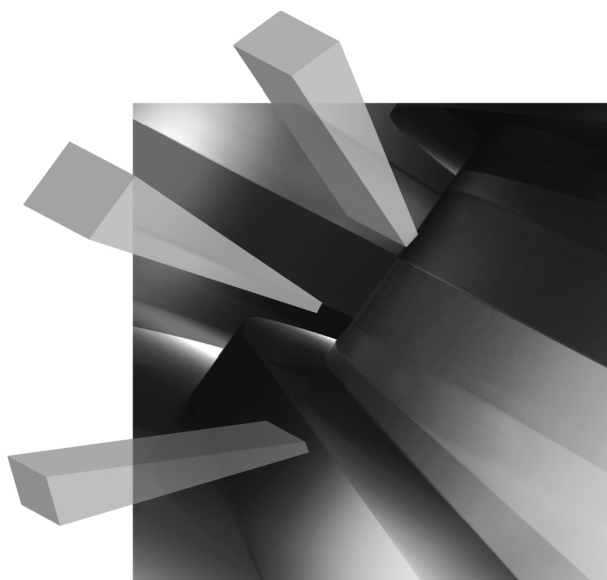


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2(19)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library [www.cceol.com](http://www.cceol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2014

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Zarządzanie partycypacyjne a satysfakcja z pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach</b> .....	9
<b>Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Klient w strategiach organizacji biznesowych</b> .....	33
<b>Kamila Malewska, Maja Sajdak, Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa</b> .....	44
<b>Stanisław Urban, Mariola Michalowska, Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w handlu wewnętrznym na przykładzie województwa lubuskiego</b> .....	56
<b>Elżbieta Kanak, Identyfikacja i ocena strategii rynkowych deweloperów na wrocławskim rynku nieruchomości mieszkaniowych</b> .....	74
<b>Piotr Bandurowski, Polityka migracyjna Unii Europejskiej w kontekście różnic kulturowych na przykładzie Polski</b> .....	86
<b>Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba, Analiza sieci w badaniach struktury organizacji</b> .....	95
<b>Ewa Galka, Zastosowanie koncepcji organizacji uczącej się w procesie zarządzania organizacją pozarządową</b> .....	118

## Summaries

<b>Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Participative management and employee job satisfaction in small and medium-sized enterprises</b> .....	32
<b>Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Client in business organization strategies</b> .....	43
<b>Kamila Malewska, Maja Sajdak, Evolution of competitive advantage concept – from planning perspective to agile company</b> .....	55
<b>Stanisław Urban, Mariola Michalowska, The conditions for the development of small and medium enterprises in the internal trade on the example of the Lubuskie Voivodeship</b> .....	73
<b>Elżbieta Kanak, Identification and assessment of market strategies of developers' on property and housing market in Wrocław</b> .....	85

<b>Piotr Bandurowski</b> , Migration policy of the European Union in the context of cultural differences. The case of Poland.....	94
<b>Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba</b> , The application of social network analysis for the studies on organizational structure .....	117
<b>Ewa Galka</b> , The use of learning organization concept in the process of non-governmental organization management .....	127

**Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: tomasz.dyczkowski@ue.wroc.pl; joanna.dyczkowska@ue.wroc.pl

---

## ZARZĄDZANIE PARTYCYPACYJNE A SATYSFAKCJA Z PRACY W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

---

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł bada relacje między stopniem włączenia pracowników mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w działania zarządcze a strategiami wynagradzania oraz satysfakcją pracowników z wynagrodzeń. W odróżnieniu do innych studiów analizujących skuteczność systemów wynagradzania z punktu widzenia menedżerów w opracowaniu autorzy przyjęli perspektywę pracowników. Empiryczna część artykułu przedstawia wnioski z analizy takich czynników, jak: świadomość strategiczna pracowników, ich zaangażowanie w wyznaczanie celów operacyjnych, jak również włączenie personelu w dyskusję na temat dokonań organizacji. Autorzy sformułowali następujące trzy hipotezy. *H1*: pracownicy włączeni w działania zarządcze preferują systemy wynagradzania opierające się na dokonaniach. *H2*: pracownicy włączeni w działania zarządcze są bardziej zadowoleni ze swoich wynagrodzeń. *H3*: mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa nie preferują partycypacyjnych form zarządzania, co czyni je mniej atrakcyjnymi pracodawcami w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami. Hipotezy zostały przetestowane z zastosowaniem analizy klasyfikacyjnej i korelacyjnej oraz testów nieparametrycznych na podstawie danych z 93 MSP oraz 86 dużych przedsiębiorstw zebranych na przełomie lat 2013 i 2014. Wyniki badań autorów wnoszą istotny wkład do dyskusji na temat strategii wynagradzania, wskazując, że włączenie pracowników w procesy zarządzania nie tylko zwiększa ich motywację, ale również jest podstawowym warunkiem tworzenia systemów wynagrodzeń w oparciu o dokonania.

**Słowa kluczowe:** świadomość strategiczna, systemy wynagradzania, zarządzanie partycypacyjne.

DOI: 10.15611/noz.2014.2.01

### 1. Wstęp

Niniejszy artykuł ma na celu zidentyfikowanie i zdefiniowanie relacji między stopniem włączenia pracowników w zarządzanie, a w szczególności w planowanie, a strategią wynagradzania stosowaną w przedsiębiorstwie, jak również z satysfakcją pracowników ze stosowanych w tym zakresie rozwiązań. Sytuacja zaobserwowana w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP) zostanie odniesiona do tej obecnej w dużych jednostkach. W przeciwieństwie do wielu badań analizujących

skuteczność strategii wynagradzania pracowników z perspektywy kadry menedżerskiej w tym opracowaniu zostanie przyjęty punkt widzenia pracowników.

Empiryczna część opracowania obejmuje, oprócz ogólnej charakterystyki badanych organizacji, wnioski wynikające z analiz: świadomości strategicznej pracowników, ich zaangażowania w wyznaczanie celów operacyjnych, jak również włączenia personelu w dyskusję na temat dokonań organizacji. Wspomniane trzy czynniki są postrzegane przez autorów jako te, które wskazują na partycypacyjny charakter zarządzania organizacją gospodarczą. W ten sposób zostanie utworzona zmienna, której korelacje z wielkością jednostki gospodarczej oraz ze zmiennymi, określonymi jako: (1) strategia wynagradzania i (2) satysfakcja z systemu wynagrodzeń, zostaną omówione w ostatniej części artykułu. W szczególności zostanie zweryfikowane, czy MSP są mniej skłonne do włączenia pracowników w zarządzanie niż duże przedsiębiorstwa i czy sytuacja ta wpływa na satysfakcję pracowników z wynagrodzeń.

Artykuł składa się z czterech części. Pierwszą poświęcono studium literatury, która stanowiła teoretyczne oparcie dla badań autorów. Zasygnalizowano tu również potencjalny wkład prezentowanych badań w dyskusję naukową dotyczącą strategii wynagradzania. Druga część przedstawia metodykę badawczą, a w szczególności: założenia badawcze, sposób przeprowadzenia badania, hipotezy oraz sposób konstrukcji zmiennych objaśnianych i objaśniających służących weryfikacji hipotez. Kolejna zaś omawia wyniki badań, którymi objęto 93 małe i średnie przedsiębiorstwa oraz – jako próbę porównawczą – 86 dużych jednostek. Szczegółowo omówiono kwestie: świadomości strategicznej pracowników, ich włączenia w tworzenie planów operacyjnych oraz zaangażowania w omawianie wyników jednostki z kadra zarządzającą. Wspomniane zagadnienia przeanalizowano w kontekście ich wpływu na strategię wynagradzania pracowników oraz satysfakcję pracowników w wynagrodzeniu. Zwrócono również uwagę na różnice między sytuacją w sektorze MSP a dużymi przedsiębiorstwami. Ostatnia część opracowania wskazuje na znaczenie i ograniczenia badań autorskich oraz wskazuje na ich możliwe i planowane rozszerzenie w kolejnej edycji projektu.

Należy podkreślić, iż szczególną motywacją do przygotowania tego artykułu są obserwowane i odczuwane przez autorów zmiany społeczno-gospodarcze, które nastąpiły w ostatnich 10 latach w Polsce, po akcesji do Unii Europejskiej. Obok oczywistego i niekwestionowanego rozwoju gospodarczego kraju, stymulowanego przez wspomniane wydarzenie, widoczne są istotne zmiany na rynku pracy. Wciąż młoda – bo 15-letnia w chwili akcesji – polska gospodarka wolnorynkowa i tworzące ją przedsiębiorstwa musiały stawić czoła wyzwaniu swobodnego przepływu pracowników na wspólnym europejskim rynku. Polskie przedsiębiorstwa nie mogły i dalej nie mogą rywalizować z zachodnimi jednostkami gospodarczymi, jeżeli chodzi o warunki płacowe. Pod koniec roku 2012 średnie wynagrodzenia w Polsce były wciąż zgodnie z danymi OECD [OECD 2012] 3,48 razy niższe niż w Niemczech, 3,89 razy niższe niż w Wielkiej Brytanii i 6,15 razy niższe niż w należącej do Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG) Norwegii. Sytuacja ta przyczyniła się do fali migra-

cji zarobkowych. Przywołane trzy kraje były głównymi kierunkami wyjazdowymi polskich pracowników w Unii Europejskiej i EOG, przyjmując odpowiednio 435, 612 i 46 tysięcy Polaków [GUS 2013, s.172]. Co więcej, małe i średnie przedsiębiorstwa, które tworzą 52,1% miejsc pracy w Polsce [GUS 2014a, s. 54], znalazły się w szczególnie trudnym położeniu w wojnie o talenty, rywalizując z międzynarodowymi korporacjami. Przywołane fakty sprawiają, iż badania pozafinansowych czynników wpływających na satysfakcję pracowników z wynagrodzeń są szczególnie istotne dla polskiego sektora MSP.

