

dawców usług lub polegać na obietnicach. Sprawdzonego sposobem weryfikacji jest wspólne budowanie programów zajęć. Niezbędne są długie dyskusje dotyczące sposobu prowadzenia zajęć, ustalenia celów i rezultatów szkoleniowych. To doskonała sposobność do poznania stylu pracy dostawców i prezentowanych przez nich w praktyce wartości. Cenne jest też to, że wówczas wspólnie uczymy się siebie nawzajem.

Szczególną wagę organizacja ZPW przykładła do współpracy z zewnętrznymi dostawcami i kooperantami w procesie produkcji. Wartości wyznawane przez firmę nie mogą być naruszane przez kontrahentów, ponieważ są oni pośrednio z nią identyfikowani. Na przykład firmy Apple, Nike, Gap czy Starbucks były oskarżane o sprzeniewierzenie się podstawowym zasadom sprawiedliwości ekonomicznej i wartościom etyczno-moralnym, na skutek wyzysku ekonomicznego i nieludzkich warunków pracy w firmach, które pełniły rolę ich poddostawców. W odpowiedzi na krytykę zobowiązały dostawców i kooperantów do przestrzegania ich wartości i kodeksów etyki biznesowej.

Rola wartości w zapewnianiu realizacji wysokich wyników

Realizacja to nie tylko najtrudniejszy problem, przed jakim stoi biznes, to także coś, czego nikt dotąd wystarczająco dobrze nie wyjaśnił. Realizacja to określony zespół zachowań i technik, jakie firmy muszą opanować, aby mieć przewagę nad konkurentami.

Larry Bossidy

Jasne sprecyzowanie wartości i wzorców nie wystarczy, jeśli słów nie zamienia się w czyny. Aby wartości naprawdę miały znaczenie, firmy muszą nagradzać ludzi, którzy je propagują, i „karać” tych, którzy tego nie robią.

Jack Welch

Wielu menedżerów prezentuje nieuzasadnione niczym uprzedzenie, że wartości są mało przydatne do realizacji wysokich wyników działań biznesowych, ponieważ są „mało praktyczne”. W rzeczywistości wartości doskonale wspierają osiągnięcie wyjątkowych rezultatów w biznesie, co można udowodnić, odwołując się do teorii motywacji działań ludzkich. Znajdu-

Niezbędnym elementem spójnej i przejrzystej strategii jest wskazanie pracownikom priorytetów biznesowych, jak również określenie, które z wartości nabierają szczególnego znaczenia w realizacji wskazanych zadań.

je to też potwierdzenie w praktyce. Aby osiągnąć wysokie wyniki w organizacji, potrzebne są: tworzenie i komunikacja strategii, tworzenie i komunikacja budżetów rocznych, stawianie oczekiwań i wyznaczanie celów pracownikom, pomiar i ocena ich realizacji oraz nagradzanie za osiągnięte wyniki.

W organizacji zarządzanej przez wartości obowiązuje zasada, że w tworzeniu podstawowych planów działania biorą udział wszyscy pracownicy i w ten sposób partycy-

pacja na etapie tworzenia zapewnia identyfikację oraz odpowiedzialność realizacji. Strategia działania i budżety są swego rodzaju wielostronną umową, która zawiera w sobie zespołowe i indywidualne zadania do wykonania. Wartości odgrywają ważną rolę w ich przygotowaniu, a są krytyczne w procesie realizacji, zapewniają bowiem bezpieczeństwo i stanowią wyróżnik budujący przewagę konkurencyjną. W fazie realizacji wartości mają ogromne znaczenie dla budżetów, gdzie cel nie może uświęcać środków, a właśnie wartości stanowią jednocześnie silnik napędowy i hamulec, który zapewnia bezpieczeństwo w konkurencyjnym wyścigu. Świadomość tego, w jakim kierunku zmierza firma, jakie działania są priorytetowe z punktu widzenia strategii, jest niezmiernie ważna w zarządzaniu wynikami. Taką świadomość powinni posiadać nie tylko członkowie zarządów i kadra menedżerska, ale także pracownicy. Niezbędnym elementem spójnej i przejrzystej strategii jest wskazanie pracownikom priorytetów biznesowych, jak również określenie, które z wartości nabierają szczególnego znaczenia w realizacji wskazanych zadań.

Dla firm, w których ważne jest konsolidowanie wysiłków organizacji wokół istotnych celów, tradycją stało się celebrowanie momentu komunikowania strategii. To nieodłączny element procesu strategicznego. W takich organizacjach podczas warsztatów strategicznych, w których biorą udział wszyscy (bądź wszyscy najważniejsi) pracownicy, identyfikuje się pożądane zachowania pracowników w odniesieniu do obranych celów i obowiązujących w firmie wartości. Bywa, że któraś z wartości nabiera szczególnie istotnego znaczenia. Za każdym razem niesie to z sobą określone konsekwen-

cje. W praktyce wyznacza priorytet dla wszystkich działań wspierających wybraną wartość. Oznacza to również nagradzanie wszelkich osiągnięć dokonanych dzięki praktykowaniu wskazanej wartości. Spójność działań sprawia, że organizacja rzeczywiście patrzy i podąża w jednym kierunku.

Wartości w ocenie postaw i umiejętności

Podstawowym celem systemu ocen pracowniczych jest wspieranie realizacji bieżących budżetów i strategii organizacji poprzez odpowiednie kształtowanie i rozwijanie pożądaných postaw i umiejętności pracowników. Ocena pracowników budzi wiele emocji. Niestety często nie są one skutkiem samej oceny, a zawodu i rozczarowania przebiegiem procesu oceny. Dzieje się tak, gdy kryteria oceny są niejasne, mają niewiele wspólnego z codzienną aktywnością, a sam proces oceny przebiega rutynowo, w pośpiechu oraz w przekonaniu, że jest to nikomu niepotrzebny formalny wymóg organizacji. Jeszcze gorzej, gdy proces oceny jest nieobiektywny, obciążony negatywnymi emocjami, co w miejscu pracy może się często zdarzać.

Włączenie kryterium wartości w proces oceny może zmienić jego rangę i znaczenie dla wszystkich uczestniczących w nim stron.

Za najbardziej skuteczną uważa się ocenę dwuwymiarową. Odnosi się ona zarówno do oceny ilościowej rezultatów uzyskiwanych przez pracowników (na przykład poziom realizacji celów), jak i jakościowej, która uwzględnia styl i sposób, w jaki pracownik te rezultaty uzyskuje. W ten drugi wymiar oceny znakomicie wpisują się wartości – wartości zdefiniowane poprzez kompetencje można diagnozować i mierzyć.

Kompetencja to słowo klucz, któremu trudno w literaturze fachowej przypisać jedną definicję. Dla większości jednak kompetencje to: wiedza, umiejętność i postawa. Prawidłowy rozwój kompetencji gwarantuje dobre wykonanie zadania oraz należytą realizację misji firmy i jej wartości. Dzięki temu, że kompetencje są zmienne, mamy możliwość określać ich aktualny stan oraz zaplanować ich rozwój, aby dążyć do pożądanego poziomu. Obecność kompetencji świadczących o postępowaniu zgodnym z wybranymi przez organizację wartościami jest konkretnym punktem odniesienia w ocenie.

Pomiaru kompetencji dokonuje się dzięki dwóm procesom: ocenie i diagnozie. Z diagnozą mamy do czynienia wówczas, gdy o poziomie rozwoju danej kompetencji wnioskujemy na podstawie pośrednich wskaźników. Tak dzieje się podczas procesu rekrutacji. W przypadku oceny odnosimy się do zachowań obserwowanych w trakcie wykonywania konkretnych czynności zawodowych. Ich obecność lub brak bezpośrednio wskazuje na poziom badanych kompetencji. Zachowania będące przejawem danej kompetencji nazywamy wskaźnikami behawioralnymi. To one podlegają pomiarowi.

Zobiektywizowana ocena wartości odbywa się z wykorzystaniem skali oceny. Skala w swojej rozpiętości i na poszczególnych poziomach powinna uwzględniać zakres i natężenie występowania określonych zachowań u pracownika. Przykładem skali użytecznej w ocenie wskaźników zachowań jest skala zbudowana na potrzeby oceny pracowników MultiBanku i mBanku (została zaprezentowana w rozdziale 2., na s. 103). Oczywiście dokonanie adekwatnej oceny przez przełożonego wymaga odwołania się do jego obserwacji i doświadczeń we współpracy z ocenianym pracownikiem. W ten sposób obecność zasadniczych wartości w codziennej praktyce staje się naturalna.

