

SPIS TREŚCI

Przedmowa do wydania polskiego	11
Przedmowa do wydania amerykańskiego	13
O autorach	21
Wprowadzenie — Wyzwania stojące przed amerykańskimi przedsiębiorstwami	25

Część

I

ZASADY PODNOŻENIA EFEKTYWNOŚCI

Rozdział 1	ORGANIZACJE JAKO SYSTEMY	31
	Tradycyjne, wertykalne (pionowe) podejście do organizacji	31
	Systemowe, horyzontalne (poziome) podejście do organizacji	34
	Organizacja jako system adaptujący się	36
	Adaptacja w praktyce	39
Rozdział 2	TRZY POZIOMY EFEKTYWNOŚCI: ORGANIZACJI, PROCESU ORAZ STANOWISKA PRACY	42
	Dziewięć zmiennych wpływających na efektywność organizacji	46
	Poziom organizacji	47

Poziom procesu	49
Poziom stanowiska pracy	52
Holistyczne spojrzenie na efektywność	54
Wykorzystanie koncepcji trzech poziomów efektywności ...	56



TRZY POZIOMY EFEKTYWNOŚCI

Rozdział 3	POZIOM ORGANIZACJI	61
	Co to jest poziomy organizacji?	62
	Zarządzanie na poziomie organizacji	63
	Potrzeby efektywności na poziomie organizacji	64
	Podsumowanie	72

Rozdział 4	POZIOM PROCESU	74
	Czym jest proces?	75
	Zarządzanie na poziomie procesu	75
	Dlaczego należy zajmować się procesami?	76
	Potrzeby efektywności na poziomie procesu	78
	Podsumowanie	94

Rozdział 5	POZIOM STANOWISKA PRACY	96
	Co to jest poziomy stanowiska pracy?	96
	Podejmowanie działań na poziomie stanowiska pracy	99
	Potrzeby efektywności na poziomie stanowiska pracy	100
	Podsumowanie	109



ZASTOSOWANIE TRZECH POZIOMÓW OCENY EFEKTYWNOŚCI

Rozdział 6	ZWIĄZEK MIĘDZY STRATEGIĄ A EFEKTYWNOŚCIĄ	113
	Czym jest strategia?	114

Dlaczego strategie nie przynoszą oczekiwanych efektów? ..	116
Trzy poziomy wdrażania strategii	118
Związek między strategią a efektywnością (przykład)	120
Podsumowanie	123

Rozdział 7 OD COROCZNYCH PROGRAMÓW DO STAŁEGO PODNOSZENIA EFEKTYWNOŚCI

124

Cztery przykłady nieudanych projektów poprawy wyników	125
Poprawa wyników obejmująca całą organizację	129
Dwa studia przypadków	131
Podsumowanie	135

Rozdział 8 DIAGNOZA SYTUACJI I POPRAWA EFEKTYWNOŚCI DZIAŁANIA (STUDIUM PRZYPADKU)

137

Wykorzystanie podejścia trzech poziomów efektywności do diagnozy sytuacji i poprawy wyników organizacji	138
Sytuacja wymagająca diagnozy	139
Zdefiniowanie projektu oraz jego zaplanowanie	139
Doskonalenie organizacji	142
Podnoszenie efektywności procesu	145
Podnoszenie efektywności stanowiska pracy	148
Wdrożenie działań	152
Podsumowanie	152

Rozdział 9 PRZEPROJEKTOWANIE PROCESU

153

Faza 0 — Planowanie podnoszenia efektywności	155
Faza 1 — Zdefiniowanie projektu	156
Faza 2 — Analiza i projektowanie procesu	157
Faza 3 — Wdrożenie	158
Czas realizacji	159
Przykłady projektów usprawnienia procesów	160
Kilka słów o reengineeringu	163
Faza 4 — Zarządzanie procesem	165
Podsumowanie	165

Rozdział 10 SIEDEM GRZECHÓW GŁÓWNYCH USPRAWNIANIA PROCESÓW

166

Rozdział 11	POMIAR EFEKTYWNOŚCI I ZAPROJEKTOWANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA EFEKTYWNOŚCIĄ	176
	Dlaczego należy dokonywać pomiarów?	177
	Co jest konieczne do efektywnego zarządzania organizacją jako systemem?	179
	Logika efektywności	199
	Podsumowanie	206
Rozdział 12	SYSTEMOWE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ I PROCESAMI	207
	Zarządzanie procesem	207
	Sformalizowanie zarządzania procesem	211
	Zarządzanie procesami i strukturami, czyli horyzontalną i wertykalną organizacją	213
	Rola kadry kierowniczej	214
	Usprawnianie i zarządzanie procesem a trzy poziomy efektywności	215
	Systemowe zarządzanie organizacją	215
	Ocena systemu	216
	Podejście systemowe do procesów zarządzania	219
	Kultura organizacji zarządzanej systemowo	221
	Podsumowanie	222
Rozdział 13	ZAPROJEKTOWANIE SPRAWNIE DZIAŁAJĄCEJ STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ	224
	Procedura projektowania struktury organizacyjnej	225
	Zaprojektowanie sprawnie działającej struktury organizacyjnej (przykład)	232
	Podsumowanie	243
Rozdział 14	ZAPROJEKTOWANIE EFEKTYWNIE DZIAŁAJĄCEJ FUNKCJI ROZWOJU PERSONELU	244
	Dwa podejścia do podnoszenia efektywności	245
	Określanie potrzeb szkoleniowych i związanych z rozwojem pracowników	247
	Projektowanie szkoleń	252
	Ocena szkolenia	254

Zaprojektowanie i zarządzanie działem personalnym	255
Podsumowanie	259

Rozdział 15	PRZYGOTOWANIE PLANU DZIAŁAŃ DLA PODNIESIENIA EFEKTYWNOŚCI	260
	Poziom organizacji	261
	Poziom procesu	261
	Poziom stanowiska pracy	262
	Podsumowanie	263
	Literatura	267