

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

## Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi  
Jarosław Witkowski  
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.p](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.p)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-483-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: EXPOL

# Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

## Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..	15
<b>Katarzyna Cheba:</b> Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii .....	29
<b>Mariusz Jedliński:</b> Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności? .....	41
<b>Andrzej Jezierski:</b> Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....	53
<b>Sylvia Konecka:</b> Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw .....	66
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....	80
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....	92
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	105
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....	117
<b>Robert Walasek:</b> Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem .....	126
<b>Grażyna Wieteska:</b> Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw .....	143
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....	154

---

## Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych.....	169
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>Paweł Hanczar:</b> Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym .....	183
<b>Magdalena Klopott:</b> Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....	195
<b>Izabela Kotowska:</b> Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego .....	205
<b>Marta Mańkowska:</b> Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	221
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu .....	238
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki	249

---

### **Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....	265
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	280
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw .....	290
<b>Katarzyna Huk:</b> Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu .....	305
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw .....	316
<b>Michał Jakubiak:</b> Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych .....	324
<b>Iga Kott:</b> Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce .....	338
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Blaski i cienie offshoringu .....	350
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	363
<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach.....	376
<b>Ewa Staniewska:</b> Czynniki ludzkie w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....	389
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce .....	401

<b>Natalia Szozda:</b> Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw .....	410
<b>Sabina Wyrwich:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	429

## Summaries

---

### Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzesińska:</b> Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy .....	28
<b>Katarzyna Cheba:</b> The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries .....	40
<b>Mariusz Jedliński:</b> Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty? .....	52
<b>Andrzej Jeziński:</b> Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....	65
<b>Sylwia Konecka:</b> Determinants of the supply chain disruption risk.....	79
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinants of supply chain networking .....	91
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....	104
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company.....	116
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....	125
<b>Robert Walasek:</b> Logistic partnership in the management of relations with client .....	142
<b>Grażyna Wieteska:</b> Effective response to disturbances – flexible supply chain.....	152
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistics in economic crisis and urgent crisis situations .....	165

---

## **Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn**

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....	182
<b>Paweł Hanczar:</b> Decision models in locomotive routing problem in rail freight .....	194
<b>Magdalena Klopott:</b> Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....	204
<b>Izabela Kotowska:</b> Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....	220
<b>Marta Mańkowska:</b> State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions.....	237
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Land and water transport in times of crisis .....	248
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Management of carriage – good practices .....	262

---

## **Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes.....	279
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR in logistics companies under economic slowdown .....	289
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....	304
<b>Katarzyna Huk:</b> Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis .....	315
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises .....	323
<b>Michał Jakubiak:</b> The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness .....	336
<b>Iga Kott:</b> The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland .....	349
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Good and bad sides of offshoring .....	362
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation .....	375

---

<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Network production planning aspects of small and medium enterprises operating in clusters.....	387
<b>Ewa Staniewska:</b> Human factor in information security management of the surveyed companies.....	400
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Customers' impact on innovation activity in food industry in Poland.....	409
<b>Natalia Szozda:</b> Control in the demand management process in supply chain.....	428
<b>Sabina Wyrwich:</b> The concept of social responsibility in the supply chain under conditions of intensified competition on the example of production company.....	445

**Katarzyna Huk**

Uniwersytet Zielonogórski  
e-mail: K.Huk@wez.uz.zgora.pl

---

## **PROGRAMY ZARZĄDZANIA TALENTAMI A STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTWA W DOBIE KRYZYSU**

---

**Streszczenie:** Zmieniające się warunki na rynku oraz funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu wpływają na sposób zarządzania przedsiębiorstwem. W wielu organizacjach zaczęto wdrażać programy zarządzania talentami. Jest to wynik zmieniającej się strategii i wzrostu wartości kapitału ludzkiego. W artykule przedstawiono zależności pomiędzy strategią a wdrażaniem programów zarządzania talentami. Artykuł ma charakter literaturowo-empiryczny. Został opracowany na podstawie literatury światowej i krajowej oraz własnych badań autorki.

