

DAVE ULRICH, JON YOUNGER, WAYNE BROCKBANK, MIKE ULRICH

Nová éra
řízení
lidských zdrojů
—
ze servisu
partnerem

PŘEKLAD BESTSELLERU
HR FROM THE OUTSIDE IN

Šest kompetencí
pro **HR** budoucnosti

DAVE ULRICH, JON YOUNGER, WAYNE BROCKBANK, MIKE ULRICH



Šest kompetencí
pro HR budoucnosti

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

**Dave Ulrich, Jon Younger,
Wayne Brockbank a Mike Ulrich**

Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem
Šest kompetencí pro HR budoucnosti

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Přeloženo z anglického originálu knihy *HR from the Outside In – Six Competencies for the Future of Human Resources* od autorů D. Ulricha, J. Youngera, W. Brockbanka a M. Ulricha, vydaného nakladatelstvím McGraw-Hill Global Education Holdings, LLC, v New Yorku, 2012.

The translation of *HR from the Outside In – Six Competencies for the Future of Human Resources* by D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank and M. Ulrich, published by McGraw-Hill Global Education Holdings, LLC, New York, 2012.

Original edition © 2012 by Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank and Mike Ulrich.

All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5448. publikaci

Přeložil Ing. Tomáš Juppá
Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Počet stran 304
První vydání, Praha 2014
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2014
Cover Design © dle předlohy originálu Eva Hradiláková

ISBN 978-80-247-5090-3

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-9119-7 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-9120-3 (ve formátu EPUB)

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>Zběhlost 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 Viterra	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 rozdílů 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
<i>Krok 1: Definujte kontext podnikání</i>	<i>242</i>
<i>Krok 2: Formulujte vizi HR</i>	<i>243</i>
<i>Krok 3: Specifikujte výstupy</i>	<i>243</i>
<i>Krok 4: Proveďte investice do HR</i>	<i>243</i>
<i>Krok 5: Vytvořte strukturu a pravidla řízení HR</i>	<i>243</i>
<i>Krok 6: Připravte akční plány</i>	<i>244</i>
<i>Krok 7: Zajistěte potřebné dovednosti HR</i>	<i>244</i>
Doladte vnitřní organizaci svého oddělení HR	244
<i>Definujte základní možnosti organizačního uspořádání</i>	<i>245</i>
<i>Sladte uspořádání HR se strukturou společnosti</i>	<i>247</i>
<i>Uzpůsobte organizaci potřebě převádět znalosti HR do produktivity klientů</i>	<i>248</i>
Vyjasněte zodpovědnost každé HR role	248
<i>Připravte dohodu o spolupráci mezi jednotlivými rolemi řízení</i> <i>lidských zdrojů</i>	<i>249</i>
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
-------------	-----

O autorech

Dave Ulrich je profesorem na Ross School of Business při University of Michigan, partnerem poradenské společnosti RBL Group a výkonným ředitelem RBL Institute. Publikoval přes 200 článků nebo kapitol knih a sám je autorem 23 knižních titulů.

Jon Younger je partnerem poradenské společnosti RBL Group a vede její divizi strategického HR. Je také ředitelem RBL Institute. Je autorem čtyř knih a pilně se věnuje své poradenské činnosti v Severní Americe, Evropě a Asii.

Wayne Brockbank působí jako Clinical Professor of Business na Ross School of Business při University of Michigan a je emeritním partnerem poradenské společnosti RBL Consulting Group.

Mike Ulrich je studentem doktorandského studia na Moore School of Business při University of South Carolina v oboru výzkumných metod a statistické analýzy.

Předmluva k českému vydání

Výsledkem dobré práce HR oddělení není vykázaná aktivita, ale přínos organizaci. Vedení společností musí na správném fungování HR záležet – na tom, jakým způsobem pracuje uvnitř firmy pro své zákazníky, investory a společnost všeobecně. Role HR se historicky vyvinula do funkce experta na personální otázky, jako jsou nábor, odměňování, školení, organizační struktura atd. To ale v dnešní době nestačí. HR musí být partnerem ostatním součástem firmy, aby vytvářelo v jejím podnikání jasnou hodnotu.

