
Spis treści

Podziękowania	9
Przedmowa.....	11
Instytut RBL.....	12
Nadzieja związana z przyszłością HR.....	13
CZĘŚĆ I. PODRĘCZNIK TRANSFORMACJI PRAKTYKI ZZL	15
Rozdział 1. Wstęp do transformacji ZZL	17
Źródła (skąd wzięła się ta książka).....	17
Odbiorcy (kto powinien przeczytać tę książkę).....	18
Nasza definicja transformacji praktyki ZZL.....	22
Model transformacji ZZL	22
Narzędzia transformacji ZZL	24
Faza 1. Kontekst biznesowy.....	27
Rozdział 2. Dlaczego przeprowadzać transformację?	29
Świadomość ogólnego otoczenia biznesowego oraz oczekiwań interesariuszy	31
Uzasadnij projekt transformacji ZZL.....	40
Podsumowanie	42
Faza 2. Wyniki	45
Rozdział 3. Jakie są wyniki transformacji praktyki ZZL?	47
Ocena z punktu widzenia interesariuszy	47
Ocena z punktu widzenia umiejętności.....	48
Podsumowanie	61
Faza 3. Reorganizacja ZZL	65
Rozdział 4. Przebudowa działu HR.....	67
Transformacja strategii ZZL	67
Transformacja organizacji działu HR.....	70
Obszar 1: centra obsługi.....	73
Obszar 2: ZZL korporacyjne (nadzorcze).....	77

Obszar 3: dział HR w jednostkach biznesowych (partnerstwo strategiczne)	79
Obszar 4: centra wiedzy	81
Obszar 5: wykonawcy operacyjni	84
Podsumowanie: przebudowa działu HR	87
Rozdział 5. Jak przeprowadzić transformację	88
Praca działu HR: cztery obszary praktyk	89
Proces: sposoby rozwijania praktyk ZZL	102
Wprowadzanie zmian: transformacja praktyk ZZL	105
Rozdział 6. Doskonalenie specjalistów HR	106
Krok 1: teoria i standardy	106
Krok 2: ocena	114
Krok 3: inwestycje	117
Krok 4: ocena i kontynuacja	122
Podsumowanie	123

Faza 4. Odpowiedzialność za transformację ZZL

Rozdział 7. Podział odpowiedzialności za transformację	127
Przywódcy i specjaliści HR	128
Menedżerowie operacyjni	130
Klienci i inwestorzy	135
Konsultanci i doradcy	139
Łączenie różnych punktów widzenia w zespole ds. transformacji ZZL	142
Rozdział 8. Realizacja projektu transformacji	143
Co powinno się stać: punkty przełomowe, działania i wyniki	143
Dzieje się to, co powinno się dziać	152
Podsumowanie: proces przeprowadzenia transformacji ZZL	160

CZĘŚĆ II. RELACJE Z POLA BITWY: STUDIA PRZYPADKÓW

Wstęp do studiów przypadków	163
Rozdział 9. Flextronics: budowanie od podstaw strategicznej organizacji HR	165
Faza 1: kontekst biznesowy	165
Faza 2: identyfikowanie głównych umiejętności organizacyjnych	167
Faza 3: projektowanie ZZL – rozwój organizacji, praktyk i specjalistów	168
Faza 4: odpowiedzialność i trwała zmiana	173
Następne kroki	174
Rozdział 10. Pfizer: mniej, lepiej, szybciej	175
Faza 1: kontekst biznesowy	175
Faza 2: wyniki przedsiębiorstwa	180
Faza 3a: klasyfikacja pracy (przebudowa ZZL I)	180
Faza 3b: organizacja pracy (przebudowa ZZL II)	182
Faza 3c: wzór na talent (przebudowa ZZL III)	185

Faza 4: realizacja	186
Następne kroki	186
Rozdział 11. Intel: przeniesienie akcentu z taktyki na strategię	189
Faza 1: historia i kontekst biznesowy	189
Faza 2: oczekiwane wyniki	192
Faza 3: reorganizacja ZZL	193
Faza 4: realizacja i odpowiedzialność	197
Następne kroki	198
Rozdział 12. Takeda: budowanie umiejętności w prężnie rozwijającej się filii	199
Początki	199
Faza 1: kontekst biznesowy	199
Faza 2: wyniki	200
Faza 3: reorganizacja ZZL	202
Organizacja, praktycy i specjaliści HR	202
Faza 4: odpowiedzialność i ciągła komunikacja	205
Następne kroki	205
Aneks: zestaw narzędzi transformacji ZZL	207
Bibliografia i polecane lektury	213
Bibliografia	213
Polecane lektury	215
Noty o autorach	217
Noty o współautorach	221
Indeks	227