

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VREDNOTE IZBRANE BANKE KOT TEMELJ  
POSLOVNEGA VEDENJA IN DELOVANJA

IGOR HEMPT

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VREDNOTE IZBRANE BANKE KOT TEMELJ  
POSLOVNEGA VEDENJA IN DELOVANJA

Igor Hempt

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin



## POVZETEK

Vrednote podjetja so v zadnjem času postale ključni diferenciator, saj se trgi vedno bolj gibljejo v smer popolne konkurence, ki so si bolj in bolj podobne. V moji zaključni projektni nalogi sem se odločili obravnavati vrednote izbrane banke kot temelj poslovnega vedenja in delovanja. Banka Koper d. d. je septembra 2009 začela s promocijsko akcijo »We are Intesa Sanpaolo Group« v kateri želijo poudariti pomen sedmih vrednot, ki v celoti opredeljujejo način poslovanja in mesto banke v okolju. Namen naloge je ugotoviti, koliko so te vrednote prepoznavne pri komitentih izbrane banke. Prišel sem do ugotovitve, in sicer, da je teh sedem vrednot še vedno premalo prepoznavnih med komitenti, ki vsak dan obiščejo prostore Banke Koper d. d. Najmanj prepoznavna vrednota je tako spoštovanje različnosti, sledita pa ji podpiranje enakovrednosti in poštenost. Na drugi strani, pa so komitenti odločili, da jim je najbolj pomembna vrednota pri Banki Koper d. d. poštenost, nato odgovornost in nenehno izboljšanje kakovosti.

*Ključne besede:* vrednote, etični kodeks, banka, bančni uslužbenec, komitenti.

## SUMMARY

Establishment' s valuableness became nowadays the clue of differentiation as the markets are moving towards a way of a total competition with the slightest resemblance between them. In my final project composition I decided to treat values of the chosen bank as the base of business's manners and operations. Banka Koper d. d. started a promotional activity in September 2009 »We are Intesa Sanpaolo Group«. With this act they want to accent the meaning of seven values that define the entirely manner of operations and the place of the bank in the society. The meaning of this project is to find out the recognition of this values among the commissioners of the chosen bank. I came to the ascertainment that the recognition of this seven values are still not enough among the commissioners that every day visit the site of Banka Koper d. d.. The least recognisable value is the value of respecting the diversity, following by supporting the equivalence and honesty. On the other side, the commissioners decided that the most important value to them in the Banka Koper d. d. is the honesty, following by responsibility and the continuous improvement of the quality.

*Keywords:* valuableness, ethics code, bank, bank's employee, commissioners

**UDK:** 336.711:005.63(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Predstavitev problema .....	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela .....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve .....	3
<b>2</b>	<b>Opredelitev pojma vrednota .....</b>	<b>5</b>
2.1	Raziskave vrednot .....	7
2.2	Pomen poslovne etike .....	9
<b>3</b>	<b>Povezava med organizacijsko kulturo in temeljnimi vrednotami.....</b>	<b>13</b>
3.1	Kaj je organizacijska kultura? .....	13
3.2	Oblikovanje in sestavine organizacijske kulture .....	13
3.3	Organizacijska kultura in uspešnost organizacije .....	13
<b>4</b>	<b>Predstavitev Banke Koper d. d.....</b>	<b>19</b>
4.1	Zgodovina Banke Koper .....	19
4.2	Dejavnost.....	21
4.3	Vizija in poslanstvo .....	22
4.4	Osnovne ekonomske in organizacijske značilnosti Banke Koper danes .....	22
<b>5</b>	<b>Predstavitve sedem temeljnih vrednot Banke Koper d. d.....</b>	<b>25</b>
5.1	Vrednote Banke Koper .....	25
5.2	Projekt We are Intesa Sanpaolo Group.....	25
5.3	Pomen posamezne vrednote na splošno .....	26
5.3.1	Spoštujemo različnost.....	26
5.3.2	Enakost .....	26
5.3.3	Kakovost.....	28
5.3.4	Odgovornost .....	28
5.3.5	Poštenost .....	29
5.3.6	Pozorno poslušanje .....	29
5.3.7	Preglednost poslovanja .....	30
5.4	Pomen posamezne vrednote v Banki Koper .....	30
<b>6</b>	<b>Analiza prepoznavnosti vrednot Banke Koper d. d.....</b>	<b>33</b>
6.1	Postopek analize.....	33
6.2	Prikaz odgovorov prvega dela ankete .....	33
6.3	Analiza odgovorov na trditve o vrednotah izbrane banke.....	35
6.4	Ugotovitve in predlogi .....	42
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>47</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>49</b>

<b>Viri.....</b>	<b>50</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>53</b>



## PONAZORILA

Slika 2.1	Empirična hierarhija vrednotnega prostora .....	5
Slika 2.2	Lestvica MLV .....	7
Slika 2.3	Odrasli – splošni vzorec .....	8
Slika 2.4	Gimnazijci in študenti.....	9
Slika 4.5	Organigram Banke Koper.....	23
Slika 5.6	Logotip Banke Koper .....	25
Slika 6.7	Prikaz deležev anketirancev glede na spol v odstotkih .....	33
Slika 6.8	Prikaz starostne kategorije vseh sodelujočih v odstotkih .....	34
Slika 6.9	Prikaz izobrazbene strukture anketirancev .....	34
Slika 6.10	Pregled trditev, ki se nanašajo na vrednote Banke Koper .....	36
Slika 6.11	Spoštovanje različnosti .....	38
Slika 6.12	Podpiranje enakovrednosti .....	39
Slika 6.13	Nenehne izboljšave kakovosti .....	39
Slika 6.14	Odgovornost .....	40
Slika 6.15	Poštenost.....	40
Slika 6.16	Sposobnost znati prisluhniti.....	41
Slika 6.17	Pregledno delovanje .....	41
Tabela 3.1	Faze oblikovanja organizacijske kulture.....	13
Tabela 4.2	Lastniška struktura na dan 31. 12. 2009.....	20
Tabela 6.3	Prikaz ugotovitev in predlogov .....	42

## **KRAJŠAVE**

Banka Koper  
MLV

Banka Koper d. d.  
Muskova lestvica vrednot

# 1 UVOD

V današnjem času, ko se tržišče vedno bolj giblje v smer popolne konkurence, postajajo vrednote podjetij vedno pomembnejši diferenciator. Vrednote so ključnega pomena, saj z njimi privabljammo ljudi, s katerimi delamo. Vrednote tako postajajo iz dneva v dan, poleg vizije in poslanstva, eden ključnih elementov poslovanja vsake organizacije. Z izpostavljenimi vrednotami podjetja jasno definirajo, kaj jim je pri poslovanju pomembno. To jim tudi omogoča izbiro prave strateške poti, ko pride do moralnega ali kakršnegakoli drugega zapleta. Vrednote določene organizacije so ponavadi odsev podjetniškega tima. Najdemo jih povsod: od celostne grafične podobe, urejenosti prostorov podjetja, procesov, organizacijske strukture, klime kulture, načinu komunikacije, odnosih do zaposlenih, strank, partnerjev itn. Vrednote posamezne organizacije so odvisne tudi od dejavnosti podjetja. V banki so njene vrednote ponavadi njena trdnost, stabilnost, zaupanje, konservativnost, saj njej zaupamo svoj denar in temu primerno morajo biti namenjene tudi njene vrednote. V kolikor so vrednote organizacije podobne osebnim vrednotam, se bodo posamezniki v takem okolju dobro počutili, v nasprotnem primeru pa so lahko stvari nevzdržne. Izrednega pomena je, da delamo v podjetju, kjer so vrednote podobne našim osebnim vrednotam, saj v primeru, da se te vrednote močno razlikujejo, bomo iz nje odhajali slabe volje. Za vsako organizacijo je bistvenega pomena, da se zaveda katere so tiste vrednote, ki jih mora imeti in jih tudi dosledno izvajati.

## 1.1 Predstavitev problema

Tema moje zaključne naloge je poudarek na vrednotah, posebno na vrednotah, ki jih promovira Banka Koper d. d.. V svojem delu sem najprej definiral pojem vrednot, ki so predmet proučevanja več znanstvenih disciplin. Sam izraz »vrednota« je relativno nov in se je prvo pojavil na področju ekonomije. Kot pojem se nanaša na to, kar so v antičnem času označevali s pojmi vrline in kreposti (grško arete in latinsko virtus). Do konca 19. stoletja se je sodobni pojem vrednot gibal predvsem v okviru filozofije, v 20. stoletju pa je definitivno postal predmet sistematičnega proučevanja v psihologiji, sociologiji in drugih družbenih znanostih. V zadnjem desetletju pa so postale vrednote eminenten predmet medkulturnega proučevanja o katerih sta veliko pisala tudi raziskovalca Smith in Bond (1998, 69). Omenjena raziskovalca pravita, da so vrednote »najboljši pojmovni okvir za medkulturno primerjalno raziskovanje, s katerim razpolagamo danes«. Raziskave na področju vrednot (Smith in Schwartz 1997, Triandis 1995, Arthur, 2003) v svetu so v zadnjem času pokazale, da so določilne dimenzije značilnosti različnih kultur močno povezane z vrednostnimi sistemi in dimenzijami.

Vrednote lahko definiramo kot življenjska vodila in kot takšna pomenijo zgostitev vsega tistega, kar neka kultura ceni, kar se normativno usmerja in motivira. Znani ameriški kulturolog in sociolog Kluckhohn (1951 v Musek 2000) označuje vrednote kot pojmovanje zaželenega, ki vplivajo na to, kako se ljudje odločajo za akcijo in

kako ocenjujejo pojave. V Sloveniji je na področju raziskav veliko raziskoval Musek, ki pravi, da so vrednote nekaj, kar si lahko predstavljamo kot posebno vrsto motivacijskih ciljev. Pri tem je predlagal tudi shemo, po kateri lahko vrednote opišemo kot motivacijske cilje najvišjega hierarhičnega reda. To pojmovanje je blizu tudi pojmovanju, ki ga izražata Schwartz in Blisky (1987) v svojem prispevku o vrednotah. Avtorja pri tem posebej opozarjata na motivacijski vidik vrednot in menita, da so vrednote kot posebne vrste ciljev povezane z različnimi interesi, kot so: individualni, kolektivni ali pa oboji.

V današnjem času, smo ljudje preveč napeti. Večina nas gleda samo na čim večji zaslužek in tako zanemarjamo večino osnovnih, a hkrati zelo pomembnih človeških vrednot. Banka Koper, kjer sem zaposlen, se je septembra 2009 odločila, da, na podlagi svojega Etičnega kodeks iz leta 2008 (Etični kodeks Banka Koper 2008), začne poudarjati promocijsko akcijo »We are Intesa Sanpaolo Group«. Z njo je želela predvsem poudariti pomen sedmih vrednot, ki so zapisane v etičnem kodeksu. Te vrednote so: spoštovanje različnosti, podpiranje enakovrednosti, nenehno izboljševanje kakovosti, odgovornost, poštenost, sposobnost znati prisluhniti, pregledno delovanje, ki v celoti opredeljujejo način poslovanja in mesto banke v okolju. Z njimi je predstavila temelj svojega poslovnega vedenja in delovanja. Etični kodeks je vsekakor skupek vrednot, načel in izvajanja poslovnega procesa.

Poslanstvo zaposlenih v Banki Koper mora biti usmerjeno v izvajanje vseh sedmih vrednot, saj le z njihovimi izvajanjem in upoštevanjem lahko prispevajo k ugledu in veljavi v družbi, kot tudi v banki sami. Zaposleni v Banki Koper se morajo zavedati, da je njihovo delovno mesto, pa tudi plača, odvisna od tega, koliko so njihovi komitenti zadovoljni z vsebino ter načinom opravljanja storitev.

## **1.2 Namen in cilj diplomskega dela**

Glavni namen projektne naloge je ugotoviti, ali so vse promovirane vrednote Banke Koper prepoznavne komitentom ob njihovem vsakdanjem sodelovanju z banko. Vodstvo Banke Koper je prepričano, da je vseh sedem vrednot prepoznavnih pri komitentih, ki dnevno obiskujejo njene poslovalnice. Mnenja sem, da kljub veliki promociji Banke Koper o svojih vrednotah, so le-te še premalo prepoznavne pri komitentih. Cilji naloge so:

- ugotoviti katerim vrednotam komitenti Banke Koper pripisujejo večjo prepoznavnost in veljavo,
- ugotoviti, katere so tiste vrednote, ki jih komitenti najbolj cenijo pri uslužbencih Banke Koper
- ugotoviti, katere so tiste vrednote, ki jih komitenti ocenjujejo kot nepotrebne,
- na podlagi raziskave pripraviti predlog za večjo prepoznavnost vrednot banke.

### **1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

V zaključni nalogi sem uporabil metodo analize, s katero sem proučil relevantno literaturo z izbranega področja. Z deskriptivno metodo sem predstavil najpomembnejše ugotovitve avtorjev, ter opisal rezultate raziskave in podal sklepne ugotovitve. V raziskavi sem uporabil metodo poizvedovanja, za katero Tratnik (2002, 32) pravi, da je najpogostejša metoda raziskovanja v managementu. Pri poizvedovanju je najpogosteje uporabljena metoda zbiranja podatkov anketni vprašalnik, ki sem ga uporabil tudi v pričujoči raziskavi. Z njegovo pomočjo sem analiziral mnenje komitentov banke o njenih vrednotah, ki jih uporablja pri poslovanju. Raziskovana populacija so bile fizične osebe – komitenti Banke Koper. Vzorec populacije predstavljajo naključno izbrani posamezniki vseh 14 poslovalnic Banke Koper v Sloveniji. V raziskavo sem vključil skupno 201 naključno izbranih komitentov iz vseh 14 poslovalnic Banke Koper d. d. po Sloveniji. Pridobljene podatke sem analiziral s statistično metodo.

### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljam, da s pridobivanjem informacij v zvezi z vrednotami banke ne bom imel posebnih težav, saj sem tudi sam sodeloval pri njihovem nastanku in promociji. Največja ovira se bo mogoče pokazala pri odzivnosti anketiranja, saj predvidevam, da vsi izbrani anketiranci ne bodo želeli odgovarjati na anketni vprašalnik. Pri pridobivanju literature pa predvidevam, da ne bom imel posebnih težav, saj je na izbrano temo naloge na razpolago dovolj literature.



## 2 OPREDELITEV POJMA VREDNOTA

Vrednote so tiste, ki nas usmerjajo in nam kažejo pot, so naš kompas ter hkrati nezmotljiv in neprizanesljiv notranji sodnik, ki nam točno pove, ali v dani situaciji ravnamo prav ali ne. Vrednote so pojmi o temeljnih kategorijah zaželenega in so kognitivne narave, rezultat učlovečenja ter osebostne strukture, so nekaj dobrega, zaželenega, ni slabih ali dobrih vrednot, zato velja načelo »vse ali nič«. Nekaj je za nekoga vrednota, za drugega pa ne. Zato tudi merjenje vrednot ne more biti absolutno, obstajajo le velike razlike v osebnih prioritetah vrednot. Vrednote so pojmi o temeljnih kategorijah zaželenega za posameznika, skupino, družbo oziroma za vsa živa bitja, ki so edina motivirana. Osebnih vrednot imamo toliko, kolikor je temeljnih motivov, bioloških in socialnih. Za vrednote lahko tudi rečemo, da so najbolj splošni motivacijski cilj, saj nad njimi ni nobenih višjih meril za presojo pomembnosti ali zaželenosti. Tako tudi ne obstaja hierarhija vrednot, temveč gre le za osebno prioriteto ali razvojno sosledje.

V Sloveniji so intenzivnejše raziskovanje vrednot začeli v osemdesetih letih. Vzporedno z raziskovanjem vrednot pa so se oblikovali tudi instrumenti za merjenje vrednot. Tu bi omenil Pogačnikove (1986) in Muskove (1986, 1993, 2000) lestvice vrednot. Najbolj pogosto pa se je v Sloveniji uporabljala Muskova lestvica vrednot (MLV). V svojih raziskavah je oblikoval teoretski model hierarhične strukture vrednot, kot ga prikazuje slika 1 (Musek 1993, 2000).

**Slika 2.1** Empirična hierarhija vrednotnega prostora

DIONIZIČNE VREDNOTE		APOLONSKE VREDNOTE		Največji obseg
HEDONSKI	POTENČNI	MORALNI	IZPOLNITVENI	večji obseg (vrednostni tip)
čutne zdravstvene varnostne	statusne patriotske	socialne demokratske tradicionalne	spoznavne estetske kulturne aktualizacijske verske	Vrednostne kategorije srednjega obsega
veselje, zabava, vznemirljivo življenje, udobje, uživanje	moč, ugled, slava, denar, politični uspeh, ljubezen do domovine	ljubezen, družinska sreča, razumevanje s partnerjem, mir, sloga	resnica, modrost, lepota, narava, umetnost, kultura	posamezne vrednote

Vir: Musek 2000.

Prostor osebnih vrednot obsega 54 posameznih vrednot in je strukturiran z dvema bipolaranima makrodimenzijama, in sicer dionizično ter apolinično. Iz slike 1 je razvidno, da prevladujejo posamezne vrednote, 13 pa jih je srednjega obsega.

Vrednote so vsekakor stvar posameznika, ki presoja, kaj je pomembno in kaj ne. Tako ločimo:

- osebne vrednote,
- družbene vrednote,
- splošne vrednote.

Osebnih vrednot je toliko koliko je temeljnih motivov človeka. Lestvica merjenja osebnih vrednot je psihološki instrument, katerega namen je izmeriti pomembnost, ki jo ima 24 vrednot za posameznika. Lestvica je izšla leta 2002 pri Centru za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana. Z njo dobimo vpogled v človekovo motiviranost, saj obsega samo osebne vrednote. Vsaka se nanaša na enega od temeljnih motivov človeka. Vrednosti so izbrane tako, da so med seboj kar se da neodvisne, da se njihov pomen čim manj prekriva.

