



DARIUSZ SARZALA

Warmia and Mazury University
in Olsztyn, Poland

ORCID iD: 0000-0002-4574-5132

WOJCIECH PIETRZYŃSKI

Pomeranian University in Słupsk,
Poland

ORCID iD: 0000-0002-0435-4557

FILIP PIETRZYŃSKI

Vistula University Branch in Gdansk,
Poland

ORCID iD: 0000-0001-5310-432X

ZAANGAŻOWANIE FUNKCJONARIUSZY SŁUŻBY WIĘZIENNEJ W ORGANIZACJĘ – WYBRANE ASPEKTY W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

**INVOLVEMENT OF PRISON SERVICE
OFFICERS IN THE ORGANIZATION -
SELECTED ASPECTS IN THE LIGHT OF
EMPIRICAL RESEARCH**

ABSTRACT

Aim: The aim of the study was to learn about the degree of organizational commitment of Prison Service officers and their sense of professional prestige and security as significant factors conditioning this commitment.

Method: The research material was obtained using the purposive sample method to select study participants, taking into account a similar number of respondents in each group. The data collection tool was a survey questionnaire, which contained closed and open-ended questions. The questionnaire focused on both the degree of organizational commitment of Prison Service officers and selected factors conditioning this commitment, such as the professional prestige of officers and their sense of security while performing tasks. The study was based on the analysis of empirical data collected from 179 respondents.

Results: The results indicate that officers, both women and men with shorter and longer experience, do not differ statistically in the intensity of the three analyzed variables: commitment to the organization (moderately high), sense of professional prestige (low), sense of security (moderate).

Discussion: Based on the results obtained, it should be stated that there is a need for further improvement of strategies aimed at increasing the level of involvement of officers in the implementation of the tasks of their organisation, which will allow for a more complete use of their abilities and competences in achieving the goals of the Prison Service.

KEYWORDS: *Prison Service, commitment to the organization, resocialization of prisoners, sense of security, professional prestige of officers*

STRESZCZENIE

Cel: Celem badań było poznanie stopnia zaangażowania organizacyjnego funkcjonariuszy Służby Więziennej oraz ich poczucia prestiżu zawodowego i bezpieczeństwa jako istotnych czynników to zaangażowanie warunkujących.

Metoda: Materiał badawczy został zebrany za pomocą metody próby celowej do wyselekcjonowania uczestników badania, przy jednoczesnym uwzględnieniu zbliżonej liczby respondentów w poszczególnych grupach. Narzędzie zbierania danych stanowił kwestionariusz ankiety zawierający pytania zamknięte i otwarte. Pytania dotyczyły stopnia zaangażowania organizacyjnego funkcjonariuszy Służby Więziennej oraz wybranych czynników to zaangażowanie warunkujących, takich jak prestiż zawodowy funkcjonariuszy oraz ich poczucie bezpieczeństwa podczas wykonywania zadań. Badanie opierało się na analizie danych empirycznych zebranych od 179 respondentów.

Wyniki: Wyniki wskazują, że funkcjonariusze, zarówno kobiety, jak i mężczyźni, z krótszym oraz dłuższym stażem nie różnią się statystycznie w natężeniu trzech analizowanych zmiennych: zaangażowanie w organizację (umiarkowanie wysokie), poczucie prestiżu zawodowego (niskie), poczucie bezpieczeństwa (umiarkowane).

Omówienie: Na podstawie uzyskanych wyników należy stwierdzić, że zachodzi potrzeba dalszego doskonalenia strategii służących podniesieniu stopnia zaangażowania funkcjonariuszy w realizację zadań swej organizacji, co pozwoli na pełniejsze wykorzystanie ich zdolności i kompetencji w realizacji celów Służby Więziennej. Niniejsze badanie wnosi istotny wkład do literatury na temat zaangażowania organizacyjnego funkcjonariuszy Służby Więziennej.

SŁOWA KLUCZOWE: *Służba Więzienna, zaangażowanie w organizację, resocjalizacja skazanych, poczucie bezpieczeństwa, prestiż zawodowy funkcjonariuszy*

WPROWADZENIE

W niniejszym opracowaniu podjęta została problematyka dotycząca zaangażowania organizacyjnego funkcjonariuszy Służby Więziennej jako szczególnego rodzaju postaw, co nie jest równoznaczne z motywacją lub tylko zadowoleniem z wykonywanej pracy. Zaangażowanie pracownicze należy bowiem postrzegać jako autentyczną chęć uczestnictwa w realizacji zadań organizacji. Wyniki badań dotyczące tej problematyki wskazują, że tak rozumiane zaangażowanie w organizację prowadzi do efektywności realizacji jej zadań i dalszego rozwoju (Obiekwe, 2018, s. 194–203; Obiekwe, Zeb-Obipi, 2018, s. 52–60; Czarkowski i in., 2023, s. 22).

W badaniach odnoszących się do problematyki związanej z zaangażowaniem organizacyjnym należy zatem także odnieść się do Służby Więziennej, która – dysponując własną strukturą organizacyjną (Kalaman, 2004) – realizuje szereg zadań skoncentrowanych na efektywnym wykonywaniu kary pozbawienia wolności, której celem jest „wzbudzenie w skazanym woli współdziałania w kształtowaniu jego społecznie pożądaných postaw, w szczególności poczucia odpowiedzialności oraz potrzeby przestrzegania porządku prawnego i tym samym powstrzymania się od powrotu do przestępstwa” (Ustawa, 1997, art. 67 § 1). Kwestia zaangażowania organizacyjnego staje się tym przypadku

bardzo istotna, gdyż funkcjonariusze Służby Więziennej, realizując cele kary pozbawienia wolności, wykonują szereg zadań na podstawie ściśle sprecyzowanych przepisów, w tym odnoszących się do działań wychowawczych o charakterze resocjalizacyjnym. Efektywna realizacja tych zadań umożliwia osobom skazanym zwalnianych z zakładów karnych przestrzeganie prawa i bezkonfliktowe funkcjonowanie w społeczeństwie.

Istotną kwestią staje się zatem przeprowadzenie badań dotyczących czynników determinujących zaangażowanie funkcjonariuszy w realizację zadań Służby Więziennej. W związku z tym w niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na ukazaniu stopnia zaangażowania organizacyjnego funkcjonariuszy Służby Więziennej, a także poczucia prestiżu zawodowego oraz bezpieczeństwa jako istotnych czynników warunkujących ich zaangażowanie w organizację. W badaniach przeprowadzonych na grupie 179 funkcjonariuszy Służby Więziennej zastosowano metodę próby celowej do wyselekcjonowania uczestników badania, a głównym narzędziem do zbierania danych był kwestionariusz ankiety. Uzyskano niezbędne dane, których analiza pozwoliła na osiągnięcie celu badań, jakim było określenie stopnia zaangażowania organizacyjnego funkcjonariuszy Służby Więziennej i czynników ich zaangażowanie organizacyjne warunkujących.

Problematyka dotycząca zaangażowania funkcjonariuszy w kontekście Służby Więziennej jako organizacji nie była jak dotychczas przedmiotem szerszych badań. Niniejsze opracowanie wnosi zatem istotny wkład do literatury przedmiotu z tego zakresu.

POJĘCIE I CECHY ORGANIZACJI

Przystępując do analizy problematyki dotyczącej zaangażowania funkcjonariuszy Służby Więziennej w organizację, należy przede wszystkim usystematyzować związaną z nią terminologię i wskazać na specyfikę tej tematyki. Trzeba zatem zaznaczyć, że termin *organizacja* pochodzi od greckiego słowa *organizo* (tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości) i obecnie rozumiany jest na wiele różnych sposobów. Istnieje kilka definicji organizacji, wśród których dominują rzeczowe (przedmiotowe), czynnościowe i atrybutowe oraz systemowe i sytuacyjne (Adamik, Matejun, 2012, s. 41).

