

stał się narzędziem na tyle elastycznym, że mogliśmy wykorzystywać go w różnych sytuacjach: rozwiązywania problemów, planowania, dokonywania przeglądu skuteczności w osiągnięciu rezultatów, delegowania zadań, oceniania pracowników, budowania relacji, uczenia nowych umiejętności, budowania zespołów<sup>156</sup>. Młodzi ludzie (średnia wieku na początku powstania mBanku nie przekraczała 30 lat) mieli ogromną frajdę z możliwości wpływu na kształtowanie otoczenia, w jakim pracowali. Tak powstawało wiele rytuałów, które stawały się elementami kultury mBanku. Wspólna gra w piłkę nożną, wspólne imprezy po pracy, mBank Łódź Maraton, Sielpia Extreme, unikalne spotkania wigilijne (na przykład na lodowisku).

Ta różnorodność kultury mBanku miała niewątpliwie jeden wspólny mianownik – była proefektywnościowa. Wszystkie jej elementy, formalne i nieformalne, służyły budowaniu organizacji, która była tak unikalna, że ludzie, którzy już w niej nie pracują z sentymentem wspominają „czas mBanku”, podkreślając, że „druga taka przygoda nigdy się nie powtórzy”.

### **Zarządzanie przez wartości – odpowiedź na wyzwania przyszłości**

*Ludzie, którzy osiągają wyniki i przestrzegają wartości idą do przodu i w górę.  
Ludzie, którzy nie zdołają osiągnąć dobrych wyników, ale przestrzegają wartości  
otrzymują drugą szansę.*

Jack Welch

Na temat zarządzania w biznesie powstało już tyle literatury, że dokładanie kolejnego tekstu mija się z celem, jeśli nie ma istotnej przyczyny takiego działania. Jak wszystko w tej książce, tak i ta część wynika z moich osobistych doświadczeń i przemyśleń oraz przekonania, że są warte przekazania innym. Rozważania przedstawione poniżej ograniczą się do wąskiego tematu zasadniczych wartości przedsiębiorstwa i zarządzania przez wartości. Zasadnicze wartości są niezbędnymi i stałymi zasadami, na których opiera się organizacja. Jest to zwykle zamknięty zestaw ponadczasowych idei, które nie wymagają żadnego dodatkowego wyjaśnienia i mają rzeczywistą wartość i znaczenie dla członków organizacji:

<sup>156</sup> John Whitmore, *Coaching for performance*. Materiały szkoleniowe PBD, 2002.

- Nie podlegają zmieniającym się trendom i ulotnym modom
- Nie są zależne od zmieniającej się sytuacji rynkowej.

Wartości są tak samo ważne w życiu prywatnym jak i na poziomie przedsiębiorstwa. Dla człowieka są głównym aspektem osobowości, w firmie decydują o kształtowaniu jej kultury organizacyjnej. Człowiekowi pozwalają żyć godnie i umrzeć w spokoju. Organizacji dają szansę na nieśmiertelność. Zapewniają utrzymanie równowagi wewnętrznej w okresach turbulencji i dają ciągle impulsy do rozwoju.

### Przekładanie misji na pożądane rezultaty



To, dokąd firmy zmierzają, zmienia się wraz ze zmianami w otaczającym świecie. Przywódcy odchodzą, produkty się starzeją, rynki się zmieniają, pojawiają się nowe technologie. Zasadnicze wartości pozostają stałe i ciągle aktualne, są zwornikiem pomiędzy misją przedsiębiorstwa, określającą jasno sens istnienia, a wizją tego, czym firma chce być. Dobrze sformułowana misja

i odpowiedni zestaw wartości są tak naprawdę zaskakująco konkretne, że odkrywają przed nami sens istnienia i zasady działania.

Misja jest precyzyjnym oświadczeniem o wytyczonym celu, a wartości opisują zachowania, które pomogą go osiągnąć. Misja i wartości zasadnicze to najbardziej trwałe

---

Dobrze sformułowana misja i odpowiedni zestaw wartości są tak naprawdę zaskakująco konkretne, że odkrywają przed nami sens istnienia i zasady działania.

---

### Zasadnicze wartości w ciągle zmieniającym się świecie



Źródło: Opracowanie własne.

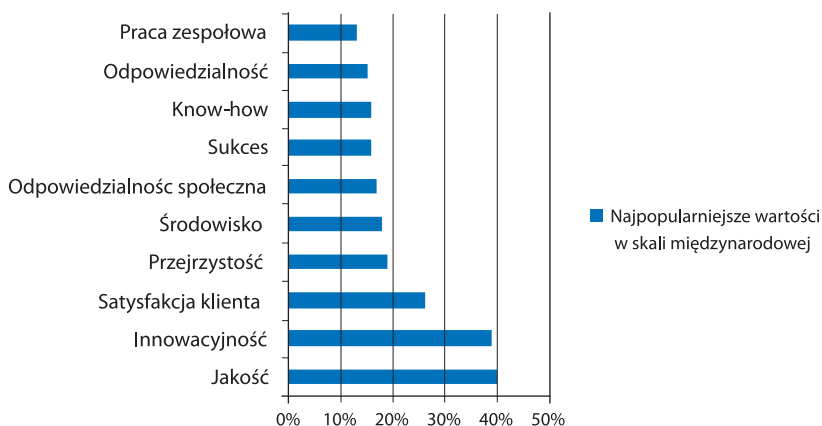
elementy architektury przedsiębiorstwa. Wizja przedsiębiorstwa zmienia się na skutek zagrożenia lub wyjątkowej szansy rozwoju; bywa nawet, że całkowicie i nieoczekiwanie. Pociąga za sobą reorientację strategii, która zwykle ewoluje również pod wpływem mega trendów rozwoju społecznego-gospodarczego, przełomowych innowacji biznesowych, a także okazji rynkowych kreowanych na przykład przez zmiany regulacji.

Od momentu ukazania się w 1994 roku książki C. Collinsa i J. I. Porrasa, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*<sup>157</sup>, która na bazie wnikliwej analizy przedstawiała tajemnice ponadczasowego sukcesu niektórych największych amerykańskich firm, problem zasadniczych wartości w przedsiębiorstwie stał się popularny w literaturze i doradztwie gospodarczym. A zaraz potem zaczął być coraz bardziej widoczny w praktyce zarządzania. Zgodnie z obserwacją autorów: „Nie udało się spotkać organizacji, nawet wśród tych największych globalnych koncernów, funkcjonujących równocześnie w wielu otoczeniach kulturowych, które nie zdołały określić kilku wartości wspólnie uznanych za najważniejsze”. Od tego czasu określenie wartości zasadniczych, nazywanych również kanonem lub kodeksem wartości, stało się ćwiczeniem obowiązkowym dla większości firm w dojrzałych gospodarkach. Zastanawiająco wiele firm deklaruje, że określiły system wartości obowiązujący w przedsiębiorstwie.

---

<sup>157</sup> James Collins, Jerry I. Porras, *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Collins, New York 1994.

## Najważniejsze wartości w skali międzynarodowej według Corporate Value Index 2009



Źródło: Corporate Value Index 2009; ECCO International Communications Network.

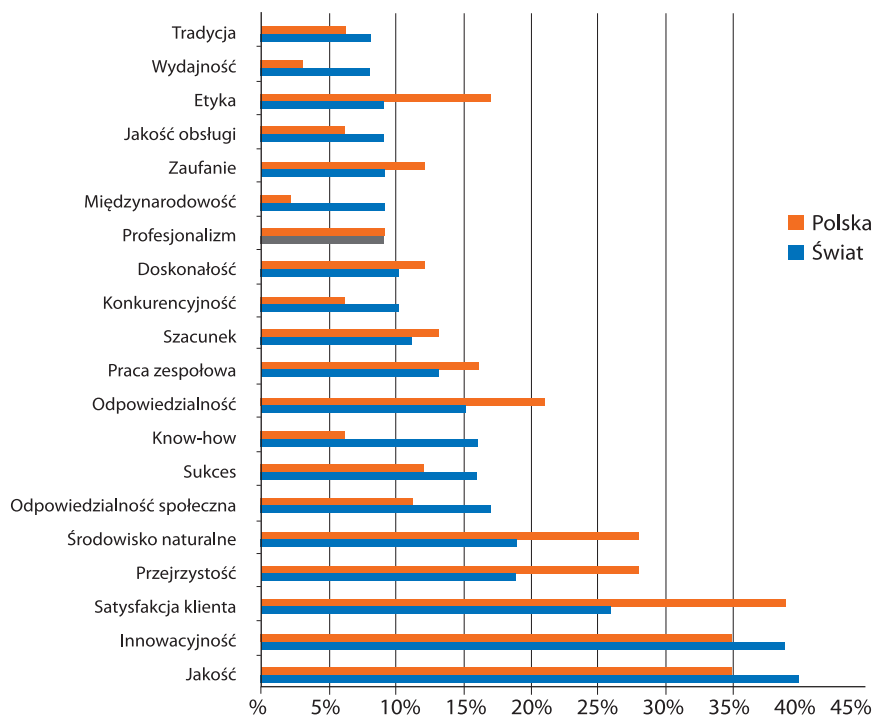
Projekt „Corporate Values Index 2009” miał za cel zbadanie problemu wartości zasadniczych w przedsiębiorstwach. Objął swoim zasięgiem ponad 3800 firm z 11 krajów świata. Wśród krajów, w których przeprowadzono badania, są: Polska, Niemcy, Francja, Włochy, Austria, Indie, Holandia, Hiszpania, Wielka Brytania, Ukraina oraz Stany Zjednoczone. W skali międzynarodowej aż 77,5 procenta firm objętych badaniem definiuje własny system wartości. Najczęściej spotykany (54 procent przypadków) zestaw obejmuje 3–5 pozycji. Dużo rzadziej mamy do czynienia z mniejszą (9 procent przypadków) lub większą (29 procent) liczbą określanych wartości firmowych. Podczas zbierania danych z 3726 przedsiębiorstw, które mają własny system wartości, uzyskano listę aż 18 551 różnych haseł i określeń, odnoszących się do wartości wyznawanych przez te organizacje<sup>158</sup>.

Zebrane pojęcia, wielokrotnie redukując pokrewne wartości, sprowadzono do wąskiego zestawu 89 wartości-pilotów. Uszeregowanie wartości-pilotów według częstotliwości pojawiania się w firmowych deklaracjach pozwoliło przygotować listę 10 wartości, które są najpopularniejsze w międzynarodowej skali. Najważniejsze wartości w skali międzynarodowej tzw. Major Values, mające ponad 20 procent wskazań, to jakość, innowacyjność i satysfakcja klienta. W Polsce w 2009 roku na 349 przebadanych firm, tylko 103, czyli 29,5 procenta, jasno deklarowało, że posiada własny system wartości.

<sup>158</sup> Corporate Value Index 2009; ECCO International Communications Network.