## 2. Podstawy teoretyczne

Jednym z czynników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w gospodarce rynkowej jest kapitał ludzki [Mayo 2001; Armstrong 2008; Pennig, Traut 2009] i umiejętność nim zarządzania. Natomiast zrozumienie relacji między celami przedsiębiorstwa a celami indywidualnymi oraz wynikami indywidualnymi i efektami całej jednostki jest podstawowym dążeniem systemów zarządzania dokonaniami organizacji. W ten sposób strategię zarządzania zasobami ludzkimi i metody zarządzania dokonaniami znajdują wspólny obszar. Jest nim integracja strategii zarządzania kadrami w systemie planowania organizacji, co powinno umożliwić realizację celów jednostki w sposób bardziej skuteczny i efektywny [Baird, Meshoulam 1988; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall 1988; Wright, McMahan 1992; Wei 2006; Inyang 2010].

Świadomość wkładu w realizację strategii przedsiębiorstwa stymuluje zaangażowanie pracowników w osiąganie celów długo- i krótkoterminowych, w konsekwencji prowadząc do poprawy pozycji rynkowej i wzrostu wyników oraz wartości przedsiębiorstwa [Inyang 2010]. Jest to szczególnie istotne dla mikro-, małych i średnich jednostek, które są w fazie intensywnego wzrostu. Niestety, autorytarny styl zarządzania, który jest obecny w wielu mniejszych przedsiębiorstwach, nie sprzyja kształtowaniu postaw proaktywnych wśród pracowników i nie stymuluje chęci samodoskonalenia. Uwaga koncentruje się bowiem na wyznaczaniu – często nieelastycznych – celów, wykonywaniu poleceń i rozwiązywaniu pojawiających się problemów [Sauer 2011]. Przeciwnieństwem jest zarządzanie partycypacyjne, które włącza pracowników w dyskusję na temat kierunków rozwoju organizacji oraz angażuje ich w poszukiwanie najlepszych rozwiązań w świetle pojawiających się wyzwań biznesowych. W efekcie zaufanie, którym menedżerowie obdarzają pracowników, sprawia, że ci ostatni bardziej angażują się w wykonywaną pracę i stają się skłonni do działań kreatywnych.

Zarządzanie partycypacyjne łączy się ściśle z teorią przywództwa transformacyjnego zaproponowaną przez Burnsa [1978] i rozwiniętą przez Bassa [1985]. W myśl tej teorii przywódca – „liderzy przemian”, motywują pracowników w taki sposób, że ci są skłonni zmienić swoje postawy. W efekcie rośnie motywacja pracowników do osiągnięcia celów. Aby uzyskać pożądaną efekt, liderzy powinni stosować

wać następujące cztery podejścia [Bass 1998]: (1) indywidualne traktowanie, (2) stymulację intelektualną, (3) inspirującą motywację oraz (4) identyfikację z przywódcą. Pierwsze z tych podejść odnosi się bezpośrednio, a pozostałe trzy pośrednio do koncepcji zarządzania partycypacyjnego.

Indywidualne traktowanie skupia się na osobistym zaangażowaniu pracownika. Lider, przyjmując rolę trenera lub mentora, stawiając pracownikowi wyzwania i wspierając go w ich realizacji, buduje przynależność danej osoby do organizacji, a tym samym zwiększa poczucie współodpowiedzialności za osiągnięcie celów. Przywódcy, którzy realizują zasadę indywidualnego traktowania, zwracają także uwagę na efektywny, dwustronny przepływ informacji między nimi a pracownikami, pozostając wyczuleni na pomysły płynące od pracowników [Bass, Riggio 2006; Detert, Burris 2007].

Proces stymulacji intelektualnej skłania pracowników do nieszablonowego myślenia, które pozwala na znalezienie nowych rozwiązań dla istniejących problemów [Bass 1998; Arnold, Loughlin 2013]. Stymulacja taka jest niezwykle istotna w mniejszych przedsiębiorstwach, gdy kadra zarządzająca ma bliższy kontakt z całym personelem i gdy może faktycznie wpłynąć na twórcze postawy pracowników. Ponadto menedżerowie małych jednostek nie są w takim stopniu związani formalnymi strukturami i procedurami, które często są obecne w większych organizacjach, dlatego mogą oni promować niestandardowe rozwiązania oferujące lepsze dostosowanie do zmian w otoczeniu jednostki. Należy również dodać, że członkowie małych zespołów mogą czuć się bardziej umotywowani, gdyż liderzy zespołów mają szansę łatwiej dostrzec starania pracowników.

Trzeci z elementów przywództwa transformacyjnego – inspirująca motywacja – pojawia się wówczas, gdy misja i strategia organizacji są komunikowane pracownikom w sposób szczegółowy, spójny i budujący wiarę w końcowy sukces. W ten sposób wykształcona świadomość strategiczna pracowników sprawia, że cele i zadania realizowane na poziomie operacyjnym są znacznie lepiej zintegrowane ze strategią jednostki. Wspomniany efekt jest wzmocniony wówczas, gdy pracownicy identyfikują się z przywódcą. Oznacza to, że dzielą oni przekonania lidera ze względu na jego cechy osobowościowe, które wykraczają poza autorytet formalny, wynikający z pozycji w przedsiębiorstwie [Arnold, Loughlin 2013].

W przywołanym kontekście autorskie badania na temat związków między partycypacyjnym zarządzaniem a kształtowaniem systemów wynagradzania oraz satysfakcją z wynagrodzeń wśród pracowników wnoszą trzy istotne elementy do dyskusji naukowej. Po pierwsze, powinny one pomóc stwierdzić, czy zaangażowanie pracowników w procesy planowania oraz omawiania wyników organizacji i ich własnych jest warunkiem budowy efektywnych systemów wynagradzania w oparciu o dokonania. Po drugie, badanie pozwoli zweryfikować, czy świadomość własnego wkładu w osiągnięcie celów organizacyjnych zwiększa chęć bycia wynagradzonym za efekty. W końcu badanie powinno pokazać, że w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach, w których menadżerowie są bardziej osiągalni dla pracowników



lepiej jest stosować podejście partycypacyjne do zarządzania. Mimo iż decyzja o delegowaniu uprawnień – nie o ich utraceniu – może nie być łatwa, powinna ona pomóc budować oddany zespół, zmotywowany możliwością wspólnego decydowania o rozwoju organizacji.

### 3. Metodyka badawcza

#### 3.1. Założenia projektu badawczego

Wyniki badań empirycznych prezentowane w tym artykule odnoszą się do danych zgromadzonych na przełomie lat 2013 i 2014 przez autorów przy aktywnym udziale studentów drugiego roku studiów magisterskich zaocznych kierunku Finanse i Zarządzanie na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Badanie objęło łącznie 179 organizacji działających przede wszystkim na Dolnym Śląsku, ale nie tylko, a w szczególności: 93 małe i średnie przedsiębiorstwa oraz 86 dużych jednostek.

Prezentowane badanie jest kontynuacją projektu zainicjowanego przez autorów w roku 2010 [Dyczkowska, Dyczkowski 2012, s. 141-142]. W bieżącej edycji, z której pochodzą wybrane wyniki, wprowadzono jednak kilka zmian metodycznych. Po pierwsze, w badaniach wstępnych formularze ankiety zawierały otwarte pytania, pozwalające zdiagnozować stan działań z zakresu planowania, kontroli, raportowania i komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach. Odpowiedzi na pytania dostarczyli studenci - ankieterzy, na podstawie analizy dokumentów przedsiębiorstw, w których pracowali, wywiadów z przełożonymi i współpracownikami oraz własnych doświadczeń z pracy. W bieżącej, drugiej edycji projektu formularze badawcze zawierały po sześć predefiniowanych wariantów odpowiedzi na zadane pytania, które odzwierciedlały najczęściej występujące opcje odpowiedzi uzyskane na etapie badań wstępnych. Pozostawiono jednak możliwość zdefiniowania własnej – innej – odpowiedzi, a także wymóg szczegółowego opisanie występującej w badanej organizacji sytuacji oraz wyrażenia opinii. W ten sposób zagwarantowano wysoką wiarygodność uzyskanych informacji. Zapobieżono bowiem przeoczeniu najbardziej typowych sytuacji, a jednocześnie szczegółowa charakterystyka pozwoliła na wychwycenie drobnych różnic między sytuacjami typowymi a tymi występującymi w konkretnej organizacji. Ponadto każde z pytań zostało rozszerzone o konieczność oceny sytuacji w badanej jednostce z wykorzystaniem 7-stopniowej skali punktowej. W ten sposób nie tylko zidentyfikowano metody zarządzania stosowane w poszczególnych przedsiębiorstwach, ale również uzyskano informacje na temat ich efektywności.

W tabeli 1 zaprezentowano strukturę badanej grupy organizacji, z wyróżnieniem wielkości organizacji oraz przynależności do poszczególnych sektorów działalności. Wskazano liczebność poszczególnych klas (liczby całkowite) i ich udział w całej badanej próbie (procenty). Dominujące wielkości dla poszczególnych sektorów oznaczono czcionką wytłuszczoną. Należy dodać, że w badaniu zastosowano typowo-

we zasady klasyfikacji obiektów do poszczególnych klas wielkości z uwzględnieniem: liczby zatrudnionych, wysokości przychodów ze sprzedaży oraz sumy bilansowej. W przypadku przedsiębiorstw, zwłaszcza mniejszych, których właściciele nie ujawnili informacji o przychodach lub sumie bilansowej, wielkość zatrudnienia posłużyła jako jedyne kryterium klasyfikacji.

**Tabela 1.** Struktura grupy badawczej ( $n = 179$ )

Obszar działalności	Klasa	Przedsiębiorstwa				Razem
		mikro	małe	średnie	duże	
Przemysł spożywczy		–	3 (18,8%)	6 (37,5%)	<b>7 (43,8%)</b>	16
Produkcja przemysłowa		3 (7,3%)	7 (17,1%)	3 (7,3%)	<b>28 (68,3%)</b>	41
Budownictwo		6 (28,6%)	<b>8 (38,1%)</b>	5 (23,8%)	2 (9,5%)	21
Handel i logistyka		5 (14,3%)	9 (25,7%)	5 (14,3%)	<b>16 (45,7%)</b>	35
Informatyka i telekomunikacja		–	4 (28,6%)	1 (7,1%)	<b>9 (64,3%)</b>	14
Finanse i ubezpieczenia		6 (15,4%)	5 (12,8%)	2 (5,1%)	<b>26 (66,7%)</b>	39
Usługi		<b>19 (32,2%)</b>	12 (20,3%)	11 (18,6%)	17 (28,8%)	59
Ogółem		30	34	29	86	179

Źródło: opracowanie własne.

