



ANNA BOJANOWSKA-SOSNOWSKA

University of Humanities and Economics
in Łódź, Poland

ORCID iD: 0000-0002-7070-6549

PIOTR PAWEŁ CIEPLUCHA

Academy of Justice, Poland

ORCID iD: 0009-0000-9216-4392

MIEDZY POWOŁANIEM A PRAGMATYZMEM: MOTYWACJE, OCZEKIWANIA I OBawy FUNKCJONARIUSZY ORAZ KANDYDATÓW DO SŁUŻBY WIĘZIENNEJ

BETWEEN VOCATION AND PRAGMATISM: MOTIVATIONS, EXPECTATIONS, AND CONCERNS OF OFFICERS AND CANDIDATES FOR THE PRISON SERVICE

SUMMARY

The Polish Prison Service plays an important role in the public security system, carrying out tasks related to the enforcement of custodial sentences, maintaining order in penitentiary institutions, and the rehabilitation of inmates. The complex nature of this formation entails numerous challenges for both officers and candidates, including professional motivations, work-related expectations, and concerns arising from service conditions. In the face of recruitment difficulties, the social stigmatization of so-called dirty work occupations, and the ambiguous public image of the service, there is a growing need for a deeper understanding of motivational mechanisms within this professional group.

The aim of this article is to analyse the motivations, expectations, and concerns of officers and candidates for service, with particular emphasis on the alignment between the official motivational system and the actual experiences of employees. The authors also identify key risk factors and psychosocial determinants of work in the Prison Service that influence career decisions. The source of knowledge on employee motivation consists of the results of empirical research conducted using the diagnostic survey method. An anonymous questionnaire survey was applied as the research technique among officers and candidates for service.

KEYWORDS: motivation, Prison Service, recruitment, officers, security

STRESZCZENIE

Służba Więzienna w Polsce odgrywa istotną rolę w systemie bezpieczeństwa publicznego, realizując zadania związane z wykonywaniem kar pozbawienia wolności, utrzymaniem porządku w jednostkach penitencjarnych oraz resocjalizacją osadzonych. Złożony charakter tej formacji wiąże się z licznymi wyzwaniem dla funkcjonariuszy i kandydatów, obejmującymi motywacje zawodowe, oczekiwania wobec pracy oraz obawy wynikające z warunków służby. W obliczu trudności rekrutacyjnych, społecznego stygmatyzowania zawodów typu dirty work oraz niejednoznacznego wizerunku formacji, rośnie potrzeba pogłębionego rozumienia mechanizmów motywacyjnych w tej grupie zawodowej.

Celem artykułu jest analiza motywacji, oczekiwań i obaw funkcjonariuszy oraz kandydatów do służby, ze szczególnym uwzględnieniem zgodności między oficjalnym systemem motywacyjnym a rzeczywistymi doświadczeniami pracowników. Autorzy identyfikują również kluczowe czynniki ryzyka i psychospołeczne uwarunkowania pracy w Służbie Więziennej wpływające na decyzje zawodowe. Źródłem wiedzy na temat motywacji pracowników są wyniki badań empirycznych przeprowadzonych z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego. Jako technikę badawczą zastosowano anonimową ankietę kwestionariuszową skierowaną do funkcjonariuszy oraz kandydatów do służby.

SŁOWA KLUCZOWE: motywacja, służba więzienna, rekrutacja, funkcjonariusze, bezpieczeństwo

WPROWADZENIE

Służba Więzienna w Polsce, jedna z najliczniejszych formacji mundurowych, odgrywa kluczową rolę w systemie bezpieczeństwa publicznego, realizując zadania związane z wykonywaniem kar pozbawienia wolności, zapewnianiem porządku w jednostkach penitencjarnych oraz resocjalizacją osób osadzonych. Złożony i wymagający charakter tej służby sprawia, że zarówno jej pracownicy, jak i kandydaci do pracy, stają przed szeregiem wyzwań oraz dylematów – od osobistych motywacji, przez oczekiwania wobec pracy, aż po obawy wynikające z warunków służby.

W kontekście rosnących trudności rekrutacyjnych, społecznego stygmatyzowania zawodów określanych mianem *dirty work*, a także ambiwalentnego wizerunku formacji, coraz większego znaczenia nabiera potrzeba zrozumienia mechanizmów motywacyjnych funkcjonujących w tej specyficznej grupie zawodowej. Niniejsze opracowanie ma na celu szczegółowe omówienie czynników motywacyjnych, oczekiwań i obaw, które towarzyszą zarówno funkcjonariuszom, jak i kandydatom do Służby Więziennej. W szczególności autorzy podejmują próbę porównania oficjalnej oferty motywatorów proponowanych przez formację z rzeczywistymi potrzebami i doświadczeniami pracowników oraz kandydatów. Diagnoza ta ma na celu określenie stopnia dopasowania systemu motywacyjnego do realiów służby oraz jego wpływu na skuteczność pozyskiwania i utrzymania kadr. W artykule zaprezentowane zostały również główne czynniki ryzyka oraz psychospołeczne uwarunkowania pracy w SW, które mają istotny wpływ na procesy decyzyjne związane z wyborem tego zawodu.