**Słowa kluczowe:** programy zarządzania talentami, strategia przedsiębiorstwa, strategie personalne.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.23

*Talent jest jak kawałek szlachetnego, ale surowego metalu;  
dopiero pilna praca go obrobi i wartość mu wielką nada.*

Stanisław Staszic

### **1. Wstęp**

Zmieniające się warunki na rynku oraz stale nasilająca się konkurencja oddziałują na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw – ich strategię, zarządzanie, poszukiwanie nowych, innowacyjnych rozwiązań itd. W wyniku zmian, jakie zaszły w ostatnich kilku latach w polskiej gospodarce, kadry zarządzające zmuszone były do poszukiwania nowych rozwiązań oraz znalezienia rozwiązania na utrzymanie swojej pozycji w warunkach kryzysu. Jednym z nich okazało się poszukiwanie i utrzymanie w swoich strukturach utalentowanych osób, tzw. talentów. Okazało się bowiem, że pogorszenie się warunków na rynku spowodowało analizę potencjału społecznego w poszczególnych przedsiębiorstwach. Specjalista, ekspert, talent stali się obecnie bardzo cenni dla pracodawcy, ponieważ to ta grupa w najwyższym stopniu jest



w stanie kreować nowe rozwiązania, wykazywać się ponadprzeciętnym potencjałem, a nawet zarażać zaangażowaniem innych współpracowników jako liderzy zespołów. Ponadto w wielu sytuacjach osoby te są w stanie samodzielnie się kształcić, przekazywać swoją wiedzę, szybko podejmować decyzje o strategicznym znaczeniu, przewodzić zespołom projektowym, są otwarte na niepewność, są w stanie analizować nowe i niekonwencjonalne problemy.

W każdym przedsiębiorstwie osoba utalentowana będzie kimś innym, tzn. może to być pracownik linii produkcyjnej, potencjalny menedżer lub ktoś zajmujący wysokie stanowisko. Różnorodność w definiowaniu przez firmy talentu oraz cele służące rozwijaniu tych pracowników, jak i te związane ze strategią i z celami biznesowymi przedsiębiorstwa, wpływają na sposób realizacji programów zarządzania talentami. Można stwierdzić, co wynika z przeprowadzonych badań, iż istnieje zależność pomiędzy podjęciem decyzji o wdrożeniu programu zarządzania talentami a celami biznesowymi przedsiębiorstwa. Poszukiwanie talentów dotyczy także obszarów przedsiębiorstwa związanych z logistyką, w tej dziedzinie bowiem niezbędne są osoby o wysokich kwalifikacjach. Ponadto, co pokazały przeprowadzone badania, programy zarządzania talentami stanowią uzupełnienie funkcjonowania działów logistyki i tworzą dla organizacji dodatkową wartość. Celem artykułu będzie przedstawienie zależności pomiędzy celami strategicznymi a wdrażaniem i funkcjonowaniem programów zarządzania talentami.

Artykuł ma charakter literaturowo-empiryczny; został opracowany na podstawie analizy literatury światowej i krajowej. Zawarto w nim również wnioski z przeprowadzonych badań w ramach przygotowywanej rozprawy doktorskiej.

## **2. Programy zarządzania talentami – istota i charakterystyka**

W ostatnich kilku latach pojęcie „talent” stało się wyjątkowo popularne, i to zarówno w środowisku naukowym, jak i wśród właścicieli i menedżerów. Odnosi się ono zarówno do ludzi utalentowanych np. muzycznie, wskazuje zatem na cechę określonej osoby, jak i do pracowników przedsiębiorstw. Zarządzanie talentami wytycza nową drogę kreowaną przez kadrę menedżerską oraz działy personalne organizacji. Wskazuje, jaka zmiana dokonuje się w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Ten nowy paradygmat podkreśla, iż człowiek w organizacji nie jest już anonimową jednostką, która ma wykonać swój dzienny limit wydajności i obowiązków, ale stanowi kapitał, w który inwestując, można uzyskać większe korzyści. W literaturze przedmiotu brakuje jednoznacznej definicji terminu „talent”. „Talent jest definiowany jako kapitał intelektualny pracowników, zdolny do tworzenia nowych produktów i usług, identyfikowania nowych rynków lub nisz, znajdowania nowych ścieżek do wykraczania poza oczekiwania klientów, nauki grupowej i indywidualnej, jak również szybkiego wyprzedzania konkurentów, poprzez szybkie i celowe działanie” [Rothwell, Kazanas 2003, s. 12]. Ponadto w literaturze przedmiotu znajdujemy stwierdzenie, iż „utalentowana osoba to ktoś, kto posiada umiejętność wyższe niż