Analizując strukturę badanej grupy organizacji, należy wskazać na zbliżoną liczbę obiektów należących do klas mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (odpowiednio 30, 34 i 29 jednostek). Przeważającą grupą były jednak duże przedsiębiorstwa (86 jednostek, czyli 48,0% badanych obiektów). Autorzy są świadomi, że taka struktura grupy badawczej nie odzwierciedla profilu polskiej gospodarki, w której dominują mikroprzedsiębiorstwa. Spośród około 1,8 miliona przedsiębiorstw działających w Polsce, z wyłączeniem sektora finansowego, tylko 3201 (0,18%) to jednostki duże. Kolejne 15 500 (0,86%) to podmioty średniej wielkości, zaś 57 100 (3,18%) to małe organizacje. Pozostałe organizacje (tj. 95,78%) to mikroprzedsiębiorstwa [GUS 2014a, s. 54]. Jednak porównywalna liczebność organizacji należących do sektora MSP oraz dużych przedsiębiorstw ułatwia porównanie stosowanych systemów wynagradzania oraz oznak partycypacyjnego zarządzania w badanych jednostkach.

Biorąc pod uwagę obszary działalności badanych obiektów, wskazać należy, że najliczniejszą reprezentację miały przedsiębiorstwa: usługowe (59), produkcyjne (41), finansowe (39) oraz działające w obszarze handlu i logistyki (35 jednostek). Sektor MSP zdominowały budownictwo oraz usługi (odpowiednio 90,5% oraz 71,2% jednostek), natomiast duże przedsiębiorstwa były szczególnie obecne w sektorach: produkcji przemysłowej, finansowym oraz informatyczno-telekomunikacyjnym (odpowiednio: 68,3%, 66,7% i 64,3% podmiotów).

Podobnie jak w przypadku struktury według klas wielkości, tak i struktura badanej grupy według branż odbiega od charakterystyki gospodarek zarówno Polski, jak i Dolnego Śląska. Po pierwsze, można zauważyć nadreprezentację instytucji finansowo-ubezpieczeniowych, co wynika z profilu kształcenia studentów wspomagających realizację projektu, którzy prowadzili wywiad przede wszystkim w jednostkach, w których pracowali. Biorąc pod uwagę przedsiębiorstwa niefinansowe, stwierdza się, że dużą różnicę odnotowano w grupie: „handel i logistyka”, dla której odchylenia wobec Polski i Dolnego Śląska wyniosły odpowiednio  $-15,9$  i  $-14,3$  punktu procentowego (p.p.). Przeciwna sytuacja dotyczyła przede wszystkim obszaru „produkcja przemysłowa”; jego udział był wyższy o  $+13,7$  p.p. wobec Polski i o  $+15,0$  p.p. wobec województwa dolnośląskiego. Również sektor informatyczno-komunikacyjny miał wyższy udział w badanej próbie niż powinien (o  $+4,6$  p.p. wobec Polski i  $+4,4$  p.p. wobec Dolnego Śląska). Udział pozostałych sektorów nie różnił się od profilu gospodarki polskiej i regionalnej o więcej niż 3 punkty procentowe [GUS 2014a, s. 55-56].

### 3.2. Hipotezy badawcze i sposoby ich weryfikacji

W tej części artykułu sformułowane zostaną hipotezy badawcze, które łączą partycypacyjny charakter zarządzania z systemami wynagradzania stosowanymi przez małe i średnie przedsiębiorstwa. W szczególności przetestowany zostanie wpływ stopnia partycypacyjności zarządzania na satysfakcję pracowników z wynagrodzeń. Sprawdzone zostaną również różnice we wspomnianym zakresie między sektorem MSP a przedsiębiorstwami dużymi. Ponadto zaprezentowane zostaną pytania badawcze postawione przez autorów w formularzu ankiety, które pozwoliły na weryfikację hipotez. Przybliżony będzie również sposób przekształcenia odpowiedzi respondentów w formę kwantytatywną, która pozwoli na zastosowanie metod analizy statystycznej.

W niniejszym artykule zostaną zweryfikowane następujące trzy hipotezy badawcze.

1. *H1*: pracownicy włączeni w działania zarządcze, w szczególności w proces planowania, preferują systemy wynagradzania opierające się na dokonaniach.
2. *H2*: pracownicy włączeni w działania zarządcze, w szczególności w proces planowania, są bardziej zadowoleni ze swoich wynagrodzeń.
3. *H3*: małe i średnie przedsiębiorstwa nie preferują partycypacyjnych form zarządzania, co czyni je mniej atrakcyjnymi pracodawcami w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami.

W celu zweryfikowania postawionych hipotez w badaniu autorskim wyróżniono szereg sposobów wynagradzania pracowników, a w szczególności: wynagrodzenia za wyniki, premie zależne od wyników indywidualnych bądź jednostki, systemy podwyżek i awansów oraz stałe pensje. Na tej podstawie skonstruowano zmienną „strategia wynagradzania (*WYN*)”. Natomiast ocena przyjętych przez przedsiębiorstwo rozwiązań dokonana z perspektywy pracowników ujęta została przy pomocy zmiennej „ocena systemu wynagrodzeń (*oc\_WYN*)”. Obie zmienne prezentuje tab. 2.

**Tabela 2.** Konstrukcja zmiennych objaśnianych

STRATEGIA WYNAGRADZANIA (WYN)		
<i>Czy Pana(-i) wynagrodzenie zależy od osiągnięcia przez jednostkę/komórkę organizacyjną/ zespół założonych celów? Jak wygląda ta zależność?</i>		
Lp.	Warianty odpowiedzi*	Punkty
1	Wynagrodzenie jest bezpośrednio zależne od uzyskanych wyników	5
2	Osiągnięcie celów przekłada się na indywidualne premie	4
3	Premie zależą od wyników jednostki	3
4	Dobre wyniki uwzględniane są przy podwyżkach i awansach	2
5	Wynagrodzenie powinno zostać powiązane z realizacją celów	1
6	Pensje są stałe	0
OCENA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ ( <i>oc_WYN</i> )		
<i>Ocena zadowolenia z system wynagradzania z wykorzystaniem 7-stopniowej skali</i>		

\* Możliwa była również inna odpowiedź. Odpowiedzi zawierały szczegółowy opis.

Źródło: opracowanie własne.

Z wielu przywoływanych w literaturze i stosowanych w praktyce form wynagradzania za wyniki w badaniach autorskich zwrócono uwagę na trzy rozwiązania: wynagradzanie bezpośrednio za efekty (np. prowizyjne), indywidualne premie oraz długookresowe premie zależne od wyników przedsiębiorstwa. Pierwsza opcja – wynagradzanie za efekty – powinna być najsilniej motywująca, gdyż to bezpośrednio od starań pracowników zależy ich wynagrodzenie. Istotne jest jednak, aby bezpośredni wkład danej osoby w wyniki przedsiębiorstwa został adekwatnie wyceniony. Indywidualne premie za wyniki są formą uzupełnienia podstawowego wynagrodzenia pracownika, które może się charakteryzować elastycznością w odniesieniu do częstości i wysokości wypłat. Dzięki możliwości uzyskania motywującego efektu nagrody wspomniana forma wynagradzania zyskuje na popularności w różnych obszarach gospodarki i w organizacjach różnej wielkości [Sturman, Short 2000; Milkovich, Newman 2005; Park, Sturman 2009]. Premie za wyniki jednostki mają charakter pośredniego wynagradzania pracowników za wkład w sukces ekonomiczny przedsiębiorstwa. Mogą one wspomagać budowanie więzi pracowników z organizacją, jednak ze względu na brak bezpośredniego powiązania z indywidualnym zaangażowaniem ich efekt motywacyjny jest trudniejszy do kontrolowania.

W celu pomiaru partycypacyjności zarządzania w badanych organizacjach autorzy stworzyli syntetyczną miarę objaśniającą: „partycypacyjność (*PAR*)”, która w swojej konstrukcji uwzględnia następujące trzy zmienne składowe: „świadomość strategiczną (*STR*)”, „organizację planowania (*OPL*)” oraz „omawianie wyników (*OWY*)” – wszystkie uwidocznione w tab. 3. Takie rozumienie partycypacyjnego zarządzania nie jest oderwane od badań innych autorów. Kim [2002] poddała pozy-

tywnej weryfikacji hipotezy wskazujące na trzy okoliczności, w których pracownicy wyrażają większe zadowolenie ze swojej pracy. Pierwszą było powiązanie wykonywanej pracy z planami strategicznymi, drugą – partycypacyjny charakter zarządzania w organizacji, zaś trzecią była efektywna komunikacja z przełożonymi.

**Tabela 3.** Konstrukcja syntetycznej zmiennej objaśniającej „partycypacyjność” (PAR)

ŚWIADOMOŚĆ STRATEGICZNA (STR)		
<i>Czy jednostka sporządza plany strategiczne (długookresowe) i czy Pan(-i) – jako jej pracownik – ma je przekazywane do wiadomości?</i>		
Lp.	Warianty odpowiedzi*	Punkty
1	Plany strategiczne tworzone są dla każdego obszaru działalności	5
2	Strategia rozwojowa jednostki jest znana pracownikom	4
3	Plany strategiczne znane są wyłącznie kierownictwu jednostki	3
4	Istnieją jakieś ogólne plany długookresowe	2
5	Planowanie dotyczy jednego roku lub krótszego okresu	1
6	Jednostka funkcjonuje na bieżąco	0
ORGANIZACJA PLANOWANIA (OPL)		
<i>Czy dla Pana(-i) stanowiska lub zespołu/komórki organizacyjnej, w której Pan(-i) pracuje, ustalone są cele operacyjne (krótkoterminowe)? Jak wygląda proces ich formułowania, kto w nim uczestniczy?</i>		
Lp.	Warianty odpowiedzi*	Punkty
1	Cele ustalane są przy udziale zainteresowanych	5
2	Cele ustalane są przez kierownictwo, w formie planu do wykonania	4
3	Przełożeni ustalają zadania na najbliższy okres	3
4	Zwierzchnicy formułują ogólne oczekiwania wobec pracowników	2
5	Pracownicy mają wykonywać swoje obowiązki	1
6	Pracownicy mają swobodę w realizacji swoich zadań	0
OMAWIANIE WYNIKÓW (OWY)		
<i>Czy uczestniczy Pan(-i) w spotkaniach lub prezentacjach związanych z omawianiem działalności/osiągniętych wyników? Jak często, jakie są cele takich spotkań, kto w nich uczestniczy?</i>		
Lp.	Warianty odpowiedzi*	Punkty
1	Pracownicy uczestniczą w regularnych spotkaniach z kierownictwem lub przełożonymi	5
2	Przełożeni omawiają z pracownikami ich osiągnięcia	4
3	Co roku organizowane jest spotkanie podsumowujące miniony okres	3
4	Odbywają się spotkania informacyjne dla pracowników	2
5	Spotkania takie organizowane są wyłącznie dla kierownictwa	1
6	Nie są organizowane żadne tego typu spotkania	0

\* Możliwa była również inna odpowiedź. Odpowiedzi zawierały szczegółowy opis.

