

---

## Wstęp

Zmiany zachodzące w światowej gospodarce stwarzają ważne wyzwania dla współczesnego zarządzania. Wzrost znaczenia wiedzy jako źródła przewagi konkurencyjnej, informatyzacja działalności gospodarczej i procesów decyzyjnych, dynamiczny rozwój organizacji sieciowych, czy też uczenie się organizacji jako warunek jej rozwoju – to kluczowe zjawiska tworzące gospodarkę opartą na wiedzy. Sukces organizacji w dłuższym okresie jest obecnie uzależniony od innowacyjności i kreatywności pracowników, ich otwartości na uczenie się oraz dzielenie się posiadaną wiedzą. W związku z tym szczególnego znaczenia nabiera rozwój zasobów ludzkich organizacji.

Rozwój zasobów ludzkich stanowi jeden z obszarów zadaniowych funkcji personalnej i jest przedmiotem zainteresowania zarówno pracodawców, jak i pracowników. Działania w zakresie rozwoju zasobów ludzkich powinny stwarzać optymalne możliwości rozwoju zawodowego pracowników, odpowiadające celom organizacji, a więc przynosić korzyści obydwu stronom stosunku pracy. Może być on realizowany z zastosowaniem różnych strategii oraz za pomocą różnych narzędzi, w tym szkoleń, przemieszczeń pracowników czy też kształtowania karier. Rozwój zasobów ludzkich jest niejednokrotnie postrzegany w kategoriach inwestycji. Nie zawsze jednak przebiega on na tyle sprawnie i skutecznie, by uzasadnione było takie jego postrzeganie. Dlatego też w niniejszej publikacji Autorzy zwrócili uwagę na różne aspekty rozwoju zasobów ludzkich, przyczyniające się do wzrostu jego efektywności.

Na opracowanie składa się siedem rozdziałów. W pierwszym z nich, zatytułowanym *Rozwój zasobów ludzkich – istota, instrumenty, podmioty*, wyjaśniono, czym jest ów rozwój, zwracając uwagę na jego znaczenie dla realizacji strategii organizacji. Wskazano następnie determinanty opisywanego procesu, kładąc szczególny nacisk na globalizację, wzrost znaczenia wiedzy w gospodarce i organizacji. W rozdziale tym wyjaśniono również, jakie instrumenty można wykorzystać w organizacji w celu rozwoju zasobów ludzkich. W związku z tym, że skutecz-

na realizacja procesu rozwoju zasobów ludzkich jest możliwa, gdy zaangażowane zostaną w nią różne podmioty, w rozdziale podmioty te zostały zidentyfikowane, podano również ich zadania.

W rozdziale drugim, *Innowacyjność jako determinanta rozwoju zasobów ludzkich*, wyjaśniono, czym jest innowacyjność ujmowana w sposób technologiczny, behawioralny oraz mieszany. Wskazano następnie na relacje zachodzące między kompetencjami pracowników i innowacyjnością organizacji, która z kolei, zgodnie z tytułem rozdziału, determinuje rozwój zasobów ludzkich. Zaprezentowane w rozdziale zostały także proinnowacyjne modele zarządzania zasobami ludzkimi, obejmujące również kwestie rozwoju pracowników.

Rozdział trzeci, w którym opisana została *Jakość rozwoju zasobów ludzkich*, rozpoczyna się od udowodnienia, że rozwój zasobów ludzkich może być przedmiotem badań nad jakością. Następnie wskazano na możliwość i zasadność szukania inspiracji dla rozwoju zasobów ludzkich w charakterystycznych dla zarządzania jakością podejściach: systemowym i procesowym. Zwrócono uwagę także na istniejącą normalizację jakości rozwoju zasobów ludzkich, a także na możliwość doskonalenia tego rozwoju.

Rozdział czwarty, zatytułowany *Rozwój talentów*, prezentuje istotę tego rozwoju, jego przesłanki i cele. Opisano w nim także, jak się diagnozuje potrzeby rozwoju talentów, jak się projektuje programy służące temu rozwojowi oraz jak się ocenia przebieg i efekty tych programów. W części empirycznej tego rozdziału zaprezentowano natomiast wyniki badań sondażowych, w których przy wykorzystaniu kwestionariusza zbadano opinie przedstawicieli dwudziestu dziewięciu przedsiębiorstw na temat programów rozwoju talentów realizowanych w tych przedsiębiorstwach.

Rozdział piąty poświęcony został problematyce *Coachingu w rozwoju pracowników*. Opisano w nim, czym jest coaching, wyjaśniono także inne pojęcia związane z wykorzystaniem tej metody szkolenia pracowników. Ponieważ stwierdzono, że wykorzystanie tej metody wymaga pewnego uporządkowania, wskazano modele, które określają przebieg coachingu. Określono nadto korzyści wynikające z zastosowania wskazanej metody, a także ekonomiczne i organizacyjne ograniczenia w jej wdrażaniu.

W rozdziale szóstym, *Controlling rozwoju zasobów ludzkich*, istotę tytułowego controllingu ukazano na tle controllingu personalnego. Następnie wskazano mierniki odnoszące się do wybranych kwestii związanych z rozwojem zasobów ludzkich. W rozdziale zamieszczono też przykład praktycznej aplikacji controllingu rozwoju zasobów ludzkich.

W rozdziale siódmym przedstawiono natomiast *Rozwój zasobów ludzkich w raportowaniu społecznej odpowiedzialności*. Punktem wyjścia w tym rozdziale było wyjaśnienie idei odpowiedzialności społecznej, wskazano również instytucje

i normy standaryzujące tę odpowiedzialność. Ponieważ zauważalna jest potrzeba informowania interesariuszy organizacji o jej prospołecznej postawie, wskazano w rozdziale także zasady tworzenia raportów społecznych, zwracając uwagę na prezentowanie kwestii rozwoju zasobów ludzkich w tych raportach. W rozdziale zaprezentowano również opisywane w raportach praktyki przedsiębiorstw w zakresie omawianego rozwoju.

*Renata Oczkowska, Urszula Bukowska*