

MOTIVATION TO WORK IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF A PROBATION OFFICER

Motywacja do pracy w działalności zawodowej kuratora sądowego

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0334-0807> E-mail: annasuska1994@wp.pl

DOI: <https://doi.org/10.62266/PK.1898-3685.2024.34.26>

Wstęp

Obecnie starając się o zatrudnienie, kandydat oczekuje od pracodawcy m.in.: odpowiedniego wynagrodzenia; możliwości otrzymania awansu; warunków do samorealizacji, przez które będzie mógł poszerzać swoje kwalifikacje; zapewnienia godnych warunków, dzięki którym np. studenci pogodzą naukę z pracą; szacunku do niego i do pracy, jaką wykonuje; docenienia starań i poświęcenia, a także respektowania praw pracowniczych oraz uwzględniania jego spostrzeżeń, co do wszelkich zmian w wykonywaniu powierzonych mu zadań¹. Motywowanie jest bodźcem, który powoduje, że pracownik chętniej wykonuje swoje obowiązki i z większym zaangażowaniem podejmuje wszelką aktywność zawodową. Może mieć różnorodną postać zarówno materialną, jak i emocjonalną. Odpowiedni stymulator może skutkować tym, że osoba będzie bardziej produktywna, a wykonywana przez nią praca będzie wiązała się nie tylko z przyjemnością, lecz również z satysfakcją. Jednakże ważną rolę odgrywa właściwa motywacja, czyli, taka która obejmuje wszystkich pracowników i odpowiednio wyłoni osoby, które na nią zasługują (a nie podwładnych, którzy otrzymają ją tylko ze względów np. rodzinnych, koleżeńskich)².

1. Założenia teoretyczne motywacji do pracy

W dostępnych materiałach i literaturze przedmiotu odnajdujemy wiele definicji odnoszących się do motywacji. Według Stanisławy Borkowskiej motywacja jest stymulatorem człowieka zarówno w odniesieniu do sposobu postępowania, jak i do podejmowanej aktywności. Ponadto stanowi istotny impuls wpływający na zwiększenie produktywności. Autorka rozróżnia motywację od motywowania i wskazuje, że motywacja określa wymiar atrybutowy, natomiast motywowanie - czynnościowy, ponieważ „jest to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celów motywujących”³. Z kolei Reykowski ujmuje motywację jako proces, w którym osoba zmierza do zdobycia kluczowego i wyznaczonego przez siebie celu poprzez realizowanie określonych zadań⁴.

Wykonując pracę zawodową pracownik potrzebuje również motywacji do pracy, która precyzowana jest jako dynamizm wewnętrzny osoby zatrudnionej odnoszący się do jego wyjątkowych cech, a także do miejsca, w którym jest zatrudniona. Czynniki te tłumaczą, z jakiego powodu osoba chce wykonywać określony zawód i dlaczego wykorzystuje wybrane programy działań. Człowiek zazwyczaj kojarzy motywację jako coś optymistycznego, ponieważ

¹ E. Turska, M. Stasiła-Sieradzka, *Absolwenci uniwersytetu na rynku pracy. Trudności i szanse*, [w:] *Człowiek na rynku na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia*, red. T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny, Wyd. Libron, Kraków 2015, s. 130-132.

² Z. Jacukowicz, *Główne aspekty motywowania do pracy*, [w:] *Motywować skutecznie*, red. S. Borkowska, Wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 53-58.

³ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 9,11.

⁴ M. Dymek, *Motywacja nauczycieli do pracy. Studium pedagogiczno-psychologiczne*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Monografie nr 70, Radom 2004, s. 8.

pobudza go do działania, pozwala mu uzyskiwać dodatkową wiedzę w celu rozwoju zawodowego, co może w dalszej kolejności przyczynić się do awansu bądź zwiększyć prawdopodobieństwo stabilnego zatrudnienia. Należy wziąć pod uwagę, że nie dla każdego np. uczestniczenie w szkoleniach będzie formą motywacji. W takim przypadku pracodawca powinien poszukać innych form, które przełożą się na dalszą skuteczność pracy. Możemy wyróżnić wąskie i szerokie ujęcie motywacji zawodowej. W wąskim rozumieniu jest to aktywność, która zachęca, naprowadza i utrzymuje zaangażowanie jednostki. Z kolei motywacja zawodowa w sensie szerokim określa pewną całość czynników mobilizujących pracownika do jego czynnego udziału w pracy. Stopień siły podbudzającej do działania w dużej mierze odnosi się do tego czy osoba: dąży do uzyskania założonego sobie celu; podejmuje właściwe działania, które spowodują uzyskanie zaplanowanego postanowienia; wierzy, że uda jej się osiągnąć cel poprzez dobranie odpowiedniej aktywności⁵.

2. Teorie motywacji

W literaturze wymienia się wiele teorii motywacji, lecz najbardziej powszechnymi są te, które odnoszą się do zaspokojenia własnych potrzeb. Określane są jako teorie treści motywacji oraz jakie jednostka podejmuje działania, aby dążyć do ich skuteczności⁶. Najczęściej wymienianymi teoriami potrzeb są: Masłowa, Herzberga, Alderfera, Atkinsona i McClellada⁷.

