

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections)	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Weronika Toszewska

Politechnika Koszalińska

WYBRANE ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W OPINII PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA POCZTA POLSKA SA*

Streszczenie: Celem referatu jest wprowadzenie do koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego Poczta Polska SA. Autorka, opierając się na przykładzie regionu koszalińskiego, pokazuje, jak pracownicy tej spółki oceniają przebieg procesu ZKL. Poprawa procesu zarządzania oraz pomiaru kapitału ludzkiego jest możliwa przez wykorzystywanie, agregację i przetwarzanie informacji. Połączenie informacji o kapitale ludzkim z wielu źródeł ze strategią może stanowić dla przedsiębiorstw potężne i użyteczne narzędzie, które może się przyczynić do osiągnięcia sukcesu. Jednym z głównych źródeł informacji są klienci wewnętrzni.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, zarządzanie kapitałem ludzkim, usługi pocztowe.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa, niezależnie od obszaru działalności, nieustannie poszukują nowych recept na sukces. Jeden z potencjalnych sposobów podnoszenia konkurencji przedsiębiorstw odnosi się do aktywów niematerialnych [Juchnowicz 2004, s. 56]. Elementem należącym do tej grupy jest kapitał ludzki [Juchnowicz 2004, s. 35], którego rola wzrasta do rangi najważniejszego zasobu w przedsiębiorstwie [Murawska 2007, s. 308-309]. Celem referatu jest zaprezentowanie opinii pracowników na temat wybranych zagadnień dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim. Ukazane w referacie wyniki badania obejmują ewaluację procesu dokonaną przez pracowników Poczty Polskiej SA w regionie koszalińskim.

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/N/HS4/06248.

2. Proces zarządzania kapitałem ludzkim

Prawidłowe sformułowanie procesu zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) wymaga powiązania ze strategią i wizją organizacji. Celem ZKL ma być określenie wpływu ludzi na działalność organizacji i zdolność do realizacji jej celów, dlatego musi istnieć korelacja między tym a pozostałymi procesami organizacji. Istotą zarządzania kapitałem ludzkim jest pozyskiwanie, analizowanie i raportowanie danych informujących dyrekcje o tworzących wartość dodaną decyzjach z zakresu zarządzania ludźmi [Jamka 2011, s. 301]. Proces (ZKL) należy poprzedzić określeniem potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa. Determinowane są one przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Zdolność organizacji do adaptacji do określonych warunków określa poziom jej elastyczności. Elastyczność procesu ZKL polega na wytworzeniu procedur i działań ukierunkowanych na pracowników, które umożliwią organizacji dostosowanie kapitału ludzkiego do zmian otoczenia i warunków wewnętrznych [*Elastyczne zarządzanie...* 2007, s. 55]. Zatem ZKL wymaga uświadomienia, że cele można osiągnąć jedynie poprzez efektywne wykorzystanie zasobów oraz że kluczowym zasobem są ludzie, wraz z ucieleśnionym w nich kapitałem.

Jednym z poziomów elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim jest poziom rozpoznania możliwości i zagrożeń. W swoim zakresie ujmuje on punkt mówiący o znajomości opinii pracowników [*Elastyczne zarządzanie...* 2007, s. 78]. Podstawowym założeniem współczesnego ZKL jest uznanie pracowników za najbardziej wartościowy element przedsiębiorstwa [Lewicka 2010, s. 24]. Przedsiębiorstwo powinno zatem wdrożyć system badania opinii pracowników. Jest to sposób na uzyskanie użytecznych informacji o nastrojach społecznych, stopniu akceptacji działań jednostki oraz dopasowaniu ich do potrzeb pracowników. Przede wszystkim pozwala na weryfikację przyjętego i wdrażanego ZKL. Pracownik jest podmiotem istotnie wpływającym na zdolność przedsiębiorstwa do dostosowywania się do istniejących warunków. Zatem zasadne jest zweryfikowanie jego opinii odnośnie do wybranych zagadnień dotyczących procesu ZKL.