Właściwe wykorzystanie wartości w ocenie wymaga spełnienia kilku istotnych warunków:

1. Wartości muszą być opisane poprzez wskaźniki behawioralne, najlepiej w postaci definicji konkretnych kompetencji uwzględniających wiedzę, umiejętności i gotowość do ich stosowania w praktyce. W rozdziale 2. na s. 101 podajemy przykład, w jaki sposób może być opisana wartość REALIZACJA.
2. Ocena wartości powinna się odbywać z wykorzystaniem specjalnie zbudowanej skali ocen.
3. Opis wartości i skala oceny muszą być znane pracownikom przed rozpoczęciem okresu oceny.
4. Ocena odbywa się w formie spotkania przełożony–podwładny, na zasadzie dialogu odnoszącego się do konkretnych zachowań prezentowanych przez pracownika w drodze do uzyskiwanych, bądź już uzyskanych, rezultatów.

W organizacji ZPW proces oceny nigdy nie będzie przebiegać rutynowo. Kadra menedżerska musi znać dokładnie swoich pracowników i ich pracę. Przełożony w rozmowie odnosić się będzie do konkretnych faktów z historii pracy pracownika, musi posiadać psychologiczne umiejętności dokonywania oceny, być przygotowanym do stosowania procedur i posługiwania się odpowiednimi narzędziami. Podkreślenia wymaga konieczność opracowania odpowiedniej jakości narzędzi i użytecznych procedur. Przykładem ilustrującym przygotowanie narzędzi, pomagających menedżerom odnosić się do wartości, jest Bilans Miejsca na DRODZE w ocenie pracowników mBanku – prezentujemy go w rozdziale 2. na s. 110.

Ludzie chcą wiedzieć, na czym stoją, a organizacji powinno zależeć na tym, aby cenni dla firmy pracownicy byli świadomi stawianych przed nimi zadań i oceny ich dokonań. Praktyka pokazuje, że podwładni potrzebują nie tyle dobrych ocen, co doceniania osiągnięć, oraz że za szczególnie ważne uznają wszystkie uwagi pomocne w poprawie skuteczności swych działań. Ponieważ wartości, z założenia, służą osiągnięciu celów biznesowych, odniesienie się do nich w ocenie sprawia, że uzyskujemy obraz potencjału organizacji w zakresie efektywności i zgodności z wartościami. Wyniki oceny stają się potężnym narzędziem budowania zaangażowania pracowników poprzez udzielanie im konkretnych wskazówek, jak mogą się zmieniać, aby uzyskiwać lepsze rezultaty.

Organizacje stawiające na jednoznaczne komunikowanie oczekiwań w zakresie wartości muszą nauczyć się umiejętnego posługiwania się narzędziami informacji zwrotnej i częstego ich wykorzystywania. Udzielanie pracownikom informacji o tym, jak są postrzegani, zwiększa ich samoświadomość dotyczącą mocnych stron i ograniczeń w codziennym funkcjonowaniu. W zarządzaniu przez wartości informacja zwrotna ma szczególne miejsce. Otrzymując informacje na temat zachowania, możemy dowiedzieć się, na ile jest ono zgodne z wyznawanymi wartościami. Jeśli otoczenie postrzega zachowanie inaczej niż postrzegają je nasze intencje, to dzięki informacji zwrotnej mamy szansę na korektę takiego zachowania. Postępowanie zgod-

W organizacji ZPW proces oceny nigdy nie będzie przebiegać rutynowo. Kadra menedżerska musi znać dokładnie swoich pracowników i ich pracę.

nie z wartościami lub wbrew nim staje się wówczas sprawą świadomego wyboru. Organizacje ZPW takiego wyboru od pracowników oczekują.

Wartości w docenianiu za osiągnięte wyniki

Zarządzanie jest sztuką planowania i osiągnięcia celów przy wykorzystaniu istniejących zasobów. Niewątpliwie realizacji celu towarzyszy zadowolenie o charakterze emocjonalnym, ale w dążeniu do najlepszego wykorzystania potencjału pracowników nie można pominąć motywacji materialnej. Zarządzanie przez wartości nie ogranicza się do wykorzystania systemu wartości jako etycznego kierunkowskazu i spoiwa wspólnych przekonań co do celów i sposobu ich realizacji. Nie jest niczym zaskakującym, że pracownicy oczekują za swój wkład w realizację celów firmy czegoś w zamian. To element kontraktu zawieranego z chwilą podpisania umowy o pracę.

Ten przejrzysty układ określa warunki zatrudnienia. Najważniejszym z nich jest wynagrodzenie pracownika za pracę. W firmach definiujących wartości zasadnicze konieczne staje się rzeczywiste oparcie systemu wynagradzania na przyjętych wartościach i przekonaniach.

Poprzez sposób wynagradzania pracowników organizacja komunikuje, co ceni i za co jest gotowa płacić. Chodzi o to, aby wysłać pracownikom czytelne komunikaty, co jest dla organizacji ważne.

Realizacja takiej strategii będzie możliwa tylko wówczas, gdy ocena pracowników jest oceną poziomu realizacji zakładanych celów oraz zgodności zachowań pracowników z przyjętymi wartościami. Dysponujemy wtedy podstawą do zrealizowania nadrzędnego celu polityki wynagrodzeń, tj. nagradzania za wyniki i zachowania zgodne z najważniejszymi celami organizacji. Taki system wynagrodzeń staje się realnie powiązany z efektami uzyskiwanymi przez firmę i przyczynia się do budowania jej przewagi konkurencyjnej. Jego siła sprawcza polega na powiązaniu płacy przede wszystkim

z umiejętnościami i zaangażowaniem pracowników. Odwołanie się do wspólnego systemu wartości jest zaproszeniem do budowania partnerskich relacji. Poprzez uczestnictwo w tym partnerstwie pracownicy mogą zrozumieć cele organizacji, określić

Poprzez sposób wynagradzania pracowników organizacja komunikuje, co ceni i za co jest gotowa płacić.

swoją rolę w realizacji tych celów, angażować się w dotyczące ich decyzje. Pozwala im to otrzymywać wynagrodzenie uzależnione od stopnia osiągnięcia celów przez organizację oraz od stopnia ich własnego udziału w osiągnięciu tych celów. Połączenie sukcesu finansowego organizacji z sukcesem finansowym pracowników nabiera wymiernego znaczenia.

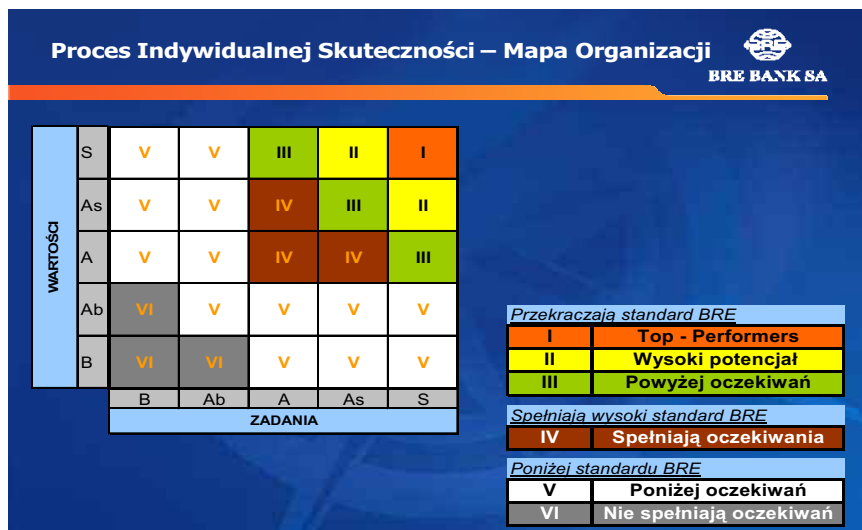
Taki system wspiera pożądane zachowania pracowników, ale również je egzekwuje, gdy nie występują one w oczekiwanym przez organizację wymiarze.

W wyniku dwuwymiarowej oceny okresowej każdy z pracowników zostaje zakwalifikowany do jednej z grup:

- I. Poziom: powyżej oczekiwań.
- II. Poziom: spełniający oczekiwania.
- III. Poziom: poniżej oczekiwań.

Ideą tego zróżnicowania jest wzbudzenie w tych, którzy uzyskują najlepsze wyniki, pragnienia do osiągnięcia jeszcze lepszych rezultatów, a tym, którzy nie nadążają za wymaganiami organizacji zalecenie podjęcia starań w kierunku poprawy i doskonalenia się.