Teoria hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa wskazuje na to, jakie człowiek podejmuje aktywności, aby zaspokoić podstawowe potrzeby, które ułożone są według ważności, a czynnikiem motywującym jest przejście z niższego szczebla do wyższego. Klasyfikacja ta podzielona jest na 5 poziomów i można ją odnieść nie tylko do funkcjonowania człowieka, ale i do jego zatrudnienia. Potrzeby fizjologiczne - znajdują się na samym dole, czyli są fundamentalną potrzebą. W życiu przejawiają się zapewnieniem: jedzenia, picia, snu, natomiast w pracy zawodowej - wynagrodzenia. Nieco wyżej znajdują się potrzeby bezpieczeństwa. Człowiek dąży do bezpieczeństwa psychicznego i emocjonalnego unikając tym samym negatywnych doznań. Podobnie jest w pracy: osoba pragnie stabilności, która zagwarantuje jej stałe stanowisko, ubezpieczenie zdrowotne i składki emerytalne. Kolejnym poziomem są potrzeby przynależności, które związane są z zawieraniem kontaktów interpersonalnych, przyjaźni, zakładaniem rodziny. W podobny sposób odbywa się to w pracy poprzez przynależność do grupy pracowniczej. Powyżej umieszczone są potrzeby uznania, a więc osoba pragnie, aby inni traktowali ją z szacunkiem nie tylko w życiu osobistym, ale i zawodowym, np. poprzez pomyślne zrealizowanie trudnego projektu otrzymuje stanowisko służbowe. Na najwyższym szczeblu piramidy znajdują się potrzeby samorealizacji – człowiek sam wyznacza sobie cele i indywidualnie dokonuje rozwoju, aby spełniać coraz większe aspiracje, które sobie stawia⁸. Wspomniany autor zaznacza, że najważniejsze jest osiągnięcie dwóch podstawowych potrzeb, ponieważ są one niezbędne do utrzymania się przy życiu. Dalsze stopnie zdobywa się dopiero, gdy te niższe są uzyskane, co ma być motywatorem do podjęcia działań, aby je osiągnąć⁹.

Kolejną podobną teorią jest teoria ERG Aderfera, który zgadzał się, że powinno się klasyfikować potrzeby. Według niego powinny to być następujące potrzeby:

a) przeżycia, egzystencji (E), które związane są z funkcjonowaniem człowieka i są równoważne z dwoma podstawowymi potrzebami Masłowa;

⁵ R. Poklek, *Motywacja osiągnąć funkcjonariuszy Służby Więziennej*, Wyd. Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz 2015, s. 27-30.

⁶ Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana - modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 17.

⁷ M. Dymek, *Motywacja nauczycieli...*, s. 18.

⁸ L. Kozioł, *Motywacja w pracy: determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, Kraków 2002, s. 40-41.

⁹ T. Wach, *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Wyd. Warszawskiej Szkoły Zarządzania - Szkoły Wyższej, Warszawa 1997, s. 19.

b) integrujące (R) odnoszą się do tego, że jednostka poszukuje kontaktu z drugim człowiekiem;

c) rozwoju (G) związane są z doskonaleniem własnej osobowości oraz podnoszeniem umiejętności zawodowych¹⁰.

W prezentowanej teorii autor zauważa, iż jeśli osoba osiągnie określoną potrzebę wówczas nie jest ona już priorytetową, lecz wyjątek stanowią dążenia do rozwoju, które nieustannie są zwiększane. Różnice między tą teorią, a ukazywaną przez Masłowa objawiają się tym, że jednostka może w tym samym czasie podjąć czynności, które będą odnosiły się do wszystkich potrzeb. W sytuacji, gdy pragnienia nie pozostały zrealizowane osoba doświadcza frustracji, co powoduje, że schodzi do poprzedniej kategorii i stara się znaleźć inne możliwości, aby osiągnąć ową potrzebę¹¹.

Trzecią teorią odnoszącą się do motywacji jest dwuczynnikowa teoria Fryderyka Herzberga¹², który zaobserwował, że doświadczenia z pracą można podzielić na dwa czynniki. Pierwsze - motywujące, czyli wewnętrzne, które wiążą się z zadowoleniem z pracy. Są to między innymi: „osiągnięcia, uznanie, praca sama w sobie, odpowiedzialność, awans, rozwój”¹³. Zaś czynniki higieny, czyli zewnętrzne odnoszą się do braku zadowolenia z zatrudnienia, do których zalicza się:¹⁴ „warunki pracy; stosunki z przełożonym, podwładnymi, współpracownikami; zarobki; bezpieczeństwo; polityka i zarządzanie w firmie; życie osobiste, status, kierownictwo”¹⁵. Według przeprowadzonych badań wynika, że jeśli pracodawca w zupełności wykluczy niewłaściwe oddziaływania czynników higieny, nie da to gwarancji, że podwładni będą w pełni zmotywowani, można jednak zmniejszyć stopień niezadowolenia poprzez ich modyfikację. Natomiast motywacja ściśle związana jest z uaktywnianiem czynników wewnętrznych, do których nie kwalifikuje się wynagrodzenia, ponieważ nie wpływa na zaangażowanie pracownika¹⁶.

Inną równie ważną teorią ściśle związaną z motywacją jest teoria potrzeby osiągnięć, której twórcą jest Atkinson. Przeprowadzał badania, które miały wykazać cechy jednostki, które są w stanie oddziaływać na motywację do pracy. Dalszą część weryfikacji nadzorował McClelland¹⁷. Wyróżnił on potrzebę:

a) wiedzy, która wskazuje na to, że osoba chce mieć wpływ na drugiego człowieka oraz nadzorować środowisko;

b) afiliacji, czyli dążenie do relacji z innymi i uzyskania ich akceptacji;

c) osiągnięć – odnosi się do tego, że osoba za wszelką cenę zmierza, aby spełnić postawione sobie cele, a wypełniane przez nią dotychczas obowiązki chce realizować sprawniej niż wcześniej¹⁸.

Powyższy autor uważał, że wszystkie powyższe potrzeby występują w tym samym momencie, lecz dla każdego inna będzie tą zasadniczą. Ich występowanie odbywa się poprzez doświadczenie i funkcjonowanie w środowisku. Według uzyskanych wyników pracownik, który na pierwszym miejscu stawia potrzebę władzy zmierza do uzyskania stanowiska kierowniczego poprzez rywalizację, lecz wpływa to na niewydajność obecnie obowiązujących wytycznych. Natomiast osoba skupiająca się głównie na afiliacji chce wykonywać pracę, w której ma ciągły kontakt z ludźmi, opierający się na wspólnym zrozumieniu, gdyż w przeciw-

¹⁰ L. Kozioł, *Motywacja w pracy: determinanty...*, s. 42.