3. Charakterystyka badania

Badanie naukowe stanowi wieloetapowy proces mający na celu zapewnienie obiektywnego, dokładnego i wyczerpującego poznania rzeczywistości za pomocą analizy i metod badań naukowych [*Nowy leksykon...* 2009, s. 35]. Każde badanie wymaga określenia przedmiotu i celu badań. Cel nadaje odpowiedni kierunek badaniom, od właściwego sformułowania celu bowiem zależy powodzenie wszystkich dalszych etapów badań [Pilch, Bauman 2001, s. 35-36]. Celem niniejszego badania jest dążenie do uzyskania wiarygodnych i sprawdzonych wyników pozwalających na dokładną identyfikację i ocenę wybranych zagadnień procesu ZKL w omawianym przedsiębiorstwie. Zaprezentowane badanie jest częścią szerszej analizy, ze względu na ograniczony rozmiar referatu zostanie jednak zawężone do oceny dokonanej przez

klienta wewnętrznego. Przedmiotem badań uwzględnionych w tym opracowaniu jest kapitał ludzki przedsiębiorstwa świadczącego usługi publiczne.

Określenie celu i przedmiotu badań pozwala na sformułowanie problemu badawczego, który wyznacza istotę badań. Problem ujętego w referacie badania jest następującej treści: Jak oceniany jest proces ZKL przez jednostki, na które jest ukierunkowany? Uwzględniając warunki poprawności badania, zebrano materiał badawczy, wykorzystując metodę sondażu. W prezentowanej metodyce badania użyto technik opartych na komunikowaniu się pośrednim, wykorzystując kwestionariusze ankiet. Badanie pracowników, biorąc pod uwagę kryterium rozprawiania, opierało się częściowo na kwestionariuszu ankiety pocztowej i rozdawanej. Adekwatność zastosowania kwestionariusza starano się zwiększyć poprzez likwidację jego defektów. W tym celu odbywały się konsultacje z kierownictwem regionalnym przedsiębiorstwa, którego uwagi pozwoliły odpowiednio dopasować treść i formę pytań do respondentów, oraz badanie pilotażowe [Babbie 2008, s. 284-295]. Na tej podstawie dokonano korekt narzędzi badawczych oraz doprecyzowano warunki techniczno-organizacyjne całego procesu badawczego.

Zaprezentowane badanie polega na analizie opinii i stwierdzeń wydawanych przez pracowników zatrudnionych na stanowisku listonosza i asystenta służby okienka w 53 urzędach pocztowych zlokalizowanych w regionie koszalińskim. Region obejmuje gminy województwa koszalińskiego oraz trzy gminy województwa słupskiego wedle podziału administracyjnego z 1998 r. Zaprezentowana metodyka badań nie jest kompleksowa i wyczerpująca, może posłużyć jako źródło informacji.

4. Charakterystyka badanej populacji

Populację generalną tworzą wszyscy pracownicy urzędów pocztowych regionu koszalińskiego. Znosi to możliwość wystąpienia błędów doboru próby. Jednostki populacji wyodrębniono poprzez ich zdefiniowanie. Populację stanowią pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na stanowisku listonosza bądź asystenta służby okienka w urzędach pocztowych przedsiębiorstwa Poczta Polska SA. Próba obejmuje zatem wszystkich pracowników spełniających powyższe kryteria. Dane do badania uzyskano z wykazu zatrudnienia udostępnionego przez kierownictwo regionalne przedsiębiorstwa. Pracowników podzielono wedle stanowisk pracy, kategorii miejsca zatrudnienia, wieku, płci, wykształcenia i stażu pracy. Całkowita wielkość próby wynosi 628 jednostek. Podstawowe informacje dotyczące respondentów badania zamieszczono w tab. 1.

Kategoria dotyczy urzędów pocztowych, które dzielą się na cztery grupy, według kryterium lokalizacji danego urzędu. Klasyfikacja urzędów na kategorie W, M, MG, WG jest sposobem stosowanym przez Poczta Polska SA.