Źródło: opracowanie własne.

Świadomość strategiczna pracowników odgrywa kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zwłaszcza tego, które działa jako organizacja zdecentralizowana. Wartości intelektualne, takie jak: wiedza, umiejętności i relacje, są współtworzone przez pracowników niższych szczebli, których zadaniem jest wcielenie strategii w życie [Kaplan, Norton 2000]. Znajomość strategii przez pracowników i zgodność ich celów indywidualnych z celami nadrzędnymi jednostki, uzyskiwane między innymi poprzez skuteczną komunikację między kadrą zarządzającą a niższymi szczeblami organizacyjnej hierarchii, jest zatem jednym z czynników sukcesu jednostki [Dyczkowska, Dyczkowski 2014]. Świadomość strategiczna w połączeniu z wysokim stopniem decentralizacji i delegacji uprawnień decyzyjnych zwiększa motywację pracowników i ich zaangażowanie w realizację strategii. Zaangażowanie w podejmowanie decyzji strategicznych jest najpełniejszym sposobem kształtowania własnego środowiska pracy [Kim 2002]. W konsekwencji organizacja procesu planowania strategicznego decyduje o charakterze związku między partycypacyjnym zarządzaniem a satysfakcją z pracy [Daniels, Bailey 1999; Kim 2002]. Podobne konkluzje wynikają z badań nad efektywnością pracy zespołowej [Lawler 1986; Ledford 1993; Scott, Tiessen 1999], w których wymienia się wśród czterech czynników sprzyjających zespołowości: otrzymywanie pełnej informacji oraz udział w podejmowaniu decyzji (obok wynagradzania za efekty i możliwości rozwijania własnych zdolności).

Poziom zaangażowania pracowników w zarządzanie jest w niniejszym badaniu mierzony jako poziom partycypacyjności planowania. Wpływ planowania partycypacyjnego na satysfakcję z pracy był już analizowany w innych badaniach, które wykazały istnienie pozytywnej relacji w tym zakresie [Spector 1986; Fisher 1989]. Jednak w niektórych późniejszych studiach wskazuje się, że ów związek ma charakter nieliniowy, a nawet że jest niestabilny i zależy od czynników sytuacyjnych [Daniels, Guppy 1994; Cotton 1995; Daniels, Bailey 1999]. W badaniu autorskim organizacja planowania została scharakteryzowana na podstawie odpowiedzi respondentów na następujące pytanie otwarte: „Czy dla Pana(-i) stanowiska lub zespołu/komórki organizacyjnej, w której Pan(-i) pracuje, ustalane są cele operacyjne (krótkoterminowe)? Jak wygląda proces ich formułowania, kto w nim uczestniczy?”. Na podstawie odpowiedzi uzyskanych we wstępnej fazie badania sformułowano sześć najczęściej występujących wariantów odpowiedzi wskazanych w tab. 3, które odzwierciedlają cztery główne sytuacje: planowanie partycypacyjne (odpowiedź 1), planowanie odgórne (opcje 2-3), mniej sformalizowane podejścia do planowania (opcje 4-5) oraz działania realizowane *ad hoc* (opcja 6).

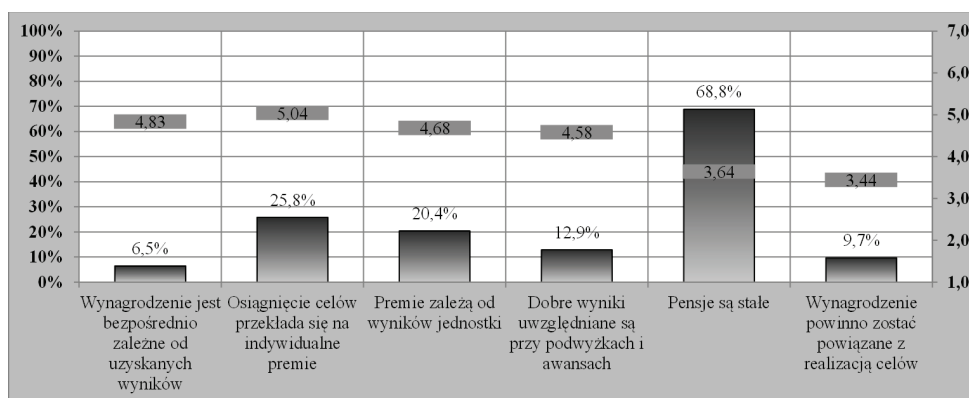
Ostatnia z analizowanych zmiennych: „omawianie wyników (*OWY*)”, przedstawia stopień, w jakim pracownicy przedsiębiorstwa są włączeni w dyskusję o dokonaniach jednostki, ale też o wynikach indywidualnych. Dyskusja taka nie powinna się ograniczać jedynie do spotkań informacyjnych, na których pracownicy „oglądają” prezentację rocznych wyników jednostki, ale winna faktycznie dawać możliwość wyrażenia własnych uwag i rozwiania wątpliwości. Zdaniem Deterta i Burrisa

[2007] głos pracowników powinien być postrzegany jako mający na celu poprawę funkcjonowania organizacji. Głosu tego należy wysłuchać, nawet jeśli zaburza organizacyjne *status quo* i sposób działania kadry zarządzającej. Niestety, w wielu organizacjach pracownicy boją się wyrażać opinię w sposób otwarty, dostrzegając realne zagrożenie wynikające z tego działania i jedynie niepewne korzyści. Pitkänen i Lukka [2011], analizując sformalizowane i niesformalizowane organizacyjne sprzężenie zwrotne, zwracają natomiast uwagę, że w uproszczeniu jest to sposób kontrolowania organizacji przez nią samą, choć pod uwagę musi być brana złożoność istniejących relacji międzyludzkich. W końcu Emmert i Taher [1992] zwracają uwagę, że informacja o efektach pracy w połączeniu ze wspierającym środowiskiem społecznym w organizacji stanowią ważne czynniki wpływające na satysfakcję z zatrudnienia.

## 4. Wyniki badań

### 4.1. Analiza klasyfikacyjna odpowiedzi

Kolejna część opracowania prezentuje wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autorów na grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (93 obiekty) w odniesieniu do wyników analizy dla dużych jednostek (86 obiektów). W pierwszej kolejności analizie poddane zostaną systemy wynagrodzeń w badanych jednostkach. Wyniki dla sektora MSP zaprezentowano na rys. 1. Następnie omówione zostaną wyniki analiz trzech czynników opisujących partycypacyjny charakter zarządzania, tj.: świadomości strategicznej, organizacji planowania oraz zakresu omawiania wyników w badanych przedsiębiorstwach. Wyniki dla grupy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw ujęto na rys. 2-4.



\* Możliwy wybór wielu odpowiedzi (suma nie musi być równa 100%).

Rys. 1. Strategie wynagradzania w sektorze MSP\*

Źródło: opracowanie własne.

Analizując systemy wynagrodzeń polskich MSP (rys. 1), można zauważyć, że spośród badanych 93 jednostek 64 (tj. 68,8%) stosowały stałe wynagrodzenia. W 40 przypadkach nie towarzyszyły im żadne składniki wynagrodzeń zależne od wyników ani też plany awansów bądź podwyżek uzależnione od wyników. Taka sytuacja powinna być oceniona negatywnie, gdyż w mniejszych przedsiębiorstwach zaangażowanie poszczególnych pracowników ma dużo większe znaczenie dla funkcjonowania jednostki, a zatem brak wynagradzania pozytywnych postaw może w większym stopniu wpływać negatywnie na wyniki ekonomiczne jednostki. Satisfakcja pracowników z istnienia wyłącznie stałych wynagrodzeń była niska i osiągnęła poziom 3,5 w 7-stopniowej skali, w której 3 oznaczało nieznacznie negatywne, a 4 neutralne nastawienie do badanej kwestii. Należy jednak zauważyć, iż jedynie w 9 przypadkach pracownicy zadeklarowali wprost, że wynagrodzenia w ich organizacjach powinny zostać powiązane z wynikami. W 19 przedsiębiorstwach zastosowano system wynagradzania ze stałą podstawą i towarzyszącymi jej okazjonalnymi premiami. Taki sposób wynagradzania był przez pracowników postrzegany jako neutralny (poziom satysfakcji wyniósł 4,0).

W 28 badanych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (30,1%) istotną rolę w systemach wynagrodzeń odegrały składniki zależne od wyników. Ze wszystkich analizowanych sposobów powiązania wynagrodzeń z wynikami najlepiej oceniono indywidualne premie (poziom satysfakcji 5,0). Nieco mniej pożądanym rozwiązaniem były premie uzależnione od wyników ekonomicznych całej jednostki (wskaźnik satysfakcji wyniósł 4,7). Na podstawie szczegółowych opisów zawartych w niektórych formularzach ankiety można wnioskować, iż tego typu premie były z reguły niższe niż te o charakterze zindywidualizowanym. Głównym powodem były – zdaniem respondentów – cele finansowe (sprzedażowe) ustawione na (zbyt) wysokim poziomie. Pracownicy uważali również, że mają niewielki wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Efekt motywacyjny premii za wyniki był w niektórych przypadkach w ogóle kwestionowany. Wyniki badań wskazują też, że pracownicy mieli najmniejszą wiarę w podwyżki i awanse zależne od ich osiągnięć. Opcja ta uzyskała poziom satysfakcji 4,6. Po części wynikało to również z braku perspektyw znaczących wzrostów wynagrodzeń ze względu na sytuację rynkową.

