

Poznavanje poslanstva, vizije in vrednot organizacije kot dobra podlaga za doseganje njene uspešnosti

Danijela Miladinović

1. Uvod

Sodobni čas je čas nenehnega hitenja, kroničnega pomanjkanja časa ter istočasno neverjetnega, predvsem pa prehitrega tehnološkega napredka na vseh področjih človeškega življenja. Se še spomnite, kakšno je bilo naše življenje pred desetimi leti? Vsekakor bi se vsi strinjali s tem, da se je življenje v zadnjem desetletju bistveno spremenilo. Nedavna gospodarska, predvsem pa finančna kriza je razkrila številne pomanjkljivosti finančnih sistemov in institucij ter precej zamajala njihovo stabilnost. V bančnem sektorju na primeru reševanja največje slovenske banke z večkratno dokapitalizacijo sicer kapitalsko neustrezne banke nam država jasno sporoča, kakšna je država v vlogi lastnice slovenskih bank. Pa ne le dokapitalizacija, naj izpostavimo še idejo o slabi banki, likvidacijo dveh poslovnih bank, razkritja o tajkunskih kreditih in njihovi nezakoniti porabi kot le delček v mozaiku nepravilnosti bančnega sistema.

Znaki gospodarske krize so od leta 2007, ko se je gospodarstvo znašlo v recesiji, močnejši iz dneva v dan. V Sloveniji vse kaže na to, da se kriza le še pogloblja. Padec največjih gradbenih lobijev, kot so bili Vegrad, SCT in Primorje, kot med seboj povezana skupina nemoralnih, pokvarjenih, podkupljivih ljudi, ki so javne funkcije zlorabljali za svoje osebne koristi in interese, je z »domino-efektom« povzročil padec vsesplošnih družbenih vrednot in posledično tudi padec zaupanja v našo državo – v državo, kjer družbeni procesi omogočajo ali celo nagrajujejo koruptivnost!

Gospodarska kriza pa ni le finančna. Danes lahko govorimo o tako imenovani krizi vrednot. Gre za prepričanje, da so nam »tisti zgoraj« vsilili svoj nemoralni način ravnanja. V današnjem času se pravzaprav zdi, kot da ne vemo, v katero smer gremo vsi skupaj in, na žalost, dokler ne bomo vsi razumeli, da je treba delati tisto, kar je prav, in ne tistega, kar se izplača, ne bo stanje prav nič boljše.

In kje je sedaj zaupanje ljudi v sistem, v pravno državo, in kje spoštovanje vrednot? Kje so ideje o poslanstvu in viziji organizacije?

Zato se je pojavila odločitev, da v pričujočem prispevku poudarimo pomembnost organizacijskih vrednot, ki usmerjajo dejanja podjetja, njegovih ljudi, uporabnikov, ožjega in širšega okolja, da poudarimo pomen uresničevanja poslanstva in vizije organizacije. Ravno zaradi zgoraj navedenega se Banka Koper, d. d., ki se zelo dobro odziva na trenutno finančno krizo, kar ne nazadnje potrjujejo tudi njeni poslovni rezultati, zaveda, kako pomembno je ustvarjanje zaupanja pri ljudeh in zato veliko pozornost posveča ozaveščanju svojih zaposlenih o tem, kako kot banka posluje in kakšna načela pri tem upošteva. Ideja o tem, da je moramo najprej spoznati sebe, da bi lahko spoznali in razumeli delovanje drugih, se je

udejanjila v projektu merjenja organizacijske oz. interne klime, s katero banka od leta 2008 redno, enkrat letno, spremlja »psihološko ozračje« oz. »delovno vzdušje« v organizaciji. Merjenje interne organizacijske klime poteka na ravni vseh hčerinskih bank Intese Sanpaolo po vsem svetu, kar omogoča takojšnje primerjavo rezultatov na ravni celotne bančne skupine s ciljem prisluhnuti mnenju sodelavcev o različnih vidikih dela v banki. Na ravni banke sta sprejeta tudi Etični kodeks in Kodeks ravnanja, katerih namen je seznaniti vse zaposlene in vse njene deležnike s potrebami in zahtevami organizacije, kajti organizacija, predvsem pa uprava družbe, je v prvi vrsti tista, ki je odgovorna za informiranje zaposlenih o poslanstvu, politiki in njenih strateških ciljih.

Dejstvo, da organizacijo zastopajo in predstavljajo vsi njeni zaposleni ter so pomembni z vidika prenosa kulture, organizacijske klime ter poslanstva in vizije nekega širšega ustroja, je več kot pomembna podlaga pri postavljanju hipoteze, s katero odpiramo tematiko. Z interno raziskavo želimo potrditi postavljeno hipotezo, da zaposleni zelo dobro poznajo skupne organizacijske vrednote ter prepoznavajo poslanstvo in vizijo organizacije kot podlago za doseganje ciljev organizacije in izpolnjevanja posameznikovih lastnih interesov. Ker le teoretično navajanje brez praktične podlage ni življenjsko, vsebina razprave ni omejena na sistematično prebiranje in pregled svetovne literature ter povzemanje trditev številnih avtorjev, ampak je usmerjena v praktičen in predvsem empiričen pristop, s katerim želimo združiti pridobljena teoretična spoznanja strokovnjakov s področja psihologije, sociologije in managementa ter jih preveriti v praksi na konkretnem primeru. Teoretične predpostavke oz. opredelitve smo aplicirali na praktično okolje in dobljene rezultate na koncu raziskave interpretirali.