W 2006 roku odsetek firm definiujących wartości wynosił 21,7 procenta. Najważniejsze wartości (Major Values) dla firm w Polsce to: satysfakcja klienta (39 procent), jakość (35 procent), innowacyjność (35 procent), przejrzystość (28 procent), odpowiedzialność (21 procent), środowisko (21 procent), praca zespołowa (20 procent), etyka (18 procent). Uszeregowanie wartości w polskich firmach odbiega nieco od praktyki międzynarodowej. Najbardziej istotne różnice pozycji w rankingu wartości dla polskich firm, w porównaniu z uszeregowaniem międzynarodowym, dotyczą takich wartości jak: satysfakcja klienta (1–3), odpowiedzialność (6–9), praca zespołowa (7–10), etyka (8–18). Mniej ważne w hierarchii wartości polskich przedsiębiorstw są: jakość, innowacyjność, odpowiedzialność społeczna, know-how, działalność międzynarodowa, wydajność (rys. poniżej). W porównaniu z krajami rozwiniętymi, w Polsce dwukrotnie mniej firm deklaruje, że posiada system wartości, chociaż w miarę upływu czasu ich liczba szybko rośnie.

### Najważniejsze wartości dla firm w Polsce na tle międzynarodowym



Źródło: Corporate Value Index 2009; ECCO International Communications Network.

Wartości-piloty w podsumowaniu badania Corporate Values 2009 są tak oczywiste, że aż nudne. Trzeba jednak pamiętać, że to jest rezultat redukcji i ujednoczenie różnorodności nazw wartości przyjętych przez przedsiębiorstwa. Zróżnicowanie w badanej próbie reprezentatywnej jest tak duże, iż w rzeczywistości każde z przedsiębiorstw posiada statystycznie zestaw 5 unikalnych wartości. Moda na budowanie systemów wartości przysłała ze Stanów Zjednoczonych, rozprzestrzeniła się szybko w Europie Zachodniej, a ostatnio zdobywa swoich zwolenników również w Polsce. Wszelako najważniejsza sprawa to nie deklaracje posiadania systemu wartości, ale w jaki sposób się on przejawia w życiu organizacji. Otwartość, poszanowanie innych, prawość i perfekcja to zestaw wartości amerykańskiej firmy Enron, upadłej w wyniku największego skandalu finansowo-korporacyjnego w historii Stanów Zjednoczonych. Praktyka działania wielu menedżerów tej firmy była zaprzeczeniem głoszonych wartości. Enron nie jest w tym zakresie bynajmniej wyjątkiem.

Wdrażaniem systemów wartości rządzi zwykle dążenie do poprawności politycznej: „my też bo inni już mają”. Czasem to tylko zabieg z pogranicza Public Relations i marketingu. Tylko mała część przedsiębiorstw ma na celu nasycenie wartościami wszystkich procesów, żeby miały rzeczywisty wpływ na funkcjonowanie firmy. Wdrażanie systemu wartości w przedsiębiorstwach przypomina w wielu przypadkach kampanie wprowadzania na rynek towarów powszechnego użytku, jak na przykład pasty do zębów i proszku do prania. Chodzi o to, by za pośrednictwem silnego przekazu dotrzeć do wszystkich i wywołać jednorazowe zainteresowanie. Powtarzalne zakupy generuje pozytywne doświadczenie z konsumpcji. Wartości są abstraktem, a nie

towarem: i nie wystarczy silny jednorazowy bodziec wzbudzający zainteresowanie, by stały się pożądanymi zachowaniami w długim okresie. Wartości nie można skonsumować; dopiero doświadczenie ich mocy w codziennej pracy i relacjach z innymi ludźmi utrwala ich znaczenie dla każdego z nas, i organizacji jako całości.

Zestaw, kodeks, kanon wartości przedsiębiorstwa to tylko puste słowa, jeżeli nie stoi za nimi mechanizm zapewniający ich prze-

---

Zestaw, kodeks, kanon wartości przedsiębiorstwa to tylko puste słowa, jeżeli nie stoi za nimi mechanizm zapewniający ich przenikanie na poziom operacyjny wszystkich procesów, w których uczestniczą pracownicy.

---

nikanie na poziom operacyjny wszystkich procesów, w których uczestniczą pracownicy. Wartości przełożone na język procedur i zachowań muszą być obecne w każdym obszarze działania firmy, począwszy od procesu rekrutacji i szkoleń, system planowania, zarządzania i kontroli, aż po zasady motywacji i oceny, promocji i zwolnień. System wartości obecny na każdym poziomie tworzy DNA organizacji; odporne na wstrząsy spowodowane kryzysami i strzegące przed zgubnym samozadowoleniem okresu prosperity. Stwarza warunki dla zwiększania efektywności działania przy jednoczesnym respektowaniu podstawowych wartości etycznych i socjalnych. Pozwala osiągnąć zrównoważony wzrost biznesu, harmonijny rozwój pracowników, kształtowanie przyjaznych relacji z otoczeniem oraz uznanie akcjonariuszy. Zestaw wartości to kodeks moralny firmy. Obowiązuje wszystkich w takim samym stopniu, od sprzątaczkę i portiera po dyrektorów i prezesa. Aby wartości były widoczne i przestrzegane menedżerowie muszą stanowić wzorzec dla pracowników.

Przykłady zachowań zgodnych z wartościami firmy powinny być w życiu codziennym organizacji punktem odniesienia, tak jak w procesie edukacji „dobre praktyki i studia przypadków”. Natomiast „martwe kodeksy wartości wywołują cynizm i zniechęcenie pracowników, odstręczają klientów i niszczą wiarygodność kadry kierowniczej”<sup>159</sup>. Deklaracja posiadania systemu wartości często stoi w sprzeczności z ich praktykowaniem w przedsiębiorstwie. Można się pokusić o stwierdzenie, że w większości przedsiębiorstw system wartości jest martwy i ogranicza się do stworzenia dokumentu. Wartości w takiej formie warto mieć, bo inni to mają. To częsty rezultat działania na pokaz, kiedy wdrożenie zestawu wartości jest efektem oportunistycznym i podszeptu konsultantów, a nie uświadomionej potrzeby. Jeśli zarząd nie jest gotów, by spowodować, że wartości są wyznacznikiem wszystkich działań firmy to lepiej ich nie wdrażać, bo w tej sytuacji przyniosą więcej szkody niż pożytku.

Jednakże można wskazać na wiele pozytywnych przykładów firm, w których wartości mają przełożenie na wszystkie obszary działalności. Wtedy możemy powiedzieć, że firma jest zarządzana przez wartości. Istnieje ogromny rozdział pomiędzy zadekretowanymi w przedsiębiorstwie wartościami,

<sup>159</sup> Patrick Leoncioni, „Niech wartości naprawdę coś znaczą”, *„Harvard Business Review Polska”*, 05/2004.

które są martwe, ale o których się dużo mówi i pisze w literaturze, a zarządzaniem przez wartości, gdy przekładają się bezpośrednio na rekrutację, proces doskonalenia zawodowego, ocenę pracowniczą i system motywacji. Realizacja misji, wizji i strategii działania przedsiębiorstwa wymaga od pracowników wyzwolenia pełnego potencjału umiejętności, entuzjazmu, energii i niejednokrotnie poświęcenia. To nie jest możliwe przy użyciu tradycyjnych metod zarządzania przez instrukcje i przez wyznaczanie celów. Wspólnie wyznawane wartości mają ogromny wpływ na zachowania pracownicze i jakość zarządzania:

- zwiększają lojalność, integrują pracowników z organizacją;
- jednoczą wokół misji i celów;
- promują etyczne zachowania;
- wyzwalają zaangażowanie i chęć ciężkiej pracy;
- rozwijają współpracę i życzliwość;
- redukują poziom stresów i napięć w pracy;
- pobudzają edukację i samokształcenie;
- przyciągają utalentowanych pracowników.

Podstawą koncepcji zarządzania przez instrukcje i zarządzania przez cele jest przekonanie, że to głównie strach i chciwość napędzają nas do działania. Dziś wiemy, że tak nie jest i decydującego znaczenia nabierają wartości w znaczeniu opisanym wyżej. Ludzie nie chcą odkładać na jakąś odległą przyszłość marzeń o pracy wykonywanej z pasją, w atmosferze zrozumienia i życzliwości. Przyszedł czas na zmianę metod zarządzania na takie, które będą zgodne z oczekiwaniami akcjonariuszy, pracowników i pomogą lepiej realizować strategiczne cele przedsiębiorstwa. Zarządzanie według wartości eliminuje słabości praktykowanych powszechnie sposobów zarządzania, gdzie zysk jest najważniejszym, a często jedynym kryterium oceny efektów działania.

Wartości konsekwentnie praktykowane w przedsiębiorstwie mają zasadniczy wpływ na kulturę organizacji, dając jej trwałą przewagę konkurencyjną. O sukcesie we współczesnym biznesie decyduje kapitał ludzki, a zarządzanie według wartości pozwala w pełni wykorzystać potencjał pracowników. W czasach, gdy trwa ciągła wojna o talenty wartości przedsiębiorstwa stanowią najlepszy powód odrzucenia konkurencyjnych ofert pracy, czasem nawet korzystniejszych pod względem finansowym.



Zarządzanie przez wartości to praktykowanie zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. To jednocześnie filozofia i praktyka zarządzania, która koncentruje się na najważniejszych wartościach organizacji i ich zgodności z celami<sup>160</sup>. Jeśli się przyjrzeć praktykom zarządzania najlepszych firm to idea nie jest nowa, bo realizowana w niektórych przypadkach przez ponad sto lat, od momentu powstania, przez takie firmy jak: General Electric, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Mariott, Wal-Mart, Walt Disney, Sony, Toyota, ABB, BMW, Daimler Benz i wiele innych. Tym nie mniej koncepcja zarządzania przez wartości nie znalazła dotychczas specjalnego miejsca w teorii zarządzania, trudno też znaleźć jej ślad na wydziałach zarządzania wyższych uczelni. Firmy konsultingowe też nie robią na zarządzaniu przez wartości wielkiego interesu. Być może dlatego, że zarządzanie przez wartości ma, na pierwszy rzut oka, *ezoteryczny*, niewymierny charakter, jest sztuką o większym wymiarze humanistycznym niż klasyczne koncepcje zarządzania. Sądzę jednak, że to się wkrótce zmieni i zarządzanie przez wartości uzupełni arsenał narzędzi wielu menedżerów i liderów biznesowych.

---

Zarządzanie przez wartości to praktykowanie zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa.