METODY BADAWCZE

Badania społeczne stanowią istotne źródło wiedzy o postawach, wartościach, motywacjach i oczekiwaniach osób funkcjonujących w strukturach instytucji publicznych. (Sopiński, 2025, s. 151–153). Niniejsze badanie przeprowadzono w 2024 r. z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego, stosując technikę anonimowej ankiety kwestionariuszowej. Narzędzie badawcze miało formę papierowego kwestionariusza obejmującego 55 pytań zamkniętych

(jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz w skali Likerta) oraz otwartych, umożliwiających pozyskanie zarówno danych ilościowych, jak i jakościowych. W niniejszym artykule wykorzystano wyniki dotyczące motywacji, oczekiwań oraz obaw związanych z pracą w Służbie Więziennej. Badaniem objęto dwie grupy respondentów: funkcjonariuszy Służby Więziennej oraz studentów odbywających służbę kandydacką na kierunku penitencjarystyka w Akademii Wymiaru Sprawiedliwości. Łącznie zebrano 146 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy – 56,5% z nich wypełnili studenci służby kandydackiej, natomiast pozostałe 43,5% stanowiły odpowiedzi funkcjonariuszy Służby Więziennej. Dobór próby miał charakter celowy i wynikał z przyjętego celu badawczego, którym było porównanie opinii osób rozpoczynających służbę z doświadczeniami funkcjonariuszy pełniących ją zawodowo. Analiza danych została przeprowadzona z wykorzystaniem statystyki opisowej. Wyniki przedstawiono w postaci liczebności i udziałów procentowych oraz poddano analizie porównawczej pomiędzy obiema badanymi grupami. W celu zwiększenia przejrzystości prezentacji rezultatów zastosowano również zestawienia tabelaryczne i graficzne. W ramach badanej populacji udział kobiet kształtuje się na poziomie 55,5%, natomiast mężczyźni stanowią 44,5% osób, które udzielały odpowiedzi. Ponad połowę respondentów (52%) stanowią osoby w przedziale wiekowym 18–25 lat, 18% obejmuje przedział 36–45 lat, 15% to osoby w wieku 26–35 lat, 11% badanych zalicza się do kategorii 46–55 lat, zaś najmniejszą grupę (4%) stanowią osoby w wieku 56 lat i więcej. Łącznie badaniu, które zostało przeprowadzone w 2024 r., poddano 146 osób.

Autorzy porównali oficjalną ofertę motywatorów i deklarowane zagrożenia związane ze Służbą Więzienną z opiniami funkcjonariuszy oraz kandydatów, aby ocenić skuteczność systemu motywacyjnego i jego dopasowanie do realnych potrzeb, oczekiwań i preferencji (Moczydłowska, 2023, s. 25), wpływających na poziom odczuwanej satysfakcji. Analiza objęła motywę podjęcia służby, oczekiwania zawodowe oraz czynniki sukcesu.

ASPEKTY ETYCZNE BADAŃ

Badanie zostało przeprowadzone zgodnie z zasadami etyki badań społecznych. Udział respondentów był dobrowolny i anonimowy, a przed przystąpieniem do wypełnienia kwestionariusza uczestnicy zostali poinformowani o celu badania oraz możliwości rezygnacji z udziału na każdym etapie bez podawania przyczyny. Kwestionariusz nie zawierał pytań umożliwiających identyfikację respondentów, a uzyskane dane wykorzystano wyłącznie do celów naukowych. Z uwagi na anonimowy charakter badania oraz brak przetwarzania danych osobowych procedura badawcza nie wymagała uzyskania zgody komisji etycznej.

SŁUŻBA WIĘZIENNA JAKO PRACODAWCA

Służba Więzienna (SW) jest jedną z kluczowych formacji mundurowych w Polsce, podlegającą Ministrowi Sprawiedliwości, o czym stanowi art. 1 ustawy z dnia 10 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. z 2010 r., nr 79, poz. 523). Jest trzecią co do wielkości służbą mundurową w Polsce. W jej szeregach pełni służbę ok. 30 tys. funkcjonariuszy i pracowników cywilnych. Za główne cele stawia ochronę społeczeństwa, zapewnienie porządku i ładu w jednostkach penitencjarnych oraz resocjalizację osób pozbawionych wolności (<https://sw.gov.pl/strona/rekrutacja-o-nas>, dostęp: 28.01.2026). Do jej głównych zadań określonych w ustawie z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej należy wykonywanie orzeczonych przez sądy kar pozbawienia wolności, tymczasowego aresztowania, a także zapewnianie bezpieczeństwa i porządku w jednostkach penitencjarnych oraz resocjalizacja osób pozbawionych wolności (<https://www.sw.gov.pl/strona/zadania-i-uprawnienia-sw>, dostęp: 28.01.2026). W celu zapewnienia ochrony społeczeństwa i bezpieczeństwa skazanych obowiązują przepisy ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. z 1997 r., nr 90, poz. 557) oraz przywołana wcześniej ustawa o Służbie Więziennej. Przepisy te określają m.in. warunki wykonywania środka zapobiegawczego w postaci tymczasowego aresztowania, kiedy wobec osób pozbawionych wolności funkcjonariusze i pracownicy Służby Więziennej zobowiązani są do: kierowania się zasadami praworządności, bezstronności

oraz humanitaryzmu, szanowania prawa i godności osadzonych, dokładania starań, aby wykonanie kary przyczyniało się do przygotowania skazanych do życia w społeczeństwie, pomagania w poszukiwaniu rozwiązania ich problemów czy oddziaływania pozytywnie własnym przykładem (art. 2 ust. 2 i 27 ustawy o Służbie Więziennej).