¹¹ M. Dymek, *Motywacja nauczycieli...*, s. 23.

¹² L. Kozioł, *Motywacja w pracy: determinanty...*, s. 43.

¹³ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników: systemy - techniki - praktyka*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 35.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 26.

¹⁶ A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników...*, s. 35.

¹⁷ M. Dymek, *Motywacja nauczycieli...*, s. 23.

¹⁸ R. Karaś, *Teorie motywacji...*, s. 30.

nym razie ich współpraca nie będzie przynosiła dużych rezultatów. Warto dodać, że jeśli jednostka w szczególnie sposób koncentruje się na potrzebie afiliacji wówczas nie dąży uparcie do osiągnięcia władzy i odwrotnie, czyli czując dużą potrzebę władzy nie odczuwa dużej potrzeby afiliacji. Osoby, które za najważniejszą potrzebę uważają osiągnięcia są zwolennikami, aby brać odpowiedzialność za wykonywane przez siebie działania oraz możliwość wprowadzania swoich pomysłów. Motywacją dla nich jest właściwe wykonanie obowiązku, a nie uzyskanie dodatkowej gratyfikacji. Skupiają się również na tym, czy uprzednio zrealizowane przez nich zadanie jest oceniane jako właściwe lub niewłaściwe¹⁹.

3. Formy motywowania kuratorów sądowych

Decydując się na kształcenie i pogłębianie swojej wiedzy w obszarze kurateli sądowej, osoby podejmują tę profesję, z jakiś określonych powodów, co dodatkowo wpływa na skuteczność realizowanych przez nich obowiązków. Istnieje kilka rodzajów motywów, jakimi kierują się ludzie dążąc do otrzymania powyższego stanowiska. Najczęstszym wytłumaczeniem, dlaczego jednostki decydują się na wykonywanie zawodu kuratora jest zainteresowanie tematyką i płaszczyzną resocjalizacji, czyli tzw. motywy wewnętrzne. Innym powodem, który sprawia, że osoba pełni tę posadę jest zwykły przypadek, który zalicza się do motywów losowych. Na dalszym miejscu osoby wymieniają motywy prospołeczne, czyli zamiłowanie do pomocy drugiemu człowiekowi. Następnym impulsem są zarówno czynniki finansowe, jak i zewnętrzne, do których wpisuje się tradycja rodzina oraz zachęcanie do powyższego zawodu przez innych, również tych, których już realizują tę posługę. Oprócz wyżej wspomnianych powodów można jeszcze zaliczyć motywy poznawcze, a więc zapoznanie się i zdobycie wiadomości na temat powstawania zjawiska niedostosowania społecznego²⁰. Ponadto wiele osób w swojej pracy zawodowej pragnie mieć kontakt z innymi ludźmi i działać na ich rzecz, czując się do tego stworzonym lub po prostu ich wybór wiąże się z przygotowaniem merytorycznym oraz zawodowym²¹. Głównie w dużej mierze każdy pracownik pragnie, aby jego praca pozwalała mu doświadczyć wielu osiągnięć zawodowych, a tym samym zostać wyróżnionym spośród reszty zatrudnionych oraz, aby czerpać satysfakcje z tego co się robi²².

Jednak same bodźce, które wpłynęły na chęć wykonywania zawodu kuratora sądowego nie wystarczą, by ich praca przynosiła oczekiwane i widoczne rezultaty na podejmowanym stanowisku. Dlatego też pracownicy powinni być w odpowiedni sposób pobudzani do dalszego zaangażowania się w swoje obowiązki i o to powinni zadbać przełożeni zapoznając ich, na początku ścieżki zawodowej, z systemem motywacyjnym. Jedną z form motywowania kuratorów sądowych jest możliwość uzyskania awansu zawodowego. Jednakże, by móc o niego zabiegać należy podnieść posiadane dotychczas kwalifikacje²³. Z uwagi na coraz większe potrzeby wynikające z nagminnie przybywających obowiązków oraz potrzeby posiadania wiedzy w różnych obszarach dyscyplin naukowych i sytuacji życiowych Krajowe Centrum Szkolenia Kadr Sądów Powszechnych i Prokuratury organizuje wiele szkoleń, a także kierunków studiów podyplomowych, aby móc poszerzać swoje kompetencje oraz zdobywać i opa-

¹⁹ Tamże, s. 31-32.

²⁰ E. Kiliszek, *Zasoby osobiste i społeczne sądowych kuratorów zawodowych na podstawie próby kuratorów zawodowych ze studiów podyplomowych UW IPSiR*, „Profilaktyka Społeczna i Resocjalizacyjna” 29 (2016), s. 49.

²¹ M. Olczak, *Instytucja kuratora sądowego w systemie profilaktyki i resocjalizacji nieletnich*, [w:] *Współczesna kuratela sądowa (wybrane zagadnienia)*, red. B. Zinkiewicz, Wyd. Górnośląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Kardynała Augusta Hlonda, Mysłowice 2006, s. 96.

²² A. Sowa, *Problem wypalenia zawodowego wśród kuratorów sądowych*, [w:] *Współczesna kuratela...*, s. 117.

