



Adam Piontek*

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE SATYSFAKCJĘ PRACOWNIKÓW WYBRANEJ GRUPY DYSPOZYCYJNEJ NA PRZYKŁADZIE POLICJI

STRESZCZENIE

Proces kształtowania się satysfakcji pracowników wskazuje zarówno na rolę, jaką w tym procesie odgrywa organizacja i jej środowisko pracy. Jednocześnie ważne są również czynniki tkwiące w jednostce, różnicujące poziom odczuwanej satysfakcji. Opracowanie ma na celu ukazanie satysfakcji pracowników oraz identyfikację czynników kształtujących satysfakcję pracowników wybranej grupy dyspozycyjnej.

Słowa kluczowe: satysfakcja, czynniki satysfakcji, grupa dyspozycyjna

Wprowadzenie

We współczesnych organizacjach istotne jest stworzenie takich warunków pracy, by przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników. Również znaczące jest to, że każda organizacja, niezależnie od charakteru i specjalizacji swojej działalności, musi być przyjazna ludziom. Ponadto utrzymanie dobrej atmosfery w organizacji jest bardzo ważne z uwagi na fakt, że to właśnie w organizacji pracownik spędza znaczną część swojego życia. Z kolei satysfakcja z pracy pracownika jest wynikiem zgodności

* Adres e-mail: adapio5224@wp.pl

między jego potrzebami a sposobem zaspokajania ich przez pracodawcę. Jeżeli organizacja we właściwy sposób zaspokaja potrzeby pracownika, wówczas jego satysfakcja z pracy wzrasta. Uzyskanie takiego stanu, jak i utrzymanie go, przekłada się na efektywniejsze działania pracownika, motywację do wykonywanej pracy, jak również znajduje odzwierciedlenie w świadczonych przez organizację usługach.

Celem opracowania jest określenie znaczenia satysfakcji oraz czynników kształtujących satysfakcję pracownika w ujęciu teoretycznym. Część empiryczna opracowania przedstawia wyniki badań własnych, których celem była ocena czynników kształtujących satysfakcję pracy w podziale na czynniki organizacyjne, społeczne i osobiste. W części empirycznej poszukiwano odpowiedzi na pytanie, co decyduje o satysfakcji pracowników badanej grupy dyspozycyjnej i jakie czynniki kształtują jej satysfakcję z pracy.

1. Pojęcie i znaczenie satysfakcji z pracy

Dla współczesnych organizacji problem satysfakcji z pracy staje się zarówno celem, jak i miernikiem efektywności organizacyjnej. Najczęściej zamiennie z pojęciem „satysfakcja” używa się terminu „zadowolenie”. Zadowolenie pracowników jest wskaźnikiem efektywności zarządzania, opisywanym głównie w kontekście ich motywowania.

Jak zauważa S. Borkowska, satysfakcja i niezadowolenie wiążą się z tym, „co” motywuje pracownika oraz „jak” go motywuje. Pojęcia te mają różne wymiary, ponieważ mogą być: wyrazem zaspokojenia potrzeby, następstwem porównania osiągniętego efektu do zachowania (stanowią końcowy etap i rezultat motywowania), czynnikiem kontrolującym i korygującym zachowanie człowieka (aby osiągnąć w przyszłości lepszy efekt, nagrodę i większą satysfakcję), przyczyną i siłą sprawczą zachowania (np. niezadowolenie z pracy może skłonić pracownika do jej zmiany). W tym przypadku niezadowolenie pełni funkcję reduktora gotowości do działania w danym miejscu pracy (Borkowska, 2008, s. 317–353).

Satysfakcja jest kategorią w znacznej mierze subiektywną, zależną od indywidualnej percepcji podmiotu. Ujęcie subiektywne implikuje konieczność włączenia do rozważań psychologii. Indywidualne oczekiwania i systemy wartości sprawiają, że nie można uniwersalnie, jednolicie dla wszystkich zaprojektować działań mających na celu podniesienie natężenia pozytywnych odczuć (Fiech, Mudyń, 2011, s. 147–161).

