

ZADOWOLENIE Z PRACY, WSPARCIE I MOŻLIWOŚCI ROZWOJU W OPINIACH KIEROWNIKÓW KOBIEI I MĘŻCZYŹN

Anna RAKOWSKA

Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej w Lublinie; a.rakowska@umcs.lublin.pl

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja czynników związanych z zadowoleniem z pracy w grupie kierowników, oraz wskazanie różnic ze względu na płeć kierowników. Wyniki uzyskano dzięki badaniom ankietowym przeprowadzonych wśród 387 kierowników (140 kobiet, 247 mężczyzn) z 50 przedsiębiorstw¹. Wyniki wskazują na występowanie istotnych różnic ze względu na płeć, w zakresie wsparcia ze strony przełożonego, sprawiedliwości proceduralnej oraz możliwości rozwoju. Średnie w grupie kobiet są niższe, a korelacje zmiennych zadowoleniem silniejsze. Oznacza to, że inne są uwarunkowania zadowolenia z pracy w przypadku kierowników kobiet i mężczyzn, co wymaga zróżnicowania praktyk oraz dalszej eksploracji.

Słowa kluczowe: wsparcie, rozwój, sprawiedliwość, płeć, kierownik.

JOB SATISFACTION, SUPPORT AND POSSIBILITIES OF DEVELOPMENT IN OPINIONS OF WOMEN AND MEN MANAGERS

Abstract: The aim of the article is to identify factors related to managerial job satisfaction, and underline the differences regarding their importance in the context of gender. The study was conducted with the usage of a questionnaire in a group of 387 managers (140 women, 247 men) from 50 enterprises. Results show that in these organizations are existing significant gender differences in the context of: support from supervisor, procedural fairness, perceived development opportunities. In the group of women mean results are lower but correlations with job satisfaction stronger. This means that job satisfaction factors for female and male managers differ, which requires differentiation of practices and further exploration.

Keywords: support, development, justice, gender, manager.

¹ Grat NCN w Krakowie „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach” (UMO-2013/09/B/HS4/01307).

1. Wprowadzanie – kobiety na rynku pracy w Polsce i na świecie

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele opracowań dotyczących sytuacji kobiet na rynku pracy oraz na stanowiskach kierowniczych, z których wynika, że w ostatnich latach zaszło wiele pozytywnych zmian dla kobiet. I tak na przykład Polska w roku 2018 wydaje się być bardzo dobrym miejscem dla kobiet, które chcą się realizować zawodowo. Jak wynika z najnowszej edycji raportu PwC „Women in Work Index 2018” (Women in Work, 2018), analizującym otwartość i przyjazność rynku pracy dla kobiet, Polska jest na 9. miejscu spośród badanych 33 krajów OECD. Na pierwszych trzech miejscach znalazły się: Islandia, Szwecja, i Norwegia; na czwartym Nowa Zelandia; na piątym miejscu Słowenia. Ostatnie miejsca zajmują: Meksyk, Korea Południowa, Chile. Tak dobre notowania Polski stały się możliwe m.in. dzięki zwiększeniu zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin, a także zmniejszeniu różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. Dodać należy, że od czasu pierwszego zestawienia indeksu w 2000 r. Polska awansowała aż o 10 miejsc. Np. różnice w wynagrodzeniach w 2017 wyniosły 7%, podczas gdy w roku w 2000 r. 12%. W najnowszej edycji tego raportu stopa bezrobocia wśród Polek wyniosła 6%, a średnia dla OECD 8%.

Także niezła jest sytuacja dotycząca udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych. Jak wynika z innych badań kobiety w Polsce w 2017 zajmowały 34% wyższych stanowisk kierowniczych. Podczas gdy na świecie i w krajach Unii Europejskiej odsetek ten wynosi około 25% a u sąsiadujących Niemczech udział ten wynosi tylko 18% (Grant Thornton, 2018). Wśród 36 państw objętych tym badaniem Polska uplasowała się na trzecim miejscu (ex aequo z Estonią i Filipinami).

