

## 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
Gig Economy .....	15
Demografia .....	16
Pokolenia na rynku pracy .....	16
Migracje .....	17
Umiędzynarodowienie 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 vs. 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 (performance management) .....	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
Społeczność 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 (zbprojektów/procesów HR) .....	218
Zwrot z inwestycji .....	219
Czas zwrotu z inwestycji (BEP) .....	221

Wskaźnik rentowności kapitału ludzkiego	
(HCI – Human Capital Index) .....	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