
Spis treści

Wprowadzenie	9
Megatrendy wpływające na role i zadania HR	10
Zmiany	11
Innowacje	11
Zmiana modelu pracy – praca 2.0 i 3.0	12
Nowe wartości pracowników	13
Nowe wartości organizacji	14
<i>Gig Economy</i>	15
Demografia	16
Pokolenia na rynku pracy	16
Migracje	17
Umieźdzynarodowienie rynku pracy	18
Poszerzenie rynków pracy	18
Praca w międzynarodowym środowisku	18
Rosnące znaczenie międzynarodowych korporacji	18
Konkurowanie o klienta	19
Technologie informatyczne oraz automatyzacja	19
Stare <i>vs.</i> nowe zawody	19
Nowe funkcje Internetu	20
Sztuczna inteligencja	22
Podsumowanie	25
Rozdział 1. Czas na zmiany	27
Dlaczego firmy nie potrzebują już tradycyjnych działów HR?	27
Oczekiwania biznesu	31
Najlepsi pracownicy	33
Wysoka efektywność	35
Wsparcie procesów zmian i rozwoju organizacji	36
Model funkcjonowania HR Business Partnera	38
Rozdział 2. Wyzwania	41
Zrozumieć organizację	42
Cele (biznesowe) firmy	42
Analiza SWOT	45
Analiza PEST	47
Koncepcja Balanced Scorecard	48

Paradygmat efektywności	55
Efektywność pracowników	55
Źródła efektywności	63
Dopasowanie działań rozwojowych	69
Kluczowe wyzwania w obszarze HR	71
Kształtowanie ról lidera i menedżera w organizacji	73
Budowanie zaangażowania i satysfakcji pracowników	78
Jakich mamy pracowników?	81
Pozyskiwanie najlepszych pracowników (talentów)	85
Zarządzanie kompetencjami pracowników	93
Zarządzanie talentami	99
Szkolenia i rozwój	104
Zarządzanie efektywnością (<i>performance management</i>)	107
Prowadzenie analiz i wyciąganie wniosków w obszarze HR	112
Zmiana/rozwój roli HR	114
Jakość pracy i bariery rozwojowe	115
Zarządzanie różnorodnością	118
Wykorzystanie technologii w HR	119
Rozdział 3. Budowanie pozycji HR Business Partnera	124
Ewolucja pozycji procesów i zespołów HR	124
Administrator	125
Profesjonalista	126
Agent zmian	128
Partner biznesowy	129
Rzeczywista pozycja HR w firmach	130
Pozycja HR Business Partnera w organizacji	132
Funkcje i partnerzy HR Business Partnera	134
Funkcje HR Business Partnera	134
Grupy interesariuszy	136
Rozdział 4. Role HR Business Partnera	143
Menedżer rozwoju kapitału ludzkiego	144
Ekspert HR	148
Agent zmian	149
Partner strategiczny	152
Rzecznik pracowników	154
Oczekiwania wobec HR Business Partnera	155
Rozdział 5. Rozwój w roli HR Business Partnera	156
Predyspozycje do roli HR Business Partnera	156
Talenty ważne dla HR Business Partnera	157
Kluczowe kompetencje HR Business Partnera	161
Kompetencje osobiste i społeczne	162
Kompetencje biznesowe	163
Kompetencje profesjonalne (specjalistyczne z obszaru HR)	163
Profil kompetencji HR Business Partnera	164
Ocena kompetencji HR Business Partnerów	168

Możliwości rozwoju kompetencji	173
Dwa modele rozwoju	178
Spółeczność HR Business Partnerów	181
Stowarzyszenia zagraniczne	181
Polskie Stowarzyszenie HR Business Partner	182
Certyfikaty dla HR Business Partnerów	184
Rozdział 6. Wdrożenie koncepcji w firmie	186
Kiedy jesteśmy gotowi do budowania partnerstwa biznesowego?	187
Kultura organizacyjna	187
Kadra menedżerska	193
Ocena skuteczności i efektywności działań HR Business Partnera	194
Mierniki skuteczności działania procesów HR	196
Mierniki efektywności działania procesów HR	199
Wymiarowanie wskaźników	201
Narzędzia monitorowania	203
Korzyści z monitoringu wskaźników	204
Strategia/plan wdrożenia	206
Wyzwania biznesowe/rozwojowe organizacji	207
Kluczowe wyzwania dla polityki ZZL	208
Planowane i wdrażane działania	209
Monitoring	210
Wkład HR Business Partnera w budowanie efektywnych organizacji	211
Wiedza ekonomiczna dla HR Business Partnerów	215
Budżet	215
Koszty	216
Przychody (z projektów/procesów HR)	218
Zwrot z inwestycji	219
Czas zwrotu z inwestycji (BEP)	221
Wskaźnik rentowności kapitału ludzkiego (HCI – <i>Human Capital Index</i>)	222
Rozdział 7. Studia przypadków	224
Zarządzanie efektywnością – pobożne życzenie czy realne oczekiwania?	224
Rynek celów	229
Ścieżki Kariery	235
Nowa funkcja w zderzeniu kultur organizacyjnych	251
Ograniczenie poziomu rotacji pracowników	257
Bibliografia	265
Indeks	269