Autorzy poszczególnych definicji odmiennie interpretują termin *organizacja*, gdyż każdy z nich akcentuje inne jej aspekty, elementy, cechy i rodzaje.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto definicję organizacji w ujęciu rzeczowym (przedmiotowym), zgodnie z którym organizacja rozumiana jest jako pewien rodzaj całości oraz specyficzny obiekt, który został wyodrębniony z otoczenia (np. poprzez przyjęcie nazwy, logo, umiejscowienie w przestrzeni, tj. lokalizację bądź adres, określenie formy organizacyjno-prawnej itp.) i zawiera charakterystyczne tylko dla niego cechy (Adamik, Matejun, 2012, s. 41–42). W takim rozumieniu organizacja oznacza *instytucję, np. przedsiębiorstwo, urząd skarbowy, zespół opieki zdrowotnej, drużynę sportową, lub proces organizowania, przez który rozumie się taki sposób ułożenia i przydziału pracy członkom organizacji, aby możliwe było sprawne osiągnięcie jej założonych celów* (Marek, Białasiewicz, 2008, s. 15).

Wśród najważniejszych cech organizacji wymienia się: celowość, czyli nastawienie na osiągnięcie jednego lub więcej celów; sposób zorganizowania, czyli celowe połączenie składników ludzkich; rzeczowych, czasowych i przestrzennych dające strukturę (budowę) organizacyjną całości; wyodrębnienie z otoczenia, a jednocześnie powiązanie z nim przez cel lub cele i sposób zorganizowania; poddanie kierowaniu, czyli oddziaływaniu zmierzającemu do osiągnięcia celu (celów) działania (Kurnal, 1979, s. 15).

W literaturze przedmiotu podkreśla się także, że człowiek stanowi osobliwy składnik organizacji, zarówno jako byt w rozumieniu fizycznym, jak i jej podmiot (tj. osoba poznająca, myśląca, przeżywająca i działająca).

Niezależnie od sposobu rozumienia terminu *organizacja* wskazuje się zatem jej najważniejszą część, jaką stanowią ludzie, bez których udziału żadna organizacja nie miałaby możliwości istnienia. Aspekt ten akcentowany jest we wszystkich definicjach organizacji, których autorzy podkreślają, że *organizacja to dwoje lub więcej ludzi, którzy pracują razem w ustrukturyzowany sposób dla osiągnięcia poszczególnych celów* (Piotrkowski, 2006, s. 9–10), bądź też że *organizacja to dwie lub więcej osób współpracujących w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów* (Stoner, Freeman, Gilbert, 2011, s. 619).

Podkreśla się również, że człowiek, będąc podmiotem organizacji, ma własną osobowość, na którą składają się m.in. nawyki, umiejętności, wartości

kulturowe oraz interesy. Człowiek jako składnik organizacji stanowi zatem nie tylko środek do osiągnięcia jej celów, lecz jest jednocześnie celem samym w sobie. W związku z tym proponuje się, żeby działanie człowieka w organizacji rozpatrywać w dwóch aspektach (Czermiński i in., 2002, s. 184):

1. od człowieka oczekuje się spełniania założonych funkcji i aktywnego uczestnictwa w osiągnięciu celów organizacji;
2. podczas zmierzania do celów danej organizacji należy mieć na względzie oczekiwania człowieka wobec tejże organizacji, przy czym zwykle duże znaczenie mają jego potrzeby zarówno ogólnoludzkie, jak i osobnicze.

Istotną rolę odgrywa jednak określony rodzaj i stopień zaangażowania w organizację, który determinuje nie tylko zakres wysiłku wkładanego w pracę, lecz także stanowi czynnik motywujący człowieka do współdziałania z innymi, a także sprzyjający przedsiębiorczości oraz innowacyjności i w efekcie określający poziom jakości i efektywności wykonywanej pracy.

ZAAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW JAKO PODSTAWOWY WARUNEK EFEKTYWNOŚCI REALIZACJI CELÓW ORGANIZACJI

Analizując podjętą problematykę, należy ponadto wskazać, że zaangażowanie ludzi (pracowników) tworzących organizację związane jest z efektywnością realizacji jej celów. Badacze zajmujący się tą problematyką podkreślają, że zaangażowanie pracowników prowadzi do przetrwania i efektywności organizacji (Obiekwe, 2018, s. 194–203). Wyniki badań wskazują również, że nie wystarczy zatrudniać i zatrzymywać wykwalifikowanych pracowników, lecz muszą oni być jednocześnie skutecznie zaangażowani, aby organizacje mogły korzystać z ich zdolności i kompetencji w celu zwiększenia efektywności realizacji przyjętych celów (Obiekwe, Zeb-Obipi, 2018, s. 52–60; Czarkowski i in., 2023, s. 22).

Na problem ten wskazuje wielu badaczy, którzy zaznaczają, że żadna organizacja nie może odnieść sukcesu w dłuższej perspektywie bez wysoko wykwalifikowanych pracowników, gdyż stanowią oni główną siłę napędową

organizacji i istotny czynnik wpływający na jej wyniki (Gilstrap, Hart, 2020, s. 120–131). Pracownicy przejawiający zaangażowanie w wykonywaną pracę stanowią potencjał, który ma wpływ na dalszy rozwój organizacji (Obiekwe, 2018, s. 194–203; Nwaeke, 2017, s. 154–159).

W angielskojęzycznej literaturze przedmiotu zaangażowanie pracowników postrzegane jest jako procedura, która łączy uczestnictwo, komunikację, podejmowanie decyzji i prowadzi do motywacji pracowników (Price, 2004). Wskazuje się także, że zaangażowanie to udział pracowników w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów oraz zwiększaniu autonomii w procesach pracy (Sofijanowa, Zabijakin-Chatleska, 2013, s. 31–36).

Zaangażowanie organizacyjne można zatem określić jako szczególny rodzaj postaw pracowniczych, którego nie można utożsamiać z motywacją czy też zadowoleniem z wykonywanej pracy. Wynika ono bowiem z autentycznej chęci uczestnictwa w organizacji, co sprawia, że zaangażowanie ma wpływ na zachowanie pracowników niezależnie od innych konfliktowych motywów i postaw. W taki sposób rozumiane zaangażowanie w większym stopniu niż inne postawy odpowiada za efektywność podejmowanych działań.

Poszukuje się zatem takich rozwiązań w środowisku pracowniczym, które sprzyjają budowaniu zaangażowania w pracę. W ostatnich latach duże zainteresowanie zyskała koncepcja *job craftingu*, gdyż pozwala ona w nowy sposób postrzegać pracę, nie tylko z perspektywy organizacji, ale także pracownika (Bednarska-Wnuk, 2018, s. 30). W myśl tej koncepcji pracowników powinno cechować nowe podejście do pracy polegające – jak wskazują prekursorzy *job craftingu* – na *zmienianiu granic swojej pracy w sferze fizycznej i poznawczej* (Wrzesniewski, Dutton, 2001, s. 179). W nowszych koncepcjach podkreśla się, że zmiana, przekształcanie pracy dotyczy dostosowywania sposobu jej wykonywania do indywidualnych preferencji, zdolności, motywów oraz pasji pracownika (Tims, Bakker Derks, 2012), a zachowania tego rodzaju mogą przejawiać pracownicy niezależnie od stażu pracy, na różnych stanowiskach i w różnych branżach (Slemp, Vella-Brodrick, 2013). Należy jednocześnie zaznaczyć, że *job crafting* nie stanowi jednorazowego, epizodycznego zachowania, lecz jest to ciągły i systematyczny proces (Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2008). W efekcie – jak podkreślają badacze – *job crafting* przywraca równowagę zachodzącą pomiędzy wymaganiami a zasobami pracowników, czego skutkiem

jest wzrost ich zaangażowania w pracę i satysfakcja z jej wykonywania oraz zwiększona wydajność (Tims, Bakker, 2010).