Mapa wyników oceny okresowej BRE Banku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Bank.

Wzmacnianie pożądaných zachowań odbywa się poprzez stosowanie różnych narzędzi motywacyjnych wobec każdej z grup pracowników. Najważniejsze wśród nich to: system premiowy, programy rozwojowe, awanse stanowiskowe i finansowe.

Wsparcie systemu premiowego

Nagradzanie za postępowanie zgodnie z pożądanymi wartościami nie budzi wątpliwości. Pojawiają się one, gdy nagroda przybiera wymiar finansowy. Jeśli w kontrakcie z pracownikiem zostało ustalone, że będzie on otrzymywać wynagrodzenie uzależnione od stopnia osiągnięcia celów przez organizację oraz od stopnia własnego udziału w osiągnięciu tych celów, premia za uzyskane wyniki jest naturalną konsekwencją umowy.

Spójny z wartościami systemu zarządzania znajduje odzwierciedlenie w cechach systemu premiowego. Jeśli cenimy **ODPOWIEDZIALNOŚĆ**, **REALIZACJĘ**, **ZESPOŁOWOŚĆ**, to system premiowy powinien zawierać takie elementy, jak:

- kaskadę celów ilościowych i jakościowych;
- wpływ pracownika na wysokość własnego wynagrodzenia przez wykonywanie uzgodnionych zadań i wysoką jakość pracy;
- nagradzanie zarówno indywidualnego, jak i zespołowego wkładu pracownika;
- koncentrację uwagi i wysiłku na wyniku finansowym firmy (premiowanie realizacji planu i jego przekraczania).

Założenia systemu nie tylko wzmacniają pozycję konkurencyjną firmy, ale wskazują wszystkim, że jedynie wspólne działania zespołowe warunkują sukces. Skuteczny system premiowy powinien stwarzać warunki tym, którzy identyfikują się z wartościami firmy i jest to wyraźnie widoczne w ich postawie oraz działaniach. W BRE Banku mieli oni szansę zwiększyć poziom rocznej premii nawet o 20 procent. Jednocześnie ocena „nie spełnia oczekiwań” (B) według kryterium wartości, pozbawiała prawa do premii i bonusu, niezależnie od oceny zadaniowej.

Poniżej prezentujemy przykład systemu premiowego zbudowanego w oparciu o wyniki organizacji, wyniki indywidualne oraz system wartości. Wysokość premii jest zróżnicowana w zależności od wyników w oce-

nie pożądaných w organizacji zachowań zgodnych z wartościami zasadniczymi.

Ocena pracownika wiąże się bezpośrednio z systemem premiowym i różnicuje wypłaty premiowe według poniższego wzoru:

$$\text{Premia} = \text{WOP} * [\text{PZI} + \text{PZZ}]$$

Gdzie: **WOP** – Współczynnik Oceny Postaw – uwzględnia wpływ oceny jakościowej według wartości na poziom premii ogółem;

PZI – Premia za realizację Zadań Indywidualnych;

PZZ – Premia za realizację Zadań Zespołowych.

Premia składa się z premii z tytułu realizacji zadań indywidualnych i realizacji zadań zespołowych, która jest skorygowana o Współczynnik Oceny Postaw.

Tak skonstruowany system premiowy nie tylko wzmacnia uzyskane rezultaty, ale również nagradza zachowania (wartości), które do tych rezultatów doprowadziły (efektywność osobista, praca zespołowa). Pozwala on uzyskać pracownikowi dodatkowe korzyści finansowe, związane z reprezentowaniem zachowań definiujących ważne dla organizacji wartości.

Na przykład w systemie zarządzania przez wartości, wdrożonym z mojej inicjatywy, w mBanku i MultiBanku, a później także w BRE Banku, rola motywacji finansowej była nie mniejsza niż w innych firmach, z tą jednak różnicą, że konstrukcja systemu premiowego powiązana została z zachowaniami zgodnymi z wartościami firmy. Wprowadzenie systemu motywacyjnego w mBanku, MultiBanku, a ostatecznie w całym BRE Banku, wymagało przygotowania organizacji do precyzyjnego określania celów i opisywania ich poprzez miary i wskaźniki. Tak powstała Indywidualna Karta Zadań, która zawierała dokładnie określone cele i miary ich realizacji, dla każdego pracownika. Dodatkowo proces oceny pracowniczej uzupełniała ocena jakościowa na bazie przedstawianej przez pracownika samooceny według obowiązującej wykładni wartości zasadniczych DROGA. Na ocenę kompleksową składały się osiągnięcia celów ilościowych i sposób ich realizacji.

„Aby wartości naprawdę miały znaczenie, firmy muszą nagradzać ludzi, którzy je propagują” (Jack Welch, *Winning – znaczy zwyciężać*). Najlepsi pra-

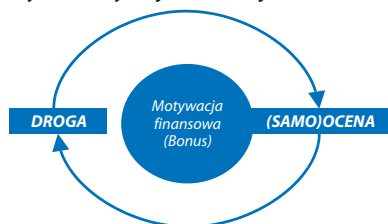
System motywacyjny, którego podstawą są przejrzystość polityki płacowej i proste zasady wynagradzania, daje możliwość wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego dla stworzenia przewagi konkurencyjnej.

Pracownicy i menedżerowie powinni być progresywnie nagradzani, przeciętni sprawiedliwie oceniani i wynagradzani standardowo, a niespełniający oczekiwań mobilizowani do poprawy lub odejścia. To ludzie są obecnie kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa w żartej konkurencji rynkowej. System motywacyjny, którego podstawą są przejrzystość polityki płacowej i proste zasady wynagradzania, daje możliwość wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego dla stworzenia

przewagi konkurencyjnej. W rezultacie firma realizuje ponadprzeciętne zyski, wartość akcji rośnie, klienci są lojalni, a pracownicy i menedżerowie zadowoleni. Moje doświadczenia potwierdzają ten łańcuch przyczynowo-skutkowy. Zasady oceny pracowników i wynagradzania muszą być przejrzyste, sprawiedliwe i obiektywne. Wtedy ani wysoki poziom, ani znaczne różnice nie wzbudzają kontrowersji; przeciwnie, są motywujące do większego wysiłku i zaangażowania.

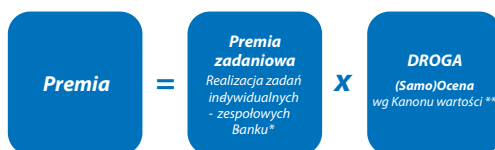
Samoocena jako podstawa metody oceny pracowniczej w BRE Banku

Kodeks Wartości Korporacyjnych
i System Motywacji Finansowej w BRE Banku



Źródło: Opracowanie własne.

Kodeks Wartości Korporacyjnych
i System Motywacji Finansowej w BRE Banku



* zgodnie z wagami dla IKZ, Wyniku Zespołu i Wyniku Banku

** zgodnie z wagami wg Kanonu Wartości BRE Banku

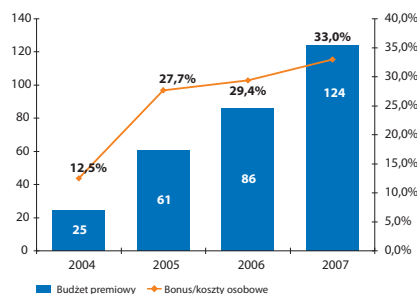
Wysokość indywidualnego bonusu została uzależniona od oceny jakościowej i realizacji zadań ilościowych. System motywacji finansowej mBanku, który był pierwowzorem dla rozwiązań obowiązujących w BRE Banku, opierał się w całości na procesie oceny pracowniczej na bazie Planu Indywidualnej Skuteczności i Indywidualnej Karty Zadań. W ten sposób

wyeliminowano całkowicie czynnik dyskrecyjalny w procesie przyznawania premii pracowniczych, zapewniając pełną jego przejrzystość. System został wprowadzony do BRE Banku w 2005 roku, po dwóch latach jego pilotażu w mBanku i MultiBanku. Wyniki osiągnięte w kolejnych latach przewyższyły oczekiwania, tak pracowników w odniesieniu do wysokości premii, jak i akcjonariuszy w odniesieniu do wysokości realizowanego zysku, wzrostu wartości firmy w ujęciu bezwzględnym (kapitalizacja rynkowa), jak i względnym w porównaniu z grupą rówieśniczą.

