

Zbigniew Nowacki

Determinanty poczucia satysfakcji zawodowej oraz zadowolenia z pracy funkcjonariuszy działów ochrony polskich zakładów karnych i aresztów śledczych

Determinants of job satisfaction and job contentment of officers of the security departments of Polish prisons and detention centers

Przedmiotem analizy uczyniono determinanty satysfakcji funkcjonariuszy z pracy w dziale ochrony polskich zakładów karnych i aresztów śledczych. Nagromadzenie znaczącej liczby osób pozbawionych wolności oraz więziennego personelu na stosunkowo niewielkiej powierzchni fizycznej więzienia oraz wielowymiarowość relacji w zbiorowości więzienniczej w pełni uzasadniają znaczenie osobistego zaangażowania więźniaków w pracę z trudnym klientem dla efektywności działania. Szerzej, istotę znaczenia osobistego zaangażowania pracownika dla rozwoju organizacji jako całości. Z niewielkim ryzykiem błędu można zakładać, że osobiste zaangażowanie w wykonywanie pracy będzie pozostawać w związku z poczuciem satysfakcji zawodowej lub zadowoleniem z pracy (a te z efektywnością pracy). W języku potocznym wymienione terminy stosuje się zamiennie, często bez głębszej refleksji. Wgląd w aspekty działania funkcjonariuszy działu ochrony zdaje się ujawniać, że w odniesieniu do większości przypadków bardziej użyteczne jest stosowanie pojęcie zadowolenia z pracy niż satysfakcji zawodowej. Powyższa konstatacja nie wyklucza zaistnienia satysfakcji zawodowej. Znaczenie poczucia satysfakcji zawodowej oraz zadowolenia z pracy nabiera znaczenia w szerszym pokoleniowym kontekście. Zwłaszcza w sytuacji przyspieszonej wymiany zasobów ludzkich polskiego więziennictwa. Tym bardziej, że uwzględnienie (bądź zignorowanie) implikacji pokoleniowej odmienności może mieć kluczowe znaczenie dla rozwoju zawodowego zatrudnionych pracowników – tym

samym rozwoju i funkcjonowania instytucji – polskiego więziennictwa. Osobną kwestią pozostają wyzwania związane z funkcjonowaniem najmłodszych pokoleń w więziennej społeczności, w tym generacji NEET (not in education, employment or training).

Słowa kluczowe: poczucie satysfakcji zawodowej, zadowolenie z pracy, identyfikacja z pracą, uczucie przepływu, flow

The subject of the study was the determinants of „job satisfaction” and „job contentment” of officers of the security departments of Polish prisons and detention centers. The multidimensionality and complexity of prison relations taking place in conditions of overcrowding and high density make working with a difficult client (i.e. a person deprived of freedom) a challenge for prison staff. It is to be expected that along with the involvement in the performed work, there will be a desire to achieve the state of „job satisfaction” or „job contentment”. In colloquial language, these terms are used interchangeably, often without any deeper reflection. Insight into aspects of security officers’ performance seems to reveal that in many cases it is more useful to use the term „job contentment” rather than „job satisfaction”. The above statement does not preclude the achievement of the state of „job satisfaction”. Achieving a „sense of job satisfaction” and „job contentment” becomes more important in a broader generational context, especially in the situation of accelerated exchange of human resources of the Polish prison system. Taking into account (or ignoring) the implications of generational differences may be of key importance for the professional development of officers, and can either facilitate or halt the progress of the national prison system. An exemplification of generational variability is also the emergence of the NEET generation (not in education, employment or training) on the labor market.

Key words: job satisfaction, job contentment, identification with work, feeling of flow

Wprowadzenie

Rozważania skoncentrowane na determinantach satysfakcji zawodowej funkcjonariuszy działu ochrony Służby Więziennej mogą być potraktowane jako kuriozum. Wszak obowiązujące akty prawne¹ oraz usytuowanie funkcjonariusza działu ochrony w hierarchii służbowej wyznacza kluczowe aspekty jego działania. W znacznym stopniu wymusza oczekiwany przez pracodawcę poziom wykonywania obowiązków. Jaką zatem wymowę dla organizacji – tu Służby Więziennej – ma personalna satysfakcja w służbie funkcjonariusza działu ochrony? Użycie terminu organizacji nie jest przypadkowe. Bowiem wiele badań satysfakcji pracowników, których wyniki mogą okazać się przydane dla przedmiotowych rozważań, odnosi się do relacji wewnątrz organizacji oraz tych z klientami firm i przedsiębiorstw (zróżnicowanych pod wieloma względami). Wgląd w strukturę średniej wielkości zakładu karnego i aresztu śledczego ukazuje rozmiar organizacji (duże skupiska ludzi) oraz stopień skomplikowania relacji społecznych w jej obrębie. Dychotomiczny podział zbiorowości na personel więzienia oraz osoby pozbawione wolności nie oddaje w pełni wielowymiarowości relacji w jednostce penitencjarnej. Osoby pozbawione wolności nie są „klientami” w potocznym rozumieniu. Natomiast społeczne kontakty personelu więzienia z owymi klientami, niejednokrotnie trudne, charakteryzują się znaczną częstością w sytuacji nieuchronności kontynuowania. Wyselekcjonowaniu determinant satysfakcji w służbie funkcjonariuszy działu ochrony nie sprzyja także zróżnicowanie w obrębie tejże społeczności. Kobiety inaczej niż mężczyźni definiują szczęście, choć występuje podobieństwo w postaci uwzględniania zmiennej – własnej wartości². Mężczyźni swoje cele osiągają w późniejszej fazie życia niż ma to miejsce w przypadku kobiet. Podniesiona zmienna

¹ Zob.: Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. 2022, poz. 2470); Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (Dz. U. 2023, poz. 127); Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 grudnia 2019 r. w sprawie szczegółowego trybu działań funkcjonariuszy Służby Więziennej podczas wykonywania czynności służbowych (Dz. U. 2019, poz. 2518); Zarządzenie nr 2/23 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 09 stycznia 2023 r. w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej, sposobów ochrony i konwojowania skazanych oraz tymczasowo aresztowanych i zadań ochronnych funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej oraz przywiezionych zakładów pracy; Regulamin Nr 2/2010 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18 października 2010 r. w sprawie sposobu pełnienia służby przez funkcjonariuszy Służby Więziennej; Regulamin Nr 1/2010 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18 października 2010 r. w sprawie zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej; Zarządzenie nr 59/18 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 19 grudnia 2018 r. w sprawie mentorów w Służbie Więziennej.

