

# Weronika Toszewska-Czerniej

---

## Analiza czynników warunkujących rolę kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa Poczta Polska S.A.

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/3, 385-396

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Weronika Toszewska-Czerniej\***

Politechnika Koszalińska

## **ANALIZA CZYNNIKÓW WARUNKUJĄCYCH ROLĘ KAPITAŁU LUDZKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA POCZTA POLSKA S.A.**

### **STRESZCZENIE**

Celem artykułu jest wskazanie czynników wpływających na zakres wykorzystania kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa Poczta Polska S.A. Autorka przedstawia wyniki badania opinii pracowników z regionu koszalińskiego na temat ich roli w procesie świadczenia usług pocztowych. Analiza czynników skłania do wysnucia wniosku, że stworzenie unikatowej struktury zasobów, które pozwolą na realizację przyjętych celów, wymaga procesu dopasowanego do specyfiki kapitału ludzkiego. Kluczową rolę w prezentowanym przypadku odgrywa zaspokajanie potrzeb i ciągły rozwój pracowników.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, usługi pocztowe, urzędy pocztowe

### **Wprowadzenie**

Efekty działań współczesnego przedsiębiorstwa w głównej mierze zależą od zasobów oraz umiejętności odpowiedniej ich organizacji przez kadre kierowniczą<sup>1</sup>. Sytuacja rynkowa wymaga przekształcenia stosowanych praktyk zarządzania w działania ukierunkowane na wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracowni-

\* Adres e-mail: wtoszewska@gmail.com.

<sup>1</sup> B. Czerniachowicz, *Wybrane problemy efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego na przykładzie przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego*, w: S. Wrzosek (red.), *Praktyczne aspekty pomiaru efektywności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1061, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 67.

kach<sup>2</sup>. Uwzględniając, że kapitał ludzki stanowi źródło trwałej przewagi konkurencyjnej, optymalne jego wykorzystanie pozwoli na rywalizację z konkurencją.

System pozwalający na dokonanie pomiaru znaczenia działalności pracowników określający aktywność i osiągnięte wyniki powinien dzielić się na kategorie: nośników działania i czynników warunkujących<sup>3</sup>. Nośnikiem w przypadku kapitału ludzkiego będą kompetencje, zdolności, wiedza, zaangażowanie, możliwości rozwoju. Kompozycja składowych będzie inna dla każdego przedsiębiorstwa, jednostki organizacyjnej oraz stanowiska pracy. Czynniki warunkujące stanowią podporę dla nośników. W prezentowanym przypadku będą nimi wykształcenie, staż pracy, wynagrodzenie, motywacja, satysfakcja, wyznawane wartości i istniejące warunki pracy. Czynniki wzmacniające stanowią impuls powiększający wartość nośników. Sprawnie funkcjonujący system powinien określić nośniki i zestaw czynników wzmacniających dopasowanych do celów przedsiębiorstwa i pracownika. W prezentowanym badaniu czynniki zostały określone na podstawie konsultacji z pracownikami przedsiębiorstwa oraz analizy źródeł literaturowych.

## 1. Kapitał ludzki przedsiębiorstwa

Rola kapitału ludzkiego determinowana jest przez sposób wykorzystania zarówno zasobów materialnych, jak i niematerialnych. Zasoby niematerialne ze względu na brak wypracowanych metod i standardów w mniejszym stopniu są przedmiotem pomiaru<sup>4</sup>. Wpływa to na możliwość oszacowania roli niematerialnej części przedsiębiorstwa w procesie zarządzania. Zdolność do osiągania celów jest jednym z podstawowych zagadnień teorii zarządzania. Skutki podejmowanych działań dotyczących kapitału ludzkiego określają stopień adekwatności wykorzystania pracowników jako czynników zapewniających realizację przyjętych celów.

Kapitał ucieleśniony w człowieku jest niepowtarzalny i skomplikowany jak jego właściciel, z którym jest nierozzerwalnie związany<sup>5</sup>. Składa się z czynników,

<sup>2</sup> G. Gruszczyńska-Malec, S. Steinerowska, *Twórczy potencjał organizacji – wyzwania i bariery jego rozwoju*, w: P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji, Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 55.