Satysfakcja z pracy rozumiana jest też jako „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą” (Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 82). V.H. Vroom (1964) definiuje satysfakcję jako pozytywną postawę wobec pracy. Natomiast E.A. Locke określa satysfakcję z pracy jako rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwi osiągnięcie ważnych wartości, pod warunkiem, że te wartości są zgodne z potrzebami człowieka lub pomagają w ich realizacji (Locke, 1976, s. 1319). Sklei K.N. Wexley i G.A. Youkl satysfakcję z pracy definiują jako zespół odczuć i nastawień zatrudnionego wobec pracy (Wexley, Youkl, 1984).

Analizując powyższe definicje warto wskazać, że satysfakcja z pracy jest tym, co pracownik postrzega w pracy jako wartościowe, w sposób bezpośredni wynikające z jego wewnętrznych potrzeb, zaś osiąganie rezultatów cenionych przez pracownika tożsame jest z jego satysfakcją, zakładając, że satysfakcja z pracy jest elementem postawy. W tym ujęciu satysfakcja rozumiana jest jako względnie trwałe nastawienie jednostki względem kogoś lub czegoś, podmiotu, przedmiotu czy idei. Takie nastawienie obejmuje trzy komponenty: poznawczy, afektywny i behawioralny, które nawzajem oddziałują na siebie, zaś u pracownika dochodzi do ukształtowania szeregu postaw cząstkowych, które ostatecznie decydują o jego zachowaniu (Lindzey, Aronson, 1985, s. 233).

Istotne znaczenie satysfakcji wyraża się również w tym, że pozwala przewidywać, a także ma wpływ na postawy wobec pracy, zawodu i organizacji, będąc ważnym składnikiem potencjału kompetencyjnego pracowników. Satysfakcję należy badać w ujęciu różnych składników środowiska pracy (tj. treść pracy, płaca, relacje z pracownikami), co pozwala na uzyskanie pełniejszego obrazu zadowolenia z pracy. Badanie satysfakcji z różnych składników pracy pozwala na: oszacowanie związków pomiędzy satysfakcją z różnych składników, określenie profilu satysfakcji z różnych składników pracy, oszacowanie związków pomiędzy satysfakcją ze składników a ogólnym zadowoleniem z pracy, określenie wagi różnych składników dla pracowników oraz badanie uwarunkowań ze składników pracy.

2. Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracowników

Znając już znaczenie satysfakcji, można przejść do analizy czynników wpływających na satysfakcję z pracy. Czynniki satysfakcji można podzielić na trzy gru-

py: **organizacyjne, społeczne i osobiste** (Gros, 2012, s. 115–116). Pierwsza grupa czynników jest bezpośrednio związana z pracą. Można do nich zaliczyć: rodzaj wykonywanych przez pracownika zadań (np. ich stopień trudności), płacę (powinna być adekwatna do obowiązków pracownika, jego zaangażowania), perspektywy awansu, bezpieczeństwo pracy, politykę funkcjonowania organizacji (dbanie o pracowników i ich potrzeby) oraz politykę rozwoju organizacji. Drugą grupę stanowią czynniki społeczne. Jest to grupa determinantów, która odnosi się do: klimatu organizacyjnego (organizacja powinna stworzyć dobry klimat pracy), wzajemnego szacunku (brak krytyki, słuchanie siebie nawzajem, szanowanie swoich poglądów), układów z przełożonymi i współpracownikami (powinna panować chęć do niesienia pomocy, wzajemna życzliwość), relacji z klientami. Ostatnią grupą są czynniki osobiste. Są to cechy indywidualne pracowników, na które organizacja nie ma wpływu, takie jak: wiek, płeć, rasa, inteligencja, wykorzystywanie w pracy swych umiejętności oraz doświadczeń zawodowych (Schultz, Schultz, 2008, s. 300). Prezentowane czynniki mają istotne znaczenie podczas dokonywania oceny sytuacji pracy, a w odniesieniu do otoczenia kształtują hierarchie, jak i wyostrenie indywidualnych potrzeb człowieka.