² A. Reid, *Gender and Sources of Subjective Well-Being*, „Sex Roles” 51, s. 617–629.

„wiek życia” ma zdecydowanie bardziej znaczące implikacje. Społeczność funkcjonariuszy obejmuje cztery pokolenia, a mianowicie: nielicznych już przedstawicieli pokolenia Baby boomers (BB), Pokolenie X oraz Y i C. Na potrzeby rozważań przyjęto za Justyną Wiktorowicz i Izabelą Warwas określenie C dla najmłodszego z wymienionych pokoleń³, choć w literaturze przedmiotu generacja C określana jest także mianem Z. Osoby przynależne do wyodrębnionych pokoleń zostały ukształtowane w zupełnie innych okresach historycznych, odmiennej rzeczywistości – co zdaje się pozostawać w związku z postawami wobec otaczającego świata, w tym postawami wobec pracy. Należy więc zakładać zmienność w zakresie determinantów satysfakcji w służbie funkcjonariuszy działu ochrony Służby Więziennej.

Zadowolenie z pracy a poczucie satysfakcji zawodowej

Istotne znaczenie dla podejmowanej problematyki mają ustalenia nowego trendu w psychologii – psychologii pozytywnej. Jak podaje Marta Juchnowicz, psychologia pozytywna koncentruje się na pozytywach funkcjonowania organizacji oraz pozytywnych kontekstach działania człowieka w organizacji – w tym satysfakcji z pracy. Doniosłość podnoszonych aspektów wynika z faktu, że ich współwystępowanie jest warunkiem uzyskania więcej niż przeciętnych osiągnięć i rozwoju organizacji⁴. Natomiast z koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim wynika, że satysfakcja zawodowa jest miarodajnym prognostykiem zaangażowania pracownika.

Pierwsze prace badawcze dotyczące zadowolenia oraz satysfakcji z pracy powstały już w trzeciej dekadzie dwudziestego wieku, a zatem ponowne zainteresowanie zaświadcza o koniunkturze sprzyjającej opracowaniom problematyki satysfakcji z pracy. Kwerenda literatury ujawnia dwojaki sposób rozumienia istoty satysfakcji. Pierwszy, eksponując emocjonalny charakter satysfakcji, odwołuje się do uczuć. Stosownie do drugiego sposobu⁵, satysfakcja oraz zadowolenie z pracy wyznaczają

³ J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwers, Warszawa 2016, s. 22.

⁴ M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 7.

⁵ V.H. Vroom, *Work and Motivation*, Wiley&Sons, New York 1964, s. 99, podają za: A. Springer, *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, *Problemy Zarządzania* 2011, nr 4, s.163.

pozytywną postawę wobec pracy. Koncepcja Victora H. Vrooma wspiera się na założeniach teorii oczekiwań, w myśl której, satysfakcja jest warunkowana spełnieniem oczekiwań.

Natomiast Edwin A. Locke definiuje satysfakcję z pracy następująco: „rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiągnięcie ważnych wartości z pracy, pod warunkiem że te wartości są zgodne z potrzebami lub pomagają w realizacji podstawowych potrzeb człowieka”⁶. Anna Wasiluk, definiując satysfakcję, pisze, że jest to: funkcja równowagi między zasobami człowieka, które inwestuje w pracę, a tym, jakie są jej wyniki lub co otrzymuje w zamian⁷, Stephen Robbins zaś, precyzując istotę zadowolenia z pracy, podaje: „pracownik zadowolony z pracy ma wobec niej postawę pozytywną, ktoś niezadowolony ze swojej pracy ma wobec niej postawę negatywną”⁸. Ze względu na rozmiar opracowania, przytoczono tylko kilka definicji satysfakcji oraz zadowolenia z pracy⁹, niemniej jednak, nawet i te w wystarczającym stopniu przybliżają istotę przedmiotu rozważań. Ponadto, pozwalają dostrzec, że pojęcie satysfakcji zawodowej oraz zadowolenia z pracy są przez teoretyków zagadnienia stosowane zamiennie, co w zasadzie jest zbieżne z potocznym rozumieniem tych terminów¹⁰. Czy jednak są to pojęcia całkowicie tożsame? W opinii Marty Juchnowicz, pojęcia zadowolenia z pracy oraz satysfakcji zawodowej różnią się znaczeniem, mają też inne implikacje – stąd też postulat rozróżniania pojęć¹¹. Argumentów skłaniających do różnicowania pojęć dostarcza teoria Frederica Herzberga¹². Zdaniem Marty Juchnowicz, owe pojęcia różnicują czynniki, które je determinują. Zadowolenie z pracy determinują czynniki zewnętrzne takie jak: akceptowana gratyfikacja finansowa, aprobowane materialne warunki pracy, właściwy sposób kierowania, stosowne relacje z przełożonymi i współpracownikami. Natomiast poczucie satysfakcji zawodowej wymaga ponadto działania czynników wewnętrznych, w tym: uznania przełożonych, perspektywy uczenia się, dostrzegania zakresu powierzonych odpowiedzialności. W takim ujęciu satysfakcja jest utożsamiana: „ze specyficznym

⁶ E.A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally College Publishing Company 1976, s. 1319, podaje za: A. Springer, *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, *Problemy Zarządzania* 2011, nr 4, s. 163.

⁷ A. Wasiluk, *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa 2009, s. 209.

⁸ S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 35.

⁹ Zob. M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa...*, s. 12.

¹⁰ *Słownik synonimów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 380.

¹¹ M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa...*, s. 12–16.

¹² Zob. F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation to Work*, London 1959.

stanem holistycznego uczucia pracownika, określanego w literaturze jako „uskrzydlenie”, uczucie przepływu, „flow”¹³.