inni i ich użycie nie wymaga od niego dużego wysiłku. Przodują z łatwością i gracją. Utalentowana osoba emanuje umiejętnościami, które inni chcą naśladować i czerpać inspirację” [Thorne, Pellant 2007, s. 8]. W myśl prezentowanych koncepcji termin „talent” utożsamiany jest zarówno z człowiekiem, jak i cechą. Tak więc występują dwa znaczenia tego pojęcia: atrybutowe (oznaczające wybitne uzdolnienia do czegoś) oraz podmiotowe (oznaczające człowieka obdarzonego wybitnymi zdolnościami twórczymi) [Jamka 2011, s. 193]. Mimo iż popularnym terminem stosowanym w praktyce jest pojęcie „talent” mające odniesienie do osoby, w artykule jako tożsame stosowane będzie pojęcie „pracownik utalentowany”. Zabieg ten ma na celu zwrócenie uwagi na istotę koncepcji zarządzania talentami, którą jest sylwetka osoby utalentowanej.

J.A. Cannon i R. McGee stwierdzają, iż „zarządzanie talentami to proces, w ramach którego organizacja identyfikuje niezbędne jej osoby, zarządza nimi i dba o ich rozwój z myślą o przyszłości” [Cannon, McGee 2012, s. 16]. Węższym pojęciem od zarządzania talentami jest program zarządzania talentami. Można stwierdzić, iż jest on praktycznym przełożeniem tej koncepcji. Program zarządzania talentami jest to zestaw narzędzi i procedur nakierowany na wybraną grupę utalentowanych osób, tworzących formalne ramy ich identyfikowania, rozwoju, sukcesji oraz mający na celu zwiększenie wiedzy, rozwijanie zdolności i umiejętności, kształtowanie motywacji tych pracowników.

Programy zarządzania talentami mają specyficzną strukturę oraz właściwości je wyróżniające. Wśród cech programów zarządzania talentami wyróżnić można następujące, takie jak:

- sformalizowany charakter, tzn. w firmie przygotowana jest dokumentacja dotycząca przebiegu i wytycznych programu;
- program dla pracownika rozpoczyna się wejściem, a kończy wyjściem z programu;
- ograniczoność w czasie – często określony jest czas trwania programu;
- cykliczność – często program ma cykliczny charakter i kolejne edycje;
- ograniczona liczba uczestników;
- w zarządzaniu programem występuje podejście procesowe oparte na zarządzaniu projektem;
- powołane zostają osoba odpowiedzialna za zarządzanie programem oraz osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych etapów;
- określa się harmonogram realizacji zamierzonych działań;
- wymaga nakładów finansowych.

Programy zarządzania talentami mają określoną formułę i są oparte na trzech zasadniczych etapach: wejściu do programu, funkcjonowaniu w nim pracownika uznanego za talent oraz wyjściu z programu. Ponadto ich cechą charakterystyczną jest możliwość realizacji kilku edycji, kierowanych do różnych pracowników. W praktyce programy te stymulują kreatywność do samorozwoju, motywują do dalszej pracy, wspomagają pozyskanie i dzielenie się wiedzą, zwiększają możliwości

rozwoju, pomagają w identyfikowaniu liderów, wpływają na utrzymanie w przedsiębiorstwie najlepszych pracowników.

### **3. Strategia przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu**

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach turbulentnego otoczenia wymaga elastycznego dopasowywania się do nieustannych zmian. Istotą tego procesu jest odpowiednie zarządzanie oraz postawa kadr zarządzających. Należy zauważyć, iż „zarządzanie polega na definiowaniu i redefiniowaniu kryteriów równowagi oraz warunków jej osiągnięcia w wymiarze materialnym i społecznym, zewnętrznym i wewnętrznym oraz na takim oddziaływaniu (w ramach organizacji) na podsystemy i otoczenie, które prowadzi do przywracania i podtrzymania równowagi. Podstawowymi rodzajami instrumentów przywracania równowagi, a zatem podstawowymi narzędziami zarządzania są: strategia, struktura, procedury organizacyjne i kultura organizacyjna” [Krupski 2003, s. 82]. Ponadto, jak stwierdza R. Krupski, „istotnym problemem w analizie strategii jest identyfikacja czynników wyzwalających konieczność generowania strategii. Na pewno takim czynnikiem może być sytuacja kryzysowa, ale wydaje się, że w sytuacji względnej stabilności organizacji także istnieje potrzeba formułowania strategii” [Krupski 2003, s. 85]. Tak więc w warunkach kryzysu strategia będzie instrumentem, który może przywrócić równowagę przedsiębiorstwu, a nawet wzmocnić pozycję danego przedsiębiorstwa. Wiele firm w poprzednich latach uzyskało przewagę konkurencyjną właśnie w okresie pogarszających się warunków na rynku. Kluczowe wydaje się znalezienie odpowiedniego rozwiązania, nowych pomysłów, innowacyjnych rozwiązań, stanowiących strategię i najlepszą drogę dla danej organizacji.

