

IZABELA WICIAK

Wydział Administracji

Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie

BEATA BASIŃSKA

Wydział Zarządzania i Ekonomii

Politechnika Gdańska

WYMAGANIA ZAWODOWE A WYNAGRODZENIE W SUBIEKTYWNEJ OCENIE POLICJANTÓW

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

Celem prezentowanej pracy była ocena związku pomiędzy wymaganiami zawodowymi, związanymi z treścią pracy i organizacją pracy, a otrzymywanym wynagrodzeniem w subiektywnym odczuciu policjantów. Wyniki badania przeprowadzonego w grupie 363 policjantów pokazały, że wymagania organizacyjne, a nie wymagania związane z treścią pracy, wpływają na subiektywną ocenę adekwatności wynagrodzenia. Dla większości policjantów obciążenia związane z wymaganiami stanowiskowymi są równoważone przez zarobki, natomiast wymagania organizacyjne nie są przez wynagrodzenie zbilansowane. Poprawa sprawności zarządzania i doskonalenia organizacji pracy może spowodować wzrost poczucia adekwatności wynagrodzenia wśród policjantów.

1. Wynagrodzenie

Wynagrodzenie za pracę pełni kilka istotnych funkcji. Z perspektywy pracownika płaca jest dochodem, dzięki któremu może zaspokajać potrzeby własne i bliskich osób. Wynagrodzenie jest też jednym z elementów motywujących pracowników do większej wydajności, do poszerzania kompetencji zawodowych oraz wzmacniania lojalności wobec organizacji. Z perspektywy pracodawcy jest przede wszystkim kosztem własnym organizacji, ale też skłania do racjonalnego gospodarowania zasobami [14]. Wielkość wynagrodzenia powinna być proporcjonalna do efektów pracy, a system motywowania jasny, zrozumiały i akceptowany przez pracowników [2].

Wynagradzane są kompetencje pracowników wykorzystywane w procesie pracy i ponoszone przez nich wysiłki. Istnieją obiektywne metody wyceniania kompetencji i wysiłków. Techniki kwalifikowania pracy dzieli na sumaryczne i analityczno-ilościowe [11]. Te pierwsze polegają na całościowej ocenie pracy poprzez subiektywną ocenę wysiłku niezbędnego do wykonania określonych zadań. Natomiast za pomocą technik analitycznych ustala się i ocenia strukturę operacji i czynniki utrudnień oraz określa stopień trudności za pomocą skal liczbowych. W ten sposób wynagrodzenie jest związane z wymaganiami wynikającymi z procesu pracy. Należy wziąć pod uwagę, że obiektywna wartość otrzymywanego wynagrodzenia nie musi iść w parze z jego subiektywną oceną.

Wymagania zawodowe definiowane są jako fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które wymagają wysiłków i umiejętności, aby pracownicy mogli im sprostać. Wydatkowany wysiłek ma charakter fizyczny i psychologiczny oraz jest związany z fizjologicznym i psychologicznym kosztem pracy [1, ss. 309-328]. Celem niniejszej pracy jest pokazanie związku pomiędzy adekwatnością wynagrodzenia a wymaganiami zawodowymi na przykładzie Policji.

2. Wymagania zawodowe w pracy policjantów

Służba policjanta stawia bardzo wysokie wymagania zarówno fizyczne, jak i psychospołeczne. Do szczególnych wymagań fizycznych należy zaliczyć warunki środowiska pracy oraz zmienność [15, ss. 2567-2578; 17, ss. 972-980]. Wymagania psychospołeczne to przede wszystkim ekspozycja na zagrożenie, własne i innych osób, uczestniczenie w zdarzeniach traumatycznych czy specyficzne relacje interpersonalne z klientami [3, ss. 227-244; 10]. Z tego względu, już na etapie doboru do zawodu, selekcionuje się jednostki o doskonałym zdrowiu fizycznym i psychicznym oraz dobrych kompetencjach społecznych.