Ów stan jest definiowany w różnicowany sposób. Philip Zimbardo wśród elementów definicyjnych stanu flow wymienia szczególnie stan świadomości i poczucie upływu czasu oraz koncentrację na zadaniu, a nie na jego wyniku¹⁴. Stephen Robbins oraz Timothy Judge akcentują potrzebę intelektualnego wyzwania w procesie pracy¹⁵. Natomiast Johnatan Sutherland i Diane Canwell wskazują, iż satysfakcja nie odnosi się do rutynowych zwyczajnych zadań pozostających w związku z wykonywaną pracą, a dotyczy zadań stanowiących dla wykonawcy wyzwania¹⁶. Jak pisze Marta Juchnowicz: „flow jest nieodłącznym elementem procesu twórczego i stanowi rezultat szczególnego zaangażowania w pracę, a nie w jej ewentualne skutki”¹⁷. Satysfakcja zawodowa stanowi zatem wyższy poziom zadowolenia z wykonywanej pracy. Wyższy, ponieważ jego osiągnięcie wymaga, aby wykonywanie pracy posiadającej walor intelektualnego wyzwania implikowało pozytywne uczucia w postaci radości z rozwoju zawodowego oraz poczucia samorealizacji, i w konsekwencji umożliwiała pełną identyfikację z organizacją (i pracą)¹⁸.

Pokolenia na polskim rynku pracy

Aktualnie na polskim rynku pracy funkcjonują osoby należące do czterech pokoleń, a mianowicie: Baby Boomers, X, Y oraz C¹⁹. Rozwój ontogenetyczny osób skrywających się pod tymi nazwami ma swój przebieg w innych okresach historycznych (o czym w dalszej części opracowania). Jak pisze Napoleon Wolański, międzypokoleniowe przemiany: „następować mogą pod wpływem wszystkich tych czynników, które działają na człowieka w trakcie jego rozwoju ontogenetycznego, a jednocześnie

¹³ M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa...*, s. 13; zob. też: M. Juchnowicz, *Paradygmat człowieka usatysfakcjonowanego w polskich realiach*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 123.

¹⁴ P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 465.

¹⁵ S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 61–62.

¹⁶ J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 186.

¹⁷ M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa...*, s. 14.

¹⁸ M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa...*, s. 15–16.

¹⁹ J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*

mogą być częścią przemian mikroewolucyjnych (a więc filogenetycznych)²⁰. Napoleon Wolański, podkreślając jak daleko złożone i skomplikowane są badania dotyczące tendencji przemian międzypokoleniowych, wskazuje na konieczność uwzględnienia takich zagadnień jak: genetyka, ekologia, ale także biologiczne procesy przystosowawcze oraz przemiany demograficzne (w tym te powodowane czynnikami ekonomicznymi, kulturowymi oraz politycznymi)²¹.

Należy zatem oczekiwać, że uwarunkowania, w jakich ukształtował się człowiek, nie będą pozostawać bez związku z jego sposobem postrzegania otaczającego świata. W tym swojego miejsca w tym świecie oraz roli pracy w życiu.

Tym bardziej jeśli uwzględni się, że zmiany międzypokoleniowe oraz implikacje tychże zmian są dostrzegane przez wielu badaczy. Owe przemiany ujawniają się także w obszarze biologicznych cech ludzi (jak choćby: wysokości, wagi i proporcji ciała oraz ciśnienia tętniczego)²².

Na potrzeby rozważań przyjęto definicję „pokolenia” zaproponowaną przez Anthonego Giddensa: „pokolenie to ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo”²³.

A zatem czas na przedstawienie najstarszego na polskim rynku pracy pokolenia – Baby Boomers²⁴. Nazwa pokolenia zdaje się pozostawać w związku z powojennym wzrostem liczby urodzeń po II wojnie światowej (obserwowanym w przeważającej części świata). Są to osoby urodzone w latach 1946–1964²⁵, czyli ludzie, których wiek w roku 2023 zawiera się w przedziale 59–77 lat. Uwzględnienie polskich uwarunkowań nieznacznie modyfikuje ogólnie przyjęty przedział czasowy. Polscy demografowie

²⁰ N. Wolański, *Przemiany międzypokoleniowe, mikroewolucja czy długotrwałe fluktuacje – fakty i opinie*, Przegląd Antropologiczny, 1987, tom 53, z. 1–2, s. 181.

²¹ N. Wolański, *Przemiany międzypokoleniowe...*, s. 181.

²² N. Wolański, *Przemiany międzypokoleniowe, mikroewolucja czy długotrwałe fluktuacje – fakty i opinie*, Przegląd Antropologiczny, 1987, tom 53, z. 1–2, s. 181–191; zob. także M. Kowal, B. A. Cichońska (red.), *Międzypokoleniowe zmiany w budowie ciała i akceleracja pokwitania u dzieci i młodzieży w wieku 7–15 lat z populacji wielkomięskiej w świetle uwarunkowań psychosocjalnych*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie, Monografie nr 5, Kraków 2011.

²³ A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 1084.

²⁴ Pierwszy raz nazwa ta pojawiła się w styczniu 1963 roku w artykule na łamach „Daily Press”, <https://www.rp.pl/spoleczenstwo/art19054001-baby-boomers-co-to-za-pokolenie-kto-do-niego-należy> [dostęp: 28.12.2022].

²⁵ W polskich warunkach przyjmuje się odmienne granice, a mianowicie: 1945–1960 lub 1946–1961, podają za: J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarżyna, *Pokolenia...*, s. 22.

proponują dwa przedziały, a zatem w krajowych uwarunkowaniach w 2023 roku będą to osoby w przedziale wieku 63–78 lub 62–77 lat.