Realizowana strategia przekłada się na różne dziedziny i obszary działalności przedsiębiorstw. Swoim zasięgiem obejmuje również funkcję personalną. To właśnie wytyczone cele strategiczne mogą przekładać się na realizację polityki personalnej. Należy podkreślić, iż „zasadniczą rolą funkcji i strategii personalnej jest bowiem wspomaganie organizacji w jej dążeniu do osiągnięcia założonych celów” [Listwan 2010, s.65]. T. Oleksyn zwraca uwagę, iż funkcja personalna nie pełni tylko funkcji podrzędnej wobec strategii. Można tu raczej mówić o sprzężeniu zwrotnym pomiędzy funkcją personalną a pozostałymi elementami systemu zarządzania [Oleksyn 2008, s. 59].

### **4. Zależności pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a programami zarządzania talentami w świetle badań**

Programy zarządzania talentami są wkomponowane w struktury organizacji. W związku z tym ich działanie jest zależne od organizacji, a sama ich koncepcja jest efektem uwarunkowań wpływających na wdrożenie i funkcjonowanie programów

zarządzania talentami. Dlatego też analizie został poddany szerszy kontekst obejmujący procesy zachodzące w organizacji. Analizując uwarunkowania implementacji oraz działania programów zarządzania talentami, należy zacząć od wnętrza przedsiębiorstwa i zidentyfikować obszary, które wpływają na funkcjonowanie tych programów. Zjawisko to zostało najlepiej zilustrowane na modelu 7S przedstawionym przez firmę McKinsey (rys. 1).



**Rys. 1.** Model 7S McKinseya

Źródło: [Peters, Waterman 1984].

We wskazanym modelu wyróżniono siedem sił mających wpływ na sposób zarządzania w przedsiębiorstwie. Należą do nich: strategia, stosowane systemy zarządzania, umiejętności, styl zarządzania, zatrudnienie, struktura organizacyjna oraz wspólne wartości pracowników i właścicieli przedsiębiorstwa. Analizując uwarunkowania wdrażania i funkcjonowania programów zarządzania talentami, jako iż są one umieszczone w ogólnym systemie zarządzania, okazuje się, że wszystkie wymienione elementy będą miały na nie duży wpływ. Ze względu na temat rozważań niniejszego artykułu szczegółowej analizie zostanie poddany tylko jeden z powyższych czynników, a mianowicie strategia.

W okresie listopad 2013-marzec 2013 przeprowadzono anonimowe badania ankietowe dotyczące stosowania programów zarządzania talentami. Wśród przedstawicieli 22 przedsiębiorstw 13 posiadało takie programy. Dodatkowo przeprowadzono wywiady skategoryzowane z kadrą kierowniczą, analizę dokumentacji oraz obserwację w czterech przedsiębiorstwach, mające na celu stworzenie studiów przypadków. Były to następujące spółki: KGHM Polska Miedź S.A., Imperial To-

bacco Polska Manufacturing S.A., Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o., Przedsiębiorstwo X. Studia przypadków realizowane były w okresie luty-kwiecień 2014 r. Jednym z celów badań było zidentyfikowanie zależności pomiędzy stosowaniem programów zarządzania talentami a strategią przedsiębiorstwa. Podstawowym założeniem autorki było rozróżnienie, jaki rodzaj strategii (ofensywna czy defensywna) jest stosowany w przedsiębiorstwach mających takie programy i czy istnieje zależność między tymi dwoma zmiennymi.

W badaniu ankietowym analizie zostały poddane poszczególne elementy stanowiące model 7S McKinseya, w tym strategia. Poproszono respondentów o określenie natężenia<sup>1</sup> poszczególnych kategorii wymienionych w tab. 1. Uzyskane wyniki zostały uśrednione i opracowane z uwzględnieniem podziału na trzy grupy badanych przedsiębiorstw:

- duże przedsiębiorstwa posiadające sformalizowane programy zarządzania talentami,
- duże przedsiębiorstwa nieposiadające sformalizowanych programów zarządzania talentami,
- średnie przedsiębiorstwa nieposiadające sformalizowanych programów zarządzania talentami.