Autorzy raportu PWC (Women in Work, 2018) na podstawie analiz rynku pracy w Szwecji stawiają wniosek, że sytuacja w Polsce mogłaby się jeszcze poprawić, a gdyby było zawodowo czynnych Polek co Szwedek, to PKB w Polsce mogłoby wzrosnąć o 10%. Podobne są wnioski stawiają autorzy raportu Raportu McKinsey (Report McKinsey, 2015), twierdząc, że jeśli w skali świata wyrównany byłby parytet płci (wyrównanie pozycji kobiet i mężczyzn w gospodarce, edukacji, płacach etc.) to PKB na świecie wzrosłoby o 28 biliony dolarów. A bardziej szczegółowo np. „w Indiach wzrost PKB w takiej sytuacji wyniósłby 16%, w Ameryce Łacińskiej 14 %, w Chinach 12 %, w Europie %” (Aleksandrowicz, 2015). Podobnie z badań ManpowerGroup z 2017 wynika, że zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych jest korzystne znaczenie dla organizacji, jej efektywności oraz budowania równowagi między pracownikami (ManpowerGroup, 2017). Takie opinie są wyrażane przez polskich respondentów, a wielu liderów mężczyzn uważa, że dotychczasowa sytuacja musi ulec zmianie; 59% liderów uważa, że w celu promowania zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych konieczna jest zmiana kultury organizacyjnej i stworzenie kultury neutralnej pod względem płci (Raport 7 kroków, 2018). W miejsce

zakorzenionej w organizacji i społeczeństwie męskiej kultury typu „think male, think manager”.

Mając na uwadze potrzebę zmian oraz konieczność zatrudniania i zatrzymywania w organizacjach utalentowanych pracowników, niezależnie od płci, należy poszukiwać zachęt służących zwiększaniu ich udziału w życiu organizacji. Początkiem może być identyfikacja czynników związanych z zadowoleniem, zarówno kierowników kobiet jak i mężczyzn, oraz poznawanie czy te czynniki się różnią. Wyniki badań dotyczące udziału kobiet w zarządach nie są jednoznaczne, to jednak wielu badaczy wskazuje, że wzrost udziału kobiet w zarządach wpływa pozytywnie na efektywności firmy np. Erhardt et.al. zbadali związek między różnorodnością demograficzną w 127 zarządach dużych firm a wynikami finansowymi za okres 6 lat i stwierdzili istnienie związku między zróżnicowaniem w zarządach a wynikami finansowym firmy (Erhardt et.al, 2003). Bear et.al (2010) dowiedli, że wzrost udziału kobiet w zarządach ma wpływ na poprawę wizerunku organizacji.

W związku z tym pojawia się pytanie jak najlepiej można motywować do pracy kierowników kobiety i mężczyzn. W dalszej części zostaną zaprezentowane wyniki badań, które mają na celu identyfikację czynników mających związek z zadowoleniem z pracy, oraz ocenę siły tego związku w kontekście płci kierowników. W oparciu o przegląd literatury uznano, że kluczową rolę dla zadowolenia z pracy odgrywają: postrzegane możliwości rozwoju potencjału, wsparcie ze strony organizacji, wsparcie ze strony przełożonego oraz postrzegana sprawiedliwość dotycząca zasad podziału nagród i wielkości tych nagród za wykonaną pracę (Rakowska, 2018, s.184-208).