Jednocześnie kary, środki karne, zabezpieczające i zapobiegawcze egzekwowane są w sposób humanitarny, z poszanowaniem godności ludzkiej skazanego, przy jednoczesnym zakazie tortur oraz nieludzkiego bądź poniżającego traktowania i karania osadzonego. Oznacza to, iż w systemie wykonania kary skazany zachowuje wcześniej posiadane prawa i wolności obywatelskie, zaś ograniczenia praw i wolności obywatelskich skazanego wynikają jedynie z ustawy oraz wydanego na jej podstawie prawomocnego orzeczenia (<https://www.sw.gov.pl/strona/zadania-i-uprawnienia-sw>, dostęp: 28.01.2026).

Tabela 1. Główne problemy w pracy w polskiej służbie więziennej związane z jej specyfiką

Związane z zarządzaniem	• autorytarny styl zarządzania • brak przepływu informacji • mobbing • nadmierne karanie dyscyplinarne funkcjonariuszy • nepotyzm • problemy interpersonalne i konflikty wewnątrzdziałowe • wypalenie zawodowe
legislacyjne	• brak odpowiednich procedur związanych z ochroną zdrowia i bezpieczeństwa • nadmierna liczba regulaminów i aktów prawnych • nieadekwatność przepisów prawnych do warunków panujących w Polsce
Osobowo-kadrowe	• brak odpowiedniego przygotowania do służby • braki kadrowe • nadgodziny
Finansowo-rzeczowe	• niskie zarobki • zły stan techniczny jednostek
Inne specyficzne dla służby	• próby korupcji • rutyna • stres • zdarzenia o charakterze nadzwyczajnym • zły odbiór medialny służby

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Urlińska, 2015, s. 125–142; Zając, 2022, s. 63–74; Zając, 2022, s. 247–267; Zawadzka, 2023, s. 434–461.

Ponadto funkcjonariusze pełniący służbę narażeni są na wiele niebezpieczeństw, takich jak m.in. obrażenia ciała, kalectwo czy utrata życia wskutek interwencji lub wypadków, uczestnictwo w wypadkach nadzwyczajnych – zdarzeniach powodujących zagrożenie lub naruszenie bezpieczeństwa jednostki, presja i obawa dotycząca fizycznego zagrożenia, ponieważ są oni często uczestnikami sytuacji

będących ogromnym źródłem zagrożenia oraz stresu, problemy zdrowotne wskutek niekorzystnych warunków pracy, takie jak m.in. warunki atmosferyczne (np. wysoka bądź niska temperatura lub deszcz) praca zmianowa degradująca rytm biologiczny czy kontakt z osobami zakaźnie chorymi.

Sama praca zaś ma bardzo specyficzny charakter oraz klimat nie tylko przez wzgląd na jej silne zhierarchizowanie, liczbę zagrożeń czy etos. Kluczowym czynnikiem jest społeczność tworzona przez samych skazanych. Wraz z pełniącymi służbę funkcjonariuszami wchodzi ona w specyficzną relację współzależności, która jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania jednostki penitencjarnej. Prowadzi to do przeplatania się formalnego układu z elementami nieformalnych układów, tworzących w więzieniu system społeczny o bardzo złożonej kulturze (Wieczorek, 2017, s. 213–242).

Służba Więzienna opisuje się jako oferent zatrudnienia w *stabilnym sformalizowanym środowisku publicznym*, z jasno określoną ścieżką kariery oraz systemem awansu o charakterze hierarchicznym, podkreślając jednocześnie, iż praca wiąże się z *dużą odpowiedzialnością, codziennym kontaktem z osobami skazanymi, koniecznością zachowania wysokich standardów etycznych, odporności psychicznej i fizycznej oraz gotowości do pracy w systemie zmianowym*. Wśród kluczowych czynników wpływających na atrakcyjność zatrudnienia w Służbie Więziennej portal informacyjny SW wymienia przede wszystkim gwarancję stabilności pracy w sektorze publicznym oraz rozbudowany system świadczeń socjalnych i dodatków płacowych. Funkcjonariusze mogą również liczyć na stałe podnoszenie kwalifikacji w ramach wewnętrznych struktur szkoleniowych, a także na preferencyjne warunki emerytalne, pozwalające na zakończenie aktywności zawodowej po 25 latach służby.

Portal zwraca również uwagę na fakt, iż zatrudnienie w Służbie Więziennej niesie za sobą liczne wyzwania, w tym m.in.: obciążenie psychiczne, ryzyko wypalenia zawodowego oraz konieczność podporządkowania się ścisłej dyscyplinie organizacyjnej. Dodatkowym czynnikiem jest niejednoznaczny wizerunek tej formacji w odbiorze społecznym. W kontekście zmian społeczno-kulturowych i sytuacji na rynku pracy Służba Więzienna, jak wiele innych formacji mundurowych, stoi przed wyzwaniem skutecznego pozyskiwania i utrzymywania wykwalifikowanych pracowników, którzy są gotowi pełnić służbę w trudnych warunkach, spełniając jednocześnie wysokie wymagania

etyczne i kompetencyjne. Dlatego tak istotne jest zbadanie motywacji, oczekiwań i obaw funkcjonariuszy oraz kandydatów do Służby Więziennej (<https://sw.gov.pl/rekrutacja#>, dostęp: 28.01.2026).