Wyniki prezentuje tab. 1.

**Tabela 1.** Wybrany czynnik – „strategia” – z uwzględnieniem kategorii i ich średniej wartości

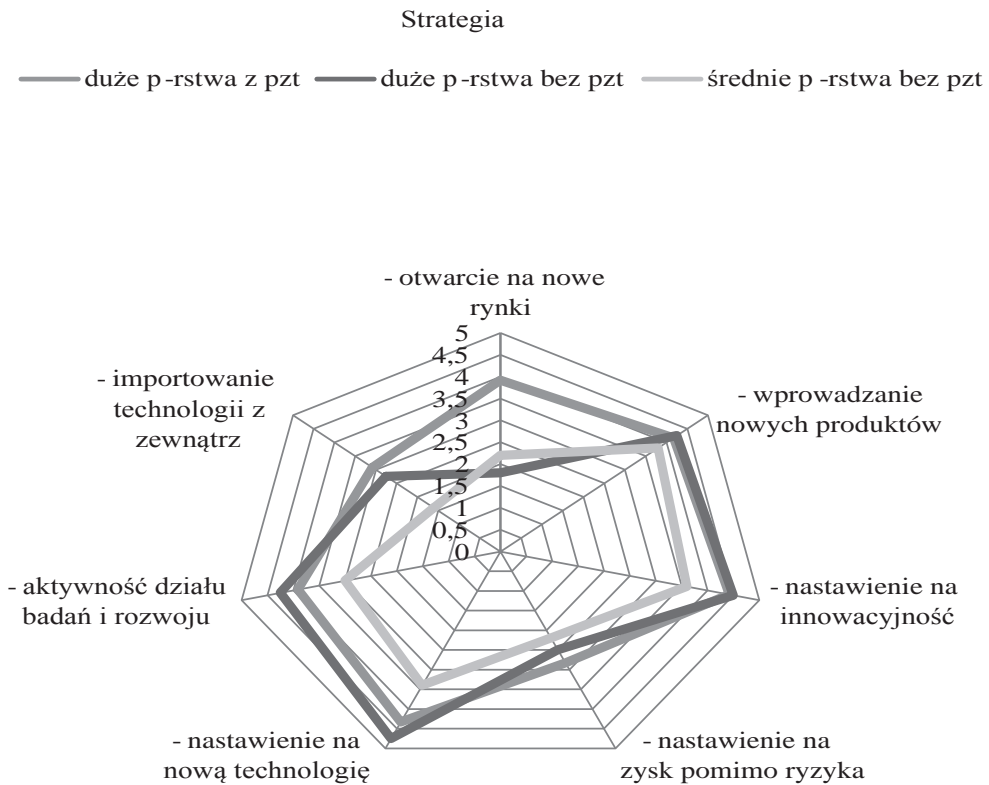
Wyszczególnienie	Duże posiadające PZT	Duże nieposiadające PZT	Średnie nieposiadające PZT
Otwarcie na nowe rynki	3,92	1,80	2,2
Wprowadzanie nowych produktów	4,17	4,25	3,8
Nastawienie na innowacyjność	4,42	4,50	3,6
Nastawienie na zysk pomimo ryzyka	2,83	2,50	2,2
Nastawienie na nową technologię	4,33	4,75	3,4
Aktywność działu badań i rozwoju	3,91	4,25	3,0
Importowanie technologii z zewnątrz	3,08	2,75	1,6

Źródło: opracowanie własne.

W celu ułatwienia interpretacji zestawiono poszczególne wyniki na wykresie radarowym. Respondentów poproszono o wskazanie natężenia w siedmiu kategoriach: otwarcie na nowe rynki, wprowadzenie nowych produktów, nastawienie na innowacyjność, nastawienie na zysk pomimo ryzyka, nastawienie na nową technologię, aktywność działu badań i rozwoju, importowanie technologii z zewnątrz. Wskazanie wartości 0 i zbliżonych do niej wskazywałoby występowanie strategii

<sup>1</sup> Poproszono o określenie natężenia w skali 0-5, gdzie 5 oznaczało bardzo duży wpływ czynnika na sukces w danym przedsiębiorstwie, a 0 – brak wpływu.

defensywnej. Wskazanie wartości 5 i do niej zbliżonych jest jednoznaczne z obraniem w danej organizacji strategii ofensywnej. Na wykresie na rys. 2 przedstawiono uśrednione wyniki wskazujące na rodzaj strategii z uwzględnieniem trzech grup przedsiębiorstw.