Osebne vrednote se pri človeku spreminjajo. V nekaterih primerih se to zgodi spontano, v drugih pa načrtno, nenazadnje, pa vrednote spreminjamo sami. V določenem obdobju nekatere vrednote načrtno spodbujamo z namenom, da jih razvijemo, predvsem , če želimo dodati vrednost našemu življenju. Na drugi strani pa so priučeni vzorci, ki lahko spodbujajo ali zavirajo delovanje našega bistva. Spreminjanje vrednot pomeni pogosto tudi spreminjanje našega okolja. Zunanji svet je zmeraj odsev notranjega, kar praktično pomeni, da, če je bilo zdravje na primer daleč na dnu naših vrednot, pa nato postavimo zdravje zavestno na prvo mesto, bomo začeli posvečati veliko več energije in časa športu, zdravi prehrani itn. Mogoče to ne bo všeč drugim, mogoče bomo morali opustiti nekatere druge aktivnosti, ki bodo po lestvici vrednot zlezle navzdol. Najpomembnejše je, da živimo svoje vrednote in da smo zvesti sami sebi. Ko razmišljamo o sebi, svojemu življenju, ciljih, je nujno, da tudi analiziramo svoj sistem vrednot. Naše osebne vrednote najlažje identificiramo tako, da se opazujemo, spoznavamo in zapisujemo, kaj v življenju najraje počnemo, kaj nas veseli, kaj si v določenem trenutku resnično želimo ter predvsem kako se odločamo, ko imamo možnost izbire med več aktivnostmi. Pri tem pa moramo biti odkriti do sebe, ne smemo zamešati stvari, za katere želimo, da bi nam pomenile več, kot nam dejansko pomenijo. Na podlagi jasno definiranih svojih vrednot bomo tudi sprejemali boljše odločitve. Dejstvo je tudi, da v kolikor poznamo svoje vrednote, bomo tudi bolje razumeli kakšni ljudje, dejavnosti, kraji in družba nas privlačijo in zakaj. Iz tega sledi, da naše vrednote močno določajo naše prioritete in s tem tudi naše odločanje.

Tako kot se osebne vrednote spreminjajo, se spreminjajo tudi družbene vrednote, posebno v zadnjem desetletju. Vrednote, ki so bile včasih oprte na ideologijo, zamenjujejo vrednote, ki so bližje posamezniku in njegovemu osebnemu izkustvu. Počasi izginjajo do sedaj veljavne norme skupinskega vedenja, izginjajo predstave o



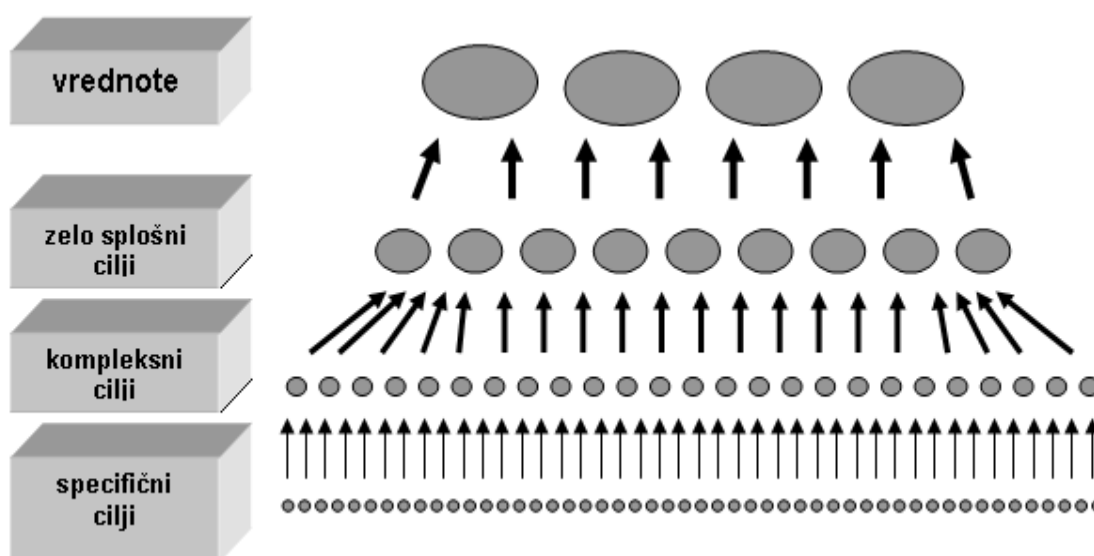
kolektivnih dolžnostih in lojalnosti ter se uveljavlja nova individualizirana etika vsakdanjega življenja. Včasih so bile usmeritve le k materialni in karierni pridobitvi, danes pa je, posebno mladim, bolj pomemben značaj vrednot (materialna in socialna varnost, prijateljstvo, zdrav odnos do okolja, kakovost vsakdanjega življenja). Danes, ko svetu vlada kriza, se tudi družbene vrednote spreminjajo skladno z njo. Nenehna borba za čim večji napredek, uspeh in dobiček je celotno svetovno gospodarstvo pripeljalo do recesije. Vsak o določeni vrednoti začne razmišljati šele ko se ga dotakne. Tako naj bi v tem času krize prišlo tudi do preobrata v miselnosti ljudi glede družbenih vrednot. Med kulturne in družbene vrednote tako štejemo znanstvene, estetske, zgodovinske, kulturno simbolne, arhitekturne in duhovne vrednote.

Poleg zgoraj naštetih poznamo še: ekološke vrednote, ko gre za varovanje in zaščito okolja, učinkovito rabo energije in naravnih virov ter upoštevanje nosilnosti okolja, ekonomske vrednote v katere spadajo bivalni prostori, produkcijske vrednote, kot so fiskalna vrednost, tržna vrednost, kmetijska pridelava, nato neprodukcijske vrednote ali doživljajske, kot so razni hobiji.

## 2.1 Raziskave vrednot

Kot sem v prejšnjem poglavju že omenil, obstaja veliko vrst vrednot, za katere pa ne obstajajo točno določena merila. V nadaljevanju svojega dela bom navedel nekaj vzorcev, po katerem lahko merimo določene vrednote. Obširne raziskave na tem področju je v Sloveniji največ opravljal prof. dr. Janek Musek. Pri svojem proučevanju je uporabil svojo lestvico MLV kot jo prikazuje slika 2.

Slika 2.2 Lestvica MLV

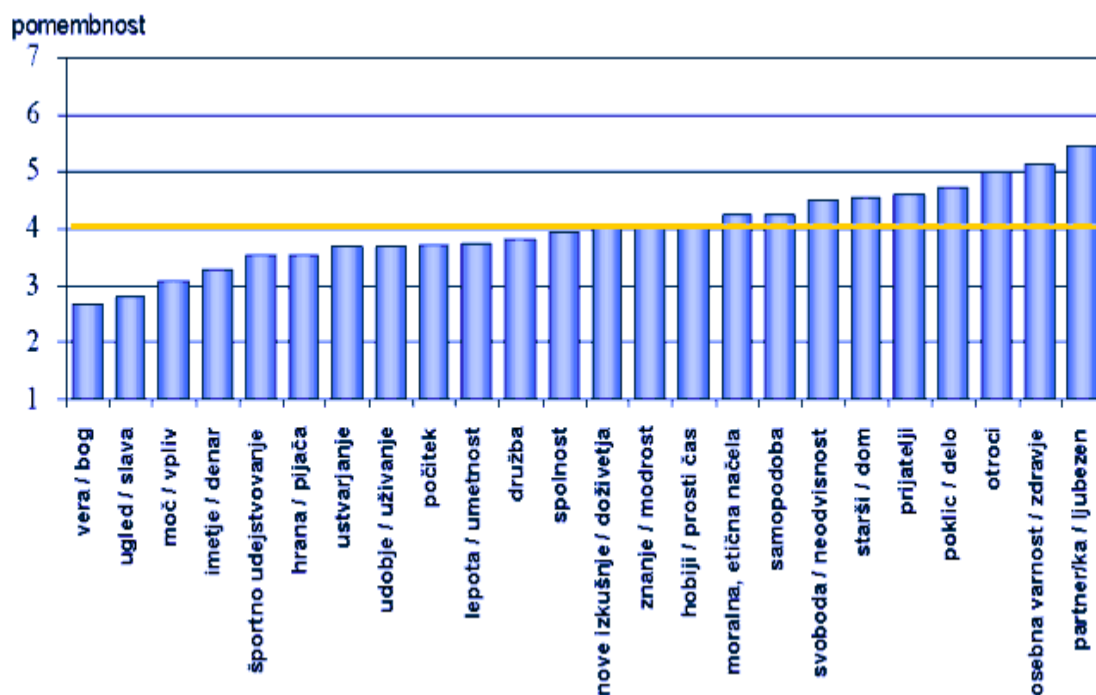


Vir: Musek 2000. [Http://www.prihodnost-slovenije.si/up](http://www.prihodnost-slovenije.si/up).

Slika 2 prikazuje lestvico vrednot kot motivacijski cilj predstavljen po ravneh. Najnižji cilj so specifični in konkretni cilji, na najvišji lestvici pa so postavljene vrednote. V svojih raziskavah je, na podlagi vrednot, ki sem jih navedel v prejšnjem poglavju, prišel do zaključka, da so v srednjem ospredju moralne vrednote, kot so socialne, varnostne, demokratične, tradicionalne, kot najpomembnejše pa so zdravje, ljubezen, svoboda, mir, družinske vrednote, poštenost, prijateljstvo in pravica.

Vid Pogačnik, psiholog, je na podlagi lestvice individualnih vrednot iz leta 2002 pri Centru za psihodiagnostična sredstva v Ljubljani opravljal svoja raziskovanja o osebnih vrednotah. V svojo raziskavo je vključil 737 Slovencev, ki so bili razdeljeni na gimnazijce, študente, odrasle – splošni vzorec, udeležence seminarja in udeležence v kadrovskem postopku. Ponudil je 24 vrednot ter želel ugotoviti kakšen pomen imajo na določeno populacijo.

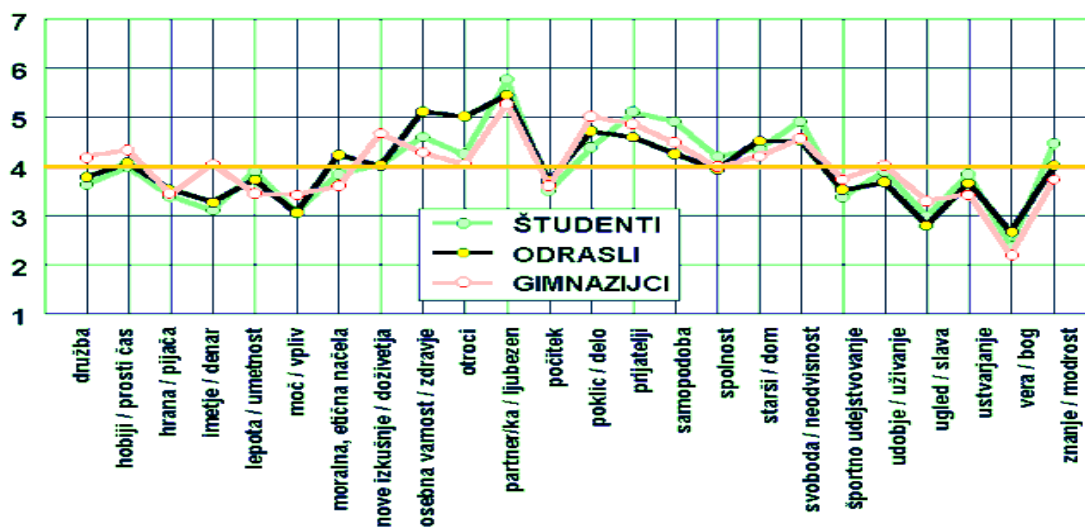
Slika 2.3 Odrasli – splošni vzorec



Vir: Pogačnik 2002.

Raziskava je pokazala, da je odraslim najbolj pomembna ljubezen, zdravje, otroci, prijatelji, delo, svoboda. Če primerjamo rezultate z raziskavami, ki jih je opravil Musek na podlagi vrednot, ugotovimo, da bistvenih odstopanj ni.

Slika 2.4 Gimnazijci in študenti



Vir: Pogačnik 2002.

Če primerjamo vrednote pri gimnazijcih in študentih pa ugotovimo, da je slika drugačna kot pri odraslih. Na prvem mestu je tudi ljubezen, nato prijateljstvo, svoboda, modrost, zdravje pa je šele nekje v sredini.

Lestvica osebnih vrednot je na karakterističen način povezana z Lestvico delovnih motivov. Tako se lestvica osebnih vrednot nanaša na to, kar je človeku pomembno nasploh, dočim pa se Lestvica delovnih motivov nanaša na to, kaj je tisto, ki nam je pomembno v delovni situaciji. Pri obeh pa je jasna povezanost, kot na primer: imetje/denar in plača, osebna varnost/zdravje in lahko delo, svoboda/neodvisnost in svoboda pri delu ustvarjanje in ustvarjalno delo, osebna varnost/zdravje in varnost zaposlitve.

## 2.2 Pomen poslovne etike

Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in slabem ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih. Razvila se je iz razlaga npravstvenih pojavov v verstvih davnih civilizacij in v pravno političnih ureditvah. Kot filozofska disciplina je nastala v Grčiji, njena začetnika pa sta bila Sokrat in Platon, avtor etičnega sistema pa Aristotel, predstavnik etike v novem veku pa je Kant. Pojem etika izhaja iz grške besede "ethicos", ki pomeni "moralen, nraven".

Poslovna etika sodi v skupino specialnih etik, ki so se razvile v zadnjih tridesetih letih. Te prenašajo vsebino splošne etike na posebna področja. Poslovna etika torej pomeni prenašanje etične nauke na poslovno etiko (Bowie in Beauchamp 1993). Poslovno etiko sestavljajo npravstvena načela in norme, ki naj bi predstavljale optimalno in sistematično moralno – etično ureditev in udejanjenje poslovnih dejavnosti in odnosov. Poglavitni imperativ te tematike je zahteva po poštenem delovanju (Sruk

1999). Za poslovno etiko lahko rečemo, da je to skupek etičnih načel, ki jih upoštevamo pri poslovnih odločitvah. Etična načela postajajo izredno pomemben dejavnik pri uspešnem poslovanju na daljši rok.

Današnji hiter enostranski razvoj gospodarstva je zasnovan na neoliberalnem modelu kapitalizma. Negativni učinki globalizacije, prisotnost gospodarske in socialne krize, pa ponovno zbudajo upravičeni interes za etiko in moralo. Tehnološki napredek je dal človeku izredno moč, etična odgovornost pa temu ne more slediti. Zaradi vse večje moralne krize, se gospodarske družbe vedno bolj nagibajo k upoštevanju pravil urejanja medsebojnih odnosov. Tako se poslovna etika pojavlja na višji stopnji gospodarskega razvoja, in sicer na stopnji, ko prihaja v organizaciji do večje delitve dela in se gospodarski tokovi ločujejo od splošno družbenih. Poslovna etika naj bi izražala želeno idealno stanje na področju stvarnega poslovanja z vidika najvišjih standardov poštenja, pravičnosti in dobrega. V današnjem času globalizacije je nujno potrebno urediti temelje poslovnih odnosov med gospodarskimi subjekti. Poslovna etika se konkretizira preko etičnih kodeksov in priporočil, ki usmerjajo udeležence v poslovanju z vidika poštenosti, humanosti, pravičnosti in medsebojnega spoštovanja.

Zagovorniki poslovne etike so zavzeli stališče, da je etičnost v poslovanju pozitivno povezana z dolgoročno uspešnostjo organizacije. Nasprotniki pa trdijo, da mora organizacija zasledovati cilj maksimizacije dobička in naj ne porablja dodatnih sredstev za višjo etičnost. Problem je v tem, da je neetičnost dandanes veliko dražja od stroškov, ki nastanejo, če želimo biti etični. Višji etični standardi resda zmanjšujejo dobiček na kratki rok, vendar ga dolgoročno povečujejo.

V kolikor želijo podjetja biti bolj uspešna tudi v bodoče, morajo najti način, kako povečati etičnost svojih zaposlenih. Za to pa je veliko načinov. Najbolj pomembno pri tem je, da moramo imeti jasne opise del in nalog, priročnik za zaposlene, ki urejajo njihovo delovanje ter usmeritve in obrazce za vrednotenje dela. Ko imajo zaposleni v priročniku napisane napotke, kako naj se obnašajo v določenih situacijah, ko imajo točno napisane opise svojih del in nalog, lahko rečemo, da je organizacija bližje povečevanju etike. Namen vseh teh dokumentov je pojasniti organizacijsko strukturo in postaviti standarde za vedenje zaposlenih. Smernice ponavadi izražajo vrednote vodje, ki so v organizaciji najmočnejši faktor, ki lahko povzroči tudi spremembe.

Dokument, ki opredeljuje vodila namenjena preganjanju določenih dejanj imenujemo etični kodeks. V njem so opredeljena vodila namenjena preganjanju določenih dejanj, ki so obravnavana kot neetična, in opredeli ostala dejanja, ki so obravnavana kot etična (Retief 2002, 35). Etični kodeksi služijo zaposlenim kot vodilo, kako se morajo vesti v določenih primerih, organizaciji pa nudi varstvo in zagotovilo, da se bodo njegovi zaposleni tudi etično obnašali. Za kršitev etičnega kodeksa organizacije predpisujejo tudi sankcije. Etični kodeks tako služi dvema namenoma: člane ves čas opominja, kaj je sprejemljivo in kaj ne v profesiji, zunaj nje pa zagotavlja, da se ohranja etični standard (Gower 2003, 13).

Izrednega pomena za Slovenijo je javna etika, ki se je po osamosvojitvi Slovenije vpeljala v sistem javne uprave, ki temelji na demokratičnih vrednotah. Javna etika je pomembno novo področje v zvezi z delovanjem funkcionarjev in javnih uslužbencev na lokalni ravni. Njegovi začetki segajo v leto 2000, ko se je Svet Evrope soočil z vprašanjem, kako preprečiti naraščanje pomanjkanja zaupanja v voljene funkcionarje in javne uslužbence v zvezi z njihovim delom. Razlog je bil nedvomno tudi porast koruptivnosti, s tem problemom pa so se pričele ukvarjati vse države Sveta Evrope. Sloveniji so pri uveljavljanju področja javne etike bili v veliko pomoč dosežki in napotila Sveta Evrope. Tako je Vlada RS leta 2001 sprejela Kodeks ravnanja javnih uslužbencev, ki ga je sprejel Svet Evrope kor priporočilo vsem članicam Sveta Evrope.

Poleg kodeksa obnašanja, ki ga določi organizacija, poznamo še druge kodekse, po katerih se ravnamo v vsakdanjem življenju na splošno, in sicer: osebni, organizacijski, profesionalni, družbeni in mednarodni kodeksi.