Tabela 2. Motywatory podjęcia służby według portalu Służby Więziennej

Pozafinansowe	• atrakcyjna i ciekawa praca • stabilne zatrudnienie i wynagrodzenie • możliwość rozwoju zawodowego – <i>szkoleń</i> • dodatkowy urlop – <i>po 10 latach 31 dni urlopu, po 15 latach – 35 dni, po 20 latach – 39 dni</i> • urlop szkoleniowy – <i>21 dni w ciągu roku dla studiujących</i> • prawo do kwatery służbowej lub prawo do lokalu mieszkalnego w służbie stałej
Finansowe	• pensja na start w wysokości co najmniej 5272 zł netto dla osób poniżej 26 roku życia i 4907 zł netto dla osób powyżej 26 roku życia • nagroda roczna, tzw. trzynastka • nagrody uznaniowe • zapomogi • nagroda jubileuszowa – <i>po 20 latach służby – 75 proc. wynagrodzenia</i> • zwrot kosztów dojazdu do służby • równoważnik za brak lokalu mieszkalnego • pomoc finansowa na uzyskanie lokalu mieszkalnego • dofinansowanie do wypoczynku dla funkcjonariusza i członków jego rodziny – <i>raz w roku ponad 1000 zł</i> • zasiłek na zagospodarowanie w wysokości jednomiesięcznego uposażenia przy przejściu do służby stałej • dodatkowe wynagrodzenie za zastępstwa • nabycie praw emerytalnych po 25 latach służby lub ekwiwalent finansowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://sw.gov.pl/strona/rekrutacja-co-zyskujesz> (dostęp: 28.01.2026).

Problem pogłębia fakt, iż więziennictwo jako grupa zawodowa należy do tzw. *dirty works* – zawodów budzących w społeczeństwie niechęć ze względu na wykonywane zajęcia. Do *dirty works* zalicza się również zawody takie jak np.: śmieciarze, grabarze, pracownicy socjalni, streetworkerzy czy też policjanci zajmujący się zabójstwami bądź patologizy kryminalni. Mimo iż zawody te, ze społecznego punktu widzenia są niezwykle istotne, zapewniają bezpieczeństwo, ład oraz porządek, to są jednocześnie naznaczone piętnem materii, jaka wiąże się z charakterem pracy. Na społeczną stygmatyzację nakłada się również niski prestiż takich zawodów. W stereotypowym postrzeganiu utarło się, że funkcjonariusze więzienni, przebywając na co dzień z osadzonymi, muszą podlegać ich negatywnym wpływom. Prowadzi to do obaw, że osoby przebywające w takim otoczeniu upodabniają się do niego i stają się niejako skażone takimi negatywnymi właściwościami, jak brutalność, znieczulenie na krzywdę czy relatywizm

moralny. Niekiedy można znaleźć opinie o przyjęciu do służby o charakterze selekcji negatywnej. Oznacza to, iż w opinii części społeczeństwa do Służby Więziennej trafiają osoby, które nie wykazują szczególnych uzdolnień czy aspiracji, co dodatkowo utrudnia proces rekrutacji (Poklek, 2015, s. 159–177).

Motywacja to zestaw sił wewnętrznych pracownika, związanych z jego indywidualnymi właściwościami oraz ze środowiskiem pracy, które wyjaśniają zachowania w pracy, wpływając na formę działania, kierunek, intensywność i czas trwania aktywności (Pinder, 1998, s. 11). Jest to ogół tych czynników, które wyjaśniają zachowania ludzi w pracy, odpowiadając na pytanie, dlaczego podejmują oni taką a nie inną pracę oraz zachowują się tak a nie inaczej w swoim życiu zawodowym (Schultz, 2012, s. 281). Zatem podstawowy kierunek motywacji zawodowej wyznaczony jest poprzez cel, do którego jednostka dąży (Coffer, Appley, 1997, s. 22–23). Motywację można pobudzić wieloma czynnikami, których występowaniu towarzyszą zróżnicowane odczucia oraz emocje. Zarówno rodzaj, jak i źródło tych czynników wpływają na ogólnie przyjęty podział motywacji.

Tabela 3. Rodzaje motywacji

Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna	Motywacja wewnętrzna – występuje wtedy, gdy osoba wykonuje czynności niezależnie od ewentualnych nagród czy kontroli
	Motywacja zewnętrzna – jest wywołana zewnętrznymi nagrodami nie pochodzącymi z samej pracy (jak płaca, bonusy, prowizje, świadczenia i nagrody pieniężne)
Motywacja pozytywna i negatywna	Motywacja negatywna – podstawą jest obawa (lęk), poczucie zagrożenia (np. groźba utraty części zarobków w razie gorszego wykonania zadań, zagrożenie naganą, obniżeniem uznania, przesunięciem do pracy mniej płatnej czy o mniejszym prestiżu)
	Motywacja pozytywna polega na stworzeniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego urzeczywistniania jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy (np. możliwość większej samodzielności w pracy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Deci, Ryan, 1985, s. 34; Thomas, 2009, s. 12; Penc, 2000, s. 141; Kozłowski, 2010, s. 15.

Problem motywacji dla osiągnięcia celów organizacyjnych ma swoje odzwierciedlenie w procesie oddziaływania na motywację nazywanym motywowaniem (Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 10), gdzie motywowanie, obok planowania,

organizowania i kontroli, jest jednym z elementów zarządzania organizacją. Zarazem motywowanie odgrywa bardzo ważną rolę w zarządzaniu jej zasobami ludzkimi. Wysiłki włożone w pracę, ich kierunek, trwałość i poziom są wyznaczane przez omawiany proces (Schermerhorn, 2008, s. 259). Głównymi celami procesu motywowania jako funkcji zarządzania są zaś: pozyskiwanie odpowiednich pracowników, utrzymywanie ich w organizacji, ocena i motywowanie do rozwoju osobistego, motywowanie do zwiększania wyników pracy.