---

### **DROGA mBanku**

---

*To, że zachowujemy się właściwie nie wynika z tego, że ktoś nam wpoił szczególne wartości. Zależność jest odwrotna: to, że zachowujemy się właściwie powoduje, że zaczynamy przyswajać pewne wartości i wierzyć w nie.*

Arystoteles

*„Droga” to rozwój, nabywanie doświadczenia, pokonywanie słabości, wierność zasadom, brnięcie pod prąd i płynięcie na fali, dokonywanie trudnych wyborów, przyjaźń i miłość, przeżywanie, uczenie się, odkrywanie i błędzenie.*

Kompilacja rozumienia „drogi” na forum dyskusyjnym w Internecie

Zdaniem Petera Druckera „zarządzanie jest sztuką wyzwoloną – «wyzwoloną», ponieważ dotyczy podstaw wiedzy, samopoznania, mądrości i przy-

---

<sup>160</sup> Simon Dolan, Bonnie A. Richley, Salvador Garcia, Tony Lingham, *Managing by Values*, Palgrave Macmillan, New York 2006, s. 17.

wództwa, a «sztuką» bo znajduje praktyczne zastosowanie». W moim przypadku, jako lidera zarządzającego projektami i wielkimi przedsiębiorstwami, to wszystko się sprawdziło. Starałem się poszukiwać rozwiązań biznesowych sięgając do podstaw wiedzy, którą zdobywałem, pchany niezaspokojoną ciekawością świata.

Samopoznanie uświadomiło mi granice moich umiejętności przywódczych. Zrozumiałem, że mądrość to suma wiedzy i doświadczenia na bazie autorefleksji. Zarządzanie dotyczy działania, którego sprawdzianem są zawsze wyniki. W krótkim okresie zwracamy uwagę na aktualny zysk i wartość rynkową firmy. W dłuższej perspektywie wagi nabierają mniej wymierne aspekty działania: kultura organizacji, poziom zadowolenia pracowników, jakość przywództwa, potencjał innowacyjności, długookresowa konkurencyjność.

W marcu 2008 roku, gdy zegnałem się z BRE Bankiem, zdałem sobie sprawę z tego, że największym moim osiągnięciem w pracy w tej instytucji nie były wysokie zyski, znakomita wycena akcji i historycznie najwyższa kapitalizacja rynkowa, lecz stworzenie innowacyjnego modelu biznesowego o wysokiej konkurencyjności i wdrożenie nowatorskiej koncepcji zarządzania przez wartości. Obie rzeczy stanowiły wyróżnik BRE Banku na polskim rynku, który był nie do skopiowania, a w długim okresie stanowił strategiczną przewagę konkurencyjną.

Wiele miejsca na kartach tej książki poświęciłem poszukiwaniu pomysłów biznesowych i strategii działania. Jest rzeczą oczywistą, że to tylko warunek konieczny, ale niewystarczający na sukces w biznesie. Rozstrzygająca jest realizacja. Jak mówi Larry Bossidy, „jest to umiejętność sama w sobie. Jest to dziś klucz do sukcesu zarówno w firmach dużych, jak i małych”. Realizacja to nic innego jak umiejętność doprowadzania planów do końca, a to dopiero jest skuteczne zarządzanie.

Zarządzanie przez wartości to odkrycie i niezwykle doświadczenie realizacji planów i marzeń w biznesie. Stało się to moim udziałem w czasie

realizacji projektu tworzenia bankowości detalicznej BRE Banku, a następnie było odpowiedzialnością na największe biznesowe wyzwanie, jakim było zarządzanie BRE Bankiem, kiedy stałem na jego czele jako Prezes Zarządu w latach 2004–2008. Imperatyw kategorycz-

---

Realizacja to nic innego jak umiejętność doprowadzania planów do końca, a to dopiero jest skuteczne zarządzanie.

---

ny, jakim stało się zarządzanie przez wartości, najpierw w mBanku i MultiBanku, później także w całym BRE Banku, to właśnie ten rodzaj mądrości, który jest sumą wiedzy i doświadczenia popartego autorefleksją. Ta niezwykła historia zaczyna się banalnie wysłaniem przeze mnie e-maila dwa lata po rozpoczęciu prac nad stworzeniem bankowości detalicznej BRE Banku:

„Dot.: Wizja mBanku jako lidera na rynku usług finansowych w Internecie

Do: Wszyscy pracownicy mBank S.A. – wszyscy pracownicy mBanku /Departament Bankowości Elektronicznej/ oraz pracownicy Banku Czeszochowa przechodzący do mBank S.A.

Status: Bardzo ważne.

mBank powstał niespełna półtora roku temu. Dziś zajmuje znaczące miejsce w polskim sektorze bankowym i jest zdecydowanym liderem bankowości elektronicznej będąc postrzeganym jako Bank internetowy. Wizerunek mBanku pokrywa się z rzeczywistością, chociaż Bank wykorzystuje wszystkie dostępne kanały dystrybucji i komunikacji z klientami, z wyjątkiem oddziałów. Model biznesowy ulega ciągłym zmianom, ale zachowuje podstawowe wyróżniki – nie oferujemy wszystkiego, co w świecie finansów wymyślono, nieliczne i tylko takie produkty i usługi, które są klientom najbardziej potrzebne, za to w najlepszych cenach i najlepszej jakości na rynku.

Ta zasada jest podstawowym elementem modelu biznesowego mBanku i pozostanie nim w przyszłości. Internet nie jest strategią działania mBanku, lecz narzędziem. Perspektywy rozwoju i ostateczny sukces mBanku zależy od tego, jakie wnioski wyciągniemy z dotychczasowej historii, w jakim stopniu rzeczywiście potrafimy słuchać naszych klientów i partnerów biznesowych, wreszcie jak szybko będziemy w stanie uczyć się i zmieniać dostosowując do wymagań biznesu, który tworzymy, nie tracąc jednak z oczu spraw zasadniczych. Jesteście świadkami jednego z najbardziej spektakularnych sukcesów w historii bankowości w Polsce. Ale to dopiero początek drogi, przeto ważniejszym od zadowolenia z dotychczasowych osiągnięć jest pokora przed zadaniem, które dopiero przed nami.

Dalszy szybki rozwój jest niezbędny, aby osiągnąć masę krytyczną pozwalającą na samodzielność i zadowalającą efektywność działania. Realiza-

cja naszej misji – *maksimum korzyści i wygoda w finansach osobistych* – uczy ni nas instytucją finansową (więcej niż Bank) atrakcyjną dla pokolenia, które czas i pieniądze, podobnie jak wolność i rzetelność, ceni ponad wszystko. Brak jest przykładów w historii bankowości, które mogłyby posłużyć nam jako idealny wzorzec do naśladowania.

To my tworzymy historię bankowości elektronicznej XXI wieku. Nie można jej było przewidzieć ani zaplanować; ją po prostu tworzą tacy ludzie jak wy. Bez kompleksów, wierzący w siłę sprawczą pracy i marzeń. Powtarzam ciągle, że pomimo całej pokory przed wyzwaniem, przed którym stoimy, jedynymi prawdziwymi ograniczeniami są granice naszej wyobraźni.

Prace nad misją, wizją mBanku, zasadami kultury korporacyjnymi, planem strategicznym trwają od wielu miesięcy. Jestem przekonany, że mBankowi jako instytucji i nam – grupie ludzi tworzących rzeczywistość mBanku w praktyce ciężką pracą, wysiłkiem intelektualnym i fizycznym wielu nieprzespanych nocy – potrzebna jest werbalizacja misji jako celu naszego działania, podobnie jak werbalizacja wartości, którymi kierujemy się w pracy i życiu prywatnym. Nie jest bowiem obojętne czy przychodzimy do pracy, gdzie wysiłek jest zgodny z naszymi zasadami i wartościami, którymi kierujemy się w życiu jako podstawowymi, czy też nie.

Chciałbym, aby praca w mBanku była, chociaż w części, realizacją marzeń każdego z Was. To jest możliwe, wiem to z własnego doświadczenia. Aby to było realne powinniśmy wspólnie określić, co dla nas jest najważniejsze. Po blisko dwóch latach od rozpoczęcia projektu i osiemnastu miesiącach działalności operacyjnej zebraliśmy wiele doświadczeń. Ci z Was, którzy pracują od początku wiedzą o rzeczywistości mBanku bardzo dużo, Ci, którzy zaczęli później, mniej; Ci, którzy dopiero rozpoczną pracować z nami mają o mBanku pewne wyobrażenia, jak i własne doświadczenia skądinąd. Czas, aby opracować kodeks Zasad i Wartości mBanku.

Dla tych, którzy pracują i tworzyli mBank będzie to werbalizacja i podsumowanie tego, co jest naszym wspólnym doświadczeniem Dla tych, którzy dołączyli niedawno, bądź rozpoczną pracę z nami wkrótce, będzie to wyznacznik, czego mogą się spodziewać, do czego powinni się dostosować, by móc liczyć na dobrą współpracę i pozytywny wkład w dalszy rozwój mBanku. Odbyło się kilka spotkań na temat misji i celów strategicznych mBanku. Każde z nich posunęło prace do przodu, ale definitywne rozstrzygnięcia nie zapadły. Nic w tym dziwnego, ponieważ sprawa, o którą chodzi, jest

najwyższej wagi i należy ją podejmować będąc w pełni przekonanym co do ostatecznych rozstrzygnięć.

Zamiast organizacji kolejnego spotkania chciałbym zaproponować kontynuację pracy z wykorzystaniem Sieci nad określeniem tożsamości mBanku w sferze wartości i zasad postępowania w wewnętrznych relacjach pracowniczych i zewnętrznych z klientami i partnerami biznesowymi. Nie zapominajmy, że mBank powstał w dużej mierze jako odzwierciedlenie tożsamości ludzi, którzy go współtworzyli. mBank jest w sferze kulturowej i emocjonalnej odmienny od tradycyjnych banków. Jest to stwierdzenie faktu i nie ma znamion oceny. Wartości, jakimi kierujemy się w życiu prywatnym i zawodowym mają bardzo duże znaczenie dla powodzenia podejmowanych działań, a na pewno dla jakości funkcjonowania w społeczeństwie. Do nich należą takie oczywiste wartości jak uczciwość, rzetelność, chęć niesienia pomocy, zaangażowanie, otwartość, ambicje osiągania sukcesów.

Nie należy zostawiać poza obszarem naszych zainteresowań wartości, wydawać się mogłoby mało ważnych, lecz w rzeczywistości istotnych dla kształtowania odpowiedniej atmosfery pracy i współzycia w zespołach pracowniczych, jak sposób komunikacji wewnętrznej (prezesa, dyrektorzy, naczelnicy, etc.), dostępność napojów, a nawet mleka do kawy. Chciałbym, aby wartości, które legły u podstaw dotychczasowego bezprecedensowego rozwoju mBanku zostały nazwane i pielęgnowane w przyszłości.

Kontynuacja najlepszych wzorców i wykorzystanie pozytywnych doświadczeń jest warunkiem dalszego rozwoju. Proszę zatem o udział w dyskusji wirtualnej, ale rzeczywistej, na temat wartości jakimi kierujemy się w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych mBanku. Uważam, że najważniejsze z nich powinny zostać zapisane w formie dokumentu, którego roboczy tytuł brzmi: «Zasady i Wartości mBanku».

Ma to na celu ochronę istotnych wartości służących mBankowi i jego klientom i upowszechnienie najlepszych praktyk i doświadczeń z przeszłości. Z drugiej strony, czas już, by dokonać oceny przeszłości w tym zakresie oraz wyciągnąć obowiązujące wnioski na przyszłość. Taki kodeks wartości mBanku będzie stanowił gwarancję, że potrzeby i atmosfera chwili nie będą mogły zmieniać naszej kultury korporacyjnej. Wiem, że kultury korporacyjnej nie można skodyfikować, sądzę jednakże, że możliwe jest nazwanie i zapisanie jej cech najważniejszych, najbardziej istotnych z punktu widzenia odmienności, wyróżniania się mBanku na tle innych instytucji.