<sup>3</sup> B. Becker, M. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 66–69.

<sup>4</sup> A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 53.

<sup>5</sup> Ł. Jabłoński, *Kapitał ludzki a konwergencja gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 105.

które nie sposób ująć w całości bez pominięcia jakiegokolwiek elementu. Prezentowane ujęcie stanowi próbę odzwierciedlenia specyfiki kapitału ludzkiego unaocznionej przy badaniu stanowisk pracy.

## 2. Charakterystyka badania

Problematyka ujęta w prezentowanym badaniu dotyczy opinii właściciela kapitału ludzkiego. Każdy z 504 pracowników urzędów pocztowych regionu koszalińskiego<sup>6</sup>, niezależnie od stanowiska, wyrażał poglądy dotyczące wykonywanej pracy, kwalifikacji zawodowych, aktywności i autorytetów. Pytania ujęte w kwestionariuszu dobrano tak, aby weryfikowały założenia modelu, zgodnie z którym prawidłowe funkcjonowanie organizacji zależy od: cech pracowników, nastawienia grup nieformalnych, wsparcia ze strony kierownictwa, dbałości o doskonalenie i rozwój pracowników<sup>7</sup>. Badanie obejmowało zagadnienia uznane za determinujące poziom wykorzystania posiadanego kapitału, czynniki ujęto w tabeli 1. Respondenci wyrażali swą opinię, określając poziom zgodności z zagadnieniami w pięciostopniowej skali porządkowej.

Tabela 1. Czynniki warunkujące zakres wykorzystania kapitału ludzkiego

Wybrany czynnik	Numer pytania weryfikujący dany czynnik
Odczuwany poziom satysfakcji	2a
Możliwości wykorzystania swego potencjału	2b
Otrzymywany poziom wynagrodzenia	2c
Zakres obowiązków na stanowisku pracy	2d
Poziom formalizacji pracy	3
Stosunek do motywatorów finansowych	4a
Znajomość i zrozumienie celów i kierunków działań	4b
Możliwości rozwoju i doskonalenia	4c, 4d
Poziom kwalifikacji własny i współpracowników	5,6
Styl przewodzenia stosowany przez kierownika	7a,7b,7c,7d

Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> Region koszaliński obejmuje placówki zlokalizowane na obszarze byłego województwa koszalińskiego zgodnie z podziałem administracyjnym z 1998 roku oraz 2 gminy ówczesnego województwa słupskiego.

<sup>7</sup> J.T. Hryniewicz, *Paradoksy zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność przedsiębiorstw*, w: „Przegląd organizacji” 2005, nr 11, s. 15.

Weryfikacja wybranych czynników wpływających na wykorzystanie kapitału stanowić może wprowadzenie do badań procesu zarządzania kapitałem ludzkim.

### 3. Charakterystyka uczestników badania

W badaniu uczestniczyli pracownicy urzędów pocztowych przedsiębiorstwa Poczta Polska S.A. zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na stanowisku listonosza bądź asystenta. Poziom zwrotności kwestionariuszy dla stanowiska listonosza wyniósł 79,88%, natomiast w przypadku asystentów zwrotność ukształtowała się na poziomie 81,38%. Urzędy pocztowe<sup>8</sup> zostały podzielone, zgodnie z klasyfikacją stosowaną przez Poczta Polska, według obszarów funkcjonowania. Dokonując syntezy danych dotyczących uczestników badania, w tabeli 2 zaprezentowano liczebność populacji według wybranych kryteriów.

Tabela 2. Charakterystyka respondentów badania

Kategoria urzędu		Miasto M	Wieś W	Miasto gmina MG	Wieś gmina WG
Kryterium w ujęciu ilościowym					
Stanowisko	listonosz	50	3	173	36
	asystent	87	4	129	20
Płeć	kobieta	89	5	142	24
	mężczyzna	48	2	160	32
Wykształcenie	podstawowe	1	0	9	2
	zawodowe	14	1	60	16
	średnie	103	6	201	31
	wyższe	19	0	32	7

Źródło: opracowanie własne.