Każdy kwestionariusz otrzymał indywidualny kod zgodnie z przydzieleniem danego urzędu pocztowego do grupy kategorii zaprezentowanej powyżej. Do opracowania przyjęto 504 wypełnionych kwestionariuszy. Poziom zwrotności w podziale

Tabela 1. Charakterystyka respondentów badania

Kryterium \ Kategoria		Miasto M		Wieś W		Miasto gmina MG		Wieś gmina WG	
		Ujęcie ilościowe	Ujęcie procentowe	Ujęcie ilościowe	Ujęcie procentowe	Ujęcie ilościowe	Ujęcie procentowe	Ujęcie ilościowe	Ujęcie procentowe
Stanowisko	listonosz	50	36,5	3	42,86	173	57,28	36	64,29
	asystent	87	63,5	4	47,14	129	42,72	20	35,71
Płeć	kobieta	89	64,96	5	71,43	142	47,02	24	42,86
	mężczyzna	48	35,04	2	28,57	160	52,98	32	57,14
Wykształcenie	podstawowe	1	0,73	0	0	9	2,96	2	3,57
	zawodowe	14	10,22	1	14,29	60	19,87	16	28,57
	średnie	103	75,8	6	85,71	201	66,56	31	55,36
	wyższe	19	13,87	0	0	32	10,6	7	12,5
Staż pracy	do roku	1	0,73	0	0	15	4,97	0	0
	1-5	31	22,63	1	14,29	57	18,87	18	32,14
	6-10	22	16,06	2	28,57	40	13,25	6	10,71
	11-15	28	20,44	0	0	52	17,22	5	8,93
	16-20	18	13,14	1	14,29	50	16,56	8	14,29
	powyżej 20	37	27,01	3	42,86	88	29,14	19	33,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

na poszczególne kategorie placówek opisany wcześniej wyniósł 94,33%, a rozpatrując go pod względem jednostek uczestniczących, uzyskano wynik 80,57%.

Dokonując syntezy zaprezentowanych danych, można ukazać liczebność badanej populacji według poszczególnych kryteriów. Przyjęte do opracowania kwestionariusze wypełniło 264 listonoszy i 240 asystentów służby okienka. Wśród nich było 260 kobiet i 242 mężczyzn, 58 pracowników posiadało wyższe wykształcenie, 341 średnie, 91 zawodowe, a tylko 12 podstawowe. Największą grupę pod względem stażu pracy stanowili pracownicy zatrudnieni powyżej 20 lat – 147 respondentów, następnie 107 osób pracujących od roku do 5 lat, 85 osób ze stażem od 11 do 15 lat, 77 zatrudnionych w przedziale od 16 do 20 lat, a 70 osób pracowało co najmniej 6 lat. Najmniejszą liczebnie grupę stanowili pracownicy zatrudnieni do roku czasu. Nie wszystkie z kryteriów wyszczególnionych w tab. 1 odznaczają się przy porządkowaniu jednostek.

5. Proces zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników

Simplifikując, można stwierdzić, że celem zarządzania kapitałem ludzkim jest udowadnianie wartości ludzi i tworzenie dzięki nim wartości dodanej dla organizacji. Poziom wartości wytworzonej przez pracowników uwarunkowany jest równowagą między potrzebami odbiorcy a zasobami dostarczanymi przez przedsiębiorstwo. Zdolność pracowników do tworzenia wartości dodanej weryfikuje proces ZKL, którego elastyczność przejawia się w wypracowanym poziomie dopasowania kapitału ludzkiego do warunków.

Zaprezentowanie wyników poprzedzone zostanie omówieniem problemów, których dotyczyły pytania zawarte w kwestionariuszu. Skala pytań, tożsama dla wszystkich, przyjmuje wartość największą dla zdecydowanej zgody, równą pięć, kończąc się na zdecydowanej niezgodności równej jeden. W tabeli 2 zamieszczono pytania dotyczące oceny procesu ZKL przez pracowników przedsiębiorstwa. Dwa ostatnie pytania podzielone są na trzy zagadnienia związane z rozważanym aspektem. Pod-

Tabela 2. Rozkład pytań kwestionariusza badającego opinię pracowników Poczty Polskiej SA