2. Poslanstvo, vizija in vrednote

Na trgu so uspešna podjetja s trajnimi vrednotami in izoblikovanim temeljnim poslanstvom, ki se ne spreminja, medtem ko se njihove poslovne strategije prilagajajo spreminjajočemu se okolju. Danes je malo podjetij, ki resnično razumejo razliko med tistimi sestavinami v organizaciji, ki jih ne bi smeli nikoli spreminjati, in tistimi, ki naj bi bile predmet sprememb in prilagajanja (Collins, Porras, 1996).

Velika večina podjetij pogosto ne ločuje pomena vizije in poslanstva. Poslanstvo je kratko in jasno opredeljeno; govori o tem, kdo smo, o tem, zakaj organizacija obstaja, ter se znotraj nje nikoli ne spreminja; vizija pa bi naj bila njena dinamična kategorija, ki naj bi navduševala, spodbujala domišljijo kot skupek idej, z opredelitvijo prihodnjega položaja organizacije naj bi spodbujala nenehno učenje in inovativnost (Rasmus, 2012). Po Daftu (2003) je poslanstvo razlog organizacije, da obstaja. Pravi, da je dobro opredeljeno poslanstvo osnova za razvoj vseh njenih nadaljnjih ciljev in načrtov. Zato poslanstvo umesti v sam vrh hierarhije ciljev, saj se celoten proces načrtovanja navsezadnje začne s poslanstvom in s strateškimi cilji za organizacijo kot celoto. Vizija usmerja organizacijo in vključuje ter poudarja njene skupne organizacijske vrednote; gre za miselni konstrukt, ki prenaša poslanstvo podjetja in dodaja vrednost vrednotam zaposlenih. Vizija naj zaposlene navdušuje, spodbuja in jim daje smisel (Kokemuller, Neil, 2014).

John Kotter (Kotter, 2013) v svojem prispevku, objavljenem v reviji Forbes, navaja trditev Lewisa Carrola, ki pravi: »Če ne veš, kam greš oz. kam nameravaš, te tja nobena pot ne bo pripeljala.«

Po Markiču (2013) je vizija fantazija – miselna predstava. Vizija se začne, ko se realnost neha. Vizija je predstava, kako bo podjetje v nedefiniranem času nekaj doseglo. Mayer (1994) pravi, da je vizija trenutna, relativno skladna, združevalna, spodbujevalna in celovita konstelacija osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, usmeritev, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij podjetja. Končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanju, obnašanju in zadovoljstvu zaposlenih. Vizija mora vsebovati cilje, ki se ljudem zde uresničljivi. To jim zagotavlja motivacijsko moč. Uresničljivost ciljev je odvisna od stopnje istovetenja ljudi z njimi, ta stopnja pa od tega, v kolikšni meri so tudi sami kreatorji teh ciljev. Vodja si mora torej prizadevati, da cilje ustvarjajo vsi neposredni sodelavci (Mayer, 1994).

Tako kot Musek Lešnik (Musek Lešnik, 2008) ugotavlja, se, četudi se včasih zdi razmišljanje o identiteti in prihodnosti podjetja odveč, je to po navadi najbolj zanesljiva, najbolj varna in najbolj udobna pot do dobrih rezultatov. Večinoma vodstvu, ki se zaveda poslanstva, vizije in vrednot, njihovo poznavanje omogoča učinkovitejše ter uspešnejše vodenje procesov in ljudi.

Musek Lešnik, ki se kot psiholog ukvarja z vodenjem in vedenjem ljudi v organizacijah, opredeljuje t. i. skupne vrednote podjetja kot osrednje vodilo oziroma kažipot za ravnanja in tudi načrtovanja ljudi v podjetju, ki določajo, kaj je dobro in kaj slabo, kaj zaželeno in kaj nezaželeno. Podjetje ne more dosegati odličnih rezultatov, če ni jasno opredelilo, za kaj se zavzema in kako priti do postavljenega cilja (Musek Lešnik, 2008). Ob poznavanju organizacije kot skupka ljudi in ob povzemanju zapisa Muska Lešnika vemo, da je človek, ki pozna sam sebe, veliko bolj uspešen in učinkovit. Enako velja v organizacijah, v katerih radi pozabljamo na to, da je tudi podjetje lahko toliko bolj uspešno in učinkovito, kolikor bolje pozna in razume samega sebe (Musek Lešnik, 2008). In nikakor ne gre zanemariti dejstva, da vsako organizacijo sestavljajo ljudje, ki so prej čustvena kot razumska bitja.