Proszę, zatem, o Wasze komentarze z zaznaczeniem, jakie wartości, praktyki i zachowania stanowią o tożsamości mBanku na zewnątrz i wewnątrz. Co dla Was jest na tyle ważne w pracy zawodowej i życiu prywatnym, że chcielibyście zachować, upowszechnić i utrzymać na trwałe w mBanku, który wtedy będzie miejscem pracy, o którym można będzie mówić z dumą i sentymentem.

Z góry dziękuję i czekam na maile. Dokument:

«Zasady i Wartości mBanku»

postaram się opracować do końca lipca i prześlę do konsultacji. Docelowo powinien to być jeden z naszych najważniejszych dokumentów kształtujących kulturę korporacyjną, a więc naszą wspólnotę zawodową mBanku, relacje wewnętrzne na wszystkich szczeblach oraz relacje zewnętrzne z klientami i partnerami biznesowymi”.

Pozdrawiam

Sławomir Lachowski

Są różne poglądy na temat sposobu poszukiwań zestawu wartości organizacji. Jedna szkoła mówi, że powinny powstać w demokratyczny sposób, jako wyraz zbiorowej wiedzy i aspiracji. Inna twierdzi, że wartości określa ją przywódca. Zazwyczaj są to założyciele, prezes i kluczowi menedżerowie, bo tworzenie wartości nie ma nic wspólnego z konsensusem, a polega na narzuceniu zestawu fundamentalnych przekonań, odzwierciedlających wizję firmy. Wtedy pytanie pracowników to wyjątkowo zły pomysł. Moje postępowanie było intuicyjne, z perspektywy czasu można powiedzieć, że stanowiło kompromis przeciwstawnych poglądów. W procesie mógł wziąć udział każdy z pracowników, ale nie było to obowiązkowe. W końcowej fazie byłem gotów wziąć na siebie odpowiedzialność za określenie zestawu wartości – wspólnie z kluczowymi ludźmi, niekoniecznie menedżerami najwyższej rangi.

Moja inicjatywa była novum, które było zaskoczeniem, pomimo tego, że praca w mBanku obfitowała w niespodzianki. Rozpętała się dyskusja, która oderwała wielu z nas od bieżących działań i wywołała autorefleksję – co my tu robimy? – dokąd zmierzamy? – co naprawdę jest ważne? mBank był wtedy jeszcze placem budowy, ale było jasne, że to nie tylko bank inny niż wszystkie, ale także, i trudno się dziwić, firma niepodobna do niczego, co było nam znane wcześniej. Dobrze oddaje atmosferę tamtego czasu mail od

Tomka Gubały, nowego członka zespołu, który dołączył do nas z innego banku.

„Kiedy wszedłem na pokład mBanku, już pierwszy kontakt z ludźmi i wizją mBanku kreowaną na warsztatach strategicznych w Strykowie spowodował u mnie «szok mentalny». Rodząca się już wówczas atmosfera była czymś niesamowitym. Po półtora roku pracy udało się nam stworzyć zupełnie wyjątkową, może nawet unikalną «kulturę korporacyjną», ja nazwałbym to jednak poczuciem więzi między ludźmi skupionymi wokół celu, z którym wszyscy się identyfikują i który chcą wspólnie osiągnąć. Jestem bowiem przekonany, że to dzięki temu, iż mamy okazję pracować z otwartymi i serdecznymi ludźmi z DUŻYM poczuciem humoru (ta cecha jest niesamowicie ważna w moim odczuciu) mogły zawiązać się nieformalne więzi, nawet przyjaźnie, poczucie wspólnoty, dzięki którym jesteśmy w stanie jednoczyć się w trudnych momentach, pokonywać wyzwania, wspierać się wzajemnie i uparcie dążyć do realizacji celu, osiągnięcia sukcesu.

Te więzi, zaangażowanie emocjonalne, pozwalają na czerpanie satysfakcji nie tylko z widocznych efektów naszej pracy, ale co chyba nie mniej ważne z samego jej wykonywania. Ja nigdy, ale krótko żyję więc nie jest to może mocno «udokumentowane» stwierdzenie, nie spotkałem się z czymś co można określić «zabawą», «funem» w pracy. Dokładając do tego «ekscytację» z osiągniętych wyników trudno się dziwić, że osoby stojące z boku mogą to postrzegać jako swego rodzaju «sekte» ;-)). Jeśli tylko udało by się nam nie «zamykać się» przed otoczeniem, tak jak sądzę udaje się nam do tej pory – zjawisko sekciarstwa nie jest groźne ;-). Do mBanku naprawdę przychodzi się z poczuciem, że trzeba dziś będzie ciężko «zasuwać», ale będzie się to robić z fantastycznymi ludźmi, z możliwością złapania oddechu”.

Krzysztof Tworus, inżynier elektronik, dołączył do zespołu projektowego dość wcześnie; przyszedł z firmy Polkomtel GSM Plus, by powiększyć naszą ekspertyzę w dziedzinie telekomunikacji. W mBanku dokonała się jego przemiana i odpowiadał za sprzedaż w świecie rzeczywistym. Jego spojrzenie na wartości w nowej firmie pomijało zupełnie technologię, koncentrowało się wyłącznie na ludziach.

[Dla niego] „osobiście najważniejsze w mBanku to:

- 1) możliwość nieskrępowanej wymiany pomysłów z członkami innych zespołów,
- 2) wymiana tych myśli odbywa się najczęściej w sposób nieformalny – na przykład spotkania w kuchni na kawie,

- 3) wspólna odpowiedzialność za działanie, wynik, itp. Nigdy nie było podziału na my, wy, oni tylko zawsze byliśmy jednym zespołem – razem do nagród i odznaczeń i razem do pretensji i ciosów,
- 4) wszyscy jesteśmy z równym prawem głosu niezależnie od stanowisk, tytułów, itp. Zawsze w dyskusji przeważają argumenty zdroworozsądkowe,
- 5) poczucie humoru członków zespołu i wzajemna życzliwość w kontaktach osobistych – częste spotkania, nieformalne grupy,
- 6) możliwość realizacji osobistych pragnień i marzeń z ludźmi o podobnych oczekiwaniach i aspiracjach,
- 7) poczucie, że robimy coś zgoła historycznego, niewątpliwa wartość, pomaga w chwilach trudnych i doładowuje przy zmęczeniu,
- 8) wszyscy chcemy się uczyć, iść do przodu i zdobywać – moim zdaniem nie ma w naszej grupie outsiderów”.

Poza wymianą maili, rozmowami w kuchni przy kawie, przeprowadzony został formalny proces identyfikacji wartości organizacji w formie wywiadów i warsztatów przybliżających głębszy sens określenia zestawu wartości firmy, w których wzięli udział wszyscy pracownicy. Najczęściej wskazywane wartości (zarówno w mBanku, jak i MultiBanku) to:

- Zaangażowanie, determinacja,
- Otwartość,
- Profesjonalizm, wiedza, rozwój, fachowość,
- Kreatywność,
- Odpowiedzialność, samodzielność, dojrzałość,
- Współpraca, empatia, komunikacja, zespół,
- Pracowitość, sumienność,
- Nowoczesność,
- Skuteczność, efektywność,
- Świadomość biznesowa,
- Dynamizm, energia, zapał.

---

Wartości muszą być konkretne i tak oczywiste dla wszystkich pracowników, że każdy może je przytoczyć jak refren ulubionej piosenki.

---

Wartości muszą być konkretne i tak oczywiste dla wszystkich pracowników, że każdy może je przytoczyć jak refren ulubionej piosenki. Jack Welch wprowadził zasadę, że każdy pracownik GE otrzymywał w momencie zatrudnienia plastikową kartę z katalogiem wartości firmy, która dosko-



nale pasowała do portfela. Moim zamiarem było uszeregowanie wartości w akronim, który daje im dodatkowe znaczenie. Motyw drogi był dla mnie w prywatnym i zawodowym życiu zawsze szczególnie ważny. Droga jako podróż do celu, ale także głębokie przekonanie, że DROGA jest ważniejsza niż cel. To droga stanowi sens życia. *Droga to rozwój, nabywanie doświadczenia, pokonywanie słabości, wierność zasadom, brnięcie pod prąd i płynięcie na fali, dokonywanie trudnych wyborów, przyjaźń i miłość, przeżywanie, uczenie się, odkrywanie i błędzenie. Droga to podróż, to miejsca, ludzie i chwile, których byśmy nie poznali, nie zobaczyli i nie przeżyli gdybyśmy stali w miejscu. I to jest istotą naszego życia. Droga jest doświadczeniem, cel jest zwińczeniem, który często kończy to, co było najlepsze. W podróżowaniu najważniejsza jest droga, którą się przebywa i to jak się ją pokonuje.* Jak mówi Paulo Coehlo „W dążeniu do celu należy bacznie obserwować Drogę. To ona wskazuje kierunek i wzbogaca nas podczas wędrówki”.

Współcześnie praca zawodowa pochłania coraz więcej naszego czasu, sił fizycznych i emocji. Dla wielu z nas staje się najważniejszym elementem życia, nawet wbrew naszej woli. Zaciera się granica pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym. W czasie wolnym stale wykonujemy czynności związane z zawodem i myśli krążą ustawicznie wokół spraw firmy. Firma staje się w jakiś sensie naszym życiem, a życie firmą. Biorąc to pod uwagę, dążyłem do tego, aby uświadomić współpracownikom, że poszukiwane wartości firmy to w istocie podstawowe wartości naszego życia. Tak powstał zestaw wartości zasadniczych mBanku:

D	oskonałość
R	ealizacja
O	odpowiedzialność
G	otowość
A	ngażowanie się

Akronim DROGA, jako sens życia, opisujący zestaw wartości mBanku pojawił się nieprzypadkowo i nadawał im dodatkowe znaczenie.

## Podążanie DROGĄ

---

*Jeżeli nie wiesz dokąd iść  
Sama cię droga poprowadzi.*

Ks. Jan Twardowski

Dobrze określony system wartości jest drogowskazem w chwilach wątpliwości. Jego znajomość i stosowanie pozwala na podejmowanie właściwych działań i decyzji, nawet gdy zabraknie wewnętrznych regulacji i procedur. Wybierając wartości określiliśmy, co jest dla nas i organizacji najważniejsze. Wskazaliśmy, czym kierujemy się podejmując decyzje i wybierając spośród wielu możliwości konkretne zachowania. Dziś w literaturze przedmiotu przy omawianiu kryteriów wyboru wartości wskazuje się na to, że powinny one spełniać cztery warunki<sup>161</sup>:

- wpływać na sukces organizacji;
- być pod kontrolą (dają się zaobserwować);
- pozwalać się mierzyć;
- wzbudzać aspiracje pracowników i organizacji.