Analizie poddano 504 jednostki. Przyjęte do opracowania kwestionariusze wypełniło 264 listonoszy i 240 asystentów. Badanie obejmowało wszystkich pracowników regionu i przeprowadzone zostało na podstawie umowy zawartej z przedsiębiorstwem.

<sup>8</sup> Urząd pocztowy stanowi placówkę pocztową, jest jednostką organizacyjną operatora, w której można zawrzeć umowę o świadczenie usługi pocztowej. Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe, DzU z 2012 r., poz. 1529.

#### 4. Analiza wybranych czynników

Zagadnienia ujęte w kwestionariuszu miały dostarczyć użytecznych informacji w zakresie następujących obszarów:

- satysfakcja i spełnienie zawodowe,
- wypełnianie obowiązków zawodowych i otrzymywane wynagrodzenie,
- czynniki warunkujące wysoki poziom aktywności pracownika,
- poziom kwalifikacji zawodowych,
- wyznaczniki przywództwa.

W tabeli 3 przedstawiono uzasadnienie wyboru kryteriów analizowanych w badaniu. Pytania obejmujące kilka zagadnień w swym zakresie zostały połączone z pytaniami, w których nie występowały podpunkty. Wybrane czynniki zostały poddane ocenie polegającej na określeniu stopnia akceptacji zagadnień umieszczonych w kwestionariuszu ankiety.

Tabela 3. Uzasadnienie wyboru czynników determinujących

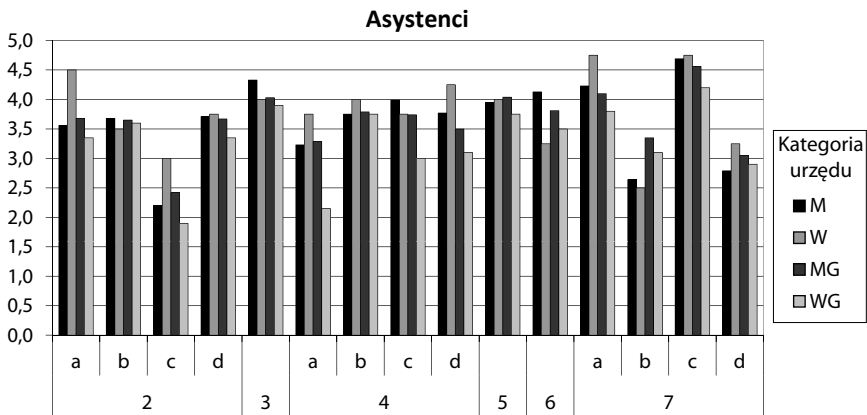
Analizowany obszar	Numer pytania	Uzasadnienie
Czynniki warunkujące wykorzystanie kapitału ludzkiego	2	Pracownik wynajmujący swój kapitał ludzki powinien czuć satysfakcję z wykonywanej pracy oraz mieć poczucie sprawiedliwości nakładu obowiązków w stosunku do otrzymywanego wynagrodzenia
	3	Dokładne określenie obowiązków wpływa na efekty świadczenia usług. Decyduje o wartości usług
	4	Wymieniono czynniki wpływające na rezultaty pracy.
	5	Ocena własna poziomu kompetencji stanowiących składową kapitału ludzkiego
	6	Ocena poziomu kompetencji współpracowników stanowiących składową kapitału ludzkiego.
	7	Odpowiedni styl przewodzenia warunkuje poziom zaangażowania kapitału ludzkiego w proces świadczenia usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki analiz zostaną zaprezentowane w podziale na kategorie urzędów. Prezentacja graficzna dokonana jest z uwzględnieniem stanowisk pracy. Porównanie uzyskanych wyników ukazuje, że pracownicy na stanowisku listonosza uzyskali wyższe poziomy zgodności ze stwierdzeniami weryfikowanymi w badaniu.