²³ K. Sawicka, *Model kurateli sądowej. Podstawowe założenia i źródła inspiracji*, [w:] *Dziewięćdziesięciolecie kurateli sądowej w Polsce: historia - teraźniejszość - przyszłość: materiały z I Kongresu Kuratorskiego*, red. K. Stasiak, Ł. Wirkus, P. Kozłowski, T. Jedynak, Wyd. Impuls, Kraków 2010, s. 134-135.

nowywać umiejętności niezbędne do prawidłowego nawiązywania kontaktu z podopiecznymi, niwelowania problemów oraz indywidualnego podejścia do konkretnej sytuacji²⁴. Oprócz tego kuratorzy sądowi mają dostęp do Centrum Szkolenia Kuratorów Sądowych, które zapewnia im profesjonalne i wyspecjalizowane warsztaty, seminaria oraz szkolenia dotyczące różnorodnych tematów na przykład: „Kiedy pomoc innym zaczyna boleć - zespół wypalenia zawodowego”, „Komunikacja interpersonalna w codziennej pracy kuratorskiej”, „Narkotyki i dopalacze - przeciwdziałanie odlotowej śmierci” oraz wiele innych bardzo ciekawych problematyk²⁵.

Jak w każdej profesji tak i w opisywanym zawodzie można znaleźć kilka środków, które zarówno motywują do pracy, jak i demotywują. W rozdziale 2 Ustawy o kuratorach sądowych określone są możliwości uzyskania nagrody za wykonywaną pracę, jak też dalej określone są kary, jakie może ponieść kurator za nieprawidłową postawę i nierealizowanie swoich zadań. Według tego dokumentu w art. 10. osoby zatrudnione na stanowisku kuratora mają powinność systematycznie zwiększać posiadaną wiedzę poprzez branie udziału we wszelkich kursach, które zapewnią rozwój zawodowy i nabywanie nowych umiejętności. Natomiast art. 14. określa, iż kuratorzy zawodowi mogą otrzymywać, oprócz pensji, dodatkowe bonusy chociażby za: sprawowanie opieki i przygotowywanie do zawodu aplikanta, wykonywanie obowiązków poza biurem oraz długotrwałą posługę. Ponadto oprócz obowiązkowego urlopu kuratorzy mogą skorzystać z nadprogramowych dni wolnych od pracy, które określa się na podstawie wszystkich przepracowanych lat. W razie doznania choroby nie muszą martwić się o utratę posiadanego stanowiska, gdyż przysługuje im płatny wypoczynek dla tzw. poratowania zdrowia. Jednak istnieją, co to tego pewne zasady, czyli nie może on trwać dłużej niż pół roku i osoba musi przynajmniej przez jeden pełny rok, bez zwolnień chorobowych wypełniać swoje obowiązki. Innym środkiem, który ma motywować kuratora sądowego jest możliwość otrzymania nagrody pieniężnej w momencie, gdy z powodzeniem realizuje sprawy zawodowe i odnosi doskonałe rezultaty swoich założeń. Natomiast niezależnie od zdobywanych sukcesów, odmienną formą zachęcania do trwałego bycia aktywnym jest uzyskanie wyróżnienia za jubileuszowe lata pracy. Wysokość wynagrodzenia wynika z tego, że posiadając coraz więcej lat swojego zatrudnienia, kurator otrzymuje wówczas wyższą rekompensatę finansową. Dokładne progi związane z tą formą nagradzania znajdują się w art. 19. wspomnianej ustawy. Gdy kurator osiąga wiek emerytalny i zdecyduje się na zakończenie dotychczasowego zatrudnienia lub stan zdrowia wymaga od niego rezygnacji, w takim przypadku może ubiegać się o wypłacenie odprawy, której wysokość również zależna jest od przepracowanych lat. Poza wymienionymi wyżej metodami pobudzającymi do działania, kuratorzy mają zapewnioną możliwość uzyskania pomocy finansowej lub przeniesienia do innego miejsca pracy w przypadku zamknięcia lub modernizacji sądu, w którym są zatrudnieni²⁶.

Zawód kuratora sądowego wiąże się z dużą odpowiedzialnością, jaka na nim spoczywa, dlatego też niepoprawne postępowanie oraz nagminne popełnianie błędów może spowodować zastosowanie wobec pracownika kary. Można je podzielić na porządkowe, do której zalicza się upomnienie oraz dyscyplinarne, czyli: nagana, nagana z ostrzeżeniem, nagana z pozbawieniem możliwości awansowania na wyższe stanowisko przez dwuletni okres, zwolnienie z dotychczasowej pozycji zawodowej bądź odwołanie ze służby kuratorskiej²⁷.

Jednak nie należy zapominać o tym, że kuratorzy, którzy w szczególny sposób narażeni są na liczne niebezpieczeństwa według Ustawy o Kuratorach Sądowych Departamentu Wykonania Orzeczeń i Probacji z dnia 17.08.2012 r. nie mają zapewnionej należytej opieki psy-

²⁴ T. Jedynek, *Aktualny stan kurateli rodzinnej w Polsce. O potrzebie unormowania zadań kuratorów rodzinnych*, [w:] *Dziewięćdziesięciolecie...*, s. 216.

²⁵ Business Communication Group Sp. z o.o., <http://bcgroup.com.pl>, (dostęp: 10.08.2023).

²⁶ Ustawa z dnia 27 lipca 2001r. o kuratorach sądowych, Dz. U. z 2001r. Nr 98, poz. 1071.

²⁷ Tamże.

chologicznej oraz superwizji, czyli może to przyczyniać się do spadku wartości ich pracy²⁸. Pamiętając o wszelkich ryzykach, kuratorzy bez wątpienia potrzebują wsparcia lub doradztwa specjalistycznego, które nie tylko wpłynie na realizowane przez nich zadania, ale również na zmianę podejścia wobec podopiecznego i zamiast biernej czy obojętnej postawy przyjmą aktywne uczestnictwo we współpracy z nimi²⁹.

