

XI EDYCJA

kongres **kadry**

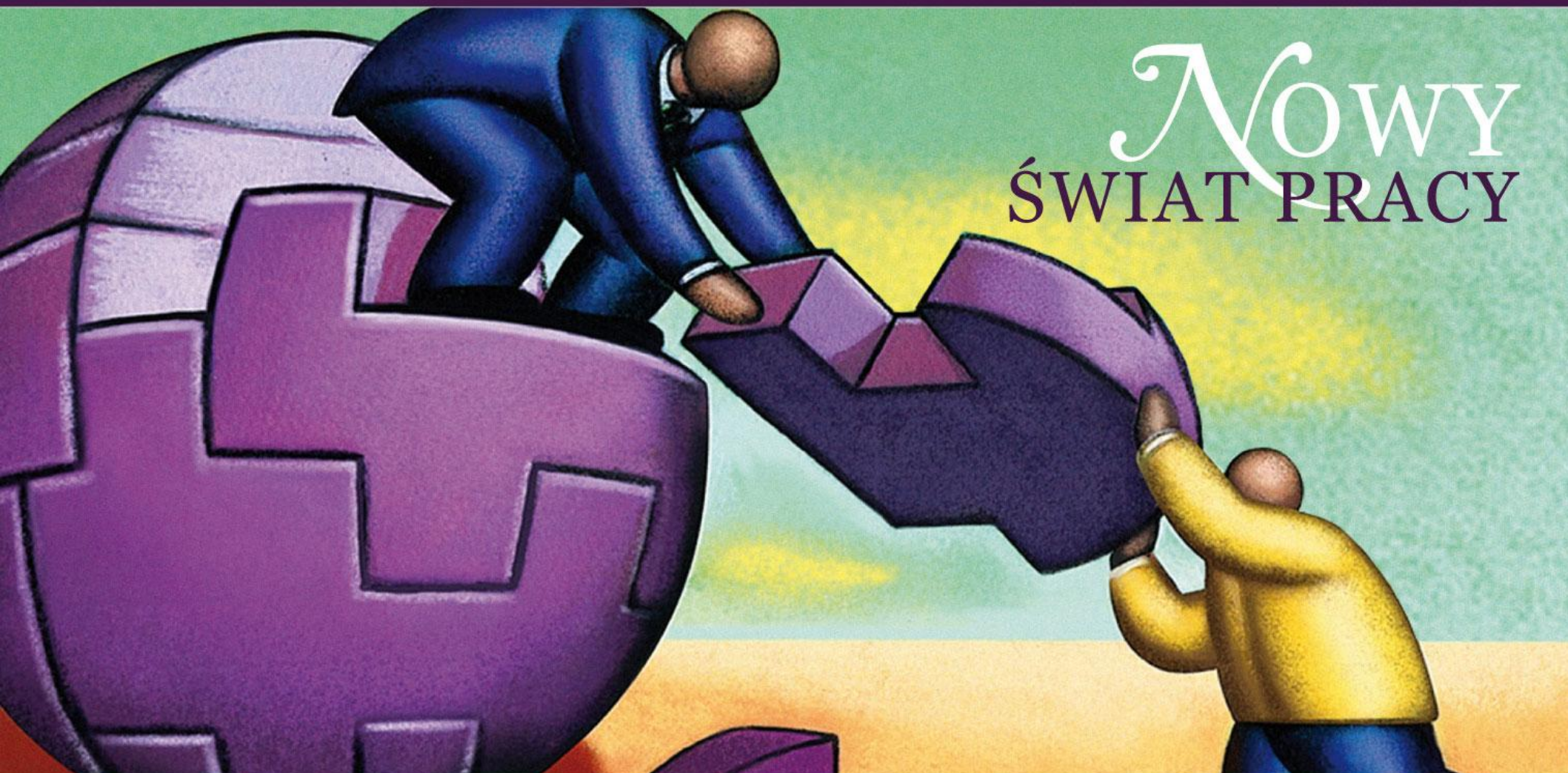
**26-28**

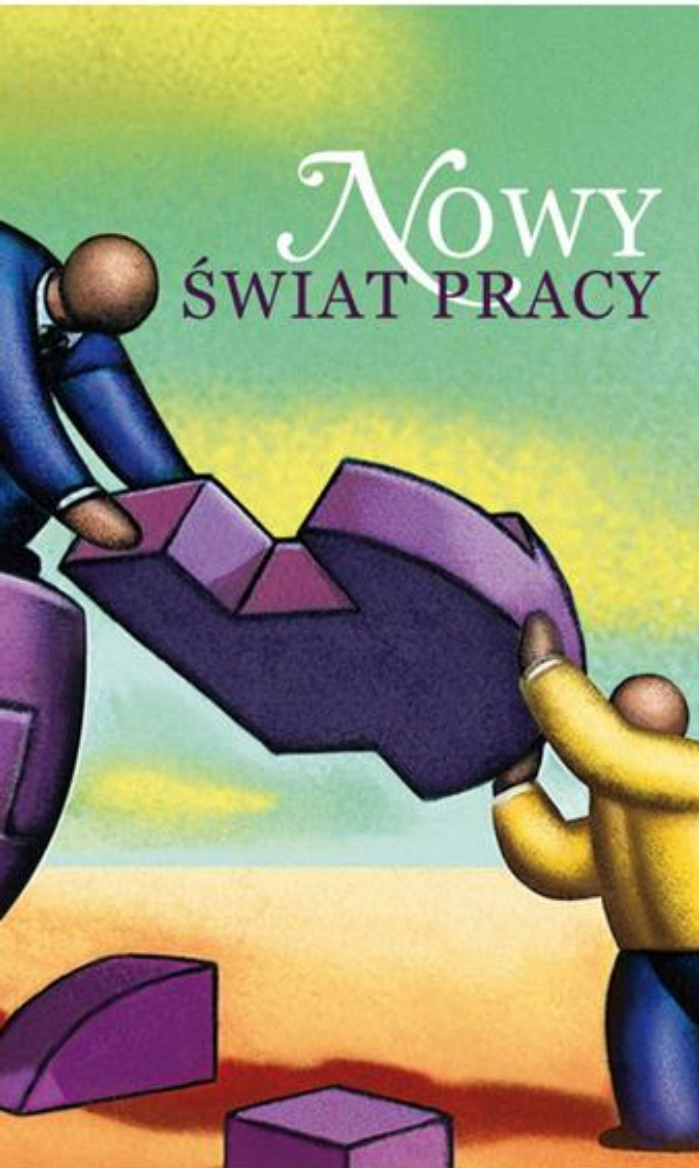
KWIETNIA 2010

HOTEL SHERATON | KNOWLEDGE VILLAGE  
WARSZAWA

NAJBARDZIEJ PRESTIŻOWE WYDARZENIE W BRANŻY HR

Nowy  
ŚWIAT PRACY