Moduł dotyczący procesu zarządzania kapitałem ludzkim Analizowany obszar	Numer pytania	Uzasadnienie
Znajomość i zrozumienie strategicznych celów przedsiębiorstwa	1	Proces ZKL powinien być spójny ze strategią przedsiębiorstwa. Pracownicy, aby ją realizować, muszą znać główne cele przedsiębiorstwa
Poziom zapewnionych warunków rozwoju posiadanego kapitału ludzkiego	8	Możliwość rozwoju wiedzy i kompetencji jest wyznacznikiem poziomu inwestycji w kapitał ludzki. ZKL obejmuje inwestowanie w kapitał ludzki
Poziom satysfakcji z zapewnionych możliwości rozwoju kapitału ludzkiego	9	Możliwość rozwoju wiedzy i kompetencji jest wyznacznikiem poziomu inwestycji w kapitał ludzki. ZKL obejmuje inwestowanie w kapitał ludzki, które w tym pytaniu oceniają pracownicy
Dopasowanie zakresu wymagań do możliwości ich realizacji oraz ocena możliwości uzyskania wyższego wynagrodzenia za zaangażowany kapitał poprzez jego rozwój	10	Czy realizowany proces ZKL sprawia, że pracownik wie, co zrobić, aby efektywnie wykorzystywać swój kapitał, wpływać na wzrost przychodów z wykorzystywania kapitału ludzkiego. Czy proces ZKL pozwala spełniać wymagania danego stanowiska
Poziom akceptacji działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem oraz poziom lojalności wobec jednostki	11	Ocena efektów procesu ZKL, czy kreuje wysoki poziom lojalności, wpływa na kulturę organizacji, odpowiedni stosunek do pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie konstrukcji kwestionariusza.

punkty pytania 10 według kolejności dotyczą: znajomości wymogów pracy, zdolności spełnienia wymagań, możliwości uzyskania wyższego wynagrodzenia. Ostatnie pytanie w trzech podpunktach uwzględnia stabilność zatrudnienia, lojalność pracownika, poziom akceptacji działalności przedsiębiorstwa.

Analiza modułu rozpocznie się prezentacją wartości średnich dla poszczególnych pytań. Prezentowane w tab. 3 wielkości dotyczą ogółu urzędów w danej kategorii. Uwzględniają podział według zajmowanych przez respondentów stanowisk pracy. Wskazują na poziom akceptacji przedstawicieli danego stanowiska stwierdzeń ujętych w module.

Pierwsza zaprezentowana w tabeli kategoria obejmuje urzędy znajdujące się na terenie miast Koszalin, Kołobrzeg i Szczecinek. Respondenci tej kategorii charakteryzują się przede wszystkim tym, że grupa asystentów wyraża wyższy poziom zgodności z treścią zagadnień ujętych w kwestionariuszu. Najwyższy poziom słuszności uzyskało stwierdzenie 11a dotyczące poziomu znajomości praw i obowiązków wynikających z pełnionych funkcji. Znajomość wymagań wpływa na zdolność ich wypełniania, która oceniona została zdecydowanie gorzej. Pracownicy 15 urzędów kategorii M są najmniej pewni stabilności zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

Tabela 3. Zestawienie wyników ocen pracowników

Numer pytania		Kategoria	M	W	MG	WG
			Wartość średnia	Wartość średnia	Wartość średnia	Wartość średnia
1		listonosz	4,36	4,97	4,38	4,75
		asystent	3,94	4,25	4,08	3,8
8		listonosz	3,8	4,33	3,71	4
		asystent	3,54	3,75	3,66	3,3
9		listonosz	3,29	4	3,21	3,64
		asystent	3,3	2,5	3,29	2,5
10	a	listonosz	4,25	4,67	4,5	4,78
		asystent	4,58	5	4,31	4,05
	b	listonosz	2,71	2,33	3,15	3,44
		asystent	3,06	3,25	2,99	2,85
	c	listonosz	3,08	4,33	3,21	3,44
		asystent	3,86	3,75	2,94	2,75
11	a	listonosz	2,56	4,67	3,03	3,14
		asystent	3,1	2,25	2,83	2,05
	b	listonosz	3,55	4,33	4,05	4,42
		asystent	4,06	3,75	3,74	3,2
	c	listonosz	2,86	3,67	3,03	3,25
		asystent	3,14	3,25	2,98	2,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jako druga omówiona zostanie najmniej liczna kategoria W, która uzyskała najwyższy poziom zgodności z umieszczonymi w module zagadnieniami. Pracownicy charakteryzują się wysokim poziomem znajomości i zrozumienia celów przedsiębiorstwa oraz wymogów stanowiska pracy. Niemniej wedle ich opinii trudno jest zrealizować dążenia i spełnić wymagania, które wyznacza im strategia przyjęta przez przedsiębiorstwo.