Przedstawiony podział wymagań wydaje się niewystraszający z punktu widzenia zarządzania pracą. Bardziej funkcjonalny wydaje się podział wymagań zawodowych związanych z wykonywaniem zawodu oraz wymagań związanych z organizacją pracy w firmie. Specyfika zawodu implikuje treść zadań, które są wykonywane codziennie. Natomiast wymagania organizacyjne warunkowane są funkcjonowaniem organizacji i mogą być odmienne w różnych przedsiębiorstwach, mimo że zatrudniają one te same grupy zawodowe [4].

Policja jako organizacja jest formacją paramilitarną, wysoce zhierarchizowaną i zbiurokratyzowaną. Obowiązują tu sztywne zasady i reguły. Niekompetentne zarządzanie, niejasne wymagania, konflikt roli, a do tego bardzo poważne konsekwencje prawne podejmowanych decyzji są przyczyną niezadowolonych z pracy w tej organizacji. Policja często traktowana jest jak

przedsiębiorstwo produkcyjne. Niski budżet wraz z naciskiem na wydajność pracy może prowadzić do absurdalnych decyzji i nieadekwatnej oceny ilości i jakości pracy. Permanentny pośpiech i nacisk na ukończenie zadań, przy niewystarczających środkach oraz stale pojawiających się nowych przeszkodach to stałe cechy charakterystyczne dla pracy w tej instytucji. Te czynniki odbijają się na słabej komunikacji, a w związku z tym na pogarszającym się zaufaniu pomiędzy uczestnikami organizacji [19, ss. 382-402]. W dotychczasowych badaniach wskazywano, że negatywne konsekwencje wykonywania pracy w policji bardziej wynikają z organizacji pracy niż treści samej pracy [3, ss. 227-244; 6, ss. 275-289]. Zrozumienie różnic pomiędzy wymaganiami wynikającymi z treści pracy oraz organizacji pracy może lepiej wyjaśnić problem zadowolenia z pracy w policji, w tym z otrzymywanych nagród.

Nierównowaga pomiędzy nadmiernymi wymaganiami zawodowymi a niewystarczającymi nagrodami może być przyczyną stresu zawodowego [16, ss. 1483-1499]. Te negatywne skutki dla pracowników będą też miały wyraz w gorszym funkcjonowaniu organizacyjnym takim jak obniżenie jakości pracy, absencja personelu czy chęć porzucenia pracy [2; 12, ss. 613-630].

Celem naszej pracy jest ocena relacji pomiędzy wymaganiami zawodowymi a otrzymywanym wynagrodzeniem w subiektywnym odczuciu policjantów. Bardziej szczegółowo przewidywano, że wymagania organizacyjne, a nie wymagania związane bezpośrednio z treścią pracy, wpływają na ocenę wynagrodzenia (hipoteza 1), oraz że dla większości policjantów obciążenia związane z wymaganiami stanowiskowymi są równoważone przez zarobki, natomiast wymagania organizacyjne nie są przez wynagrodzenie zbilansowane (hipoteza 2).

3. Metoda i zakres badań

W badaniu uczestniczyło 363 policjantów. W tej grupie były 54 kobiety (15%). Policjanci pełnili służbę w pionie prewencji (33%), w pionie kryminalnym (52%) i w pionie logistyki (13%). Średni staż pracy wynosił 13 lat ($SD = 5,27$), z zakresem od 1 roku do 28 lat. Braki danych nie przekroczyły 2%.

Przed przystąpieniem do badania policjanci zapoznali się z celem badań, prawami uczestnika badań naukowych oraz podpisali deklaracje udziału w tym badaniu. Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy. Badania zostało zaaprobowane przez Komendanta-Rektora Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie.