## Wygrają Ci, którzy stawiają na wartości!

Renata Tadeusiak

Magda Ossowska-Krasoń



## Co to są wartości ?



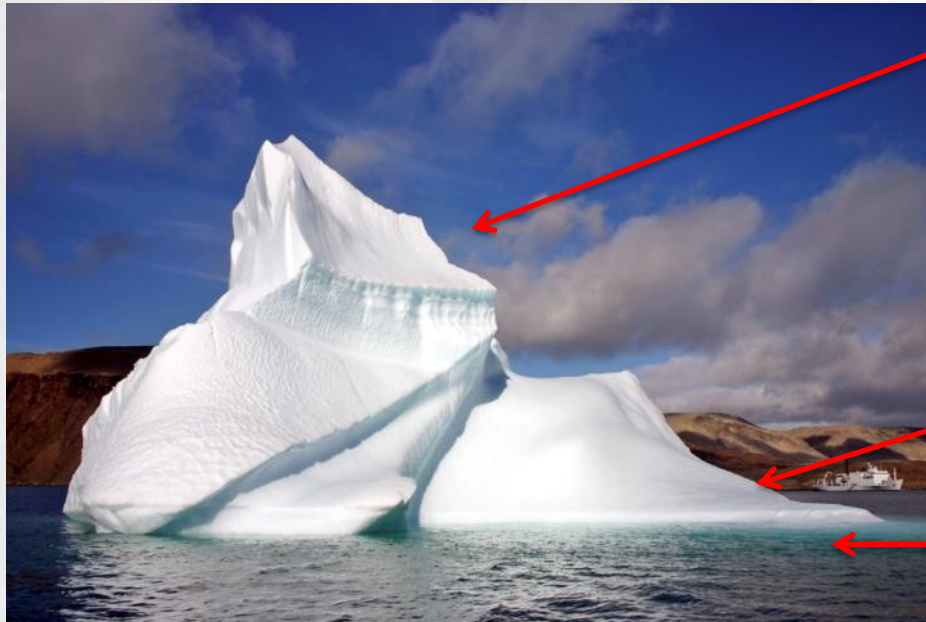
Zasadnicze wartości to to co opisalibyście swoim dzieciom, jako wartości, których bronicie w pracy i których, macie nadzieję, one też będą bronić kiedy dorosną.