2. Zadowolenie z pracy i czynniki go kształtujące

Problematyka satysfakcji pracowników i zadowolenia z pracy od lat cieszy się nieustającym zainteresowaniem, naukowców i praktyków biznesu. W dużej mierze wynika to z tego, że satysfakcja i zadowolenie są skorelowane z kluczowymi postawami i zachowaniami pracowników organizacji (Chudzicka-Czupała, Grabowski, 2016; Bednarska 2016; Rakowska, Mendryk, 2017). Mimo wielu lat badań, w polskiej literaturze nie ma jednej, powszechnie przyjętej definicji satysfakcji, a niektórzy polscy autorzy, odróżniają pojęcia „satysfakcja z pracy” i „zadowolenie z pracy (Juchnowicz 2014, Borowska-Pietrzak, 2014). Jedną z pierwszych i bardziej popularnych koncepcji zadowolenia stworzył Locke (1976) według którego zadowolenie z pracy to przyjemny stan emocjonalny, będący rezultatem percepcji przez jednostkę swojej pracy jako realizującej, lub dającej okazję do realizacji istotnych wartości dostępnych w pracy, w przypadku gdy są one zbieżne z jej potrzebami. O ile w koncepcji Locke’a (1976) na zadowolenie może wpływać kilka czynników, tak np. w przypadku innej klasycznej koncepcji zadowolenia Hackman’a i Oldham’a (Hackman,

Oldham, 1976) najważniejszym czynnikiem mającym związek z zadowoleniem jest treść pracy, a przede wszystkim sensowność wykonywanych zadań.

Analizując polską literaturę przedmiotu można zauważyć że brakuje jednoznacznej interpretacji terminów „satisfakcja z pracy” i „zadowolenie z pracy”. W pewnej mierze może to wynikać z faktu, że anglojęzyczny termin „satisfaction” w języku polskim może być tłumaczony jako „satisfakcja”, lub „zadowolenie”. Część badaczy uznaje za podejście do zadowolenia w aspekcie poznawczym i stwierdza, że zadowolenie z pracy odnosi się do tego, co ludzie czują wobec pracy i jej składników, jak bardzo lubią swoją pracę (Zalewska, 2003; Borowska-Pietrzak, 2014). Zdaniem Borowskiej-Pietrzak (2014, s. 11) „aspekt poznawczy zadowolenia z pracy to satisfakcja, a aspekt emocjonalny to psychologiczna ocena emocjonalna pracy, samopoczucie lub nastrój w miejscu pracy”. Juchnowicz z kolei określa satisfakcję jako określoną postawę wobec pracy, mającą cechy: poznawcze, to znaczy dostarcza zobiektywizowanych informacji na temat badanych aspektów pracy, i afektywne, gdyż przedstawia uczucia wobec pracy, a także behawioralne, wskazując potencjalne zachowania pracowników w procesie pracy (Juchnowicz, 2014).

Dla celów tej publikacji przyjęto, iż zadowolenie z pracy to określona postawa wobec pracy rozumiana w aspekcie poznawczym. Natomiast jeśli chodzi o podejścia do badania zadowolenia, to najczęściej można się spotkać albo z badaniem ogólnego zadowolenia z pracy, albo jest to koncentrowanie się na wybranych obszarach zadowolenia z pracy jak np. z ekonomicznych warunków, relacji, zadań, czy też fizycznego środowiska pracy, które to przyjęto w prezentowanym badaniu (Coomber, Barribal, 2007).

Mając na uwadze czynniki związane z zadowoleniem z pracy, jako istotne należy wymienić wsparcie ze strony przełożonego i wsparcie ze strony organizacji (Eisenberger, et al., 2002; Rhoades et al., 2002, Lewicka, Rakowska, 2016). Teoria wsparcia organizacyjnego (Perceived Organizational Support, POS) dotyczy gotowości organizacji do nagradzania zwiększonych wysiłków i zaspokojenia społeczno-emocjonalnych potrzeb pracowników. Postrzegane wsparcie organizacyjne to stopień, w jakim pracownicy uważają, że ich organizacja ceni ich wkład i dba o ich dobre samopoczucie, zaspokaja ich potrzeby. POS kształtuje pozytywne zależności między pracownikami a organizacją, w rezultacie pracownicy starają się osiągać lepsze wyniki, odwzajemniając otrzymywane nagrody i dobrego traktowania. Inną często wymienianą zmienną, która jest często skorelowana z zadowoleniem z pracy, oraz z intencją opuszczenia organizacji, jest poczucie sprawiedliwości (Nadiri, Tanova, 2010). Przy czym najczęściej wyróżnia się dwa rodzaje sprawiedliwości: sprawiedliwość proceduralną i dystrybucyjną. Sprawiedliwość proceduralna dotyczy uczciwości stosowanych procedur podziału zasobów pomiędzy pracowników (Caza et al., 2015). Cropanzano i Greenberg, dodatkowo w przypadku sprawiedliwości proceduralnej wyróżniają jej dwa aspekty tj. strukturalny i społeczny (Cropanzano, Greenberg, 1997). Pierwszy dotyczy formalnych reguł i zasad podejmowanych decyzji (np. odpowiednie powiadomienie przed podjęciem decyzji, zebranie dokładnych informacji), drugi, społeczny