Okres historyczny sprawiał, że niezależnie od miejsca życia, pokolenie BB łączyła nadzieja na lepszą przyszłość oraz aktywność zawodowa przypadająca na okres dynamicznej odbudowy gospodarki po zniszczeniach wojennych. Zmienna przynależność narodowościowa zdaje się wskazywać, że osoby należące do pokolenia BB rozwijały się w diametralnie odmiennych warunkach. Refleksja nad warunkami życia w USA, Europie Zachodniej oraz w Polsce uświadamia skalę zróżnicowania. Polska w tym czasie była krajem socjalistycznym z wszelkimi tego faktu konsekwencjami. Amerykańskie *be optimistic* zdecydowanie nie było mottem Polaków żyjących w tamtych latach. W owym czasie w Polsce znaczenia nabierała przedsiębiorczość. Polacy traktowali pracę jako obowiązek. I choć pracowali w różnych uwarunkowaniach (socjalizm, przemiany ustrojowe), to tylko z rzadka zmieniali miejsce zatrudnienia, a w nim stanowisko. Justyna Wiktorowicz oraz Izabela Warwas, opisując pokolenie Baby boomers, jako swego rodzaju dewizę tego pokolenia podaje: „Pracuję, aby przetrwać”²⁶. Aktualnie osoby przynależne do pokolenia BB nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego szukają pracy w niepełnym wymiarze czasu, zaś trud, jaki włożyli w swoje dotychczasowe osiągnięcia, sprawia, że chcą być aktywni w międzypokoleniowej wymianie doświadczeń. Dysponując środkami oraz czasem, chętnie podejmują działania ukierunkowane na osobisty rozwój, samorealizację oraz urzeczywistnienie swoich planów. Justyna Wiktorowicz oraz Izabela Warwas, wśród słabych stron przedstawicieli pokolenia BB wymieniają to, że: „na pierwszym planie stawiają sam proces, a nie rezultat, niekoniecznie są *budget minded*”²⁷. Owa „słaba strona” jest nośnikiem informacji o oczekiwaniach oraz wartościach cenionych przez pokolenie BB, ale wskazuje też czynnik determinujący satysfakcję z pracy osób przynależnych pokoleniu. W tym miejscu warto przywołać słowa Marty Juchnowicz: „flow jest nieodłącznym elementem procesu twórczego i stanowi rezultat szczególnego zaangażowania w pracę, a nie w jej ewentualne skutki”²⁸. Pojawienie się uczucia przepływu „flow” jest kojarzone ze stanem satysfakcji zawodowej²⁹.

²⁶ J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, s. 26.

²⁷ J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, s. 28.

²⁸ M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa...*, s. 14.

²⁹ M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa...*, s. 13.

Ograniczone rozmiary opracowania nie pozwalają na pogłębioną analizę pokolenia BB. Więcej informacji o pokoleniu baby boomers Czytelnik odnajdzie w opracowaniu Justyny Wiktorowicz oraz Izabeli Warwas³⁰.

Pokolenie X (osób urodzonych w latach 1965–1979), którego mottem zdaje się być: „Żyję, aby pracować”³¹, lata młodości przeżywało w okresie kojarzonym z kryzysem gospodarczym. To czasy znamienych faktów historycznych, to czasy znaczących zmian otaczającego ich świata. Owe przeobrażenia pozostawały w związku z malejącą rolą autorytetów oraz strajkami. W Polsce to czas zmian systemowych. W Niemczech przestał istnieć mur berliński. Stany Zjednoczone zapoczątkowują procesy globalizacyjne. Postęp technologiczny zaowocował pojawieniem się komputerów osobistych. To ważne, choć nie wszystkie fakty kształtujące otaczającą ich rzeczywistość. Natomiast polskie realia nie napawały optymizmem. Uzyskanie stałej i dobrej pracy nie było łatwe – dyplom wyższej uczelni już nie wystarczał. Niemniej jednak cenili (i cenią) pracę³². Prawdopodobnie motywowało ich dążenie do zrekompensowania implikacji utrudnionego dostępu do wartości cenionych w dzieciństwie. Jako dojrzałe pokolenie cenią sobie osobisty rozwój, możliwość wykazania własnej inicjatywy. Sukces zawodowy kojarzą z ciężką pracą. Podobnie jak w przypadku pokolenia BB, pokolenie X charakteryzuje gotowość do poświęcenia się pracy. I teź prace podporządkowują prywatną aktywność.

W miejscu pracy oczekują rozwiązań stwarzających poczucie wolności oraz mobilności. Niemniej jednak wyjątkowo cenią sobie bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia, zaś awans pionowy przekładają nad poziomy. Pozostają lojalni wobec organizacji, choć w mniejszym stopniu niż Baby boomers. Niezbyt dobrze czują się z zhierarchizowanej strukturze, ale nie mają problemów z uznawaniem autorytetów. Dążenie do przywództwa nie jest dominującym motywem zawodowej aktywności. Wielozadaniowość stanowi dla nich pewien problem. Obawy wzbudza ryzyko utraty zatrudnienia³³.

³⁰ J. Wiktorowicz, I. Warwas, *Pokolenia na rynku pracy* [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, s. 20–28.

³¹ J. Wiktorowicz, I. Warwas, *Pokolenia na rynku pracy* [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, s. 29.

³² J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, s. 28–29.

³³ J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, s. 28–29.