W 2002 roku wiedzieliśmy, że aby nasze wartości były rozumiane przez wszystkich pracowników w taki sam sposób, musimy przełożyć je na konkrety – powinny być obserwowalne i mierzalne. Tylko precyzyjne opisanie wartości poprzez oczekiwane zachowania pozwala stworzyć zrozumiały i nie-

budzący wątpliwości kodeks. Oczekiwane zachowania w organizacji są funkcją użytecznej wiedzy na ten temat. Ważnym zadaniem do wykonania była rozszerzona definicja wartości, opis oczekiwanych zachowań i ich wpływu na relacje wewnętrzne i zewnętrzne.

---

Tylko precyzyjne opisanie wartości poprzez oczekiwane zachowania pozwala stworzyć zrozumiały i niebudzący wątpliwości kodeks.

---

<sup>161</sup> Agata Sachowicz-Stanusch, *Potęgą wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, One Press, Katowice 2007, s. 14.

Przykład opisu wartości REALIZACJA pokaże, o co naprawdę chodzi.

REALIZACJA skuteczność, efektywność, świadomość biznesowa	
Jacy jesteście	Nasz wizerunek
Zorientowanie na cel	Koncentracja na kliencie i jego korzyściach
Skuteczność	Siła konkurencyjna
Doprowadzanie spraw do końca	Zaufanie do Banku i jego pracowników
Jasne definiowanie zadań i odpowiedzialności	Atrakcyjność dla inwestorów
Zrozumienie i identyfikacja z misją i strategią organizacji	Wizja rozwoju Banku
Uwzględnianie rynku, konkurentów i otoczenia w decyzjach biznesowych	Odpowiedzialny pracodawca i uczestnik rynku

Definicja wartości REALIZACJA, to nie tylko realizacja celu zgodnego z budżetem, ale także sama umiejętność sporządzania planu w nawiązaniu do wizji i strategii firmy.

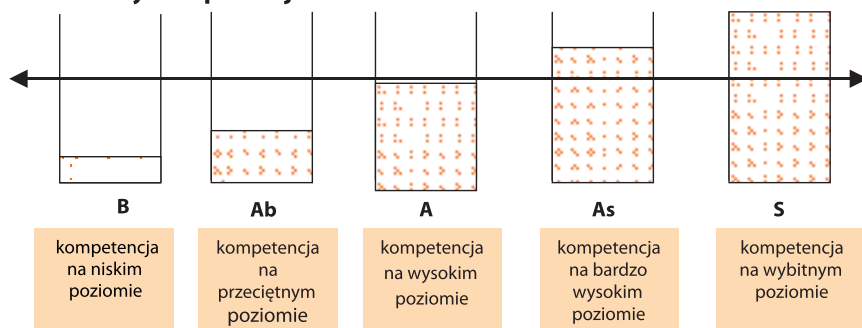
Kompetencje rozumiane jako wiedza, umiejętności i motywacja do działania były dla nas idealnym narzędziem oceny zachowań<sup>162</sup>. Po pierwsze: wskazywały pracownikom, co muszą wiedzieć i umieć, aby działać zgodnie z czynnikami zapewniającymi nam sukces; po drugie: uświadamiały, co jest potrzebne, jeśli nie było w zachowaniu pracownika dowodów skuteczności; wreszcie po trzecie: wskazywały konkretnie obszary najbliższego rozwoju. W przypadku REALIZACJI kluczowe kompetencje w naszej ocenie to:

WARTOŚĆ	KOMPETENCJA	OPIS KOMPETENTNYCH ZACHOWAŃ
R Realizacja	Nastawienie na cel i rezultat	Koncentruje się na stawianiu celów sobie i innym oraz uzyskiwaniu zaplanowanych rezultatów. Realistycznie planuje, zarówno w długim jak i krótkim horyzoncie czasowym; działa efektywnie i terminowo; skutecznie doprowadza sprawy do końca.
	Decyzyjność	Podjeżdże decyzje w oparciu o ocenę szans i ryzyka, wykorzystując dostępne informacje szybko, lecz nie pochopnie. Podtrzymuje podjęte decyzje, ale elastycznie zmienia je w uzasadnionych przypadkach.
	Świadomość biznesowa	Spostrzega organizację jako całość. Formuluje swoje cele biznesowe biorąc pod uwagę rynek, konkurentów i otoczenie społeczne, umiejętnie wykorzystując pojawiające się możliwości. Rozumie model biznesowy Banku i podejmuje działania spójne z tym modelem.

<sup>162</sup> Mapa kompetencji mBanku. PBD BRE Bank 2005.

Opisaną poprzez kompetencje wartość mierzono według skali od 1 do 5, mając na uwadze zakres dostępnych pracownikowi, a użytecznych z perspektywy wartości, zachowań oraz poziom wymaganej kontroli (od działań pod pełną kontrolą do działań w pełni samodzielnych).

### Skala oceny kompetencji



Nasza skala była pięciostopniowa, ale nie miała znanego socjologom „efektu środka”. Ustaliliśmy wysoki, niezbędny w organizacji, poziom wymaganej kompetencji na A. W miejscu skali, gdzie zwykle są „średniacy”, byli nasi bardzo dobrzy pracownicy. Dwa następne poziomy spełniały kryteria aspiracyjności. Pokazywaliśmy pracownikom, jak mogą się doskonalić i czego w związku z tym się uczyć.

Niski (B) – kompetencja na **niskim poziomie** – w niewielkim stopniu ujawnia się w zachowaniach; przejawia się tylko w niektórych obszarach zakresu kompetencji i z małą intensywnością.

Przeciętny (Ab) – kompetencja na **przeciętnym poziomie** – ujawnia się w zachowaniach, ale w niepełnym zakresie kompetencji, wybiórczo, z umiarkowaną intensywnością; pojawia się wyraźniej przy wsparciu lub nadzorze bardziej doświadczonych osób.

Wysoki (A) – kompetencja na **wysokim poziomie** – wyraźnie obecna w zachowaniu, samodzielnie wykorzystywana w realizacji zadań zawodowych, choć nie zawsze z równą częstotliwością i/lub intensywnością.

Bardzo wysoki (As) – kompetencja na **bardzo wysokim poziomie** – regularnie obecna w zachowaniu, stosowana samodzielnie w pełnym zakresie, adekwatnie do wymagań zadania lub sytuacji, z dużą intensywnością; zapewnia wysoki poziom realizacji zadań.

Wybitny (S) – kompetencja **na wybitnym poziomie** – na stałe wpisana w zachowania, opanowana w pełnym zakresie, stosowana adekwatnie, z bardzo dużą swobodą; twórczo wykorzystywana i rozwijana w nowych obszarach; poziom opanowania pozwalający na bycie ekspertem w wiedzy, umiejętnościach i postawach objętych zakresem kompetencji.

Tak powstała Mapa Kompetencji mBanku. Każda wartość została opisana poprzez behawioralne wskaźniki kompetencji. Były to uważnie dobrane kompetencje wg kryterium – *jeśli wartości mają być trwale realizowane w firmie to jakie kompetencje (wiedzę, umiejętności, postawy) powinni posiadać i/albo rozwijać pracownicy, aby móc je praktykować zgodnie z oczekiwaniami firmy i własnym wyborem?*

Do Mapy Kompetencji dołączona była skala ocen przedstawiona na następnej stronie.

### **Plan Osobistej Skuteczności (POS) – samoocena**

Opracowanie procesu oceny skuteczności biznesowej i zachowań w organizacji było niezbędne, aby się dowiedzieć czy stosowane na co dzień praktyki są zgodne z przyjętym systemem wartości. Ci, którzy tworzyli organizację nie mieli z tym kłopotu. Przychodzili jednak nowi ludzie, dla których potrzebowaliśmy narzędzia, które w jednoznaczny sposób przedstawiałyby, jaką firmą jesteśmy, jakie zachowania są tu pożądane, oczekiwane i wymagane; a dla jakich na pewno nie ma miejsca. Ocena okresowa, podsumowanie rocznych dokonań pracowników, stanowiła sprawdzian dla każdego indywidualnie i dla organizacji ogółem, jakie kompetencje są na odpowiednim poziomie rozwoju, aby wymagać zachowań zgodnych z wartościami, a które należy kształcić.

Najistotniejsze jednak jest sprawdzanie, czy stosowanie zachowań zgodnych z wartościami przynosiło oczekiwane wysokie rezultaty biznesowe. Po raz pierwszy procesu oceny zgodności codziennych zachowań pracowników z wartościami dokonano w **Planie Osobistej Skuteczności (POS)**, który stał się formą okresowej oceny pracowników. Burzy on jednak tradycyjną formułę eksperckiej, jednostronnej oceny podwładnego przez przełożonego. Już sama nazwa wskazuje na zupełnie inny charakter procesu. Zależało nam