aspekt, nazywany jest także sprawiedliwością interakcyjną, dotyczy takich kwestii jak np. traktowanie pracowników z godnością i szacunkiem, czy sposób przekazywania im informacji dotyczących decyzji.

Inną ważną zmienną, która może wpływać na zadowolenie są postrzegane możliwości rozwoju potencjału w organizacji. Liczne badania potwierdzają związki między zadowoleniem a właściwym rozwojem i wykorzystaniem kompetencji pracowniczych (Stahl, et.al., 2009; Heilmann, et.al., 2015; Ko, 2012; Łaguna, 2012).

W dalszej części zostaną scharakteryzowane związki między zadowoleniem kierowników a wyżej opisanymi zmiennymi w kontekście płci kierowników w oparciu o zebrane wyniki badań własnych.

3. Metodyka badań i wyniki

3.1. Pytania badawcze, narzędzie, opis próby

Prezentowane wyniki stanowią część wyników z grantu badawczego, w którym cała próba to 2076 respondentów, wśród których było 387 kierowników z 50 innowacyjnych przedsiębiorstw (dobór celowy, rankingi innowacyjnych przedsiębiorstw). Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. W celu weryfikacji narzędzia badawczego przeprowadzono badania pilotażowe (przyjęto Alfa Cronbacha $\geq 0,70$; Rakowska, Lutek, 2015).

W dla celów niniejszej publikacji postawiono dwa pytania badawcze:

1. Czy istnieją różnice dotyczące zadowolenia z pracy, postrzeganego wsparcia, możliwości rozwoju i sprawiedliwości w kontekście płci kierowników?
2. Czy istnieją różnice w zależnościach między zadowoleniem z pracy a: postrzeganym wsparciem, możliwościami rozwoju i postrzeganą sprawiedliwością w kontekście płci kierowników?

Tabela 1 prezentuje charakterystykę próby badawczej.

Tabela 1.
Charakterystyka próby badawczej

Kryterium	Dane
Wielkość próby	N= 387 kierowników
Płeć	37% - kobiety, 63% - mężczyźni
Staż ogółem (średni)	25,5 roku
Staż na stanowisku (średni)	8,5 roku
Wiek w przedziałach w grupie kobiet	do 30 lat -8%; 30-49 -61%; 50 plus -31%
Wiek w przedziałach w grupie mężczyzn	do 30 lat - 6%; 30-49 -61%; 50 plus - 33%

W próbie kobiety stanowią 37%, co odpowiada trendowi w Polsce. Analizując rozkład grup wiekowych można uznać, że w obu grupach mamy sytuację zbliżoną. Zarówno w grupie

kobiet jak i mężczyzn większość (61%) stanowią kierownicy w wieku 30-49 lat, oraz w wieku 50 plus (ok.30%). Najmniej jest kierowników młodych tj. do 30 roku życia.

3.2. Wyniki dotyczące zadowolenia, wsparcia, możliwości rozwoju, sprawiedliwości

Zadowolenie z pracy (ZAD)

Do identyfikacji poziomu zadowolenia wykorzystano 4 stwierdzenia dotyczące stopnia zadowolenia z 4 aspektów: ekonomicznych warunków; relacji interpersonalnych; charakteru wykonywanej pracy oraz fizycznych warunków. Stopień zadowolenia określano w skali 1- bardzo niezadowolony, do 5 – bardzo zadowolony.