Omawiana profesja wiąże się zarówno z doznaniem pozytywnymi, jak i negatywnymi. Mając na uwadze wszelkie zagrożenia powinno się wprowadzać działania, które będą niwelować te niepożądane zjawiska np. agresja podopiecznych. Ważne jest wprowadzenie oddziaływań, których głównym celem jest zachęcanie pracowników do pełnego zaangażowania się w powierzone im obowiązki oraz motywowanie ich do aktywnego wykorzystania godzin pracy. Można również ustalić z kuratorami dodatkowy system nagradzania w zależności od ich indywidualnych potrzeb i bodźców, gdyż nie dla każdego proponowane formy będą miały wpływ motywujący, a dodatkowo mogą mieć odwrotne oddziaływanie. Pomimo, że kuratorzy nie mają zagwarantowanych form wyspecjalizowanego doradztwa, przełożeni powinni dążyć do tego, by mieli oni do niego łatwy dostęp, gdyż może to podnieść jakoś i skuteczność kuratorów.

4. Założenia metodologiczne własnych badań empirycznych

Celem podjętych badań jest poznanie motywacji do pracy kuratorów sądowych. Problem główny w realizowanych badaniach został określony w formie następującego pytania: Jaka jest motywacja do pracy kuratorów sądowych? By uzyskać więcej informacji na podejmowany temat, problem główny został rozszerzony o problemy szczegółowe, które brzmiały następująco:

1. Jak kuratorzy sądowi definiują motywację do pracy?
2. Czy a jeśli tak, to jaki jest system motywacyjny stosowany w zawodzie kuratora sądowego?
2. Jakie są czynniki motywujące kuratorów sądowych do pracy zawodowej?
3. Jakie są czynniki demotywujące kuratorów sądowych do pracy?
4. Jak stopień zawodowy wpływa na motywację do pracy kuratorów sądowych?
5. Czy a jeśli tak, to dlaczego kuratorzy sądowi ponownie wybraliby wykonywany przez siebie zawód?

W badaniach wykorzystano strategię badań ilościowych, posłużono się metodą sondażu diagnostycznego - techniką ankiety. Zebrane dane, uzyskano za pomocą kwestionariusza ankiety, który zawierał zarówno kafeterię otwartą, półotwartą, jak i zamkniętą. Grupą badawczą byli kuratorzy sądowi pracujący przy Sądzie Rejonowym Lublin - Wschód i Lublin - Zachód. Łączna liczba udostępnionych ankiet wynosiła 60 spośród, których 50 zostało poddanych analizie. W badanej grupie 80% ankietowanych stanowiły kobiety, a 20% mężczyźni. Respondentami były osoby w wieku od 31 lat do powyżej 50 roku życia. Wszyscy ankietowani posiadają wyższe wykształcenie. Analizując stopień zawodowy wśród badanych kuratorów sądowych zdecydowana większość posiada tytuł kuratora specjalisty - 80% osób. Na drugim miejscu znajdują się badani, którzy uzyskali starszego kuratora zawodowego - 12%. Tylko 8% respondentów posiada stopień kuratora zawodowego.

5. Wyniki analizy naukowej

²⁸ B. Skowroński, *Wypalenie zawodowe sądowych kuratorów zawodowych a ich poczucie koherencji*, w: *Profilaktyka społeczna i resocjalizacja w środowisku otwartym. Stare i nowe wyzwania dla społeczności lokalnych*, red. Cz. Kustra, M. Fopka-Kowalczyk, Wyd. Edukacyjne AKAPIT, Toruń 2013, s. 295.

²⁹ P. Kobes, *Raport - bezpieczeństwo w pracy kuratorów sądowych*, Instytut Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa 2016, s. 60-61, https://iws.gov.pl/wp-content/uploads/2018/08/IWS_Kobes-P.-Bezpiecze%C5%84stwo-pracy-kurator%C3%B3w.pdf, (dostęp 14.09.2023).

Zapytano kuratorów czym według nich jest motywacja do pracy. Zdecydowana większość badanych (80%) definiuje motywację do pracy jako *bodziec zachęcający do działania i angażowania się w obowiązki zawodowe*. Z kolei 10% respondentów uważa, że jest to *zachęta do efektywnego wykonywania pracy*. Natomiast 6% badanych nie udzieliło żadnej odpowiedzi, zaś 4% kuratorów uzasadniło, że motywacja do pracy to *otrzymanie gratyfikacji finansowej oraz uznanie przełożonego*. Zaprezentowana analiza wskazuje, iż kuratorzy sądowi poprawnie definiują motywację do pracy, dostrzegają jej różne formy.

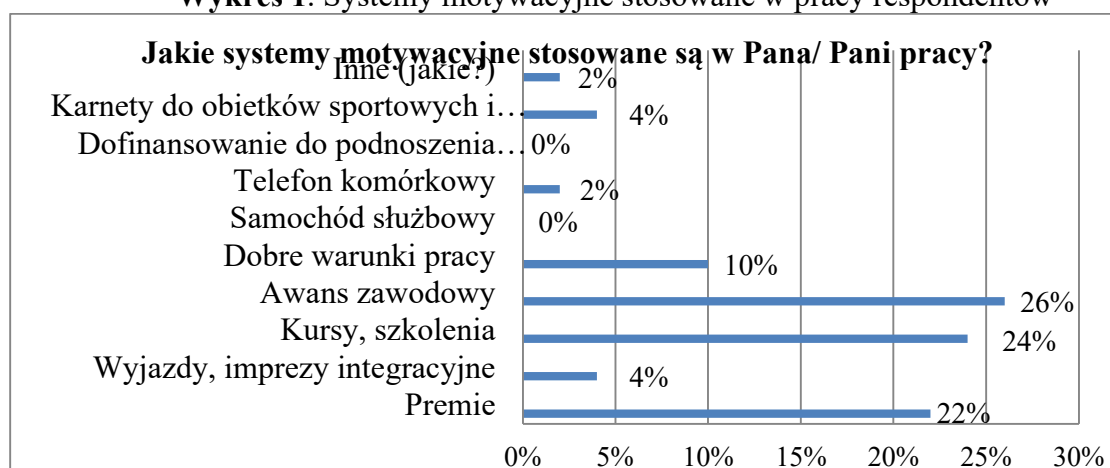
Tabela 1. Występowanie systemu motywacyjnego

Kategorie odpowiedzi	N	%
Tak	20	40
Nie	30	60
Razem	50	100

Źródło: badania własne

Dane z tabeli 1 ukazują, że zdecydowana większość badanych - 60% deklaruje, że w ich pracy nie występuje system motywacyjny. Z kolei 40% respondentów uważa, iż takowy system istnieje. Przypuszcza się, że przewaga ankietowanych udzielająca odpowiedzi „nie” są to osoby powyżej 50 roku życia, które posiadają stopień kuratora specjalisty, a więc nie mogą uzyskać wyższego awansu zawodowego.