## DROGA – mapa wartości mBanku

Wartości	Kluczowe kompetencje	Opis kompetentnych zachowań
D Doskonałość	Innowacyjność	Szuka nowych możliwości i znajduje nowe obszary ich zastosowania. Wystrzega się utartych schematów; wykazuje się kreatywnością w myśleniu oraz zachowaniu i zachęca do niej innych.
	Otwartość na zmianę	Zmianę spostrzega jako wyzwanie i nowe możliwości – akceptuje jej potrzebę i aktywnie ją kształtuje. Motywuje innych do udziału w nowych przedsięwzięciach. Przejawia elastyczność; potrafi konstruktywnie i adekwatnie modyfikować swoje poglądy, nastawienia lub zachowania.
	Orientacja na rozwój	Trafnie ocenia i rozwija zdolności swoje oraz współpracowników. Chętnie podejmuje i wykorzystuje możliwości rozwoju; zdobywa kwalifikacje i podnosi kompetencje; wspiera rozwój innych. Poszukuje sposobów doskonalenia i optymalizacji pracy swojej i innych.
R Realizacja	Nastawienie na cel i rezultat	Koncentruje się na stawianiu celów sobie i innym oraz uzyskiwaniu zaplanowanych rezultatów. Realistycznie planuje, zarówno w długim jak i krótkim horyzoncie czasowym; działa efektywnie i terminowo; skutecznie doprowadza sprawy do końca.
	Decyzyjność	Podejmuje decyzje w oparciu o ocenę szans i ryzyka, wykorzystując dostępne informacje szybko, lecz nie pochopnie. Podtrzymuje podjęte decyzje, ale elastycznie zmienia je w uzasadnionych przypadkach.
	Świadomość biznesowa	Spostzega organizację jako całość. Formułuje swoje cele biznesowe biorąc pod uwagę rynek, konkurentów i otoczenie społeczne, umiejętnie wykorzystując pojawiające się możliwości. Rozumie model biznesowy Banku i podejmuje działania spójne z tym modelem.
O Odpowiedzialność	Inicjatywa	Wykazuje gotowość do szybkiej i zdecydowanej aktywności. Z własnej woli podejmuje refleksję i działanie wykraczające poza wąsko rozumiany zakres swoich obowiązków. Łatwo uczy się metodą prób i błędów, bez zrażania się niepowodzeniami.
	Samodzielność	Podejmuje odpowiedzialność za swoje decyzje i zachowania. Odważnie mierzy się z wyzwaniami; umiejętnie korzysta ze wsparcia, jeśli uzna, że jest to niezbędne; nie potrzebuje nadzoru; ma wysoki poziom samokontroli.
	Wpływ na innych	Pozyskuje innych do współpracy dla osiągnięcia zaplanowanych efektów; inspiruje do działania; przekonuje do własnych poglądów; skutecznie przewyżcza inne opinie poprzez podejmowanie dyskusji.
G Gotowość	Dojrzałość emocjonalna	Otwiera się na informację zwrotną i korzysta z niej. Kieruje swoimi emocjami i nastrosjami; ma świadomość swoich mocnych i słabych stron; akceptuje krytykę i używa jej konstruktywnie. Umiejętnie ocenia sytuacje społeczne oraz potrzeby ludzi i adekwatnie do nich postępuje.
	Zespołowość	Buduje atmosferę współpracy; integruje się z zespołem; rozumie różnorodne interesy innych i dąży do znajdowania porozumienia; radzi sobie w sytuacjach konfliktowych. Jeśli jest liderem – stawia osiągalne, ale pełne wyzwania cele na podstawie oceny sytuacji i potencjału pracowników.
	Dynamizm	Utrzymuje stan wewnętrznej mobilizacji; działa sprawnie i z energią; szybko reaguje na potrzeby innych, ze szczególną wrażliwością na oczekiwania klientów i współpracowników. Potrafi przewyżczać nieoczekiwane trudności i modyfikować swoje działanie bez utraty tempa.
A Angażowanie się	Samomotywacja	Stawia sobie ambitne cele i intensywnie pracuje, aby osiągnąć sukces. W sobie znajduje wystarczającą motywację do działania – podejmuje je i kontynuuje, nawet przy braku zewnętrznych bodźców. Wierzy w swoje umiejętności i optymistycznie patrzy w przyszłość.
	Wytrwałość	Konsekwentnie dąży do pożądanego rezultatu, nawet mimo doświadczanych niepowodzeń; potrafi realizować długoterminowe działania. Umiejętnie radzi sobie z nieoczekiwanym lub ciągłym napięciem i przeciążeniem, bez szkody dla efektywności działań; łatwo regeneruje siły.
	Identyfikacja z Bankiem	Traktuje pracę w Banku jako szansę i centralne miejsce rozwoju swojej kariery na jej bieżącym etapie. Podziela, ujawnia i promuje swoim działaniem wartości DROGI. Demonstruje solidarność ze współpracownikami i organizacją oraz dyspozycyjność w obliczu jej priorytetów.

na tym, aby pracownicy świadomie podejmowali trud zaplanowania DROGI, która doprowadzi ich do oczekiwanych rezultatów. Skoro wiedzieliśmy, że istotnym czynnikiem sukcesu są określone wartości oraz potrafiliśmy wskazać ich behawioralne przejawy, to pozostało rozpoznać, w jakim zakresie są one obecne w praktyce każdego pracownika. Bazą do konstrukcji POS jest informacja zwrotna. Analiza informacji zwrotnej nie jest bynajmniej nową metodą. Jej twórcą był, żyjący w XIV wieku, zupełnie nieznanymi niemiecki teolog, a 150 lat później rozwinęli ją niezależnie od siebie Jan Kalwin i Ignacy Loyola<sup>163</sup>.

Informacja zwrotna to informacja napływająca do nas z otoczenia (niezależnie od naszych starań albo w związku z działaniami, jakie sami podejmujemy, aby się czegoś dowiedzieć) na temat tego, jak jesteśmy spostrzegani. Dzięki informacji zwrotnej dowiadujemy się dlaczego to, co robimy lub to, czego nie robimy wpływa na rezultaty naszych działań. Pracownicy mBanku mieli zadanie rozpoznać związek pomiędzy tym: *Jak działam?* a tym: *Jakie osiągam rezultaty?* Otrzymali tym samym efektywną metodę uczenia się i narzędzie w praktykowaniu wartości DROGI. Kontraktowanie Planu Osobistej Skuteczności z przełożonym stawało się zobowiązaniem nie tylko wobec organizacji i szefa, ale przede wszystkim samego siebie. Pytania: jak pracuję i jakie osiągam rezultaty towarzyszyły ich działaniom na co dzień i stanowiły podstawę (samo)oceny okresowej.

POS powstał w niezwykłej dbałości o to, by zaproponowane narzędzia, przebieg procesu, rola wszystkich stron ważnych dla ostatecznego rezultatu – stworzenia efektywnej, świadomej siebie i swoich atutów i odpowiedzialnej organizacji – były spójne z przyjętymi wartościami DROGI. Ocena bazuje na opisowej samoocenie kompetencji pracownika opisanych w DRODZE, w konfrontacji z oceną przełożonego, dokonywanej z udziałem osób trzecich. Proces oceny zakłada, że<sup>164</sup>:

- **POS stanowi jeden z etapów w procesie rozwoju pracowników i organizacji;**
- **POS uwzględnia zarówno wyniki pracy jak i styl, w jakim się je osiąga;**

<sup>163</sup> Peter. F. Drucker, „Jak zarządzać samym sobą”, „Harvard Business Review Polska” lipiec, sierpień 2006.

<sup>164</sup> Plan Osobistej Skuteczności. Informacja dla pracowników. Materiały wewnętrzne BZD, 2004.

## Arkusz Planu Osobistej Skuteczności

**DOSKONAŁOŚĆ REALIZACJA ODPOWIEDZIALNOŚĆ GOTOWOŚĆ ANGAŻOWANIE SIĘ**

<b>Plan Osobistej Skuteczności</b>				<b>A</b>
Mój numer kadrowy:		Moje stanowisko:		
Data objęcia stanowiska:		Mój przełożony:		
Data ostatniej modyfikacji Planu:		Moja jednostka org.:		
<b>MOJE WYNIKI</b> (zadania, projekty, obszar odpowiedzialności – konkrety, efekty, liczby, wskaźniki)				
<b>Zrealizowane zadania wraz z % wykonania</b>		<b>Wyzwania 2006</b> <b>Plany (zadania, projekty, zakres odpowiedzialności) wraz z miernikiem ich realizacji</b>		
Ogólnie, zadania w minionym roku zostały zrealizowane w %				
SUKCESY		PORAŻKI		
<b>MÓJ STYL PRACY I RELACJI Z INNYMI</b> (zachowania i postawa – Doskonałość – Realizacja – Odpowiedzialność – Gotowość – Angażowanie się)				
MOCNE STRONY		DO POPRAWY		
<b>MÓJ ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY</b> (wiedza, umiejętności, szkolenia, awanse, zmiany, ścieżka kariery, przyszłość w organizacji, ramy czasowe)				
DOKONANIA ROZWOJOWE		PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ		
<b>PROGRAM ZASTĘPSTW</b> (stanowisko i osoba ze wskazaniem ew. luki kompetencyjnej do uzupełnienia)		Rekomendacja do Rezerwowej Kadry Kierowniczej	Nie	
KTO MOŻE ZASTĄPIĆ MNIE		KOGO JA MOGĘ ZASTĄPIĆ		
<b>INNE UWAGI MOJE LUB SZEFA</b>				
..... Data	..... Mój podpis	..... Data	..... .Podpis szefa	

**Pion Bankowości Detalicznej BRE Bank S.A.**

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD PBD.



- Ocena stylu pracy jest opisany standardem i opiera się na wartościach mBanku zdefiniowanych w systemie DROGA;
- Zbudowanie **POS** i zakontraktowanie go z przełożonym przynosi konkretne skutki dla każdego pracownika (ocena nie jest procesem wyizolowanym);
- Tworzenie **POS** wymaga wysokiej samoświadomości i odpowiedzialności zarówno pracowników, jak i przełożonych.

Arkusze POS zaczyna się od rozliczenia pracownika z samym sobą w zakresie oceny rezultatów swojego działania.

Dla zobiektywizowania wiedzy pracownika o sobie wprowadzono specjalne dodatkowe narzędzie, zwane **Koleżeńską Informacją Zwrotną (KIZ)**. Z informacji dla pracowników wynika, że

„Koleżeńska Informacja Zwrotna to prosty sposób zebrania informacji na swój temat. Ma on wzbogacić materiał potrzebny do **autorefleksji**, która jest decydującym momentem w tworzeniu Planu Osobistej Skuteczności. Daje możliwość spojrzenia na swoją osobę z zewnątrz, oczyma osób, z którymi na co dzień współpracujesz. Jest to także okazja do podjęcia działań w imię **GOTOWOŚCI** – w tym wypadku do odważnego przyjęcia konstruktywnej informacji zwrotnej, krytycznego spojrzenia na siebie i doskonalenia swojego stylu pracy.

O udzielenie Koleżeńskej Informacji Zwrotnej poproś osoby, których opinie cenisz, a które jednocześnie mają okazję współpracować z Tobą w różnych sytuacjach zawodowych. Mogą to być członkowie Twojego zespołu lub Twoi klienci wewnętrzni, na których oczekiwania często odpowiadasz. Treść Koleżeńskej Informacji Zwrotnej pozostaje *wyłącznie dla Ciebie*. Warto, żebyś zapisy tam zawarte wykorzystał w swoim Planie Osobistej Skuteczności. **Pamiętaj – zdolność do analizy i wyciągnięcia wniosków z informacji zwrotnej jest podstawowym sposobem rozwoju osoby dojrzałej!**”

Nie był to dla pracowników mBanku nowy temat, bo informacja zwrotna jako narzędzie komunikacji była praktykowana szeroko. Nowe było wykorzystanie tego narzędzia w procesie oceny kolegów i współpracowników.

## Koleżeńska Informacja Zwrotna

### Przykład

Koleżeńska Informacja Zwrotna dla <b>Zbyszka Chowluka</b>	
<p>Co dostaję od Ciebie jako współpracownika?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wsparcie w trudnych sytuacjach dotyczących obszaru IT; trafną diagnozę problemu i fachowe wskazanie słabych punktów mojego rozumowania</li> <li>– uczciwą i na ogół sprawiedliwą krytykę</li> <li>– niezawodność, pewność, że jeśli już czegoś się podejmiesz, to dotrzymasz słowa</li> </ul>	<p>Czego mi brakuje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– większej gotowości do włączenia się w mój projekt związany z bazą klientów</li> <li>– większej aktywności i wsparcia na poniedziałkowych spotkaniach z szefem w obronie naszych wspólnych pomysłów dot. obsługi reklamacji</li> <li>– więcej wyrozumiałości dla moich ograniczeń „technicznych”</li> <li>– częstszego uśmiechu</li> </ul>
<p>Co lubię w Twoim sposobie bycia, zachowaniu, postawie?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– realizm i koncentrację na faktach, niezależnie od przeżywanych emocji</li> <li>– krytycyzm i dystans do rozwiązań własnych i cudzych</li> <li>– pomysłowość</li> </ul>	
<p>Udzielił(a): <b>Aśka Wrzosek</b> <span style="float: right;">5 maja 2004</span></p>	

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD. PBD.