Wymagania stawiane w pracy oceniano za pomocą dwóch skal. Pierwsza mierzy wymagania związane z treścią pracy, a druga wymagania związane z organizacją pracy. Skala wymagań związanych z treścią pracy została skonstruowana na potrzeby tego badania. Składa się z 3 pytań dotyczących zagrożeń i udziału w sytuacjach traumatycznych oraz pracy zmianowej

i warunków środowiska pracy. Respondenci byli proszeni o ustosunkowanie się czy dane wymaganie na ich stanowisku pracy występuje czy nie oraz w jakim stopniu jest przeszkadzające (1 = nie, 5 = tak, bardzo mi to przeszkadza). Wyższy wynik oznacza bardziej obciążające wymagania związane z treścią zadań wykonywanych na stanowisku pracy. Rzetelność skali mierzonej współczynnikiem alfa Cronbacha było akceptowalna ($\alpha = 0,69$).

Wymagania organizacyjne oceniano za pomocą 5 pytań. Cztery z nich pochodziły ze skali wysiłki z kwestionariusza Nierównowaga Wysiłki – Nagrody Siegrista w polskiej wersji Pajaka [13, ss. 993-998]. Ich treść dotyczyła presji czasu, przeszkód podczas pracy, odpowiedzialności oraz pracy w nadgodzinach. Jedno pytanie sformułowano na podstawie Kwestionariusza do Subiektywnej Oceny Cech Pracy Dudka i współautorów [5]. Dotyczyło ono błędów popełnianych podczas pracy i ich konsekwencji. Skala odpowiedzi była zgodna z formatem skali wymagań stanowiskowych. Wyższy wynik oznacza większe obciążenia organizacyjne. Rzetelność skali mierzonej współczynnikiem alfa Cronbacha było dobra ($\alpha = 0,79$).

Adekwatność wynagrodzenia oceniano za pomocą jednego pytania, które pochodzi z kwestionariusza Nierównowaga Wysiłki – Nagrody Siegrista: „Czy Pana (Pani) dochody/pensja odpowiadają Pana (Pani) wcześniejszym wysiłkom i osiągnięciom?”. Respondenci ustosunkowywali się do tej kwestii na pięciostopniowej skali odpowiedzi gdzie 1 = nie, bardzo mi to przeszkadza, a 5 = tak. Niższy wynik oznacza mniej adekwatne wynagrodzenie w subiektywnej ocenie policjantów.

Dodatkowo obliczano współczynnik zbilansowania wymagań przez wynagrodzenie zgodnie z definicją podaną przez Siegrista [16, ss. 1483-1499]. Obliczano proporcję pomiędzy wymaganiami a wynagrodzeniem skorygowane o długość skali, oddzielnie dla wymagań związanych z treścią pracy i dla wymagań organizacyjnych. Wartością krytyczną jest 1,00, powyżej której mamy do czynienia z brakiem zrównoważenia wynagrodzenia w stosunku do wymagań stanowiskowych bądź organizacyjnych i jest to równoznaczne ze stresem zawodowym. Natomiast stan pozytywnego zbilansowania odzwierciedlają wartości poniżej 1,00.

Analizy danych dokonano z wykorzystaniem programu SPSS wersja 21. Obliczono statystyki opisowe i współczynniki korelacji r -Pearsona pomiędzy zmiennymi. W celu kontroli błędu I rodzaju zastosowano korektę Bonferroniego [8]. Następnie, korzystając z programu AMOS wersja 21, wykonano modelowanie równań strukturalnych dla zmiennych latentnych wymagania i zmiennej obserwowalnej nagrody. Zastosowano metodę największej wiarygodności. Do oceny stopnia dopasowania modelu zastosowano następujące wskaźniki: wskaźnik mierności dopasowania χ^2 , który wymaga założeń o rozkładzie zmiennych oraz relatywnie dużej próbie danych. Uwzględniono miary bezwzględnego dopasowania: indeks dobroci dopasowania GFI,

skorygowany indeks dobroci dopasowania AGFI oraz pierwiastek średniego kwadratu reszt RMR. Zastosowano również miarę relatywnego dopasowania: CFI (względny indeks dopasowania). Obliczono też najczęściej przywoływany wskaźnik RMSEA, który jest miarą błędu aproksymacji wraz z 90% przedziałem ufności. O dobrym dopasowaniu modelu do danych empirycznych wskazują GFI i AGFI powyżej 0,95, CFI powyżej 0,90 oraz RAMSEA poniżej 0,05. Wartości akceptowalne kształtują się następująco: GFI powyżej 0,90, AGFI powyżej 0,85, RAMSEA poniżej 0,08 [9].