Wynik zadowolenia kierowników (ZAD) to średnia z ww. czterech stwierdzeń. Średnie zadowolenie w grupie kobiet wyniosło ZAD= 3,92, a grupie mężczyzn ZAD =3,94 . Na podstawie test U Manna-Whitneya można stwierdzić, że nie ma różnic w poziomie zadowolenia ze względu na płeć kierowników(istotność 0,57) .

Postrzegane wsparcie

Do określenia poziomu wsparcia wykorzystano dwa stwierdzenia:

„Moja organizacja bierze pod uwagę moje cele i wartości, tworzy warunki dla do tego, aby mógł dać z siebie jak najwięcej” (wsparcie ze strony organizacji Wsp.O);

„Mój przełożony troszczy się o mnie, bierze pod uwagę moje cele i wartości, tworzy warunki do tego aby mógł/a dać z siebie jak najwięcej” (wsparcie przełożonego Wsp.K).

Respondenci określali w jakim stopniu zgadzają się z tymi stwierdzeniami (od 1- zdecydowanie nie zgadzam się do 5-zdecydowanie zgadzam się). Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic dotyczących oceny wsparcia ze strony organizacji ze względu na płeć respondentów (poziom istotności 0,10). Natomiast występują różnice w postrzeganiu wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego ze względu na płeć (test U Manna-Whitneya, poziom istotności 0,018). W grupie kobiet średnia Wsp.K=3,41 (SD=1,07), w grupie mężczyzn średnia Wsp.K= 3,65 (SD=0,98). Co oznacza, że mężczyźni odczuwają większe wsparcie od swojego przełożonego niż kobiety. Przy czym dodać należy, że opinie w obu grupach są mocno zróżnicowane (SD zbliżone do 1).

Możliwości rozwoju potencjału w organizacji

Dla określenia poziomu postrzeganych możliwości rozwoju potencjału wykorzystano cztery stwierdzenia na podstawie których obliczono zmienną postrzegane możliwości rozwoju Wsp.roz (skala 1 do 5):

„Moja organizacja/dział kadr wspiera doskonalenie moich kompetencji”;

„Jestem zadowolony/a z możliwości rozwoju moich kompetencji w organizacji”;

„Organizacja w pełni wykorzystuje mój potencjał”;

„Mój bezpośredni przełożony wspiera doskonalenie moich kompetencji”.

Analiza wyników świadczy o istnieniu różnicach w postrzeganych możliwościach rozwoju ze względu na płeć, przy czym większe możliwości rozwoju są dla mężczyzn niż kobiet (test U Manna-Whitneya 15201, poziom istotności 0,05). Wynik w grupie kobiet Wsp.roz= 3,30 (mediana 3,25, dominanta 3,0) a grupie mężczyzn Wsp.roz = 3,47 (mediana 3,4, dominanta 4).

Wyniki dla każdego z czterech twierdzeń z podziałem na płeć przedstawia tabela 2. W każdym przypadku możliwości rozwoju w grupie kobiet są słabsze niż grupie mężczyzn. Jednocześnie mężczyźni jak i kobiety uważają że ich potencjał nie jest w pełni wykorzystywany w organizacji. Generalnie w badanych organizacjach nie przywiązuje się wystarczającej uwagi do doskonalenia i wykorzystania potencjału kadry, niezależnie od tego czy są to mężczyźni czy kobiety. Ponadto opinie respondentów są zróżnicowane.

Tabela.2.

Postrzegane możliwości rozwoju potencjału w organizacji z podziałem na płeć

Lp.	Możliwości rozwoju własnego potencjał w organizacji.	Wsp.roz K	Wsp.roz M	SD K	SD M
1.	Moja organizacja/dział kadr wspiera doskonalenie moich kompetencji.	3,10	3,23	1,10	1,10
2.	Jestem zadowolony/a z możliwości rozwoju moich kompetencji w organizacji.	3,20	3,40	1,01	1,03
3.	Organizacja w pełni wykorzystuje mój potencjał.	3,38	3,56	0,96	0,96
4.	Mój bezpośredni przełożony wspiera doskonalenie moich kompetencji.	3,47	3,67	1,00	1,00