Należy więc przyjąć, że przez pryzmat celów procesu motywacyjnego widoczny jest jego wymierny wpływ na funkcjonowanie służb mundurowych, zarówno pod względem uzyskiwanych rezultatów działania, ale także kosztów z nimi związanych. Dlatego też uznaje się, że umiejętność motywowania jest podstawowym kryterium oceny kierowników i dowódców służb mundurowych (Wiśniewski, 2019, s. 98–99).

Idąc za rekomendacjami prof. Stanisławy Borkowskiej, diagnostyka skuteczności systemów motywacyjnych winna być prowadzona jednocześnie z punktu widzenia kierownictwa organizacji oraz jej personelu (Borkowska, 1985, s. 16), dlatego też autorzy niniejszego artykułu podjęli się porównania oferty motywatorów wymienionych jako zachęcających do podjęcia pracy w Służbie Więziennej z deklaracjami jej pracowników oraz kandydatów na pracowników. Podobnie postąpili również z zestawieniem obaw przed podjęciem służby wskazywanych przez pracowników oraz kandydatów na pracowników SW oraz zagrożeniami deklarowanymi przez przedstawicieli Służby Więziennej.

Zestawienie to ma na celu wskazanie podobieństw i różnic między nimi jako miary skuteczności systemów motywacyjnych służb mundurowych z perspektywy pracowników w kontekście deklaracji organizacji. Jak wskazuje literatura, miarą skuteczności systemu motywacyjnego z punktu widzenia służb mundurowych powinien być stopień dopasowania jego narzędzi do potrzeb, oczekiwań i preferencji, wpływający na poziom odczuwanej satysfakcji (Wiśniewski, 2019, s. 100–101).

WYNIKI BADAŃ, PRZEPROWADZONYCH WŚRÓD FUNKCJONARIUSZY I KANDYDATÓW DO SŁUŻBY WIĘZIENNEJ

Przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu badania pozwoliły na analizę opisową wykazującą, że głównymi motywatorami do podjęcia pracy w Służbie Więziennej są zainteresowanie służbą (26,4%) i rozwój zawodowy (22,3%). Pierwszą odpowiedź dominująco wskazywali funkcjonariusze. Kandydaci częściej wskazywali na możliwość rozwoju zawodowego, chęć niesienia pomocy.

Tabela 4 Motywy podjęcia służby w odpowiedziach badanych grup

Lp.	Motywy podjęcia służby	Kandydaci	Funkcjonariusze	Łącznie
1.	Stabilność zatrudnienia	18,85%	17%	17,9%
2.	Pewność dochodów	13%	13%	13%
3.	Możliwość rozwoju zawodowego	24,1%	20,4%	22,3%
4.	Chęć niesienia pomocy	22,2%	18,5%	20,4%
5.	Zainteresowanie służbą	22,2%	31,1%	26,4%

Powyższe odpowiedzi korespondują z zagadnieniami związanymi z oczekiwaniami wobec służby, co ilustruje poniższe zestawienie.

Tabela 5. Oczekiwania wobec służby

Lp.	Oczekiwania wobec służby	Kandydaci	Funkcjonariusze	Łącznie
1.	Stabilność finansowa	18,5%	25,9%	22,2%
2.	Możliwość awansu	24,1%	16,7%	20,4%
3.	Rozwój osobisty	22,2%	14,8%	18,5%
4.	Szacunek przełożonych	14,8%	18,5%	16,7%
5.	Work-life balance	11,1%	13%	12,0%
6.	Inne	9,3%	11,1%	10,2%

Najczęściej wskazywanymi oczekiwaniami wobec służby były stabilność finansowa (22,2%), możliwość awansu (20,4%) oraz rozwój osobisty (18,5%), przy czym struktura tych oczekiwań wyraźnie różniła się między grupami. Kandydaci najwyżej cenili awans (24,1%) i rozwój, traktując służbę jako przestrzeń realizacji ambicji zawodowych, natomiast funkcjonariusze koncentrowali się na stabilności finansowej (25,9%) oraz szacunku przełożonych (18,5%).

Choć obie grupy wysoko oceniały możliwość awansu, kandydaci akcentowali rozwój i aspiracje, a funkcjonariusze – bezpieczeństwo materialne, uznanie i pragmatyczne podejście do warunków służby.

W ramach przeprowadzonej ankiety zbadano także obawy, jakie są odczuwane przez kandydatów oraz funkcjonariuszy w związku z pracą w Służbie Więziennej. Respondenci mieli do wyboru następujące kategorie: stres i obciążenie psychiczne, zagrożenie fizyczne, wypalenie zawodowe, brak równowagi praca – życie oraz brak uznania społecznego.

Tabela 6. *Obawy związane ze służbą*

Lp.	Obawa	Kandydaci	Funkcjonariusze	Łącznie
1.	Stres i obciążenie psychiczne	25,9%	29,6%	27,8%
2.	Zagrożenie fizyczne	22,2%	25,9%	24,1%
3.	Wypalenie zawodowe	20,4%	16,7%	18,5%
4.	Brak równowagi praca – życie	16,7%	13%	14,8%
5.	Brak uznania społecznego	9,3%	9,3%	9,3%
6.	Inne	5,5%	5,5%	5,5%

Respondenci w grupie funkcjonariuszy najczęściej obawiają się stresu i zagrożeń fizycznych (29,6%). Z kolei wyniki wśród kandydatów akcentują wypalenie zawodowe i problemy z równowagą praca – życie w większym wskaźniku odpowiadających niż wśród funkcjonariuszy. Brak uznania społecznego oraz inne obawy rozkładają się równomiernie w obu grupach. Opisowe porównanie oferty motywacyjnej Służby Więziennej z deklaracjami badanych może wskazywać jej zgodność z oczekiwaniami funkcjonariuszy.

