

Termin „rozwój zasobów ludzkich” (*Human resource development* – HRD) stosowany jest tradycyjnie na określenie szerokiego zakresu zagadnień związanych z indywidualnym i organizacyjnym uczeniem się, wzbogacaniem wiedzy, doskonaleniem umiejętności i zdolności, kształtowaniem wartości i postaw ludzi w środowisku pracy. Współcześnie rozwój zasobów ludzkich kojarzony jest najczęściej z takimi zagadnieniami, jak: szkolenia, rozwój pracowników, kariera, zarządzanie talentami, uczenie się, edukacja, ale też doskonalenie efektywności pracy na poziomie jednostki, grupy, organizacji, gospodarki jako całości i w skali międzynarodowej. Interdyscyplinarność problematyki wchodzącej w zakres rozwoju zasobów ludzkich powoduje, że kwestie te znajdują się w polu zainteresowania szeregu dyscyplin naukowych, m.in.: ekonomii, pedagogiki, zarządzania, psychologii, socjologii (Chalofsky, 2007). Można też dostrzec ewolucję w postrzeganiu istoty i zakresu HRD, od wąsko rozumianej działalności związanej ze szkoleniami pracowników w kierunku szerszego ujęcia definiującego rozwój zasobów ludzkich w kontekście facylitacji procesów indywidualnego i organizacyjnego uczenia się. Kwestie te rozpatrywane są współcześnie w kontekście wyzwań wynikających z gospodarki opartej na wiedzy, przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, pracowników wiedzy czy też organizacji uczącej się. Dużym wyzwaniem dla HRD staje się w związku z tym przełożenie procesów uczenia się na wiedzę organizacji poprzez połączenie indywidualnego, grupowego i organizacyjnego uczenia się (Clarke, 2004).

Działalności podejmowanej w ramach rozwoju zasobów ludzkich przypisuje się strategiczne znaczenie, co wynika z rosnącej roli kapitału ludzkiego, stanowiącego integralną część kapitału intelektualnego, jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw, gospodarki i poszczególnych osób na rynku pracy. Strategiczny rozwój zasobów ludzkich (*Strategic Human Resource Development* – SHRD) jest swoistą odmianą czy też modelem rozwoju zasobów ludzkich, składającym się ze spójnego zbioru

zintegrowanych pionowo i poziomo działań w dziedzinie uczenia się i rozwoju, które przyczyniają się do osiągnięcia celów strategicznych. Strategiczny rozwój zasobów ludzkich (SHRD) jest logiczną konsekwencją rozwoju nurtu *Organizational Development* (OD), rosnącej złożoności zarządzania zmianą oraz nową propozycją ujęcia HRD w XXI wieku, stawiającą w procesie zmian na pierwszym miejscu człowieka i zasadę promowania wartości.

W ostatnich dwudziestu latach badania w dziedzinie HRD objęły swoim zakresem również aspekty międzynarodowe (Garavan, Carbery, 2012). Rozwój zasobów ludzkich w wymiarze międzynarodowym odzwierciedla szereg zmian o charakterze politycznym i makroekonomicznym, takich jak: upadek komunizmu, globalizacja, szybkie zmiany technologiczne, zmiany form organizacyjnych przedsiębiorstw, ekspansja bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI), szczególnie w krajach, które wcześniej były raczej zamknięte dla kapitału zagranicznego, np. Chiny, Indie, Europa Środkowa i Wschodnia. Według Morleya (2007), można wyróżnić w ramach międzynarodowego HRD trzy trajektorie rozwoju, które się wzajemnie nakładają, a mianowicie: międzynarodową, porównawczą i kroskulturową. Niepewność na rynkach światowych wywiera istotny wpływ na stan HRD jako teorii i praktyki (McCartney, Sheehan, 2014 – w druku).