Téma HR business partner je v současné době velmi populární a přeměny na tento model jsou velice časté. Společnosti se v době krize snaží být efektivní, a tak se ve zvýšené míře zaměřují i na oblast řízení lidských zdrojů. Transformace mnohdy exekutivních HR oddělení však není vždy jednoduchá. Nestačí pouze změnit strukturu řízení HR nebo názvy pozic. Je třeba změnit komplexní přístup a celkový pohled na fungování společnosti, a především získat velmi dobrý přehled o tom, jak celá společnost funguje, znát zákazníky i to, jak pracuje konkurence.

Model fungování HR Business Partner poprvé popsal právě Dave Ulrich ve své knize *Human Resource Champions* (Harvard Business School Press, 1997). HR business partner je definován jako opravdový partner pro interní klienty, partner, který rozumí jejich potřebám a přináší správná řešení situací, jimž interní klient čelí.

Klíčovou součástí úspěšně fungujícího modelu **HR business partneringu** je úzká spolupráce s liniovými manažery. Účelem této spolupráce je přinést firmě určitou hodnotu. Velmi často však bývá problémem shodnout se na tom, jak taková hodnota vypadá, a vytvořit její jasnou definici.

Profesor Dave Ulrich a jeho spoluautoři Jon Younger, Wayne Brockbank a Mike Ulrich jasně formulují, **proč** musí HR generovat hodnotu, **kde** hledat zdroje této hodnoty, **co** zajistí HR manažerům a vedení firmy, že jejich práce je v souladu se strategickými cíli, a **jak** sladit, propojit a inovovat postupy v oblasti řízení lidských zdrojů tak, aby zahrnovaly lidské, výkonové, komunikační i pracovní aspekty.

Principem partneringu je změna role HR z exekutivního na strategické oddělení, které se orientuje na interního i externího zákazníka a je znalé jeho fungování. HR business partner pracuje na definování oblastí, kde může HR přinést přidanou hodnotu a zajistit efektivní řešení – např. rozvojem schopností vedení a plánovaným nástupnictvím, řízením změn, rozvojem organizace apod.

Hlavní přidanou hodnotou HR business partnera je detailní znalost příslušné oblasti businessu a schopnost rychle identifikovat rezervy ve fungování interního klienta. HR business partner se nesoustřeďuje na prodej pravidel a procesů HR, ale pomáhá internímu klientovi nalézt nejlepší způsob, jak je implementovat. Je schopen prioritizovat a řídit je tak, aby nalezená řešení měla v daném oddělení rychlý efekt.

HR business partner koučuje liniové manažery interního zákazníka a pomáhá rozvíjet jejich podřízené. Osobně zná klíčové pracovníky v dané oblasti a je schopen získávat formální i neformální zpětnou vazbu, která je v oblasti řízení lidí zásadní pro správná manažerská rozhodnutí.

HR business partner opravdu rozumí fungování interního klienta a napomáhá stanovovat správné cíle v oblasti HR, což značně ovlivňuje tvorbu HR strategií, a zvyšuje tak spokojenost interního klienta s činností HR oddělení.

Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* může personalistům pomoci podívat se na problematiku z mnoha pohledů, ale také se oprostit od každodenní exekutivy a provozní slepoty. Kniha přináší zajímavé odpovědi na tři základní otázky HR profesionálů:

1. Čím mají HR profesionálové být a co mají vědět a dělat, aby byli vnímáni jako přínosní a efektivní?
2. Čím mají HR profesionálové být a co mají vědět a dělat, aby zlepšovali obchodní výsledky svých společností a podíleli se na nich?
3. Na co se mají HR oddělení soustředit, aby se zlepšila obchodní výkonnost firem?

Kniha byla v originále vydána pod názvem *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, to proto, že HR se má na sebe naučit dívat zvenku, právě z pohledu zákazníků, dodavatelů nebo konkurentů.

Implementace modelu HR Business Partner znamená revoluční přerod HR z podpůrné jednotky zajišťující operativní agendu v personalistice na skutečného strategického partnera jednotlivých oddělení přinášejícího do jejich fungování jasnou přidanou hodnotu.

