
Obsah

O autorech	13
Předmluva k českému vydání	14
Řekli o knize... ..	16
 Úvod	 25
Komu je tato kniha určena	25
Struktura této knihy	27
Komu bychom rádi poděkovali	28
 1. HR příští generace	 31
1.1 Co firmu živí	33
Kontext podnikání firmy	34
Skupiny zaINTEResované na podnikání firmy	35
Firemní strategie	37
Řízení lidských zdrojů v tom není samo	38
1.2 Co firmu živí: Nový „normál“ řízení lidských zdrojů a jeho dopady	41
Vlny vývoje řízení lidských zdrojů	41
1.3 Ověřte si, jak jste na tom vy sami	47
Závěr: Co čeká oblast řízení lidských zdrojů v budoucnu?	48
 2. Přístup našeho výzkumu a jeho zjištění	 49
2.1 Účel a vize	49
2.2 BAE Systems	50
2.3 Vývoj dovednostního přístupu	52

2.4	Výzkumné metody využívané pro studii HRCS	58
2.5	Vývoj dovednostního modelu řízení lidských zdrojů	65
2.6	Přehled zjištění výzkumu provedeného v roce 2012	70
	Výkon	72
	Vliv dovedností na vnímanou efektivitu	73
	Dopad HR dovedností na úspěšnost podnikání	74
	Závěr: Budování odbornosti pomocí dovedností	78
3.	Strategický pozicionér	79
3.1	Skupina MOL	79
3.2	Singapore Housing Development Board	80
3.3	Novartis	81
3.4	Co přesně rozumíme pojmem strategický pozicionér?	82
3.5	Faktory charakterizující strategického pozicionéra	86
	Faktor 1: Interpretace globálního kontextu podnikání	87
	<i>Zběhllost v podnikání firmy</i>	88
	<i>Navazování vztahů s klíčovými zainteresovanými stranami</i>	89
	<i>Pochopení kontextu</i>	91
	Faktor 2: Porozumění očekáváním zákazníků	92
	Faktor 3: Spoluúčast na strategických otázkách	95
	<i>Vypravěč</i>	96
	<i>Interpret strategie</i>	97
	<i>Účastník přípravy strategie</i>	99
	Závěr: Pracovníci HR jako strategičtí pozicionéři	100
4.	Důvěryhodný iniciátor	101
4.1	Humana	101
4.2	Olsson Associates	102
4.3	Co přesně rozumíme pojmem důvěryhodný iniciátor?	103
	Důvěryhodnost a iniciativa	104
	Vývoj důvěryhodného iniciátorství jako domény dovedností	104
	Prvky důvěryhodného iniciátorství ve výzkumu z roku 2007	106

4.4 Faktory důvěryhodného iniciátorství	106
Faktor 1: Získávání důvěry pomocí dosahovaných výsledků	107
<i>Stanovit jasná očekávání výkonu a cílů</i>	108
<i>Dostát slibům</i>	108
<i>Vykazovat integritu</i>	109
<i>Budovat důvěru</i>	110
Faktor 2: Ovlivňování ostatních a navazování vztahů s nimi	111
Faktor 3: Zdokonalování se díky uvědomění si svých dovedností	115
Faktor 4: Utváření podoby HR profese	119
Závěr	121
5. Tvůrce předpokladů úspěchu	123
5.1 Co přesně rozumíme pojmem tvůrce předpokladů úspěchu?	125
5.2 Faktory tvůrce předpokladů úspěchu	128
Faktor 1: Využívání předpokladů úspěchu organizace	129
<i>Poznatky získané při provádění auditů předpokladů úspěchu</i>	133
<i>Co nás čeká</i>	134
Faktor 2: Sladování strategie, kultury, přístupů a chování	134
Faktor 3: Vytváření prostředí potvrzujícího smysluplnost práce	139
Závěr: Pracovníci HR jako tvůrci předpokladů úspěchu	142
6. Šampion změny	143
6.1 Hilton Worldwide	143
6.2 Viterro	144
6.3 Co přesně rozumíme pojmem šampion změny?	146
Ke změně dojde	146
Změna vyžaduje odezvu	148
Většina pokusů o změnu selhává	148
Změna je důležitá	149
Změna pomáhá	149
Změna vyžaduje odstranění rozdílu mezi tím, co známe, a tím, co děláme	150
Změna vychází jak z evoluce, tak z revoluce	150
Změna může být tlačena nebo tažena	150