Pierwszą analizowaną kategorią urzędów będzie kategoria M, obejmująca piętnaście miast na terenie województwa zachodniopomorskiego. Żadna z odpowiedzi udzielonych przez pracowników urzędów kategorii nie uzyskała maksymalnego wyniku. Jednak zgodnie z przyjętą skalą wartości wynik powyżej 4,0 oznacza, że pracownik wyraża całkowitą akceptację danego stwierdzenia. Pytanie 2., dotyczące wykonywanej pracy, miało ukazać aspekty wykorzystania kapitału ludzkiego pracowników. Dysponując zaangażowaną<sup>9</sup> kadrą, przedsiębiorstwo zwiększa możliwości adaptacji do zmian, doskonalenia oraz poprawy konkurencyjności<sup>10</sup>. Ocena odczuwanej satysfakcji, możliwości wykorzystania swych umiejętności, odczuć dotyczących wynagrodzenia i poziomu zobowiązań odgrywają więc znaczącą rolę w osiągniętych efektach działań. Na rysunku 1 przedstawiono wartości średnie odpowiedzi asystentów.

Rysunek 1. Średnie wartości wyników badania dla stanowiska asystenta



Źródło: opracowano na podstawie wyników badań własnych.

Dla urzędów kategorii M specyficzna jest wysoka dysproporcja w pytaniu 2d dotyczącym obciążenia obowiązkami. Ukazuje ona, że asystenci odczuwają prze-

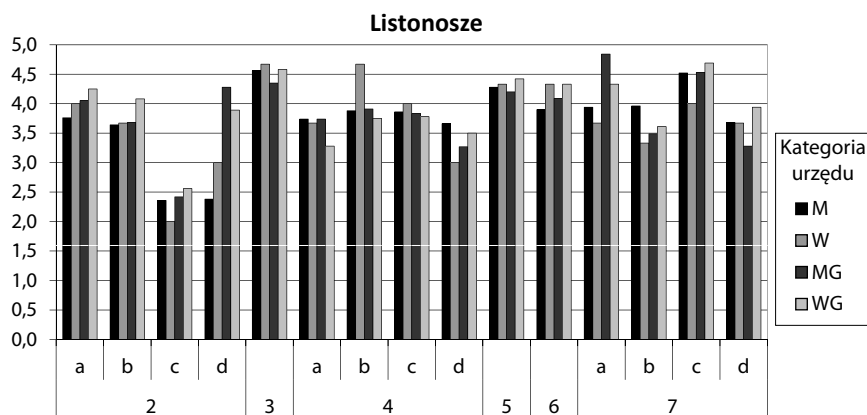
<sup>9</sup> Średnia zaangażowania pracowników dla Polski oscyluje w przedziale 44%–48%. Szerzej zob. M. Michalski, *Premia prowadzi do celu*, „Pocztą Polska” 2012, nr 5(801), s. 10.

<sup>10</sup> W.F. Cascio, *Work-Related Employee Attitudes and Organizational Performance*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3–4, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011, s. 17.

ciążenie liczbą pełnionych obowiązków. Asystenci w mniejszym stopniu cenią kierowników o umiejętnościach przywódczych oraz mogących wykorzystywać do tego procesu motywatory finansowe.

Drugą rozpatrywaną kategorią jest najmniejsza pod względem poziomu zatrudnienia kategoria wieś. Wyraźna różnica między przedstawicielami omawianych stanowisk widoczna jest w pytaniu 4d<sup>11</sup>. Pytanie określa, od jakich czynników w największym stopniu zależy poziom zaangażowania w proces świadczenia usług. Asystenci w zdecydowanie większej mierze warunkują swój poziom aktywności możliwością uczestnictwa w szkoleniach, co wskazuje na potrzebę i chęci rozwoju kompetencji. Na rysunku 2 przedstawiono wyniki uzyskane przez listonoszy w poszczególnych kategoriach urzędów.

Rysunek 2. Średnie wartości wyników badania dla stanowiska listonosza



Źródło: opracowano na podstawie wyników badań własnych.

Kolejna kategoria dotyczy urzędów pocztowych gmin wiejskich. Specyfika WG polega na tym, że na danym obszarze usługi świadczy trzykrotnie więcej listonoszy niż asystentów służby okienka. Stanowią oni tym samym większość respondentów kategorii WG.

<sup>11</sup> Podpunkt 4d określa, czy aktywność i zaangażowanie pracownika zależne są od zapewnienia przez przedsiębiorstwo możliwości uczestniczenia w szkoleniach.