4. Wyniki badań własnych

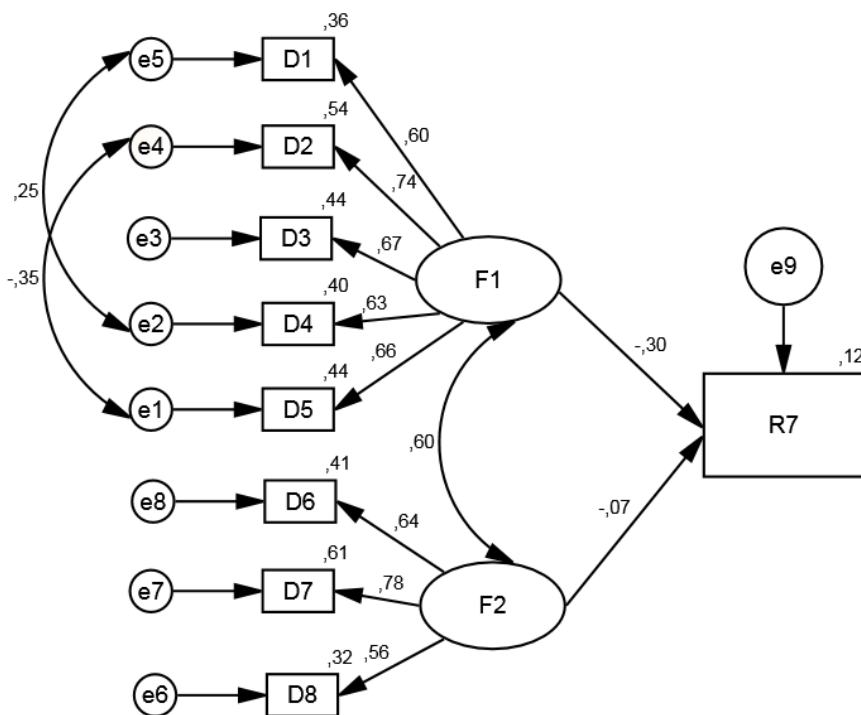
Statystyki opisowe i współczynniki korelacji przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wymagania związane z organizacją i treścią pracy oraz wynagrodzenie – statystyki opisowe i współczynniki korelacji *r*-Pearsona (N = 363)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
D1 Presja czasu	3,00	1,16								
D2 Błędy	3,26	1,22	0,44							
D3 Odpowiedzialność	2,57	0,86	0,45	0,51						
D4 Przeszkody	2,87	1,22	0,54	0,46	0,45					
D5 Nadgodziny	2,76	1,04	0,39	0,31	0,39	0,43				
D6 Środowisko pracy	1,73	1,07	0,21	0,28	0,20	0,20	0,27			
D7 Zagrożenie	2,22	1,09	0,25	0,34	0,28	0,24	0,35	0,51		
D8 Zmianowość	2,09	1,08	0,15	0,26	0,26	0,26	0,32	0,34	0,43	
R7 Wynagrodzenie	2,66	1,48	-0,18	-0,21	-0,24	-0,20	-0,27	-0,19	-0,18	-0,13

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie badane zmienne były ze sobą istotnie skorelowane. Związki te były istotne również po uwzględnieniu poprawki Bonferroniego ($0,005/36 = 0,001388$), z wyłączeniem relacji pomiędzy zmianowością i presją czasu oraz pomiędzy zmianowością i oceną wynagrodzenia. Wymagania organizacyjne (D1-D5) zostały ocenione jako bardziej uciążliwe i wymagające wysiłku niż wymagania związane z treścią pracy (D6-D8).