Wykres 1. Systemy motywacyjne stosowane w pracy respondentów



* Wyniki nie sumują się do 100% ze względu na to, iż kuratorzy mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi oraz Ci, którzy udzielili przeczącej odpowiedzi na pytanie: *Czy w Pana/ Pani pracy występuje system motywacyjny?* poproszeni byli o przejście do następnego pytania.

Źródło: badania własne

Na podstawie uzyskanych danych można zaobserwować, że najpopularniejszym systemem zachęcającym do pracy jest awans zawodowy - 26% badanych, nieco mniej, bo 24% stanowią kursy i szkolenia, a na trzecim miejscu znajdują się premie - 22%. Należałoby zwrócić uwagę na fakt, że żaden z respondentów nie wskazał samochodu służbowego oraz dofinansowania do podnoszenia kwalifikacji jako systemu motywacyjnego w ich pracy zawodowej.

Tabela 2. Czynniki motywujące do pracy

Kategorie odpowiedzi	N	%
Wynagrodzenie	11	22
Służba innym	13	26
Możliwość pomocy drugiemu człowiekowi	37	74
Efektywność wykonywanej pracy	8	16

Możliwość awansu zawodowego	4	8
Stabilność pracy	30	60
Pochwały od przełożonych	1	2
Dobre warunki pracy	13	26
Stosunki panujące w pracy	4	8
Premia	-	-
Wdzięczność podopiecznych	10	20
Inne (jakie?)	1	2

* Wyniki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wyboru przez kuratorów sądowych więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

Najczęściej wybieranym przez kuratorów sądowych (74%) czynnikiem mobilizującym ich do pracy jest możliwość pomocy drugiemu człowiekowi. W drugiej kolejności bodźcem zachęcającym do realizacji obowiązków zawodowych jest stabilność pracy - 60% badanych. Ponadto 26% respondentów wskazało dobre warunki pracy oraz tyle samo procent uznało, iż czynnikiem mobilizującym jest służba innym. Warto zauważyć, że żadna z badanych osób nie wskazała premii jako bodźca pobudzającego do wykonywania swojej pracy oraz tylko 2% ankietowanych wskazało „pochwały od przełożonych” jako czynnik motywujący, a także wariant „inne”.

Podsumowując zdecydowana większość kuratorów wskazuje, że możliwość pomocy drugiemu człowiekowi oraz stabilność pracy są najważniejszymi czynnikami mobilizującymi ich do pracy. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że zawód kuratora sądowego jest profesją społeczną wykonywaną na rzecz innych ludzi.

Tabela 3. Czynniki demotywujące do pracy

Kategorie odpowiedzi	N	%
Niskie wynagrodzenie	12	24
Brak możliwości własnego rozwoju	3	6
Godziny pracy	9	18
Niewłaściwa atmosfera w pracy	3	6
Brak motywowania	8	16
Brak możliwości pomocy innym	3	6
Ciągły stres	31	62
Brak wdzięczności podopiecznych	6	12
Niezadowolenie przełożonego	7	14
Inne (jakie?)	7	14

* Wyniki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wyboru przez kuratorów sądowych więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

W pracy zawodowej oprócz czynników motywujących pracownika pojawiają się również te, które go demotywują. Z analizy wyników przeprowadzonych badań można zauważyć, iż czynnikiem zniechęcającym kuratorów do pracy jest ciągły stres - 62% wszystkich badanych. Podkreślano również, iż niskie wynagrodzenie (24%) oraz godziny pracy (18%) nie zachęcają do wykonywania powierzanych im obowiązków. Co ciekawe zaznaczając wariant „inne” kuratorzy najczęściej odpowiadali: brak efektywności, nadmiar prowadzonej dokumentacji, bardzo trudne sprawy oraz nadmierny formalizm.

Tabela 4. Obecna mobilizacja respondentów do pracy zawodowej

Kategorie odpowiedzi	N	%
Raczej tak	18	36
Tak	19	38
Trudno powiedzieć	5	10
Nie	1	2
Raczej nie	7	14
Razem	50	100

Zródło: badania własne.

Poproszono kuratorów, aby udzielili odpowiedzi czy aktualnie czują się we właściwy sposób zmobilizowani do realizowania swojej pracy. Wskazane jest podkreślić, że zdecydowana większość wszystkich ankietowanych (74%) udzieliło odpowiedzi o charakterze pozytywnym. Z kolei 16% badanych uważa, iż na dzień badania nie jest odpowiednio pobudzana do aktywnego działania.

Tabela 5. Ponowny wybór wykonywanego zawodu

Kategorie odpowiedzi	N	%
Tak	41	82
Nie	9	18
Razem	50	100

Zródło: badania własne.