Na polskim rynku pracy funkcjonują jeszcze dwa pokolenia – Y oraz C, niejednokrotnie określane jako pokolenie Millenium³⁴. Czasy dzieciństwa oraz młodości pokolenia Milenium to zdecydowanie lepsze czasy niż pokoleń BB oraz X. Pokolenie korzystało z pełnej dostępności do Internetu, jest lepiej wykształcone niż poprzednie generacje, przez co świadome swojej wartości. Jest jednak jeszcze coś, co wyraźnie odróżnia Milenium od poprzednich pokoleń – podejście do pracy. Dla pokoleń Y oraz C praca to dodatek do życia. Dążą do zachowania stanu równowagi pomiędzy pracą a życiem. Są wielozadaniowi, ale mniej lojalni wobec pracodawcy niż BB i X. Zamysł poszukiwania pracy poza granicami kraju pojawia się u nich zdecydowanie częściej niż u osób należących do pokolenia BB i X. Przedkładają komunikację elektroniczną nad tę bezpośrednią (twarz w twarz). Wynikający z wieku brak doświadczenia może ujawniać się w szczególności w kontakcie z klientem trudnym. Ponieważ we wczesnych fazach rozwojowych dostrzegano i nagradzano pozytywne efekty ich działania, częstokroć tegoż samego oczekują w środowisku pracy. W pracy raczej nie do końca są samodzielni, ani w kwestii kierowania własnym rozwojem zawodowym, ani bezpośredniej realizacji zadań. Lepiej czują się, jeśli stawiane przed nimi cele są jasno określone. Pomimo, iż pokolenia Y i C posiadają wiele wspólnych cech, wykazują odrębność. Jak pisze Justyna Wiktorowicz oraz Izabela Warwas, generacja Y – „ja, dla mnie”, która poszukuje sławy i fortuny, charakteryzuje się większą wielozadaniowością niż C. Świadome swoich kompetencji pokolenie Y oczekuje stosownej gratyfikacji za wykonywaną pracę. Aby dynamicznie się rozwijać, wymaga od pracodawcy, aby ten inwestował w jego rozwój zawodowy. Cenią tylko rzeczywiste autorytety, a wśród przełożonych – tych będących ich coachami. Osobom z tego pokolenia odpowiadają bliskie i otwarte kontakty z przełożonymi, które są wkomponowane w płaską strukturę organizacyjną firmy. Niejednokrotnie nierealistyczne oczekiwania wobec pracodawcy pozostają w związku z (ich) postawami, ujawniającymi preferencję osobistego komfortu i wygody, a nie spełnianie wymagań pracodawcy. Pokolenie to, zdaje się nie przywiązywać większej uwagi do konwenansów w zawodowych i prywatnych kontaktach społecznych. Z kolei życie pokolenia C koncentruje się wokół zdobyczy technologicznych współczesnego świata, a w kwestii spożytkowania owych zdobyczy wykazuje znacznie większą sprawność niż starsze pokolenie Milenium. Dostrzegając

³⁴ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy-wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350.

uzupełnianie i przenikanie się świata realnego i wirtualnego, jak żadne inne pokolenie sprawnie przemieszcza się pomiędzy nimi. Pokolenie C (generacja „my” w odróżnieniu od Y jest bardziej społecznie zorientowane. Praca oraz życie prywatne to dla nich nierozzerwalne scalenie, w którym chcą kierować się tożsamymi standardami. Rozłożona w czasie kariera nie jest ich sposobem na rozwój zawodowy. Cenią sobie dobrą atmosferę w pracy oraz okazywany szacunek przez pracodawcę³⁵.

Jest jednak coś jeszcze, co odróżnia pokolenie C od poprzedzających je generacji – sposób wychowania. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku, określanych „dekadą dziecka” ugruntowały się nowe formy aktywności rodziców. Nie byłoby nic złego w poszukiwaniu nowych wzorów konstruktywnego kształtowania relacji z dzieckiem, gdyby nie fakt, że owo nowe – niezwerifikowane jeszcze – zespoliło się z „moje”. Jak pisze Witold Wrzesień, nastąpiło: „swoiste przerwanie ciągu międzypokoleniowej transmisji kulturowej w społeczeństwie polskim”³⁶. Źródłem inspiracji rodziców były między innymi pseudo psychologiczne teorie, poradniki, z czasem Internet. Rodzice przejawiali wzmożone zaangażowanie w kształtowanie relacji ze swoimi dziećmi. Z czasem zaczęli ingerować w programy wychowania. Efekty działania bywały pozytywne, ale także negatywne. Rodzice, opowiadając się po stronie dzieci w sytuacji ich niesubordynacji, sprawili, że dotychczasowy system wychowania utracił walor skuteczności. Natomiast zakłócając proces socjalizacji oraz społecznej kontroli – zakwestionowali sens konieczności podporządkowania się normom instytucji, tu szkoły³⁷. Świadomość bezkarności jest okolicznością sprzyjającą nabywaniu cech niekorzystnych z perspektywy społeczeństwa: ignorancji, samolubności oraz nieracjonalnego oporu³⁸. Cech, które w konsekwencji mogą także obciążać bagaż osobistych doświadczeń jednostki ludzkiej.

³⁵ J. Wiktorowicz, I. Warwas [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna, *Pokolenia...*, s. 30–32.

³⁶ W. Wrzesień, *Współczesne oblicza anomii*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2017, zeszyt 4, s. 294.

³⁷ W. Wrzesień, *Współczesne oblicza...*, s. 293–294.

³⁸ Zob. W. Wrzesień, *Współczesne oblicza...*, s. 294–295.

Pokolenia w działach ochrony polskiej Służby Więziennej

Według stanu na dzień 15 września 2022 roku w działach ochrony polskich zakładów karnych i aresztów śledczych pełniło służbę 14 948 funkcjonariuszy, w tym 971 kobiet³⁹. W Tabeli 1 przedstawiono dane dotyczące wieku funkcjonariuszy z uwzględnieniem etapów dorosłości (wczesna dorosłość – wiek do 30 lat; średnia dorosłość – wiek w przedziale od 31 do 60 lat; późna dorosłość – 61 lat i więcej).

Tabela 1. Wiek funkcjonariuszy pionu ochrony polskich zakładów karnych i aresztów śledczych

	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem	Udział procentowy ogółem
Ważne Wczesna dorosłość	374	2791	3165	21,194
Średnia dorosłość	597	11185	11782	78,8
Późna dorosłość	-	1	1	0,0066
Ogółem	971	13977	14948	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Pisma BKS.101.85.2022.AB* z dnia 19 września 2022 Zastępcy Dyrektora Generalnego Służby Więziennej gen. A. Leńczuka w odpowiedzi na *Pismo SWWS.7152.2022* z dnia 29 sierpnia 2022 r. Rektora-Komendanta Szkoły Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości gen. M. Strzelca.

Tabela 2. Wiek osób badanych

Badani	Statystyka	Wczesna dorosłość	Średnia dorosłość	Późna dorosłość
Funkcjonariusze działu ochrony	M	23,66	38,46	-
	SD	8,678	5,249	-
	Mediana	26	37	-
	N	56	161	-
	%	25,8	74,2	-

Źródło: obliczenia własne. Wiek wyrażono w latach.