Oferta Służby Więziennej odpowiada na wybrane potrzeby badanych. Dla stałych funkcjonariuszy kluczowa jest stabilność zatrudnienia, z kolei dla kandydatów najważniejszy okazuje się rozwój i możliwość budowania ścieżki kariery. Natomiast obawy i zagrożenia deklarowane przez respondentów jedynie częściowo pokrywają się z informacjami, które można pozyskać z oficjalnych źródeł organizacji, jaką jest Służba Więzienna. Kwestie wskazywane przez badanych nie są uwzględniane w oficjalnych dokumentach i komunikatach SW.

Tabela 7. Zestawienie oferty Służby Więziennej ze wskazywanymi motywatorami i oczekiwaniami respondentów

Lp.	Obszar	Oferta Służby Więziennej	Funkcjonariusze	Kandydaci
1.	Stabilność zatrudnienia	Stabilne zatrudnienie w formacji mundurowej	Ważny motyw – częściej wskazywany niż przez kandydatów	Istotny, ale nie najważniejszy
2.	Wynagrodzenie i świadczenia	Atrakcyjne dodatki, wcześniejsza emerytura, świadczenia socjalne	Podstawa oczekiwań – pewność dochodów, dodatki	Ważne, lecz niższe niż rozwój osobisty i misja
3.	Rozwój zawodowy i szkolenia	Możliwość awansu, kursy specjalistyczne	Oczekiwanie awansu i szkoleń praktycznych	Najczęściej wskazywany motyw – rozwój i kariera
4.	Atrakcyjność pracy	„Interesująca, różnorodna służba” (oferta instytucji)	Realizm – wskazywana jako trudna i wymagająca	Postrzegana jako misja i szansa pomocy innym
5.	Wartości/misja	Niewyeksponowane wprost	Odpowiedzialność, lojalność, dyscyplina	Silnie akcentowane: resocjalizacja, niesienie pomocy

Tabela 8. Zestawienie deklarowanych przez Służbę Więzienną zagrożeń zawodowych ze wskazywanymi przez respondentów obawami

Lp.	Obszar	Informacje Służby Więziennej	Funkcjonariusze	Kandydaci
1.	Stres i obciążenie psychiczne	Uznawane jako wpisane w charakter służby	Wypalenie zawodowe, nadmierny stres	Strach przed stresem i emocjonalnym obciążeniem
2.	Bezpieczeństwo fizyczne	Ryzyko konfrontacji z osadzonymi	Doświadczenia z realnymi zagrożeniami	Obawa przed agresją i utratą zdrowia
3.	Biurokracja i dyscyplina	Nieakcentowane	Nadmierna biurokracja, brak zaufania przełożonych	Mało wskazywane
4.	Wizerunek społeczny	Opinia społeczna o SW nie jest jednoznacznie pozytywna	Brak uznania społecznego i prestiżu	Dostrzegane, ale mniej eksponowane
5.	Równowaga praca-życie	Nieakcentowane	Problemy z zachowaniem balansu	Obawa stosunkowo często wskazywana

Widoczna jest zgodność komunikatów z oczekiwaniami odnośnie do stabilności finansowej i formalnej ścieżki kariery. Różnice widoczne są natomiast przy kwestiach związanych z rozwojem osobistym, misją społeczną i równowagą życiową.

W celu zweryfikowania, czy status zawodowy respondentów (kandydat do służby vs. czynny funkcjonariusz SW) różnicuje w sposób statystycznie istotny ich motywację podjęcia służby, oczekiwania zawodowe oraz identyfikowane obawy, przeprowadzono testy niezależności χ^2 (chi-kwadrat) przy przyjętym poziomie istotności $\alpha=0,05$. Hipotezę zerową (H_0) o braku zależności

między przynależnością do danej grupy respondentów a wskazaniem danej zmiennej przyjmowano, gdy wartość prawdopodobieństwa testowego $p > 0,05$. Odrzucenie H_0 na rzecz hipotezy alternatywnej (H_1) następowało przy $p \leq 0,05$.

ANALIZA STATYSTYCZNA MOTYWÓW PODJĘCIA SŁUŻBY

Weryfikacji poddano pięć głównych motywów wyboru Służby Więziennej jako miejsca pracy. Zestawienie rozkładów procentowych oraz wartości statystyki testowej χ^2 i poziomu istotności p przedstawiono w Tabeli 9.

