

Předmluva k českému vydání	11
Úvod	13
Význam portálů a informačních sítí	13
Dosavadní historie personálních informačních systémů: cesta od mainframových systémů přes plánování podnikových zdrojů (ERP) až k internetu	14
Sítově orientované systémy zachránce	15
Moderní útvary řízení lidských zdrojů – jak vypadají?	16
Nové role personálních specialistů	18
Nový model poskytování personálních služeb.	19
Vzniká nová manažerská role personálního obchodníka	21
Zákaznická střediska personálních služeb	21
Nová klíčová role personálních specialistů	21
Kritická potřeba nových pracovních funkcí pro personální technologie	21
Shrnutí	22
Část I. Sítově orientované řízení lidských zdrojů. Co se pod tím skrývá?	23
1. Aplikace personálních technologií	24
1.1 Cesta k úspěšnému projektu personálních technologií	24
1.1.1 Potíže se zavedením některých personálních systémů	24
1.1.2 Nejprve se musí provést reengineering procesů – pak teprve e-engineering personální práce	25
1.1.3 Přehled personálních portálových a samoobslužných technologií	25
1.1.4 Manažerský samoobslužný systém	26
1.1.5 Zaměstnanecký samoobslužný systém	26
1.1.6 Interaktivní hlasová odezva (IVR).	26
1.1.7 Střediska personálních služeb	27
1.1.8 Personální informační systémy (HRIS) / databáze	27
1.1.9 Samostatné (uzavřené) personální aplikace	27
1.1.10 Směna dat, datová skladiště a OLAP technologie	28
1.2 Sítově orientované řízení lidských zdrojů musí být usměrňováno strategií pro personální technologie	28
1.2.1 Zdůvodnění nutnosti strategie pro personální technologie	28
1.2.2 Strategie jednoho dodavatele personálního systému se nevyplácí	29
1.2.3 Potřeba komplexní strategie pro personální technologie	30
2. Sítově orientované zaměstnanecké samoobslužné systémy	32
2.1 Zaměstnanecký samoobslužný systém: prospěšnost i účinnost	33
2.1.1 Osobní údaje	34
2.1.2 Empowerment (posilování pravomocí)	34
2.1.3 Zkvalitňování procesů	35
2.1.4 Integrace personálních činností	36

3. Síťově orientované manažerské samoobslužné systémy	38
3.1 Aplikace přidávající hodnotu	39
3.1.1 Odměňování pracovníků	40
3.1.2 Řízení pracovního výkonu	41
3.1.3 Získávání pracovníků a staffing	42
3.1.4 Pracovní doba a docházka	43
3.1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	44
4. Poskytování zaměstnaneckých výhod přes síť	47
4.1 Tvorba funkčních internetových stránek věnovaných zaměstnaneckým výhodám	48
4.2.1 Plánování	49
4.2.2 Hodnocení a měření	50
4.2.3 Prezentace informací	51
4.2.4 Tvorba znalostí	52
4.2.5 Řízení obsahu	54
4.2.6 Otázka dostupnosti a technologie	55
4.2.7 Empowerment a jeho důsledky	56
4.3 Vztah síťově orientovaného systému zaměstnaneckých výhod a podnikových cílů	57
5. Síťově orientované formování podnikové pracovní síly	59
5.1 Identifikace zdrojů uchazečů a upoutání jejich pozornosti	61
5.1.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	64
5.2 Hodnocení a výběr pracovníků	65
5.3 Najímání a přijímání pracovníků	66
5.4 Rozmísťování pracovníků	67
5.5 Stabilizace podnikové pracovní síly	67
6. Řízení pracovního výkonu ve věku internetu	69
6.1 Systémy řízení pracovního výkonu – zkušenosti z vlnkových lodí	70
6.1.1 Současné trendy	70
6.2 Základní schémata úvah vedoucích k transformaci průměrných a dobrých systémů na špičkové systémy	73
6.2.1 Vazba k podnikové strategii	75
6.2.2 Hodnocení a měření	75
6.2.3 Zapojení pracovníků	77
6.2.4 Rozvoj pracovníků	78
6.2.5 Zpevňování systému	78
6.2.6 Proces	78
6.2.7 Propojení s jinými systémy	79
6.3 Role technologií při poskytování podpory řízení pracovního výkonu	80
6.3.1 Závěr	81
7. Odměňování pracovníků na síti	82
7.1 Problematika plánování a určení cílové skupiny pracovníků	82
7.2 Složky odměňování	82