Natomiast w Tabeli 2 zaprezentowano dane odnoszące się do wieku funkcjonariuszy działów ochrony zebrane w trakcie badań w ramach

³⁹ Pismo BKS.101.85.2022.AB z dnia 19 września 2022 Zastępcy Dyrektora Generalnego Służby Więziennej gen. A. Leńczuka w odpowiedzi na pismo SWWS.7152.2022 z dnia 29 sierpnia 2022 r. Rektora-Komendanta Szkoły Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości gen. M. Strzelca.

projektu: *Prawne i psychospołeczne aspekty pełnienia służby przez funkcjonariuszy działu ochrony Służby Więziennej*⁴⁰.

Porównanie danych zawartych w Tabeli 1 oraz Tabeli 2 wskazuje, że rozkład cechy (wiek badanych) w próbie badawczej wydaje się dobrze odzwierciedlać rozkład tej cechy w populacji funkcjonariuszy pionu ochrony krajowych zakładów karnych i aresztów śledczych. Prawdopodobnie sprzyja powoływaniu się na ustalenia wyników badań własnych. Z danych przedstawionych w Tabeli 1 wynika także, że według stanu na dzień 15 września 2022 roku w działach ochrony polskiej Służby Więziennej funkcjonowały osoby należące do czterech pokoleń, a mianowicie: BB, X oraz Y i C. W owym czasie najmniej liczną grupę stanowiły osoby przynależne do najstarszego pokolenia (BB). W dniu 15 września 2022 roku najmłodszy przedstawiciel Baby boomers osiągnął wiek 57 lat i osiem miesięcy zaś najstarsi przekroczyli 76 lat. W więziennej społeczności funkcjonariuszy nieliczni przedstawiciele pokolenia BB (najmłodszy w swojej generacji) znajdowali się w fazie średniej i późnej dorosłości. Wiek osób przynależnych do pokolenia X zawierał się w granicach 42 lata i osiem miesięcy – 57 lat i osiem miesięcy. Przedstawiciele pokolenia X znajdowali się w środkowym i końcowym zakresie średniej dorosłości. W owym czasie wiek osób przynależnych do pokolenia Y zawierał się w granicach od 32 lat i ośmiu miesięcy do 42 lat i ośmiu miesięcy. Wszystkie osoby pokolenia lokowały się w początkowym i środkowym zakresie średniej dorosłości. Wiek pozostałych funkcjonariuszy, to jest pokolenia C, nie przekraczał 32 lat i ośmiu miesięcy. Zatem znajdowali się w fazie wczesnej dorosłości lub dopiero co weszli w fazę średniej dorosłości.

Wgląd w charakterystyki pokoleń współistniejących na polskim rynku pracy zdaje się wskazywać, że osoby przynależne do wyróżnionych generacji będą w sobie właściwy sposób postrzegać wykonywanie pracy – tu pełnienie służby. Z niewielkim ryzykiem błędu można zakładać, że w typowej grupie funkcjonariuszy pionu ochrony – zmianie ochronnej – będą współpracować osoby należące przynajmniej do trzech, a niejednokrotnie czterech pokoleń. Słusznym wydaje się zatem zdefiniowanie czynników charakterystycznych dla wyróżnionych generacji. Nasuwa się także pytanie: czy w dalszej analizie posługiwać się jedynie pojęciem

⁴⁰ Z. Nowacki, M. Lewandowski, Opracowano na podstawie wyników badań terenowych przeprowadzonych w ramach projektu: *Prawne i psychospołeczne aspekty pełnienia służby przez funkcjonariuszy działu ochrony Służby Więziennej*, Instytut Penitencjarystyki Stosowanej, Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa 2022.

„satisfakcja zawodowa”, czy też posłużyć się pojęciem zadowolenie z pracy? W rozumieniu potocznym oba terminy są stosowane zamiennie. Naukowy dyskurs zdaje się powstrzymywać przed bezrefleksyjnym stosowaniem tych terminów.

Charakterystyka pokolenia BB zdaje się skłaniać do przypuszczenia, że osiągnięcie stanu satysfakcji zawodowej może ogniskować aktywność osób pokolenia. A zatem konstatacja nad pokoleniem może ujawniać determinanty satysfakcji zawodowej, a nie tylko zadowolenia z pracy. Jak podaje Marta Juchnowicz: „satisfakcję zawodową można więc określić jako wyższy poziom zadowolenia z pracy, wymagający, by praca stwarzała intelektualne wyzwania, poczucie sukcesu, radości z rozwoju zawodowego i samorealizacji oraz pełnej identyfikacji z wykonywaną pracą i/lub organizacją”⁴¹. Przy takim rozróżnieniu kluczowych pojęć, osiągnięcie satysfakcji zawodowej będzie prawdopodobnie determinowane awansem pionowym implikującym przynależność do kadry kierowniczej oraz (w mniejszym stopniu) kadry dowódczej. O słuszności twierdzenia przekonuje kojarzona z tymi stanowiskami szansa (większa niż ma to miejsce w przypadku pozostałych stanowisk pionu ochrony) uznania ze strony przełożonych. Natomiast odczuwana znacząca odpowiedzialność jest okolicznością stwarzającą możliwość uczenia. Trzeba też wiedzieć, że osoby pokolenia BB są skłonne do poświęceń. W zarysowanych okolicznościach może pojawić się poczucie spełnienia – i uczucie przepływu, „flow”.

Wydaje się, iż dla osób przynależnych generacji X, podobnie jak dla pokolenia Baby boomers, dążenie do osiągnięcia satysfakcji zawodowej stanowi silny motyw aktywności. Stan zadowolenia z pracy może nie spełniać ich oczekiwań, zwłaszcza w kontekście zaangażowania w wykonywaną pracę. Jednak osiągnięcie stanu satysfakcji zawodowej może nie być łatwe. Służba Więzienna to zhierarchizowana instytucja, a pokolenie X ceni sobie autonomię. Niewątpliwie osoby generacji X chcą awansować, choć niekoniecznie awans utożsamiają z przywództwem. Wysoko cenią kompetencję oraz konsekwencję w działaniu innych, a przy tym wykazują czujność w wykrywaniu jakichkolwiek deficytów w przedmiotowych zakresach. Dobrze funkcjonują, kiedy rozpoczęcie nowego zadania poprzedza zakończenie dotychczas wykonywanego. Oczekują informacji zwrotnej o swoich działaniach, nawet jeśli jest krytyczna. Cechuje ich nastawienie na rozwój zawodowy, pragną zdobywać nowe doświadczenia.