Pracownik w oparciu o dostępne sobie informacje wypełnia **Bilans Miejsca na DRODZE**. Dokonuje samooceny w zakresie poziomu opisanych w Mapie Kompetencji zachowań w swoich codziennych działaniach. Jest to niezwykle trudne zadanie dla każdego z zainteresowanych i jednocześnie ogromnie ważny moment dla całego procesu. Dlatego działanie to opisane zostało szczegółowo w specjalnej instrukcji<sup>165</sup>:

1. *Przygotowując się do napisania swojego Planu Osobistej Skuteczności zastanów się:*
  - a) *Jakie były efekty Twojej pracy w roku minionym od ostatniej oceny? Które z Twoich zadań lub projektów zakończyły się sukcesem, a których nie udało Ci się zrealizować w satysfakcjonującym stopniu? Oszacuj (w procentach) ogólny poziom realizacji celów, które miała(e)s do zrealizowania w tym czasie.*

<sup>165</sup> Informacja dla pracowników. Materiały wewnętrzne BZD, 2004.

## Bilans Miejsca na DRODZE 2004

imię i nazwisko pracownika ..... Stanowisko: nazwa stanowiska i pełnionej roli ..... /j.o.

Sporzędził: mię i nazwisko przełożonego ..... Data ..... dd miesiąc rok .....

Wartości i kompetencje		Poziom kompetencji					Obszary rozwoju							Szczegółowe kierunki rozwoju
		Niski	Przeciętny	Wysoki	Bardzo wysoki	Wybitny	Obsługa klienta	Koordinacja projektów i przywództwo	Umiejętności osobiste i społeczne	Języki obce	IT	Wiedza bankowa	Inna wiedza (finanse, marketing, prawo)	
<b>D</b>	Innowacyjność													
	Orientacja na zmiany													
	Orientacja na rozwój													
<b>R</b>	Orientacja na cele i rezultaty													
	Decyzyjność													
	Świadomość biznesowa													
<b>O</b>	Orientacja na działanie													
	Samodzielność													
	Wywieranie wpływu													
<b>G</b>	Równowaga emocjonalna													
	Współpraca w zespole													
	Szybkość i tempo działania													
<b>A</b>	Odporność na stres													
	Wytrwałość													
	Orientacja na sukces													

Źródło: Materiały wewnętrzne BZD. Pion Bankowości Detalicznej BRE Bank SA.

- b) *Jakie wyzwania i priorytety stają przed Tobą w kolejnym roku pracy: za jakie zadania, projekty, obszary weźmiesz odpowiedzialność? Jakie efekty (wyniki) chcesz osiągnąć?*
- c) *Co jest mocną stroną Twojego stylu działania? Które z wartości **DROGI** są najsilniej obecne w Twoim zachowaniu i postawie? Co wymaga poprawy? Nad czym chcesz pracować?*
- d) *Co ważnego wydarzyło się w Twoim rozwoju zawodowym i osobistym (szkolenia, opanowane umiejętności, nabyta wiedza, awanse, zmiany stanowiska, itp.)?*
- e) *Jaki jest Twój plan rozwoju zawodowego i osobistego w perspektywie roku? Jakie kompetencje chcesz poprawić, czego powinieneś się nauczyć?*

*Jak widzisz swoją przyszłość w organizacji? W jakim kierunku chcesz rozwinąć swoją karierę zawodową?*

- f) *Kto, w razie potrzeby, mógłby Cię zastąpić na Twoim obecnym stanowisku i jakie kompetencje musiałby uzupełnić, aby przejąć Twoje obowiązki. Z kolei, jakie stanowisko Ty mógłbyś objąć, przy założeniu zrealizowania zarysowanego wyżej planu rozwoju.*
2. *Poproś 2 (do 4 osób) o Koleżeńską Informację Zwrotną – jedną lub dwie wybrane przez siebie i jedną lub dwie, o których wskazanie poproś swojego przełożonego.*
  3. *Napisz projekt swojego Planu Osobistej Skuteczności wraz z Bilansem Miejsca na DRODZE i prześlij go przełożonemu. On ustosunkuje się do niego i zaprosi Cię na rozmowę.*

Przygotowany pracownik umawiał się z przełożonym na spotkanie. Rola szefa w POS jest ważna, ale kluczowa jest samoocena dokonywana przez każdego pracownika, bo jest podsumowaniem dokonań i oceną samego siebie w danym okresie. To ona sprawia, że przełożony musi się odpowiednio przygotować do rozmowy z pracownikiem. Jego zadaniem jest odnieść się do przygotowanego przez pracownika Planu Osobistej Skuteczności, sporządzić Bilans Kompetencji na DRODZE. Z «instrukcji dla przełożonego»:

- a) **Wskaż** każdemu podwładnemu jedną lub dwie osoby, **których opinie cenisz**, od których chcesz, żeby zebrał Koleżeńską Informację Zwrotną i upewnij się, że sam wybrał kolejne dwie (lub jedną)<sup>166</sup>.
- b) Przygotuj się do rozmowy kontraktującej POS:
  - przeczytaj projekt POS nadesłany przez podwładnego i wyjaśnij ewentualne Niejasności;
  - sporządź Bilans Miejsca na DRODZE dla pracownika (jako pomoc w ukonkretnieniu informacji zwrotnej) ze wskazaniem kierunków rozwoju i pracy nad sobą;
  - dopisz się na Planie Osobistej Skuteczności pracownika, jeśli masz uzupełnienia lub odmienne zdanie na jakiś temat;
  - zaznacz czy rekomendujesz go do Rezerwowej Kadry Kierowniczej.
- c) Przeprowadź z pracownikiem rozmowę w celu:
  - omówienia POS i udzielenia informacji zwrotnej w oparciu o Bilans Miejsca na DRODZE;

<sup>166</sup> Mogą to być dowolne osoby z organizacji, które mają wiedzę na temat stylu pracy danej osoby, bądź z pozycji członka tego samego zespołu, bądź jako klienci wewnętrzni.

- omówienia czynników mogących mieć wpływ na sukces w realizacji Planu przez pracownika;
- ostatecznego zakontraktowania Planu Osobistej Skuteczności pracownika;
- zebrania od niego informacji zwrotnej dla siebie jako szefa.

Szef nie ma jednoosobowego autorytetu oceny według POS. Obiektywizacji procesu służą specjalne spotkania nazywane Sesjami Przeglądowymi. Ich znaczenie tkwi w świadomości uczestników i jest opisane w ten sposób<sup>167</sup>:

*Sesje Przeglądowe to spotkania mające na celu dokonanie głębokiej i obiektywnej oceny wybranych pracowników. Do takiej wielostronnej oceny przełożony, który jest gospodarzem spotkania, zaprosi osobę, z którą oceniany współpracuje na co dzień oraz – w miarę możliwości – przełożonego wyższego szczebla oraz pracownika HR. Osoby te poproszone zostaną o dokonanie oceny jakości współpracy z ocenianą osobą oraz o dokonanie finalnego przypisania do opisanej wcześniej kategorii.*

Sesjom Przeglądowym podlegają, niezależnie od oceny, wszyscy menedżerowie Banku. Sesja odbywa się bez obecności osoby ocenianej. Zgodnie z założeniami przełożony prezentuje uczestnikom dokonania pracownika (menedżera) i swoją ocenę. Przedstawia je osobom znającym doskonale rzeczywistość organizacji, które zazwyczaj na co dzień współpracują z ocenianą osobą lub obserwują efekty przedstawianych działań. W poszukiwaniu najbardziej odpowiadających rzeczywistości ocen dochodzi często do gorących dyskusji. Ostateczną decyzję, dotyczącą oceny, podejmuje przełożony, po wyczerpującej dyskusji, która utwierdza go we wcześniejszej opinii lub przeciwnie, zobowiązuje do weryfikacji spojrzenia na pracownika.

W sesjach przeglądowych menedżerów średniego i wyższego szczebla brałem osobiście udział jako szef nadzorujący mBank i MultiBank, a później nie zmieniłem tego zwyczaju jako Prezes BRE Banku. Uważam, że „dobór i ocena pracowników nigdy nie powinna być cedowana na innych”<sup>168</sup>. Każdemu menedżerowi poświęcano co najmniej godzinę. Sesje przeglądowe zajmowały dużo czasu i zwykle trwały 3–4 dni robocze. Dyskutuje się wytrwale, aż do uzyskania przekonania, że w ostatecznej opinii przełożony

<sup>167</sup> Z Instrukcji dla Pracowników BZD 2004.

<sup>168</sup> Larry Bossidy, Ram Charan, *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, 2002, tłum. Ludwik Stawowy.

uwzględni wszystkie znane fakty i oczekiwania. Punktem odniesienia były przyjęte wskaźniki behawioralne kompetencji i dowody na uzyskiwane przez liderów rezultaty. Mieliśmy odwagę różnicować naszych menedżerów.

Końcowym etapem POS są Sesje Informacyjne, służące przedstawieniu oceny końcowej. To nie są łatwe i krótkie rozmowy, bo nawet najlepsi mieli coś do poprawy. Ich przebieg dalece odbiega od zwykłej w takich przypadkach procedury komunikowania wyniku oceny i... następny proszę. Sesje informacyjne mają charakter informacji zwrotnej, przekazywania oceny, ale w głównej mierze obserwacji zachowań, dyskusowania przykładów, sugestii zmian. Rzeczowość i niezwykła atmosfera tych rozmów jest jednym z najlepszych moich wspomnień z pracy w projekcie mBank i MultiBank, a także później w BRE Banku. W organizacji opartej na wartościach, które mają realne odniesienie w codziennej działalności, ludzie posiadają wiele autorefleksji, a ich ocena samych siebie jest często niezwykle krytyczna.

W czasie sesji przeglądowych oceny przedstawione przez bezpośrednio zainteresowanych były często podwyższone, a tylko w wyjątkowych przypadkach znacznie obniżane w wyniku dyskusji panelowej. Rozmowa na Sesji informacyjnej stawała się najlepszym warsztatem menedżerskim podążania DROGĄ. Dla mnie to był jeden z najważniejszych obowiązków i ogromne wyzwanie. Uczestniczyłem w sesjach przeglądowych i informacyjnych z przekonania, że jestem to winien tym, którzy zaufali organizacji i dają na co dzień wiele dowodów niezwykłego zaangażowania. To były trudne rozmowy. Tak z tymi, których znałem od wielu lat i poprzeczka oczekiwań była zawieszona wysoko, jak i z głodnymi sukcesu młodymi wilkami, ambitnymi do granic możliwości, niecierpliwymi w dążeniu do zdobycia awansu i uznania.

Sesja przeglądowa i sesja informacyjna trwały kilka dni; do nich trzeba się było wcześniej przygotować. Można powiedzieć, że w tym czasie organizacja zajmuje się sama sobą, a szycy mówią nawet, że funduje sesje psychoterapeutyczne dla wszystkich zamiast pracować w interesie akcjonariuszy. Uważam, że to z punktu widzenia organizacji najlepiej wykorzystany czas w roku. Pozwala zatrzymać się w biegu, zmusza do spojrzenia wstecz, podsumowania osiągnięć – sukcesów i porażek – wyciągnięcia wniosków na przyszłość.

