	1,766
B	122	3,213	4	32	0	6	1,287
C	122	3,443	2	30	0	6	1,591
D	122	2,877	2	30	0	6	1,609
E	122	2,107	1	34	0	5	1,389
F	122	3,697	3	35	0	6	1,531
G	122	4,926	6	48	2	7	1,450
H	122	4,828	6	30	0	7	1,709

Wykształcenie średnie

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	377	5,111	5	117	0	7	1,521
B	377	2,560	1	117	0	6	1,694
C	377	2,719	1	112	0	6	1,718
D	377	2,796	3	152	0	6	1,064
E	377	2,528	1/4	130/130	0	6	1,475
F	377	2,817	2	203	0	7	1,181
G	377	4,032	3	136	2	7	1,166
H	377	5,438	7	221	0	7	2,233

Wykształcenie wyższe

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	295	3,566	5	65	0	7	1,956
B	295	3,363	4	80	0	7	1,333
C	295	2,719	2	89	0	6	1,562
D	295	3,400	3	77	0	7	1,408
E	295	2,624	1	86	0	6	1,634
F	295	3,671	4	86	1	7	1,413
G	295	3,831	3	67	0	7	1,605
H	295	4,844	7	76	0	7	1,903

Stanowisko podoficerskie

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	418	4,998	5	125	0	7	1,591
B	418	2,644	4	124	0	7	1,701
C	418	2,787	1	122	0	6	1,745
D	418	2,821	3	165	0	6	1,099
E	418	2,512	1	142	0	6	1,456
F	418	2,804	2	225	0	7	1,173
G	418	4,067	3	147	2	7	1,188
H	418	5,368	7	237	0	7	2,243

Stanowisko chorążych

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	58	3,362	5	14	0	7	1,935
B	58	3,397	3	16	0	6	1,324
C	58	2,793	2	13	0	6	1,620
D	58	3,276	4	16	0	7	1,461
E	58	2,190	1	22	0	6	1,550
F	58	3,914	4	16	1	7	1,393
G	58	4,172	4	17	1	7	1,602
H	58	4,897	7	21	0	7	2,058

Stanowisko oficerskie

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	205	3,639	5	45	0	7	2,009
B	205	3,298	4	50	0	6	1,341
C	205	2,537	2	72	0	6	1,443
D	205	3,483	3	57	0	7	1,371
E	205	2,795	1	55	0	6	1,685
F	205	3,741	4	65	1	7	1,406
G	205	3,620	3	50	0	7	1,594
H	205	4,912	7	46	0	7	1,797

Szkoła podoficerska

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	418	4,998	5	125	0	7	1,591
B	418	2,644	4	124	0	7	1,701
C	418	2,787	1	122	0	6	1,745
D	418	2,821	3	165	0	6	1,099
E	418	2,512	1	142	0	6	1,456
F	418	2,804	2	225	0	7	1,173
G	418	4,067	3	147	2	7	1,188
H	418	5,368	7	237	0	7	2,243

Szkoła chorążych

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	58	3,362	5	14	0	7	1,935
B	58	3,397	3	16	0	6	1,324
C	58	2,793	2	13	0	6	1,620
D	58	3,276	4	16	0	7	1,461
E	58	2,190	1	22	0	6	1,550
F	58	3,914	4	16	1	7	1,393
G	58	4,172	4	17	1	7	1,602
H	58	4,897	7	21	0	7	2,058

Szkoła oficerska

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	149	3,161	1	27	0	7	2,000
B	149	3,477	4	39	0	6	1,407
C	149	2,886	2	38	0	6	1,527
D	149	3,309	3	47	0	7	1,404
E	149	2,154	1	55	0	6	1,492
F	149	3,987	4	42	1	7	1,466
G	149	4,128	4	36	0	7	1,543
H	149	4,933	6	39	0	7	1,920

Kurs dowódców zmiany

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	29	5,172	5	14	4	6	0,711
B	29	2,759	3	13	1	5	0,912
C	29	1,517	2	15	1	2	0,509
D	29	4,103	5	18	2	5	1,235
E	29	4,172	4	14	3	5	0,711
F	29	2,793	3	10	1	4	1,082
G	29	2,138	2	19	1	3	0,581
H	29	5,345	4	13	4	7	1,370

Kurs kierowników

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	27	4,630	5	13	0	6	1,843
B	27	2,889	2	10	1	5	1,121
C	27	1,704	2	19	1	2	0,465
D	27	3,778	4	13	2	6	1,086
E	27	4,852	5	24	3	5	0,456
F	27	3,407	4	14	1	4	0,747
G	27	2,407	2	14	1	4	0,747
H	27	4,333	4	9	2	7	1,330

Czynności ochronno-dyscyplinujące

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	362	5,064	5	135	0	7	1,599
B	362	2,561	1	120	0	7	1,742
C	362	2,644	1	115	0	6	1,729
D	362	2,862	3	154	0	7	1,011
E	362	2,464	1	141	0	6	1,491
F	362	2,859	2	193	1	7	1,211
G	362	3,884	3	132	1	7	1,130
H	362	5,663	7	233	0	7	2,087

Czynności wychowawczao-terapeutyczne

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	116	2,759	1	26	0	7	1,868
B	116	3,552	5	29	0	6	1,465
C	116	2,905	2	33	0	6	1,426
D	116	3,491	3	36	0	7	1,423
E	116	2,103	1	40	0	5	1,404
F	116	4,250	4	35	1	7	1,432
G	116	4,060	3/4	27/27	0	7	1,611
H	116	4,922	6	32	0	7	1,880

Czynności leczniczo-pielęgnacyjne

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	48	3,646	4	16	1	7	1,604
B	48	2,896	2	14	0	6	1,276
C	48	4,104	5	16	1	6	1,505
D	48	2,563	2	23	0	6	1,761
E	48	2,104	2	14	0	4	1,242
F	48	3,354	2	15	0	6	1,391
G	48	5,250	6	29	3	7	1,212
H	48	4,083	2	12	0	7	1,922

Czynności administracyjno-usługowe

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	98	4,327	6	30	0	7	1,909
B	98	3,449	4	44	0	6	1,245
C	98	2,673	4	26	0	6	1,610
D	98	3,000	3	30	1	6	1,268
E	98	2,622	1	27	0	6	1,583
F	98	3,092	2	36	1	7	1,269
G	98	4,337	5	26	2	7	1,331
H	98	4,500	7	30	0	7	2,412

Czynności zarządzająco-kierownicze

	N waż- nych	Średnia	Moda	Liczność	Minimum	Maksimum	Odch.Std.
A	56	4,911	5	27	0	6	1,392
B	56	2,821	2/3	19/19	1	5	1,011
C	56	1,607	2	34	1	2	0,493
D	56	3,946	5	21	2	6	1,166
E	56	4,500	5	34	3	5	0,688
F	56	3,089	4	23	1	4	0,978
G	56	2,268	2	33	1	4	0,674
H	56	4,857	4	22	2	7	1,432