**Rys. 2.** Kontekst strategiczny w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Analizując poszczególne wyniki, należy zwrócić uwagę na wprowadzenie nowych produktów. Wartości dla wszystkich trzech grup są zbliżone do 4 i wskazują na intensywność konkurencji na polskim rynku, co wpływa na konieczność wprowadzenia nowego wyrobu. Obecnie menedżerowie w badanej próbie nie są skłonni do podejmowania ryzyka, a raczej do działań zapewniających organizacji stabilizację i przetrwanie. Stanowi to potwierdzenie trudnych aktualnie warunków na rynku. W największym stopniu w przedsiębiorstwach tych istnieje zorientowanie na nowe technologie, a także aktywność działania badań i rozwoju. Potwierdza to tezę, iż w warunkach kryzysu największą wartość tworzą innowacje, postęp technologiczny, a przy tym wiedza i wykwalifikowani pracownicy. To oni są przecież „nośnika-



mi” i wytwórcami pomysłów, wiedzy, nowych rozwiązań. Warto też zauważyć, co wynika z rys. 2, że aktualnie najbardziej otwarte na nowe rynki są przedsiębiorstwa posiadające programy zarządzania talentami. Dąży się w nich więc do pozyskania najlepszych pracowników, do ich ciągłego rozwoju, a dzięki temu możliwa jest ekspansja na nowe rynki poprzez tworzenie nowych produktów, usług, rozwiązań, a także ulepszanie obecnych. Tak więc istnieje ścisłe powiązanie między stosowaniem programów zarządzania talentami a realizacją ofensywnej strategii. W przedsiębiorstwach, w których dąży się do rozwoju organizacji, dostrzegany jest rozwój kluczowych pracowników, do których możemy zaliczyć nie tylko utalentowane osoby, ale także specjalistów i ekspertów. Poza tym w grupie przedsiębiorstw średnich można zidentyfikować strategię zbliżoną do defensywnej. Przedsiębiorstwa duże, posiadające programy zarządzania talentami, realizują strategię ofensywną. Widać to przede wszystkim w obszarze otwarcia na nowe rynki. Przedsiębiorstwa mające w swoich strukturach programy zarządzania talentami są zorientowane na wejścia na nowe rynki, co wiąże się bezpośrednio z posiadaniem wysokiej klasy specjalistów i kluczowych pracowników, zdolnych do pełnienia funkcji kierowniczych w momencie rozrostu przedsiębiorstwa. Ponadto przeanalizowano strategię poszczególnych przedsiębiorstw posiadających programy zarządzania talentami odnośnie do rozwoju pracowników w nich uczestniczących. Można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa mające strategię ofensywną (wskaźniki natężenia mieściły się na ogół w przedziale 4-5) stawiają na ciągły rozwój pracowników. W przedsiębiorstwach tych zauważono stosowanie dużych nakładów na szkolenia uczestników programu, wykorzystywanie wielu narzędzi rozwoju, w tym mentoringu i coachingu, realizowanych przez wewnętrznych pracowników, które świadczą o ciągłości procesu rozwojowego, stawianie na doskonalenie umiejętności, wiedzy oraz kształtowanie osobowości zatrudnionych, uzależnianie wynagrodzenia od kompetencji, zrealizowanych zadań, a przede wszystkim od stopnia rozwoju pracownika. Ponadto w firmach tych stosuje się *development center*, za pomocą którego wyznacza się indywidualne ścieżki rozwoju pracownika, zawierające metody i tematykę rozwoju. Jest on następnie kontrolowany systematycznie w trakcie trwania programu. W ramach tych programów realizuje się także projekty, w których uczestniczą osoby utalentowane, oraz facylitację, dzięki czemu pracownik uczy się przez działania. Są to projekty realizowane na potrzeby przedsiębiorstwa, występujące realnie w firmie i kreujące dla niej wartość dodaną. Nie należą do grupy projektów cross-funkcyjnych, realizowanych jako forma szkoleniowa.