Obecne wydanie „Zarządzania Zasobami Ludzkimi“ zawiera opracowania mieszczące się w nurtach międzynarodowego rozwoju zasobów ludzkich, zgodnie z klasyfikacją Morleya (2007), oraz osadzone w kontekście globalnej ekonomicznej i finansowej niepewności. Zawiera ono starannie wyselekcjonowane artykuły przygotowane na bazie referatów i komunikatów przedstawionych na konferencji zorganizowanej w ramach University Forum for Human Resource Development (UFHRD), która odbyła się w czerwcu 2013 roku na Uniwersytecie w Brighton¹. Tytuł konferencji „HRD in Turbulent Seas” nawiązywał do wspomnianej wcześniej globalnej ekonomicznej niepewności, poszukując w niej szans i zagrożeń dla rozwoju HRD.

Numer otwiera artykuł autorstwa Katarzyny Susabowskiej i Eduarda Tomé zatytułowany „HRD, sekty i kultura – teoretyczne podstawy badań porównawczych“. Autorzy zaprezentowali w nim podstawy teoretyczne prowadzenia badań porównawczych nad relacjami między rozwojem zasobów ludzkich, sektami i kulturą. W swoich rozważaniach nawiązują oni do wspomnianych wcześniej trzech trajektorii HRD, lokując ukultowanie jako istotny potencjalny czynnik kontrolny rozprzestrzeniania się globalizacji w przyszłości.

W kolejnym artykule jego autorzy Anne Mrudula, Jamie Callahan i Hyounju Kang omawiają koncepcję *Intersectionality* (intersekcjonalności) w kontekście wy-

1 Informacje o konferencji publikujemy w dziale „Kronika.Informacje”.

jaśnienia zjawiska dyskryminacji ze względu na płeć oraz przynależność kastową w społeczeństwie indyjskim. Podejmują oni również kwestię artykułowanego często pozytywnego znaczenia globalizacji, podkreślając, że z jednej strony przyspieszyła ona rozwój ekonomiczny Indii, drugiej zaś przyczyniła się do pogłębienia istniejących nierówności pomiędzy klasami, kastami i ze względu na płeć. Patrząc przez pryzmat konfliktu kulturowego, autorzy pokazują, w jaki sposób HRD może przyczyniać się do wyrównywania intersekcjonalności kastowej i ze względu na płeć oraz związanych z nią nierówności. Mimo że rozważania autorów odnoszą się do Indii, to wnioski z nich płynące mają charakter uniwersalny, demonstrując sposób, w jaki HRD może wносить wkład w badania nad intersekcjonalnością w skali globalnej, a w szczególności w krajach rozwijających się, gdzie może ona być sprawą życia i śmierci.

Znaczenie kroskulturowej inteligencji i posiadania globalnej świadomości prezentuje w swoim artykule Robin R. Hurst, w którym analizuje on kompleksowe kroskulturowe relacje występujące w procesach międzynarodowych fuzji i przejęć. Przedstawia on, w jaki sposób HRD może wносить pozytywny wkład w asymilację pracowników i w konsekwencji dla organizacji w okresie po przeprowadzeniu fuzji lub przejęcia. W krytyczny sposób przedstawia, jak strategia relatywnie młodego przedsiębiorstwa ze Stanów Zjednoczonych, otwarta na uczenie się od przejętej indyjskiej firmy rodzinnej, przyczyniła się do sukcesu tego mariażu organizacyjnego. Artykuł ten powinien stanowić obowiązkową lekturę dla wszystkich interesariuszy w procesach fuzji i przejęć.