Wdrażając rozwiązania mające na celu wzrost zaangażowania w pracę, warto pamiętać, że modelowanie przez pracownika własnej pracy pozwala zarówno na odnalezienie jej nowego znaczenia, jak i pobudza jego motywację wewnętrzną, a także jest czynnikiem zwiększającym wydajność i efektywność realizowanych zadań. Pracownicy aktywnie kreujący swą pracę, mają nie tylko większą pewność w jej wykonywaniu i poczucie wartości, lecz także wykazują większe zaangażowanie w realizację zadań zawodowych niż osoby w sposób bierny wykonujący obowiązki zawodowe.

SŁUŻBA WIĘZIENNA JAKO ORGANIZACJA I JEJ CELE

W badaniach dotyczących zaangażowania organizacyjnego nie można pominąć Służby Więziennej, która spełnia kryteria definicyjne organizacji i na przestrzeni swego rozwoju miała różne modele organizacyjne (Przesławski, 2023, s. 5–19). Obecnie posiada ona nie tylko własną strukturę organizacyjną charakteryzującą się takimi czynnikami jak: dyscyplina, dyspozycyjność, podległość (Kalaman, 2004), lecz także realizując przyjęte cele, wykonuje wiele zadań na podstawie ściśle sprecyzowanych przepisów.

Odnosząc się szerzej do zadań, które wyznaczają obszar funkcjonowania Służby Więziennej, należy zaznaczyć, że na zasadach określonych w art. 73 kodeksu karnego wykonawczego (Ustawa, 1997), realizuje ona zadania w zakresie wykonywania tymczasowego aresztowania oraz kar pozbawienia wolności i środków przymusu skutkujących pozbawieniem wolności (Ustawa, 2010, art. 2.1.).

W myśl ustawy o Służbie Więziennej do podstawowych jej zadań należy prowadzenie działań penitencjarnych i resocjalizacyjnych wobec osób skazanych na karę pozbawienia wolności, przede wszystkim przez organizowanie pracy sprzyjającej zdobywaniu kwalifikacji zawodowych, nauczania, zajęć kulturalno-oświatowych, zajęć kultury fizycznej i sportu oraz specjalistycznych oddziaływań terapeutycznych (Ustawa, 2010, art. 2.1.2.). Służba Więzienna swe działania koncentruje zatem głównie na resocjalizacji penitencjarnej,

która w efekcie ma pomóc skazanym w ich readaptacji społecznej (Machel, 2003, s. 210; Sarzała, 2016, s. 94–96).

Zadania Służby Więziennej dotyczą więc efektywnego wykonywania kary pozbawienia wolności, co ma umożliwić jak największej liczbie skazanych, zwolnionych z zakładów karnych przestrzeganie prawa (Kaczyński, 2008, s. 337–339; Sarzała, 2013, s. 23–37). W realizacji swych zadań „Służba Więzienna współdziała z organami państwowymi i samorządu terytorialnego, stowarzyszeniami, fundacjami, organizacjami oraz instytucjami, których celem jest współpraca w wykonywaniu kary pozbawienia wolności, jak również z kościołami, związkami wyznaniowymi, szkołami wyższymi i placówkami naukowymi oraz osobami godnymi zaufania” (Ustawa, 2010, art. 4. 1.).

Organizacja i zadania Służby Więziennej oraz status prawny jej funkcjonariuszy zostały szczegółowo uregulowane w ustawie o Służbie Więziennej. W myśl tej ustawy podlega ona Ministrowi Sprawiedliwości, będącemu centralnym organem nadzoru administracyjno-służbowego nad jej działalnością. Naczelnym organem zarządzającym sprawami wykonywania kar pozbawienia wolności we wszystkich zakładach jest Centralny Zarząd Służby Więziennej jako jednostka organizacyjna Ministerstwa Sprawiedliwości. Organem tym kieruje Dyrektor Generalny podlegający Ministrowi Sprawiedliwości, będąc jednocześnie przełożonym wszystkich funkcjonariuszy (Ustawa, 2010, art. 7.). Centralny Zarząd Służby Więziennej jest aparatem wykonawczym Dyrektora Generalnego, działającym zgodnie z jego zarządzeniami, poleceniami, wytycznymi i regulaminami oraz pod jego bezpośrednim nadzorem i kierownictwem.

Organizację Służby Więziennej od strony podmiotowej można rozpatrywać jako administrację penitencjarną (więzienną), administrację publiczną oraz administrację Służby Więziennej. Należy również podkreślić, że Służba Więzienna realizuje szczególną funkcję państwową, która znajduje wyraz w zadaniach penitencjarnych i stanowi przedłużenie działalności jurysdykcyjnej sądów.

Służba Więzienna stanowiąca integralny element systemu bezpieczeństwa wewnętrznego ma zatem za zadanie zapewnić nie tylko ochronę społeczeństwa przed sprawcami przestępstw przebywającymi w jednostkach penitencjarnych (zakładach karnych i aresztach śledczych), lecz także porządek i bezpieczeństwo wewnątrz tych jednostek oraz realizować cele wykonania kary pozbawienia wolności, co – jak wcześniej zasygnalizowano – związane jest z resocjalizacją

sprawców przestępstw przebywających w zakładach karnych (Sarzała, 2016, s. 419–437). Są to z punktu widzenia społecznego bardzo ważne i trudne zadania, które wymagają dużego zaangażowania organizacyjnego całego personelu więziennego oraz specjalistycznego przygotowania w tym zakresie.

POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA I PRESTIŻU ZAWODOWEGO FUNKCJONARIUSZY A ICH ZAANGAŻOWANIE W REALIZACJĘ CELÓW SŁUŻBY WIĘZIENNEJ

Istotną kwestią badawczą jest poszukiwanie uwarunkowań zaangażowania organizacyjnego funkcjonariuszy Służby Więziennej. Znany badacz tej problematyki W.A. Kahn (1990, s. 692–724) wśród istotnych czynników wpływających na zaangażowanie organizacyjne wymienia przede wszystkim poczucie psychologicznego bezpieczeństwa w pracy oraz poczucie sensu i znaczenia roli zawodowej, które związane jest z poczuciem prestiżu wykonywanego zawodu.

Odnosząc się do wymienionych czynników, należy zatem zaznaczyć, że w środowisku więziennym ma miejsce wiele różnorodnych zagrożeń dla bezpieczeństwa funkcjonariuszy. Jak podkreśla M. Lewandowski, *można je klasyfikować przy wykorzystaniu różnorodnych kryteriów, tj. trwałości, dynamiki rozwoju, stadium rozwoju, stopnia kontroli przez społeczeństwo, intencjonalności, stopnia przewidywalności oraz stopnia dostępności poznawczej* (Lewandowski, 2022, s. 165).