Komunikują to co jest najważniejsze dla organizacji.

Wyjaśniają za czym się dana organizacja opowiada, w co wierzy i co kieruje jej zachowaniami i decyzjami.

**WARTOŚCI** to stałe, nietykalne zasady, szczerze wyznawane i akceptowane przez pracowników przedsiębiorstwa.

## Każda firma ma wartości



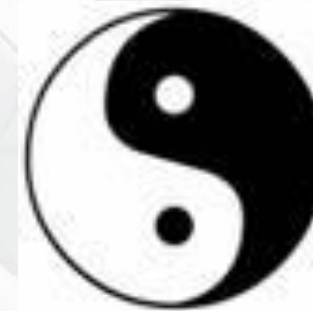
Artefakty  
materialne,  
językowe i  
behawioralne

Normy i wartości

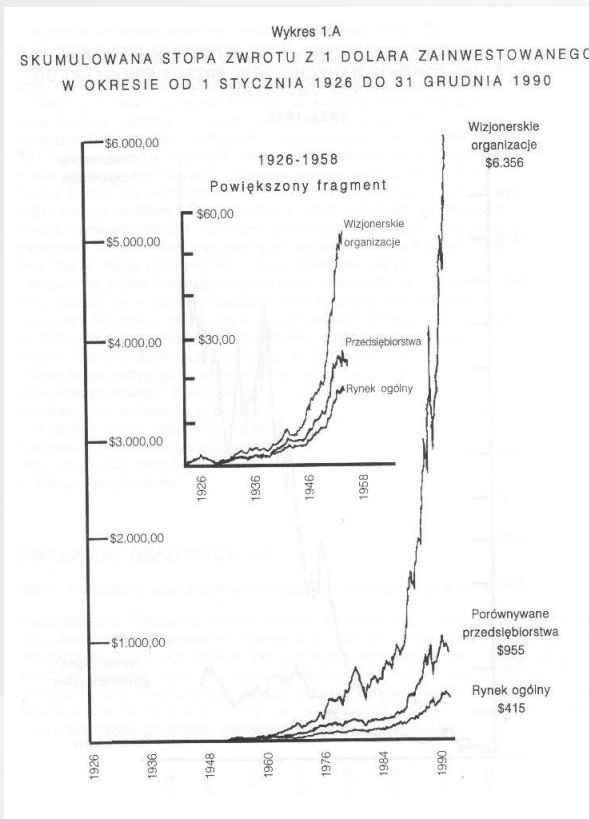
Podstawowe  
założenia kultury

## Co decyduje o tym, że są firmy, które osiągają ponadprzeciętne wyniki?

Zachować nadrzędne wartości i nadrzędny cel



Zmieniać  
Kulturowe i operacyjne  
procedury oraz metody  
działania, konkretne cele  
i strategie

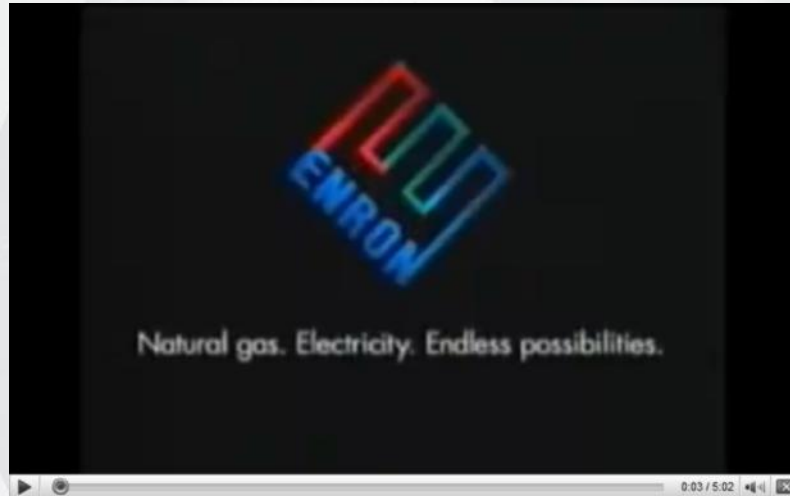


Badania James'a C. Collins'a  
i Jerrego I. Porras'a

„Zrealizowanie misji, wizji oraz celów organizacji pomimo różnych przeszkód i trudności wymaga wyzwolenia w pracownikach energii, która jest podstawą ich motywacji i powoduje, iż proces realizacji owej misji i wizji może być zadowalający” J.Kotter (1990)