Charakterystyczna dla pracowników tej kategorii jest również duża dysproporcja między poziomem ufności a stabilną pozycją rynkową przedsiębiorstwa. Przeszło dwukrotnie wyższą wiarę przejawiają pracownicy zatrudnieni na stanowisku listonosza. Jednocześnie listonosze kategorii W wyrażają większe niezadowolenie z wartości reprezentowanych przez przedsiębiorstwo. Stanowią przez to najbardziej niezadowoloną grupę pracowników, mającą odmienne zapatrywania odnośnie do sposobu zarządzania przedsiębiorstwem niż kierownictwo w całym badanym obszarze. Warto podkreślić, że przy niskim poziomie akceptacji zarządzania oraz wiary w stabilność zatrudnienia listonosze wykazują zadowolenie z możliwości rozwoju, jakie stwarza im przedsiębiorstwo.

Kategoria gmin miejskich, w której zatrudnienie w okresie przeprowadzania badania wynosiło 302 pracowników, jest kolejną w tabeli. Specyficzny dla pracowników tej grupy jest niemal równomierny poziom odpowiedzi w pytaniach 10b, 10c, 11a, 11c. Uzyskane wartości średnie odnośnie do tych zagadnień są najniższe dla grupy. Można je interpretować następująco:

- pracownicy bez trudu spełniają wymagania stawiane przez pracodawcę,
- nie posiadają dostatecznej wiedzy dotyczącej sposobów osiągnięcia wyższego poziomu wynagrodzenia poprzez określony sposób rozwoju własnego potencjału,
- nie są pewni stabilności sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa,
- nie zadowolają ich wartości cenione przez kierownictwo.

Niski poziom zadowolenia ze sposobu zarządzania jest ewidentną przesłanką niewłaściwego dopasowania procesu do kapitału ludzkiego, którego dotyczy. Nieelastyczny proces uniemożliwia dopasowanie go przez naczelnika do potrzeb i możliwości urzędu, którym kieruje.

Ostatnia kategoria obejmuje 13 urzędów pocztowych, w których większość zatrudnionych stanowią pracownicy na stanowisku listonosza. Wyniki kategorii WG wskazują, że wyższą zgodność prezentuje grupa listonoszy. W dwóch zagadnieniach listonosze osiągają niemal maksymalne wyniki. Charakteryzuje ich wysoka znajomość celów przedsiębiorstwa oraz świadomość wymogów. Asystenci służby okienka w żadnym zagadnieniu nie wyrażają zdecydowanej zgodności poglądów. Specyficzny dla tej grupy jest również najniższy w kategorii wynik dotyczący przekonania o stabilności sytuacji przedsiębiorstwa.

Pytania zaprezentowanego modułu charakteryzują się dwiema prawidłowościami. Po pierwsze, w każdej kategorii te same stwierdzenia odznaczają się najwyższą zgodnością. Dotyczą one znajomości zasad pracy i wymagań. Wskazuje to na do-

kładne sprecyzowanie norm, w oparciu o które pracownicy wykonują swoje obowiązki. Druga prawidłowość wskazuje na równomierność rozkładu wartości średnich w regionach wiejskich i miejskich. Tworzy to podział na dwie grupy. Pierwsza tworzona jest przez obszary wiejskie wykazujące większą zgodność z elementami kwestionariusza. Druga grupa to obszary miejskie z mniejszymi wynikami średnimi. W grupach W i WG pracownikami o wyższych wartościach trafności stwierdzeń kwestionariusza, tym samym najwyższych w module, są listonosze. Uzyskane wyniki świadczą o niewystarczającej zgodności procesu ZKL do wewnętrznych warunków organizacji. Pracowników nie cechuje zadowolenie z warunków do rozwoju własnego potencjału oraz kierunków działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Niedopasowanie procesu ZKL z kapitałem, którego dotyczy, uniemożliwia jego skuteczność, czyniąc tym samym zdolność do uzyskania elastyczności nierealną.

Odmienne prezentuje się rozkład wartości bez podziału na stanowiska pracy. Tabela 4 zawiera zbiorcze zestawienie średnich dla poszczególnych kategorii urzędów pocztowych.