Należy jednak przede wszystkim podkreślić, że bezpośredni kontakt personelu więziennego ze skazanymi często osobami głęboko zdemoralizowanymi, sprawcami różnego rodzaju przestępstw sprawia, że praca w Służbie Więziennej staje się stresującą i niebezpieczną związaną z ryzykiem (Kuźmik, 2018, s. 5–21). Zakład karny jako miejsce przymusowej izolacji, należy do szczególnego rodzaju instytucji, które tworzą charakterystyczne środowisko społeczne (Sarzała, Piestrzyński, 2016, s. 368–379). W jednostkach penitencjarnych przebywa też duża liczba skazanych dożywotnio pozbawionych wolności oraz kwalifikowanych jako niebezpieczni. Ponadto na poczucie zagrożenia bezpieczeństwa funkcjonariusza wpływa duża liczba skazanych młodocianych,

uczestników podkultury więziennej oraz odbywających długoterminowe kary pozbawienia wolności. Istotnym czynnikiem wpływającym na poczucie bezpieczeństwa personelu więziennego jest także przełudnienie zakładów karnych, które sprzyja agresji i przemocy. Jak podkreślają badacze tej tematyki, z uwagi na warunki izolacyjne i cechy indywidualne osób inkarcerowanych, pracowników i funkcjonariuszy Służby Więziennej problem ten nabiera szczególnego znaczenia (Witkowska-Grabias, Strzelec, Nowak, 2023, s. 118). Wśród innych cech zmniejszających bezpieczeństwo funkcjonariuszy można także wskazać na zmianowość i konieczność zachowywania ciągłej czujności (Ciosek, 2003).

Analizując podjętą problematykę, należy zatem zwrócić uwagę, że specyfika Służby Więziennej jako organizacji i wykonywanie zadań związanych z realizacją jej celów wpływa na poczucie bezpieczeństwa funkcjonariuszy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że poczucie bezpieczeństwa stanowi kryterium oceny poziomu odczuwania psychologicznie rozumianego bezpieczeństwa (Klamut, 2002). Badacze tej problematyki podkreślają, że jest ono efektem zaspokojenia potrzeb i realizacji wartości (Kalmut, 2012, 41–45), (...) *stanowi najistotniejszy kontekst rozumienia bezpieczeństwa w perspektywie psychologicznej* (Kalmut, 2012, 41–45).

W przypadku personelu więziennego poczucie bezpieczeństwa stanowi istotną kwestię, gdyż wykonywanie zadań służbowych związane jest z możliwością doświadczania zdarzeń silnie stresujących, a także zagrażających zdrowiu i życiu, co może mieć wpływ na zaangażowanie się w organizację.

Należy jednocześnie podkreślić, że istota służby w formacjach mundurowych i paramilitarnych związana jest z poddaniem się funkcjonariuszy władzy zwierzchniej oraz pozostawanie do jej dyspozycji, co wiąże się z zachowaniem gotowości do podporządkowania się ogólnym wymaganiom i bieżącym dyspozycjom. Dyspozycyjność, która jest cechą charakterystyczną tych formacji, polega nie tylko na poddaniu się rozkazodawstwu, hierarchii, dyscyplinie, musztrze, skoszarowaniu, umundurowaniu, lecz także znacznemu ograniczeniu życia osobistego, w związku z pełnieniem wewnątrzgrupowych i zewnątrzgrupowych, a więc segmentacyjnych funkcji społecznych (Zagórski, 2000, s. 13–31). Warto również zwrócić uwagę, że Służba Więzienna, cechuje się nie tylko dyspozycyjnością, lecz także zachowaniem ciągłej gotowości do poświęcenia zdrowia, a nawet życia, podczas pełnienia służby przez

funkcjonariuszy. Niemniej jak wskazuje treść najnowszego raportu Najwyższej Izby Kontroli z 2025 r., „Problemy kadrowe (wakaty, absencje), a także niewystarczające finansowanie uniemożliwiały prawidłową i rzetelną realizację zadań w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej”. (Informacja o wynikach kontroli, 2025, s. 9).

Należy jednocześnie zaznaczyć, że funkcjonariusze Służby Więziennej, pomimo wysokiej społecznej rangi zadań i zagrożeń związanych z pełnieniem służby, nie mają wystarczającego prestiżu w społeczeństwie, gdyż często są postrzegani przez pryzmat uprzedzeń oraz bezzasadnych generalizacji będących niejednokrotnie źródłem uszczypliwości i niezasłużonych sądów (Ciosek, 2003). Warto również zaznaczyć, że wśród wszystkich formacji mundurowych Służba Więzienna sytuuje się na odległym miejscu pod względem prestiżu zawodu (Piotrowski, 2010, s. 87), mimo że realizuje ważne zadania związane z kształtowaniem społecznie pożądanых postaw sprawców przestępstw, podejmując w tym celu wiele oddziaływań o charakterze resocjalizacyjnym. Jak podkreśla R. Poklek (2015, s. 5–6), sytuacja taka związana jest prawdopodobnie z faktem, że praca w więziennictwie należy do tzw. *dirty works*, tj. takich zawodów, które z uwagi na charakter wykonywanych zadań budzą powszechną niechęć (grabarze, pracownicy socjalni pomagający narkomanom i bezdomnym, czy chorym na AIDS, policjanci, którzy zajmują się zabójstwami, patolodzy kryminalni itp.). Zawody te, mimo że należą do niezbędnych i pożądanых ze społecznego punktu widzenia z uwagi na konieczność zapewnienia czystości, ładu oraz porządku i bezpieczeństwa obywateli, są jednocześnie naznaczone piętnem *materiału, z jakim się stykają w pracy ich wykonawcy* (Tracy, Scott, 2007, s. 33–54).

Ponadto w percepcji społecznej funkcjonariusze więzienni są wciąż zaliczani tzw. aparatu przemocy. Natomiast praca, jaką wykonują, jest kojarzona z izolacją (stąd często się ich określa jako klawiszy, strażników czy też kluczników (Pomiankiewicz, 2010, s. 50). Wprawdzie na poziomie racjonalnym ceni się ich za trudną służbę, jaką pełnią dla dobra społeczeństwa, lecz na poziomie emocjonalnym stanowią obiekt antypatii (Weber-Rajek i in., 2017, s. 43).

Nie można również zapominać, że funkcjonariusze przebywający w otoczeniu więźniów postrzeganych jako jednostki wysoce zdemoralizowane, w stereotypowym odbiorze społecznym upodabniają się do nich i doświadcza

skażenia negatywnymi właściwościami ze środowiska więziennego, *np. wyobcowanie, hermetyczne zamykanie się we własnym gronie itp., przejmowanie pewnych niepożądanych cech od więźniów, np. brutalność, strategie manipulacyjne, znieczulenie na krzywdę i relatywizm moralny* (Poklek, 2012, s. 212).

Negatywny odbiór społeczny funkcjonariuszy kształtują także mass media, które w poszukiwaniu sensacyjnych wiadomości niejednokrotnie koncentrują się głównie na negatywnych zjawiskach, których występowanie jest przecież nierozłącznie związane ze środowiskiem więziennym (Urbanowicz, 2004, s. 255), a nie eksponują sytuacji pozytywnych, świadczących o profesjonalizmie Służby Więziennej.

W związku z tym istotną kwestią staje się przeprowadzenie badań dotyczących poczucia bezpieczeństwa i prestiżu zawodowego wśród funkcjonariuszy jako czynników determinujących ich zaangażowanie w realizację zadań Służby Więziennej jako organizacji.