Porównując przedstawione wyniki dotyczące sektora MSP z informacjami uzyskanymi z dużych przedsiębiorstw, można dojść do następujących wniosków. Po pierwsze, mimo iż stałe wynagrodzenia były również najczęściej stosowanym rozwiązaniem (57,0% przypadków), znacznie częściej stosowano metody wynagradzania odnoszące się do wyników – łącznie w 72,1% badanych jednostek (co jest wynikiem o 17,4 p.p. wyższym niż w sektorze MSP). Szczególnie popularne okazały się indywidualne premie – wypłacane w 40,7% badanych dużych przedsiębiorstwach.

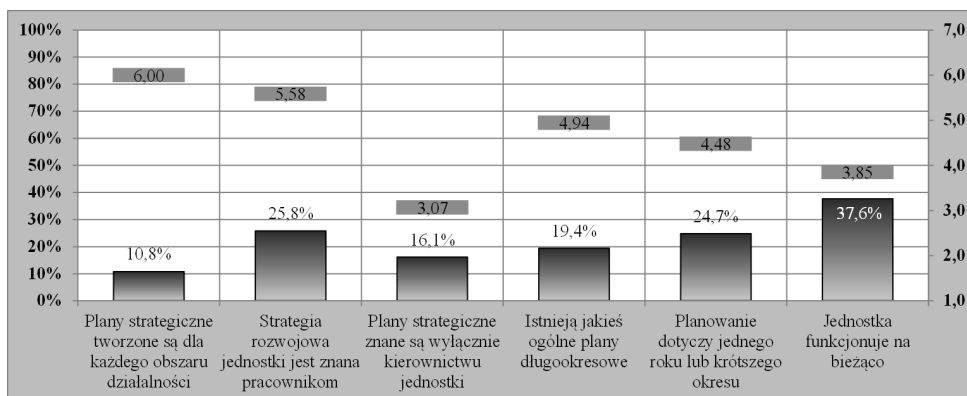
Natomiast odnosząc się do poziomu satysfakcji z poszczególnych rozwiązań płacowych występujących w dużych przedsiębiorstwach, należy ponownie stwierdzić, że stałe pensje nie spotkały się z aprobatą pracowników (poziom satysfakcji 3,6). Natomiast stałe pensje wzbogacone o okazjonalne premie uzyskały poziom



satysfakcji wynoszący 4,7. Również w przypadku dużych przedsiębiorstw pracownicy woleli zindywidualizowane premie od tych zależnych od wyników całej jednostki (poziomy satysfakcji odpowiednio 5,1 i 4,6).

Podsumowując, można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa sektora MSP rzadziej niż duże organizacje stosowały systemy wynagrodzeń powiązane z wynikami. Również satysfakcja z wynagrodzeń była zależna od wielkości jednostki, wynosząc średnio 3,7 dla mikroprzedsiębiorstw (strefa ocen negatywnych), 4,2 dla małych jednostek, 4,3 dla średnich i 4,5 dla dużych organizacji. Wyniki te pozostają w zgodzie z danymi o średnich wynagrodzeniach w Polsce z uwzględnieniem wielkości podmiotu, które wskazują na zależność między wysokością płac a wielkością przedsiębiorstwa [GUS 2014b, s. 65]. Można również stwierdzić, iż ogólnie pracownicy badanych jednostek byli co najwyżej umiarkowanie zadowoleni z oferowanych im płac.

Pierwszym czynnikiem służącym diagnozowaniu partycypacyjnego charakteru zarządzania w badanych przedsiębiorstwach była świadomość strategiczna, uwzględniająca zarówno sam fakt tworzenia planów strategicznych działalności, jak i ich odpowiedniego komunikowania pracownikom. Ogólne wyniki dla sektora MSP przedstawiono na rys. 2.



\* Możliwy wybór wielu odpowiedzi (suma nie musi być równa 100%).

Rys. 2. Świadomość strategiczna w sektorze MSP\*

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze dwie odpowiedzi charakteryzują sytuację, gdy pracownicy byli świadomi istnienia planów strategicznych w przedsiębiorstwie: dotyczących poszczególnych obszarów funkcjonalnych działalności (wariant 1) albo też przedsiębiorstwa jako całości (wariant 2). W badanych MSP jedną lub drugą sytuację wskazało 26 podmiotów (tj. 28,0% grupy). W 10 przypadkach (10,8%) zadeklarowano tworzenie kompleksowych strategii. Przekazywanie pracownikom informacji strategicznych wskazuje na zaufanie, jakim menedżerowie obdarzają swój personel, a to

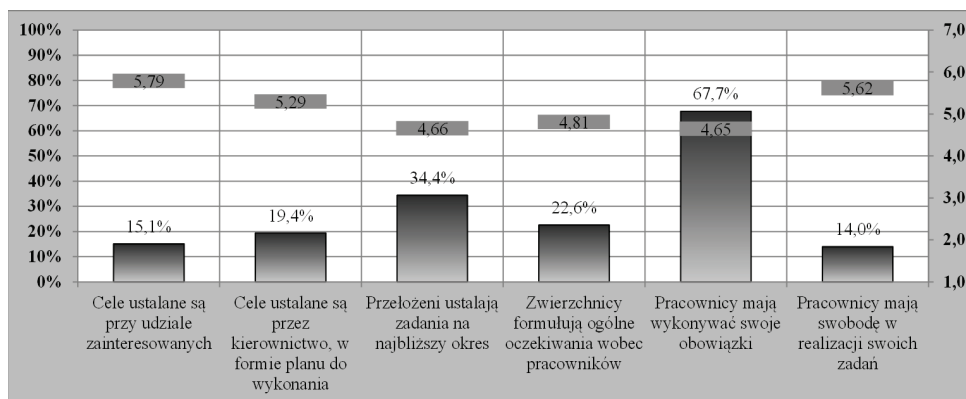
buduje poczucie przynależności do organizacji. Jest to korzystna sytuacja z punktu widzenia długofalowego rozwoju organizacji. Komunikacja informacji strategicznych przez menedżerów była postrzegana pozytywnie, implikując wysokie wartości wskaźników satysfakcji (odpowiednio 6,0 i 5,6 dla dwóch wspomnianych wariantów odpowiedzi). Dla porównania: w badanych dużych przedsiębiorstwach informacje o strategii jednostki były przekazywane w 62,8% przypadków. Satysfakcja z uzyskiwania takich informacji została oceniona na poziomie 5,3, co sugeruje, iż planowanie strategiczne w dużych jednostkach było dla pracowników bardziej oczywiste.

Trzeci wariant odpowiedzi wskazywał na sytuację, w której pracownicy byli świadomi istnienia strategii, ale informacje o jej kształcie były znane wyłącznie menedżerom. Taką odpowiedź udzieliło 16,1% MSP i 31,4% badanych dużych przedsiębiorstw. W dużych przedsiębiorstwach zarezerwowanie informacji strategicznych wyłącznie dla menedżerów było postrzegane jako stan neutralny (wskaźnik satysfakcji równy 4,0). Natomiast w sektorze MSP sytuacja ta była postrzegana jako jednoznacznie negatywna (satysfakcja na poziomie 3,1). Uwzględniając informacje zawarte w poszczególnych arkuszach badawczych, można wnioskować, iż w dużych przedsiębiorstwach pracownicy byli przyzwyczajeni, że kwestiami natury strategicznej zajmują się menedżerowie, gdyż sprawy te wykraczają poza zakres kompetencji i zainteresowań pracowników niższego szczebla. W mniejszych organizacjach brak informacji strategicznych był łączony z niepewną przyszłością, budząc niepokój pracowników o ich dalsze zatrudnienie.

Biorąc pod uwagę wszystkie trzy omówione warianty odpowiedzi, można stwierdzić, iż plany strategiczne były tworzone w 40,9% badanych MSP i 86,0% dużych przedsiębiorstw. Włączając do obliczeń również wariant tworzenia „ogólnych planów długookresowych”, okazuje się, że ponad połowa MSP (51,6%) uwzględniała w planach kwestie wykraczające poza bieżące działania. W przypadku dużych przedsiębiorstw udział ten wyniósł 91,9%, co ukazuje istotną lukę w myśleniu strategicznym między przedsiębiorstwami sektora MSP a dużymi jednostkami.

Ostatnią z zaprezentowanych na rys. 2 opcji było stwierdzenie, iż przedsiębiorstwo działa „z dnia na dzień”. Na taką sytuację zwrócili uwagę pracownicy aż 35 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (tj. 37,6% badanej grupy). W 30 przypadkach była to jedyna wybrana odpowiedź. Stan ten oznacza, że w co trzecim MSP nie tylko pracownicy są niepewni jutra, ale i menedżerowie zdają się nie wybiegać myślami w przyszłość. Tymczasowość działań została oceniona jako negatywne zjawisko (wskaźnik satysfakcji wyniósł 3,8). Należy dodać, iż w przypadku dużych przedsiębiorstw tylko jedna organizacja scharakteryzowana została jako funkcjonująca na bieżąco. Była to spółka działająca w ramach grupy kapitałowej operującej w sektorze usługowym.

Drugim obok świadomości strategicznej analizowanym czynnikiem, wskazującym na partycypacyjny charakter zarządzania, były sposoby wytyczania celów w jednostce. Rezultaty dla sektora MSP przedstawiono na rys. 3. Można na ich pod-



\* Możliwy wybór wielu odpowiedzi (suma nie musi być równa 100%).

**Rys. 3.** Sposoby wyznaczania celów w sektorze MSP\*

Źródło: opracowanie własne.