### **3 POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN TEMELJNIMI VREDNOTAMI**

Pojem organizacijska kultura je v rabi vse od 80. let prejšnjega stoletja, ko je uspešnost japonskih podjetij usmerila na nove načine upravljanja podjetij. Raziskovanja obvladovanja podjetij so kasneje preusmerila na lahko merljive in prepoznavne kategorije na tako imenovane mehke kategorije. Koncept organizacijske kulture je dobival vedno večjo razsežnost, ker je vključeval ter povezoval vedno več elementov. Znanje in zavedanje lastne organizacijske kulture sta se pokazali kot konkurenčni prednosti, saj so se lahko podjetja ob njuni pomoči lažje prilagajala spremembam v okolju in znotraj sebe. Do danes pa se še ni uveljavil enoten optimalen model, primeren za vsako organizacijo in za vsak čas. Največjo razsežnost je organizacijska kultura dobila v 21. stoletju, saj velikim korporacijam za njihovo uspešnost, ni bila več dovolj le blagovna znamka, ampak so le-to zamenjale vrednote, ki jih v očeh odjemalcev predstavlja organizacija. Na tak način se kupci določenega izdelka ali storitve vključujejo v določeno pleme s svojimi vrednotami, značilnim vedenjem in drugimi značilnostmi (Ridderstråle in Nordström 2004, 63-73). Za podjetja vedno bolj pomembna postaja njegova organizacijska kultura tudi navzven. Na tak način se zmanjšujejo meje med organizacijo in okoljem. S tem, ko organizacija pokaže svoj del kulture, so potencialni odjemalci težje indiferentni. Omenjena švedska avtorja sta v svojem delu opozorila tudi na eno značilnost moderne družbe. V preteklosti so se norme in vrednote spreminjale izredno počasi, saj so privzgojene vrednote ostajale pri posamezniku tudi celo življenje. Danes so se stvari na tem področju spremenile, vrednote so lečasne in se skozi življenje posameznika spreminjajo.

V zadnjem desetletju postaja organizacijska kultura vedno bolj pomembna iz enega samega razloga, in sicer zaradi vedno večje usmerjenosti organizacije v okolje, čeprav se s tem njihove meje zmanjšujejo. Ko organizacija predstavlja svoje vidne elemente kulture, ohranja in pridobiva odjemalce ter zaposlene. Informacije, ki pridejo iz organizacije, morajo biti skrbno zbrane. V organizaciji se zavedajo, da morajo biti te informacije resnične, saj bi v nasprotnem primeru lahko svojo organizacijo predstavili v slabi luči.

Organizacijska kultura močno vpliva na uresničevanje strategije organizacije. Organizacija, kjer so odnosi med zaposlenimi in vodilnimi dobri, kjer je vključenost zaposlenih v odločanje velika, kjer med vodilnimi in izvajalci ni bistvenih razlik, lahko govorimo, da so tam izpolnjeni kulturni predpogoji za učinkovito uresničevanje strategije (Kavčič 2008, 8)

### **3.1 Kaj je organizacijska kultura?**

Zaenkrat še ni enostavnega odgovora na vprašanje, kaj je točno organizacijska kultura. Pojav je sicer v menedžerski literaturi in organizacijski teoriji poznan že več kot pol stoletja. Po nekaterih avtorjih so že sredi prejšnjega stoletja našli preko 160 različnih definicij organizacijske kulture. To dokazuje, da tudi med strokovnjaki, ki se ukvarjajo z organizacijsko kulturo, (še) ni soglasja v pomenu tega pojma. To pa seveda ne pomeni, da gre za nepomemben pojav v organizaciji. Prav organizacijski kulturi pripisujejo lastnost, da je preko nje mogoče razumeti »bistvo in dušo« organizacije.

Zapletenost vsebine organizacijske kulture je deloma pogojena s tem, da gre za vsebine, ki jih je moč opaziti navzven (se jih člani organizacije zavedajo), vendar tudi za vsebine, ki so opazovanju in samozavedanju nedostopne. V tem smislu je ena od najpopolnejših definicij ta, da je organizacijska kultura globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja (Schein 1997, 20).

Organizacijsko kulturo lahko razumemo kot razumevanje organizacije in svojega položaja v njej, ki ga člani organizacije nosijo v sebi, ne da bi se tega dejansko zavedali. To razumevanje vpliva na vedenje članov, na njihovo ravnanje v organizacijskem okolju in s tem tudi na uspešnost organizacije (Kavčič 2008, 11).

Vse definicije organizacijske kulture dajejo poudarek na nekaj, kar je skupno vsem članom organizacije, pa vendarle tudi znotraj organizacije ne gre za popolno enotnost kulture. V večjih organizacijah najdemo člane, ki imajo skupne sestavine kulture, pa take kjer so te sestavine različne oz. so skupne le določenim skupinam ali delom organizacije. Tu govorimo o oblikovanju subkultur, kjer se v večini primerov znotraj oddelka oblikuje ena kultura. To se zgodi zaradi različnosti okolja, ko je organizacija locirana na več mestih ali zaradi razlike dela. V teh primerih vsebuje subkultura elemente osnovne kulture, ki povezujejo dele organizacije med seboj (Schein 2004, 289). Naloga vodje v tem primeru je, da usklajuje nasprotja med skupinami in razlaga njihov obstoj. Zavedati se mora, da različnosti kulture ni mogoče v vseh primerih odpraviti, zato je še toliko bolj pomembna komunikacija in vloga vodje.

### **3.2 Oblikovanje in sestavine organizacijske kulture**

Da bi razumeli organizacijsko kulturo, je potrebno vedeti tudi nekaj o njenem nastanku. Kultura se nenehno spreminja, razvija in nastaja kot rezultat kompleksnih interakcij med ljudmi, njihovih dejanj, situacij in dogodkov. Tudi glede oblikovanja kulture raziskovalci niso enotnega mnenja, npr. Tavčar (2002, 186) za njen nastanek navaja pet faz: prva faza je začetek delovanja organizacije, v naslednjih pa gre za nastajanje kulture, v tretji se razvijajo subkulture, sledi usihanje in na koncu so potrebne spremembe, kjer se zgodi preporod in nov začetek. Mesner Andolšek (1995, 79) navaja tri dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture, in sicer



skupinska dinamika, vodenje in učenje. Shein (2004, 70-71) pa je nastanek organizacijske kulture razdelil na štiri faze, in sicer oblikovanje skupine, gradnja skupine, skupinsko delo ter faza zrele skupine (prikazano v tabeli 1).

**Tabela 3.1** Faze oblikovanja organizacijske kulture

Stopnja razvoja	Prevladujoče predpostavke	Skupinski fokus
1. Oblikovanje skupine	Odvisnost: »Vodja ve, kaj moramo narediti«	Introspektivna orientacija: Posamezni fokusi so občutki vključenosti, moči in vpliva, sprejetja in intimnosti ter identitet in vloge
2. Gradnja skupine	Združitev: »Dobra skupina smo, se dobro razumemo«	Skupina kot idealiziran objekt: čustveni fokus je občutek harmonije, konformnosti in iskanja intimnosti. Razlike med člani se ne poudarjajo.
3. Skupinsko delo	Delo: »Lahko učinkovito delamo, ker se poznamo in upoštevamo«	Naloge skupine in cilji: fokus je na dosežkih, timskem delu in ohranjanju skupine. Individualne razlike so cenjene.
4. Zrela skupina	Zrelost: Vemo, kdo smo, kaj želimo in kako do tega pride. Sedanja uspešnost je dokaz, da smo na pravi poti«	Ohranjanje skupine in udobje; čustveni fokus se preusmerja na ohranjanje skupine in njene kulture, Kreativnost in individualne razlike so dojete kot nevarnost.

Vir: Shein 2004, 70.

Sestavine organizacijske kulture so tiste sestavine, ki jih je mogoče dokumentirano opazovati, česar se pa njegovi člani lahko zavedajo, ali pa ne. Sestavine so lahko tudi samoumevne, nevidne, na ravni pred-zavesti (pri tem se član zaveda posledic, ne zna pa pojasniti njihovega vzroka).

Avtorji kot sestavine organizacijske kulture omenjajo najbolj pogosto sledeče:

- vrednote, verjetja, prepričanja, norme – z vrednotami posamezniki presojujejo svoja dejanja. Vrednote določajo, kaj ljudje mislijo, da je potrebno narediti, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo. Služijo torej kot imperativi pri presojanju ter kot standardi za vrednotenje in racionalizacijo primernosti individualnih ter socialnih odločitev. V tem smislu so notranja kontrola pri posamezniku. Imajo pa seveda širši pomen. Gre za vrednote, ki so skupne skupini članov organizacije ali vsem zaposlenim v organizaciji. Verjetja, prepričanja označujejo tisto, kar ljudje mislijo, da je res, ali pa da ni res. Menedžerji npr. pogosto verjamejo, da večja plača povečuje produktivnost. Dejansko je včasih tudi obratno: večja produktivnost povečuje plačo. Do vrednot pridemo, če se vprašamo, zakaj člani organizacije delajo to, kar delajo. Pogosto članom postavljamo vprašanja v obliki trditev, ki vsebujejo vrednote in jih sprašujemo, ali to zanje oziroma za njihovo organizacijo dejansko velja. Nekatere vrednote pa so bolj skrite, globlje, na meji med zavestnim in predzavestnim (Kavčič 2008, 42).
- Izdelki – tu gre za fizične proizvode, ki so namenjeni zadovoljevanju človekovih potreb, kot so materiali in izdelki, načrti fizičnih objektov, tehnologija, vzorci vedenja, simboli organizacije, proizvodni program, ipd.
- Podjetniška arhitektura – tu je poudarek tudi na fizični izgled podjetja, to je lahko zgradba, delovni prostori, parki okrog zgradbe itd., arhitektura namreč predstavlja fiksni prostor, ki vpliva na komunikacije in opravljanje dela.
- Komunikacija – pogosto jo označujemo kot živčni sistem organizacije. Zato lahko rečemo, da je življenjskega pomena za funkcioniranje organizacije. Z vidika organizacijske kulture je zanimivo tako formalno komuniciranje kot neformalno, dejansko je najzanimivejša razlika med njima. Za kulturo je pomembno tudi, koliko člani verjamejo formalnim komunikacijskim kanalom in kako prihajajo do, za njih, pomembnih informacij, po formalnih ali neformalnih kanalih. Zato se v komunikacijah izražajo tudi vrednote, vendar so komunikacije mnogo bolj zavestne, opazovanju dostopne (Kavčič 2008, 48).
- Vzorniki – obstajajo posebno v organizacijah, ki so v zasebni lasti in uspešno vodijo organizacijo dolgo let. Analiza njihovega delovanja odkrije sestavine organizacijske kulture. Gre za obrazce (»recepte«) uspešnosti, ki so se večkrat potrdili v praksi v preteklosti. Zato obstoji nagnjenje, da so postali univerzalno uporabni, čeprav so se okoliščine spremenile. V novih okoliščinah tako lahko stari obrazci reševanja problemov postanejo celo neprimerni (Kavčič 2008, 52).
- Običaji in obredi – v organizacijah se pogosto oblikujejo posebni postopki ob določenih priložnostih, in sicer, ko gre za slovesnosti ob obletnicah, proslavljanju posebnih uspehov, letnih srečanj ipd. Taka srečanja ponavadi ostanejo zaposlenim v trajnem spominu, saj gre za sproščene pogovore, brez

konfliktov, velikokrat pa so povezani tudi z nagradami določenega vedenja (Kavčič 2008, 51).

- Uporabljene jezikovne posebnosti – znano je, da jezik ni samo sredstvo za sporazumevanje, ampak izraža tudi to, kako v organizaciji razumejo različne dogodke in okolje, v katerem živijo. Isti izrazi imajo lahko različen pomen v različnih organizacijah. Uporabljene metafore so sredstvo za sporočanje različnih idej. Uporabljajo se predvsem v primerjavi z vojaškimi dejavnostmi (napad, obramba, preboj, zmaga, poraz) iz kulture, politike ipd. V organizacijah pogosto nastajajo posebne zgodbe, ki temeljijo na dogodkih iz njihove zgodovine. Njihova vsebina je pogosto zabavna, namen pa ni samo zabavati, ampak prenašati določene vrednote iz preteklosti v sedanost ali dajati smisel sedanjim dogodkom na podlagi izkušenj iz preteklosti. Če so te zgodbe povsem izmišljene, govorimo tudi o bajkah ali mitih (Kavčič 2008, 48).

Različni avtorji naštevajo različne izrazne oblike organizacijske kulture. Težava je v tem, da mnogi dogodki ali predmeti niso samo izraz organizacijske kulture, ampak tudi drugih dejavnikov. Izdelki so recimo pogosto pod velikim ali celo odločilnim vplivom mode. Tako je težko ločiti kulturne vsebine od drugih. Pri preučevanju organizacijske kulture smo vezani na opazljive sestavine. Te lažje odkrijejo zunanji opazovalci organizacije, kot pa člani sami. Člani lahko opazijo svoje posebnosti šele v stikih z drugimi organizacijami, torej drugimi, drugačnimi organizacijskimi kulturami (Kavčič 2003).

### **3.3 Organizacijska kultura in uspešnost organizacije**

Za uspešnost organizacije je ključnega pomena njen ustanovitelj, ki istočasno ustvarja kulturo v organizaciji. Shein skozi primere (2004, 259) pokaže, da se ustanovitelji zavedajo pomena slike, ki jo dajejo s svojimi dejanji, predvsem na komunikaciji, predpostavki in vrednotah. Tako lahko rečemo, da je organizacijska kultura uravnavanje obnašanja vseh svojih članov. Razumljivo je zato, da vedenje zaposlenih tako vpliva tudi na gospodarske rezultate. Vsega tega so se začeli zavedati vodilni, kar je pripeljalo do tega, da so se začeli zanimati za organizacijsko kulturo v svojem kolektivu.

Glavna sestavina organizacijske kulture je vrednota. Tako je skupna vrednota članov organizacije tista, ki določa kakšno vedenje je v določenih okoliščinah pravilno in kakšno ne. Vrednota »naravnost na uporabnike« je v sodobnih razmerah za tržne organizacije bistvenega pomena, dočim v javnem sektorju pa je vrednota »prijaznost do uporabnikov«, ki določa, koliko so uradniki prijazni do davkoplačevalcev. Prav zaradi tega strokovna literatura veliko razpravlja o vplivu organizacijske kulture in uspešnosti organizacije. Sistematičnih raziskav, ki bi bile narejene po strogi znanstveni metodologiji, je izredno malo. Zato je tudi sklepanje o tem, kakšen vpliv ima organizacijska kultura na uspešnost posamezne organizacije, zelo težka. Organizacijska

kultura je preveč sestavljen in raznorodni pojem, da bi bile povezave med njenimi sestavinami in učinki enostavne in enolične. Organizacijska kultura lahko ugodno pa tudi neugodno vpliva na gospodarstvo podjetja. Na gospodarski položaj posamezne organizacije nedvomno vpliva ustrezna strategija, nanj pa ima velik vpliv organizacijska kultura. Organizacijska kultura je eden od bistvenih dejavnikov, ki lahko vpliva na rezultat uspešnosti organizacije, vsekakor pa ni edini.

## **4 PREDSTAVITEV BANKE KOPER D. D.**

Banka Koper je delniška družba s petdesetletno tradicijo na področju bančništva, ki se je v zadnjih letih iz lokalne obalno-kraške banke razvila med šest največjih in po rezultatih poslovanja najuspešnejših slovenskih bank. Sodeluje s perspektivnimi gospodarskimi subjekti in posamezniki iz vse Slovenije. Ima izrazito vlogo pri brezgotovinskem poslovanju in opravlja storitve kartičnega poslovanja za dobro tretjino bank v državi. Je del mednarodne finančne skupine Intesa Sanpaolo, S. p. A., ki s širokim spektrom bančnih in finančnih storitev ter razvejano lastno in partnersko poslovno mrežo, podpira mednarodno dejavnost svojih komitentov ter utrjuje in razvija svojo bančno mrežo po celem svetu. Skupina je nastala 1. januarja 2007 z združitvijo bank Banca Intesa in Sanpaolo IMI. Združitev pomeni nastanek največje banke v Italiji in šeste največje banke v Evropi, ki ji zaupa skoraj 20 milijonov komitentov in posluje v preko sedem tisoč poslovalnicah. Vanjo je poleg Banke Koper vključenih še 57 finančnih organizacij.

### **4.1 Zgodovina Banke Koper**

V Koprju je bila leta 1955 ustanovljena Istrska komunalna banka. Njen sedež je bil v Koprju s podružnicami v Piranu, Izoli, Sežani, Postojni in Ilirski Bistrici. Leta 1961 je nova zakonodaja omogočila, da so se podružnice osamosvojile, vendar so se le-te že naslednje leto ponovno združile v medobčinsko Komunalno banko Koper. Leta 1965 se je banka preimenovala v Kreditno banko Koper. Nova komercialna in investicijska banka se je začela pospešeno razvijati ter uvajati nove posle in se prilagajati hitro razvijajočemu se gospodarstvu. Tako je svojo mrežo razširila na območje Ljubljane, Nove Gorice in Reke.

Leta 1978 je, zaradi nove bančne zakonodaje, iz Kreditne banke Koper in podružnice Ljubljanske banke v Koprju nastala Nova LB Splošna banka Koper kot temeljna banka v okviru Ljubljanske banke – združene banke. Leta 1989 se je Banka Koper preoblikovala v delniško družbo in ustanovila lastno podjetje Finor, ki se ukvarja s storitvami finančnega in operativnega lizinga za številne namene: od nakupa vozil, nepremičnin, opreme za obrt in industrijo, kmetijske in gradbene mehanizacije do plovil. Leta 1992 se je Banka Koper izločila iz sistema Ljubljanske banke ter se z nakupom 51 % prednostnih delnic leta 1994 osamosvojila in postala Splošna banka Koper. Takrat ji je tudi Banka Slovenije podelila neomejeno dovoljenje za opravljanje vseh vrst bančnih poslov tako doma, kot v tujini. Leto 1992 je bilo pomembno leto za Banko Koper, saj so njeni bančni strokovnjaki razvili prvo vseslovensko plačilno kartico Activa, ki je v dveh letih postala najbolj razširjena plačilna kartica v Sloveniji. Banka Koper je imela tudi pomembno vlogo pri nastajanju kartice Obrtnik, saj sodeluje tudi v partnerstvu z Obrtno zbornico Slovenije (OZS) kot finančna institucija.