Markéta Šimáková
partner společnosti DMC management consulting, s.r.o.

Řekli o knize...

Tato kniha vysvětluje tu nejdůležitější součást celé skládačky: jak určit, co musí ti správní lidé znát a dělat, pokud mají provádět funkci řízení lidských zdrojů stylem, který skutečně napomáhá úspěšnosti podnikání firmy. V čase ekonomické volatility charakterizované zvýšenou pozorností věnovanou funkční efektivitě autoři poskytují skutečné poznatky, jež osvětlují, jakým způsobem by HR mělo zaměřit svou pozornost na ovlivňování výkonu celé společnosti.

Hugo Bague, Group Executive, People & Organization, Rio Tinto

Knihu *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* ocení jak student řízení lidských zdrojů, tak protřelý ředitel HR. Kniha je vyčerpávající a její čtení je velmi motivující.

Doug Baillie, letitý manažer, který se stal ředitelem HR, Unilever

Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* představuje další milník, kterým Dave Ulrich a jeho kolegové přispěli do oblasti HR a řízení organizací v širším pojetí. Vedoucí pracovníci oblasti řízení lidských zdrojů, ale i mimo ni by si tuto knihu měli přečíst, aby získali dlouhodobou představu o tom, kam nás dovednosti HR dovedly dosud a kam nás musí dovést v budoucnu.

John Boudreau, profesor na Marshall School of Business
při University of Southern California

Pragmatické a k věci. Je inspirující číst, jakým způsobem Ulrich, Younger a Brockbank nadále zvyšují laťku výkonu funkce HR. Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* poskytuje inspirativní rámec, posunující současný stav myšlení týkající se toho, jak musí řízení lidských zdrojů přinášet hodnotu v očích našich zákazníků. A nejen to, celá kniha je založena na solidním výzkumu a intelektuální síle vycházející z hlubokého pochopení budoucí reality byznysu.

Karsten Breumová, viceprezidentka, ředitelka HR, DAMCO

Poté, co jsem se před devíti lety stal ředitelem HR po více než dvaceti letech praxe v jiných funkčních odděleních, musím přiznat, že tato kniha mi mluví z duše. Skládám proto Daveovi a jeho týmu poklonu za hluboké poznatky a naprostou relevanci obsahu.

Jürgen Brokatzky-Geiger, ředitel HR, Novartis International AG

Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* je nejlepším dostupným průvodcem pro pochopení toho, co by měli vedoucí pracovníci řízení lidských zdrojů dělat a jak to dělat.

Peter Cappelli, George W. Taylor Professor of Management,
ředitel Center for Human Resources při Wharton School

Přesvědčivý a průlomový pohled na věc, který profesi řízení lidských zdrojů doslova katapultuje do reality ekonomiky podnikání. Z bohatství této knihy může těžit každý vedoucí pracovník. Autorům se skvěle podařilo postavit pracovníky HR před výzvu spočívající ve zvládnutí jazyka byznysu.

Karen Careyová, seniorní viceprezidentka pro HR, Atlantis

Vedoucí pracovníci řízení lidských zdrojů mají dnes obrovskou zodpovědnost. Očekává se od nich, že budou rozvíjet talent, přepracovávat zastaralé organizační postupy, vytvářet čerstvé přístupy k motivaci měnících se pracovních sil a přetvářet schopnosti svých vlastních organizací – to vše v reakci na zintenzivňující se požadavky podnikání. Vnější pohled usilující o pochopení klíčových předpokladů úspěchů dnešního HR je osvěžující a pragmatický – povinná četba pro každého pracovníka HR.

Tammy Erickson, odborník na pracovní síly,
spisovatel a zakladatel Tammy Erickson Associates

Tato kniha udeřila hřebíček na hlavičku, je čitelná a velice praktická. Jejím hlavním sdělením je, že HR musí vytvářet hodnotu. Jen tak je možné vytvořit úspěšnou organizaci.