W badaniu analizowano również wdrożenie programów zarządzania talentami pod względem pracy poszczególnych uczestników w różnych działach. Okazuje się, iż więcej niż połowa osób pracuje w obszarach związanych z produkcją i logistyką. Wskazuje to na zależność pomiędzy potrzebami w obszarze logistyki a wykwalifikowanymi pracownikami z tej dziedziny. To właśnie tych pracowników poszukuje się na rynku pracy, a przede wszystkim stara się utrzymać już zatrudnionych, zwłaszcza tych na kierowniczych stanowiskach. Ponadto, jak już wcześniej wskaza-

no, w ramach programów zarządzania talentami realizuje się projekty przygotowywane na potrzeby danego przedsiębiorstwa. W badanej próbie projekty te dotyczyły usprawnień w obszarze logistyki. Dzięki tym programom zatem w obszarze logistyki nie tylko motywuje się osoby związane z tą działalnością przedsiębiorstwa, ale także poszukuje się dla niej usprawnień.

W przeprowadzonych badaniach poproszono również o wskazanie przesłanek tworzenia programów zarządzania talentami. Z uzyskanych odpowiedzi przygotowano ranking, który przedstawia tab. 2.

**Tabela 2.** Ranking przesłanek tworzenia programów zarządzania talentami

Cechy:	Średnia pozycja
1. Potrzeba sukcesji pracowników na stanowiskach kierowniczych	2,18
1. Potrzeba sukcesji pracowników na stanowiska kluczowe dla firmy	2,18
2. Rozwój liderów	3,00
3. Zwiększenie efektywności zasobów ludzkich	4,22
4. Chęć podniesienia zysku poprzez rozwój kapitału ludzkiego	4,86
5. Przyspieszenie kariery najlepszych pracowników	5,50
6. Zatrzymanie najcenniejszych pracowników	6,56
7. Zwrócenie uwagi na korzyści, jakie można uzyskać z rozwoju wiedzy pracowników	7,38
8. <u>Bycie „dobrym pracodawcą” jako cel strategiczny</u>	<u>8,20</u>
9. Stworzenie u niektórych pracowników poczucia wyróżnienia, motywacji	8,25
10. Niedostatek osób o określonych umiejętnościach	8,50
11. Niezagospodarowane możliwości pracowników	8,67
12. Bycie liderem w zakresie stosowanych systemów zarządzania	9,00
13. <u>Zmiana strategii zarządzania</u>	<u>10,00</u>
14. Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa	10,25
14. Decentralizacja zarządzania	10,25
15. Moda i duże zainteresowanie tą koncepcją	14,50
15. Duża fluktuacja zatrudnienia	14,50

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przedstawionego rankingu, do głównych przesłanek tworzenia programów zarządzania talentami można zaliczyć potrzebę wykreowania kadry kierowniczej i pracowników na stanowiska kluczowe dla firmy, posiadających predyspozycje do odgrywania roli lidera, a także chęć zatrzymania najlepszych pracowników. Firmy dążą także do rozwoju pracowników, co świadczy o podążaniu w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim. Ponadto dopiero po złożeniu deklaracji dotyczących rozwoju i utrzymania swoich zasobów pojawia się organizacyjny aspekt programów zarządzania talentami, a mianowicie realizacja strategii, wpływ na poprawę wizerunku przedsiębiorstwa, zmiana oraz zróżnicowanie struktury zasobów ludzkich czy decentralizacja zatrudnienia. Wszystkie elementy wymienione w tab. 2 będą świadczyć o realizowanej w przedsiębiorstwie strategii.



W wywiadach z kadrą kierowniczą aspekt strategii w kontekście programów zarządzania talentami był mocno akcentowany. Dyrektorzy działów personalnych stwierdzali, iż programy zarządzania talentami są wdrażane i realizowane w związku ze zmianami w strategiach przedsiębiorstw. Jest to związane w głównej mierze z następującymi celami: z rozwojem pracowników, poprawą wizerunkową przedsiębiorstwa, pozyskaniem nowych utalentowanych pracowników. Niekorzystne warunki na rynku wpłynęły na fakt, iż w wielu przedsiębiorstwach (co potwierdzają przeprowadzone badania) dąży się zarówno do pozyskania nowych, utalentowanych pracowników, jak i utrzymania zasobu już posiadanego. Okres kryzysu, który pojawił się w ostatnich latach, wiązał się z koniecznością zdiagnozowania przez menedżerów potencjału społecznego tkwiącego w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw. Okazało się bowiem, iż w warunkach kryzysu kapitał ludzki jest niezbędny do efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z tego wynika wzrastająca w ostatnich latach liczba zaimplementowanych programów zarządzania talentami.