Ključne veje slovenskega gospodarstva, s katerimi je povezana, so pomembne tako za razvoj Slovenije kot njeno odprtost v vseh pogledih.

V mesecu maju leta 1997 se je banka preimenovala v Banko Koper, d. d.. Istega leta je tudi odkupila 51 % deleža M banke d. d. ter ustanovila bančno skupino Banke Koper z namenom krepitev tržne pozicije, večje konkurenčnosti in nižanja operativnih ter razvojnih stroškov ter je tako leta 1998 močno okrepila informacijsko podporo poslovanju. Značilnost tega je, da je na enem mestu združila podatke o poslovanju posameznega komitenta, kar je bila osnova za elektronsko bančništvo, in sicer i-Net Banko. Uporaba elektronskega bančništva je hitro naraščala tako med občani kot tudi v poslovnem svetu. S takim poslovanjem je omogočen 24 urni vpogled vsakemu komitentu v svoj račun. Preko njega lahko kadarkoli plačuje domače in tuje storitve, veže sredstva, naroča kredite, podaljšuje limit in še mnogo drugih storitev.

Leta 2000 je začela v Banki Koper delovati dvočlanska uprava. Tako se je pričela prenova notranje organizacije, njene delnice pa so vstopile v borzno kotacijo Ljubljanske borze. Za hitrejše nadaljevanje rasti se je Banka Koper v letu 2002 povezala s skupino Sanpaolo IMI, ki je postala tudi njen večinski lastnik (Z odprtim pogledom 2005, 11-20).

**Tabela 4.2** Lastniška struktura na dan 31. 12. 2009

Intesa Sanpaolo, S.p.A.	97,28 %
Mali delničarji	1,76 %
Elektro Primorska	0,66 %
Kraški vodovod Sežana	0,30 %

Vir: Banka Koper 2010.

Večinski lastnik Banke Koper je sedaj SanPaolo IMI, do lanskega leta pa so v njej imeli svoj lastniški delež tudi nekatera pomembna domača in mednarodno usmerjena podjetja Intereuropa d. d., Luka Koper d. d. in Istrabenz d. d.. S podpiranjem najrazličnejših družbenih dejavnosti na področju izobraževanja, kulture in športa je Banka Koper s svojimi vlaganji pripomogla k temu, da so se ta področja, ki so najpomembnejša v sodobnih družbah, razvijajo in začnejo delovati.

Poslovna in družbena podoba Banke Koper odseva prepletanje številnih dogodkov in odločitev, ki so v preteklosti zaznamovali njen sedanji prepoznavni značaj. Podoba univerzalnosti in odprtosti za vse pozitivne spremembe, s katerimi se je Banka Koper soočala v svoji, skoraj pol stoletja trajajoči zgodovini, se je trajno zasidrala v zavest domačega in širšega mednarodnega okolja.

Najpomembnejši dogodki od njene ustanovitve dalje so enkratne in trajne narave. Med njimi velja omeniti predvsem bančno širitev prek regionalnih meja, sodelovanje v nekdanjem združenem slovenskem bančnem sistemu, vodilni položaj med bankami v razvoju sodobnih storitev in distribucijskih poti, licenco univerzalne banke, novo bančno podobo, in v zadnjih letih, začete procese strateškega združevanja ter povezovanja.

Danes je Banka Koper d. d. ena vodilnih slovenskih bank, ne le na področju splošne bančne ponudbe, temveč tudi kot nosilka tehnološkega razvoja. Tako je prav v zadnjem letu začela izdajati pametno plačilno kartico, ki prinaša, predvsem, še večjo varnost pri bančnem poslovanju, še posebej preko sodobnih internetnih tržnih poti. Pametna kartica je hkrati plačilni in identifikacijski instrument ter nosilec podatkov za osebno rabo. S svojo večjo funkcionalnostjo in z različnimi možnostmi uporabe se uvršča med redke tovrstne projekte tudi v mednarodnem merilu.

## **4.2 Dejavnost**

Za Banko Koper d. d. lahko rečem, da je univerzalna banka s širokim naborom bančnih storitev in produktov namenjenih posameznikom, podjetjem in drugim pravnim osebam ter zasebnikom. Sledi najnovejšim trendom bančništva, njeno poslovanje pa zajema :

- depozitne in kreditno-garancijske posle,
- celovite storitve v plačilnem prometu,
- lastni kartični sistem Activa, v katerega je poleg Banke Koper vključenih še sedem slovenskih bank, in je povezan s sistemoma MasterCard in Visa,
- storitve spletnega bančništva (i-Net Banka),
- projekt pametne kartice in Banke IN, multimedijskega finančnega centra, ki omogoča opravljanje vseh bančnih poslov prek elektronskih povezav,
- izvajanje storitev skrbniške banke,
- investicijsko bančništvo,
- številne nevtralne bančne posle (bankomati, POS terminali, depoji, sefi...),
- različne finančne storitve ( upravljanje pokojninskega sklada, leasing, prodaja zavarovalniških storitev in enot premoženja vzajemnih skladov).

Komitenti pri Banki Koper lahko odprejo transakcijski račun, s katerim poslujejo v domači ali tuji valuti. Plačilni promet je omogočen preko različnih poti in medijev (bančno okence, telefon, elektronska banka). V zadnjem času komitenti najraje svoje obveznosti poravnajo preko spleta, saj je to najenostavnejši in najcenejši način. Banka Koper ponuja tudi namenske in nenamenske kredite. Trenutno je edina banka v Sloveniji, ki preko Eko sklada ponuja tudi eko kredite, ki so veliko ugodnejši za občane kot gotovinski ali namenski krediti. Banka Koper trži tudi nekatere pomembne slovenske sklade, novost v njeni ponudbi pa je vsekakor mednarodni vzajemni sklad SanPaolo International Fund s sedežem v Luksemburgu. Tistemu, ki bi si želel

poskrbeti boljšo pokojnino, pa nudi Banka Koper tudi vzajemni pokojninski sklad. Banka Koper še vedno večino svojega poslovanja opravi na obalno-kraškem območju, kjer ima večinski tržni delež, vendar je v zadnjih letih razvila mrežo s 14 poslovalnicami in 41 enotami po celi Sloveniji.

#### **4.3 Vizija in poslanstvo**

Vizija Banke Koper je, da s široko paleto produktov in znanja krepí prisotnost ter prepoznavnost po vsej Sloveniji ob zagotavljanju enako visokega standarda storitev. Banka bo za delničarje še naprej zanesljiva in dolgoročno donosna naložba (Z odprtim pogledom 2005, 4)

Poslanstvo Banke Koper je, da z osvojenim znanjem in tehnologijo ponuja kakovostne bančne produkte in storitve. Le-te pa nenehno izboljšujejo, oblikujejo, v skladu s potrebami ter željami komitentov ter zagotavljajo varnost poslovanja. Sodelujejo z lokalnim okoljem in krepíjo svojo odgovorno družbeno vlogo, dokazujejo, da so zanesljiv in kredibilen gospodarski subjekt (Z odprtim pogledom 2005, 4).

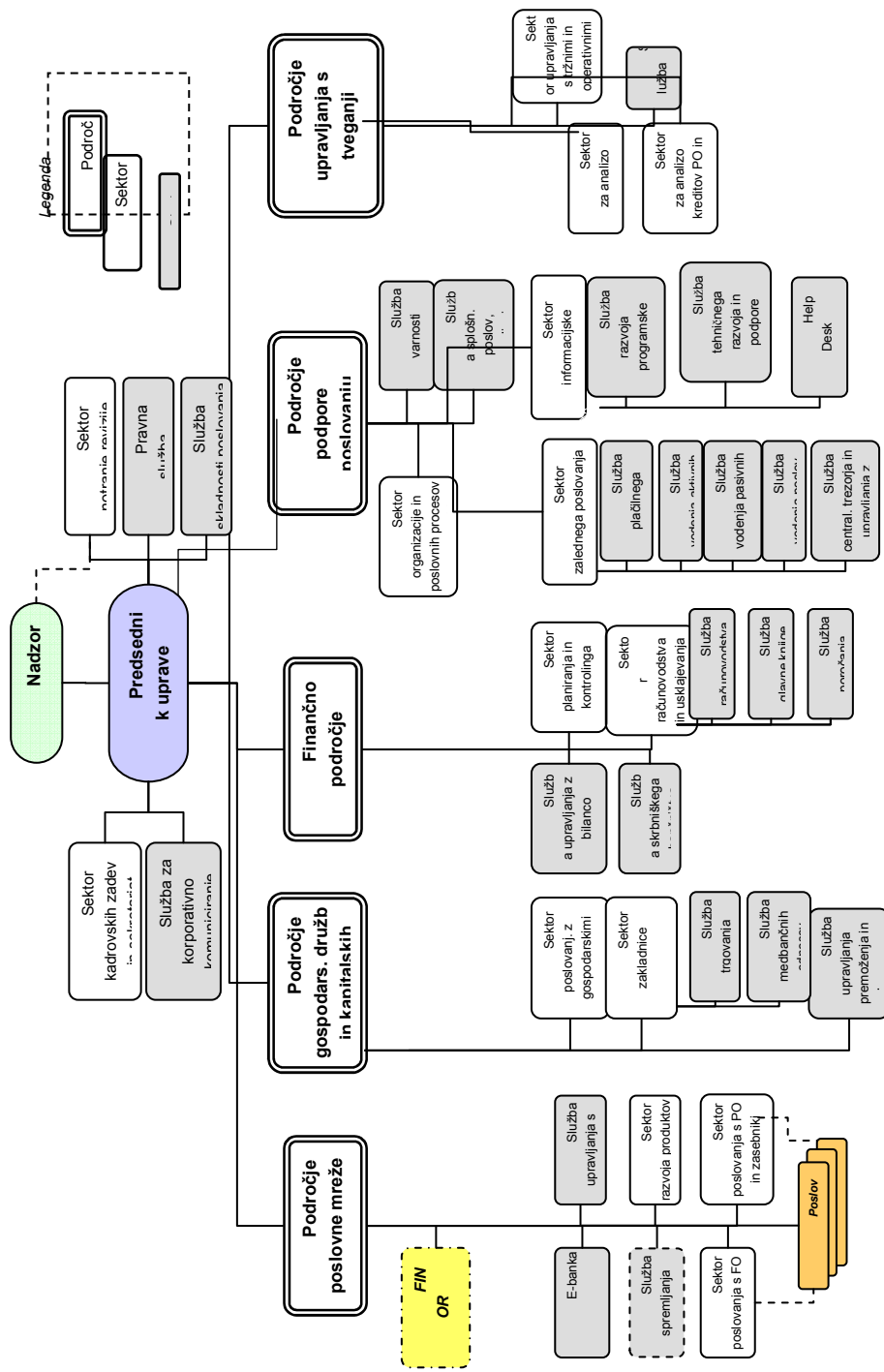
#### **4.4 Osnovne ekonomske in organizacijske značilnosti Banke Koper danes**

Banka Koper je v letu 2009 poslovala v skladu z zastavljenimi cilji ter leto 2009 zaključila z 22,3 milijoni € čistega dobička, 28,2 milijona € bruto dobička. Njen tržni delež v Sloveniji je znašal 4,76 odstotkov. Sedež ima na Pristaniški ulici 14 v Kopru. Po statutu vodi banko predsednik uprave, pomaga mu podpredsednik in 5 članov uprave, ki urejajo področja poslovne mreže, gospodarskih in kapitalskih trgov, finančno področje, področje podpore poslovanja in področje upravljanja s tveganji, nad njimi pa je petčlanski nadzorni svet, kot je prikazano v sliki 5.

V skladu z novim organigramom je Oddelek organizacije in podpore poslovnim procesom pripravil vse potrebne aktivnosti za implementacijo nove organizacijske strukture, ki je začela veljati dne 1. 6. 2009.



Slika 4.5 Organigram Banke Koper



Vir: Poslovno poročilo Banke Koper d. d., 2009.



## 5 PREDSTAVITVE SEDEM TEMELJNIH VREDNOT BANKE KOPER D. D.

### 5.1 Vrednote Banke Koper

Banka Koper je v svoj logotip vnesla štiri barve, ki simbolizirajo njene štiri vrednote: stabilnost, domišljija, humanost in upanje. Oranžna barva predstavlja sonce in energijo – simbol humanosti, zelena simbolizira rastline, rast, naravo – prinaša upanje, modra predstavlja zrak, vodo, morje, zemeljsko zlata barva pa predstavlja zemljo, delo in simbolizira stabilnost.

**Slika 5.6** Logotip Banke Koper



Vir: Banka Koper.

Vse te vrednote povezujejo banko v mednarodno bančno skupino Intesa Sanpaolo, njihovo sprejemanje in upoštevanje pa pomeni uresničevanje poslanstva Banke Koper. Vsestransko uspešnost v okolju, v katerem banka živi in posluje pa dosega na tak način, da zna prisluhniti svojim komitentom.

### 5.2 Projekt We are Intesa Sanpaolo Group

Ker že sam logotip simbolizira določene vrednote, so se v Banki Koper odločili usmeriti k ustvarjanju vrednot, ki so iz gospodarskega, finančnega, družbenega in okoljskega vidika dolgoročne ter stabilne. Tako je Banka Koper septembra 2009 začela s promocijsko akcijo »We are Intesa Sanpaolo Group« v kateri so želeli poudariti pomen sedmih vrednot, ki v celoti opredeljujejo način poslovanja in mesto banke v okolju. Osnovni cilj projekt je bil, da se postopoma izgradijo skupne organizacijske kulture in vrednote, ki jih je Banka Koper že opredelila in zapisala v Etičnem kodeksu leta 2008 za svoje zaposlene. Projekt je imel mednarodno razsežnost, saj je istočasno potekal v vseh državah, kjer ima skupina Intesa Sanpaolo sedež hčerinskih bank.

Projekt je bil razdeljen na dva sklopa:

- prvi sklop se je nanašal na vprašanje »Kdo smo?«, kjer je bil poudarek na pripadnost Banke Koper kot ene od največjih bančnih skupin v Evropi in svetu,
- drugi sklop pa se je nanašal na spoznavanje vrednot, ki povezuje bančne delavce, ne le pri njihovem delu, temveč v vsakdanjem življenju. Na podlagi

tega je bila zasnovana posebna komunikacijska akcija, katere namen je bil, da izbrane in predstavljene vrednote postanejo del vseh zaposlenih ter, da vsak zaposlen postane nosilec in predstavnik sedmih vrednot.

V akciji so bili uporabljeni promocijski materiali, ki jih Banka Koper običajno uporablja pri svojem oglaševanju, in sicer: letaki, plakati, oglasi, ohranjevalniki računalniških zaslonov, nakupovalne vrečke, USB ključki, zgoščenke in drugi nosilci. Pri vsem tem materialu naj bi Banka Koper uporabila fotografije, na katerih bodo njeni zaposleni. Tako naj bi bile njihove podobe, kot ambasadorji posameznih enot, skupaj z grafičnimi simboli teh vrednot na prej omenjenih reklamnih materialih. Tako sem se tudi sam prijavil za sponzorja vrednote »podpiranje enakovrednosti« ter odšel na fotografiranje, ki je potekalo v Milanu za plakat Banke Koper. Na fotografiranju sem spoznal veliko novih sodelavcev iz različnih krajev sveta. Ta dogodek se mi je tako vtisnil v spomin, da sedaj še bolj občutim pripadnost svoji organizaciji. To je bil tudi eden od razlogov, da sem začel s diplomsko nalogo na to temo, saj se želim poglobiti v promovirane vrednote.

### **5.3 Pomen posamezne vrednote na splošno**

#### **5.3.1 Spoštujemo različnost**

Drugačnost pomeni raznoličnost, raznolikost. Ljudje imamo različne kvalitete, značilnosti, vrednote, prepričanja in navade. Toleranca do drugačnosti se prične z dopuščanjem drugačnosti in se nadgrajuje z učenjem od drugačnih. Tako tolerantne osebe prihajajo v stik z novimi idejami in vrednotami ter postajajo iz izkušnje v izkušnjo bogatejše za nova spoznanja.

Pojem drugačnosti ni omejen le na rasne razlike. Prav tako vključuje etične in kulturne razlike, razlike v sposobnostih, socialnoekonomske razlike, razlike v veroizpovedi. Netoleranca do drugačnosti se kaže v mnogih oblikah: kot rasizem, seksizem, antisemitizem, verski fanatizem, homofobija in ne nazadnje sodi sem tudi diskriminacija starostnikov (Palomares 2001).

#### **5.3.2 Enakost**

Enakost je načelo, ki govori, da morajo biti ljudje obravnavani na enak oziroma isti način. Očitno je, da ljudje nismo enaki ali isti v večini svojih lastnosti, npr. nadarjenosti, sposobnostih, izgledu ali preferencah. Zato tudi nihče ne verjame, da smo ljudje med seboj enaki. Ko govorimo o enakosti ljudi, govorimo o tem, kdaj je in kdaj ni upravičeno ljudi obravnavati enako. Tako lahko ločimo vsaj pet različnih oblik enakosti: moralna (ali formalna) enakost, enakost pred zakonom, politična enakost, enakost možnosti in enakost rezultatov. Prve tri različice so zaželene, zadnja pa skrajno nezaželena, pri tem pa je vrednost enakih možnosti odvisna od tega, kako jo opredelimo.

Skozi večji del zgodovine sveta je bila enakost kot moralno načelo prezirana, bodisi obravnavana kot neuresničljiva in nekompatibilna z realnostjo. Povsem vsakdanje se je zdelo, da so ljudje obravnavani različno, kot so recimo bili različni zakoni za plemstvo in kmete. Eno zgodnejših navedb enakosti lahko najdemo pri Aristotelu, ko je dejal, da med ljudmi, ki so enaki v vseh relevantnih ozirih, ki so pomembni pri določenem vprašanju, ne sme prihajati do nobenega razlikovanja, kar seveda sproža vprašanje, kaj je relevantno. Kristijani so načelo enakosti pridigali tako, da so pred bogom vse duše enako vredne.