Zapytano kuratorów sądowych czy ponownie wybraliby wykonywany przez siebie zawód. Badani mieli możliwość wskazania tylko jednej odpowiedzi wraz z jej uzasadnieniem. Warte uwagi jest to, że 82% wszystkich respondentów udzieliło pozytywnej odpowiedzi, czyli ponownie wybraliby realizowaną przez siebie profesję. Jednak wśród ankietowanych są osoby, które nie zdecydowałyby się powtórzyć swojego wcześniejszego wyboru - 18% badanych. Wszystkie udzielone odpowiedzi zebrano, a następnie pogrupowano. Analizując uzyskane wyniki badań stwierdza się, że badani podejmują zawód kuratora uzasadniając, że wykonywany zawód daje im satysfakcję oraz możliwość rozwoju zawodowego i osobistego - 32%. Ponadto lubią pracować z ludźmi i odpowiada im system pracy, który według 10% ankietowanych daje im dużą swobodę działania. Spośród osób, które nie zdecydowałyby się ponownie wykonywać zawodu kuratora sądowego najczęstszym uzasadnieniem jest zwrócenie uwagi na duże obciążenia psychiczne i fizyczne, w tym nadmierne zmaganie się ze stresem - 10% badanych. Należy wspomnieć, że 19 kuratorów zaznaczyło swoją deklarację, lecz jej nie uzasadniło.

Na podstawie zebranych danych można wnioskować, że zdecydowana większość ponownie wybrałaby obecnie wykonywany zawód, wskazując tym samym, że realizowana praca daje im satysfakcję, lubią to co robią oraz nieustanny kontakt z drugim człowiekiem nie jest dla nich uciążliwy. Jednak są osoby, które drugi raz nie zdecydowałyby się na tą pracę, gdyż ma to wpływ na kondycję ich zdrowia psychicznego oraz fizycznego.

Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzone badania dowodzą, że osoby wybierają zawód kuratora sądowego sugerując się najczęściej chęcią niesienia pomocy innym - 70%, a także możliwością kontaktu z drugim człowiekiem - 58%. Oznacza to, że kandydaci na kuratorów sądowych mają świadomość, iż jest to nieustanna praca z innymi ludźmi i dla innych ludzi, a nie tylko wynagrodzenie, jakie otrzymuje się za tę pracę. Jednakże brak odpowiednich bodźców pobudzających ich do działania oraz permanentne obciążenia zarówno fizyczne, jak i psychiczne sprawiają, iż

pracownik nie przykłada się do swoich zadań i obowiązków, a osiągnane sukcesy nie przekładają się na dotychczasową satysfakcję.

Podsumowując powyższe zagadnienie można stwierdzić, że tym co najbardziej motywuje kuratorów sądowych do pracy jest możliwość pomocy drugiemu człowiekowi oraz stabilność zatrudnienia. Ponadto pracownicy kurateli sądowej wskazują, iż służba innym oraz dobre warunki pracy zachęcają ich do realizacji swojej profesji. Oznacza to, że wynagrodzenie nie jest najistotniejszym bodźcem motywacyjnym. Natomiast czynnikiem zniechęcającym do pracy jest ciągły stres, który może negatywnie oddziaływać na zaangażowanie się w realizowane obowiązki. Zdecydowana większość badanych wskazuje, że w ich pracy nie występuje system motywacyjny. Z kolei osoby, które deklarują w swoim zawodzie system motywacyjny wskazują, iż najczęściej jest to awans zawodowy, kursy, szkolenia, a także premie. Może to wynikać z tego, że większość badanych osiągnęła już najwyższy stopień zawodowy - kurator specjalista, dlatego też mianowanie na wyższe stanowisko nie jest możliwe. Jednak warto zwrócić uwagę na to, iż pomimo tego, że tak dużo ankietowanych twierdzi, że nie jest realizowany system motywacyjny w ich pracy, to czują się odpowiednio zmobilizowani do niej. Pomimo tego iż, zawód kuratora sądowego nie należy do najłatwiejszych to zdecydowana większość badanych ponownie wybrałaby tę profesję, gdyż daje im ona satysfakcję, ale także lubią pracę z ludźmi.

Chcąc bardziej zmotywować kuratorów sądowych do angażowania się w swoje obowiązki i zadbać o ich dobrostan psychiczny należałoby organizować praktyczne szkolenia z zakresu radzenia sobie ze stresem. Ponadto warto zapewnić kuratorom co najmniej jednego psychologa w każdym zespole kuratorskim, aby mieli oni łatwy i szybki dostęp wsparcia i rozmowy z nim. Oprócz tego wskazane jest, by stworzyć i zapoznać kuratorów z jasno określonym systemem motywacyjnym w pracy. System ten powinien obejmować wszystkie osoby zatrudnione, nagradzać ich osiągnięcia oraz staż pracy. Badania odsłoniły trud pracy kuratorów sądowych i odpowiedzialność jaką podnoszą w swoim zawodzie zarówno za siebie jak i swoich podopiecznych. Warto podjąć dalsze badania, aby usprawnić pracę kuratorów sądowych i zwrócić na nią społeczną uwagę.

Streszczenie:

Kurator sądowy jest funkcjonariuszem publicznym, działającym na rzecz drugiego człowieka - dorosłego, małoletniego, nieletniego. Działania, jakie podejmuje są niezwykle istotne, gdyż oddziałują nie tylko na samego podopiecznego, lecz całe otaczające go środowisko. W związku z tym warto zapewnić mu odpowiedni system motywacyjny, dzięki któremu będzie stale angażował się w swoje obowiązki. Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Pierwszą część artykułu stanowią teoretyczne rozważania na temat motywacji do pracy w zawodzie kuratora sądowego. Natomiast w części empirycznej dokonano analizy i interpretacji uzyskanych wyników badań.

Celem podjętych badań było poznanie motywacji do pracy kuratorów sądowych. W badaniach posłużono się strategią ilościową. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego oraz analizę literatury przedmiotu. Wyniki badań dowiodły, że kuratorzy mający najwyższy stopień - kurator specjalisty deklarują, iż w ich profesji nie ma systemu motywacyjnego. Natomiast kuratorzy zawodowi wskazują, że system ten obejmuje głównie awans zawodowy oraz kursy i szkolenia. Z kolei bodźcem najbardziej motywującym ankietowanych do pracy jest możliwość pomocy drugiemu człowiekowi, a także stabilność zatrudnienia. Jednakże wśród czynników demobilizujących badani wskazali nieustanny stres, z którym muszą się mierzyć niemal codziennie. Dlatego też warto byłoby wprowadzić działania mające na celu niwelowanie czynników stresogennych lub umiejętnie radzenie sobie z nimi.