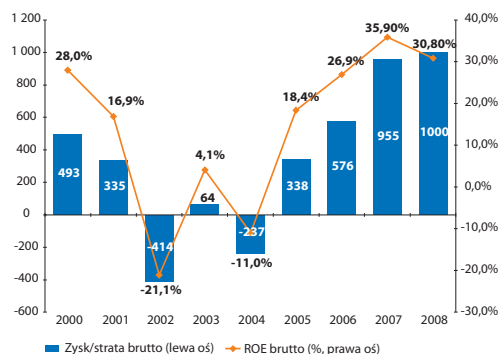
Budżet wypłaconych pracownikom premii w kolejnych latach – 2004, 2005, 2006, 2007 – wzrastał znacząco. Odpowiednio: 24,6 miliona złotych, 60,8 miliona, 86 milionów i 124 miliony. Wzrastał udział funduszu premiowego w kosztach osobowych i wynosił w powyższych latach odpowiednio: 12,5 procent, 27,7 procent, 29,4 procent i 33 procent.

Wpływ przejrzystego systemu oceny i motywacji na wyniki BRE Banku

Wynagrodzenie za wyniki i postawę
Budżet premiowy i jego udział w kosztach osobowych ogółem w okresie 2004–2007



Wyniki Grupy BRE Banku w latach 2000–2008
Zysk/strata brutto i ROE brutto Grupy BRE Banku



Źródło: Opracowanie własne.

Nawet wzięwszy pod uwagę zwiększające się zatrudnienie w tym okresie (z 3200 do 4800 osób), wzrost wypłaconej premii na etatowego pracownika był imponujący i kształtował się w granicach 8900 złotych – w 2004 roku, 20 200 złotych – w 2005 roku, 25 900 złotych – w 2006 roku i 32 110 złotych w 2007 roku. W tych latach w górę poszybowały wy-

niki firmy: z 237 milionów złotych w roku 2004 do, odpowiednio, 338 milionów, 576 milionów, 955 milionów.

Rynek docenił wyniki finansowe osiągnane przez BRE Bank, ale w jeszcze większym stopniu niekonwencjonalny sposób działania, który był publicznie komunikowany. Notowania giełdowe akcji spółki wzrastały szybko w ujęciu bezwzględnym, ale co ważniejsze – szybciej niż najgroźniejszych konkurentów i grupy rówieśniczej. Wycena rynkowa BRE Banku, mierzona wskaźnikami cena do wartości księgowej (P/BV) oraz cena do zysku (P/E), była w latach 2005–2008 wyższa o 25 procent od odpowiednich średnich wskaźników dla grupy rówieśniczej banków notowanych na GPW.

Sposób oceniania pracowników i wiążący się z tym system motywacyjny są przykładem wielu działań, które podejmowaliśmy, zarządzając poprzez wartości. Odniesienie się do nich w równie mierzalny sposób towarzyszyło nam w procesie pozyskiwania pracowników, kierowania ich rozwojem, zabezpieczania sukcesji w organizacji i rozstawania się.

W ciągu czterech lat od wprowadzenia systemu wartości i wdrożenia koncepcji zarządzania przez wartości BRE Bank awansował z 6 miejsca do pierwszej trójki największych polskich banków. Wskaźnik satysfakcji klientów bankowości detalicznej i korporacyjnej był najwyższy w sektorze. Poziom zadowolenia pracowników BRE Banku kształtował się na zadowalająco wysokim poziomie.

Wsparcie rozwoju najlepszych pracowników

Doskonalenie potencjału kapitału ludzkiego organizacji to najpotężniejsze narzędzie wzrostu firmy. Najlepsze rezultaty przynosi inwestowanie w pracowników, którzy mają mocne podstawy do rozwoju. Tak określamy tych, którzy uzyskują najwyższe oceny w zakresie realizacji zadań i postępowania zgodnie z kanonami wartości. Podlegają oni specjalnej opiece organizacji. Otrzymują wsparcie merytoryczne podczas tworzenia indywidualnych programów rozwoju oraz dodatkowy roczny budżet szkoleniowy. Ważne jest, aby stwarzać warunki do poprawy również tym, którzy uzyskują oceny poniżej oczekiwań firmy. Narzędziem zarządzania staje się w tej mierze zróżnicowany dostęp do oferty rozwojowej w zależności od wyników oceny okresowej, na przykład:

Dla I Poziomu (ocena powyżej oczekiwań):

- indywidualne programy rozwoju z dedykowanym budżetem indywidualnym;
- specjalne programy rozwojowe: prestiżowe dedykowane studia podyplomowe, zaawansowane programy menedżerskie itp.;
- udział w strategicznych dla firmy projektach.

Dla II Poziomu (spełniający oczekiwania):

- rekomendacja do wybranych ścieżek rozwojowych – specjalistycznych lub menedżerskich;
- udział w projektach realizowanych w firmie.

Dla III poziomu (poniżej oczekiwań):

- programy naprawcze określające drogę dojścia do pożądaných rezultatów w ściśle określonym czasie;
- samokształcenie z wykorzystaniem bazy materiałów szkoleniowych firmy.

Awans stanowiskowy, awans finansowy

Wygrywające organizacje opierają swój proces rekrutacyjny na pracownikach wewnątrz firmy. Najlepszymi kandydatami do awansu wewnętrznego są osoby uzyskujące wysokie oceny w skali wartości. Mogą to być ci, którzy znaleźli się na poziomie I lub II, nawet jeśli nie mają wystarczających kompetencji specjalistycznych. Łatwiej bowiem uzupełnić kompetencje specjalistyczne pracownika, niż zbudować u nowych pracowników właściwą postawę wobec zadań, ludzi w firmie i klientów.

Równie ważnym wyzwaniem staje się zatrzymanie w firmie pracowników, o których już wiemy (na podstawie oceny), że prezentują spójny z firmą system wartości i do tego uzyskują oczekiwane rezultaty. W modelu organizacji ZPW polityka wynagrodzeń uwzględnia ich pierwszeństwo w planowanych regulacjach wynagrodzeń. Zwykle określa się średnie całkowite wynagrodzenie pracowników na odpowiednim poziomie wynagrodzeń rynkowych. Praktyczne wykorzystanie wynagrodzeń jako narzędzia wspierającego wartości polega na tym, że uzyskujący najwyższe oceny pracownicy mają szansę uzyskać najwyższe poziomy wynagrodzeń w swoich grupach zawodowych.

Rola wartości w budowaniu zaangażowania pracowników i kultury organizacyjnej

Może się zdarzyć, że nie uda Ci się zrealizować zadania biznesowego, może się zdarzyć, że nie wykonasz planu w wymiarze ilościowym, i wciąż będziesz z nami. Ale w przypadku, gdy chociaż raz sprzeniewierzysz się integralności zasad GE, jesteś out.

Jeff Immelt, prezes General Electric

Najnowsze badanie zaangażowania pracowników, przeprowadzone na próbie 41 tysięcy pracowników ze 112 firm w Polsce przez firmę Aon Hewitt, wskazuje, że firmy uznane przez pracowników za najlepszych pracodawców cechują się trzema obszarami, które odnotowują najwyższy poziom satysfakcji: zarząd, docenianie ludzi, reputacja organizacji i spójność marki pracodawcy¹²⁹. Respondenci wskazują, że istnieje kilka czynników, które mają ogromny wpływ na wzrost poziomu zaangażowania pracowników.

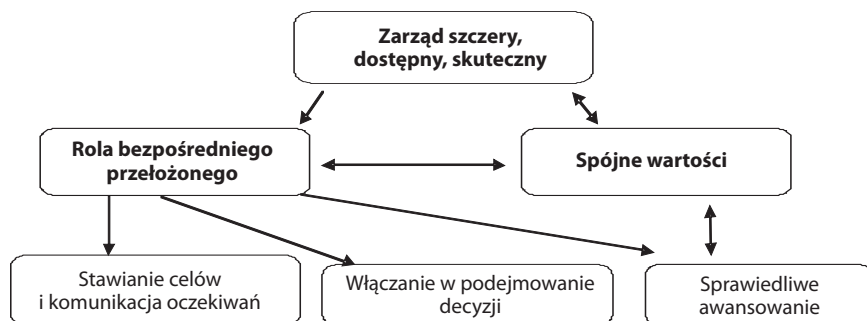
Te czynniki to:

- **Zarząd**, który jest szczerzy, dostępny, skuteczny i potrafi doceniać.
- **Bezpośredni przełożony**, który potrafi postawić cele i jasno komunikuje swoje oczekiwania oraz włącza podwładnych w proces podejmowania decyzji i sprawiedliwie awansuje.
- **Spójność wartości** pomiędzy zarządem, przełożonymi i procesem nagrażania, doceniania, awansowania.