Thomas Hobbes je trdil, da so ljudje enaki po svoji biti, ampak dejanski položaj, v katerem je bilo življenje »samotarsko, nespodobno, okrutno in kratko«, je bil tako zoprno, da so ljudje stremeli po zamenjavi takšne enakosti za strogo ureditev močnega vodje. Kot se je v zgodovini moderne filozofije dogajalo tako pogosto, se je odločilen prelom zgodil z Johnom Lockom. Locke je trdil, da imajo ljudje enake pravice že po naravi in jih je ohranjal tudi znotraj politične ureditve. Te pravice do življenja, svobode in lastnine pripadajo vsem živim bitjem. V tem duhu enakosti pravic je napisana tudi ameriška Deklaracija o neodvisnosti, ki razglša, da so »vsi ljudje ustvarjeni enaki.« Njen avtor, Thomas Jefferson, je tudi ob drugih priložnostih odločno obtožil tiste, ki se jim zdi, da obstaja naravna hierarhija in da morajo ljudje poznati svoje mesto v družbi. Njegov citat »Množice ljudi se niso rodile s sedli na hrbtih, niti da bi lahko peščica privilegiranih s privolitvijo boga povsem legitimno jezdila na njihovih hrbtih« je tudi zapisan v Deklaraciji ZDA. Devetnajsto stoletje predstavlja obdobje prizadevanja za vzpostavitev prvin enakih pravic ljudi, ki so jih uporabili pri odpravi suženjstva; uveljavitev načela, ki govori o enakosti pred zakonom in politični enakosti, kjer so vsi prebivalci upravičeni do enake pravice do glasovanja. Kljub temu ženske v mnogih državah niso dobile volilne pravice vse do zgodnjega dvajsetega stoletja. Črncem in drugim rasnim skupinam sta bili za časa apartheida v Južni Afriki odtujeni enakopravna politična in lastninska pravica. To se je dogajalo v istem stoletju, ko je z dvigom socializma in komunizma enakost postala splošno povezana z materialno enakostjo ali »enakostjo rezultatov«. Prav tako je načelo enakih možnosti dobilo zalet v tem stoletju, potem pa je bilo preoblikovano v drugo načelo, ki je skoraj popolnoma identično enakosti rezultatov.

Enakost žensk in moških je temeljna človekova pravica in osnovna vrednota vsake demokracije. Za dosego enakosti spolov pa ni dovolj zgolj, da je ta pravica oziroma vrednota zakonsko urejena, temveč se mora učinkovito uveljavljati v vseh sferah življenja: politični, ekonomski, socialni, kulturni in zasebni.

V Sloveniji ima politika enakosti spolov dolgo, aktivno in ciljno usmerjeno tradicijo, vendar pa enakost žensk in moških v vsakdanjem življenju še vedno ni realnost. V slovenski družbi smo še vedno priča socialnim, političnim, ekonomskim in kulturnim neenakostim med ženskami in moškimi, na primer razlikam v plačah žensk in moških, nizki zastopanosti žensk na položajih odločanja, nasilju nad ženskami.

Neenakosti so posledica tradicionalnih struktur družbenih vlog spolov, ki temeljijo na številnih stereotipih, prisotnih v družini, izobraževanju, kulturi, medijih, delovnem življenju, torej v celotnem delovanju družbe. Vse to so področja, kjer je z ustreznimi ukrepi mogoče doseči družbene spremembe. Ženske in moški živimo v lokalnih okoljih, zato imajo lokalne oblasti izredno pomembno vlogo pri preseganju obstoječih neenakosti in spodbujanju enakih možnosti žensk in moških na vseh področjih družbenega življenja (Vlada RS 2010).

### **5.3.3 Kakovost**

Pojem kakovosti je izredno težko veljavno definirati, saj se dojemanje kakovosti spreminja s časom in družbenimi spremembami. Zato tudi v literaturi najdemo veliko definicij, ki opredeljujejo pojem kakovosti. Tako ločimo zunanji vidik kakovosti ali glas kupca ter notranji vidik kakovosti ali glas procesa. Zunanji vidik kakovosti poudarja, da je kupec tisti, ki določa, kaj je kakovostno. To določi na podlagi mišljenja glede vrednosti, koristnosti, ki mu jih prinašajo posamezne lastnosti proizvoda. Z vidika notranje kakovosti pa je to tak izdelek, ki se ujema z zahtevami, standardi, ki jih postavijo projektanti na podlagi tržnih razmer. Pomembno je, da sta oba vidika usklajena (Rusjan 1999, 268-269).

Kač pa ločuje kakovost na ekonomsko, ciljno in primerjalno. Mnenja je, da je nemogoče prodajati izdelke slabe kakovosti, čeprav po nizki ceni, ker jih nihče ne bo hotel kupiti, po drugi strani pa tudi mora postaviti neko mejno ceno do katere bodo kupci še pripravljene kupiti. Ciljna kakovost pa je kakovost, ki se ustvarja v razvoju izdelka, primerjalno kakovost pa dobimo s primerjanjem realnega izdelka in zahtev, ki so bile postavljene v razvoju (Kač 2004, 88).

Čeprav je definicij pojma kakovosti veliko, je vsem skupno spoznanje, da kakovost določa kupec. Ker pa je zadovoljstvo kupca precej subjektivna kategorija, je tudi opredelitev kakovosti subjektivna. Podjetja si vsekakor morajo prizadevati, da proizvedejo najboljše, cenejše in hitrejše kot njihovi konkurenti (Peljhan 2003, 5).

### **5.3.4 Odgovornost**

Odgovornost v angleščini pomeni "responsibility", ta je v resnici sestavljena iz dveh besed 'response' in 'ability' ('odziv'-'zmožnost'). Če izgovorimo odgovornost namesto običajno odgovornost, je jasno. Odgovor-nost, zmožnost odgovora/odziva na nekaj. Prevzeti odgovornost za nekaj pomeni zmožnost odzivanja. Odgovornost se prične pri vsakemu posamezniku. Pojem odgovornost uporabljamo skoraj vsak dan, saj nam je to nekako samoumevno in nereflktirano.

Poznamo veliko vrst odgovornosti, kot na primer: delna odgovornost, ki izhaja iz ljubezni do dela. Tisti, ki imajo svoje delo radi, ga bodo tudi bolj odgovorno opravljali. Tudi pri družbeni odgovornosti ne obstaja le ena definicija, saj pojmovanje družbene odgovornosti varira glede na čas in kraj. Izraz družbena odgovornost je v preteklosti v ZDA pomenila predvsem odgovornost do lokalne skupnosti, saj je le-ta bila globoko

umeščena v zahodne kulture vse do začetka osemdesetih let, ko se je zaradi političnega pritiska pojavila močnejša potreba po prispevku podjetij k funkcioniranju lokalnih skupnosti (Kraševac 2003, 7). Nadalje poznamo socialno odgovornost, kjer si vsak prizadeva za izboljšanje družbenih, ekoloških in etničnih standardov, ki se nanašajo na zagotavljanje našega zdravja, varnosti, varstva okolja in družbene usmeritve. Poleg zgoraj naštetih poznamo še kazensko odgovornost, okoljsko odgovornost, avtomobilska odgovornost in še bi lahko našteval.

### **5.3.5 Poštenost**

V današnjem modernem poslovnem svetu je izrednega pomena povezovanje in delo s partnerji, na katere se lahko zanesemo. Znano je, da lahko vsak zaupa le najboljšim. Odnos, ki prinaša dodano vrednost, zahteva na prvem mestu poštenost in odkrit odnos vseh vpletenih v poslovni proces.

Poštenost je nepolarna vrednost, ki pa v svojem pojmu nima nobene slabe primesi, ne tako kot npr. značaj, ki utegne biti dober ali slab in zato bipolaren, marveč je že v sebi tako »popolna«, da bi jo težko jasno opredelili. Lahko bi torej rekli, da je poštenost, in z njo pošten človek, kot čista kakovost, ki ne vsebuje nobenega slabšalnega odtenka, obenem absolutna popolnost, to je taka, da ne potrebuje nobenih odnosnih ali relativnih dopolnil. Prav v tej samostojni ali absolutni kakovosti je glavni vzrok, zakaj se ljudje tako radi sklicujejo na poštenost in poštenjaka, kadar bi radi povedali, da gre za osebnost, ki ji ne moremo nič očitati, kadar bi radi poudarili človekovo moralno (nravno) vrednost, ki ne dopušča več nobenega dvoma in ne potrebuje nobene primerjave, ob kateri naj bi jo šele merili.

Poštenost je za slovenske pojme vselej presežna ali vrhunska stopnja (superlativ) človekove osebne vrednosti. V tej oznaki je tako enkratna in enoumna, da ji podobno le težko najdemo v drugih jezikih in pri drugih narodih. Nobena druga oznaka človeške osebnosti je ne doseže; vse so v primerjavi s poštenostjo pomanjkljive (Trstenjak 1995, 31-32).

### **5.3.6 Pozorno poslušanje**

Pozorno poslušanje na prvo mesto preprečuje nesporazume, ker omogoča spoznavanje in razumevanje sogovornika. Obenem nas to sili, da smo odprti in dovzetni tudi za mnenja in argumente, s katerimi se na prvi pogled morda ne strinjamo. Poleg tega pozorno poslušanje vključi vsa naša čutila in aktivira vse čute; ko se ne razumemo ali se ne strinjamo, se nam ni potrebno takoj skregati. Na tak način lažje ohranimo mirno kri in nadaljujemo z odgovorom, saj občutimo, da nismo napadeni ali ogroženi. Pri pogovoru moramo vedno na prvo mesto postaviti sogovornika ter upoštevati njegovo počutje in razmišljanje. Svoj način pogovora prilagodimo sogovornikovem, pri tem pa ne smemo imeti občutka, da smo v podrejenem položaju. To je le spoznavanje sogovornika ter iskanje in ustvarjanje dobrih pogojev za komunikacijo.

### **5.3.7 Preglednost poslovanja**

Za pregledno in hitro poslovanje so seveda potrebni dobri statistični pregledi. Omogočati morajo pregled prejemov in blaga, merjenja odzivnih časov, izračun predvidenih servisnih intervalov, merjenje odzivnega časa,... Za dolgoročna razmerja, ki temeljijo na zaupanju je potrebna komunikacija vseh strank. Izrednega pomena je, da prodajalci storitev ali izdelkov ponudijo svojim kupcem poenostavljene produkte, oblikujejo pogodbe, ki so lahko in izčrpno razumljive ter ne bo kakšnega dvoumnega razumevanja. Prav tako je potrebno pri kakšnih naknadnih spremembah v poslovanju kupce takoj obvestiti z jasnim obvestilom.

## **5.4 Pomen posamezne vrednote v Banki Koper**

V nadaljevanju mojega dela sem predstavil sedem vrednot, ki jih promovira Banka Koper. Vsaka vrednota ima svoj simbol in pomen.



### *Spoštujemo različnosti.*

»V globalno poslovanje vnašamo dragocene izkušnje iz lokalnega okolja. Smo banka z odprtimi pogledi in z občutkom za posameznika.«

Banka Koper je izredno odprta za vse novitete v svojem okolju. Kot prva članica sistema Activa je že leta 2008 prejela v Londonu prestižno priznanje na področju inovativnosti pri uvajanju tako imenovane storitve dodane vrednosti. Priznanje ji je podelil konzorcij Multos, ki je odprt industrijski standard za pametne kartice, ki omogoča večjo aplikativnost in večjo funkcionalnost kartic v popolnoma varnem in neodvisnem okolju.



### *Podpiramo enakost.*

»Pri delu preprečujemo vse oblike diskriminacije in spoštujemo razlike v spolu, starosti, rasi, veri, političnem ali sindikalnem prepričanju, jeziku in telesnih omejitvah posameznika.«

Vse bančne storitve morajo biti dostopne vsem, ne glede na spol, narodnost ali vero. Ponudbo oblikujejo toliko časa dokler ne zadovoljijo potrebe vseh družbenih slojev. Pri svojih storitvah prilagajajo tudi cenovno politiko kakovosti. Banka Koper ima v vseh svojih komercialnih enotah tudi urejen dostop invalidom.





### *Izboljšujemo kakovost.*

»Neprestane izboljšave so naš cilj. Upošteevamo prihodnost in smo pripravljeni na izzive; ustvarjamo okolje za nastajanje dobrih idej in inovacij ter vrednotimo in nagrajujemo zasluge.«

Banka Koper stremi k prihodnosti, zato je pripravljena na novitete, ki se vsakodnevno pojavljajo doma in po svetu. Te novitete podpira in jih tudi primerno nadgrajuje.



### *Delujemo odgovorno.*

»Skrbno ravnamo z vsemi viri in podpiramo delovanja, ki temeljijo na čim učinkovitejši izrabi virov. Zavračamo razsipnost in dajemo prednost odločitvam, ki upoštevajo načela trajnostnega razvoja.«

Banka Koper je družbeno odgovorna družba, ki z naložbami svojih komitentov ravna kot dober gospodar. Skrbi za uravnotežen in dolgoročni razvoj tako, da razvija družbene in okoljske kriterije ter dobro vodenje gospodarskih družb. Tako svojim komitentom ponujajo možnost izbire med produkti, ki so skladni z etičnimi, socialnimi in okoljskimi načeli. Zaradi možnosti izboljšanja razmerja med tveganjem in donosom širijo svojo ponudbo z etičnimi naložbenimi instrumenti. V okviru procesa upravljanja kapitala so se na Banki Koper zavezali, da bodo podali svoja stališča glede odločitve tistih gospodarskih družb, v katere vlagajo kapital.



### *Delujemo pošteno.*

»Našim ciljem sledimo s poštenostjo, korektnostjo in odgovornostjo, ob polnem spoštovanju pravil in poslovne etike, ter v duhu sklenjenih dogovorov.«

Vsem svojim komitentom Banka Koper omogoča, da se njihova vložena sredstva ohranjajo in dolgoročno plemenitijo. Zato spoštujejo vsakega posameznika, ki se obrne nanj po pomoč.



### *Poslušamo pozorno.*

»Vrednote slehernega posameznika so nam vodilo za boljše ravnanje. Posluš in dialog sta naši ključni orodji za nenehno izboljševanje odnosov z deležniki.«

Vodstvo Banke Koper je prepričano, da mora komitent biti vedno v središču pozornosti vseh zaposlenih. Le z dobro komunikacijo lahko zaposleni pravilno

razumejo pričakovanja svojih komitentov ter vzdržujejo odlične medsebojne odnose. Da bi to dosegli, morajo zaposleni uporabljati sistematična komunikacijska orodja pri razvoju novih produktov in storitev, z namenom pridobiti ter razumeti predloge komitentov, združenja potrošnikov in drugih reprezentančnih združenj. V dialogu morajo zaposleni čim bolj natančno določiti profil tveganja komitentov ter jim pravilno svetovati. S finančni instrumenti morajo zaposleni doseči zadovoljstvo potreb komitentov. Prav tako se morajo zavedati, da s takim pristopom pomagajo komitentom pri investicijskih odločitvah in odločitvah glede varnega upravljanja z njihovimi prihranki. V kolikor pride do določenih reklamacij in vprašanj, se morajo zaposleni nanje takoj odzvati, saj si vsak želi da se spor reši dejansko in ne le formalno.



### *Podpiramo preglednost poslovanja.*

»Zavezani smo k preglednosti delovanja, poslovanja, komuniciranja in sklepanja pogodb, saj želimo deležnikom omogočiti neodvisno in informirano sprejemanje odločitve.«

Za dolgoročna razmerja, ki temeljijo na zaupanju je potrebna obojestranska komunikacija, ki omogoča komitentom razumevanje lastnosti in vrednosti bančnih produktov ali storitev, ki jih Banka Koper ponuja. Da bi komitenti imeli dobro preglednost, kaj kupujejo od Banke Koper, morajo vodstvo in vsi zaposleni poskrbeti za poenostavljene produkte ter oblikovanje pogodb tako, da so lažje razumljive in jasne, da ne bi prišlo do kakšnih nesporazumov ali dvoumnega razumevanja. Morebitne spremembe v pogodbah ali splošnih pogojih poslovanja je potrebno komitentu takoj sporočiti. Obvestila, ki jih zaposleni pošljejo po vseh razpoložljivih komunikacijskih kanalih, tako, da prihranijo svoj čas, morajo biti jasna.

Vse zgoraj našteje vrednote ne smejo biti le sedem lepih pridevnikov, za katere nihče ni natančno prepričan, kaj pomenijo. Če želimo, da se zaposleni z njimi identificirajo, jih moramo približati zaposlenim. Prav tako morajo zaposleni imeti predstavo o tem, na kakšen način lahko te vrednote izpolnjujejo in jih uresničujejo. Uresničevanje vrednot lahko poteka v okviru projektne skupine. Na primer: HRM-oddelek<sup>1</sup> v sodelovanju z vodstveno skupino pripravi akcijski načrt za krepitev vrednot. Te lahko vključujejo različne prijeme: informativna gradiva, vključitev vrednot v razvojne in ocenjevalne razgovore, nagradne igre o poznavanju vrednot, izbira naj »vrednotnika«, itd. Transparentnost poslovne politike podjetja je pogoj za identifikacijo posameznika z vrednotami podjetja, kar se odraža tudi v večji uresničljivosti ciljev podjetja.

---

<sup>1</sup> ravnanje z ljudmi pri delu

## 6 ANALIZA PREPOZNAVNOSTI VREDNOT BANKE KOPER D. D.

### 6.1 Postopek analize

V empiričnem delu diplomskega dela sem uporabil anketni vprašalnik (priloga 1), s katerim sem želel ugotoviti, ali so vse promovirane vrednote Banke Koper prepoznavne komitentom ob njihovem sodelovanju z banko. Anketo sem izbral zato, ker je to bil to edini način, da v kratkem času izprašam večje število ljudi. Moja anketa je zajela vseh 14 poslovalnic po Sloveniji, saj sem le tako lahko prišel do določenih ugotovitev. Primarni problem, ki bi lahko nastal pri izvedbi anket je bila negotovost, ali bom prejel dovolj vrnjenih izpolnjenih vprašalnikov. Prav zato sem se odločil, da prvo kontaktiram vodje poslovalnic po posameznih enotah banke ter jih prosim za pomoč. Nekatere sem kontaktiral preko telefona, druge po elektronski pošti, tretje pa sem osebno ogovoril. Tako sem zaprosil, da vsaka poslovalnica odda vsaj 30 vprašalnikov svojim komitentom, vrnjenih in izpolnjenih sem tako v dogovorjenem času dobil 201 anketo.

