

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 **restně 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
	<b>Závěr: Budování odbornosti pomocí dovedností .....</b>	<b>78</b>
<b>3.</b>	<b>Strategický pozicionér .....</b>	<b>79</b>
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
	<b>Závěr: Pracovníci HR jako strategičtí pozicionéři .....</b>	<b>100</b>
<b>4.</b>	<b>Důvěryhodný iniciátor .....</b>	<b>101</b>
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

---

<b>4.4 Faktory důvěryhodného iniciátorství</b> .....	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
<b>Závěr</b> .....	121
<b>5. Tvůrce předpokladů úspěchu</b> .....	123
<b>5.1 Co přesně rozumíme pojmem tvůrce předpokladů úspěchu?</b> .....	125
<b>5.2 Faktory tvůrce předpokladů úspěchu</b> .....	128
Faktor 1: Využívání předpokladů úspěchu organizace .....	129
<i>Poznátky 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
<b>Závěr: Pracovníci HR jako tvůrci předpokladů úspěchu</b> .....	142
<b>6. Šampion změny</b> .....	143
<b>6.1 Hilton Worldwide</b> .....	143
<b>6.2 Viterra</b> .....	144
<b>6.3 Co přesně rozumíme pojmem šampion změny?</b> .....	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
<b>6.4 Faktory šampiona změny .....</b>	<b>151</b>
Faktor 1: Vyvolání změny .....	153
Faktor 2: Udržení změny .....	154
<b>6.5 Navrhované kroky v doméně šampiona změny .....</b>	<b>156</b>
Úroveň 1: Individuální změna .....	157
Úroveň 2: Změna na úrovni iniciativy .....	158
Úroveň 3: Institucionální změna .....	162
<b>Závěr: Jak se stát šampionem změny .....</b>	<b>166</b>
<b>7. Inovátor a integrátor HR .....</b>	<b>167</b>
<b>7.1 Co přesně rozumíme pojmem inovátor a integrátor HR? .....</b>	<b>168</b>
Hlavní HR systémy .....	169
Úrovně inovace a integrace .....	171
Rámec inovace a integrace .....	172
<b>7.2 Faktory inovátora a integrátora HR .....</b>	<b>173</b>
Faktor 1: Optimalizace lidského kapitálu pomocí plánování a analýz pracovních sil .....	175
Faktor 2: Rozvoj talentu .....	177
<i>Stanovování standardů</i> .....	177
<i>Hodnocení jednotlivců a organizací</i> .....	177
<i>Investování do rozvoje talentu</i> .....	178
<i>Sledování a monitoring dovedností</i> .....	179
Faktor 3: Utváření organizace a komunikačních postupů .....	179
<i>Provádění auditu komunikace</i> .....	182
Faktor 4: Pohánění výkonu .....	183
Faktor 5: Budování značky vedení .....	184
<i>Kodex vedení</i> .....	185
<i>Diferenciátory vedení</i> .....	187
<i>Problém integrace</i> .....	188
<b>Závěr: Pracovníci HR jako inovátoři a integrátoři .....</b>	<b>189</b>



---

<b>8. Zastánce technologií</b> .....	191
<b>8.1 Co přesně rozumíme pojmem zastánce technologií?</b> .....	192
<b>8.2 Faktory zastánce technologií</b> .....	195
Faktor 1: Zvyšování užitku HR činností prostřednictvím technologií .....	195
Faktor 2: Využívání nástrojů sociálních médií .....	198
Faktor 3: Propojování lidí pomocí technologií .....	200
<i>Vyhledávání klíčových informací o trhu</i> .....	202
<i>Vnášení důležitých informací z trhu do firmy</i> .....	203
<i>Eliminace informací s nízkou hodnotou</i> .....	204
<i>Šíření informací napříč organizací</i> .....	204
<i>Využívání informací při rozhodování a následných krocích</i> .....	206
<i>Budování externí značky</i> .....	207
<b>Závěr: Pracovníci HR jako zastánci technologií</b> .....	208
<b>9. Co udělat pro další rozvoj své kariéry v HR</b> .....	209
<b>9.1 Rozvoj jednotlivce</b> .....	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
<b>9.2 Vedoucí pracovník řízení lidských zdrojů: Utváření kompetentních týmů</b> .....	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
<b>Závěr: Rozvoj řízení lidských zdrojů</b> .....	230

---

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

Knihu *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 studii 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*