Změna nastává na více úrovních	151
Změna sleduje obecný proces	151
6.4 Faktory šampiona změny	151
Faktor 1: Vyvolání změny	153
Faktor 2: Udržení změny	154
6.5 Navrhované kroky v doméně šampiona změny	156
Úroveň 1: Individuální změna	157
Úroveň 2: Změna na úrovni iniciativy	158
Úroveň 3: Institucionální změna	162
Závěr: Jak se stát šampionem změny	166
 7. Inovátor a integrátor HR	 167
7.1 Co přesně rozumíme pojmem inovátor a integrátor HR?	168
Hlavní HR systémy	169
Úrovně inovace a integrace	171
Rámec inovace a integrace	172
7.2 Faktory inovátora a integrátora HR	173
Faktor 1: Optimalizace lidského kapitálu pomocí plánování a analýz pracovních sil	175
Faktor 2: Rozvoj talentu	177
<i>Stanovování standardů</i>	<i>177</i>
<i>Hodnocení jednotlivců a organizací</i>	<i>177</i>
<i>Investování do rozvoje talentu</i>	<i>178</i>
<i>Sledování a monitoring dovedností</i>	<i>179</i>
Faktor 3: Utváření organizace a komunikačních postupů	179
<i>Provádění auditu komunikace</i>	<i>182</i>
Faktor 4: Pohánění výkonu	183
Faktor 5: Budování značky vedení	184
<i>Kodex vedení</i>	<i>185</i>
<i>Diferenciátory vedení</i>	<i>187</i>
<i>Problém integrace</i>	<i>188</i>
Závěr: Pracovníci HR jako inovátoři a integrátoři	189

8. Zastánce technologií	191
8.1 Co přesně rozumíme pojmem zastánce technologií?	192
8.2 Faktory zastánce technologií	195
Faktor 1: Zvyšování užitku HR činností prostřednictvím technologií	195
Faktor 2: Využívání nástrojů sociálních médií	198
Faktor 3: Propojování lidí pomocí technologií	200
Vyhledávání klíčových informací o trhu	202
Vnášení důležitých informací z trhu do firmy	203
Eliminace informací s nízkou hodnotou	204
Šíření informací napříč organizací	204
Využívání informací při rozhodování a následných krocích	206
Budování externí značky	207
Závěr: Pracovníci HR jako zastánci technologií	208
9. Co udělat pro další rozvoj své kariéry v HR	209
9.1 Rozvoj jednotlivce	210
Krok 1: Staňte se pány své kariéry	211
Krok 2: Poznejte sami sebe	211
Krok 3: Definujte svou značku	212
Krok 4: Zhodnoťte své silné a slabé stránky	216
Krok 5: Vytvářejte příležitosti pro další růst	217
Krok 6: Realizujte projekty a provádějte experimenty	221
Krok 7: Zhodnoťte dosažený stav a upravte své kroky pro další rozvoj	222
9.2 Vedoucí pracovník řízení lidských zdrojů: Utváření kompetentních týmů	223
Standardy výkonu	224
Napojení rozvoje na výkon	224
Zpětná vazba a rozvoj týmů	225
Akademie HR	226
Akční učení a výuková řešení	227
Learning Partnership	228
Rebranding řízení lidských zdrojů	229
Závěr: Rozvoj řízení lidských zdrojů	230

10. Efektivní oddělení řízení lidských zdrojů	231
10.1 Prudential PLC	231
10.2 Accenture	232
10.3 Co ukázal náš výzkum, pokud jde o fungování oddělení HR	234
1. zjištění: Skutečný příjemce hodnoty vytvářené oddělením HR	235
2. zjištění: Zaměření oddělení HR	237
10.4 Jak vytvořit efektivní oddělení HR	241
Vytvořte business plán řízení lidských zdrojů	241
Krok 1: Definujte kontext podnikání	242
Krok 2: Formulujte vizi HR	243
Krok 3: Specifikujte výstupy	243
Krok 4: Proveďte investice do HR	243
Krok 5: Vytvořte strukturu a pravidla řízení HR	243
Krok 6: Připravte akční plány	244
Krok 7: Zajistěte potřebné dovednosti HR	244
Doladte vnitřní organizaci svého oddělení HR	244
Definujte základní možnosti organizačního uspořádání	245
Sladte uspořádání HR se strukturou společnosti	247
Uzpůsobte organizaci potřebě převádět znalosti HR do produktivity klientů	248
Vyjasněte zodpovědnost každé HR role	248
Připravte dohodu o spolupráci mezi jednotlivými rolemi řízení lidských zdrojů	249
Poskytujte dobré analýzy HR	249
Řiďte lidské zdroje uvnitř řízení lidských zdrojů	250
Závěr: Přínosné oddělení HR	252
11. O čem to je? Co z toho vyplývá? A co teď?	253
11.1 O čem to je? Nejzajímavější poznatky tohoto výzkumu	253
11.2 Co z toho vyplývá? Dopady na HR	257
11.3 A co teď? Kam HR směřuje?	258
Závěr: Další utváření oblasti HR	263

Dodatek A

Několik nápadů pro další rozvoj dovedností pracovníků HR	265
---	-----

Manuál dalšího rozvoje podle studie HRCS	265
---	-----

Strategický pozicionér	265
Důvěryhodný iniciátor	267
Tvůrce předpokladů úspěchu	269
Šampion změny	271
Inovátor a integrátor HR	272
Zastánce technologií	275

Dodatek B

Zhodnocení vlastních dovedností	277
--	-----

Dodatek C

Podpora rozvoje: Vzdělávání v oblasti HR	285
---	-----

Poznámky	289
-----------------	-----

Kapitola 1	289
Kapitola 2	289
Kapitola 3	292
Kapitola 4	293
Kapitola 5	294
Kapitola 6	296
Kapitola 7	297
Kapitola 8	298
Kapitola 9	298
Kapitola 10	299
Kapitola 11	302