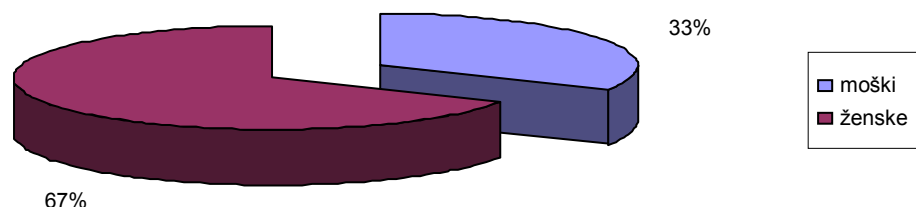
Vprašalnik je sestavljen iz treh delov: prvi del zajema demografske podatke (spol, starost in izobrazbo), drugi se nanaša na določene trditve, s katerimi naj bi ugotovil, koliko je teh sedem vrednot Banke Koper res prepoznavnih pri komitentih in tretji del, ki pa se nanaša na to, katere bančne vrednote komitenti najbolj cenijo.

Rezultate ankete sem pregledal ter analiziral. V raziskavi sem uporabil metodo poizvedovanja z anketnim vprašalnikom, ki je najbolj pogosto uporabljena metoda zbiranja podatkov. Pridobljene podatke sem analiziral s statistično metodo.

### 6.2 Prikaz odgovorov prvega dela ankete

Pri anketiranju je sodelovalo 201 anketirancev, in sicer 66 moških ali 33 % ter 135 žensk oz. 67 %, kot prikazuje slika 7.

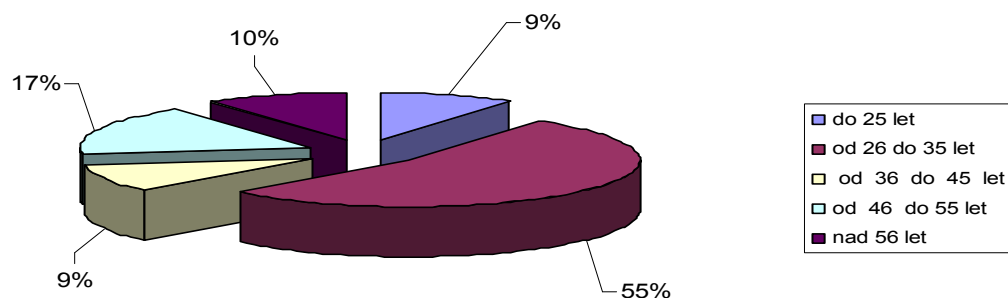
**Slika 6.7** Prikaz deležev anketirancev glede na spol v odstotkih



### Starost

V anketnem vprašalniku me je zanimala tudi starost sodelujočih. Iz slike 8 izhaja, da je pri anketiranju sodelovalo 55 odstotkov starih med 26 in 35 let, 17 odstotkov med 46 in 55 let, 10 odstotkov nad 56 let ter po 9 odstotkov mlajših od 25 let in od 36 do 45 let.

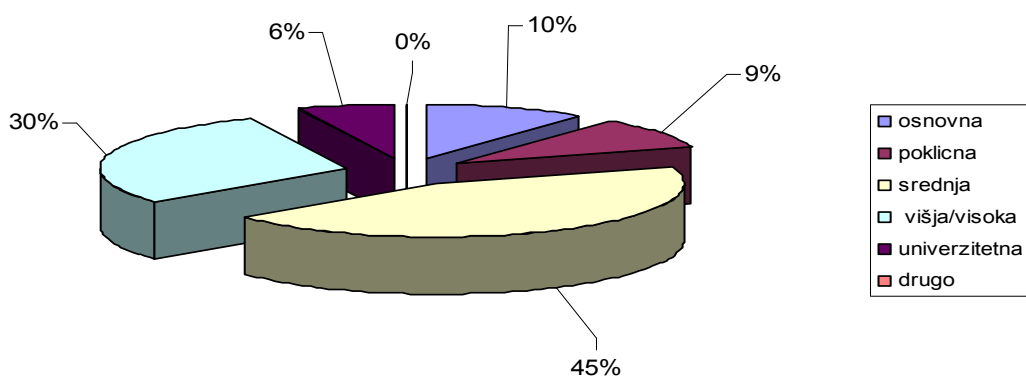
**Slika 6.8** Prikaz starostne kategorije vseh sodelujočih v odstotkih



### Izobrazba

Glede na izobrazbeno strukturo sem dobil naslednje podatke: 89 sodelujočih ima pridobljeno srednjo strokovno izobrazbo, kar je skoraj polovico vseh anketirancev. Sledijo anketiranci z višjo/visoko izobrazbo z 30 odstotki, 10 odstotkov jih je bil z osnovno šolo, 9 odstotkov s poklicno ter 6 odstotkov z univerzitetno izobrazbo kot prikazuje slika 9.

**Slika 6.9** Prikaz izobrazbene strukture anketirancev



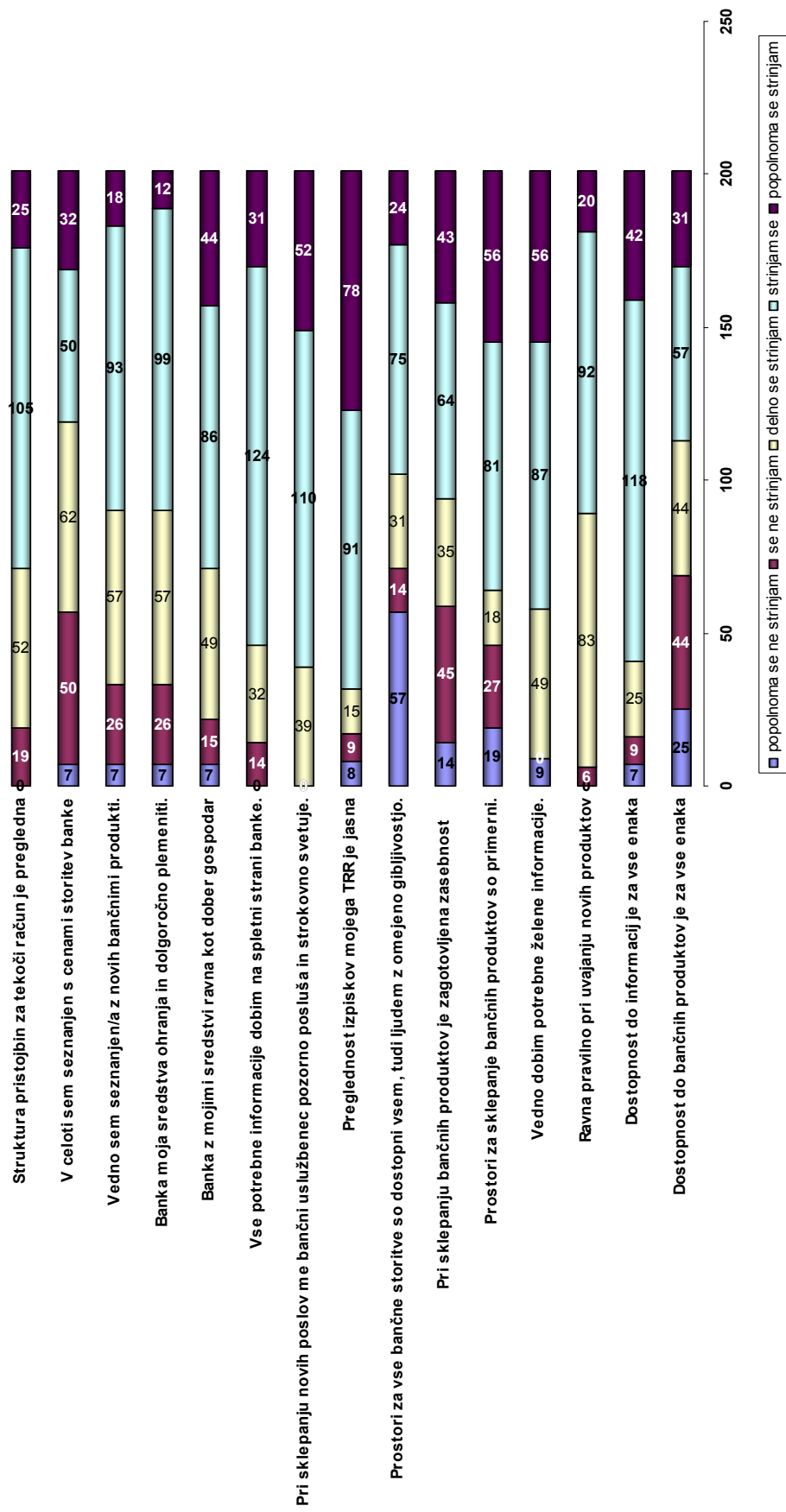
### **6.3 Analiza odgovorov na trditve o vrednotah izbrane banke**

Glavi cilj moje zaključne naloge je bil, da pridobim čim več podatkov o tem, katere so tiste vrednote, ki jih komitenti banke Koper najbolj opazijo pri bančnih uslužbencih. V anketi sem tako navedel 15 trditev, ki odražajo sedem vrednot, ki jih je Banka Koper septembra 2009 začela promovirati v svoji akciji »We are Intesa Sanpaolo Group«. Vse izbrane vrednote se med seboj prepletajo, zato sem se odločil, da jih združim v en prikaz, kar mi omogoča tudi primerjavo med njimi.

Odgovore sem tako ovrednotil z oceno od 1 do 5, ki pomenijo:

- 1 – popolnoma se ne strinjam,
- 2 – se ne strinjam,
- 3 – delno se strinjam,
- 4 – strinjam se in
- 5 – popolnoma se strinjam.

Slika 6.10 Pregled trditev, ki se nanašajo na vrednote Banke Koper



Tako so anketiranci ovrednotili naslednje trditve:

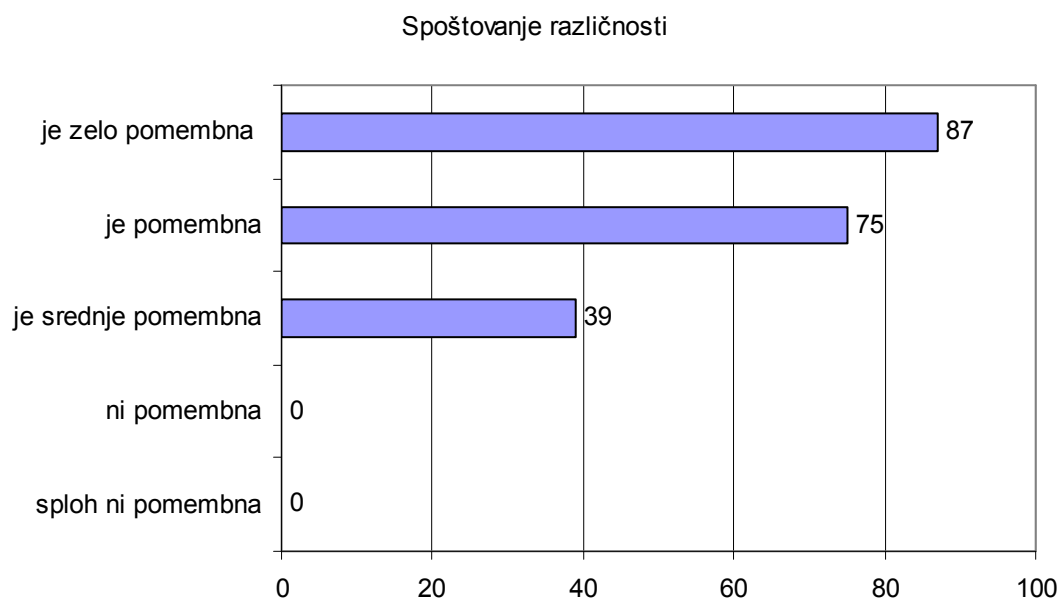
Na prvo vrednoto Banke Koper »spoštovanje različnosti« se je nanašala trditev Dostopnost do bančnih produktov je za vse enaka. 69 anketirancev se s to trditvijo ni strinjalo, 44 jih je bilo tistih, ki so se delno strinjali, kar pomeni, da trditve ni potrdilo 56 odstotkov anketirancev. Druga vrednota, ki jo promovira Banka Koper je podpiranje enakovrednosti. Na to vrednoto so se nanašali dve trditvi: Dostopnost do informacij je za vse enaka in prostori za vse bančne storitve so dostopne vsem, tudi ljudem z omejeno gibljivostjo. Pri prvi trditvi se je 80 odstotkov anketirancev z njo strinjalo, pri drugi pa je dobra tretjina obkrožila številko 1, kar pomeni, da se nikakor ne strinjajo s to trditvijo. Če pa seštejemo odgovore pod 1, 2. in 3, ugotovimo, da se 50 odstotkov anketirancev ne strinja s to trditvijo. Naslednja vrednota »nenehno izboljševanje kakovosti« pa je zajela prav tako dve trditvi, in sicer, da banka pravilno ravna pri uvajanju novih produktov ter da so komitenti vedno seznanjeni z novimi bančnimi produkti. 55 odstotkov anketirancev se je z obema trditvama strinjalo oz. popolnoma strinjalo. Tistih, ki so se delno strinjali pri prvi trditvi je bilo 40 odstotkov, pri drugi pa 15 odstotkov. Četrta vrednota je »odgovornost« Banke Koper. Na to vrednoto sta se nanašali dve trditvi, in sicer to, da banka sredstva komitentov ohranja in dolgoročno plemeniti ter z njimi ravna kot dober gospodar. S prvo trditvijo se je strinjalo več kot 55 odstotkov anketirancev, z drugo pa 64 odstotkov. Tistih, ki so se delno strinjali je bilo pri obeh trditvah 28 oz. 24 odstotkov anketirancev. Na vrednoto »poštenost« so se nanašale tri trditve. Prva je ta, da je pri sklepanju bančnih produktov zagotovljena zasebnost. S to trditvijo se je strinjalo 53 odstotkov, delno pa se jih je strinjalo 17 odstotkov. Druga trditev je bila, da so stranke v celoti seznanjene s cenami storitev banke. S to trditvijo se je strinjalo 40 odstotkov, delno se jih je strinjalo 30 odstotkov, ostali pa se s trditvijo niso strinjali. Tretja trditev pa se je nanašala na preglednost pristojbin za tekoči račun. Z njo se je strinjalo skoraj 65 odstotkov anketirancev, dobra četrtina anketirancev pa se je delno strinjala. Pri vrednoti »znati prisluhniti« sem uporabil dve trditvi, in sicer, da komitent vedno dobi potrebne, želene informacije in da pri sklepanju novih poslov bančni uslužbenec pozorno posluša ter strokovno svetuje. 71 odstotkov se s prvo trditvev strinja, z drugo pa 80 odstotkov, tistih, ki so se delno strinjali pa je bilo pri prvi trditvi 24 odstotkov, pri drugi pa 20 odstotkov, nikogar pa ni bilo, da se s tem ne strinja. Sedma, zadnja vrednota se je nanašala na pregledno poslovanje, kjer sem ponudil tri trditve. Prva trditev se je nanašala na prostor, ki naj bi bil primeren za sklepanje bančnih poslov, drugi na preglednost izpiskov transakcijskega računa, tretja pa se je nanašala na informacije na bančni spletni strani. Da so prostori primerni, se je strinjalo 68 odstotkov, za preglednost transakcijskega računa 84 odstotkov, za preglednost spletne strani pa 77 odstotkov anketirancev, delno pa se jih je strinjalo pri prvi trditvi 22 odstotkov, pri drugi 7 odstotkov, pri tretji pa 15 odstotkov.

Tretji sklop vprašanj ankete se je nanašal na tiste bančne vrednote, ki so zanje najbolj pomembne. Ponudil sem jim vseh sedem vrednot ter lestvico za njihovo ocenitev. Ponujena lestvica je bila naslednja:

- 1 – sploh ni pomembna
- 2 – ni pomembna
- 3 – je srednje pomembna
- 4 – je pomembna
- 5 – je zelo pomembna

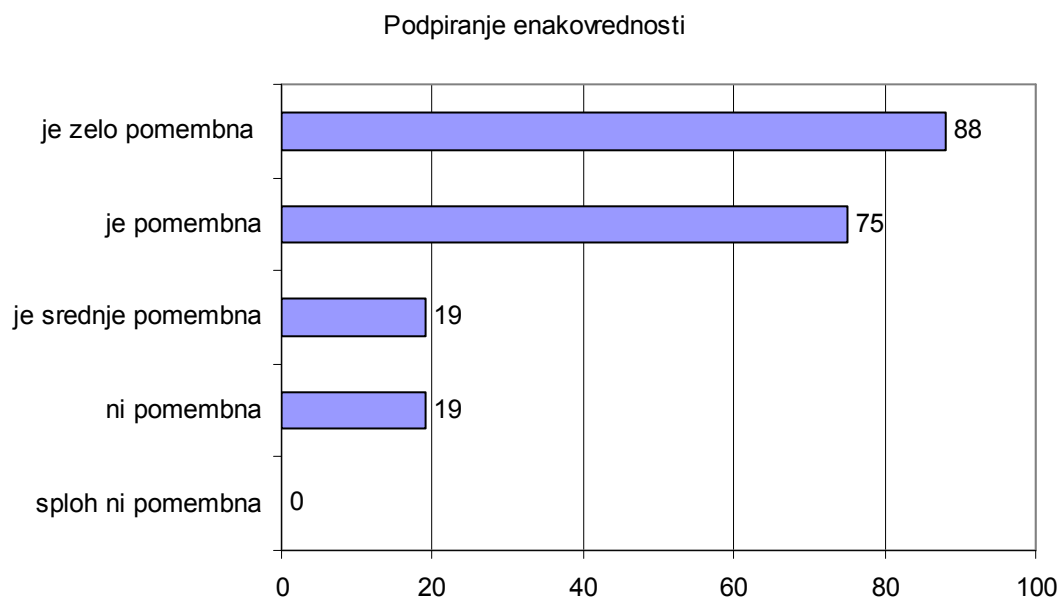
Rezultati mnenja anketirancev prikazujejo slike od 11 do 17.