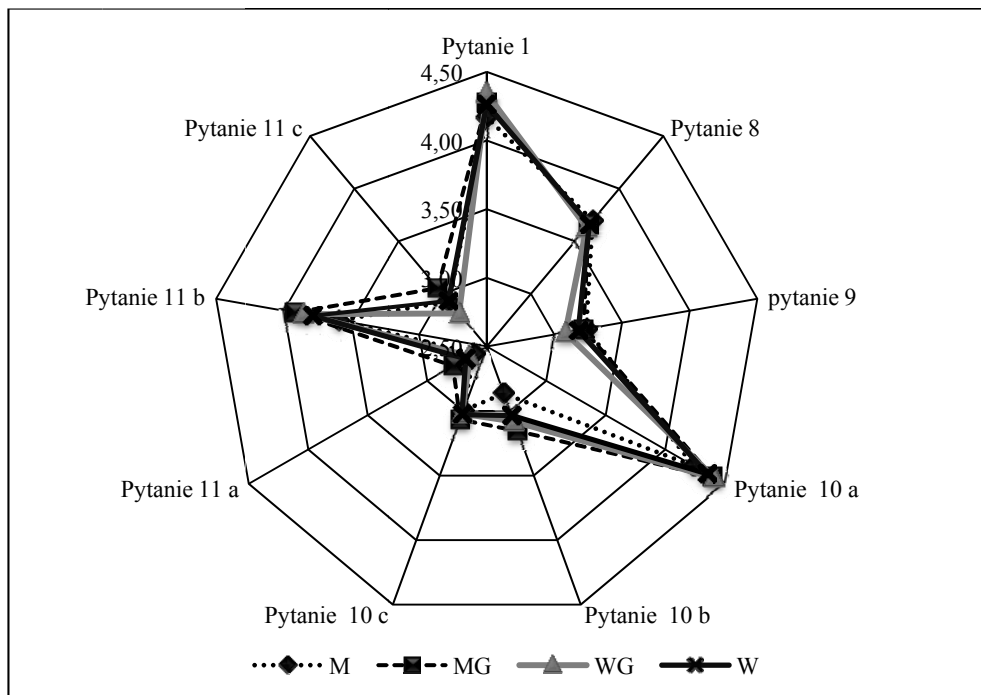
Tabela 4. Wielkości średnie pytań modułu II dla poszczególnych kategorii

Kategoria	Pytanie 1	Pytanie 8	Pytanie 9	Pytanie 10			Pytanie 11		
				a	b	c	a	b	c
M	4,17	3,70	3,23	4,24	2,87	2,99	2,61	3,59	2,93
MG	4,28	3,66	3,21	4,40	3,16	3,07	2,78	3,92	3,06
WG	4,34	3,63	3,08	4,42	3,08	3,02	2,64	3,85	2,81
W	4,26	3,66	3,18	4,35	3,03	3,03	2,68	3,79	2,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W celu uzyskania klarowności analizowanych i opisywanych zagadnień wartości z tab. 4 zobrazowane zostaną w formie wykresu. Tożsame dane ujęte w tabeli i zaprezentowane na rys. 1 ukazują, że w żadnym zagadnieniu nie uzyskano maksymalnej wartości, ale w dwóch przypadkach średnie wskazują na wysoką trafność stwierdzeń zawartych w kwestionariuszu.

Zagadnienia 1 oraz 10a uzyskują największe wartości dla urzędów wszystkich kategorii. Wśród wszystkich grup najniższe wartości uzyskała grupa WG, w której przeważają listonosze, a asystenci wykazują najniższe poziomy zgodności ze stwierdzeniami ujętymi w kwestionariuszu. Najniższą wartość wśród wszystkich zagadnień w kategoriach uzyskała kategoria M w zagadnieniu 11a. Pytanie dotyczące przekonania pracownika o stabilności zatrudnienia uzyskało najniższy wynik we wszystkich z 53 urzędów pocztowych. Bez wątplenia pracownicy są świadomi niestabilnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa. Wynik pozwala stwierdzić, że system komunikacji nie jest dostatecznie sprawny, a pracownicy przewidują kierunki działań pracodawcy. Uproszczenie struktury przedsiębiorstwa skutkować będzie zwol-



Rys. 1. Wartości średnie dla omawianych kategorii urzędów modułu II dotyczącego procesu ZKL

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

nieniami, jednakże dokładne informacje o wielkości redukcji zatrudnienia nie są znane w momencie tworzenia referatu.

Mimo niemożności przedstawienia wyników poszczególnych urzędów pocztowych, spowodowanej wymogami referatu, autorka pragnie w skróty sposób zreferować wyniki poszczególnych urzędów w badanym regionie.