W dwóch kolejnych artykułach dominuje narodowa perspektywa prezentowania kwestii rozwoju zasobów ludzkich. W pierwszym nich Oleksandr Tkachenko i Alexandre Ardichvili przedstawiają zagadnienie rozwoju kapitału ludzkiego w Europie Środkowej i Wschodniej na przykładzie takich krajów, jak: Estonia, Węgry, Republika Czeska i Słowenia. W centrum zainteresowania znajduje się kwestia inwestycji w edukację i szkolenia w tych krajach. Wykorzystując dane z badań na poziomie makroekonomicznym, autorzy prezentują powiązania pomiędzy trzema kluczowymi systemami: edukacji, szkoleń i rynku pracy, które determinują efekty w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego, szczególnie w odniesieniu do nauk ścisłych. Mają one kluczowe znaczenie dla utrzymania konkurencyjności krajów Unii Europejskiej, i – jak wskazują autorzy – wymagają istotnych działań HRD w sektorze publicznym i prywatnym.

Z kolei Katarzyna Susabowska analizuje w swoim artykule „Na tropie polskiego HRD“ czynniki wpływające na kształt rozwoju zasobów ludzkich w Polsce. Przedstawia wpływ zewnętrznych politycznych czynników oraz wewnętrznych sił politycznych i kulturowych na rozwój i aktualny stan HRD w Polsce. Rozważania

zawarte w tym artykule mogą stanowić podstawę przyszłych badań nad ewolucją HRD w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Anna Szabowska-Walaszczyk, Andrzej Brzozowski i Anna Maria Zawadzka prezentują w kolejnym artykule relacje zachodzące między HRD a efektywnością działań ludzkich, ze szczególnym uwzględnieniem pośredniczącej roli zaangażowania pracowników w tym procesie. Przedstawiają mechanizm wpływu działań podejmowanych w ramach HRD na zaangażowanie pracowników, które z kolei jest pozytywnie skorelowane z efektywnością. Zaprezentowane w artykule podejście może stanowić podstawę dalszych badań wspomnianych powyżej relacji. Pamiętać jednak należy, że tego typu badania powinny być osadzone w kontekście kulturowym krajów, do których się odnoszą.

Anna Laura Hidegh i Sára Csillag w artykule zatytułowanym „Nic nie jest doskonałe” podejmują kwestię zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Relacja HRD – różnorodność jest ważną kwestią, która do tej pory nie znalazła należącego jej miejsca w literaturze przedmiotu z tego zakresu. Autorki pokazują, jak działania HRD mogą mieć pozytywne znaczenie zarówno dla jednostki, jak dla społeczeństwa. Nawiązując do kontekstu kryzysu na rynkach finansowych i globalnej niepewności, prezentują, jak otoczenie globalne wpływa na działania HRD na poziomie mikroekonomicznym.

W dziale „Studium przypadku“ Eva Maria Emma Wuellner omawia wyzwania, jakie stoją przed specjalistami do spraw HRD w przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w Rosji. Przedmiotem rozważań są głównie kwestie zarządzania talentami, z których wynika ogromne znaczenie kulturowego aspektu w procesach pozyskiwania i retencji utalentowanych pracowników, nawet w warunkach występowania globalnej niepewności.

Z kolei w dziale „Portfel metod i narzędzi“ Alison Hail i Milena Goiny przedstawiają narzędzie pod nazwą „The Impact Gap Profiler”, które służy do diagnozowania i rozwijania wśród menedżerów umiejętności językowych w zakresie komunikowania się. Opracowanie jest przykładem zastosowania HRD w praktyce i powinno zainteresować osoby zajmujące się szkoleniami kroskulturowymi i językowymi.

Przedstawione powyżej krótkie charakterystyki opracowań zamieszczonych w tym numerze „Zarządzania Zasobami Ludzkimi“ potwierdzają szeroki zakres problemów podejmowanych w ramach HRD. Jako redaktorzy naukowcy tego zeszytu wyrażamy nadzieję, że zawarte w nim opracowania zainteresują osoby zajmujące się w teorii i praktyce rozwojem zasobów ludzkich oraz że stanowią będą inspirację do dalszych badań, jak i doskonalenia praktyk stosowanych w tej dziedzinie.

*prof. dr Maura Sheehan i prof. dr hab. Aleksy Pocztonski
redaktorzy naukowcy numeru*