**Slika 6.11** Spoštovanje različnosti



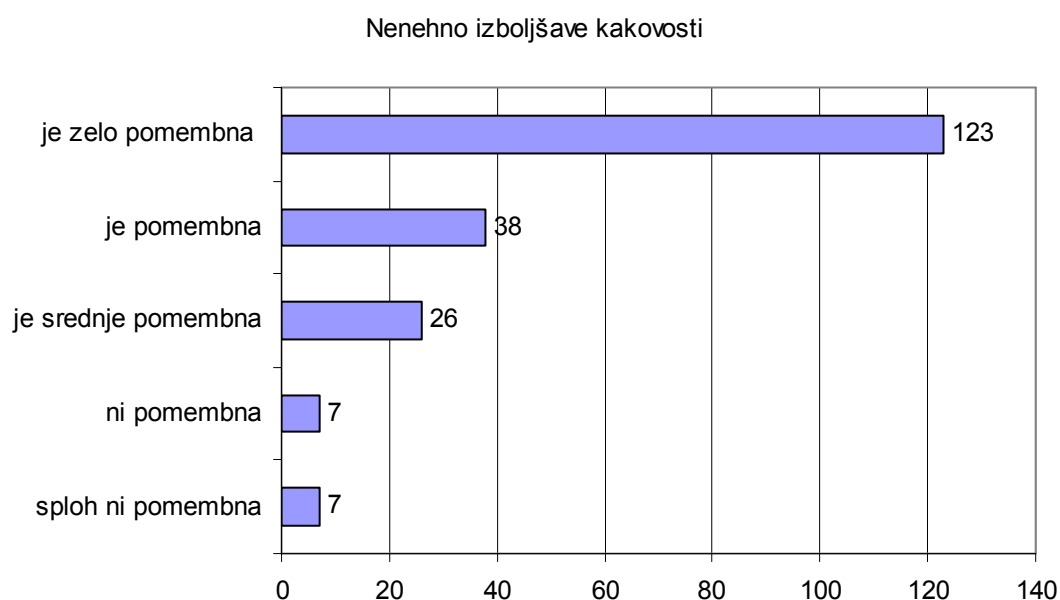


Slika 6.12 Podpiranje enakovrednosti



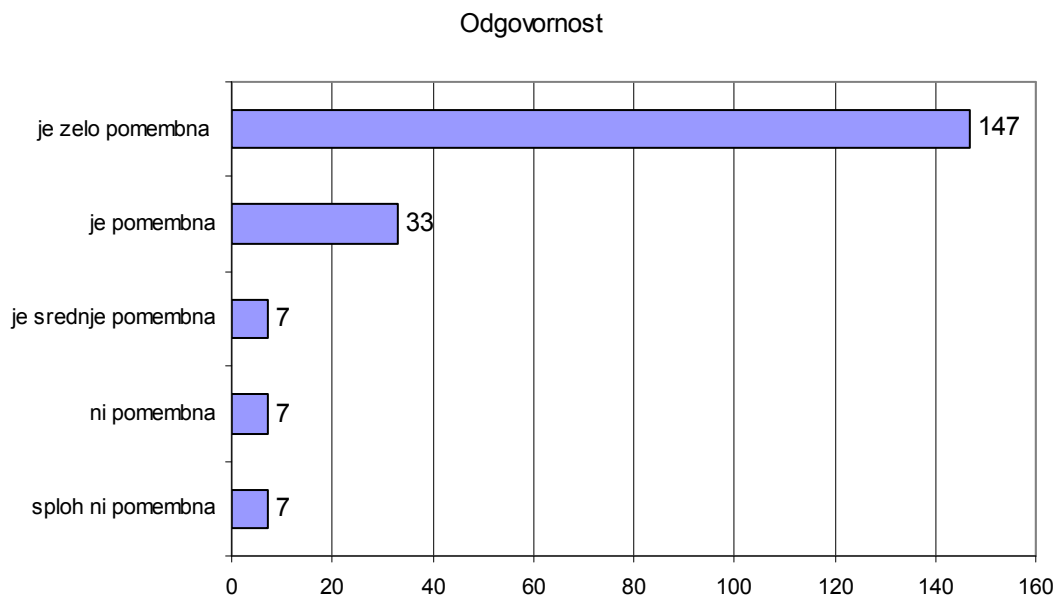
Pri vrednotah Spoštovanje različnosti in Podpiranje enakovrednosti se je 43 odstotkov oz. manj kot polovica opredelilo, da jim je to zelo pomembno, 37 odstotkov so se odločili za odgovor 4 – je pomembna, skoraj 20 odstotkov pa, da je srednje pomembna.

Slika 6.13 Nenehne izboljšave kakovosti



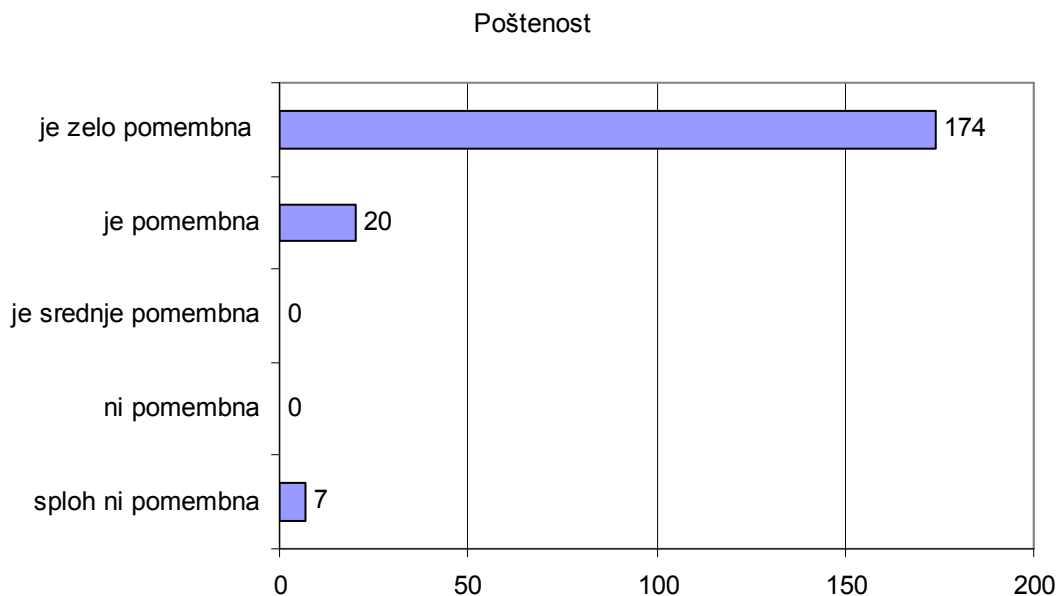
Zelo pomembna vrednota je za anketirance Nenehno izboljšave kakovosti, saj se je zanjo odločilo 61 odstotkov anketirancev, za oceno pomembno, pa se je odločilo nekaj manj kot 20 odstotkov.

**Slika 6.14** Odgovornost



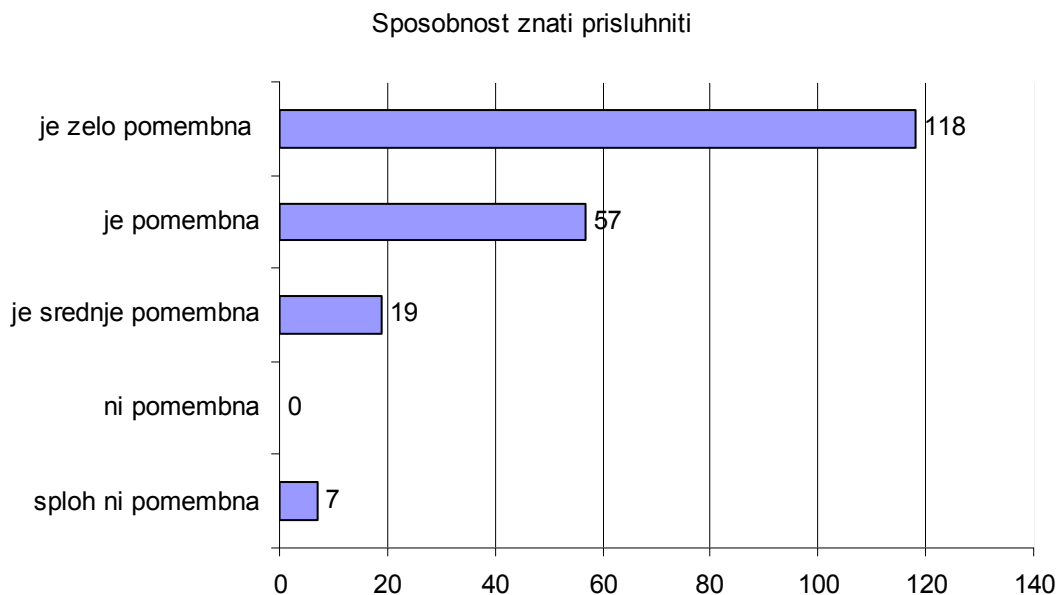
Pri vrednoti »Odgovornost« se je za oceno zelo pomembna odločilo 73 odstotkov, za pomembno pa 33 odstotkov anketirancev.

**Slika 6.15** Poštenost



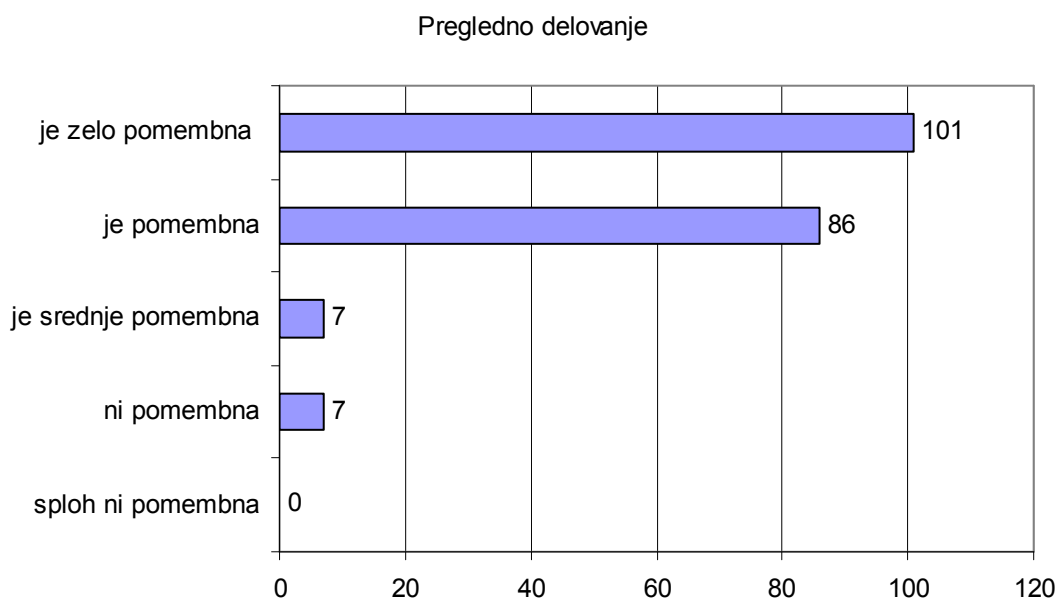
Poštenost je vsekakor vrednota, ki je pomembna že v vsakdanjem življenju, zato ni presenetljivo, da se je za oceno »zelo pomembno« odločilo 86 odstotkov anketirancev, da pa sploh ni pomembno pa je bila ocena pri 3,5 odstotkih anketirancev.

**Slika 6.16** Sposobnost znati prisluhniti



Za zelo pomembno vrednoto »Sposobnost znati prisluhniti« se je odločilo 58 odstotkov, za pomembno 28 odstotkov, za srednje pomembno pa 9 odstotkov.

**Slika 6.17** Pregledno delovanje



Da je pregledno poslovanje zelo pomembno se je odločilo 50 odstotkov, za oceno pomembno pa 42 odstotkov anketirancev.

### 6.3 Ugotovitve in predlogi

Vrednote v današnjem času postajajo vse pomembnejši diferenciatorji, zato so ključnega pomena za pridobivanje ljudi, s katerimi bomo delali. Podjetja zato pri izpostavljanju svojih vrednot jasno definirajo, kaj jim je pri poslovanju pomembno. To tudi vpliva na odločitve ter izbiro strateških poti v poslovanju.

Banka Koper si je pri svojem poslovanju izbrala sedem vrednot, ki jih promovira. Pri ugotavljanju rezultatov opravljene ankete sta zame zadovoljiva odgovora le pod številki 4 in 5, in sicer »se strinjam« in »popolnoma se strinjam«. Pri vrednotah, kjer sem uporabil več trditev, sem izračunal povprečje odgovorov, ki me je pripeljalo do določenih ugotovitev. Mnenja sem, da pri vsaki vrednoti, ki je bila prepoznavna pod 55 odstotki, je rezultat slab in je na teh področjih potrebno nekaj narediti. Zato sem v nadaljevanju tega poglavja podal tudi predloge, s katerimi bi Banka Koper d. d. izboljšala prepoznavnost svojih vrednot. V tretjem delu ankete so anketiranci lahko podali oceno, katere so vrednote, ki jih ponuja izbrana banka, za njih pomembne. Tako sem lahko primerjal rezultate med seboj, kot je razvidno iz tabele 6.3.

**Tabela 6.3** Prikaz ugotovitev in predlogov

Vrednota	Strinjanje z vrednotami	Ugotovitev	Ocena vrednot
Preglednost delovanja	76 %	Prepoznavna	50 %
Sposobnost znati prisluhniti	75 %	Prepoznavna	58 %
Odgovornost	59 %	Prepoznavna	73 %
Nenehno izboljšanje kakovosti	55 %	malo prepoznavna	61 %
Poštenost	52 %	malo prepoznavna	86 %
Podpiranje enakovrednosti	50 %	malo prepoznavna	43 %
Spoštovanje različnosti	44 %	malo prepoznavna	43 %

Raziskava je potrdila moje domneve, da so vrednote izbrane banke še vedno premalo prepoznavne pri svojih komitentih. Spoštovanje različnosti je prva vrednota, ki jo Banka Koper promovira. Pri tej trditvi sem v anketi uporabil le eno trditev, kar je mogoče privedlo tudi do tako nizkega odstotka prepoznavnosti. Kljub temu smatram, da je spoštovanje različnosti ena od temeljnih vrednot vseh nas, ki jo moramo vsi spoštovati. V življenju ni pomembno kakšen si, prav je, da te ljudje cenijo in sprejemajo takšnega kot si. Vsi si zaslužimo enako obravnavo, ne glede na to ali gre za bogate, revne, moške ali ženske, bele ali črne, mlade in starejše, vendar, žal, vedno ni tako. Vrednota »podpiranje enakovrednosti« je zelo podobna prejšnji opisani vrednoti. Glede na to, da se je za prepoznavnost te vrednote odločilo le polovica anketirancev, potrjuje

tudi prejšnje dejstvo, da je na tem področju nekaj narobe. Res je, da je trditev »dostopnost do informacij za vse enaka« prejela 80 odstotkov potrditev, pa se z drugo trditvijo, ki se nanaša na primernost prostorov za ljudi z omejeno gibljivostjo večina ni strinjala. Zanimiva pa je ugotovitev, da sta ti dve vrednoti prejeli tudi najnižji odstotek pri pomembnosti vrednot s strani komitentov.

Malo več kot polovica (52 %) anketirancev pa je prepoznala vrednoto »poštenost«. Če primerjamo to vrednoto z njegovo oceno, pa ugotovimo, da je le-ta najbolj pomembna pri 86 odstotkih anketirancev. Podjetja pri svojem delu morajo poleg zakonskih in vladnih predpisov, upoštevati tudi zakonitosti vrednot. Poštenost je notranja vrednota tako posameznika kot podjetja, ki usmerja vsakodnevno delovanje in pomaga ustvarjati prepoznavni način delovanja v vsakdanjem življenju oz. na trgu.

Zavedati se moramo, da kakovost postaja sestavni del življenja in poslovanja ter je v zadnjih letih postala ena od najpomembnejših nalog vsake organizacije. Nenehno izboljšanje kakovosti poslovanja je ena od vrednot Banke Koper, ki je, po mojem mnenju, premalo prepoznavna pri komitentih, saj je s 55 odstotki nekje na meji prepoznavnosti, ki sem jo določil kot zgornjo mejo prepoznavnosti. Tudi pri ocenitvi te vrednote se je 61 odstotkov odločilo, da jim je to zelo pomembno. Res je, da Banka Koper svojo kakovost dokazuje z mednarodnimi standardi, ki so pomemben element poslovanja, vendar to očitno ni dovolj, da bi bilo prepoznavno tudi pri komitentih.

Ostale tri promocijske vrednote Banke Koper so, glede na raziskavo, bolj prepoznavne kot te, ki sem jih že omenil. Poudaril bi pa vrednoto »odgovornost«, kjer se je kot pomembno vrednoto zanjo odločilo 73 odstotkov vseh anketirancev, pri sposobnosti znati prisluhniti 58 odstotkov in pri preglednosti poslovanja pa polovica anketirancev.

Poslanstvo Banke Koper je nenehno izboljšanje svojega konkurenčnega položaja, saj se zaveda, da je njen nadaljnji razvoj odvisen predvsem od zadovoljnih strank. Ko bodo stranke prepoznale vseh sedem vrednot, ki jih Banka Koper promovira, bo njihovo zadovoljstvo večje. V nadaljevanju se bom osredotočil le na tiste vrednote, za katere sem ugotovil, da so premalo prepoznavne. Za uresničevanje oz. boljšo prepoznavnost vrednot Banke Koper tako predlagam:

- vrednota »spoštovanje različnosti« - tu sem uporabil trditev, da je dostop do bančnih produktov za vse enaka, a očitno temu ni tako. Da bi prišli do bolj podrobnih informacij menim, da manjkajo povratne informacije od strank pri pridobivanju bančnih produktov oz. pri prosilcih, katerim kakšen bančni produkt ni bil dodeljen, odobren. Banka Koper bi morala na podlagi anonimne ankete ugotoviti vzroke nespoštovanja različnosti.
- Vrednota »podpiranje enakovrednosti« - kot prvo se moramo zavedati, da je v Evropski uniji (EU) že več kot 15 odstotkov invalidov, ki imajo enake pravice kot vsi drugi državljani EU. Invalidom je potrebno omogočiti, da dejavno izpolnjujejo svojo državljansko vlogo in odgovornost, tako, kot vsi ostali

prebivalci. Banka Koper ima v večini svojih poslovalnic prirejen dostop za ljudi z vozički, vendar je to premalo. Kot prvo bi morala biti vhodna vrata v poslovalnice urejena tako, da v njo lahko vstopi in izstopi vsakdo brez pomoči drugega. Stranka, ki ima omejeno gibljivost in pride na banko v invalidskem vozičku ima težave pri vstopu, saj se vrata odpirajo navzven in je nemogoče vstopiti vanjo brez pomoči drugih. Naslednja stvar pa so visoki pulti, ki tudi niso primerni za invalidske vozičke. Banka Koper bi morala v vsaki poslovalnici imeti vsaj en pult nižji, ki bi bil primeren za ljudi na invalidskih vozičkih. Ker poznamo ljudi, ki imajo tudi druge težave npr. naglušnost, bi morala Banka Koper poskrbeti tudi zanj, tako bi bilo prav, da bi na pultih imeli vgrajen zvočnik in mikrofona oz. slušalke (kot avtobanke). Na tak način bi stranke lažje opravile svoje potrebe, pa še diskretnost bi bila zajamčena.