Legenda: Wszystkie współczynniki są standaryzowane. F1 = wymagania organizacyjne, F2 = wymagania stanowiskowe. Pozostałe oznaczenia jak w tabeli 1.

Rys. 1. Model zależności pomiędzy wymaganiami zawodowymi a percepcją wynagrodzenia wśród policjantów
Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany model odzwierciedlał dobre dopasowanie danych ($\chi^2 = 30,342$ $df = 23$ $p = 0,140$). Zostało to potwierdzone za pomocą pozostałych wskaźników: GFI = 0,982, AGFI = 0,965, RMR = 0,038, CFI = 0,991. Wskaźnik RMSEA = 0,030 był dobry, a 90-procentowy przedział ufności dla tego wskaźnika (CI 0,000 – 0,056), potwierdził, że wartość błędu aproksymacji mieści się w granicach akceptacji przybliżonego dopasowania.

Wymagania związane z treścią pracy i z organizacją pracy były skorelowane umiarkowanie ($\phi = 0,60$ $p < 0,001$). Łącznie wymagania zawodowe wyjaśniały 12% zmienności wariancji oceny wynagrodzenia. Wymagania związane z treścią pracy nie były istotne dla subiektywnej oceny wynagrodzenia ($B = -0,16$, $SE = 0,20$ $p = 0,409$). Natomiast wymagania organizacyjne istotnie wyjaśniały ocenę wynagrodzenia ($B = -0,63$ $SE = 0,18$ $p < 0,001$). Postawiona hipoteza 1 (pierwsza) została potwierdzona.

Subiektywna ocena wynagrodzenia równoważyła wysiłki związane z wymaganiami stanowiskowymi dla 66% policjantów. Natomiast obciążenie wymaganiami organizacyjnymi były zbilansowane przez wynagrodzenie dla 46% badanych policjantów. Zgodnie z hipotezą 2, potwierdziłyśmy, że wymagania związane z treścią pracy policjantów są równoważone przez wynagrodzenie, natomiast występuje deficyt adekwatności wynagrodzenia w stosunku do wymagań organizacyjnych.

5. Dyskusja

W prezentowanej pracy podjęto problem relacji pomiędzy wymaganiami zawodowymi a subiektywną oceną wynagrodzenia. Wykazano, że mimo umiarkowanej współzależności pomiędzy wymaganiami związanymi z treścią pracy i wymaganiami organizacyjnymi, to właśnie te ostatnie mają znaczenie dla subiektywnej oceny wynagrodzenia wśród policjantów. Wraz ze wzrostem obciążeń organizacyjnych, takich jak presja czasu, odpowiedzialność, nadgodziny, surowość konsekwencji za popełnione błędy, czy przeszkody uniemożliwiające osiągnięcie celu, otrzymywane za pracę wynagrodzenie jest oceniane jako niewystraczające. Dla większości policjantów otrzymywane wynagrodzenie równoważyło wysiłki wydatkowane na realizację zadań zawodowych. Natomiast prawie co drugi policjant oceniał, że otrzymywane wynagrodzenie nie bilansuje jego nakładów wydatkowanych na zmaganie się z wymaganiami organizacyjnymi.

Zaprezentowane badanie potwierdziło, że źródłem niezadowolenia funkcjonariuszy policji w relacji ocena wynagrodzenia a wymagania zawodowe, są problemy w organizacji pracy. Policjanci często narzekają na niejasne i często zmieniające się wymagania płynące od przełożonych, co prowadzi do pogarszającej się atmosfery w wielu komórkach czy jednostkach Policji. Adeptci policyjni, w większości zadowoleni z tego, że mają stałą i regularnie płatną pracę, po kilku latach służby czują się zdemotywowani głównie na skutek przeciążenia ilością pracy, niejasności organizacyjnych oraz niewystarczającymi, nieadekwatnymi do wkładanych wysiłków zarobkami. Polscy funkcjonariusze znani są z tego, że są świetnymi specjalistami, natomiast służą w trudnych warunkach, pod presją wysokich i niejednoznacznych wymagań organizacyjnych za niskie wynagrodzenie.