W kategorii M urzędy zatrudniające pracowników w miastach Koszalin i Kołobrzeg uzyskują wyższe wyniki, natomiast urzędy miasta Szczecinek wartości najmniejsze w kategorii. Najmniej przychylny osąd przyjętych stwierdzeń oceniających wybrane zagadnienia z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim wydali pracownicy urzędu Szczecinek 5.

Wyniki urzędów z kategorii MG przyjmują postać sinusoidy, w której wierzchołki przypadają na urzędy: Czaplinek, Połczyn Zdrój, Świdwin, Tychowo. W kategorii tej urzędem prezentującym najmniejszą średnią zgodności jest urząd w Barwicach, natomiast najwyższą słuszność stwierdzeniom nadali pracownicy urzędu Czaplinek.

Kategorie obszarów wiejskich W i WG uzyskują wyniki różniące się maksymalnie o 0,12 punktu. Najwyższe średnie wartości uzyskał w kategorii WG urząd Ostrowice, a w kategorii W urząd Dobrzyca.

Wnioskiem nasuwającym się na podstawie prezentowanych wyników jest konieczność przekształceń procesu zarządzania kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa. Mimo znajomości wymogów, zadań i celów pracownik nie jest możliwie efektywny. Możliwości rozwoju i sposób, w jaki przedsiębiorstwo zarządza pracownikami, nie są spójne z potrzebami pracowników. Bez wątplenia wywołuje to negatywny wpływ na zdolność pracowników do tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Niewystarczające możliwości rozwoju własnego potencjału blokują zdolność do uzyskania poziomu pozwalającego na elastyczne działanie. Niedopasowanie kapitału do warunków wewnętrznego funkcjonowania pracowników skutkuje niezdolnością do reakcji na niestałe warunki zewnętrzne.

6. Zakończenie

Przy wysokim procesie formalizacji i przy niezaawansowanym technologicznie procesie świadczenia usług czynnik ludzki stanowi bardzo ważny element. Odpowiednio skonstruowany proces ukierunkowany na maksymalizację potencjału ludzkiego będzie warunkował uzyskiwane przez niego rezultaty. Pracownicy urzędów pocztowych w badanym rejonie stanowią podmiot oddziaływania procesu ZKL. Poczta Polska SA nie spełniła podstawowego celu koncepcji kapitału ludzkiego, jakim jest tworzenie wartości poprzez zaangażowanie kapitału ludzkiego pracowników [Baron, Armstrong 2008, s. 25, 34]. W ocenie pracowników proces ZKL nie odznacza się dopasowaniem do ucieleśnionego w nich potencjału, przez co nie pozwala na jego odpowiednie wykorzystanie. Jest to natomiast warunek konieczny omawianej koncepcji, bez którego wszelkie podejmowane działania nie będą skuteczne.

Celem komunikatu z badań była prezentacja opinii pracowników Poczty Polskiej SA dotyczących ZKL. Analiza obejmuje jedynie część danych uzyskanych na podstawie badania. Przedstawione wyniki wskazują na umiarkowaną akceptację działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo oraz niedostateczne dopasowanie procesu zarządzania do nagromadzonego potencjału. Stanowi to bodziec do dalszych przekształceń mających na celu optymalizację wykorzystania kapitału pracowników.

Literatura

- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2008.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Juchnowicz M., *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.

- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, PWN, Warszawa 2008.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2011.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
- Murawska M., *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości*, [w] *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*, red. C. Suszyński, PWE, Warszawa 2007.
- Nowy leksykon metodologiczny*, red. K.M. Czarnecki, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec 2009.
- Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001.

SELECTED ISSUES OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE OPINION OF THE EMPLOYEE OF POCZTA POLSKA SA

Summary: The purpose of the paper is to introduce the concept of the human capital management on the example of postal services enterprise Poczta Polska SA. Based on the example of Koszalin region the author shows how employees of this company evaluate the process of HCM. Improving the management and measurement of the human capital is possible by exploiting, aggregating and processing of the information. Joining the information about the human capital from many sources with the strategy can give the enterprises a powerful and useful tool that can lead to success. One of the main sources of information are company's internal customers.

Keywords: human capital, human capital management, postal services.