- Vrednota »poštenost« - glede na to, da je ta vrednota najbolj cenjena (86 %) pri komitentih, prepoznavna pa le v 52 odstotkih, sem mnenja, da bi Banka Koper prav na tem področju morala največ narediti. Prejšnji vrednoti se lahko opravijo z določenimi fizičnimi prijemi, pri poštenosti pa je to drugače. Poštenost je človeška vrlina, ki se je ne moreš naučiti na tečaju ali v šoli. Enako velja tudi za podjetja. Za to vrednoto sem uporabil tri trditve, in sicer, da je pri sklepanju bančnih produktov zagotovljena zasebnost, da so komitenti seznanjeni s cenami storitev banke in da je struktura pristojbin na računu pregledna. Najnižjo vrednost je prejela prva trditev. Prav zato smatram, da kot prvo, mora imeti vsaka stranka zagotovljeno diskretnost pri urejanju svojih poslov, kar pa poslovalnice Banke Koper ne omogočajo. Zato je nujno potrebno urediti primerne – zaprte prostore za stranke pri urejanju poslov. Tudi sam dvig denarja na bančnih okencih mora biti diskreten. Res je, da je v vseh prostorih narisana modra črta, ki naj bi zagotavljala diskretnost, vendar je to premalo. V večjih poslovalnicah bi lahko tudi namesto črte uredili ograjo, ki bi ločevala prostor med bančnimi okenci in čakajočimi strankami. Na tak način bi bila le ena vrsta, ki bi vrsto čakajočih pošteno razdelila na prosta bančna okenca.
- Vrednota »nenehno izboljšanje kakovosti« je vrednota, ki je dobila približno enak odstotek ocene tako pri prepoznavnosti (55 %), kot tudi pri pomembnosti (61%). V Sloveniji trenutno deluje 20 bank, kar pomeni hudo konkurenco na tako malem tržišču. Tudi zato kakovost postaja vedno pomembnejša lastnost, po kateri se podjetja, v mojem primeru banka, skušajo razlikovati med seboj. Kakovost je storitev, ki je težko opredeljiva, saj imajo storitve specifične lastnosti, po katerih se razlikujejo od izdelkov. Pri bančnih storitvah je kakovost zelo pomembna, saj ji omogoča vzdrževati dolgoročni odnos z uporabnikom. Banka Koper se mora zavedati, da postajajo njeni uporabniki vedno bolj izobraženi in da se njihova pričakovanja spreminjajo in povečujejo. Zato za banko ni dovolj, da ponuja le povprečno kakovost, saj s tem ne bo dosegla

dobrega konkurenčnega položaja. V teh izredno konkurenčnih storitvah postaja nujno, da banke ponujajo uporabnikom visoko kakovostne storitve. Da bi pa lahko zadovoljile vedno bolj zahtevnejše uporabnike, morajo naprej ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, na podlagi katerih uporabniki presojujejo kakovost storitve. To bi Banka Koper lahko dosegla le na podlagi temeljite raziskave. Za doseganje konkurenčne prednosti pa je izrednega pomena tudi samoocenjevanje banke, saj banka na ta način pridobi vpogled vase, opredeli prednosti in področja za izboljšanje, možnost objektivnega merjenja dejanskega stanja urejenosti delovanja ter možnosti primerjave z drugimi.





## 7 SKLEP

Banka je v vseh svojih aktivnostih osredotočena na zahteve in potrebe strank, saj se v njej zavedajo, da je obstoj banke najbolj odvisen od zadovoljnih strank. Vedno bolj konkurenčno okolje in hitrejši tempo življenja, tako bankam, kot tudi ostalim storitvenim organizacijam narekujejo, da se prilagajajo novostim. Zato je potrebno, da banka stalno spremlja zadovoljstvo svojih strank, saj le z ugotavljanjem njihovih zahtev lažje tudi definira svoje aktivnosti. Te aktivnosti pa vključujejo izboljšavo storitev, razvoj novih storitev pa tudi izvajanje svojih promoviranih vrednot.

V Banki Koper so se odločili, da začnejo promovirati svoje temeljne vrednote, ki so usmerjene h komitentu, in sicer stabilnost, domišljija, humanost in upanje. Svojo uspešnost pri poslovanju temeljijo na tem, da spremljajo in upoštevajo zahteve, potrebe in želje svojih komitentov, saj želijo z njimi sooblikovati boljše prihodnost.

V svojem zaključnem delu sem predstavil projekt »We are Intesa Sanpaolo Group«, ki ga je Banka Koper pričela promovirati septembra 2009. Cilj projekta je bil, da bi vseh sedem vrednot postalo del vsakega zaposlenega na banki. Z raziskavo sem prišel do ugotovitve, da komitenti ne prepoznavajo teh sedem promoviranih vrednot. Na to namreč kaže njihovo strinjanje s trditvami, navedenih na koncu prejšnjega poglavja. Poštenost, katero najbolj cenijo komitenti, je vsekakor najpomembnejša stvar, ko govorimo o vrednotah. V kolikor neka banka promovira kot vrednoto poštenost, si ne sme dovoliti, da bi davčni inšpektorji kadarkoli ugotovili kakšne goljufije, saj s tem banka goljufa sebe in svoje stranke. Druga najvišja ocenjena vrednota je odgovornost, ki je ključ uspeha na vseh področjih dela in življenja. Prezemati odgovornost je težko za tiste osebe, ki se vedno sprašujejo »zakaj«, namesto da bi se vprašali »kaj je potrebno storiti«. Tudi nenehno izboljševanje kakovosti je vrednota, ki so jo stranke visoko ocenile. V kolikor Banka Koper želi biti najboljša, mora tudi nuditi najbolj kakovostno storitev na vseh področjih. Še ena vrednota je tista, ki bi jo ob koncu naloge izpostavil, in to je »sposobnost znati prisluhniti«. Današnji čas zahteva hiter tempo življenja, pri tem pa omenjena vrednota izumira. Ljudje si enostavno ne vzamemo časa, ne znamo več prisluhniti človeku, zato sem vesel, da so komitenti presodili, da bančni delavci znajo prisluhniti stranki, saj so povratne informacije v vseh procesih eden najpomembnejših kazalnikov uspeha.

V splošnem lahko zaključim, da komitenti izbrane banke prepoznavajo njene vrednote, sicer ne v taki meri, kot bi si banka verjetno želela. Če izhajam iz dejstva, da je prepoznavnost sedmih vrednot izključno odvisnih od bančnih uslužbencev, menim, da bi morala banka, kot prvo vložiti še več naporov v izobraževanje svojih zaposlenih. Zaposleni morajo imeti predstavo o tem, na kakšen način lahko te vrednote izpolnjujejo in uresničujejo, da bodo bolj prepoznavne pri strankah. Zanimiva bi bila tudi izpeljava ankete, koliko zaposlenih sploh poznajo promovirane vrednote, saj le takrat, ko bodo te vrednote postale vrednote vsakega zaposlenega, bodo to občutili tudi vsi komitenti in bo Banka Koper postala bolj konkurenčna, kar naj bo naloga drugega diplomanta.



## LITERATURA

- Arthur, James. 2003. *Education with Character. The Moral Economy of Schooling*. London: Routledge Falmer.
- Beauchamp. Tom L. in Bowie, Norman E. 1993. *Ethical Theory and Business*. 4 th Edition Englewood Cliffs. Prentice, Hall.
- Gower, Karla K. 2003. *Legal and ethical restrains od public relationcs*. Waveland Press, Illinois.
- Kavčič, Bogdan. 2003. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kavčič, Bogdan. 2008. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kač, Denis. 2004. *Integrirano obvladovanje kakovosti*. Ljubljana. Obrtnik.
- Kraševac Andrej. 2003. Računovodstvo družbene odgovornosti podjetja. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana. GV založba.
- Musek, Janek. 1986. Temeljne kategorije in dimenzije vrednot ter vrednostne usmerjenosti. *Anthropos* (3-4): 124-137.
- Musek, Janek. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Janek. 2000. *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy.
- Palomares, Susanna. 2001. *Spodbujanje strpnosti in sprejemanja drugačnosti*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Peljhan, Jure. 2003. *Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: izsledki empiričnih raziskav*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pogačnik, Vid. 1986. Struktura osebnosti in vrednote. Ljubljana: *Anthropos* 16 (1-2) 58-65.
- Pogačnik. Vid. 2002. *Pojmovanje in struktura osebnih vrednot*. Kranj: Psihološka obzorja.
- Retief, Johan. 2002. *Media Ethics an introduciton to responsible journalism*. University press. Oxford.
- Riddersträle, Jonas in Kjell, Nordström. 2004. *Karaoke kapitalizem, Vodenje za človeštvo*. Ljubljana: GV založba.
- Rusjan, Borut. 1999. *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schwartz, Shalom H. in Wolfgang Blisky. 1987. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (3): 550-562.
- Schein, Edgar. 1997. *Organizational Culture in Leadership*. San Francisco: John Wiley Sonc, Inc.
- Schein, Edgar. 2004. *Organizational Culture in Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sruk, Vladimir. 1999. *Leksikon morale in etike*. Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.

- Smith, Peter B. in Michael H. Bond. 1998. *Social psychology across culture*. London: Prentice-Hall Europe.
- Smith, Peter B in Schwartz, Shalom H. 1997. *Handbook of cross-cultural*
- Tavčar, Mitja. 2002. *Kultura dežele in organizacije*. Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
- Turšič, Gregor. 2003. Poslovna etika in njena povezanost z družbeno odgovornostjo podjetja. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Triandis, Harry C. 1995. *Individualism and collectivism*. Bolulder, CO: Westview.
- Trstenjak, Anton. 1995. *Slovenska poštenost*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Vrčon, Nataša T. in Boris Snoj. *Pomen organizacijske kulture za kakovost storitev v bančnih ustanovah*: Koper: Visoka šola za management.

## VIRI

- Ashford, Nigel. *Razprava o enakosti*. [Http://tribunal-si.blogspot.com/2007/12/razprava-o-enakosti.htm](http://tribunal-si.blogspot.com/2007/12/razprava-o-enakosti.htm) (5. 12. 2007)
- Banka Koper d. d. 2009. *Obzorje leto 1*. Interno glasilo junij 2009.
- Banka Koper d. d. 2009. *Obzorje leto 1*. Interno glasilo november 2009.
- Banka Koper d. d. 2008. Etični kodeks Banke Koper. Interni vir.
- Banka Koper d. d. Koper. 2007. *Predstavitvena brošura Z odprtim pogledom Banke Koper*. [Http://www.banka-koper-si/sl/inside.cp2?cid=3E3BB825-BA66-C8C-F0D8-244CB761412&linkid=inside](http://www.banka-koper-si/sl/inside.cp2?cid=3E3BB825-BA66-C8C-F0D8-244CB761412&linkid=inside) - (1. 7. 2008)
- Kavčič Bogdan. 2003. *Uspešna organizacijska kultura*. [Http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Avtor=&Naslov=&sort=AvtorPonder&Sklop=1&Submit=Iskanje&besede=&stevilka=%25&letnik=%25&offset=160](http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Avtor=&Naslov=&sort=AvtorPonder&Sklop=1&Submit=Iskanje&besede=&stevilka=%25&letnik=%25&offset=160) - (maj 2003).
- Kos, Blaž. 2009. *Osebne vrednote*. [Http://www.blazkos.com/osebne-vrednote.php](http://www.blazkos.com/osebne-vrednote.php) (20. 3. 2010).
- Moj Mikro. 2009. *Preživijo najprilagodljivejši*. [Http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/prezivijo\\_najprilagodljivejsi](http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/prezivijo_najprilagodljivejsi) (25. 8. 2009).
- Musek, Janek. 2003. *Prihodnost Slovenije: Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednostni univerzum Slovencev*. [Http://www.prihodnost-slovenije.si/ups/ps.nsf/krf/6E9DC6507D449582C1256E940046C554?OpenDocument](http://www.prihodnost-slovenije.si/ups/ps.nsf/krf/6E9DC6507D449582C1256E940046C554?OpenDocument) (30. 1. 2008).
- Preživijo najprilagodljivejši*. [Http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/prezivijo\\_najprilagodljivejsi](http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/prezivijo_najprilagodljivejsi) (25. 8. 2009).

- Pogačnik, Vid. 2002. *Pojmovanje vrednot*. [Http://sites.google.com/site/vidpogacnik/home/vrednote/lestvica\\_osebni\\_vrednot](http://sites.google.com/site/vidpogacnik/home/vrednote/lestvica_osebni_vrednot) (30. 4. 2010).
- Poslovni svet. 2010. *Zaposleni naj sodelujejo pri oblikovanju vrednot*. [Http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/zaposleni-naj-sodelujejo-pri-oblikovanju-vrednot](http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/zaposleni-naj-sodelujejo-pri-oblikovanju-vrednot) - najdeno (20. 3. 2010).
- Ule, Mirjana. 2004. *Družbene vrednote in družbene neenakosti*. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20041-2ulemirjana.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20041-2ulemirjana.pdf) (1. 2. 2004).
- Vlada RS. Urad za enake možnosti. *Poročilo o delu zagovornika načela enakosti za leto 2009*. [Http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Zagovornistvo\\_Porocilo\\_2009.pdf](http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Zagovornistvo_Porocilo_2009.pdf) – (marec 2010).
- Zaposleni naj sodelujejo pri oblikovanju vrednot*. [Http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/zaposleni-naj-sodelujejo-pri-oblikovanju-vrednot](http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/zaposleni-naj-sodelujejo-pri-oblikovanju-vrednot) (20. 3. 2010).
- Uradni list RS, št. 61/2007. *Zakon o enakih možnostih žensk in moških*.
- Uradni list RS, št. 63/2007. *Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja*.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik





## ANKETNI VPRAŠALNIK

*Sem študent Visoke šole za management v Kopru. Ob koncu študija moram pripraviti diplomsko delo, v katerim bom obravnaval zadovoljstvo strank, ki prihajajo na Banko Koper d. d. Koper.*

*Bistveni del moje diplome je anketni vprašalnik, s katerim želim izvedeti, koliko stranke Banke Koper d. d. Koper opazijo vrednote, ki jih le-ta promovira v svojem projektu *We are Intesa Sanpaolo Group*. Prav zaradi tega je vaše sodelovanje velikega pomena.*

*Vprašalnik je anonimen, rezultati pa služijo izključno namenu diplomskega dela.*

*Iskreno se vam zahvaljujem za vaš dragoceni čas, ki si ga boste vzeli za izpolnitev ankete.*

*Igor Hempt*

*Na začetku prosim za nekaj splošnih podatkov:*

1. **Spol**  moški  
 ženski
2. **Starost**  do 25 let  
 od 26 do 35 let  
 od 36 do 45 let  
 od 46 do 55 let  
 nad 56 let
3. **Izobrazba**  osnovna  
 poklicna  
 srednja  
 višja/visoka  
 univerzitetna  
 drugo

Pri spodnjih odgovorih obkrožite številko, ki po vašem mnenju najbolj ustreza zastavljenemu vprašanju. Odgovori so strukturirani s številkami od 1 do 5, nanašajo se pa na vaše mnenje glede Banke Koper d. d., pri čemer upoštevajte spodnjo lestvico:

- 1 – popolnoma se ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – delno se strinjam
- 4 – strinjam se
- 5 – popolnoma se strinjam

Priloga 1.

Trditve	Ocena				
1. Dostopnost do bančnih produktov je za vse enaka.	1	2	3	4	5
2. Dostopnost do informacij je za vse enaka	1	2	3	4	5
3. Ravna pravilno pri uvajanju novih produktov.	1	2	3	4	5
4. Vedno dobim potrebne želene informacije.	1	2	3	4	5
5. Prostori za sklepanje bančnih produktov so primerni.	1	2	3	4	5
6. Pri sklepanju bančnih produktov je zagotovljena zasebnost.	1	2	3	4	5
7. Prostori za vse bančne storitve so dostopni vsem, tudi ljudem z omejeno gibljivostjo.	1	2	3	4	5
8. Preglednost izpiskov mojega TRR je jasna.	1	2	3	4	5
9. Pri sklepanju novih poslov me bančni uslužbenec pozorno posluša in strokovno svetuje.	1	2	3	4	5
10. Vse potrebne informacije dobim na spletni strani banke.	1	2	3	4	5
11. Banka z mojimi sredstvi ravna kot dober gospodar.	1	2	3	4	5
12. Banka moja sredstva ohranja in dolgoročno plemeniti.	1	2	3	4	5
13. Vedno sem seznanjen/a z novih bančnimi produkti.	1	2	3	4	5
14. V celoti sem seznanjen s cenami storitev banke.	1	2	3	4	5
15. Struktura pristojbin za tekoči račun je pregledna.	1	2	3	4	5

**Kateri bančne vrednote najbolj cenite?**

Prosim, da obkrožite oceno od 1 do 5 za vsak naveden dejavnik.

**Lestvica:**

**1** -- sploh ni pomembna

**2** – ni pomembna

**3** – je srednje pomembna

**4** – je pomembna

**5** – je zelo pomembna

<b>DEJAVNIKI</b>	<b>OCENA</b>				
Spoštovanje različnosti	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Podpiranje enakovrednosti	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nenehno izboljšave kakovosti	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Odgovornost	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Poštenost	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sposobnost znati prisluhniti	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pregledno delovanje	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Zahvaljujem se vam za vaš trud in čas, ki ste si ga vzeli za izpolnitev ankete!

Koper, maj 2010

Igor Hempt