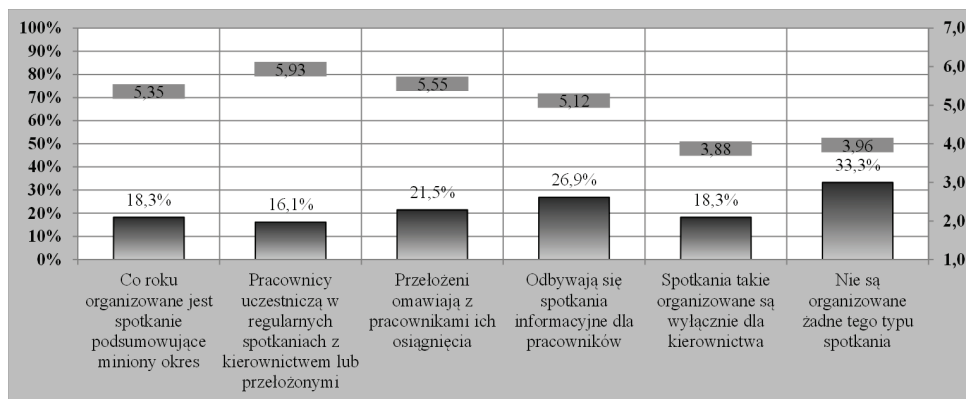
stawie zauważyć, że w większości przypadków (67,7%) pracownicy odczuwali, że muszą po prostu wykonywać swoje obowiązki. Oczywiście, zdefiniowanie zakresu obowiązków pracowników jest pozytywnym objawem, ale ze szczegółowych opisów zamieszczonych w arkuszach badawczych wynikało, iż odpowiedź ta oznaczała przede wszystkim wykonywanie rutynowych, powtarzalnych działań, bez ustalonego celu do osiągnięcia. Pracownicy 23 MSP (24,7% badanej grupy) wskazali, że nie mieli ani zdefiniowanych indywidualnych czy zespołowych celów, ani też ich przełożeni nie określili żadnych oczekiwań wobec pracowników. Co ciekawe, sytuacja taka była traktowana jako pozytywna (poziom satysfakcji wyniósł 4,5). Niektórzy pracownicy wyjaśniali, że ingerencja w pracę ze strony przełożonych przynosiła z reguły więcej złego niż dobrego. Dla porównania: w przypadku dużych przedsiębiorstw w ponad połowie przypadków (57,0%) oczekiwano od pracowników wykonywania obowiązków, ale jedynie w ośmiu jednostkach (9,3%) był to jedyny sposób organizacji pracy. Co więcej, pracownicy dużych przedsiębiorstw traktowali wspomnianą sytuację jako negatywną (poziom satysfakcji 3,6).

Analizując sformalizowane metody wyznaczania celów, w sektorze MSP najczęściej wskazano, że to przełożeni ustalali zadania na najbliższy okres (34,4% przypadków). Był to poziom zbliżony do stwierdzonego w dużych przedsiębiorstwach (36,0%). Plany do wykonania ustalone przez kierownictwo występowały w 19,4% MSP, co było znacznie rzadszą sytuacją niż w dużych przedsiębiorstwach (55,8%). Natomiast partycypacyjne planowanie odnotowano w 14 badanych MSP (15,1%). W przedsiębiorstwach dużych sytuacja ta miała miejsce dwukrotnie częściej (30,2%). W obu jednak przypadkach udział pracowników w procesie planowania był odbierany pozytywnie. Wskaźnik satysfakcji w przypadku sektora MSP wyniósł 5,8, a dla dużych przedsiębiorstw 5,5. Biorąc pod uwagę wszystkie trzy

sformalizowane sposoby wyznaczania celów, okazuje się, że w ponad połowie MSP (55,9%) i 80,2% dużych przedsiębiorstw pracownicy otrzymywali precyzyjne cele lub zadania do wykonania. Wskazuje to na możliwość rozszerzenia zakresu zastosowania systemów wynagradzania na podstawie indywidualnych osiągnięć, jako że istnieje właściwy do tego celu punkt odniesienia (jak stwierdzono wcześniej zindywidualizowane premie stosowano w co czwartym MSP i 40,7% dużych przedsiębiorstwach).

W końcu, należy stwierdzić, że w 14,0% MSP i 18,6% dużych przedsiębiorstwach pracownicy mieli swobodę wykonywania swojej pracy. Sytuacja ta była postrzegana jako zdecydowanie pozytywna (wskaźniki satysfakcji dla MSP i dużych przedsiębiorstw wyniosły odpowiednio 5,6 i 5,9). Szczegółowe odpowiedzi wskazywały, iż pracownicy uważali taki sposób organizacji pracy jako sprzyjający efektywności oraz dający największe przełożenie na premie za wyniki.

Ostatnim z analizowanych czynników, wskazujących na partycypacyjny charakter zarządzania w badanych przedsiębiorstwach, było to, czy menedżerowie prezentowali bądź omawiali z pracownikami wyniki działalności jednostki lub dokonania poszczególnych zespołów i osób. Sytuacja taka wskazuje, że menedżerowie postrzegają pracowników jako osoby, które wnoszą istotny wkład w dokonania organizacji, a nie jedynie jako wykonawców poleceń.



\* Możliwy wybór wielu odpowiedzi (suma nie musi być równa 100%).

Rys. 4. Zakres omawiania wyników w MSP\*

Źródło: opracowanie własne.

W badanych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach najczęstszą sytuacją (29,6%) było organizowanie spotkań informacyjnych dla pracowników, podczas których komunikowano istotne, z reguły pilne, kwestie. Z analizy treści odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, iż spotkania miały raczej na celu zainicjowanie określonych działań niż szczegółowe omówienie efektów działań dotychczas

prowadzonych. Również formuła i czas trwania spotkań oraz zakres przekazywanych informacji odznaczały się dużą zmiennością. W pewnych przypadkach w czasie spotkań komunikacja miała charakter jednokierunkowy, w innych pracownicy mieli możliwość zadawania i pytań i mogli oczekiwać wyjaśnień kwestii problemowych. Wspomniana forma spotkań była pozytywnie oceniana przez pracowników (wskaźnik satysfakcji wyniósł 5,1). Również w przypadku dużych przedsiębiorstw spotkania z personelem były popularnym rozwiązaniem (występowały w 33,7% przypadków). Były one również uznane za pozytywne (średni wskaźnik satysfakcji równy 5,8).

Często spotykanym rozwiązaniem w sektorze MSP (30,1% przypadków) były coroczne lub częstsze spotkania kadry menedżerskiej z pracownikami, podczas których omawiano wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Regularne spotkania były najwyżej oceniane przez pracowników (wskaźnik satysfakcji 5,9). Biorąc pod uwagę wszystkie wskazane dotąd odpowiedzi, można stwierdzić, że ponad połowa badanych MSP (52,7%) włączała swoich pracowników do dyskusji na temat wyników jednostki. W przypadku dużych przedsiębiorstw udział ten wyniósł 73,3%.

W kolejnych 18,3% badanych mikro-, małych i średnich jednostek pracownicy wiedzieli o spotkaniach poświęconych omawianiu wyników organizacji, ale zebrania te były dostępne wyłącznie dla kadry menedżerskiej. Sytuację taką oceniano negatywnie (wskaźnik satysfakcji wyniósł 3,9). W przypadku dużych przedsiębiorstw w co trzeciej jednostce (33,7%) spotkania poświęcane omawianiu wyników obejmowały wyłącznie kadrę kierowniczą. Ze względu na rozmiar organizacji zwoływanie ogólnozakładowych spotkań jest mało praktycznym rozwiązaniem. Jednak przy dobrym przepływie informacji wewnątrz jednostki pracownicy mogli uzyskać najważniejsze informacje bezpośrednio od przełożonych, którzy uczestniczyli w spotkaniach lub też pozyskać je z dokumentów zamieszczonych w intranecie. Z tego powodu brak udziału we wspomnianych spotkaniach nie wywoływał u pracowników dużych przedsiębiorstw odczucia wykluczenia (wskaźnik satysfakcji równy 4,7).

W końcu należy zaznaczyć, iż w co trzecim MSP nie organizowano żadnych spotkań dotyczących omawiania wyników czy to w gronie pracowników, czy też kadry menedżerskiej. Pracownicy zdawali się mieć ambiwalentne nastawienie do tej sytuacji (wskaźnik zadowolenia równy 4,0). Po części woleliby oni wiedzieć więcej, ale też często otrzymywali pewne informacje poprzez nieformalne kanały informacyjne, albo śledząc czynniki wpływające na sytuację ekonomiczną jednostki (np. liczbę zamówień składanych przez klientów). Natomiast w przypadku dużych przedsiębiorstw brak jakichkolwiek spotkań poświęconych wynikom został stwierdzony tylko w pięciu przypadkach (5,8%), a sytuacja ta była postrzegana przez pracowników jako całkowicie niewłaściwa (poziom satysfakcji wyniósł 1,8).

## 4.2. Analiza statystyczna

Po przeprowadzeniu analizy zbiorczych wyników badań, w kolejnej części opracowania zaprezentowane zostaną wyniki analizy statystycznej służącej weryfikacji postawionych w opracowaniu hipotez. W tabeli 4 zaprezentowano wyniki trzech testów nieparametrycznych Kruskala-Wallisa, których celem było stwierdzenie, czy poszczególne klasy wielkości organizacji różniły się od siebie znacząco pod względem: partycypacyjności zarządzania, systemów wynagradzania oraz satysfakcji ze stosowanych w przedsiębiorstwach zasad wynagradzania.

Po pierwsze, okazuje się, że w badanej grupie przedsiębiorstw wystąpiły statystycznie istotne różnice, biorąc pod uwagę partycypacyjność zarządzania, na co wskazuje wysoka wartość zmiennej testowej  $H$  równa 44,372 przy poziomie istotności 1%. Spoglądając na średnie rangi dla podmiotów poszczególnych klas, można

**Tabela 4.** Test nieparametryczny Kruskala-Wallisa

Test 1: Partycypacyjność (PAR)			
Test $H_{(3, 179)} = ***44,372, p = 0,000$			
Klasa	$n$	Suma rang	Średnia ranga
Mikroprzedsiębiorstwa	30	1550,0	51,67
Małe przedsiębiorstwa	34	2208,0	64,94
Średnie przedsiębiorstwa	29	2479,5	85,50
Duże przedsiębiorstwa	86	9872,5	114,80
Test 2: Strategia wynagradzania (WYN)			
Test Kruskala-Wallisa $H_{(3, 179)} = **8,437, p = 0,038$			
Klasa	$n$	Suma rang	Średnia ranga
Mikroprzedsiębiorstwa	30	2292,5	76,42
Małe przedsiębiorstwa	34	2529,0	74,38
Średnie przedsiębiorstwa	29	2897,0	99,90
Duże przedsiębiorstwa	86	8391,5	97,58
Test 3: Ocena systemu wynagrodzeń (oc_WYN)			
Test Kruskala-Wallisa $H_{(3, 179)} = 4,230, p = 0,238$			
Klasa	$n$	Suma rang	Średnia ranga
Mikroprzedsiębiorstwa	30	2232,0	74,40
Małe przedsiębiorstwa	34	2949,0	86,74
Średnie przedsiębiorstwa	29	2651,5	91,43
Duże przedsiębiorstwa	86	8277,5	96,25

\*\* Istotne na poziomie 5%, \*\*\* istotne na poziomie 1%.