W praktyce policyjnej brakuje spójnego systemu oceny pracy funkcjonariuszy powiązanego z wynagrodzeniem. Niewątpliwie są podejmowane różnorodne próby wypracowania obiektywnego, przejrzystego i długofalowego sposobu oceny pracy funkcjonariuszy. W poszczególnych jednostkach organizacyjnych tworzone są przez komendantów doraźne metody oceny pracy, których głównym celem jest motywowanie policjantów do efektywniejszej

służby. Jednak w porównaniu do innych organizacji, kadra menedżerska zmienia się dość często. To powoduje, że sprawne funkcjonowanie w tak zarządzanej organizacji jest trudne, a Policja nie może doczekać się skutecznego narzędzia oceny i wynagradzania pracy.

Jedną z pozytywnych praktyk policyjnych w zakresie tworzenia racjonalnych systemów oceny pracy są *Zasady przyznawania i podziału nagród motywacyjnych w formie pieniężnej pracownikom i policjantom Centrum Szkolenia Policji w Legionowie* [7, s. 16-22]. Odnoszą się one zarówno do nagród doraźnych za konkretne pozytywne działanie, jak i nagród okresowych dla najlepszych pracowników i policjantów. Określone przesłanki przyznawania nagród doraźnych to zaangażowanie w realizację powierzonych i dodatkowych zadań, dbałość o skuteczne i efektywne realizowanie zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich wyników pracy oraz wykorzystywanie zdobytej wiedzy i umiejętności do opracowania rozwiązań usprawniających proces pracy. Natomiast podział nagród okresowych następuje po przyporządkowaniu policjanta do jednej z trzech grup: I – wzorowo realizujących zadania służbowe oraz przejawiających ponadprzeciętne zaangażowanie lub których działania w ocenianym okresie miały wpływ na organizację, wizerunek lub usprawnienie funkcjonowania komórki organizacyjnej; II – wzorowo realizujących zadania służbowe; albo III – nie realizujących zadań służbowych wzorowo lub gdy wystąpiła jedna z ujemnych przesłanek. Przesłanki te zostały również ściśle określone i dotyczyły głównie absencji wynikających ze zwolnień lekarskich, urlopów czy szkoleń. Ta ostatnia grupa nie otrzymuje żadnej nagrody. Zaprezentowana praktyka jest zgodna z zasadą widoczności wpływu pracownika na efekty pracy i odpowiedzialności za wyniki pracy zależne od samego pracownika [2]. Takie rozwiązanie uzależnia dodatkowe wynagrodzenie od osiągnięć w pracy, zaangażowania oraz korzyści dla organizacji oraz zmierza w kierunku sprawiedliwego oceniania i nagradzania.

6. Zakończenie

Zaprezentowana praca pokazuje, że poprawa sprawności zarządzania i doskonalenia organizacji pracy może spowodować wzrost poczucia adekwatności wynagrodzenia wśród policjantów, bez ponoszenia bezpośrednich wydatków na płace. Praca na rzecz społeczeństwa jest pozytywną cechą pracy w policji. Funkcjonariusze lubią pracować z ludźmi, cenią sobie różnorodność zadań, a pewien poziom napięcia i zagrożenia dodaje tej pracy pozytywnej ekscytacji [10, ss. 631-652]. Jednak utrudnienia organizacyjne mogą skutecznie obniżyć satysfakcję z wykonywanej pracy.

Kierownicy jednostek organizacyjnych policji mają wpływ na zarobki swoich podwładnych poprzez stosowany system nagród. Zatem, aby zwiększyć

zadowolenie zawodowe funkcjonariuszy należy dążyć do stworzenia jednolitego, przejrzystego, zrozumiałego i akceptowanego przez policjantów systemu nagradzania. Jednak przede wszystkim stosowanie skutecznych technik zarządzania w celu ograniczenia przeciążenia ilością pracy i niejasności organizacyjnych przez kompetentnych przełożonych powinno przyczynić się do tworzenia atmosfery sprzyjającej większej efektywności zawodowej policjantów.