7.2.1	Fixní odměňování	82
7.2.2	Variabilní odměňování	84
7.2.3	Kapitálové vlastnictví	84
7.3	Odměňování pracovníků – plánování a rozpočtování	85
7.3.1	Přípravná fáze – přidělení pracovníků jednotlivým manažerům	85
7.3.2	Přípravná fáze – hodnocení pracovníků	86
7.3.3	Plánování mezd/platů – pracovní výkon versus mzdové zařazení	87
7.3.4	Plánování nových základních mezd/platů	88
7.3.5	Plánování nových variabilních složek mzdy/platu	89
7.3.6	Plánování podílů na kapitálovém vlastnictví	89
7.3.7	Schvalování mzdových plánů	90
7.4	Nová vlna – nástroje pro rozhodování zaměstnanců	90
7.5	On-line průzkum mzdových systémů a trhu práce	91
8.	Technologie a rozvoj pracovníků	92
8.1	Zaměstnanci coby investoři lidského kapitálu	92
8.2	Konkurence vzdělávání	92
8.3	Čtyři podílníci na rozvoji pracovníků	94
8.3.1	Formální vzdělávání	94
8.3.2	Coaching, mentoring a vzdělávání při výkonu práce	97
8.3.3	Týmové učení se ze zkušeností	99
8.3.4	Celopodnikové učící se týmy	100
8.4	Prozatímní závěr	102
9.	Implementace síťově orientovaného managementu znalostí	104
9.1	Co je to management znalostí?	104
9.2	Vztah síťově orientovaných technologií a managementu znalostí	105
9.3	Technologické stavební kameny síťově orientovaného managementu znalostí	106
9.3.1	Tvorba obsahu a jeho šíření	106
9.3.2	Zájmové skupiny	108
9.3.3	Měření a hodnocení	110
9.3.4	Generování znalostí	111
9.4	Zkušenosti firmy Towers Perrin Zavedení projektu managementu znalostí	112
9.5	Shrnutí	115
Část II. Vývoj a zavedení síťově orientovaného řízení lidských zdrojů		117
10.	Podnikatelský projekt zavedení síťově orientovaného řízení lidských zdrojů	118
10.1	Co je to podnikatelský projekt?	118
10.1.1	Vymezení a rozsah podnikatelského projektu síťově orientovaného řízení lidských zdrojů	118
10.2	Proč potřebujeme podnikatelský projekt?	119
10.3	Tým pro sestavení podnikatelského projektu	119
10.4	Co by měl podnikatelský projekt obsahovat?	121

10.4.1	Úvod a shrnutí obsahu	121
10.4.2	Výchozí předpoklady	122
10.4.3	Doporučení	122
10.4.4	Předpokládané dopady na podnik	124
10.4.5	Rizika a výjimečné události	127
10.5	Informační zdroje podnikatelského projektu	127
10.6	Prosazení podnikatelského projektu	128
10.7	Prostředí informačních sítí potřebuje specifickou pozornost	129
10.7.1	Argument 1: Podnikatelský projekt není zapotřebí	129
10.7.2	Argument 2: Podnikatelský projekt je potřebný	131
11.	Rámec transformace personálních funkcí	133
11.1	Dnešní řízení lidských zdrojů vyžaduje transformaci	134
11.1.1	Kultura personálního útvaru: reaktivní, nosná, ale ne strategická	134
11.1.2	Problematika lidských zdrojů: potřeba nové sady schopností	135
11.1.3	Struktura: tvrze, nejasné role a otázky „alokace“	137
11.1.4	Problematika personálních procesů: proč je řízení lidských zdrojů „zralé“ pro reengineering	137
11.1.5	Technologie: obtížný vývoj a ještě obtížnější integrace	138
11.2	Komplexní přístup k transformaci řízení lidských zdrojů	139
11.3	Podnikatelský projekt staví na analýze faktů	139
11.3.1	Interní analýza personální funkce	141
11.3.2	Analýza potřeb podniku a zákazníků	143
11.3.3	Analýza nákladů a přínosů	143
11.3.4	Analýza okolí	145
11.4	Sestavení operačního plánu	147
11.5	Implementace transformované personální funkce	148
12.	Příprava strategie pro personální technologie a projektování architektury podnikových informačních sítí	151
12.1	Strategie pro personální technologie: účel a faktory vlivu	151
12.2	Vyhnete se těmto chybám	151
12.3	Faktory vlivu	152
12.3.1	Otázky projektového plánu	153
12.4	Obsah strategického plánu technologií	154
12.5	Čtyři kroky vedoucí k sestavení vaší strategie	155
12.5.1	Krok první – Stanovte si cíl: vytvořte vizi modelu budoucího poskytování služeb.	155
12.5.2	Krok druhý – Zvolte strategii	158
12.5.3	Krok třetí – Rozhodněte o architektuře podnikových informačních sítí a infrastrukturu	161
12.5.4	Krok čtvrtý – Vymezte vhodné organizační role a odpovědnosti vedoucích k naplnění strategického plánu	165
12.6	Shrnutí	167