METODA I NARZĘDZIA BADAWCZE

Metodologia badań oparta została na kilku istotnych elementach, które umożliwiły zebranie i analizę danych empirycznych odnoszących się do zaangażowania funkcjonariuszy Służby Więziennej w organizację. Badania zostały przeprowadzone wśród funkcjonariuszy Służby Więziennej za pośrednictwem kwestionariuszy ankiety *online*. Wykorzystano metodę próby celowej do wyselekcjonowania uczestników badania. Ostatecznie badaniami objęto grupę 179 funkcjonariuszy okręgu olsztyńskiego.

Główne narzędzie do zbierania danych stanowił kwestionariusz ankiety zawierający pytania zamknięte i otwarte. Celem przedstawienia podstawowych informacji o próbie oraz rozkładzie odpowiedzi na poszczególne pytania zastosowano statystyki opisowe, takie jak średnia, odsetek, minimalne i maksymalne wartości. Natomiast w celu zbadania różnic między grupami wykorzystano analizę wariancji (ANOVA), a do przeprowadzenia dokładniejszej analizy różnic zastosowano test *post hoc* Tukeya.

Dane zebrano za pośrednictwem anonimowych kwestionariuszy ankiety. Uzyskane dane zostały poddane analizie przy zastosowaniu

oprogramowania statystycznego, co pozwoliło na wyodrębnienie statystycznie istotnych różnic między grupami. Uczestnictwo w badaniach było dobrowolne i ich uczestnicy mieli możliwość wycofania się z udziału w nich w dowolnym momencie. Wszystkie osoby, które brały udział w badaniach, zapoznano z ich celem i charakterem oraz poinformowano o zachowaniu anonimowości i poufności na temat udzielanych przez nich odpowiedzi.

Metodologia zastosowana w badaniach umożliwiła uzyskanie wiarygodnych danych dotyczących zarówno stopnia zaangażowania organizacyjnego funkcjonariuszy Służby Więziennej, jak i czynników to zaangażowanie warunkujących. Uzyskane dane mogą przyczynić się do opracowania strategii służących podniesieniu stopnia zaangażowania funkcjonariuszy w realizację zadań swej organizacji.

WYNIKI BADAŃ

Badania miały na celu poznanie stopnia zaangażowania funkcjonariuszy Służby Więziennej w organizację oraz wybranych czynników to zaangażowanie warunkujących.

W związku z tym sformułowane zostały następujące problemy badawcze:

1. W jakim stopniu funkcjonariusze Służby Więziennej angażują się w organizację?

H: 1 Zmienna: Zaangażowanie funkcjonariuszy w organizację. Założono, że funkcjonariusze są zaangażowani w organizację w stopniu wysokim, a największe zaangażowanie w organizację prezentują funkcjonariusze kobiety pozostające w służbie powyżej dziesięciu lat.

2. Jakie jest poczucie prestiżu wśród funkcjonariuszy Służby Więziennej?

H: 2 Zmienna: Poczucie prestiżu zawodowego. Założono, że zarówno funkcjonariusze, jak i funkcjonariuszki mają poczucie prestiżu zawodowego na poziomie średnim.

3. Jaki jest stopień poczucia bezpieczeństwa funkcjonariuszy Służby Więziennej?

H: 3 Zmienna: Poczucie bezpieczeństwa. Założono, że funkcjonariusze mają wysokie poczucie bezpieczeństwa, natomiast funkcjonariuszki – niskie.

Tabela 1a. Statystyki opisowe (1A), wyniki analizy wariancji (1B), Test post hoc Tukey (1C) dla zmiennej: Zaangażowanie funkcjonariuszy Służby Więziennej w organizację**1A**

Grupa	N	Min.	Max.	M	SD
Mężczyźni (M1)	51	1	5	3.48	1.71
Mężczyźni (M2)	45	1	5	3.95	1.22
Kobiety (K1)	32	1	5	3.96	1.62
Kobiety (K2)	51	1	5	4.05	1.28
Razem	179	1	5	3.85	1.48

Źródło: badania własne.

Analiza wariancji, wyrażona w wartościach $F = 1,57$ oraz $p = 0,18$ (patrz tabela nr 1B) oznacza, że w tym przypadku badane grupy mężczyzn i kobiet nie różnią się w sposób istotny w postrzeganiu własnego zaangażowania się w organizację.

1B

Źródło	SS	df	MS	Test F	p
Między grupami	10,34	3	3,44	1,57	0,18
Wewnątrz grup	391,05	175	2,15		
Suma	401,39	178			

Źródło: badania własne

Wartości p poszczególnych par zabiegów (patrz tabela nr 1C) wskazują, że $M(1)$ kontra $M(2)$ $p=0,39$, nieistotny; $M(1)$ kontra $K(1)$ $p = 0,46$, nieistotny; $M(1)$ kontra $K(2)$ $p = 0,18$, nieistotny; $M(2)$ kontra $K(1)$ $p = 0,89$, nieistotny; $M(2)$ kontra $K(2)$ $p=0,89$, nieistotny; $K(1)$ kontra $K(2)$ $p = 0,89$, nieistotny, wskazują, że funkcjonariusze z poszczególnych grup nie różnią się statystycznie w stopniu zaangażowania w organizację, jaki deklarują. Sam stopień zaangażowania należy uznać za umiarkowanie wysoki.

1C

Para zabiegów*	Statystyka Tukey HSD Q	Wartości p Tukey HSD Q	Poziom istotności
M(1) kontra M(2)	2,21	0,39	nieistotny
M(1) vs K(1)	2,06	0,46	nieistotny
M(1) kontra K(2)	2,86	0,18	nieistotny
M(2) kontra K(1)	0,05	0,89	nieistotny
M(2) kontra K(2)	0,45	0,89	nieistotny
K(1) kontra K(2)	0,37	0,89	nieistotny

Źródło: badania własne

* **M(1)** – mężczyźni – funkcjonariusze Służby Więziennej do pięciu lat służby

M(2) – mężczyźni – funkcjonariusze Służby Więziennej powyżej dziesięciu lat służby

K(1) – kobiety – funkcjonariuszki Służby Więziennej do pięciu lat służby

K(2) – kobiety – funkcjonariuszki Służby Więziennej powyżej dziesięciu lat służby

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Statystyki opisowe (2A), wyniki analizy wariancji (2B), Test post hoc Tukey (2C) dla zmiennej: Poczucie prestiżu zawodowego

2A

Grupa	N	Min.	Max.	M	SD
Mężczyźni (M1)	51	1	5	3,21	1,61
Mężczyźni (M2)	45	1	5	2,64	1,38
Kobiety (K1)	32	1	5	2,96	1,72
Kobiety (K2)	51	1	5	2,69	1,54
Razem	179	1	5	2,88	1,57

Źródło: badania własne.

Wariancja, która uzyskała wartości $F = 1,72$ oraz $p = 0,14$ (patrz tabela nr 1B) oznacza, że badane grupy mężczyzn i kobiet nie różnią się w sposób istotny w poczuciu prestiżu zawodowego.

2B

Źródło	SS	df	MS	Test F	p
Między grupami	12,94	3	4,32	1,72	0,14
Wewnątrz grup	447,91	175	2,47		
Suma	460,85	178			

Źródło: badania własne.

Ustalono wartości p dla poszczególnych par zabiegów. Ostatecznie wyniki prezentują się następująco:

M(1) kontra M(2) $p = 0,21$, nieistotny; M(1) kontra K(1) $p = 0,83$, nieistotny; M(1) kontra K(2) $p = 0,23$, nieistotny; M(2) kontra K(1) $p = 0,73$, nieistotny; M(2) kontra K(2) $p = 0,89$, nieistotny; K(1) kontra K(2) $p = 0,81$, nieistotny. Kolejny pomiar statystyczny potwierdził, że poczucie prestiżu zawodowego należy do niskiego i nie różni się statystycznie pomiędzy badanymi grupami.