Dr. Christian Finckh, ředitel HR, Allianz SE

Dave Ulrich a jeho kolegové zase jednou přinášejí myšlení provokující hloubkovou sondu do profese řízení lidských zdrojů. Podobný výzkum nemá obdoby a jeho závěry jsou něčím, co musí každý pracovník HR pochopit a začlenit do své každodenní činnosti. Dobrá práce.

Jac Fitz-enz

Pracovníci HR budou přinášet skutečnou hodnotu podnikání svých firem, pokud zaujmou vnější pohled. Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* tuto skutečnost přesvědčivě dokládá. Nepostradatelný kodex chování.

Peter Goerke, ředitel HR, Prudential Plc.

V době, kdy se role oddělení řízení lidských zdrojů stává stále zásadnější pro úspěch podnikání společnosti, je kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* nepostradatelným průvodcem na cestě k úspěchu. Na základě hluboké odbornosti, moudrosti a znalostí autorů popisuje role a dovednosti odborníka HR připraveného na budoucnost, stejně jako kroky, kterými na této cestě musí projít. Tato kniha nabízí poznatky, nástroje a případovými studiemi podloženými výzkumem je povinnou výbavou každého pracovníka HR.

Lynda Grattonová, profesorka managementu practice, London Business School

Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* vychází ze solidního a praktického výzkumu, jež je základem HR dovedností, které ve společnosti Pfizer rozvíjíme u svých zaměstnanců po celém světě.

Chuck Hill, ředitel HR, Pfizer

Společnost RBL byla nedocenitelným partnerem naší společnosti v průběhu její transformace. Od samého počátku Dave a jeho tým zpochybňovali naše zažitá paradigmaty a testovali naše uvažování, což nám pomohlo posunout hranice toho, co jsme tradičně považovali za možné. Vždy jsem si cenil strategického myšlení spojeného s jednoduchými praktickými doporučeními. Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* ilustruje, že cesta nekončí, a radí celému odvětví, jak posílit příspěvek k nadprůměrným výsledkům své společnosti. Jsem potěšen, že vidím důraz na neustálé zlepšování motivované zákazníkem, neboť právě ono nám může pomoci dosáhnout řádového pokroku ve způsobech, jakými přinášíme hodnotu našim zákazníkům, zaměstnancům a investorům.

Mary Humistonová, SVP, Global Human Resources společnosti Applied Materials

Vyčerpávající a praktický pomocník pro jakéhokoli pracovníka HR, vycházející z aplikovaného výzkumu poskytujícího empirická data z oblastí důležitých pro dosahování úspěchů v podnikání. Navrhovaná řešení nevycházejí jen z dosavadních historických trendů, ale naopak z povědomí o podobě budoucnosti řízení lidských zdrojů a způsobech, jak se na ni co nejlépe připravit.

Peck Kem Low, ředitel divize National Human Resources,
ministerstvo lidských zdrojů, Singapur

Vyčerpávající práce na téma HR dovedností poskytuje užitečné nápady a nástroje, které mohou pracovníkům HR pomoci rozvinout kariéru a zefektivnit svou společnost.

Edward E. Lawler III, autor knihy *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*

Rychlým testem pro posouzení jakékoliv knihy u oblasti byznysu je: Přináší nový pohled na věc a poskytuje podklady pro konkrétní kroky? Knize *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* se daří obojí, vyzdvihuje zásadní proměny představ o efektivním řízení lidských zdrojů a navrhuje praktické způsoby, jakými mohou jak jednotlivci, tak celá oddělení vykročit směrem k těmto novým příležitostem. Pokud si chcete v našem měnícím se světě udržet svůj význam, přečtěte si tuto knihu a začněte ji uvádět v praxi.

Jim Lawler, ředitel HR, TASC

Většina profesí existuje již celá staletí. Výjimkou jsou piloti a pracovníci HR, které stvořilo až 20. století. Když vstoupím do letadla a vidím pilota, vzbuzuje ve mně vysokou míru důvěry, že dokáže letadlo dopravit do konečné destinace co nejrychleji a bezpečně. Když se ale posadím vedle někoho, kdo o sobě tvrdí, že pracuje v HR, jak poznám, co vlastně umí? Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* je dalším významným příspěvkem 25 let probíhající systematické studie HR dovedností prováděné autorským týmem. Pracovníci HR se musí zjištěními tohoto výzkumu zabývat a zajistit nejen svůj osobní rozvoj, ale i přínos úspěchu organizace.