D. Lewicka, analizując wyniki badań, wskazała na trzy grupy czynników, które w różnym stopniu wpływają na satysfakcję pracowników. Pierwsza grupa to „procedury motywowania, relacje przełożony–podwładny, dzielenie się wiedzą w organizacji”, druga grupa – „polityka szkolenia i rozwoju, ocena pracowników, poczucie podmiotowości i jakość komunikowania się w organizacji”, a trzecia grupa to „efektywność procedur rekrutacji i selekcji, czytelność zakresu obowiązków, zarządzanie różnorodnością i przeciwdziałanie dyskryminacji, rozwiązywanie konfliktów” (Lewicka, 2010, s. 65). Z satysfakcją z pracy silnie wiąże się zaangażowanie w pracę, tj. psychologiczna identyfikacja z pracą, oraz zaangażowanie organizacyjne, tj. psychologiczna identyfikacja z organizacją lub przywiązanie do niej (Schultz, Schultz, 2008, s. 315–316). Pozostaje więc pytanie, jak przebiega proces kształtowania się satysfakcji pracowników z pracy oraz jak i które z wymienionych czynników nabierają dla nich szczególnego znaczenia.

3. Metodyka badań własnych

Badanie przeprowadzono wśród funkcjonariuszy wybranej grupy dyspozycyjnej, jaką była policja. Specyfika zawodowa grup dyspozycyjnych sprawia, iż szczególnie cenne wydają się badania empiryczne z udziałem pracowników tych grup, którzy swoją przyszłość zawodową związali z realizacją swoistej misji społecznej. Wymaga ona od nich stałej gotowości do działania, ale również często życia w trudnych warunkach oraz podlegania rozkazom, pełnienia służby i wreszcie – „dyspozycyjności” (Maciejewski, 2006, s. 11).

Jednym z konstruktów projektu badawczego było przewiązanie organizacyjne oraz satysfakcja z pracy funkcjonariuszy badanych grup dyspozycyjnych. Przeprowadzone badania miały na celu ocenę poziomu występowania czynników kształtujących satysfakcję z pracy funkcjonariuszy grup dyspozycyjnych. Chcąc poznać opinie funkcjonariuszy, wykorzystano kwestionariusz ankiety, który został skierowany do pracowników wybranej grupy dyspozycyjnej mającej siedzibę na terenie województw małopolskiego i śląskiego. Kwestionariusz ankiety został skonstruowany w oparciu o pięciostopniową skalę Likerta, co umożliwiło zobrazowanie stopnia akceptacji danego zjawiska. Badanie zrealizowano w roku 2015. Zastosowano dobór celowo-losowy, biorąc pod uwagę płeć, wiek, staż w służbie oraz rodzaj stanowiska.

4. Charakterystyka badanej zbiorowości

Badanie przeprowadzono wśród 269 funkcjonariuszy grup dyspozycyjnych komend powiatowych i miejskich garnizonu małopolskiego oraz śląskiego, co stanowi 3% ogółu tych grup. Natomiast z uwagi na nieprawidłowe lub niepełne uzupełnienie formularzy ankiety, analizie poddano 247 ankiet, przyjętych jako 100% próby badawczej. Prezentowane wyniki nie mogą być oczywiście traktowane jako reprezentatywne dla ogółu wybranej grupy dyspozycyjnej w tych województwach. Stanowią jednak interesujący materiał empiryczny do przeanalizowania pod kątem satysfakcji z pracy. Wybór badanej grupy dyspozycyjnej podyktowany był szerokim wachlarzem różnorodnych cech, jakimi charakteryzuje się grupa, co pozwala najlepiej zobrazować zróżnicowanie zadań oraz pionów organizacyjnych.