Kwestią wyróżniającą omawianą kategorię jest znaczna dysproporcja w podpunkcie 4d<sup>12</sup>, według którego pracownik warunkuje poziom swej aktywności od możliwości uczestnictwa w szkoleniach. Analiza zagadnienia dotyczącego czynników determinujących zaangażowanie w wykonywaną pracę jest w tym podpunkcie mało spójna. Pracownicy na stanowisku listonosza bardziej cenią nagrody finansowe jako czynnik motywujący.

Stopień oceny kwalifikacji zawodowych jest wyższy również w przypadku tego stanowiska, przy czym nieznacznie wyżej pracownicy oceniają własne kwalifikacje. Przy bardzo wysokim poziomie formalizacji pracy listonosze odczuwają większą satysfakcję z wykonywanych funkcji.

Ostatnia omawiana kategoria dotyczy urzędów zlokalizowanych na obszarach gmin miejskich. Typ MG obejmuje ponad połowę respondentów badania. Charakterystyczna jest w tym przypadku większa spójność opinii przedstawicieli poszczególnych stanowisk pracy. Dysproporcje widoczne są w pytaniu 2d<sup>13</sup>, gdyż w odróżnieniu od poprzedniej grupy bardziej obciążeni obowiązkami czują się listonosze. Oceniając preferencje dotyczące sposobu przewodzenia, listonosze bardzo cenią przełożonych odznaczających się wysokim poziomem wiedzy eksperckiej<sup>14</sup>. Uzyskany poziom odpowiedzi był najwyższy dla wszystkich analizowanych pytań i wynosił 4,84 punktu. Również w przypadku pracowników zatrudnionych na stanowisku listonosza widoczny jest wyższy poziom satysfakcji z wykonywanej pracy w urzędach kategorii MG (podpunkt 2a).

W zaprezentowanych kategoriach dostrzec można pewne prawidłowości. W większości kategorii pracownicy odczuwają niski poziom zadowolenia z otrzymywanego wynagrodzenia. Jedynie w przypadku kategorii W asystenci stwierdzają, że wynagrodzenie jest raczej sprawiedliwe. Zauważalny jest wysoki poziom formalizacji pracy z lekką przewagą w przypadku stanowiska listonosza. Pracownicy z każdej kategorii i niezależnie od stanowiska najbardziej cenią sobie pracę z ludźmi dzielącymi się wiedzą i doświadczeniem. Zdolność organizacji do zaspokojenia

<sup>12</sup> Podpunkt 4d weryfikuje, czy aktywność i zaangażowanie pracownika zależne są od możliwości rozwoju swego kapitału poprzez uczestnictwo w szkoleniach.

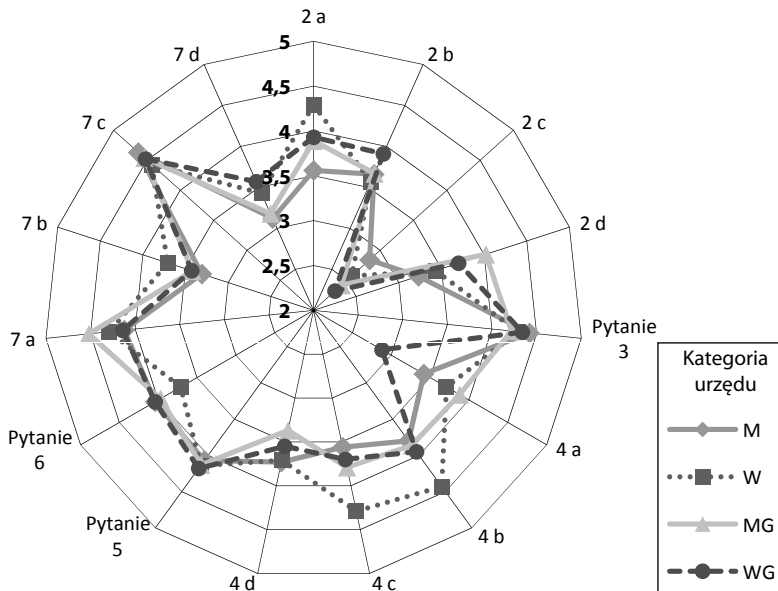
<sup>13</sup> Podpunkt weryfikuje opinie pracowników na temat zakresu obowiązków. Stwierdzenie 2d dotyczy zbyt dużej liczby zadań na obejmowanym przez pracownika stanowisku.