Mike Losey, prezident společnosti MikeLosey.com

Datům se lze jen obtížně vzepřít. Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* je jednou z nejucelenějších studií, jaké kdy byly v naší profesi provedeny, a jasně definuje „nový model“ řízení lidských zdrojů. Tato kniha je povinnou četbou pro každého dnešního vedoucího pracovníka HR... vyčerpávajícím a praktickým průvodcem při poznávání klíčových předpokladů úspěchu.

John Lynch, seniorní viceprezident HR, General Electric

Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* je nabitá fakty a důkazy – a konkrétními radami – pro pracovníky HR přemýšlející o své budoucí roli a vlivu: Je o tom být na prvním místě vůdčí silou společnosti a až na druhém místě pracovníkem HR – a být ochoten změnit na své společnosti naprosto všechno kromě jejích základních hodnot.

Randy MacDonald, seniorní viceprezident HR, IBM Corporation

Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* je povinnou četbou pro jakéhokoliv vedoucího pracovníka HR, který má v úmyslu přinášet své organizaci skutečnou hodnotu. Autoři vedou čtenáře k lepšímu porozumění tomu, jak konkrétní dovednosti přispívají k efektivitě jednotlivce a úspěchu společnosti. Dovednostní model, vycházející z jejich výzkumu, je pro mne obzvlášť přesvědčivý proto,

že vychází nejen z informací od pracovníků HR, ale i z pohledů manažerů a zainteresovaných stran z ostatních funkčních oblastí.

Sue Meisingerová, sloupkařka časopisu *HR Leadership* a bývalá generální ředitelka SHRM

Nabitá poznatky a provokující k zamyšlení. Tato kniha je výsledkem mnoha let výzkumu v oblasti HR a shrnuje nové poznatky, které nás nutí zaměřit se na „podnikání firmy“ a zaujmout vnější pohled na věc, pokud chceme své společnosti přinášet skutečnou hodnotu.

Marcia Mendes-d'Abreuová, OTPP

Přestože o oblasti HR bylo již napsáno mnohé, práce z pera Davea Ulricha a jeho skupiny má zdaleka největší dopad. V souladu s jeho předchozími díly poskytuje i kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* informace, proč, co a jak je potřeba udělat pro vytváření hodnoty ve světě, který se v průběhu několika posledních let dramaticky změnil. Budoucnost HR závisí na tom, jak dobře se tyto informace podaří promítnout v praxi. Díky, Dave, za tvoje neúnavné nadšení pro oblast HR a za poskytování informací, díky nimž mají pracovníci HR po celém světě nástroje, které potřebují k tomu, aby své firmy efektivně vedli.

Janet N. Parkerová, SPHR, GPHR, EVP, Corporate Human Resources,
Regions Financial Corporation

Povinná četba pro vedoucí pracovníky HR, kteří chtějí rozšířit své dovednosti jako myšlenkoví lídři a business partneři, stejně jako pro pracovníky HR, kteří se diví, že svými kolegy jako business partneři vnímání nejsou.

Rino Piazzolla, výkonný viceprezident HR, AXA Equitable

Účinná, relevantní a dobře načasovaná! Definuje „nové HR“ pro nastávající dobu pragmatickým způsobem. Co bychom měli od HR požadovat? Čím potřebuje HR být a co musí dělat? Co bude mít skutečně vliv na podnikání firmy a jaký? Skvělé otázky, na které přináší odpovědi vycházející z poznatků výzkumu, a globální postřehy jsou klenoty zdobícími tento náhrdelník moudrosti. Tato kniha je povinnou četbou pro lídry, organizace a kolegy z HR, kteří chtějí vytvářet udržitelnou konkurenční výhodu.

Satish Pradhan, ředitel HR, Tata Sons Limited

Už více než dvacet let Dave Ulrich udává směr HR: rozvíjí oblast HR od operativních úkolů do pozice business partnera. Kniha *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem* nám opět stanovuje další směr a způsobila zásadní změnu mého