Wartości zasadnicze, jak to już było podkreślane w tej książce, tworzą DNA organizacji i decyzji menedżerskich na różnych szczeblach. Określają coś, co często w niezbyt wyraźnych kulturach organizacyjnych pozostaje niezapisane, niewidzialne, ale silnie oddziałuje na satysfakcję pracowników i wyniki firmy. W rozdziale 5 zaprezentowany został model kultury organizacyjnej Edgara Scheina składający się z trzech poziomów: poziomu artefaktów, norm i wartości oraz podstawowych założeń. Wróćmy do poziomu artefaktów i przyjrzyjmy się mu bliżej, ponieważ w organizacjach ZPW ma on szczególne znaczenie.

¹²⁹ Raport z „Badanie Najlepsi Pracodawcy 2011”, Aon Hewitt.

Wpływ wartości oraz przywództwa na poziom zaangażowania pracowników



Źródło: Raport z „Badanie Najlepsi Pracodawcy 2011”, Aon Hewitt.

Artefakty, czyli sztuczne twory kultury, są najbardziej widocznym poziomem kultury organizacyjnej.

Należą do nich między innymi widoczne i uchwytnie zachowania członków organizacji, technologiczny rezultat działalności przedsiębiorstwa, specyficzny język używany w przedsiębiorstwie, występujące symbole (flagi, hymn, logo). Jednym z kluczowych elementów kultury jest także struktura organizacyjna. Głównym celem artefaktów ma być wzmocnienie więzi pomiędzy pracownikami a firmą.

Wśród artefaktów możemy wyróżnić:

- Artefakty fizyczne – czyli wszystko to, co określane jest mianem „kultury materialnej”. Są to fizyczne, namacalne wytwory kultury, na przykład wystrój wnętrza, meble, technologia, inne przedmioty materialne, jak samochody służbowe, specyficzne ubiory.
- Artefakty językowe – to charakterystyczny język, którym posługują się członkowie danej kultury. A także mity i legendy odwołujące się do historii, sukcesów i heroicznych okresów. Widoczne są zwłaszcza w tworzeniu i wzmocnianiu idealnego obrazu organizacji i systemu wartości.
- Artefakty behawioralne – odnoszą się do schematów zachowań, to ceremonie, rytuały i zwyczaje mniej lub bardziej sformalizowane. Rytuały powiązane są z mitami. Dzięki rytuałom społeczność czuje się całością, zaś ich dokładne przestrzeganie służy jednostkom do za-

spokożenia potrzeby bezpieczeństwa poprzez manifestowanie przynależności do grupy. Przykładem rytuału może być gimnastyka, pikniki, spotkania i nagrody z wielu różnych okazji, od urodzin po okolicznościowe święta.

Wszystkie te elementy mogą być świadomie kształtowane, tak aby odzwierciedlały system wartości panujący w firmie. Jak wspominaliśmy organizacja zarządzana poprzez wartości nie powinna mieć wątpliwości co do tego na przykład, jaki wygląd nadać miejscu pracy. Trudno sobie wyobrazić, że uda się uczynić wartości żywymi w firmie, która głosi, że jej wartością jest klient, a na parkingu pod jej centralą miejsca najbliższej wejścia zarezerwowane są dla zarządu, pozostałe dla pracowników, klient zaś, który przyjeżdża, nie ma gdzie zostawić samochodu.

Siła artefaktów jest ogromna. Firma kładąca w swoim systemie wartości nacisk na rozwój, podczas gdy jej budżety szkoleniowe konsumowane są na wyjazdy integracyjne, nigdy nie stanie się organizacją, w której wartości żyją. Artefakty do promowania wartości należy więc wykorzystywać nie tylko wtedy, gdy podejmujemy decyzję, że informacja o wartościach firmy będzie dostępna na stronie www, a ich nazwy zostaną starannie wypisane i umieszczone w pięknych ramach, powieszonych w gabinetach menedżerów. Jest wiele okazji, aby poprzez świadome kształtowanie artefaktów wzmacniać wartości, i każdą z nich trzeba wykorzystywać.

Doskonałym na to przykładem mogą być książki wręczone jako nagrody dla najbardziej wyróżniających się pracowników w części detalicznej BRE Banku. Można wyobrazić sobie w tym kontekście dyskusję wśród kadry zarządzającej, jaką nagrodę wybrać, aby docenić pracowników. Standardowa książka nie ma wielkiej wartości materialnej, istnieje wiele innych, dużo cenniejszych przedmiotów. Chodzi jednak o to, że książki, które otrzymywali pracownicy BRE Banku, były symbolem wspierającym wartości DOSKONAŁOŚĆ i ORIENTACJA NA ROZWÓJ – miały inspirować, zapraszać do poszukiwania rozwiązań, wyciągnięcia wniosków z dobrych praktyk. I nie zawsze były to książki przydatne do rozwoju zawodowego, ale często także takie, które odzwierciedlały prywatne pasje i zainteresowania obdarowanych. Dawanie książek jako nagród najlepszym pracownikom było od początku silnym elementem kultury organizacyjnej części detalicznej BRE Ban-

ku, wspierającym system zarządzania poprzez wartości i budującym zaangażowanie zatrudnionych osób.

Wartości w zarządzaniu produktami, sprzedażą i wynikiem finansowym

Firmy kierujące się w swojej działalności wartościami i wymagające ich stosowania od pracowników są bardziej konkurencyjne, osiągają więcej sukcesów i są doceniane zarówno przez pracowników, właścicieli, kooperantów, jak i konkurencję.

BRE Bank – Korporacyjny Kanon Wartości DROGA

Jeśli wartości mają się przejawiać na każdej z płaszczyzn działalności firmy, to jest oczywiste, że muszą być obecne także we wszystkich relacjach zewnętrznych, a przede wszystkim znajdować odzwierciedlenie w sposobie obsługi oraz w produktach i usługach oferowanych klientom zewnętrznym. Wartości wszakże dotyczą całokształtu działalności firmy, a nie tylko relacji wewnętrznych pomiędzy pracownikami czy pomiędzy pracownikami i firmą.

Współcześnie firmy chętnie mówią o przejrzystości działania, odpowiedzialności społecznej, dbałości o klienta, wysokiej jakości produktów. Gdy jednak przyjrzeć się bliżej, to może się okazać, że jest to tylko część gry marketingowej, sterowanej chęcią zachowania poprawności politycznej, czy nawet umiejętnie zaprogramowany przekaz PR, który ma na celu stworzenie wizerunku firmy przyjaznej, otwartej, odpowiedzialnej – takiej, jaką chętnie wiedzieliby klienci i akcjonariusze.

Taki wizerunek to cel bez mała każdej firmy, ale w rzeczywistości tylko nieliczne spełniają w pełni swoje przyrzeczenia i oczekiwania rynku w tym zakresie. W niewielu firmach wizerunek zewnętrzny równa się ich wnętrzu.

Przykładów rozdzwienku pomiędzy głoszonymi wartościami a rzeczywistym działaniem, nawet w najbardziej znanych przedsiębiorstwach, można znaleźć wiele. Ciągłe mamy w pamięci historie takich firm, jak Enron, Lehman Brothers, Tyco International, Merrill Lynch, Salomon Smith Barney,

Wartości muszą znajdować odzwierciedlenie w sposobie obsługi oraz w produktach i usługach oferowanych klientom.

Martha Stewart, Xerox – w Stanach Zjednoczonych i Siemens, Volkswagen, Ergo, Deutsche Bank, Bankgesellschaft Berlin, News Corp., Parmalat, Elf, Vivendi – w Europie. W Polsce przypomnieć można choćby przypadki Art-B, Bezpiecznej Kasy Oszczędności, Konsorcjum Finansowo-Inwestycyjne Colloseum. Charakter skandali i afer firmowych był różny – manipulacja księgową wynikami, działanie na szkodę firmy, nadużycia finansowe, afery obyczajowe – ale ich przyczyny były podobne: chciwość oraz egotyzm menedżerów i właścicieli. Chciwość skłaniała do finansowych machinacji w celu uzyskania nienależnych korzyści w postaci premii i bonusów, nie mówiąc o zwykłych aktach kradzieży na kwoty dziesiątek i setek milionów, a egotyzm, wsparty poczuciem nieograniczonej władzy, prowadził do wykorzystywania stanowisk do podejmowania działań zaspokajających próżność i wygórowane ambicje kosztem interesu firmy i jej pracowników.