Źródło: opracowanie własne.

dostrzec, że mikroprzedsiębiorstwa w najmniejszym stopniu włączały swoich pracowników w działania zarządcze – co potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia. Natomiast duże przedsiębiorstwa charakteryzowały się najwyższym stopniem partycypacyjności. Średnia ranga wzrastała także wraz ze wzrostem wielkości jednostki. Wspomniane fakty przemawiają na korzyść hipotezy *H3*, mówiącej że mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa nie preferują partycypacyjnych form zarządzania.

Po drugie, zbadano czy wypracowane systemy wynagradzania w przedsiębiorstwach poszczególnych klas znacznie się różnią od siebie. Wyniki testu Kruskala-Wallisa potwierdziły istnienie różnic w tym zakresie, na co wskazuje wartość zmiennej testowej *H* równa 8,437 przy poziomie istotności 5%. Zaobserwowano także różnice między wartościami średnich rang dla klas mikro- i małych przedsiębiorstw a tymi odnotowanymi w grupach średnich i dużych jednostek. Jednak średnia ranga nie wzrastała wraz z wielkością jednostki. Co więcej, najwyższą przeciętną rangę uzyskano w przypadku przedsiębiorstw średniej wielkości. Należy zatem stwierdzić, że w kwestii powiązania wynagrodzeń z dokonaniem średnie przedsiębiorstwa stosują praktyki typowe raczej dla dużych jednostek niż tych małych.

W końcu zbadano, czy satysfakcja z systemów wynagradzania stosowanych w przedsiębiorstwach różnej wielkości była odmienna. Wyniki testu Kruskala-Wallisa nie wskazały jednak na występowanie statystycznie istotnych różnic między poszczególnymi klasami jednostek. Niemniej widać było, że średnie rangi wzrastały wraz z wielkością organizacji, a średnia ranga dla grupy mikroprzedsiębiorstw odbiegała od tych obliczonych dla pozostałych klas podmiotów.

Przedstawione wyniki testów nieparametrycznych zostały rozszerzone przez wyniki analizy korelacji zarówno dla całej badanej grupy przedsiębiorstw (tab. 5), jak i wyłącznie dla jednostek należących do sektora MSP (tab. 6).

Należy zaznaczyć, iż w tab. 5 zaprezentowano współczynniki korelacji i odpowiadające im prawdopodobieństwa zarówno między zmienną objaśniającą (*PAR*) i dwiema zmiennymi objaśnianymi (*WYN*, *oc\_WYN*), jak również między wspomnianymi

**Tabela 5.** Analiza korelacji ( $n = 179$ )

Wyszczególnienie	Mikro-przeds.	Małe przeds.	Średnie przeds.	Duże przeds.	<i>WYN</i>	<i>oc_WYN</i>	<i>PAR</i>
<i>WYN</i>	-0,098 $p = 0,190$	** <b>-0,153</b> $p=0,040$	0,087 $p=0,248$	* <b>0,130</b> $p=0,083$	1,000 $p=---$		
<i>oc_WYN</i>	* <b>-0,145</b> $p = 0,053$	-0,033 $p = 0,665$	0,010 $p = 0,892$	* <b>0,126</b> $p = 0,091$	*** <b>0,296</b> $p = 0,000$	1,000 $p = ---$	
<i>PAR</i>	*** <b>-0,357</b> $p = 0,000$	*** <b>-0,227</b> $p = 0,002$	-0,016 $p = 0,828$	*** <b>0,457</b> $p = 0,000$	*** <b>0,427</b> $p = 0,000$	*** <b>0,202</b> $p = 0,007$	1,000 $p=---$

\*Istotne na poziomie 10%, \*\* istotne na poziomie 5%, \*\*\* istotne na poziomie 1%.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 6.** Analiza korelacji dla sektora MSP (n=93)

Wyszczególnienie	Wielkość jednostki	<i>WYN</i>	<i>oc_WYN</i>	<i>PAR</i>
Wielkość jednostki	1,000 <i>p</i> = ---			
<i>WYN</i>	0,156 <i>p</i> = 0,156	1,000 <i>p</i> = ---		
<i>oc_WYN</i>	0,134 <i>p</i> = 0,134	*** <b>0,351</b> <i>p</i> = 0,001	1,000 <i>p</i> = ---	
<i>PAR</i>	*** <b>0,303</b> <i>p</i> = 0,003	*** <b>0,378</b> <i>p</i> = 0,000	0,165 <i>p</i> = 0,114	1,000 <i>p</i> = ---

\*\*\* Istotne na poziomie 1%.

Źródło: opracowanie własne.

nymi zmiennymi a czterema zmiennymi zerojedynkowymi, reprezentującymi przynależność badanych obiektów do poszczególnych klas wielkości podmiotów. W tabeli pominięto współczynniki korelacji między zmiennymi zerojedynkowymi (ponieważ przynależność obiektu do jednej klasy wyklucza jego przynależność do innej klasy wielkości).

Na podstawie zaprezentowanych wyników można zauważyć istnienie statystycznie istotnej korelacji (współczynnik korelacji równy 0,427 przy poziomie istotności 1%) między partycypacyjnością zarządzania (*PAR*) a istnieniem w jednostce systemów wynagradzania powiązanych z wynikami (*WYN*), co jest argumentem za słusznością hipotezy *H1*. Ponadto wynagradzanie za wyniki okazało się powiązane z wielkością jednostki, co potwierdzają ujemny współczynnik korelacji równy  $-0,153$  (przy poziomie istotności 5%) dla mikroprzedsiębiorstw i niewielka dodatnia korelacja dla dużych przedsiębiorstw (przy poziomie istotności 10%).

Stwierdzono również, że partycypacyjny charakter zarządzania sprawiał, iż pracownicy byli bardziej zadowoleni z wynagrodzeń, na co wskazuje dodatni współczynnik korelacji równy 0,202 (przy poziomie istotności 1%). Jest to argument przemawiający za słusznością hipotezy *H2*. Można również dodać, że wynagrodzenie powiązane z wynikami było ogólnie uznawane za korzystne, na co wskazuje dodatnia korelacja między zmiennymi *WYN* i *oc\_WYN* (wynosząca 0,296 przy poziomie istotności 1%).

Przeprowadzona analiza wskazała również na istnienie możliwego związku między wielkością przedsiębiorstwa a satysfakcją pracowników z wynagrodzeń. Zaobserwowano bowiem ujemną korelację w przypadku mikroprzedsiębiorstw ( $-0,145$ ) oraz niewielką dodatnią korelację dla dużych jednostek (0,126) – w obu jednak przypadkach przy poziomie istotności 10%. Dostrzeżono natomiast znacznie bardziej wyraźny związek między wielkością jednostki a skłonnością do stosowania partycypacyjnych form zarządzania, co jak stwierdzono wcześniej, jest czynnikiem stymu-



lującym pozytywną ocenę systemu wynagradzania. Partycypacyjność okazała się cechą dużych przedsiębiorstw, dla których wystąpiła umiarkowanie wysoka dodatnia korelacja (0,457 na poziomie istotności 1%), w przeciwieństwie do mikro- i małych przedsiębiorstw (ujemne współczynniki korelacji wynoszące  $-0,357$  i  $-0,227$  na poziomie istotności 1%). Są to argumenty pośrednio przemawiające za słusnością hipotezy *H3*.

Natomiast na podstawie analizy korelacji przeprowadzonej wyłącznie z uwzględnieniem sektora MSP (tab. 6) potwierdzono, że partycypacyjny styl zarządzania stymuluje stosowanie systemów wynagrodzeń opartych na wynikach (na co wskazuje dodatnia korelacja wynosząca 0,378 na poziomie istotności równym 1%) i jest to rozwiązanie preferowane przez większe jednostki. Mimo że nie stwierdzono istnienia statystycznie istotnej korelacji między partycypacyjnością zarządzania w MSP a satysfakcją z wynagrodzeń, ponownie uzyskano dowody, że wynagrodzenia bazujące na wynikach są oceniane przez pracowników jako bardziej korzystne (współczynnik korelacji równy 0,351 przy poziomie istotności 1%). W sektorze MSP wielkość jednostki stymuluje zatem stosowanie partycypacyjnych form zarządzania, które z kolei sprzyjają rozwojowi systemów wynagrodzeń opartych o wyniki. Te ostatnie są natomiast lepiej oceniane przez pracowników. Wskazany łańcuch powiązań: wielkość jednostki  $\rightarrow$  *PAR* (\*\*\*)0,303  $\rightarrow$  *WYN* (\*\*\*)0,378  $\rightarrow$  *oc\_WYN* (\*\*\*)0,351 potwierdza bezpośrednio hipotezę *H1* i pośrednio hipotezy *H2* oraz *H3*.

## 5. Zakończenie

Na zakończenie warto podsumować uzyskane wyniki badań i ich znaczenie dla weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz osiągnięcia celu artykułu. Biorąc pod uwagę hipotezę *H1*, wskazującą że pracownicy włączeni w działania zarządcze preferują systemy wynagradzania bazujące na dokonaniach, należy uznać, iż uzyskano wystarczające dowody na słusność tego stwierdzenia. Po pierwsze, wyniki testu Kruskala-Wallisa wykazały występowanie istotnych statystycznie różnic dotyczących zarówno partycypacyjnego charakteru zarządzania, jak i zorientowania systemów wynagradzania na wyniki między poszczególnymi klasami wielkości badanych przedsiębiorstw. Można było zauważyć, że mniejsze przedsiębiorstwa rzadziej włączały swoich pracowników w działania zarządcze, a także rzadziej preferowały stosowanie systemów wynagrodzeń bazujących na wynikach. Ponadto analiza korelacji przeprowadzona w odniesieniu zarówno do wszystkich badanych obiektów, jak i tylko tych należących do klasy MSP potwierdziła istnienie postulowanych relacji. Należy zatem uznać hipotezę *H1* za zweryfikowaną pozytywnie.