Tabela 9. Motywy podjęcia służby w odpowiedziach badanych grup

Lp.	Motywy podjęcia służby	Kandydaci	Funkcjonariusze	Łącznie	χ^2	p	Decyzja statystyczna
1.	Stabilność zatrudnienia	18,85%	17%	17,9%	0,09	0,09	Brak podstaw do odrzucenia H_0
2.	Pewność dochodów	13%	13%	13%	0,0	1,0	Brak podstaw do odrzucenia H_0
3.	Możliwość rozwoju zawodowego	24,1%	20,4%	22,3%	0,28	0,96	Brak podstaw do odrzucenia H_0
4.	Chęć niesienia pomocy	22,2%	18,5%	20,4%	0,3	0,96	Brak podstaw do odrzucenia H_0
5.	Zainteresowanie służbą	22,2%	31,1%	26,4%	1,63	0,65	Brak podstaw do odrzucenia H_0

Dla żadnego z analizowanych motywów podjęcia służby wartość testu χ^2 nie osiągnęła progu istotności statystycznej ($p > 0,05$). Oznacza to brak podstaw do odrzucenia hipotez zerowych (H_0). Wykazano, że wybór Służby Więziennej uzależniony od motywów takich jak stabilność zatrudnienia, pewność dochodów, rozwój zawodowy, chęć niesienia pomocy czy zainteresowanie służbą nie zależy w sposób istotny od tego, czy respondent jest kandydatem, czy czynnym funkcjonariuszem.

Kolejnym obszarem weryfikacji były oczekiwania respondentów wobec środowiska pracy i organizacji Służby Więziennej.

Tabela 10. Oczekiwania wobec służby

Lp.	Oczekiwania wobec służby	Kandydaci	Funkcjonariusze	Łącznie	χ^2	p	Decyzja statystyczna
1.	Stabilność finansowa	18,5%	25,9%	22,2%	1,19	0,76	Brak podstaw do odrzucenia H_0
2.	Możliwość awansu	24,1%	16,7%	20,4%	1,17	0,76	Brak podstaw do odrzucenia H_0
3.	Rozwój osobisty	22,2%	14,8%	18,5%	1,25	0,74	Brak podstaw do odrzucenia H_0
4.	Szacunek przełożonych	14,8%	18,5%	16,7%	0,37	0,95	Brak podstaw do odrzucenia H_0
5.	Work-life balance	11,1%	13%	12,0%	0,12	0,99	Brak podstaw do odrzucenia H_0
6.	Inne	9,3%	11,1%	10,2%	0,14	0,99	Brak podstaw do odrzucenia H_0

Analiza weryfikacyjna nie wykazała statystycznie istotnych zależności pomiędzy przynależnością do grupy a wyartykułowanymi oczekiwaniami zawodowymi ($p > 0,05$). Choć w ujęciu opisowym kandydaci częściej akcentowali czynniki rozwojowe (awans: 24,1%; rozwój osobisty: 22,2%), a funkcjonariusze stabilność finansową (25,9%) oraz szacunek przełożonych (18,5%), to w świetle testu χ^2 różnice te należy uznać za nieistotne statystycznie. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi oznacza to, że struktura potrzeb i oczekiwań pracowniczych jest uniwersalna dla całej populacji badanych, niezależnie od stażu czy poziomu weryfikacji w organizacji.

W ostatnim etapie analizie poddano postrzeganie obaw i zagrożeń związanych ze służbą w środowisku penitencjarnym. Dane statystyczne zaprezentowano w Tabeli 11.

Tabela 11. *Obawy związane ze służbą*

Lp.	Obawa	Kandydaci	Funkcjonariusze	Łącznie	χ^2	p
1.	Stres i obciążenie psychiczne	25,9%	29,6%	27,8%	0,25	0,97
2.	Zagrożenie fizyczne	22,2%	25,9%	24,1%	0,28	0,96
3.	Wypalenie zawodowe	20,4%	16,7%	18,5%	0,32	0,96
4.	Brak równowagi praca – życie	16,7%	13%	14,8%	0,38	0,94
5.	Brak uznania społecznego	9,3%	9,3%	9,3%	0,00	1,00

W przypadku analizy obaw związanych ze służbą test niezależności χ^2 jednoznacznie potwierdził brak statystycznie istotnych różnic pomiędzy grupami ($p > 0,05$).

SYNTETYCZNA INTERPRETACJA WYNIKÓW W ŚWIELE PROBLEMATYKI BADAWCZEJ

Głównym celem pracy była ocena spójności między instytucjonalną ofertą motywacyjną a rzeczywistą strukturą potrzeb i obaw kandydatów oraz funkcjonariuszy SW, a także weryfikacja różnic w postawach obu tych grup. Badania empiryczne prowadzą do kilku kluczowych wniosków. Najważniejszym z nich jest dominacja modelu mieszanego (łączy powołanie z pragmatyzmem). Oznacza to, że decyzja o podjęciu pracy w Służbie Więziennej nie ma charakteru czysto instrumentalnego ani wyłącznie ideologicznego. W strukturze motywacji współwystępują ze sobą we względnej równowadze czynniki o charakterze wewnętrznym (zainteresowanie służbą – 26,4%; chęć niesienia pomocy – 20,4%) oraz zewnętrznym/pragmatycznym (możliwość rozwoju zawodowego – 22,3%; stabilność zatrudnienia – 17,9%). Wskazuje to na wykształcenie dwubiegunowego wzorca motywacyjnego, w którym

autoteliczna wartość pracy w sferze bezpieczeństwa jest ściśle powiązana z potrzebą bezpieczeństwa socjalno-bytowego.

Kolejnym wnioskiem jest statystyczna homogeniczność postaw. Najbardziej istotnym poznawczo rezultatem przeprowadzonej analizy statystycznej z wykorzystaniem testu niezależności χ^2 jest brak istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupą kandydatów a grupą funkcjonariuszy we wszystkich badanych wymiarach motywacji, oczekiwań i obaw ($p>0,05$). Wynik ten może prowadzić do dyskusji z pojawiającym się w literaturze przedmiotu poglądem o zderzeniu wyobrażeń adeptów służb mundurowych z pragmatyką i trudami służby (Najwyższa Izba Kontroli, 2025), (Lewicka-Zelent i Pytka, 2021), (Gordon, 2014), (Powałko, 2018).