Z tworzeniem wizerunku przedsiębiorstwa wiąże się również realizacja strategii przedsiębiorstwa. Te elementy są najczęściej ze sobą powiązane i zależne od siebie. Ze względu na rosnące znaczenie kapitału ludzkiego w gospodarce oraz wzrost świadomości pracodawców dotyczącej wpływu zasobów ludzkich na wyniki i rentowność przedsiębiorstwa w organizacjach, które stosują ofensywną strategię, są zawierane cele bezpośrednio związane z polityką personalną. Programy zarządzania talentami stają się w takich przypadkach metodą praktycznego zastosowania koncepcji zarządzania talentami, a ta w swojej istocie wpływa na realizację wyznaczonych w strategii celów, np. budowanie kapitału ludzkiego, bycie dobrym pracodawcą, przyczynianie się do rozwoju pracowników itp.

## 5. Zakończenie

Zmieniające się warunki na rynku oraz funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu wpływają na sposób zarządzania przedsiębiorstwem. Wiele organizacji, chcąc utrzymać swoją pozycję, a nawet prowadzić ekspansję na nowe rynki docenia wartość kapitału ludzkiego. W okresie kryzysu wartość ta zdaje się wzrastać, ponieważ przez unikatową wiedzę, zaangażowanie, kreatywność pracowników można budować nowe podstawy działalności i stawiać przed przedsiębiorstwem nowe wyzwania. Podczas kryzysu okazało się, że w wielu firmach brakuje specjalistów, ekspertów lub utalentowanych pracowników, którzy byliby w stanie kreować wartość dla przedsiębiorstwa w obliczu koniecznych zmian. W innych organizacjach natomiast doceniono posiadany kapitał ludzki. Między innymi to te analizy doprowadziły do tworzenia w wielu jednostkach specjalnych programów zarządzania talentami, poświęconych rozwojowi wybranych grup pracowników lub pozyskaniu ich z zewnątrz.

Przedstawione w artykule badania wskazują na zależność między zmianami w strategiach organizacji oraz przesłankami tworzenia programów zarządzania ta-

lentami w warunkach kryzysu. Te zmiany wpływają także na strategię logistyki w danych organizacjach. Programy zarządzania talentami nie tylko realizują cele ściśle związane z rozwojem kapitału ludzkiego, ale także są scalone z innymi celami biznesowymi przedsiębiorstwa. Dzięki stosowaniu tych programów przedsiębiorstwa mają możliwość tworzenia innowacji i nowych rozwiązań w obszarze logistyki. Ponadto przeprowadzone badania wskazują, iż w przedsiębiorstwach upatruje się korzyści w rozwoju pracowników właśnie z dziedziny logistyki. W odniesieniu do strategii całego przedsiębiorstwa wskazuje to na kluczowe znaczenie logistyki w działalności przedsiębiorstwa i tworzeniu wartości.

Należy podkreślić, że badania były przeprowadzone na małej próbie respondentów i należałoby rozszerzyć pole badawcze. Mogą one zatem stanowić zaledwie podstawę do dalszych analiz.

## Literatura

- Cannon J.A., McGee R., 2012, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami po zarządzanie różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Krupski R., 2003, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Listwan T., 2010, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Oleksyn T., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.
- Peters T., Waterman R.H., 1984, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Warner Books, New York.
- Rothwell W.J., Kazanas H.C., 2003, *The Strategic Development of Talent. A Framework for Using Talent to Support Your Organizational Strategy*, HRD Press, Amherst.
- Thorne K., Pellant A., 2007, *The Essential Guide to Managing Talent. How Top Companies Recruit, Train & Retain The Best Employees*, MPG Books Ltd, Bodmin.

## TALENT MANAGEMENT PROGRAMMES AND STRATEGIES OF ENTERPRISES IN TIMES OF CRISIS

**Summary:** The changing conditions on the market and functioning in the turbulent environment affect the way of management. A lot of companies has begun to implement talent management programmes. This is the result of the changing strategy and the growth of value of human capital. The article presents the relationship between the strategy and the implementation of talent management programmes. The article was prepared on the basis of world and national literature and the author's own research.

**Keywords:** talent management programmes, strategy of enterprises, personel strategies.