„Dopasowanie duszy organizacji i jednostki wyzwala tzw. Czynniki E – energię, entuzjazm, wysiłek, podniecenie, podekscytowanie, doskonałość etc. Bez tego dopasowania praca i życie będą nudne, tępe. Nudy na pewno nie zaakceptuje współczesny pracownik, pracownik wiedzy” Ch. Handy

Corporate Values Index 2009\* - 77,5% firm deklaruje, że ma wartości



Integralność

Komunikacja

Szacunek

Doskonałość

\* 3800 firm z 11 krajów (Polska, Niemcy, Francja, Włochy, Austria, Indie, Holandia, Hiszpania, Wielka Brytania, Ukraina, Stany Zjednoczone)

## Różne reakcje społeczne

Ludzie z własnej woli spełniają oczekiwania organizacji – internalizacja głównych wartości przez pracowników.

Ludzie działają zgodnie z wartościami, ponieważ kierują się poczuciem obowiązku. Nie do końca mają ochotę, ale ulegają wewnętrznej kontroli.

Pracownicy nie chcą działać zgodnie z wartościami, nie traktują ich jako swojego obowiązku, ale REALIZUJĄ NAKAZY I ZAKAZY wynikające z głównych wartości, gdyż obawiają się SANKCJI.

Ludzie nie chcą działać zgodnie z wartościami, nie traktują tego jako obowiązku i przestają się bać sankcji. Główne wartości ulegają zatraceniu.

Instytucjonalizacja wartości



Misja, wizja i wartości

XI EDYCJA

kongres **kadry**

**26-28**

KWIETNIA 2010

HOTEL SHERATON | KNOWLEDGE VILLAGE  
WARSZAWA

Od Banku  
Rozliczeniowego...



...do Banku  
Detalicznego

2009

2013



## Identyfikacja wartości w organizacji z 20-letnią tradycją

### Dlaczego po 20 latach Kanon Wartości?



- nowe otwarcie,
- potrzebna jest zmiana kulturowa,
- drogowskaz do strategii, bo:
  - ‘bliski’ ludziom na każdym szczeblu,
  - łącznik pomiędzy misją a strategią,
  - daje odpowiedź na pytanie ‘jak?’,
- daje podstawy do kluczowych procesów w organizacji (na nich można budować nowe rozwiązania)
- daje ludziom poczucie bezpieczeństwa w trakcie poważnych zmian,
- Zarząd wierzy, że Zarządzanie przez Wartości działa

## Misja Banku Pocztowego

# Prosta i dostępna bankowość

**Prosta** - zapewniamy nowoczesne i zrozumiałe usługi finansowe w przyjaznym otoczeniu, unikamy skomplikowanych produktów, zawiłych procedur i niezrozumiałej komunikacji

---

**Dostępna** - oferujemy usługi finansowe w przystępnych cenach w największej sieci sprzedaży w Polsce - poprzez Urzędy Pocztove, placówki Banku, internet i telefon

---

**Bank Pocztovy to bank polski** - naszymi akcjonariuszami są instytucje z tradycjami: Poczta Polska i PKO Bank Polski

## Przed jakim wyzwaniem stanęliśmy



Poczta Polska

### Założenia projektu:

- nie chcemy ignorować przeszłości,
- korzystamy z potencjału przeszłości, ale koncentrujemy się na celach przyszłych,
- kluczowy jest kontakt bezpośredni z pracownikami,
- konieczne zaangażowanie ludzi z Banku już na pierwszym etapie projektu,
  - zaangażowanie kadry menedżerskiej,
  - niezbędni liderzy zmiany,
  - tworzenie planu komunikacji i procesu identyfikacji wartości wspólnie z pracownikami Banku
  - Zespół roboczy,
- finalna wersja nie powstanie na warsztacie,



## Proces identyfikacji – kolejne kroki

Krok I – badanie kultury organizacji.

Listopad 2009

- Wywiady pogłębione z:
  - a. Członkami Zarządu,
  - b. Dyrektorami wybranych jednostek,
  - c. Pracownikami z długim stażem pracy w Banku
  - d. Nowymi pracownikami.

Krok II – identyfikacja wartości i zachowań.

Grudzień 2009

- 2-dniowy warsztat .

Krok III – praca zespołu projektowego.