Słowa kluczowe: kurator sądowy, motywacja, demotywacja, system motywacyjny

Summary:

Motivation to work in the professional activity of a probation officer

A probation officer is a public official who acts on behalf of another person - an adult, a minor or a minor. The actions he undertakes are extremely important because they affect not only the patient himself, but the entire environment surrounding him. Therefore, it is worth providing him with an appropriate motivation system that will keep him constantly engaged in his duties. This article is of a theoretical and empirical nature. The first part of the article consists of theoretical considerations on motivation to work as a probation officer. In the empirical part, the obtained research results were analyzed and interpreted.

The aim of the research was to understand the motivation for the work of probation officers. The research used a quantitative strategy. The diagnostic survey method and analysis of the literature on the subject were used. The research results have shown that probation officers with the highest degree - specialist probation officer - declare that there is no motivation system in their profession. However, professional probation officers indicate that this system mainly covers professional promotion as well as courses and training. In turn, the stimulus that most motivates respondents to work is the opportunity to help other people, as well as employment stability. However, among the demobilizing factors, respondents indicated constant stress that they have to face almost every day. Therefore, it would be worth introducing actions aimed at eliminating stress factors or skillfully dealing with them.

Key words: probation officer, motivation, demotivation, motivating system

Bibliografia:

Literatura przedmiotu:

1. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
2. Dymek M., *Motywacja nauczycieli do pracy. Studium pedagogiczno - psychologiczne*, Wyd. Politechnika Radomska, Monografie nr 70, Radom 2004.
3. Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników: systemy - techniki - praktyka*, PWE, Warszawa 1999.
4. Jacukowicz Z., *Główne aspekty motywowania do pracy*, [w:] *Motywować skutecznie*, red. S. Borkowska, Wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 47-59.
5. Jedynak T., *Aktualny stan kurateli rodzinnej w Polsce. O potrzebie unormowania zadań kuratorów rodzinnych*, [w:] *Dziewięćdziesięciolecie kurateli sądowej w Polsce: historia - teraźniejszość - przyszłość: materiały z I Kongresu Kuratorskiego*, red. K. Stasiak, Ł. Wirkus, P. Kozłowski, T. Jedynak, Wyd. Impuls, Kraków 2010, s. 203-217.
6. Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003.
7. Kiliszek E., *Zasoby osobiste i społeczne sądowych kuratorów zawodowych na podstawie próby kuratorów zawodowych ze studiów podyplomowych UW IPSiR, „Profilaktyka Społeczna i Resocjalizacyjna” 29 (2016)*, s. 35-63.
8. Kozioł L., *Motywacja w pracy: determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa, Kraków 2002.
9. Olczak M., *Instytucja kuratora sądowego w systemie profilaktyki i resocjalizacji nieletnich*, [w:] *Współczesna kuratela sądowa (wybrane zagadnienia)*, red. B. Zinkiewicz, Wydawnictwo Górnośląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Kardynała Augusta Hłonda, Mysłówice 2006, s. 83-109.
10. Poklek R., *Motywacja osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej*, Wyd. Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz 2015.
11. Sawicka K., *Model kurateli sądowej. Podstawowe założenia i źródła inspiracji*, [w:] *Dziewięćdziesięciolecie kurateli sądowej w Polsce: historia - teraźniejszość - przyszłość:*

materiały z I Kongresu Kuratorskiego, red. K. Stasiak, Ł. Wirkus, P. Kozłowski, T. Jedynek, Wyd. Impuls, Kraków 2010, s. 125-138.

12. Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana - modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.

13. Skowroński B., *Wypalenie zawodowe sądowych kuratorów zawodowych a ich poczucie koherencji*, [w:] *Profilaktyka społeczna i resocjalizacja w środowisku otwartym. Stare i nowe wyzwania dla społeczności lokalnych*, red. Cz. Kustra, M. Fopka-Kowalczyk, Wydawnictwo Edukacyjne AKAPIT, Toruń 2013, s. 281-297.

14. Sowa A., *Problem wypalenia zawodowego wśród kuratorów sądowych*, [w:] *Współczesna kuratela sądowa (wybrane zagadnienia)*, red. B. Zinkiewicz, Wyd. Górnośląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Kardynała Augusta Hlonda, Mysłowice 2006, s. 110-128.

15. Turska E., Stasiła-Sieradzka M., *Absolwenci uniwersytetu na rynku pracy. Trudności i szanse*, [w:] *Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia*, red. T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny, Wyd. Libron, Kraków 2015, s. 121-134.

16. Ustawa z dnia 27 lipca 2001r. o kuratorach sądowych, Dz. U. z 2001r. Nr 98, poz. 1071.

17. Wach T., *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Wyd. Warszawskiej Szkoły Zarządzania - Szkoły Wyższej, Warszawa 1997.

Netografia:

1. Business Communication Group Sp. z o.o., <http://bcgroup.com.pl>, (dostęp: 10.08.2023).

2. Kobes P., Raport - bezpieczeństwo w pracy kuratorów sądowych, Instytut Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa 2016, s. 60-61, https://www.iws.org.pl/pliki/files/IWS_Kobes%20P.%20Bezpiecze%C5%84stwo%20pracy%20kurator%C3%B3w.pdf, (dostęp 14.09.2023).

Anna Suska-Zakaszewska

ul Sympatyczna 4/19
20-530 Lublin

ul Sympatyczna 4/19
20-530 Lublin