2C

Para zabiegów*	Statystyka Tukey HSD Q	Wartości p Tukey HSD Q	Poziom istotności
M(1) kontra M(2)	2,78	0,21	nieistotny
M(1) vs K(1)	1,12	0,83	nieistotny
M(1) kontra K(2)	2,72	0,23	nieistotny
M(2) kontra K(1)	1,36	0,73	nieistotny
M(2) kontra K(2)	0,26	0,89	nieistotny
K(1) kontra K(2)	1,21	0,81	nieistotny

Źródło: badania własne.

*M(1) – mężczyźni – funkcjonariusze Służby Więziennej do pięciu lat służby

M(2) – mężczyźni – funkcjonariusze Służby Więziennej powyżej dziesięciu lat służby

K(1) – kobiety – funkcjonariuszki Służby Więziennej do pięciu lat służby

K(2) – kobiety – funkcjonariuszki Służby Więziennej powyżej dziesięciu lat służby

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Statystyki opisowe (3A), wyniki analizy wariancji (3B), Test post hoc Tukey (3C) dla zmiennej: Poczucie bezpieczeństwa funkcjonariuszy służby więziennej**3A**

Grupa	N	Min.	Max.	M	SD
Mężczyźni (M1)	51	1	5	2,97	0,71
Mężczyźni (M2)	45	1	5	3,11	0,74
Kobiety (K1)	32	1	5	2,96	0,71
Kobiety (K2)	51	1	5	3,43	1,14
Razem	179	1	5	3,23	0,80

Źródło: badania własne.

Wartości $F = 1,74$ oraz $p = 0,16$ (zob. tabela 3B) świadczą o tym, że w tym przypadku badane grupy mężczyzn i kobiet nie różnią się w sposób istotny, jeśli chodzi o poczucie bezpieczeństwa, które jest umiarkowane.

3B

Źródło	SS	df	MS	Test F	p
Między grupami	18,51	3	6,19	1,74	0,16
Wewnątrz grup	640,03	175	3,54		
Suma	658,54	178			

Źródło: badania własne.

W przypadku zmiennej poczucie bezpieczeństwa uzyskano następujące wyniki: M(1) kontra M(2) $p = 0,40$, nieistotny; M(1) kontra K(1) $p = 0,89$, nieistotny; M(1) kontra K(2) $p = 0,18$, nieistotny; M(2) kontra K(1) $p = 0,67$, nieistotny; M(2) kontra K(2) $p = 0,89$, nieistotny; K(1) kontra K(2) $p = 0,47$, nieistotny. Zatem badane grupy nie różnią się między sobą w ocenie poczucia bezpieczeństwa, które jest umiarkowane.

3C

Para zabiegów*	Statystyka Tukey HSD Q	Wartości p Tukey HSD Q	Poziom istotności
M(1) kontra M(2)	2,20	0,40	nieistotny
M(1) vs K(1)	0,38	0,89	nieistotny
M(1) kontra K(2)	2,84	0,18	nieistotny
M(2) kontra K(1)	1,54	0,67	nieistotny
M(2) kontra K(2)	0,46	0,89	nieistotny
K(1) kontra K(2)	2,04	0,47	nieistotny

Źródło: badania własne.

* M(1) – mężczyźni – funkcjonariusze Służby Więziennej do pięciu lat służby

M(2) – mężczyźni – funkcjonariusze Służby Więziennej powyżej dziesięciu lat służby

K(1) – kobiety – funkcjonariuszki Służby Więziennej do pięciu lat służby

K(2) – kobiety – funkcjonariuszki Służby Więziennej powyżej dziesięciu lat służby

Źródło: opracowanie własne.

DYSKUSJA

Cel badań dotyczył poznania stopnia zaangażowania organizacyjnego funkcjonariuszy Służby Więziennej oraz ich poczucia prestiżu zawodowego i bezpieczeństwa jako istotnych czynników to zaangażowanie warunkujących. Wyniki badań wskazują na umiarkowanie wysoki stopień zaangażowania funkcjonariuszy w organizację, przy czym zarówno mężczyźni, jak i kobiety nie wykazują istotnych różnic pod tym względem. Uzyskane wyniki nie potwierdzają zatem w pełni pierwszej hipotezy, w której założono, że stopień zaangażowania funkcjonariuszy w organizację jest wysoki, a największe zaangażowanie wykazują funkcjonariuszki będące w służbie powyżej dziesięciu lat.

Należy jednocześnie zaznaczyć, że na stopień zaangażowania w organizację wpływ mają zwłaszcza takie czynniki jak poczucie prestiżu zawodowego i bezpieczeństwa (Kahn, 1990, s. 692–724), które również stanowiły przedmiot niniejszych badań. Na podstawie uzyskanych danych stwierdzono jednak, że poczucie prestiżu zawodowego wśród badanych funkcjonariuszy jest niskie i statystycznie nie wykazuje różnic pomiędzy badanymi grupami. W związku z tym nie została potwierdzona druga hipoteza mówiąca, że poczucie prestiżu

zawodowego zarówno w przypadku badanych mężczyzn, jak i kobiet kształtuje się na poziomie średnim. Poczucie prestiżu w tej grupie zawodowej jest niewątpliwie związane z niskim prestiżem społecznym zawodu funkcjonariusza Służby Więziennej (Piotrowski, 2010) i jednocześnie brakiem wystarczającego stopnia społecznego uznania dla jego pracy (Urlińska-Berens, Urlińska, 2021, s. 390). Na niewielki prestiż tego zawodu wskazują także wyniki badań przeprowadzonych przez innych autorów (Murdecka, Smolnik, 2013; Lenart-Kłoś, 2020). Sytuacja taka może wynikać z zadań, jakie realizuje ta formacja, a zwłaszcza z hermetycznego charakteru zawodu funkcjonariusza Służby Więziennej uwarunkowanego jego specyfiką. Funkcjonariusze są świadomi stosunku społeczeństwa do wykonywanego przez nich zawodu, który nie cieszy się powszechnym uznaniem (Ciosek, 2003, s. 253; Lizak, 2001, s. 25). Można zatem stwierdzić, że trudna i odpowiedzialna oraz ważna ze społecznego punktu widzenia praca funkcjonariuszy Służby Więziennej, która wymaga wykazania się nie tylko odpowiedzialnością, lecz także odwagą i specyficznymi predyspozycjami psychofizycznymi, nie zapewnia im odpowiedniego prestiżu. Jest ona niedoceniana i niezrozumiana przez społeczeństwo, mimo że funkcjonariusze działają jednocześnie na rzecz jego bezpieczeństwa. W związku z tym niezbędne jest dokonanie zmiany w świadomości społecznej, zwłaszcza poprzez upowszechnienie wiedzy związanej nie tylko ze specyfiką wykonywanych zadań przez tę formację, lecz także ukazywanie ich zaangażowania, widocznego również na wielu płaszczyznach życia społecznego w środowisku otwartym. W badaniach dotyczących tej problematyki wykazano bowiem, że wsparcie ze strony społeczności stanowi czynnik zmniejszający stres zawodowy wśród funkcjonariuszy Służby Więziennej (Cullen i in., 1985). Natomiast negatywny wizerunek publiczny i brak wsparcia to nie tylko istotne predyktory stresu zawodowego, lecz także niskiego poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy i wypalenia zawodowego (Drory, Shamir, 1988; Keinan, Malach-Pines, 2007).