W badaniu wzięło udział 78% mężczyzn i 22% kobiet. Najliczniejszą grupą byli funkcjonariusze w służbie stałej – 89%, natomiast pozostałe 11% stanowili

funkcjonariusze w służbie przygotowawczej (do 3 lat służby). Biorąc pod uwagę rodzaj jednostki, w której ankietowani funkcjonariusze pełnili służbę, zauważa się, że zdecydowana większość realizuje zadania w komendach powiatowych (34%) i komendach miejskich (29%). Nieco mniej funkcjonariuszy (20%) realizuje zadania w komisariatach w Komendzie Wojewódzkiej (17%). Badani funkcjonariusze najczęściej reprezentowali Wydział Prewencji (35%) i Dochodzeniowo-Śledczy (33%), następnie 26% próby badawczej stanowili funkcjonariusze Wydziału Ruchu Drogowego. Tylko 6% badanych stanowili funkcjonariusze z Wydziału Operacyjno-Rozpoznawczego, natomiast w grupie badawczej nie występowały funkcjonariusze zajmujący się obszarem logistyki. Funkcjonariusze biorący udział w badaniu w większości posiadali wykształcenie wyższe magisterskie (63%) i średnie (24%), pozostała próba badawcza (13%) – wykształcenie wyższe na poziomie licencyjnym. W badanej próbie najliczniejszą grupę stanowili funkcjonariusze na stanowiskach referentów (34%) i asystentów (23%), natomiast inne stanowiska reprezentowane były przez 19% badanych. Najmniejszy odsetek stanowili funkcjonariusze pełniący funkcje kierownicze (14%) i zajmujący stanowiska ekspertów (10%). Biorąc pod uwagę staż służby i wielkość jednostki, można stwierdzić, że w badanej grupie najliczniej występowały funkcjonariusze ze stażem służby w przedziale od 4 do 8 lat (29%) i od 9 do 13 lat (22%), którzy pełnili służbę w jednostkach od 81–250 zatrudnionych (46%). Najmniejszą grupę stanowili funkcjonariusze ze stażem służby do 3 lat (11%) i powyżej 19 lat służby (8%) oraz realizujący zadania w jednostkach poniżej 20 i powyżej 500 zatrudnionych. Ponadto zdecydowana większość ankietowanych realizuje zadania o charakterze zespołowym (73%).

5. Rezultaty badań własnych

Jednym z istotnych czynników satysfakcji pracowników jest grupa czynników organizacyjnych, do której należą: polityka organizacji, zasady jej funkcjonowania oraz obowiązujące procedury. Do tej grupy należy również zaliczyć: stosunek pracodawcy do zatrudnionego, rodzaj wykonywanych przez pracownika obowiązków, poziom ich trudności oraz stopień dopasowania do stanowiska w odniesieniu do wynagrodzenia. Równie ważnym czynnikiem jest perspektywa awansu i rozwoju pracowników. W tabeli 1 zaprezentowano wyniki badań dotyczące odczuwanego poziomu satysfakcji z pracy w ujęciu czynników organizacyjnych.

Tabela 1. Czynniki organizacyjne kształtujące satysfakcję z pracy badanej grupy

Twierdzenie	% odpowiedzi (N – liczba odpowiedzi)				
	zdecydowanie zgadzam się	raczej zgadzam się	ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	raczej nie zgadzam się	zdecydowanie nie zgadzam się
Ogólnie mogę stwierdzić, że jestem zadowolony/a z mojej pracy	27 (67)	38 (93)	10 (25)	16,5 (41)	8,5 (21)
Moja jednostka oferuje mi dobre warunki zatrudnienia	25 (61)	34,5 (85)	7 (18)	20,5 (51)	13 (32)
W mojej organizacji bardzo dużą wagę przywiązuje się do rozwoju pracowników	28 (68)	37 (91)	11 (28)	13 (32)	11 (28)
W mojej pracy wybiera się kandydatów do awansu, a następnie starannie przygotowuje do objęcia wyższych stanowisk	25,5 (63)	27,5 (68)	16 (40)	17,5 (43)	13,5 (33)
Obowiązujące procedury są znane wszystkim funkcjonariuszom	17 (42)	25,5 (63)	23 (56)	19 (47)	15,5 (39)

Źródło: opracowanie własne (N = 247).