<sup>14</sup> Wiedza ekspercka jest to bardzo szczegółowa i rozbudowana wiedza obejmująca informacje dotyczące tylko jednej dziedziny. Posiadanie wiedzy eksperckiej w danej dziedzinie umożliwia zauważanie w otoczeniu wzorców i struktur, które są charakterystyczne dla tej właśnie dziedziny. E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 13.

potrzeb pracowników zwiększa możliwość zadowolenia usługobiorców. Istnieją badania ukazujące korelacje pomiędzy satysfakcją pracowników i klientów<sup>15</sup>.

Odmienne kształtują się wielkości średnie, gdy rozpatrywane są w podziale na urzędy pocztowe. W celu podniesienia poziomu prezentacji danych zobrazowane zostaną one w formie wykresu kołowego. Rysunek 4 obejmuje zakresem wielkości wyszczególnione w tabeli 4. Wnioskowanie natomiast rozszerzone będzie o stwierdzenia dotyczące poszczególnych urzędów, nie tylko prezentowanych kategorii.

Rysunek 3. Zestawienie wartości średnich dla poszczególnych kategorii urzędów



Źródło: opracowano na podstawie wyników badań własnych.

Zaprezentowane wartości wskazują, że niezależnie od kategorii urzędu wszyscy pracownicy badanego regionu najmniej zadowoleni są z osiąganego poziomu wynagrodzenia za świadczone usługi. Najniższy poziom zgodności występuje

<sup>15</sup> Szerzej zob.: J.J. Phillips, *Human Capital measurement: Challenges and Opportunities for HR*, „HRinsight” 2007, Vol. 4, No. 4, s. 2.

w urzędach kategorii WG. W tej kategorii pracownicy urzędów również w najmniejszym stopniu uzależniają swoje zaangażowanie od nagród finansowych. Podpunkt 4a<sup>16</sup> jest drugim spośród pytań z najniższą wartością średnią. Trzecim zagadnieniem, odnośnie do którego występuje najniższy poziom pozytywnego stosunku, jest podpunkt 7b<sup>17</sup>. Wyniki dla zagadnienia ujętego w tym podpunkcie dostarczają wniosków na temat postrzegania przywództwa i czynników wzmagających zaangażowanie w wykonywane działania. Pracownicy wszystkich urzędów uznali wysoki poziom umiejętności przywódczych naczelników za umiejętność najmniej istotną.

W każdej kategorii urzędów można wyselekcjonować te, które uzyskały największe i najmniejsze wartości średnie. Czynniki uszeregowane zostały według stopnia zgodności opinii z danym stwierdzeniem. Najniższe wyniki w najmniejszej kategorii uzyskał urząd w Łazach, który jest urzędem sezonowym zatrudniającym jednego pracownika. Niskie wartości mogą być świadectwem specyfiki pracy w czasie wzmożonego natężenia klientów oraz wykonywaniu wszystkich obowiązków w urzędzie samodzielnie.

Największa pod względem liczebności respondentów kategoria pozwala wyodrębnić trzy jednostki główne. Wśród wszystkich urzędów dominuje urząd w Białym Borze, uzyskujący dla 5 czynników największe wartości wśród urzędów danej kategorii. Interesujące jest to, że pracownicy tego urzędu stanowią grupę najmniej usatysfakcjonowaną otrzymanym wynagrodzeniem. Kolejnymi urzędami o wartościach najwyższych są urząd w Kaliszu Pomorskim oraz Świdwin 1. Pracownicy tych urzędów bardzo cenią naczelników potrafiących dzielić się posiadaną wiedzą i doświadczeniem.