Plan Osobistej Skuteczności był narzędziem menedżerskim integrującym główne założenia koncepcji Zarządzania Przez Cele (MBO) i Zarządzania

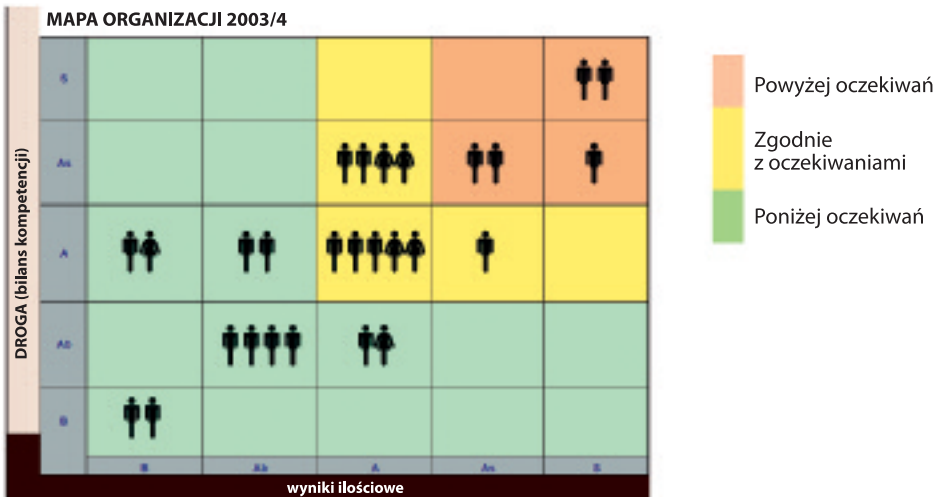
Poprzez Wartości (ZPW). Ocena skuteczności działania w ujęciu ilościowym była dokonywana przez pracownika i przełożonego, a plan działania ustalany był na początku każdego okresu z przełożonym, w ramach procesu przygotowania budżetu. Ocena pracownika realizowana w zgodzie z przyjętymi wartościami, i wzmacniająca zachowania z nimi spójne, pozwoliła nam uniknąć wszystkich pułapek klasycznego zarządzania poprzez cele, które dziś w wielu przypadkach zamieniło się w inżynierię przemysłową ze wszystkimi jej wadami<sup>169</sup>.

Zaproszenie do dialogu, podczas którego pozwala się ludziom odkrywać doświadczenia sprawiające im satysfakcję, skonkretyzować własne cele, sprawia, że zaczynają dostrzegać logikę własnych wyborów zawodowych (lub jej brak), a co za tym idzie – całą energię, która w nich drzemie. W miarę jak ten obraz staje się coraz bardziej wyraźny, dużo łatwiej jest im dostosowywać pojawiające się po stronie firmy propozycje (cele) do własnych preferencji. Są gotowi do podejmowania wyborów, za które biorą ODPOWIEDZIALNOŚĆ.

Proces oceny w ramach Planu Osobistej Skuteczności pokazywał dwuwymiarowy obraz organizacji uwzględniający aspekt jakościowy, według wartości DROGA, oraz ilościowy. W rezultacie powstaje mapa organizacji z uwzględnieniem kompetencji i skuteczności działania. Najprostsza jest interpretacja grupy spełniającej oczekiwania: to są wszyscy, którzy otrzymują oceny powyżej A w obu kategoriach.

Gwiazdy legitymują się oceną S w ocenie zachowań i skuteczności działania. W mBanku, MultiBanku i BRE Banku liczba gwiazd była relatywnie mała i ich udział stanowił zwykle 1,5–2,5 procenta zatrudnionych w organizacji. Pracowników nie spełniających oczekiwań organizacji, z co najmniej jedną oceną A, można podzielić na trzy grupy. Interpretacja dwóch ocen poniżej A, zachowań mierzonych według systemu wartości i indywidualnej karty zadań nie pozostawia żadnych wątpliwości: przy czym dwie oceny B dają jednoznaczny sygnał do rozstania. Przypadek oceny powyżej A za wartości i poniżej standardu za wykonanie zadań ilościowych jest w organizacji lepszy od sytuacji odwrotnej. To łatwiejsze do intelektualnego zrozumienia niż praktycznego postępowania, gdy trzeba się rozstać z pracownikiem, któ-

<sup>169</sup> Harry Levinson, „Zarządzanie przez czyje cele?”, „Harvard Business Review Polska”, lipiec, sierpień 2006.



ry wykonuje plany, ale nie pasuje do organizacji ze względu na sposób postępowania.

Z tymi, którzy przewyższali nasze oczekiwania firma ustala ścieżkę rozwoju: przygotowanie do nowych wyzwań, plany rozwoju kariery. Tym, którzy spełniali oczekiwania wskazywaliśmy perspektywy i warunki doskonalenia się. Ci, którzy nie spełniali oczekiwań otrzymywali jasny komunikat o wymaganiach i określony czas na ich spełnienie. Wydawałoby się, że sytuacja ostatniej grupy była dramatyczna. Historia pokazała jednak, że dla wielu osób, które znalazły się w tej grupie jasny komunikat, dostęp do narzędzi i szansa w postaci czasu na zmianę była impulsem przemiany lub kontrolowanego odejścia.

W tym aspekcie firma zarządzana przez wartości różni się zasadniczo od organizacji zarządzanej przez cele lub instrukcje, gdzie realizacja zadań ilościowych i wykonanie zadań zgodnie z poleceniem jest ostatecznym wyznacznikiem oceny pracownika. Wprowadzenie systemu motywacyjnego wymagało przygotowania organizacji do precyzyjnego określania celów i opisywania ich poprzez miary i wskaźniki. Tak powstała Indywidualna Karta Zadań i cały proces został przekształcony w Plan Indywidualnej Skuteczności.

Zarządzanie jest sztuką planowania i osiągnięcia celów przy wykorzystaniu istniejących zasobów. Niewątpliwie realizacji celu towarzyszy zadowolenie o charakterze emocjonalnym, ale w dążeniu do najlepszego wykorzy-



stania 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. W praktyce zarządzania przez wartości w mBanku, a później także w BRE Banku, rola motywacji finansowej była nie mniejsza niż gdzie indziej, z tą różnicą, że konstrukcja systemu premiewego była powiązana z zachowaniami zgodnymi z wartościami firmy.

Wprowadzenie systemu motywacyjnego w mBanku, a ostatecznie w całym BRE 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. Cały proces POS, po zmianach, został wprowadzony dla całego BRE Banku w 2006 roku pod nazwą Plan Indywidualnej Skuteczności.

„Aby wartości naprawdę miały znaczenie, firmy muszą nagradzać ludzi, którzy je propagują” (J. Welch, *Winning – znaczy zwyciężać*). Najlepsi pracownicy i menadżerowie 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 zażartej 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 menadżerowie 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.

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 pro-

---

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

---

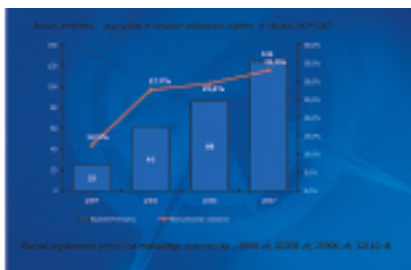
## Samoocena jako podstawa metodologii oceny pracowniczej w BRE Banku



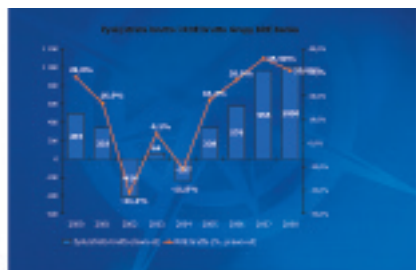
cesie oceny pracowniczej na bazie Planu Indywidualnej Skuteczności i Indywidualnej Karty Zadań. W ten sposób wyeliminowano całkowicie czynnik dyskrecjonalny w procesie przyznawania premii pracowniczych, zapewniając pełną przejrzystość procesu. System został wprowadzony w BRE Banku w 2005 roku; po dwóch 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. Udział funduszu premiowego w kosztach osobowych wzrastał, i wynosił, odpowiednio, w powyższych latach: 12,5 procenta, 27,7 procenta, 29,4 procenta i 33 procent.

### Wynagrodzenie za wyniki i postawę

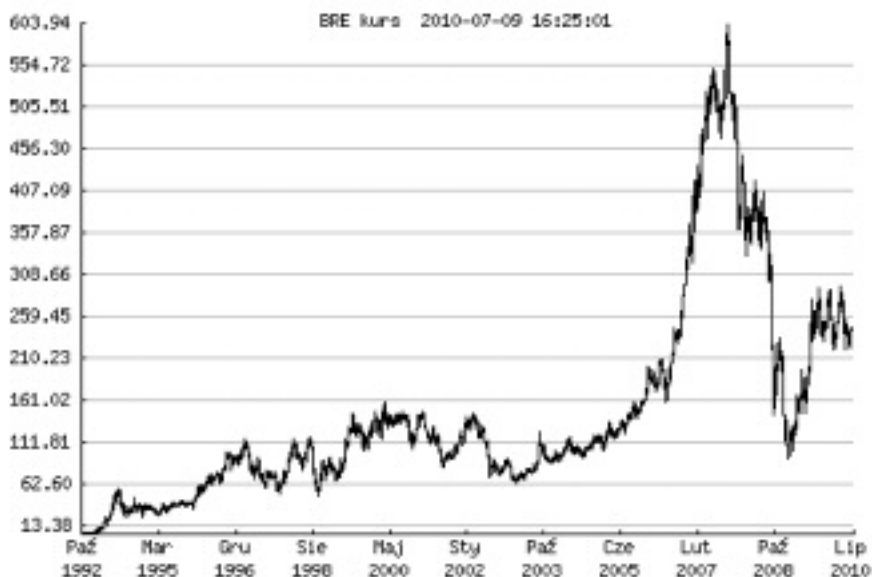


### Wyniki Grupy BRE Banku w okresie 2000–2008



Nawet wzięwszy pod uwagę istotny wzrost zatrudnienia w tym okresie (3200–4800 osób), wzrost wypłaconej premii na etatowego pracownika był imponujący i kształtował się odpowiednio 8900 złotych, 20 200 złotych; 25 900 złotych; 32 110 złotych. W tym samym okresie, czyli w latach 2004–2007, wyniki firmy poszybowały w górę (–237 milionów), 338 milionów; 576 milionów; 955 milionów.

Rynek docenił nie tylko wyniki finansowe osiągnięte przez BRE Bank, ale w jeszcze większym stopniu sposób działania. 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 okresie 2005–2008 wyższa o 25 procent od odpowiednich średnich wskaźników dla grupy rówieśniczej banków notowanych na GPW. Sposób oceniania pracowników i wiążący 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 okresie 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.