W odniesieniu do hipotezy *H2*, mówiącej, iż pracownicy włączeni w działania zarządcze są bardziej zadowoleni ze swoich wynagrodzeń, uzyskano pewne argumenty potwierdzające słusność tego stwierdzenia. Postulowaną relację zaobserwowano w całej badanej grupie obiektów na podstawie wyników analizy korelacji. Obserwacja ta nie została jednak potwierdzona w odniesieniu tylko do sektora MSP.

Wspomniana sytuacja może wynikać z ogólnie niższego poziomu partycypacyjności zarządzania w sektorze MSP. Należy jednak dodać, iż dostrzeżono pośredni związek między partycypacyjnością a satysfakcją z wynagrodzeń, w którym czynnikiem pośrednim był rodzaj systemu wynagradzania. Należy zatem uznać, że hipoteza *H2* została pośrednio potwierdzona, jednak wymagane będzie uzyskanie przez autorów bardziej przekonujących dowodów.

Natomiast biorąc pod uwagę hipotezę *H3*, mówiącą, iż mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa nie preferują partycypacyjnych form zarządzania, co czyni je mniej atrakcyjnymi pracodawcami w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami, uzyskano jedynie pośrednie dowody jej słuszności. Mimo iż dane GUS-owskie [GUS 2014b, s. 65] wyraźnie wskazują, że poziom wynagrodzeń w małych przedsiębiorstwach (a w szczególności w mikrojednostkach) ustępuje wynagrodzeniom w większych podmiotach, test Kruskala-Wallisa nie potwierdził istnienia istotnych statystycznie różnic w ocenie satysfakcji z wynagrodzeń w jednostkach różnej wielkości. Również w przypadku analizy korelacji stwierdzono jedynie słabą korelację w przypadku mikro- oraz dużych przedsiębiorstw (odpowiednio wynoszącą  $-0,145$  i  $0,126$  na poziomie istotności 10%). Jednak wyniki dla sektora MSP wskazują, iż może istnieć postulowana relacja między wielkością jednostki a satysfakcją z wynagrodzeń, w której czynnikami pośrednimi są partycypacyjność zarządzania i stosowanie wynagrodzeń bazujących na wynikach.

Należy również zwrócić uwagę na potencjalne ograniczenia przyjętej metodyki badawczej. Otóż autorzy, formułując hipotezy badawcze, przyjęli założenie, że wynagrodzenie za wyniki jest odpowiednią formą motywowania personelu, przy czym ocena indywidualnych dokonań jest najważniejszą przesłanką do podniesienia wynagrodzeń poszczególnym pracownikom, a tym samym wzrostu ich satysfakcji z pracy. Inne badania sugerują jednak, że nie jest to sytuacja jednoznaczna. Zauważono na przykład, że wynagradzanie za indywidualne osiągnięcia może nie sprzyjać jakości pracy i stanowić zagrożenie dla zespołowości i atmosfery pracy, budząc wzajemną zazdrość i niezdrową rywalizację, zwłaszcza jeśli systemy oceny są stosowane niekonsekwentnie i mają charakter subiektywny [Heery 1996; Lewis 1998; Cox 2000].

Autorzy będą zatem kontynuować prowadzone badania, włączając do analizy kolejną grupę około 200 jednostek w drugiej fazie projektu, zaplanowanej na jesień 2014. W ten sposób wstępne wnioski zaprezentowane w tym opracowaniu będą mogły zostać zweryfikowane i skonkretyzowane. Ponadto w drugiej fazie badania autorzy sprawdzą również istnienie zależności między satysfakcją z wynagrodzeń a charakterem wykonywanej pracy. Ten ostatni czynnik będzie określony z uwzględnieniem intensywności wykorzystywania w pracy następujących pięciu kompetencji: wiedzy, umiejętności praktycznych oraz zdolności interpersonalnych, twórczych i interkulturowych. Autorzy spodziewają się bowiem, że wykonywanie ambitnych zadań, wymagających wykorzystania i rozwoju indywidualnych kompetencji, powinno w sposób pozytywny wpływać na satysfakcję z pracy oraz na bardziej adekwatną ocenę stosowanego systemu wynagradzania.

## Literatura

- Armstrong M., *Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London 2008.
- Arnold K.A., Loughlin C., *Integrating transformational and participative versus directive leadership theories. Examining intellectual stimulation in male and female leaders across three contexts*, "Leadership & Organization Development Journal" 2013, vol. 34, no. 1, s. 67-84.
- Dyczkowska J., Dyczkowski T., *Procesy planowania operacyjnego a systemy wynagradzania w polskich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 251, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 140-153.
- Dyczkowska J., Dyczkowski T., *Oddziaływanie świadomości strategicznej pracowników na systemy kontroli zarządczej w MMŚP*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 66, s. 13-26.
- Baird L., Meshoulam I., *Managing two fits of strategic human resource management*, "Academy of Management Review" 1988, vol. 13, no. 1, s. 116-128.
- Bass B.M., *Leadership and Performance*, Free Press, New York 1985.
- Bass B.M., *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 1998.
- Bass B.M., Riggio R.E., *Transformational leadership* (2nd ed.), Erlbaum, Mahwah 2006.
- Burns J.M., *Leadership*, Harper & Row, Onursal Arkan, New York 1978.
- Cotton J.L., *Participation's effect on performance and satisfaction: a reconsideration of Wagner*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 2, s. 276-278.
- Cox A., *The importance of employee participation in determining pay system*, "International Journal of Management Reviews" 2000, vol. 2, no 4, s. 357-375.
- Detert J.R., Burris E.R., *Leadership behaviour and employee voice: Is the door really open?*, "Academy of Management Journal" 2007, vol. 50, no. 4, s. 869-884.
- Daniels K., Bailey A., *Strategy development processes and participation in decision-making: Predictors of role stressors and job satisfaction*, "Journal of Applied Management Studies" 1999, vol. 8, no.1, s. 27-42.
- Daniels K., Guppy A., *Occupational stress, social support, job control and psychological well-being*, "Human Relations" 1994, vol. 47, no.12, s. 1523-1544.
- Emmert M.A., Taher W.A., *Public sector professionals: the effects of public jobs on motivation, job satisfaction and work involvement*, "American Review of Public Administration" 1992, vol. 22, no. 1, s. 37-48.
- Fisher S., *Stress, control, worry prescriptions and the implications for health at work: As psychological model*, [w:] *Job Control and Worker Health*, S.L. Sauter, J.J. Hurrell, C.L. Cooper (eds.), Wiley, Chichester 1989.
- GUS, *Migracje zagraniczne ludności*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013.
- GUS, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014a.
- GUS, *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014b.
- Herry E., *Risk, representation and the new pay*, "Personnel Review" 1996, vol. 25, no. 6, s. 54-65.
- Inyang B.J., *Strategic human resource management (SHRM): A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization*, "International Bulletin of Business Administration" 2010, issue 7, <http://www.eurojournals.com> [1.06.2014].
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy-Focused Organisation. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, MA: Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Kim S., *Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership*, "Public Administration Review" 2002, vol. 62, no. 2, s. 231-241.
- Lawler E.E. III, *High Involvement Management*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.

- Ledford G.E. Jr, *Employee involvement: lessons and predictions*, [w:] J. Galbraith, E.E. Lawler, III & Associates (eds.), *Organizing for the Future the New Logic for Managing Complex Organisations*, Jossey-Bass, San Francisco 1993.
- Lengnick-Hall C.A., Lengnick-Hall M.L., *Strategic human resource management: a review of the literature and proposed typology*, "Academy of Management Review" 1988, vol. 13, no. 3, s. 451-470.
- Lewis P., *Managing performance-related-pay based on evidence from the financial services sector*, "Human Resource Management Journal" 1998, vol. 8, no. 2, s. 66-77.
- Mayo A., *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets – Monitoring. Measuring. Managing*, Nicolas Brealey, London 2001.
- Milkovich G.T., Newman J., *Compensation*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York 2005.
- OECD, *Average annual wages*, StatExtracts, 2012, [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AV\\_AN\\_WAGE#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AV_AN_WAGE#) [1.06.2014].
- Park S., Sturman M.C., *The relative effects of merit pay, bonuses, and long-term incentives on future job performance (CRI 2009-009)*, 2009, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cri/7> [1.06.2014].
- Pitkänen H., Lukka K., *Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting*, "Management Accounting Research" 2011, vol. 22, no. 2, s. 125-137.
- Pennig S., Traut A., *Human Capital Management in Mittelstand. Integration von strategischen Personalcontrolling und Führungskräfteentwicklung*, [w:] *Mittelstandscontrolling*, V. Lingnau (red.), Eul Verlag, 2009, s. 241-277.
- Sauer S.J., *Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance*, "Journal of Applied Psychology" 2011, vol. 96, no. 3, s. 574-587.
- Scott T.W., Tiessen P., *Performance measurement and managerial teams*, "Accounting, Organisations and Society" 1999, vol. 24, no. 3, s. 263-285.
- Spector P.E., *Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work*, "Human Relations" 1986, vol. 39, no. 11, s. 1005-1016.
- Sturman M.C., Short J.C., *Lump-sum bonus satisfaction: Testing the construct validity of a new pay satisfaction dimension*, "Personnel Psychology" 2000, vol. 53, no. 3, s. 673-700.
- Wei L., *Strategic human resource management: Determinants of fit*, "Research and Practice in Human Resource Management" 2006, vol. 14, no. 2, s. 49-60.
- Wright P.M., McMahan G.C., *Theoretical perspective for strategic human resource management*, "Journal of Management" 1992, vol. 18, no. 2, s. 295-320.

## PARTICIPATIVE MANAGEMENT AND EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

**Summary:** The paper aims at detecting relations between integration of employees in organizational work of micro, small and medium-sized companies (SMEs) and rewarding strategies applied there. The empirical part of the paper presents conclusions resulting from the analyses of: employee strategic awareness, involvement in goal-setting processes and integration in a discussion on company performance, linked with various rewarding systems applied in enterprises. The paper formulates three working hypotheses which are tested in reference to data from 93 SMEs and 86 large companies. The authors' research adds an important element to the discussion on rewarding strategies proving that involvement of employees in organisational work is a precondition for developing performance-based rewarding strategies, and that such an involvement makes employees more satisfied with their working conditions.

**Keywords:** participative planning, strategic awareness, rewarding systems.