

Spis treści

O autorze	9
Do Czytelnika	11
Wprowadzenie	13
1. MBO reaktywowane	15
Krytyka MBO.....	18
Partycypacja w zarządzaniu	18
Jak zburzyć organizacyjne silosy?	22
Menedżer wnosi wartość, a firma osiąga wyniki	25
MBO → jakość → rynek celów	27
Informatyzacja – rewolucja w technikach HR	29
2. Teraz rynek celów!	31
Zmiany wdraża się za pomocą narzędzi i technik	33
Wróćmy do Druckera	35
3. Co decyduje o efektywności organizacji?	39
Celowość działań przede wszystkim.....	39
Aby mieć lepsze wyniki, trzeba podnosić poprzeczkę	40
W zarządzaniu, podobnie jak w sporcie, liczy się technika.....	43
Warunkiem wzrostu wydajności jest ograniczenie czasu pracy (zasada ściskanego balonu)	45
Work Express – skokowa poprawa wydajności	48
Przyzwolenie na błędy i niewykonanie	49
Operacjonalizacja celów	50
Bezpieczeństwo czy rozwój? (dylemat operacjonalizacji)	54
Partycypacja stymulowana	55
Jak skłonić menedżerów do współpracy?	57
Rybka w biurze	59
Techniki typu „bramka”	61

Priorytetyzacja (mechanizm odrzucania).....	62
Studium przypadku Wskaźnickiego	65
4. Cel w zarządzaniu organizacją?	66
Definicja celu	66
Cel musi się wiązać z trwałą zmianą	75
Odręcki załatwia sprawę raz na zawsze	78
Cele – wskaźniki – zarządzanie wynikami	81
Studium przypadku Jerzego Fiska	88
Kiedy używać w zarządzaniu celów, a kiedy wskaźników?	90
5. Technika rynku celów.....	92
Korelowanie poziome celów.....	93
Pomiar realizacji celów za pomocą trzech wskaźników mierzących wartość dodaną.....	94
Rozliczanie za wartość wnoszoną przez menedżera, a nie za wyniki....	96
Informatyzacja	97
Mapa celów i analizy koncentracji celów	98
Stały nadzór nad rocznym procesem zarządzania przez cele	99
6. Zasada trzech wskaźników	101
Wskaźniki wykonania	102
Wskaźniki jakościowe.....	104
Wskaźniki biznesowe.....	109
Kto definiuje wskaźniki?.....	115
Ile powinno być wskaźników?.....	116
Wskaźniki zmieniają kulturę firmy.....	117
Studium przypadku: dewaluowanie wskaźników.....	120
7. Korelowanie celów	125
Korelacje pionowe celów	127
Korelacje poziome celów	127
Wskaźniki jakościowe i korelacje poziome	129
Wskaźniki biznesowe i korelacje pionowe.....	131
Kontrola zarządcza sieci celów.....	132
Bez okresów rozliczeniowych	134
8. Studium przypadku Sławy	136
O czym jest studium?	136
Case study	137
Pomysł zamieniony na cel.....	137
Cel Sławy na rynku celów	139

Zarządzanie rynkiem jest proste	139
Wnioski.....	141
9. Zarządzanie wartością wnoszoną przez menedżerów	142
Etapy procesu zmiany: 1. Koncepcja	143
Etapy procesu zmiany: 2. Konsultacje	144
Etapy procesu zmiany: 3. Decyzja.....	145
Zasada arbitralności decydenta.....	147
Wartość w zarządzaniu	150
Za co premiować menedżerów?.....	156
Realizacja podstawowych obowiązków nie jest celem	160
Wydajność nie powinna być celem.....	163
Czy podstawowe obowiązki mogą być źródłem celów?	165
10. Rynek celów w twojej firmie	167
Studium przypadku: Stramme.....	170
Kadra menedżerska nie chce uczestniczyć w zarządzaniu.....	173
11. Przyszłość HR w Polsce – trendy i kierunki rozwoju	178
Innowacja i zdolność organizacji do samoregulacji.....	179
Polskie firmy mają nadwyżkę kompetencji.....	182
Efektywność pracy nie zależy od pracowników	190
Zakończenie.....	195
Spis ilustracji.....	197
Indeks	199