Etyka w biznesie nie jest wartością do wyboru, obowiązuje ludzi i firmy, niezależnie, czy działanie nieetyczne oznacza przekraczanie aktualnego prawa, czy też nie. I nie ma tutaj zastosowania zasada, że „wszystko, co nie jest zabronione, jest dozwolone”. Wartości przedsiębiorstw, zawarte w podstawowych dokumentach przedsiębiorstwa, w misji, filozofii działania, kodeksie postępowania, systemie wartości zasadniczych, to zobowiązanie do działania zgodnego z ich wykładnią – zarówno w czasach prosperity, jak i trudnego okresu kryzysu. Niezwykle istotne z tego punktu widzenia jest precyzyjne określenie oczekiwanych form przejawiania się przyjętych w przedsiębiorstwie wartości, czyli w jaki sposób powinny się one uwidaczniać w relacjach zewnętrznych oraz odzwierciedlać w produktach i usługach oferowanych klientom. Weźmy pod uwagę kilka najczęściej spotykanych wartości, które mają istotne znaczenie dla kształtowania produktów, usług, relacji z klientami i innymi interesariuszami przedsiębiorstwa: przejrzystość, doradztwo, jakość, cena, innowacyjność.

Wiele firm działających w sektorze usług finansowych, chętnie reklamuje się poprzez podkreślanie doradztwa, co ma wzbudzić zainteresowanie i zaufanie klienta, który niejednokrotnie potrzebuje pomocy, aby podjąć trafną decyzję, bo brakuje mu fachowej wiedzy w dziedzinie finansów. Według słownika języka polskiego doradztwo to „udzielanie fachowych zaleceń, porad, zwłaszcza prawnych, ekonomicznych”. Instytucje finansowe – banki,

firmy ubezpieczeniowe, pośrednicy finansowi – chętnie używają w komunikacji z klientami słowa doradztwo, gdy w istocie chodzi wyłącznie o sprzedaż własnych wyrobów lub namawianie do sprzedaży tych, które przynoszą firmie największy zysk. Doradztwo oznacza działanie według najlepszej wiedzy i najgłębszego przekonania, zaś sztuka sprzedaży jest umiejętnością odstępowania produktu przez sprzedawcę na własność kupującemu za określoną sumę, najlepiej taką, która zapewnia maksymalny zysk sprzedającemu. Pracownicy banków, nazywani niejednokrotnie „doradcami klienta”, nie mając wyboru, z reguły forsują sprzedaż własnych produktów banku i to takich, które przynoszą największe zyski (nie klientowi, a bankowi oczywiście), bo wynagrodzenie zależy od wielkości przychodów. Wówczas doradztwo staje się manipulacją i zaprzeczeniem swojej istoty, ale klienci, głównie ci, którzy faktycznie potrzebują pomocy, dowiadują się o wykorzystaniu ich łatwowierności i nadużyciu zaufania tylko w wyjątkowych przypadkach – gdy sprzedany produkt w sposób jaskrawy nie spełni składanych wcześniej obietnic (wartość akcji lub jednostek funduszy inwestycyjnych spadnie, stopy kredytu są znacznie wyższe niż u konkurencji, a oferta wysokich stóp oszczędności miała charakter krótkoterminowej promocji).

Działalność uniwersalnych banków, które mają silne ramie inwestycyjne, od dawna wzbudza krytykę, że ma wewnętrznie zaprogramowany konflikt interesów, gdy na przykład bank występuje w roli organizatora emisji akcji lub obligacji, a jednocześnie doradza ich zakup klientom oraz kupuje je na własny rachunek. W odpowiedzi na krytykę banki uniwersalne artykułują, że konkurencyjną działalność prowadzą wydzielone jednostki organizacyjne, które dodatkowo odgraniczone są tzw. chińskimi murami zapobiegającymi przenikaniu informacji. W jednym z największych banków szwajcarskich pracownicy takich działów oddaleni są od siebie o pięć metrów na powierzchni rozdzielonej szklaną ścianą i drzwiami otwieranymi osobistym identyfikatorem cyfrowym. W innym lokalnym banku w Zurychu, który zajmuje się podobną działalnością, „chiński mur” zbudowano z... kwietnika¹³⁰. Prawie wszystkie banki w Polsce prowadzące działalność w zakresie bankowości prywatnej, tzw. *private banking*, prześcigają się w deklaracjach, że potrafią najlepiej doradzać swoim klientom, gdy w istocie każ-

¹³⁰ *Ein einziger Interessenkonflikt*, „Neue Züricher Zeitung”, 14.10.2011.

dy z nich ma wewnętrzny konflikt interesów, kiedy jego „doradcy” forsują sprzedaż własnych produktów inwestycyjnych lub innych wybranych, od których mają specjalną ukrytą prowizję (ang. *kick-back*). Istnieje możliwość uniknięcia takiego konfliktu. Świadczy o tym przykład amerykańskiego biura maklerskiego Charles Schwab, które sprzedaje wyłącznie produkty finansowe firm zewnętrznych i nie pobiera ukrytych prowizji od dostawców. W tej sytuacji może twierdzić, że prowadzi doradztwo w sprzedaży. Podobnie jest w przypadku mBanku, który udostępnił sprzedaż jednostek funduszy inwestycyjnych na otwartej dla wszystkich platformie Supermarket Funduszy Inwestycyjnych, a jego rekomendacje mają charakter niezależny. Aby uniknąć konfliktu interesów w tym zakresie, jako prezes BRE Banku sfinalizowałem sprzedaż własnego funduszu inwestycyjnego TFI Skarbiec.

Przejrzystość działania jest często spotykana w firmowych katalogach wartości, stała się poniekąd podstawowym wymogiem dobrych praktyk *corporate governance* dla firm publicznych, notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Dotyczy to przedstawiania do wiadomości publicznej szczegółowych wyników biznesowych, wydarzeń mających wpływ na przyszłość firmy, planów strategicznych, ale także informacji o sposobie działania, na przykład systemie wynagradzania pracowników i zarządu. W tym ostatnim przypadku często się zdarza, że firmy podają ogólny budżet wynagrodzeń zarządu, bo tak stanowią obowiązujące je przepisy, ale już powstrzymują się od przekazywania informacji na temat wynagrodzeń jednostkowych członków zarządu, które często są bardzo zróżnicowane. Zarząd firmy musi być gotowy do udzielania takich informacji, bo własny przykład jest najlepszym dowodem na to, jak poważnie traktuje się zobowiązanie do przejrzystości.

Drugim ważnym zagadnieniem są informacje bieżące na temat wyników finansowych firmy, podawane w ujęciu kwartalnym. W przypadku firm giełdowych, starających się sprostać oczekiwaniom rynku, wyniki powinny być progresywne, to znaczy powinny stale rosnać. Rzeczywistość gospodarcza jest skomplikowana i w praktyce występują wahania kwartalnych wyników biznesowych niezależne od wahań koniunktury, co niejednokrotnie ma duży wpływ na kurs akcji, dlatego firmy starają się „wygładzać” wyniki finansowe poprzez zabiegi księgowe. Na przykład kurs akcji firmy ubezpieczeniowej Progressive Insurance, należącej do liderów branży w Stanach Zjednoczonych, wzrósł w ciągu jednej sesji, 16 października 1998 roku,

o 18 procent, a następnie spadł o 19 procent, w dniu 26 stycznia 1999 roku. Przyczyną były, jak można się spodziewać, kwartalne wahania wyników finansowych odbiegające od oczekiwań analityków giełdowych. Jednakże prezes, Peter Lewis, nie poddał się presji rynku, by dokonywać wewnętrznych korekt księgowych, które wpływałyby na wyniki w taki sposób, by zaspokoić oczekiwania rynku, bowiem uważał to za nieuczciwe. Jego reakcją na wahania kursu wywołane różnicami w wyniku kwartalnym było wprowadzenie zasady większej przejrzystości poprzez podawanie do wiadomości publicznej wyników miesięcznych.