Niezbędne staje się jednocześnie budowanie etosu funkcjonariuszy Służby Więziennej jako grupy społecznej, gdyż wartości, normy i wzorce zawarte w etosie (Lenart-Kłoś, 2020, s. 113) wyznaczają formy oraz kierunki działania danej grupy, a zaangażowanie w ich realizację ukazuje jej wartość i znaczenie. Społeczeństwo może wtedy z obiektywnego punktu widzenia określić,

jakie ideały prezentuje Służba Więzienna, czyli jaki ma etos, co będzie jednocześnie sprzyjać kształtowaniu jej pozytywnego wizerunku i budowaniu prestiżu.

Pomiar statystyczny odnoszący się do trzeciej hipotezy również nie potwierdził w pełni jej treści, w której przyjęto, że funkcjonariusze prezentują wysoki stopień poczucia bezpieczeństwa, a funkcjonariuszki niski. Wyniki badań w tym zakresie wskazują bowiem, że poczucie bezpieczeństwa wśród osób badanych jest umiarkowane i nie różni się w sposób istotny zarówno w grupie mężczyzn, jak i kobiet.

Odnosząc się do uzyskanych wyników, należy zaznaczyć, że umiarkowany stopień bezpieczeństwa związany jest niewątpliwie z dużym obciążeniem, jakie stanowi praca w więziennictwie, co dotyczy zarówno funkcjonariuszek, jak i funkcjonariuszy. Praca w zakładzie karnym należy bowiem do najtrudniejszych oraz najbardziej wymagających zawodów, gdyż cechuje ją autorytarny charakter relacji przełożony–podwładny oraz realizacja codziennych obowiązków i zadań z narażeniem na niebezpieczne zachowania więźniów. Ponadto wiąże się ona z koniecznością dysponowania specjalnymi umiejętnościami oraz dbania o dobrostan psychiczny (Nowicka-Kostrzewska, Rożnowski, 2022), który w istotnym stopniu przyczynia się do osiągania wysokich wyników i sukcesów zawodowych (Czerw, 2017).

Aktywność zawodowa w więziennictwie w odniesieniu do innych służb mundurowych należy zatem nie tylko do najtrudniejszych, lecz także najbardziej obciążających emocjonalnie. Problematykę tę podejmują w swych badaniach m.in. Nowicka-Kostrzewska, Rożnowski, Mojs, Nowogrodzka (2023), wskazując jednocześnie na potrzebę niwelowania obciążenia psychofizycznego poprzez doskonalenie organizacji pracy, tworzenie algorytmów postępowania, a także rozwijanie kształcenia ustawicznego wśród personelu penitencjarnego. Wśród istotnych elementów, jakie należy rozwijać, wskazywane są umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz rozwój regulacji emocji (Mojs, Nowogrodzka, 2023, s. 193). Są to istotne postulaty, gdyż Funkcjonariusze Służby Więziennej, którzy są zadowoleni ze swej aktywności zawodowej i przejawiają zaangażowanie w pracę organizacji oraz nie są wypaleni zawodowo, wykazują zwiększoną wydajność pracy i prospołeczne zachowania (Culliver, Sigler, McNeely, 1991; Schaufeli, Peeters, 2000; Garland, 2002; Lambert, Hogan, Griffin, 2007; Neveu, 2007).

Podjmując działania ukierunkowane na zwiększenie zaangażowania funkcjonariuszy Służby Więziennej w organizację, warto także odnieść się do koncepcji job craftingu (Tims, Bakker, 2010), która pomaga wyzwalać aktywność i kreatywność pracownika, a także dostosować ją do jego indywidualnych potrzeb i możliwości (Nowicka-Kostrzewska, Rożnowski, 2022).

Poczucie prestiżu zawodowego i bezpieczeństwa jako ważne czynniki wpływające na stopień zaangażowania w organizację powinny być zatem w centrum uwagi osób kierujących więziennictwem i wymagają dalszego doskonalenia strategii służących podniesieniu stopnia zaangażowania funkcjonariuszy w realizację zadań Służby Więziennej.

WNIOSKI

W celu wzmocnienia badanych czynników warunkujących zaangażowanie w organizację, takich jak poczucie bezpieczeństwa i prestiżu wykonywanego zawodu, niezbędne jest wdrażanie nowych rozwiązań w sferze organizacji pracy funkcjonariuszy zwłaszcza w odniesieniu do koncepcji job craftingu oraz doskonalenie tzw. miękkich umiejętności, takich jak radzenie sobie ze stresem, czy asertywność. Istotną rolę odegrać może także systematyczne prowadzenie działań ukierunkowanych na przeciwdziałanie niepożądanym zjawiskom, mającym miejsce zarówno w szeroko rozumianym środowisku więziennym, jak i zawodowym funkcjonariuszy Służby Więziennej.

Ponadto niezbędne jest dalsze budowanie etosu i konsekwentne wzmacnianie prestiżu Służby Więziennej, zwłaszcza poprzez promowanie w jak najszerszym wymiarze przestrzeni społecznej wiedzy o wysokim profesjonalizmie tej formacji oraz doniosłej roli, jaką odgrywa ona w procesie wychowania resocjalizacyjnego osób niedostosowanych społecznie oraz ich readaptacji społecznej i zapewnieniu bezpieczeństwa społecznego.

Należy również zaznaczyć, że problematyka dotycząca zaangażowania funkcjonariuszy Służby Więziennej w organizację wymaga dalszych pogłębionych eksploracji empirycznych. Jak dotąd, brakuje szerszych badań dotyczących tej problematyki. Wyniki badań w tym obszarze mogą być przydatne do doskonalenia strategii ukierunkowanych na zwiększenie stopnia zaangażowania funkcjonariuszy w realizację zadań Służby Więziennej.

REFERENCES

- Adamik, A., Matejun, M. (2012). *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*. W: A. Zakrzewska-Bielawska, (red.). *Podstawy zarządzania* (41–84). Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Bednarska-Wnuk, I. (2018). Job crafting w kreowaniu współczesnego środowiska pracy a wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 512, 26–36.
- Berg, J.M., Dutton, J., Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? *Michigan Ross School of Business*, <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- Białasiewicz, M.S. (2008). *Podstawy nauki o organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Ciosek, M. (2003). *Psychologia sądowa i penitencjarna*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis.
- Cullen, F.T., Link, B.G., Wolfe, N.T., Frank J. (1985). The social dimensions of correctional officer stress. *Justice Quarterly*, 2, 505–533.
- Culliver, C., Sigler, R., McNeely, B. (1991). Examining prosocial organizational behavior among correctional officers. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 15, 277–284.
- Czarkowski, J., Gwoździwicz, S., Łyszkowska, E., Strzelec, M. (2023). Zarządzanie Służbą Więzienną oparte na ochronie dynamicznej z wykorzystaniem luki kompetencyjnej. *The Prison Systems Review*, 118, 21–42.
- Czermiński, A., Czerska, M., Nogalski, B., Rutka, R., Apanowicz, J. (2002). *Zarządzanie organizacjami*. Wydawnictwo: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drory, A., Shamir, B. (1988). Effects of organizational and life variables on job satisfaction and burnout. *Group and Organization Studies*, 13, 441–455.
- Garland, B. (2002). Prison treatment staff burnout: Consequences, causes and prevention. *Corrections Today*, 64(7), 116–121.
- Gilstrap, J.B., Hart, T.A. (2020). How employee behaviors effect organizational change and stability. *Journal of Business Research*, 109, 120–131.
- Informacja o wynikach kontroli. (2025). *Bezpieczeństwo funkcjonariuszy Służby Więziennej podczas wykonywania obowiązków służbowych*. Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, <https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/24/083/> (dostęp: 24.09.2025).
- Kaczyński, A.K. (2008). *Misja Służby Więziennej i problemy z jej realizacją*. W: W. Ambrozik, H. Machel, R. Stępnik (red.). *Misja Służby Więziennej a jej zadania wobec aktualnej polityki karnej i oczekiwań społecznych*. IV Polski Kongres Penitencjarny (s. 337–339). Wydawnictwo UAM.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Review*, 33(4), 692–724.

