

Spis treści

Drogi Czytelniku!	13
--------------------------------	-----------

Wprowadzenie	15
---------------------------	-----------

Rozdział 1. Co to jest MBO?	17
--	-----------

Czym jest „cel” w biznesie?	18
-----------------------------------	----

Różnica pomiędzy intencją a celem	21
---	----

Czym się różni zadanie od celu?	23
---------------------------------------	----

MBO, czyli sztuka zarządzania	23
-------------------------------------	----

Polaryzacja — czyli kierunkowanie celów w organizacji	28
---	----

Sztuka stawiania celów	30
------------------------------	----

Czym się różni MBO od tradycyjnego zarządzania zadaniowego?	31
--	----

MBO nie jest systemem premiowym	33
---------------------------------------	----

Motywowanie przez cele	33
------------------------------	----

System menedżerski	35
--------------------------	----

Rola zarządu	37
--------------------	----

Trzy formy partycypacji	39
-------------------------------	----

Zasady doboru uczestników MBO	40
-------------------------------------	----

MBO to sztuka rezygnowania	41
----------------------------------	----

Efekt ściskanego balonu	43
-------------------------------	----

Odwaga — podstawowa kompetencja menedżerska	45
---	----

Rozdział 2. Elementy systemu MBO	47
---	-----------

Skąd się biorą cele?	47
----------------------------	----

BSC jako źródło celów	50
-----------------------------	----

Kaskadowanie celów	52
--------------------------	----

Różne rodzaje celów	54
---------------------------	----

Cele korporacyjne	54
-------------------------	----

Cele wspólne	57
--------------------	----

Cele indywidualne	58
-------------------------	----

Cele zespołowe	58
----------------------	----

Cele jakościowe vs cele ilościowe	59
---	----

Cele rozwojowe	60
----------------------	----

Macierz celów	61
---------------------	----

Definicja pojęcia „cel”	62
Wskaźniki	64
Wskaźniki jednowymiarowe	65
Wskaźniki dynamiczne (złożone)	67
Wskaźniki finansowe	68
Wskaźniki jakościowe	68
Decyzja jako wskaźnik	71
Wskaźniki główne i uzupełniające	72
„Wskaźniki-kotwice”	72
Wskaźniki kontrolne	73
Cele bez wskaźników	73
Algorytmy celów	74
Podstawowe rodzaje algorytmów	74
Algorytm zero-jedynkowy	74
Algorytm liniowy	75
Algorytm progowy	76
Algorytm progowo-liniowy	77
Algorytm przedzia łowy — „golfowy”	77
Algorytm zadaniowy	78
Skąd brać wskaźniki?	80
Uznaniowość w ocenie realizacji celów	81
Wskaźniki warunkujące	81
Przykłady wskaźników	82
Target = wartość wymagana	84
Minimum realizacji celu	85
Funkcje minimum	85
Maksimum realizacji celu	87
Waga celu, waga wskaźnika	89
Arkusz celów MBO	90
Inne rozwiązania arkusza	96
Kalendarz MBO	96
Okres rozliczeniowy	98
Czym się różni MBO od innych systemów zarządzania personelem?	98
Różnica pomiędzy MBO a systemem oceny pracowniczey	98
Różnica pomiędzy MBO a Balanced Score Card	100
Różnica pomiędzy MBO a systemem premiowym	101
Monitorowanie realizacji celów — systemy informatyczne	103

Rozdział 3. Definiowanie dobrych celów 105

Zasada SMART	105
S — (specific) precyzyjnie określony	107
M — (measurable) mierzalny	108
A — (ambitious) ambitny	116
R — (relevant) odnoszący się do celów strategicznych	119
R — (realistic) realistyczny	119
T — (time framed) ograniczony, określony w czasie	121