13. Workflow software	168
13.1 Definice workflow	168
13.2 Charakteristika workflow systému a jeho prvků	168
13.2.1 Charakteristika workflow systému	168
13.2.2 ‚Erka?‘ a ‚Pěčka?‘ workflow systému	169
13.2.3 Součásti workflow systému	170
13.2.4 Vymezení podnikového workflow systému	170
13.3 Workflow versus workgroup	171
13.4 Základní funkce a složky workflow	172
13.5 Typy workflow	175
13.5.1 Workflow via e-mail	175
13.5.2 Workflow via sdílené adresáře	176
13.5.3 Síťově orientované a klient/serverové workflow systémy	177
13.6 Několik důležitých poznámek k workflow systémům	177
13.6.1 Příčiny neúspěchu workflow projektů	177
13.7 Vztah k řízení lidských zdrojů	179
13.7.1 Reengineering podnikových procesů	179
13.7.2 Workflow a zpracovávání událostí	180
13.7.3 Zaměstnanecký samoobslužný systém	180
13.7.4 Workflow personálních činností napříč podnikem	180
13.8 Shrnutí	180
14. Střediska personálních služeb	182
14.1 Vliv informačních sítí	182
14.2 Co je středisko personálních služeb	182
14.3 Jaké jsou klíčové charakteristiky střediska personálních služeb	182
14.4 Modely struktury středisek služeb	183
14.5 Rodící se trendy	183
14.6 Důvody pro vytvoření střediska personálních služeb	184
14.7 Plánování rozsahu služeb střediska	185
14.8 Podnikatelský projekt	186
14.9 Organizační struktura a obsazování středisek	187
14.10 Technologie ve střediscích služeb	188
14.11 Hodnocení a kvalita služeb	190
14.12 Co bude dál?	192
15. Jak vybudovat středisko personálních služeb	194
15.1 Co jsou střediska sdílených personálních služeb?	194
15.2 Umístění pracoviště, organizace pracoviště a infrastruktura	195
15.2.1 Výběr lokality	195
15.2.2 Organizace pracoviště	197
15.3 Specifické technologie středisek služeb	197
15.3.1 Vnitrodávěťvová výměna informací (PBX) a Automatická distribuce hovorů (ACD)	198
15.3.2 Interaktivní hlasová odezva (IVR)	199

15.3.3	Integrované počítačově-telefonické rozhraní (CTI)	200
15.3.4	Situační řízení	201
15.3.5	Databáze znalostí	203
15.3.6	Digitalizace	204
15.3.7	Zaznamenávání hovorů	205
15.4	Modelování počítačových simulací a poskytování služeb	206
15.5	Vymezení požadavků	208
15.6	Vzdělávání pracovníků	209
15.7	Získávání pracovníků a jejich stabilizace	211
15.8	Výzvy budoucnosti a jejich souvislosti	213
15.8.1	Model integrovaného systému poskytování služeb – více dodavatelů externích služeb	213
15.8.2	Management změny	214
Část III. Další klíčové trendy a technologie ovlivňující řízení lidských zdrojů		217
16.	Outsourcing personálních činností ve věku internetu	218
16.1	Vývoj outsourcingu	218
16.2	Internetoví dodavatelé služeb aplikačních programů (ASP): jaká je jejich budoucnost?	219
16.3	Typy outsourcingu: kumulativní pohled	221
16.4	Důvody pro outsourcing	223
16.4.1	Orientace na jádro podnikání	224
16.4.2	Zvýšení kvality	224
16.4.3	Zvětšení rozsahu činností a jejich dostupnosti	225
16.4.4	Centralizace, resp. konsolidace, operací	228
16.4.5	Kontrola nákladů	228
16.4.6	Dostupnost technologií	229
16.5	Shrnutí	230
17.	Sítově orientované řízení lidských zdrojů v nadnárodním prostředí	231
17.1	Historický kontext	232
17.2	Transformace personální funkce	234
17.3	Technologie a jejich využití k usnadnění personálního řízení	236
17.3.1	Sítově orientované poskytování služeb	237
17.3.2	Střediska personálních služeb	238
17.3.3	Outsourcing personálních činností	239
17.4	Různorodost světa	239
17.5	Řízení lidských zdrojů budoucnosti	242
Slovníček pojmů		244
O autorech		249
Rejstřík		251