Literatura

- [1] **Bakker A., Demerouti E.:** The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22, No. 3, 2007.
- [2] **Borkowska S.:** Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie. Oficyna a Wolters Kulwer business, Warszawa 2012.
- [3] **Brough P.:** Comparing the influence of traumatic and organizational stressors on the psychological health of police, fire and ambulance officers. *International Journal of Stress Management*. Vol. 11, No. 3, 2004.
- [4] **Cox T., Griffiths A., Rial-González E.:** Research on work – related stress. European Agency for Safety and Health at Work. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2000.
- [5] **Dudek B., Waszkowska M., Merecz D., Hanke W.:** Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2004.
- [6] **Gershon R.R.M., Barocas B., Canton A.N., Li X., Vlahov D.:** Mental, physical, and behavioral outcomes associated with perceived work stress in police officers. *Criminal Justice and Behavior*. Vol. 36, No. 3, 2009.
- [7] **Irzycki P.:** Koniec rozdawania – czas motywowania. *Kwartalnik Policyjny*. No 2, 2012.
- [8] **King B.M., Minium E.W.:** Statystyka dla psychologów i pedagogów. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [9] **Konarski R.:** Modelowanie równań strukturalnych. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [10] **Kop N., Euwema M.C.:** Occupational stress and the use of force by Dutch Police officers. *Criminal Justice and Behavior*. Vol. 28, No. 5, 2001.
- [11] **Mikołajczyk Z.:** Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [12] **Noblet A.J., Rodwell J.J., Allisey A.F.:** Police stress: the role of the psychological contract and perception of fairness. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. Vol. 32, No. 4, 2009.
- [13] **Pająk A.:** Psychospołeczne i żywieniowe czynniki ryzyka chorób układu krążenia. Założenia i cele projektu oraz metody badania przekrojowego. *Przegląd Lekarski*. Vol. 59, No. 12, 2002.
- [14] **Pocztowski A.:** Zarządzanie zasobami ludzkimi. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [15] **Rajaratnam S.M.W., Barger L.K., Lockley S.W., Shea S.A., Wang W., Landrigan C.P., O'Brien C.S., Qadri S., Sullivan J.P., Cade B.E., Epstein L.J.,**

- White D.P., Czeisler C.A., Harvard Work Hours, Health and Safety Group:** Sleep Disorders, Health, and Safety in Police Officers. *JAMA*. Vol. 306, No. 23, 2011.
- [16] **Siegrist J., Starke D., Chandola T., Godin I., Marmot M., Niedhammer I., Peter R.:** The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*. Vol. 58, No. 8, 2004.
- [17] **Vila B.J.:** Impact of long work hours on police officers and the communities they serve. *American Journal of Industrial Medicine*. Vol. 49, No. 11, 2006.
- [18] **Violanti J.M., Fekedulegn D., Andrew M.E., Charles L.E., Hartley T.A., Vila B., Burchfiel C.M.:** Shift work and the incidence of injury among police officers. *American Journal of Industrial Medicine*. Vol. 55, No. 3, 2012.
- [19] **Vuorensyrjä M., Mälikä, M.:** Nonlinearity of the effects of police stressors on police officer burnout. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. Vol. 34, No. 3, 2011.

PROFESSIONAL DEMANDS AND SALARIES IN POLICE OFFICERS' SUBJECTIVE OPINION

Summary

The aim of the study was to examine the relation between professional demands resulting from the work's tasks and organization of work, and received salary, in police officers' subjective judgment. Results of the research conducted on 363 police officers showed, that organizational demands and not the ones resulting from the work's tasks have influence on the subjective judgment of the appropriateness of salaries. For majority of police officers, the workload associated with professional tasks are compensated by their earnings, however organizational requirements are not balanced by their salaries. In conclusion, improvement of management efficiency and work organization may result in the increase of the sense of earnings adequacy among police officers.