Legenda: Wsp.roz –postrzegane możliwości rozwoju;
K- kobiety; M- mężczyźni; SD – odchylenie standardowe

Postrzegana sprawiedliwość

Dla określenia poziomu sprawiedliwości wykorzystano następujące stwierdzenia: „Procedury, na podstawie, których podejmowane są decyzje w organizacji są sprawiedliwe” (sprawiedliwość proceduralna) oraz „Otrzymywane wynagrodzenie odzwierciedla mój wysiłek wkładany w pracę” (sprawiedliwość dystrybucyjna).

Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w ocenie sprawiedliwości dystrybucyjnej w grupie kierowników kobiet i mężczyzn (poziom istotności 0,20). Oznacza, to że w obu grupach podobne są odczucia co do nagród otrzymywanych za wykonywaną pracę, co jest zgodne z wnioskami z raportu PWC (Women in Work Index, 2018). Występują natomiast różnice w postrzeganiu sprawiedliwości proceduralnej. Średnia w grupie kobiet jest niższa niż w grupie mężczyzn (K = 3,23; M = 3,44) (test U Manna-Whitneya 14932, poziom istotności 0,022), co z kolei potwierdza wnioski z literatury dotyczące istnienia pozornie niewidocznych barier dla kobiet tzw. „szklanym sufit” (Livingstone, et.al. 2016).

3.3. Korelacje zadowolenia ze wsparciem, możliwościami rozwoju i sprawiedliwością

Współczynniki korelacji Supermana zadowolenia z pracy ze wsparciem ze strony organizacji mają taką samą wartość w grupie kobiet i mężczyzn ($r = 0,62$; $p = 0,01$) (Tab.3).

W dwóch przypadkach korelacje w grupie kobiet są silniejsze niż w grupie mężczyzn:

- zadowolenie z pracy z możliwościami rozwoju: kobiety $r = 0,61$ ($p = 0,01$), mężczyźni $r = 0,46$ ($p = 0,01$);
- zadowolenie ze wsparciem przełożonego: kobiety $r = 0,63$ ($p = 0,01$), mężczyźni $r = 0,58$ ($p = 0,01$).

Jeśli przyjmie się, że siła korelacji na poziomie 0,4 – 0,6 to korelacja umiarkowana (zależność istotna), a 0,6 – 0,8 to korelacja wysoka (zależność znaczna) to, że w grupie kobiet częściej występują korelacje wysokie, a w grupie mężczyzn umiarkowane.

Tabela 3.

Korelacje zadowolenia ze wsparciem z podziałem na płeć

	Wsp.roz	ZAD	Wsp.O	Wsp.K
Kobiety				
Wsp.roz	1,00	0,61**	0,62**	0,50**
ZAD	0,61**	1,00	0,62**	0,63**
Wsp.O	0,62**	0,62**	1,00	0,69**
Wsp.K	0,50**	0,63**	0,69**	1,00
Mężczyźni				
Wsp.rozw	1,00	0,46**	0,56**	0,40**
ZAD	0,46**	1,00	0,62**	0,58**
Wsp.O	0,56**	0,62**	1,00	0,61**
Wsp.K	0,40**	0,58**	0,61**	1,00

** istotność 0,01

Legenda:

Wsp.rozw. – możliwości rozwoju potencjału; ZAD – zadowolenie z pracy;

Wsp.O – wsparcie ze strony organizacji; Wsp.K – wsparcie ze strony przełożonego

Tabela 4 prezentuje korelacje zadowolenia z pracy z postrzeganą sprawiedliwością proceduralną i dystrybucyjną. Podobnie jak wyżej korelacje w grupie kobiet są silniejsze niż w grupie mężczyzn:

- korelacja zadowolenia ze sprawiedliwością proceduralną: kobiety $r = 0,55$ ($p = 0,01$), mężczyźni $r = 0,43$ ($p = 0,01$);
- korelacja zadowolenia ze sprawiedliwością dystrybucyjną: kobiety $r = 0,59$ ($p = 0,01$), mężczyźni $r = 0,56$ ($p = 0,01$).