Kaskadowanie — rodzaje i techniki	122
Etapy kaskadowania	127
Kaskadowanie jako technika szkoleniowa	128
Stawianie celów — czyli małe planowanie strategiczne	128
Metody komunikowania celów	130
Tryb informacyjny	131
Tryb konsultacyjny	132
Tryb partycypacyjny	133
Rozdział 4. Czy premiować realizację celów?	135
Czy premie motywują?	136
Wybrane zagrożenia w systemach premiowych	139
Czy premia może stymulować zmianę?	141
„Punished by Reward” (ukarani nagrodą)	144
Dystans do dzieła a premiowanie	146
Uznaniowość w premiowaniu	147
Premie oparte na puli	148
Premia jako system informacyjny	148
Ile płacić za pracę, a ile za wyniki?	151
Od jakiego poziomu realizacji celu płacić premie?	152
Premia za wyniki ponadprzeciętne	153
Minimum poniżej oczekiwań podstawowych	154
Kiedy można stosować wysokie premie?	155
Co zrobić, aby premie w MBO nie demotywowały?	156
Warunki skuteczności premii w systemie MBO	157
MBO jako kontrakt	158
Okresy rozliczeniowe w premiowaniu	159
MBO bez premii	160
Dlaczego firmy nadużywają premii?!	162
Sposoby prawidłowego finansowania premii	163
Rozdział 5. MBO dla zaawansowanych	167
Rynek celów	167
Co to jest rynek celów?	167
Rynek celów w dojrzałych organizacjach	168
Stymulowanie rynku za pomocą arkusza celów	169
Stymulowanie rynku celów poprzez warsztaty	172
Stymulowanie rynku celów poprzez procedurę wymiany	173
Kto powinien uczestniczyć w rynku celów?	174
Co jest potrzebne, aby rynek celów działał?	174
Dewaluowanie się celów	177
Dewaluowanie się celu czy dewaluowanie się wskaźnika?	179
Sposoby starzenia się celów	180
Cele trzeba stale korygować	181
Jak skutecznie zapobiegać dewaluowaniu się celów?	182

Optymalizowanie poziomu oczekiwań	183
Czynniki kształtujące wysokość targetu	184
Kalibrowanie minimum	187
Kalibrowanie maksimum	194
MBO jako narzędzie restrukturyzacji i zmiany	198
Kalibrowanie wskaźników jako technika negocjacyjna	
— kalibrowanie poziome	200
Kalibrowanie pionowe	201
Kalibrowanie jako technika podnoszenia wydajności pracy	202
Kalibrowanie minimum w negocjacjach indywidualnych	203
Jak wykorzystać kalibrowanie maksimum w negocjacjach	205
Technika 7 kroków	206
Cele MBO a dywersyfikacja portfela	212
Podsumowanie rozdziału o dywersyfikacji	216
Rozdział 6. Instrukcja wdrożenia MBO w firmie	219
Na czym polega wdrożenie MBO?	219
Ile trwa i w jakim okresie roku budżetowego	
najlepiej rozpocząć wdrożenie?	220
Harmonogram wdrożenia	221
Etap I wdrożenia. Uzyskanie decyzji o wdrożeniu	224
Etap II wdrożenia. Wybór doradcy zewnętrznego	225
Którą firmę wybrać jako doradcę?	226
Etap III wdrożenia. Przygotowanie założeń	229
Informacje, które trzeba zebrać	
przed rozpoczęciem prac zespołu wdrożeniowego	230
Co należy ustalić	231
Budowa koalicji dla wdrożenia	232
Etap IV wdrożenia. Warsztat inicjujący dla zarządu	233
Przebieg warsztatu	234
Metoda 15 pytań	235
Etap V wdrożenia. Opracowanie celów strategicznych	
— warsztat z zarządem	237
Przygotowanie i przebieg wywiadów	238
Warsztat strategiczny	240
Przebieg warsztatu	240
Etap VI wdrożenia. Opracowanie procedur	242
Etap VII wdrożenia. Warsztaty kaskadowania	244
Kiedy stosować warsztaty kaskadowania?	245
Kto powinien prowadzić warsztaty kaskadowania?	246
Kto powinien uczestniczyć w warsztatach kaskadowania?	247
Przygotowanie	247
Przebieg warsztatu	249
Następne kroki	250

Etap VIII wdrożenia. Rynek i korekty celów	251
Rynek celów	251
Korekty celów po ich postawieniu	253
Spotkanie — rozdanie celów	255
Etap IX wdrożenia.	
Uruchomienie procesu raportowania wyników MBO	256
Etap X wdrożenia. Półroczny przegląd realizacji celów	259
Etap XI wdrożenia. Follow-up warsztatów kaskadowania	261
Zakończenie	263