⁴¹ M. Juchnowicz, *Satisfakcja zawodowa...*, s. 15.

Ze znacznym prawdopodobieństwem należy zakładać, iż w 2023 roku stosunkowo liczną część personelu pionu ochrony będą stanowić osoby pokolenia Milenium, w ramach którego wyróżniono generację Y oraz C. Poczynając od tego, co względnie wspólne generacjom, czyli roli pracy w życiu, dostrzega pewną niekonsekwencję w jej określaniu. Owa rola określana bywa jako dodatek do życia, ale też jako równowaga pozostałej aktywności życiowej. Choć jest nadal istotna, zauważa się, że dla pokolenia Milenium praca nie jest tak ważna, jak dla BB oraz X. Niemniej jednak doświadczenia okresu poprzedzającego zatrudnienie będą sprawiać, że osoby pokolenia Milenium będą oczekiwały, że przełożeni dostrzegą i nagrodzą ich pozytywne działania. Natomiast świadomość braku pełnej samodzielności będzie powodować, że efektywności ich pracy będzie sprzyjać jasne i jednoznacznie formułowanie zadań. Wspomniana wątpliwość samodzielności znajdzie odzwierciedlenie w oczekiwaniu od przełożonych wsparcia oraz kierowania rozwojem zawodowym.

Odnosząc się konkretnie do wyróżnionych pokoleń Y oraz C, należy oczekiwać, że dla funkcjonariuszy pokolenia Y kluczowe znaczenie może mieć stosowna gratyfikacja za pracę z trudnym klientem – osobą pozbawioną wolności. Tym bardziej że osoby z tego pokolenia przekładają osobisty komfort nad spełnianie wymagań pracodawcy. Od formacji – Służby Więziennej – prawdopodobnie będą się domagać działań wspierających ich rozwój zawodowy. Umiarkowane dążenie do samodzielności może się wyrażać w oczekiwaniach wobec przełożonych. Ów przełożony powinien być rzeczywistym autorytetem, a jako coach powinien ich wspierać nie tylko w początkowej fazie służby, ale także w trakcie ich rozwoju zawodowego. Takie postrzeganie przełożonego może skrywać mniej lub bardziej uświadamiane pragnienie wsparcia i opieki oraz informacji zwrotnej. Zważywszy ponadto, że pokolenie preferuje wkomponowane w płaską strukturę organizacyjną bliskie i otwarte kontakty z przełożonymi dostrzega się, że już samo zadowolenie z pracy może być determinowane wieloma czynnikami. Poczucie spełnienia – i uczucie przepływu – „flow” może być zatem stanem trudnym do osiągnięcia.

Natomiast pokolenie C – generacja „my” przewyższa wszystkie pokolenia sprawnością wykorzystywania zdobyczy technologicznych dla własnego rozwoju. Jak żadne inne pokolenie sprawnie przemieszcza się pomiędzy światem wirtualnym i realnym. A przy tym – jako generacja – jest bardziej społecznie zorientowana niż pokolenie Y. W związku z tym, że osoby z pokolenia C postrzegają życie prywatne i pracę jako

sójną całość, w obu zakresach aktywności chcą kierować się podobnymi standardami. Cenią sobie dobrą atmosferę i szacunek. Upodobanie do szybkiej kariery zawodowej uzupełnia charakterystykę tej generacji.

Zalety i wady krajowych rozwiązań

Zaletą krajowych rozwiązań mógłby być mentoring w Służbie Więziennej. Idea niewątpliwie słuszna i przydatna w ramach wstępnej adaptacji zawodowej oraz praktyki zawodowej funkcjonariuszy i pracowników. Zgodnie z intencją ustawodawcy wyrażoną w art. 43 h ust 1 Ustawy o Służbie Więziennej: „W ramach wstępnej adaptacji zawodowej oraz praktyki zawodowej funkcjonariusz lub pracownik pozostaje pod opieką bezpośredniego przełożonego oraz funkcjonariusza lub pracownika wyznaczonych do pełnienia funkcji mentora, którzy są opiekunami funkcjonariusza lub pracownika w trakcie szkolenia”⁴². Konsekwentnie do dyspozycji ustawodawcy wyrażonej w ust. 2 art. 43 Dyrektor Generalny Służby Więziennej określił w drodze zarządzenia tryb i sposób wyznaczania mentorów oraz organizację ich pracy⁴³.

Czy jednak aktualnie realizowana koncepcja mentoringu spełni oczekiwania funkcjonariuszy pokolenia Y oraz C? Intencją ustawodawcy jest kompleksowe wsparcie pracowników i funkcjonariuszy Służby Więziennej we wstępnej adaptacji zawodowej oraz praktyki zawodowej. Natomiast pracownicy i funkcjonariusze przedstawiciele pokolenia Y i C oczekują owego wsparcia nie tylko na wstępnym etapie rozwoju zawodowego, ale także na dalszych etapach kariery zawodowej. Z niewielkim ryzykiem błędu należy oczekiwać, że w najbliższych latach to właśnie pokolenie Milenium (a zwłaszcza wyodrębniona w nim generacja C) będzie stanowić o potencjale kadry Służby Więziennej. Aktualnie realizowana koncepcja mentoringu w Służbie Więziennej nie uwzględnia zmian pokoleniowych – zwłaszcza oczekiwań generacji C wobec pracodawcy. Oczekiwań, których spełnienie może pozostawać w związku z zadowoleniem z wykonywanej pracy. Jak wykazano, pokolenia BB i X różnią się od pokoleń Y i C pod wieloma względami. Także w kwestii postaw wobec pracy. Różnice są na tyle znaczące, że stosowanie tej samej strategii wobec starszych

⁴² Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. 2022 r. poz. 2470, art. 43h ust. 1).