Grudzień 2009-styczeń 2010

- Zebranie materiału powarsztatowego,
- Mailowa wymiana opinii,
- 5 godzinny warsztat,
- 3 godzinny warsztat,
- Prezentacja materiału przez Zarządem

28 stycznia 2010

Krok IV – akceptacja CREDO przez Zarząd

11 marca 2010

## Wyniki prac zespołów

Rozwój

Otwartość

Skuteczność

Jesteśmy prostym i  
zrozumiałym bankiem

Uczymy innych i siebie  
Misjonarze bankowości  
Patrzymy sercem

Współpraca



Mamy oczy  
szeroko otwarte

Społeczny

Rzetelność

Bezpieczeństwo

Odpowiedzialność

Rozwój



Wartość	Liczba głosów
Rozwój	93
Jesteśmy prostym i zrozumiałym bankiem	63
Otwartość	56
Skuteczność	48
Rzetelność	36
Współpraca	23
Spółeczny	17
Odpowiedzialny	12
Bezpieczeństwo	11



<b>Ważne są dla nas:</b>	<b>Jacy jesteśmy:</b>
<b>Otwartość</b>	<b>Jesteśmy otwarci na nowe pomysły, rozwiązania i zmiany</b>
<b>Rozwój</b>	<b>Stawiamy na rozwój, doskonalenie i wymianę doświadczeń</b>
<b>Współdziałanie</b>	<b>Potrafiemy współdziałać przy realizacji naszych celów</b>
<b>Odpowiedzialność</b>	<b>Jesteśmy wiarygodni w naszych działaniach</b>
<b>Efektywność</b>	<b>Doprowadzamy sprawy do końca</b>



Wartości z 4 perspektyw

Otwarcie myślimy

	Pracownik	Klient	Właściciel	Otoczenie
<b>Z A C H O W A N I A</b>	Przejawiamy inicjatywę i z pasją szukamy nowych pomysłów i rozwiązań.	Tworzymy przejrzystą i zrozumiałą ofertę dla naszych klientów.	Określamy jasne i przejrzyste reguły komunikacji z właścicielem.  W trudnych sytuacjach poszukujemy rozwiązań akceptowalnych dla wszystkich stron.	W środowisku, w którym działamy wszyscy są dla nas ważni, zauważamy najslabszych.
	Szanujemy odmienne zdanie każdego z nas.	Uważnie słuchamy i cierpliwie wyjaśniamy.		
	Zmiany są dla nas zachętą do działania.	Usuwamy bariery w dostępie do usług finansowych.		

## Nasze Wartości v. „CREDO”

**CREDO – najczęściej używane w znaczeniu „życiowe motto” „dewiza życiowa”**



## Od wartości do zachowań, czy od zachowań do wartości?

### Od Wartości, bo:

- często ich nazwy funkcjonują już w kulturze organizacji,
- są 'narzucone' przez nadrzędną organizację lub założyciela,
- ludziom łatwiej je nazwać, wymienić,

- (-)
- mogą być życzeniowe – 'chcielibyśmy być tacy jako organizacja', ale 'niech to inni zrobią'
  - mogą być odpowiedzią na 'modę',
  - nie ma w tym elementu sprawczości, to jest twór abstrakcyjny,

### Od zachowań, bo:

- Można identyfikować na podstawie rollmodelów,
- czerpiesz z zasobów, koncentrujesz ludzi na ty co robią, co potrafią,
- zwiększa się motywacja,
- w procesie buduje się perspektywa odpowiedzialności za wybrane zachowania,
- bo menedżerowie widzą praktyczne zastosowanie tego narzędzia w ich pracy z pracownikami,

- (-)
- że trudno trafnie definiować wartości , które stają za zachowaniami,
  - gdy już są wartości,

## Co już zyskailiśmy dodatkowo?

- zaangażowanie 130 osób – kadry menedżerskiej Banku,
- nowa forma spotkań kadry menedżerskiej,
- pozytywne doświadczenie kadry menedżerskiej w kreowaniu rzeczywistości Banku – macie wpływ,
- 15 ambasadorów CREDO,
- doświadczenie praktycznego zastosowania wartości (Otwartość, Efektywność, Współdziałanie) – uruchomienie procesu wdrażania (na warsztatach i w trakcie prac zespołu)

## Co dalej?

- Narzędzie zarządzania organizacją,
- Wartości w akcji

Dziękujemy za uwagę 😊  
i prosimy o pytania.

[www.sferarozwoju.pl](http://www.sferarozwoju.pl)