- Kalaman, M.R. (2004). *Struktura organizacyjna więziennictwa w Polsce*. Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Kalmut, R. (2012). Bezpieczeństwo jako pojęcie psychologiczne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej*, 4, 41–51.
- Keinan, G., Malach-Pines, A. (2007). Stress and burnout among prison personnel sources, outcomes, and intervention strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 34(3), 380–398.
- Klamut, R. (2002). *Cel – czas – sens życia*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Kurnal, J. (1979). *Teoria organizacji i zarządzania*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kuźmnik, M. (2018). Zagrożenia w placówkach penitencjarnych jako źródło obaw funkcjonariuszy. *Przegląd Więziennictwa Polskiego*, 98, 5–21.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., Griffin, M.L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644–656.
- Lenart-Kłoś, K. (2020). *Etos pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Lewandowski, M. (2022). Wybrane zagrożenia bezpieczeństwa funkcjonariuszy Służby Więziennej oraz ich implikacje dla bezpieczeństwa jednostek penitencjarnych. W: M. Szewczyk, S. Grzesiak, (red.). *Potencjał kadrowy Służby Więziennej w kontekście wykonywanych zadań służbowych* (s. 155–168). Wydawnictwo DiG Sp.j.
- Lizak, Z. (2001). *Medialny wizerunek więziennictwa*. W: B. Hołyst, W. Ambrozik, P. Stępiak, (red.), *Więziennictwo – Nowe wyzwania* (s. 527–537). Kalisz: Wyd. Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu.
- Machel, H. (2003). *Więzienie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*. Wydawnictwo Arche.
- Mojs, E., Nowogrodzka, A. (2023). Sytuacje Trudne i Traumatyczne w Pracy Funkcjonariusza Więziennictwa. *International Journal of New Economics and Social Sciences*, 7(2), 183–196.
- Murdecka, I., Smolnik, I. (2013). *Praca w zawodzie wychowawcy penitencjarnego w jego własnej ocenie*. W: D. Kowalczyk, I. Murdecka (red.), *Funkcjonowanie kadry penitencjarnej w procesie wykonywania kary pozbawienia wolności*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Neveu, J.P. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 21–42.
- Nowicka-Kostrzewska, J, Rożnowski, B. (2022). Personality in prison uniform. The influence of personality on building work engagement, applying job crafting strategies and well-being among prison officers. *Current Issues in Personality Psychology*, 6,11(4), 283–296.

- Nwaeke, L.I., Obiekwe, O. (2017). Impact of manpower training and development on organizational productivity and performance: A theoretical review. *European Journal of Business and Management*, 9(4), 154–159.
- Obiekwe, O. (2018). Human capital development and organizational survival: A theoretical review. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(4), 194–203.
- Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I. (2018). Team-based family culture and Employee Involvement in the Nigerian Manufacturing Firms. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 4 (1), 52–60.
- Piotrowski, K. (2006). *Organizacja i zarządzanie*. Wydawnictwo AlmaMer.
- Piotrowski, A. (2010). Wizerunek medialny Służby Więziennej. *Przegląd Więziennictwa Polskiego*, 67–68, 85–93.
- Poklek, R. (2012). *Stres funkcjonariuszy Służby Więziennej pracujących w bezpośrednim kontakcie z osobami pozbawionymi wolności*. W: W. Jakubczak, M. Podyma (red.). *Kryzys i zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 211–221). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Agrobiznesu.
- Poklek, R. (2015). *Motywacja osiągnąć funkcjonariuszy Służby Więziennej*. Wydawca Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej.
- Pomiankiewicz, J. (2010). Stres i wypalenie zawodowe funkcjonariuszy Służby Więziennej – uwarunkowania, przejawy, konsekwencje – zarys problemu. *Przegląd Więziennictwa Polskiego*, 67–68, 47–60.
- Price, A. (2004). *Human resource management in a business context*. Thompson Learning.
- Przesławski, T. (2023). Organizacja więziennictwa polskiego – zarys problematyki. *The Prison Systems Review*, 118, 5–19.
- Sarzała D. (2013). *Patologiczne zachowania więźniów w kontekście izolacji i resocjalizacji penitencjarnej*. Wydawnictwo Aspra JR.
- Sarzała, D. (2016). Imprisonment in the context of social adaptation of prisoners. *Science and World*, 30(2), 94–96.
- Sarzała, D. (2016). Służba Więzienna jako integralny element systemu bezpieczeństwa wewnętrznego. W: M. Minkina, A. Filipek, J. Ważniewska (red.). *Kultura bezpieczeństwa: potrzeby i uwarunkowania. T. 2, Bezpieczeństwo współczesnego człowieka* (s. 419–437). Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach.
- Sarzała, D., Piestrzyński, W. (2016). Isolation of prison as a situation of deprivation needs of prisoners. W: J. Hunter, (red.). *Fundamental and Applied Studies in EU and CIS Countries*. The VI International Academic Congress: United Kingdom, Cambridge, England, 24–26 May 2016 (368–379). Cambridge University Press.
- Schaufeli, W., Peeters, M. (2000). Job stress and burnout among correctional officers: A literature review. *International Journal of Stress Management*, 7, 19–48.
- Slemp, G.R., Vella-Brodrick, D.A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.

- Sofijanova, E., Zabijakin-Chatleska, V. (2013). Employee involvement and organizational performance: Evidence from the manufacturing sector in Republic of Macedonia. *Traka Journal of Science*, 11(1), 31–36.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2011). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tims, M., Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- Tracy, S.J., Scott, C. (2007). *Dirty Work and Discipline behind Bars*. W: M. Mills, S.K. Drews, S.B.M. Gassaway (red.). *Dirty Work: The Social Construction Taint*. Baylor University Press.
- Urbanowicz, L. (2004). *Wizerunek służby więziennej w środkach masowego przekazu*. W: W. Ambrozik, P. Stępiak (red.), *Służba Więzienna wobec problemów resocjalizacji penitencjarnej*. Wydawnictwo UAM.
- Urlińska-Berens, M., Urlińska, M. (2021). Mity, prawdy i postprawdy – poprawki do portretu funkcjonariusza Służby Więziennej. *Resocjalizacja Polska*, 21, 381–399.
- Ustawa z 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy (Dz.U.2024.706 t.j.).
- Ustawa z 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. z 2022 r., poz. 2470 ze zm.).
- Weber-Rajek, M., Sygit-Kowalkowska, E., Radziwińska, A., Ossowski, R. (2017). Psychospołeczne zagrożenia w pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej – przegląd literatury. *Studia Prawnoustrojowe*, 36, 41–52.
- Witkowska-Grabias, E., Strzelec, M., Nowak, B.M. (2023). Zjawisko przemocy w środowisku penitencjarnym – aspekty prawne. *The Prison Systems Review*, 118, 121–149.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Zagórski, Z. (2000). Grupy dyspozycyjno – mundurowe w toku transformacji. Struktura segmentacyjna a kondycja społeczeństwa Trzeciej Rzeczypospolitej. W: T. Leczykiewicz, Z. Zagórski (red.). *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne, w perspektywie socjologicznej. Zeszyty Naukowe. Poglądy i Doświadczenia*, 13–31.