
Spis treści

Wprowadzenie	9
Megatrendy wpływające na role i zadania HR	10
Zmiany	11
Demografia	16
Globalizacja	18
Technologie informatyczne oraz automatyzacja	20
Podsumowanie	23
Rozdział 1. Czas na zmiany	25
Dlaczego firmy nie potrzebują już działów HR?	25
Oczekiwania biznesu	29
Najlepsi pracownicy	32
Wysoka efektywność	33
Wsparcie procesów zmian i rozwoju organizacji	35
Model funkcjonowania HR Business Partnera	37
Rozdział 2. Wyzwania	39
Zrozumieć organizację	40
Cele (biznesowe) firmy	40
Paradygmat efektywności	53
Efektywność pracowników	53
Źródła efektywności	60
Dopasowanie działań rozwojowych	66
Kluczowe wyzwania w obszarze HR	68
Kształtowanie ról lidera i menedżera w organizacji	69
Budowanie zaangażowania i satysfakcji pracowników	74
Jakich mamy pracowników?	77
Pozyskiwanie najlepszych pracowników (talentów)	80
Zarządzanie kompetencjami pracowników	88
Zarządzanie talentami	95
Szkolenia i rozwój	101
Zarządzanie efektywnością (<i>performance management</i>)	104
Prowadzenie analiz i wyciąganie wniosków w obszarze HR	109
Zmiana/rozwój roli HR	111
Jakość pracy i bariery rozwojowe	115
Zarządzanie różnorodnością	117
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
HR we własnej ocenie	130
HR w ocenie kadry zarządzającej i menedżerskiej	131
Wnioski	132
Pozycja HR Business Partnera w organizacji	132
Funkcje i partnerzy HR Business Partnera	134
Funkcje HR Business Partnera	135
Grupy interesariuszy	136
Rozdział 4. Role HR Business Partnera	144
Menedżer rozwoju kapitału ludzkiego	145
Ekspert HR	149
Agent zmian	150
Partner strategiczny	153
Rzecznik pracowników	155
Oczekiwania wobec HR Business Partnera	156
Rozdział 5. Rozwój w roli HR Business Partnera	158
Predyspozycje do roli HR Business Partnera	158
Talenty ważne dla HR Business Partnera	159
Kluczowe kompetencje HR Business Partnera	163
Kompetencje osobiste i społeczne	164
Kompetencje biznesowe	165
Kompetencje profesjonalne (specjalistyczne z obszaru HR)	165
Profil kompetencji HR Business Partnera	166
Ocena kompetencji HR Business Partnerów	170
Możliwości rozwoju kompetencji	175
Dwa modele rozwoju	179
Społeczność HR Business Partnerów	182
Chartered Institute of Personal Development	183
Polskie Stowarzyszenie HR Business Partner	184
Certyfikaty dla HR Business Partnerów	186
Rozdział 6. Wdrożenie koncepcji w firmie	188
Kiedy jesteśmy gotowi do budowania partnerstwa biznesowego?	189
Kultura organizacyjna	189
Kadra menedżerska	195
Ocena skuteczności i efektywności działań HR Business Partnera	196
Mierniki skuteczności działania procesów HR	198
Mierniki efektywności działania procesów HR	201
Wymiarowanie wskaźników	204

Narzędzia monitorowania	205
Korzyści z monitoringu wskaźników	207
Strategia/plan wdrożenia	208
Wyzwania biznesowe/rozwojowe organizacji	209
Kluczowe wyzwania dla polityki ZZL	210
Planowane i wdrażane działania	211
Monitoring	212
Wkład HR Business Partnera w budowanie efektywnych organizacji	213
Wiedza ekonomiczna dla HR Business Partnerów	217
Budżet	217
Koszty	218
Przychody (z projektów/procesów HR)	220
Zwrot z inwestycji	221
Czas zwrotu z inwestycji (BEP)	223
Wskaźnik rentowności kapitału ludzkiego (HCI – <i>Human Capital Index</i>)	224
Rozdział 7. Studia przypadków	225
Zarządzanie efektywnością – pobożne życzenie czy realne oczekiwania?	225
Rynek celów	230
Zarządzanie talentami	236
Nowa funkcja w zderzeniu kultur organizacyjnych	242
Ograniczenie poziomu rotacji pracowników	248
Bibliografia	257
Indeks	261