Wyniki świadczą o tym, że percepcja sprawiedliwości proceduralnej i korelacyjnej jest silnie skorelowana z zadowoleniem z pracy kierowników. Dodać należy także, że wyniki w zakresie sprawiedliwości są niskie (w obu przypadkach średnie poniżej 3,44) co oznacza, że istnieją możliwości wpływania na poziom zadowolenia, a szczególnie w przypadku kobiet.

Tabela 4.*Korelacje zadowolenia ze sprawiedliwością z podziałem na płeć*

Płeć			ZAD	Spraw.Proc	Spraw.Dyst
Kobieta	rho Spearmana	ZAD	1,00	0,55**	0,59**
		Spraw.Proc	0,55**	1,00	0,43**
		Spraw.Dyst	0,59**	0,43**	1,00
Mężczyzna	rho Spearmana	ZAD	1,00	0,43**	0,56**
		Spraw.Proc	0,43**	1,00	0,38**
		Spraw.Dyst	0,56**	0,38**	1,00

** . Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Legenda:

Wsp.rozw. – możliwości rozwoju potencjału w organizacji; ZAD– zadowolenie z pracy;

Spraw.Proc – sprawiedliwość proceduralna; Spraw.Dyst- sprawiedliwość dystrybucyjna

4. Podsumowanie i wnioski

Prezentowane badanie miało na celu uzyskanie odpowiedzi na dwa pytania: Czy istnieją różnice dotyczące zadowolenia z pracy, postrzeganego wsparcia, możliwości rozwoju i postrzeganą sprawiedliwością w kontekście płci kierowników? Oraz czy istnieją różnice w zależnościach między zadowoleniem z pracy a: postrzeganym wsparciem, możliwościami rozwoju i postrzeganą sprawiedliwością w kontekście płci kierowników?

Ogólny poziom zadowolenia z pracy należy ocenić jako dobry. Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic ze względu na płeć. Podobnie nie stwierdzono różnic dotyczących wsparcia ze strony organizacji oraz sprawiedliwości dystrybucyjnej, które dodatkowo są na słabym poziomie.

Zauważono natomiast istotne statystyczne różnice ze względu na płeć co do: postrzeganego wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego, możliwości rozwoju swojego potencjału oraz sprawiedliwości proceduralnej. W każdym przypadku wyniki w grupie kobiet są niższe niż w grupie mężczyzn, co prowadzi do wniosku, że respondentki otrzymują mniejsze wsparcie ze strony swojego przełożonego oraz uważają, że mają mniejsze możliwości rozwoju niż mężczyźni. Jednocześnie badane organizacje nie przywiązują dużej uwagi do doskonalenia kadry kierowniczej, niezależnie od płci kierownika.

Dodać należy, że korelacje między badanymi zmiennymi a zadowoleniem są wysokie i umiarkowane, jednak wyższe w grupie kobiet niż w grupie mężczyzn, co oznacza to że kształtując te zmienne można w sposób istotny zwiększyć poziom zadowolenia w każdej grupie ale silniej w grupie kobiet.

Potwierdza to istnienie zjawiska szklanego sufitu (Nabi, 2001; Ibarra, 2013). Wyniki badań są zgodne z innymi m.in. z wynikami raportu Manpower 2017 gdzie wskazywano na

przeszkody jakie napotykają kobiety na stanowiskach kierowniczych. Mimo że w Polsce zaszło bardzo wiele pozytywnych zmian dotyczących w sytuacji kobiet na stanowiskach kierowniczych to nadal sytuacja kobiet w organizacji jest słabsza niż mężczyzna, co wymaga dalszych badań i działań. Konieczne jest także kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej różnorodności i co służy dobremu wykorzystaniu zarówno potencjału kierowników kobiet jak i mężczyzn.