Kolejną kategorię stanowią urzędy zlokalizowane na terenach miast. Pośród nich najniższe średnie uzyskał urząd Szczecinek 6, będący urzędem o najniższym poziomie zatrudnienia w kategorii. Oprócz tego urzędu niskie noty w kategorii M uzyskały niewielkie urzędy zatrudniające do pięciu osób, wszystkie funkcjonują na terenie Szczecinka. Pracownicy o najwyższych wartościach średnich w większości pytań, w tym w pytaniu 2c<sup>18</sup>, zatrudnieni są w urzędzie Koszalin 2. Wszyscy respondenci są listonoszami, którzy deklarują, iż nie cenią kierowników stosujących nagrody i kary finansowe.

<sup>16</sup> Podpunkt 4a weryfikuje, czy poziom zaangażowania kapitału zależny jest od możliwości uzyskania nagrody finansowej przez pracownika.

<sup>17</sup> Zagadnienie ujęte w podpunkcie 7d dotyczy opinii pracownika na temat kreowania poziomu jego zaangażowania poprzez zdolności przywódcze przełożonego.

<sup>18</sup> Analizowana jest opinia pracownika odnośnie do adekwatności poziomu wynagrodzenia względem wykonywanych na stanowisku zadań.

Ostatnią kategorię stanowi 13 urzędów gmin wiejskich. Zatrudnienie w urzędach kategorii WG nie przekracza 9 pracowników. Wśród nich najwyższe średnie uzyskał urząd z Ostrowic, uzyskując w kategoriach dotyczących poziomu satysfakcji z pracy, potrzeby udziału w szkoleniach oraz określenia autorytetów maksymalne wyniki.

## Podsumowanie

Wyniki badania wskazują, jakim poziomem poszczególnych czynników dysponują pracownicy w określonych urzędach, na badanych stanowiskach. Badanie pokazało, że pomimo łącznego niskiego poziomu zadowolenia z wielkości wynagrodzenia istnieje duża potrzeba rozwoju, podnoszenia kompetencji i doskonalenia potencjału pracowników. Rezultaty większości przeprowadzonych badań wskazują na pozytywną korelację między poziomem kapitału ludzkiego a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo<sup>19</sup>, co uzasadnia zaspokajanie potrzeb zgłaszanych przez pracowników.

Zaprezentowane badanie pozwala na wyodrębnienie, które czynniki odgrywają kluczową rolę w procesie wykorzystania kapitału ludzkiego. Identyfikacja potrzeb pracowników pozwala na dokonanie optymalizacji, która przełoży się na dostarczenie usług o wysokiej wartości dla klientów.

## Literatura

- Becker B., Huselid M., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Cascio W.F., *Work-Related Employee Attitudes and Organizational Performance*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3–4, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2011.
- Czerniachowicz B., *Wybrane problemy efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego na przykładzie przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego*, w: S. Wrzosek (red.), *Praktyczne aspekty pomiaru efektywności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1061, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.

<sup>19</sup> G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 39.

- Gruszczyńska-Malec G., Steinerowska S., *Twórczy potencjał organizacji- wyzwania i bariery jego rozwoju*, w: P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji, Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- Hryniewicz J.T., *Paradoksy zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 11.
- Jabłoński L., *Kapitał ludzki a konwergencja gospodarcza*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Michalski M., *Premia prowadzi do celu*, „Poczta Polska” 2012, nr 5(801).
- Phillips J.J., *Human Capital Measurement: Challenges and Opportunities for HR*, „HRinsight” 2007, Vol. 4, No. 4.
- Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

## ANALYSIS OF FACTORS DETERMINING THE ROLE OF HUMAN CAPITAL OF POCZTA POLSKA S.A.

### Abstract

Showing factors affecting the scope of using the human capital of enterprises Poczta Polska S.A. is a purpose of the article. Author on the example of the Koszalin region is describing the opinion poll of employees about their role in the process of providing postal services. The analysis of allows to deduce a conclusion, that creating the unique structure of sources, which allows to the realization of adopted purposes requires a process fitted to the specificity of the human capital. In the presented case satisfying needs and the constant development of employees are playing key importance.

*Translated by Weronika Toszewska-Czerniej*

**Keywords:** human capital, postal services, postal units

**JEL Code:** J24