⁴³ Zarządzenie nr 59/18 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 19 grudnia 2018 r. w sprawie mentorów w Służbie Więziennej.

pokoleń oraz generacji Milenium nie gwarantuje sukcesu w kwestii spożytkowania kapitału pokoleniowego dla rozwoju instytucji.

Zakończenie

Scharakteryzowanie pokoleń BB, X oraz Y i C, nawet w wąskim zakresie, tj. postaw wobec pracy, ukazuje jak bardzo odmienne są to generacje. Różnice są na tyle istotne, że nie da ich się wyjaśnić tradycyjnym konfliktem, który wydaje się być typowym dla starszych i młodszych pokoleń. Dostrzeganie pokoleniowej odmienności oraz implikacji tejże, może okazać się kluczowe dla rozwoju zawodowego zatrudnionych pracowników, tym samym dla rozwoju i funkcjonowania instytucji. Zwłaszcza tych stawiających wysokie wymagania pracownikom. Zróżnicowanie pokoleniowe w pionie ochrony może stanowić wyzwanie dla zarządzających, ale może być twórczo spożytkowane. Natomiast nie wydaje się, aby kwestię zadowolenia z pracy można było ignorować. Przede wszystkim przez wzgląd na związek zadowolenia z efektywnością pracy. Zwłaszcza w szerszym pokoleniowym kontekście. Należy bowiem mieć na uwadze, że w bliskiej czasowej perspektywie działały ochrony krajowej Służby Więziennej zasili generacja NEET (not in education, employment or training)⁴⁴. Implikacje zróżnicowania pokoleniowego przybliżają obszar wyzwań przed instytucją, która potrzebuje profesjonalnej kadry. Wyzwaniem, którym nie sprzyja zbyt szybko przebiegająca wymiana zasobów kadrowych w Służbie Więziennej.

W związku z powyższym rekomenduje się przeprowadzenie analizy pokoleniowej funkcjonariuszy polskiej Służby Więziennej, wydłużenie okresu mentoringu najmłodszych generacji pokoleniowych, tj. Y, C, a także wypracowanie strategii mentoringu dedykowanych dla wyróżnionych generacji pokoleniowych, a w szczególności dla pokolenia C.

⁴⁴ Zob. M. Szcześniak, G. Rondón, *Pokolenie „ani- ani” o młodzieży, która się nie uczy, nie pracuje i nie dba o samokształcenie*, „Psychologia Społeczna”, t. 6, nr 3 (18), s. 248.

Bibliografia

Publikacje:

- Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The Motivation to Work*, London 1959.
- Juchnowicz M., *Paradygmat człowieka usatysfakcjonowanego w polskich realiach*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Kowal M., Cichońska B.A. (red.), *Międzypokoleniowe zmiany w budowie ciała i akceleracja pokwitania u dzieci i młodzieży w wieku 7-15 lat z populacji wielkomiejskiej w świetle uwarunkowań psychosocjalnych*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie, Monografie nr 5, Kraków 2011.
- Locke E.A., *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally College Publishing Company 1976.
- Milgram S., *Behavioural Study of Obedience*, Journal of Abnormal and Social Psychology 1963, <https://www.demenzemedicinagenerale.net/pdf/MilgramOriginalWork.pdf> [dostęp: 17.05.2022].
- Reid A., *Gender and Sources of Subjective Well-Being*, Sex Roles 2004, volume 51, 617–629.
- Robbins S.P. Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Szcześniak M., Rondón G., *Pokolenie „ani- ani” o młodzieży, która się nie uczy, nie pracuje i nie dba o samokształcenie*, „Psychologia Społeczna”, t. 6, nr 3 (18).
- Vroom V.H., *Work and Motivation*, Wiley&Sons, New York 1964, podają za: A. Springer, *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 4.
- Wasiluk A., *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa 2009.
- Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyna J., *Pokolenia—co się zmienia? Compendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwers, Warszawa 2016.
- Wolański N., *Przemiany międzypokoleniowe, mikroewolucja czy długotrwałe fluktuacje – fakty i opinie*, Przegląd Antropologiczny, 1987, tom 53, z. 1–2, s.181–191.

Wrzesień W., *Współczesne oblicza anomii*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2017, zeszyt 4.

Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 465.

Żarczyńska-Dobiesz A., Chomałowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy-wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350.

Akty prawne:

Regulamin Nr 2/2010 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18 października 2010 r. w sprawie sposobu pełnienia służby przez funkcjonariuszy Służby Więziennej.

Regulamin Nr 1/2010 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18 października 2010 r. w sprawie zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 grudnia 2019 r. w sprawie szczegółowego trybu działań funkcjonariuszy Służby Więziennej podczas wykonywania czynności służbowych (Dz. U. 2019, poz. 2518).

Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. 2022 r., poz. 2470).

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy (Dz. U. 2023 r., poz. 127).

Zarządzenie nr 59/18 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 19 grudnia 2018 r. w sprawie mentorów w Służbie Więziennej.

Zarządzenie nr 2/23 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 9 stycznia 2023 w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej, sposobów ochrony i konwojowania skazanych oraz tymczasowo aresztowanych i zadań ochronnych funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej oraz przywieziennych zakładów pracy

Źródła internetowe:

<https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/mentor%20to%20brzmi%20dumnie%20areszt%20%C5%9Bledczy%20starogard%20gda%C5%84ski> [dostęp: 21.01.2023].

<https://www.sw.gov.pl/aktualnosc/Mentoring-w-Sluzbie-Wieziennej> [dostęp: 21.01.2023].

Inne źródła:

Pismo BKS.101.85.2022.AB z dnia 19 września 2022 r. Zastępcy Dyrektora Generalnego Służby Więziennej gen. A. Leńczuka w odpowiedzi na pismo SWWS.7152.2022 z dnia 29 sierpnia 2022 r. Rektora-Komendanta Szkoły Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości gen. M. Strzelca.

Słownik synonimów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