Kolejny wniosek odnosi się do struktury obaw badanych. W obszarze identyfikowanych zagrożeń dominują czynniki związane z bezpośrednim obciążeniem psychicznym oraz fizycznym (stres i obciążenie psychiczne – 27,8%, zagrożenie fizyczne – 24,1%). Zwraca uwagę stosunkowo niski udział odsetkowy odpowiedzi wskazujących na brak uznania społecznego (9,3%). Choć w warstwie teoretycznej więziennictwo jest klasyfikowane jako zawód z piętnem *dirty work*, funkcjonariusze i kandydaci wykazują odporność na ten wymiar stygmatyzacji, skupiając swoją uwagę na wewnętrznych, bezpośrednich zagrożeniach środowiska pracy (agresja ze strony osadzonych, rutyna, wypalenie zawodowe).

REKOMENDACJE

Oficjalna oferta Służby Więziennej w znacznej mierze kładzie nacisk na gratyfikacje finansowe oraz przywileje socjalne. Analiza opisowa pokazuje jednak, że dla kandydatów równie istotnym motywatorem jest możliwość rozwoju zawodowego oraz awansu, ale przede wszystkim samo zainteresowanie służbą. Komunikacja rekrutacyjna powinna zatem w większym stopniu eksponować jasne, przejrzyste ścieżki kariery i możliwości podnoszenia kwalifikacji. Wysoki poziom obaw przed stresem i wypaleniem zawodowym wymaga natomiast wzmocnienia przekazu dotyczącego wsparcia psychologicznego oraz systemowych rozwiązań oferowanych przez służbę.

REFERENCES

- Borkowska, S. (1985). *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN, 16.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, 34.
- Gordon, M. (2014). Personality of correction officers and their attitudes towards resocialization tasks. *Current Issues in Personality Psychology*, 2(2), 118–132, DOI: 10.5114/cipp.2014.44307.
- Kozłowski, W. (2010). *Zarządzanie motywacją pracowników*. Warszawa: CeDeWu, 15.
- Lewicka-Zelent, A., Pytka, A. (2021). Doświadczanie stresu zawodowego funkcjonariuszy Służby Więziennej / Experiencing the professional stress of prison officers. *The Prison Systems Review*, 112.
- Moczyłowska, Z. (2023). System motywacyjny w służbach mundurowych na przykładzie Straży Marszałkowskiej. *Akademia Zarządzania*, 7(4), 25.
- Najwyższa Izba Kontroli. *Bezpieczeństwo funkcjonariuszy Służby Więziennej podczas wykonywania obowiązków służbowych. Informacja o wynikach kontroli*, nr ewid. 7/2025/P/24/083/LRZ, Warszawa 2025.
- Powalko, O. (2018). Motywowanie funkcjonariuszy Służby Więziennej. *Obronność. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej*, 4(28).
- Penc, J. (2000). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: WPSB, 141.
- Pietron-Pyszczyk, A. (2007). *Motywowanie pracowników: wskazówki dla menedżerów*. Wrocław: Wydawnictwo Marina, 10.
- Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behaviour*. New York: Prentice Hall, 11.
- Poklek, R. (2015). Motywacja prospołeczna funkcjonariuszy Służby Więziennej jako grupy zawodowej z misją społeczną. *Resocjalizacja Polska*, 9(1), 159–177.
- Schermerhorn, J.R. (2008). *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*. Warszawa: PWE, 259.
- Sopiński, M. (2025). Pozycja uczelni służb państwowych w systemie szkolnictwa wyższego na przykładzie uczelni Służby Więziennej. *Law • Education • Security*, 127(II), 151–153.
- Thomas, K.W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 12.
- Urlińska, M.M., Urlińska, M. (2015). Funkcjonariusz służby więziennej – obszary problemów wpisanych w rolę społeczną. *Paedagogia Christiana*, 36(2), 125–142.
- Wieczorek, L. (2017). Stres i wypalenie zawodowe w służbie więziennej. *Humanistyczne Zeszyty Naukowe – Prawa Człowieka*, 1(20), 213–242.
- Wiśniewski, R. (2019). Rola systemów motywacyjnych służb mundurowych w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa. *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, 11(20), 98–101.
- Zajac, B. (2022). Wybrane problemy współczesnego więziennictwa w Polsce. *Kortowski Przegląd Prawniczy*, 1, 63–74.

Zajac, B. (2022). Współczesne problemy więziennictwa z perspektywy funkcjonariuszy Służby Więziennej. *Studia Prawnicze KUL*, 247–267.

Zawadzka, M. (2023). Uwarunkowania wypalenia zawodowego pracowników i funkcjonariuszy Służby Więziennej w kontekście zjawiska prezentyzmu w europejskim i anglosaskim systemie penitencjarnym. *Law • Education • Security*, 121B, 434–461.

AKTY PRAWNE

Ustawa z dnia 10 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. z 2010 r., nr 79, poz. 523).
Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. z 1997 r., nr 90, poz. 557).

STRONY INTERNETOWE

<https://sw.gov.pl/strona/rekrutacja-o-nas> (dostęp: 28.01.2026).

<https://www.sw.gov.pl/strona/zadania-i-uprawnienia-sw> (dostęp: 28.01.2026).

<https://sw.gov.pl/rekrutacja#> (dostęp: 28.01.2026).