Okazuje się, że większość badanych funkcjonariuszy jest zadowolona z wykonywanej pracy (65%), co oznacza, że osoby te czują się spełnione zawodowo, robią to, co lubią i w czym czują się dobrze. Praca w grupach dyspozycyjnych jest dla nich przyjemnością, daje szansę na odnoszenie sukcesów, prowadzi do awansów. Najczęściej osoby spełniające się zawodowo są odważniejsze, pewne swoich racji i przekonań, a także często upominają się o dodatkowe „bonusy”, nie czekając, aż zasługi ich zostaną zauważone przez przełożonego. Z chwilą odniesionego sukcesu czują się spełnione i odczuwają zadowolenie. Jednakże należy pamiętać, że zadowolenie może być chwilowe, satysfakcja zaś odczuwana jest zazwyczaj po długotrwałym okresie zadowolenia, stąd istotne jest, aby osoby zarządzające dbały zarówno o podnoszenie satysfakcji z pracy u pracowników, jak również o to, by utrzymać taki stan na zadowalającym poziomie. Jedynie 25% respondentów nie odczuwa satysfakcji z wykonywanej pracy, do grupy tej zaliczają się osoby, które nie chcą rozwijać się zawodowo, jak i pracować na dobry wizerunek badanych grup dyspozycyjnych.

Z kolei 59,5% uznało, że jednostka, w której pełnią służbę, oferuje im dobre warunki zatrudnienia (w tym kwestia wynagrodzenia, perspektywa awansu i rozwoju). Jednak 33,5% badanych jest przekonana, że warunki, które oferuje jednostka, nie są dla nich zadowalające; taka ocena sytuacji świadczy o braku zaangażowania w wykonywaną pracę, jak również o braku identyfikacji z organizacją.

Bardzo duże znaczenie dla rozwoju organizacji ma środowisko pracy, na które mają wpływ czynniki społeczne. Obejmują one: kulturę organizacji, relacje z przełożonymi, z pracownikami oraz relacje z przełożonymi. Dobry klimat w miejscu pracy, wzajemny szacunek i przyjazna atmosfera sprzyjają efektywności pracy. W tabeli 2 zaprezentowano opinie pracowników na temat relacji pracowniczych badanej grupy dyspozycyjnej.

Tabela 2. Czynniki kształtujące satysfakcję z pracy badanej zbiorowości

Twierdzenie	% odpowiedzi (N – liczba odpowiedzi)				
	zdecydowanie zgadzam się	raczej zgadzam się	ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	raczej nie zgadzam się	zdecydowanie nie zgadzam się
Moi koledzy są dobrymi fachowcami	21 (52)	30 (73)	20 (49)	19 (47)	10 (26)
Jestem pewien/a, że otrzymałbym/otrzymałabym pomoc od moich kolegów z pracy, gdybym tego potrzebował/a	22,5 (56)	29,5 (73)	12,5 (31)	19,5 (48)	16 (39)
Współpracownicy chętnie dzielą się ze mną pomysłami i informacjami	22 (54)	29 (72)	26,5 (66)	11,5 (28)	11 (27)
Moi współpracownicy dotrzymują zobowiązań odnośnie do terminu ukończenia swojej części pracy i jej jakości	28,5 (71)	38 (94)	17 (42)	4,5 (11)	12 (29)
Jestem przekonany/a o uczciwości moich współpracowników	20,5 (51)	31 (76)	21,5 (53)	13 (32)	14 (35)
Jestem przekonany/a, że w mojej organizacji szanuje się ludzi	34 (85)	33 (81)	9 (22)	8 (20)	16 (39)

Źródło: opracowanie własne (N = 247).

Analizując relacje funkcjonariuszy z ich współpracownikami, ponad połowa badanych ocenia je pozytywnie. Funkcjonariusze uważają, że ich koledzy dotrzy-

mują zobowiązań odnośnie do terminu ukończenia pracy i jej jakości (66,5%) i że raczej można liczyć na ich pomoc (52%). Jedynie 51,5% respondentów jest przekonanych o uczciwości swoich współpracowników, a 51% policjantów uważa swoich kolegów za dobrych fachowców. Zadawalający jest fakt, że 67% badanych uważa, że w ich organizacji szanuje się ludzi. Osobista postawa pracowników ma największy wpływ na satysfakcję z pracy, co przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Czynniki osobiste wpływające na satysfakcję z pracy

Twierdzenie	% odpowiedzi (N – liczba odpowiedzi)				
	zdecydowanie zgadzam się	raczej zgadzam się	ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	raczej nie zgadzam się	zdecydowanie nie zgadzam się
Jestem usatysfakcjonowany/a możliwościami kariery, jakie stwarza mi organizacja	17 (42)	20,5 (51)	13,5 (33)	26 (65)	23 (56)
W organizacji są prowadzone badania satysfakcji	42 (104)	23 (56)	14,5 (36)	15,5 (38)	5 (13)

Źródło: opracowanie własne (N = 247).