W relacji z klientami przejrzystość to przede wszystkim rzetelna, zrozumiała i łatwo dostępna informacja na temat produktów i usług. Odnosząc się znów do branży finansowej, trzeba zwrócić uwagę, że instytucje finansowe utrudniają życie klientom, utrzymując skomplikowany system prowizji i opłat czy nawet sposobu obliczania stopy procentowej kredytów i depozytów. Podobnie rzecz ma się w przypadku taryf opłat za usługi telefonii komórkowej. Zagubiony klient nie wie, ile i za co płaci oraz jak to porównać z konkurencją. Firmy chętnie mówią o przejrzystości, podczas gdy w rzeczywistości najlepiej czują się w mętnej wodzie, bo wówczas klientowi trudniej dokonywać właściwych wyborów i prawdopodobnie zapłaci więcej. Złą tradycją stało się reklamowanie produktów za pomocą wyjątkowej ceny lub jakości, i przedstawianie opatrzonych gwiazdką szczególnych warunków i wyjątków, które w istocie zaprzeczają atrakcyjności oferty. Wartości zobowiązują w stopniu większym niż zapisy umów, bowiem podobnie jak w wykładni prawa – duch jest ważniejszy niż treść.

Aby zilustrować tę ważną zasadę, posłużę się, tym razem negatywnym, przykładem mBanku i MultiBanku. W Polsce rynek kredytów hipotecznych, w odróżnieniu od dojrzałych rynków finansowych, opiera się o stopy zmienne ustalane w odniesieniu do stopy referencyjnej. Zwykle jest to stopa kredytów na rynku międzybankowym WIBOR 3M dla kredytów złotych i LIBOR dla kredytów walutowych. W początkowym okresie rozwoju rynku kredytów hipotecznych w Polsce liderzy – PKO BP, a także MultiBank i mBank – opierali mechanizm określania indywidualnej stopy procento-

W relacji z klientami przejrzystość to przede wszystkim rzetelna, zrozumiała i łatwo dostępna informacja na temat produktów i usług.

wej kredytu hipotecznego na stopie wewnętrznej, której wysokość podlegała zmianom w zależności od sytuacji na rynku finansowym i ogólnych warunków gospodarczych. W ten sposób portfel kredytów mBanku i MultiBanku składał się z dwóch części – w jednej obowiązywał mechanizm oparty na stopie wewnętrznej, w drugiej na zewnętrznych stopach referencyjnych WIBOR lub LIBOR. Stopy procentowe, zgodnie z umową, podlegały zmianom, ale przyjęto wykładnię równoprawnego traktowania klientów, że stopa wewnętrzna waha się symetrycznie do, uznawanej za obiektywną, stopy LIBOR i WIBOR. Tak było aż do kryzysu finansowego w 2008 roku, który spowodował daleko idące turbulencje i zmiany sposobu funkcjonowania rynków finansowych. Nie wchodząc w szczegóły, wyjaśnię tylko że w sytuacji gdy stopa LIBOR 3M dla franka szwajcarskiego, który był popularną walutą kredytów hipotecznych, spadła znacząco z poziomu 2,7 procent w styczniu 2008 roku do 0,45 procent w grudniu 2009 roku, bank obniżył proporcjonalnie stopę procentową tylko części nowego portfela, a starej, opartej na mechanizmie stopy wewnętrznej, tylko o 0,40 punktu procentowego. Faktem jest, że sytuacja na rynkach finansowych zmieniała się radykalnie. W konsekwencji spadła rentowność portfela kredytów hipotecznych. Wykorzystanie zapisu o wewnętrznej stopie referencyjnej ze starych umów kredytowych dla zahamowania spadku przychodów, kosztem 17 tysięcy klientów MultiBanku i 9 tysięcy klientów mBanku, stanowiło dla BRE Banku częściowe rozwiązanie kłopotów finansowych. Dla klientów, których to dotknęło, był to problem po pierwsze – finansowy, po drugie – mieli poczucie krzywdy, gdyż, ich zdaniem, zostali potraktowani w tym przypadku gorzej niż pozostali.

Niezależnie od prawnej wykładni kształtowania wewnętrznej stopy procentowej równoprawne traktowanie wszystkich klientów, szczególnie w sytuacji kryzysowej, ma swoje uzasadnienie w głoszonych wartościach i dlatego uważam, że niezastosowanie tej zasady w tym przypadku było poważnym błędem. mBank proponował klientom maksimum korzyści i wygodę na warunkach partnerskich, a przecież partnerstwo zobowiązuje. Filozofia mBanku głosiła, że bank jest adwokatem klienta. Partnerskie relacje z klientem to nowa perspektywa w biznesie, szczególnie w bankowości, ale dla wartości mBanku to była oczywistość. Jeśli nasze rozumienie biznesu nie jest grą o sumie zerowej, to wygrana obu stron definiuje sukces, a interesy klien-

ta powinny być stawiane przed interesem firmy. Firmy, które czynią z wartości swój rynkowy wyróżnik, muszą mieć świadomość tego, że niesie to ze sobą koszty często mające negatywny wpływ na rachunek wyników w krótkim okresie, jednak w długiej perspektywie budujące lojalność i pozytywną opinię, która przyciąga nowych klientów.

Dużo firm stawia na jakość czy innowacyjność, ale niewiele potrafi dostarczyć ich w takim zakresie, by uzasadnić swoje przyrzeczenia i zapewnienia. Jedną z niewielu firm, które potrafią urzeczywistniać głoszone wartości, jakość i innowacyjność, jest Apple. Niezwykłe, że w Stanach Zjednoczonych, w Europie i Azji ludzie ustawiają się w długie kolejki po nowe produkty firmy na długo przed otwarciem sklepu. Produkty Apple wyróżniają jakość i innowacyjność, trwałość, niezawodność, rozwiązania technologiczne i wyjątkowy wygląd. Steven Jobs, współzałożyciel i długoletni prezes firmy Apple Inc., twierdził, że „design jest duchem ludzkiej kreatywności, który uwidacznia się w wyglądzie zewnętrznym produktu”. I produkty Apple świadczą o tym najlepiej. W zbiorach Museum of Modern Art w Nowym Jorku znajduje się 25 produktów Apple, które mają tam swoją stałą ekspozycję. Innowacje Apple opierały się na poszukiwaniu prostych rozwiązań, przełomowy charakter niektórych z nich, jak na przykład iPhone’a czy iPada, polega na uproszczeniu komplikacji, jakie niesie ze sobą rozwój technologii. Ekosystem Apple, budowany z wizją i ogromnym wyczuciem technologicznych zmian przyszłości, pozwala użytkownikowi na zaspokojenie swoich najważniejszych potrzeb w przyjazny sposób.

Jakość obsługi klientów stanowi wartość, na którą powołuje się współcześnie wiele firm działających głównie w sektorze usług. I nic w tym dziwnego, ponieważ doświadczenie klienta w bezpośrednich relacjach z dostawcami jest kluczowe dla powodzenia w biznesie. Przyjazna obsługa, chęć zrozumienia potrzeb, umiejętność komunikowania, empatia nie oznaczają braku asertywności. Zdolność powiedzenia klientowi „nie” znaczy więcej niż obietnice bez pokrycia, które dają chwilowe zadowolenie i długookresowe rozczarowanie. Zapewnienie wysokiej jakości obsługi wymaga przede wszystkim odpowiedniego nastawienia i najwyższych kompetencji profesjonalnych pracowników. Tylko świadomi i zadowoleni ze swojej pracy pracownicy są w stanie zagwarantować wyjątkowy poziom obsługi, jakiego wymaga się od liderów rynku. Wspólne wartości, obowiązujące w dzia-

łaniach wewnątrz i na zewnątrz firmy, pozwalają podołać temu zadaniu. Misja MultiBanku zakładała stworzenie „przyjaznego świata finansów dla klientów indywidualnych i przedsiębiorców”, a zawołanie BRE Banku głosiło: „Wyróżniają nas ludzie”. Nie byłoby możliwe zapewnienie najwyższej jakości obsługi klientów, potwierdzonej pozycją w rankingach jakości, gdyby nie to, że w obu tych bankach obowiązywały takie wartości, jak: odpowiedzialność, gotowość i zaangażowanie.

Rozważania i przytoczone powyżej przykłady pokazują jasno, że deklarowane wartości przedsiębiorstw mogą, a nawet powinny, odzwierciedlać się w ich produktach i usługach oraz relacjach z otoczeniem. Takie połączenie stanowi harmonijne dopełnienie kultury korporacyjnej i ważny czynnik przewagi konkurencyjnej.

Przywództwo przez wartości

Kto przewodzi, nie musi zarządzać.

Jack Welch

Zarządzanie przez wartości jest integralną częścią ducha biznesu i przywództwa.