Bibliografia

1. Aleksandrowicz, P. (10.07.2015). *Gdyby status kobiet i mężczyzn był równy to światowy PKB byłby wyższy o 28 biliony dolarów*, dostęp: <https://www.obserwatorfinansowy.pl>.
2. Bear, S., Rahman, N., Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
3. Borowska-Pietrzak, A. (2014). Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej. *Nauki o Zarządzaniu*, 1, 9-22.
4. Bednarska, M. (2016). Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HoReCa. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 97-114.
5. Caza, A., McCarter, M. W., Northcraft, G. B. (2015). Performance benefits of reward choice: A procedural justice perspective. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 184-199.
6. Coomber, B., Barriball, K. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *Int J Nurs Stud*, 44(2), 297-314.
7. Chudzicka-Czupała, A., Grabowski, D., (2016). Wrażliwość na sprawiedliwość i koszty psychologiczne doświadczane przez pracowników a zadowolenie z pracy oraz poczucie dopasowania do organizacji–projekt badań. W Z. Ratajczak (red.), *Psychologia w biznesie. Nowe perspektywy*. 96-160. Warszawa: Difin.
8. Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372, Oxford, England: Wiley.
9. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, No. 3, 565-573.
10. Erhardt, N.L., Werbel, J.D., & Shrader, C.B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111.

11. Grant Thornton: Kobiety stanowią 34% wyższej kadry kierowniczej w polskich firmach, *ISBNews* (8.03.2018), <http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,23115502,grant-thornton-kobiety-stanowia34-wyzszej-kadry-kierowniczej.html>
12. Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
13. Heilmann, P., Vanhala, M., Salminen, H., Salminen, H. (2015). The impact of competence-development opportunities on organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Lifelong Learning in Europe*, 5(6), <https://www.elmmagazine.eu/articles/the-impact-of-competence-development-opportunities-on-organizational-commitment-and-the-mediating-role-of-job-satisfaction/>
14. Ibarra, H., Ely, R., Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60-66.
15. Juchnowicz, M. (2014). *Satysfakcja zawodowa pracowników: kreator kapitału ludzkiego*, PWE: Warszawa.
16. Ko, W.H.(2012). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1004-1011.
17. Livingstone, D.W., Pollock, K., Raykov, M. (2016). Family binds and glass ceilings: Women managers' promotion limits in a 'knowledge economy'. *Critical Sociology*, 42(1), 145-166.
18. Łaguna, M. (2012). Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy a motywacja do podejmowania szkoleń: Doniesienie z badań. *Psychologia Jakości Życia*, 11(2), 163-172.
19. Lewicka D., Rakowska A. (2016). Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach. *Nauki o zarządzaniu*, 2(27), 102-115.
20. Locke, E.A., (1976). *Nature and causes of job satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally: New York.
21. Nabi, G.R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 457-474.
22. Nadiri, H., Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
23. Rakowska A. (2018) *Unlocking the Potential of Employees in the Context of Organizational Diversity (eds)*, ToKnowPress: Bankok, Celje, Lublin.
24. Rakowska A., Mendryk I.(2017). Satysfakcja i zaangażowanie kadry kierowniczej w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 4(964), 67-80.
25. Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2015, June). *Employees' competence potential from the perspective of HR diversity management: Results of pilot study*. 15th EURAM Conference, Warsaw, Poland.

26. *Raport ManpowerGroup 2017, 7 kroków do wprowadzania kobiet na stanowiska kierownicze*, (15.06.2018)
http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/file/_stale/pliki_firmy/7-krokow-do-wprowadzania-kobiet-na-stanowiska-kierownicze,
27. *Report McKinsey Global Institute, 2015 How advancing women's equality can add \$12 trillion* (15.06.2018) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>
28. Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
29. Stahl, G.K., Chua, C.H., Caligiuri, P., Cerdin, J.L., Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning- driven and demand- driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89-109.
30. *Women in Work Index 2018, Raport PwC Polska* (12.06.2018),
<https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2018/polska-women-in-work-index-2018.html>
31. Zalewska, A. (2002). *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*. Warszawa: Academica Wydawnictwo SWPS.