Analizując powyższe wyniki można stwierdzić, że 37,5% badanych odczuwa satysfakcję z pracy oraz dostrzega jednocześnie możliwości samorealizacji związanej z wykonywanym zawodem. Natomiast 49% respondentów nie satysfakcjonują możliwości kariery, jakie stwarza im organizacja. Nadmienić należy, że struktura organizacyjna badanych grup dyspozycyjnych charakteryzuje się tym, że zdecydowana większość etatów to stanowiska wykonawcze, na których możliwość awansu jest znacznie ograniczona, czego funkcjonariusze są świadomi. Pracownicy, którzy rzetelnie wykonują powierzone obowiązki, osiągający bardzo dobre wyniki w służbie, mogą liczyć na awans dopiero wówczas, gdy zwolni się wyższe stanowisko pracy. Jednakże zadowolające jest to, iż 65% badanych potwierdza, że w ich organizacji przeprowadzane są badania dotyczące satysfakcji pracowników; wynik ten dowodzi o ważności tego tematu dla funkcjonariuszy.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań na pewno nie w pełni przedstawiają czynniki kształtujące satysfakcję pracowników badanej grupy dyspozycyjnej. Zestawienie wyników badań potwierdziło, że najbardziej istotnymi czynnikami kształtującymi satysfakcję z pracy są czynniki organizacyjne, społeczne i osobiste. Mają one bezpośredni wpływ na zadowolenie z pracy. Blisko 2/3 badanych funkcjonariuszy odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy i jest przywiązanych do swojej organizacji. Zdecydowana większość badanych potwierdziła fakt przeprowadzania w organizacji badań satysfakcji z pracy, co ma znaczący wpływ na poczucie wartości funkcjonariuszy. Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że funkcjonariusze raczej pozytywnie ocenili swoje miejsce pracy, potrafią dostrzec własny wkład w funkcjonowanie jednostki, a ich relacje ze współpracownikami i przełożonymi są z reguły prawidłowe. Są to najistotniejsze czynniki, które decydują o tym, że funkcjonariusze nie myślą o zmianie pracy i mają satysfakcję z jej wykonywania. Takie środowisko pracy bez wątpienia stymuluje pracownika do jak najlepszego wykonywania swoich obowiązków, a to przekłada się na lepsze funkcjonowanie organizacji.

Literatura

- Borkowska, S. (2008). Systemy motywowania pracowników. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fiech, M., Mudyń K. (2011) Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkim. *Problemy Zarządzania*, 9 (4/34), 147–161.
- Gros, U. (2012). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lindzey, G. Aronson, E. (1985). *Handbook of Social Psychology*. New York: Random House.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Maciejewski, J. (2006). *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa polskiego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

- Makin, P., Cooper, C., Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schultz, D., Schultz, S.E. (2008), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Springer, A. (2011). Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Problemy Zarządzania*, 9, (4/34), 162–180.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wexley, K.N., Youkl G.A. (1984). *Organizational Behavior Personnel Psychology*. Irwin: Homewood.

FACTORS AFFECTING SATISFACTION WORKERS SELECTED DISPOSITIONAL GROUP BY POLICE SERVICE

Abstract

The process of formation of employee satisfaction shows both the role played in this process is the organization and work environment. At the same time are also important factors inherent in the unit, differentiating the level of perceived satisfaction. Development aims to identify factors influencing employee satisfaction selected dispositional group.

Keywords: satisfaction, factors of satisfaction, dispositional group

JEL codes: M10, M12