Simon L. Dolan, Bonnie Richley, Salvador Garcia, Tony Lingham

Rola przywództwa w procesie określania zasadniczych wartości i przekładania ich na działalność we wszystkich sferach jest kluczowa. Na etapie definiowania wartości firmy rola lidera może być wiodąca lub wspierająca, ale nigdy nie neutralna, ponieważ wówczas proces nawet nie wystartuje. Wiele wspaniałych przedsiębiorstw i instytucji trzeciego sektora zawdzięcza swój system wartości założycielom lub wybitnym liderom, którzy przyszedli po nich. Wśród tych pierwszych znajdują się William Hewlett i Dave Packard – twórcy HP, Sam Walton – założyciel Wal-Martu, Bill Gates – współzałożyciel i długoletni prezes Microsoftu, Steven Jobs – współzałożyciel i długoletni prezes Apple, J. Willard Marriott – założyciel Marriotta, Irena Koźmińska – która powołała Fundację „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom”, czy Janina Ochojska – założycielka Polskiej Akcji Humanitarnej.

Wybitni liderzy, tacy jak Jack Welch – długoletni prezes General Electric, José María Arizmendiarieta – franciszkański ksiądz, duchowy przy-

wódca Mondragon Corporacion Cooperativa, James. C. Fargo – brat współzałożyciela i prezes American Express, Thomas J. Watson – syn założyciela i następcą swego ojca na funkcji prezesa IBM, Robert W. Johnson – także syn założyciela i następcą ojca na stanowisku prezesa Johnson & Johnson, odcisnęli swoje piętno na zarządzanych przez nich firmach na zawsze, gdy samodzielnie bądź zespołowo określili katalog wartości zasadniczych, którymi te firmy kierują się do dziś. Wszyscy byli niezwykle przywódcami nie tylko jeśli chodzi o skuteczność rozumianą jako zdolność do osiągania wysokich wyników, ale także w odniesieniu do sposobu działania, kultury organizacji i odpowiedzialności społecznej.

Wartości zasadnicze, którymi te firmy konsekwentnie się kierują, są uważane za jeden z decydujących czynników przewagi konkurencyjnej i sukcesu w długim okresie. Utrzymanie wartości jako wyznacznika działalności tych firm na przestrzeni czasem kilkudziesięciu lat nie było łatwe. Każda z nich miała okresy, kiedy wartości traciły na znaczeniu, ale na szczęście pamięć historyczna pozwalała przywołać je z powrotem, co zazwyczaj było aktem racjonalnym, bo powrót do korzeni chronił i odbudowywał tożsamość firmy, a w konsekwencji pozwalał przetrwać kryzys i znowu wejść na ścieżkę sukcesu. Określenie wartości organizacji, niezależnie od procesu, w jakim się dokonuje, wymaga impulsu, który zazwyczaj pochodzi od lidera o cechach przywódcy. Budowa przedsiębiorstwa i kultury organizacji opartej na wartościach wymaga ogromnie dużo wysiłku, jednoczesnego działania na wielu płaszczyznach i długiego czasu, co zostało wyczerpująco opisane wcześniej. Bez silnego przywództwa, które musi cechować determinacją i osobisty przykład, nie sposób tego dokonać. Wartości w przedsiębiorstwie są jak kwiaty – niepielęgnowane więdną i obumierają.

Rytm życia organizacji niesie ze sobą wiele zmian, które w zależności od horyzontu czasowego dotyczą produktów, procesów, modelu operacyjnego, strategii działania. Zmieniają się także liderzy organizacji. Rzecz w tym, aby wartości pozostawały względnie stałym elementem, który wyznacza punkt odniesienia w procesie ciągłych zmian i czasach niepewności. Szczególną rolę

Rzecz w tym, aby wartości, pozostawały względnie stałym elementem, który wyznacza punkt odniesienia w procesie ciągłych zmian i czasach niepewności.

w tym zakresie ma przywództwo, które powinno uznawać zachowanie wartości jako jeden z najwyższych priorytetów organizacji, bo to daje pracownikom poczucie ciągłości i bezpieczeństwa, a firmie zdolność do przetrwania i sukcesu w długim okresie. Niestety, w przypadku gdy liderzy zaniedbują wartości, nie przywiązują do nich odpowiedniej wagi, wychodząc z założenia, że w czasach ostrej konkurencji rynkowej tylko twarde narzędzia zarządzania (jak budżety, cele jednostkowe, materialne bodźce motywacyjne, dyskrecjonalne premiowanie w powiązaniu z subiektywną oceną przełożonych) są zestawem, który lepiej się sprawdza, demontaż systemu wartości w przedsiębiorstwie następuje bardzo szybko. Cała odpowiedzialność w tym wypadku spada na liderów i ich styl przywództwa. Wtedy nagle budzą się uśpione postawy oportunistyczne, egoizm, pozorowanie współpracy, zaczyna się wyścig szczurów i bezwzględna, wyniszczająca konkurencja wewnętrzna, która może nawet przynieść tak pożądany wzrost wyników, ponieważ firma staje się maszynką do zarabiania pieniędzy napędzaną przez chciwość na wszystkich szczeblach organizacji. Ale na krótko. W tym samym czasie odchodzą z firmy ludzie, dla których wartości mają znaczenie, a są to z reguły ludzie najzdolniejsi, najbardziej kreatywni, z największym potencjałem. Ci, którzy z różnych względów nie mogą znaleźć atrakcyjnej alternatywy na zewnątrz, pozostają sfrustrowani i nie przejawiają cechującego ich do tej pory zaangażowania, zapadają w stan mimikry i wegetacji.

Na liderach przychodzących do firm, w których wartości są kultywowane, spoczywa szczególna odpowiedzialność kontynuacji tradycji i uzupełniania jej o nowe treści. Problem pojawia się wtedy, a nie jest to bynajmniej rzadki przypadek, gdy nowi liderzy próbują za wszelką cenę odcisnąć na organizacji własną pieczęć, napędzani w takim samym stopniu dążeniem do zatarcia śladów działalności swoich poprzedników, co chęcią zbudowania sobie pomnika. Wbrew pozorom na najwyższych szczeblach zarządzania w biznesie nie brakuje narcystycznych i neurotycznych liderów. Syndrom „ja zrobię to lepiej” (od nowa) powoduje, że wszystko, co wiąże się z przeszłością, jest odrzucane jako wsteczność. Wartości łatwo padają ofiarą takiego podejścia, zwłaszcza że można je zwalczać na bazie racjonalizmu przemysłowego, uzasadniając to efektywnością sprawowania władzy i zarządzania. Odejście od zarządzania przez wartości w firmie jest bardzo bolesne, a powrót do tego sposobu zarządzania niezwykle trudny. W odróżnieniu od

innych narzędzi zarządzania, które można stosować na zmianę, w zależności od potrzeb i upodobań zarządzanie przez wartości, odwołujące się do wyższej sfery świadomości człowieka, angażuje pracowników emocjonalnie i duchowo, więc gdy uznają, że zostali oszukani, odbudowa zaufania będzie arcytrudnym procesem.

Jak konsekwentnie podkreślano wcześniej, zarządzanie przez wartości zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu w biznesie i kreuje jego wielowymiarowość, ale go bezwzględnie nie determinuje, co oznacza, że firmy nieposiadające określonego systemu wartości, także mogą osiągać doskonałe wyniki działania. Jednakże odstępianie od wartości w firmach wcześniej zarządzanych przez wartości, gdy te wartości stały się częścią ich tożsamości i integralnym elementem modelu operacyjnego, niesie ze sobą poważne niebezpieczeństwo dehumanizacji relacji wewnętrznych i zewnętrznych, a także jakościowych zmian sposobu działania, co w średnim okresie odbija się na wynikach i pozycji konkurencyjnej. Taka firma w dalszym ciągu z powodzeniem może konkurować z podobnymi sobie, ale w starciu z liderami zarządzanymi przez wartości, gdzie kwitnie współpraca, uwidacznia się zaangażowanie, odpowiedzialność, dążenie do doskonałości, gotowość do wzajemnej pomocy i chęć służenia klientowi z pobudek wyższych nie ma najmniejszych szans. I to nie tylko w kategoriach osiągania wyników finansowych, ale przede wszystkim na płaszczyźnie zadowolenia pracowników, satysfakcji klientów i akcjonariuszy, pozytywnego odbioru pozostałych interesariuszy.

Zarządzanie przez wartości zaczyna się od dobrego przywództwa i na przywództwie się kończy. Dobrze albo źle.

Odejście od zarządzania przez wartości w firmie jest bardzo bolesne, a powrót do tego sposobu zarządzania niezwykle trudny.