Vendar pa le razmišljanje o vrednotah, poslanstvu in viziji še ni zadostno jamstvo za uspeh podjetja. Ko jasno poslanstvo, skupne vrednote in jasno vizijo povežemo z dobro organizacijsko klimo, jasnimi cilji in učinkovitim vodenjem, lahko postanejo močno orodje za doseganje uspešnosti organizacije (Musek Lešnik, 2008). Veliko strokovnjakov s področja psihologije, sociologije, managementa in drugih družbenih ved poudarja, da je pri spremenjenih okoliščinah, v katerih podjetje deluje, ključno predvsem naslednje:

- jasno poslanstvo, ki podjetju omogoča, da ostaja osredotočeno in zvesto svojemu temeljnemu namenu,
- jasne vrednote, ki podjetju omogočajo, da ohranja prvotno predstavo o tem, kaj je zanj pomembno, kaj zasleduje in kaj zavrača,
- jasna vizija, ki podjetju odpira pot proti ključnim ciljem.

Navedena močna orodja lahko prav tako močno vplivajo na vedenje in prihodnost ljudi. Poslanstvo, ki ne izvira iz konkretne in jasno opredeljene vizije, nima možnosti za uspeh. Vizija pa tudi ne sme biti sama sebi namen. Ne gre za neko ideološko predstavo o tem, kaj naj podjetje doseže v bližnji ali nekoliko bolj oddaljeni prihodnosti, ampak mora predstavljati uresničljive cilje podjetja, ki jih zaposleni in vodstvo lahko dosežejo. Kot ugotavlja Tavčar (Tavčar, 2009, 42), se kultura v organizaciji oblikuje na tistih vrednotah, ki jih usvoji večina ljudi v organizaciji. Ta lahko pomembno vpliva, podpira, ali celo ovira uveljavljanje ter doseganje ciljev in strategij, ki jih management zasleduje; s tem seveda vpliva tudi na uspešnost organizacije.

Mayer navaja, da je kultura podjetja sistem vrednot, ki specifično obarvajo vedenje posameznikov, njihov odnos do dela, medosebne odnose, oblike vodenja in komuniciranja, organizacijo podjetja, odnose s poslovnimi partnerji in konkurenco, razmerja med notranjimi in zunanjimi javnostmi podjetja itd. (Mayer, 1994).

3. Kvantitativna raziskava

3.1. Metodologija dela

Z namenom pridobitve ustreznih informacij smo načrtovali in izvedli pisno anketiranje med zaposlenimi v Banki Koper. Na podlagi prebrane literature smo strukturirali vprašalnik, ki smo ga preko elektronske pošte razdelili med 60 naključno izbranih bančnih uslužbencev različnega starostnega ter strokovnega profila. V vzorec smo vključili vse redno zaposlene v Poslovni enoti Koper. V koprski poslovalnici (kjer je tudi sedež banke) je največje število zaposlenih v komerciali. V komercialo sodijo zaposleni, ki imajo neposredni stik s komitenti, ter strokovne službe, ki so zadolžene za pripravo organizacijskih navodil in pravilnikov za delo komercialistov. Zato je v tej poslovni enoti zabeležena dnevno največja frekvenca obiska strank. Edini pogoj, ki smo ga pri izbiri reprezentativnega vzorca postavili in upoštevali, je bila dosežena delovna doba zaposlenega v organizaciji, ki ni smela biti krajša od treh let. V vzorec smo od 83 zaposlenih v komerciali v PE Koper (podatek na dan 31. 12. 2012) vključili 60 zaposlenih, ki so izpolnjevali zahtevani pogoj. Reprezentativnost vzorca lahko na podlagi podatkov iz letnega poročila Banke Koper, d. d., za leto 2012 potrdimo po spolu (na dan 31. 12. 2012 je bilo v banki 770 zaposlenih, od tega 184 moških in 586 žensk) in po stopnji pridobljene izobrazbe (Banka Koper, d. d., 2012). V času kvantitativne raziskave, izvedene v obdobju od 15. do 30. oktobra 2013, smo prejeli 48 izpolnjenih vprašalnikov (kar predstavlja 80 % odzivnost); ženske so izpolnile 39 vprašalnikov (81,25 %), moški pa devet vprašalnikov (18,75 %). Ostali demografski podatki vzorca so prikazani v preglednicah 3.1.1, 3.1.2 in 3.1.3.

Preglednica 3.1.1 Frekvenčna porazdelitev glede na starost

Starost	Število anketirancev	Delež anketirancev (v %)
do 30 let	9	18,75
od 31 do 40 let	26	54,17
od 41 do 50 let	10	20,83
nad 51 let	3	6,25
Skupaj	48	100,00

Preglednica 3.1.2 Frekvenčna porazdelitev glede na delovno dobo

Delovna doba na banki	Število anketirancev	Delež anketirancev (v%)
od 3 do 10 let	13	27,08
od 11 do 20 let	21	43,75
od 21 do 30 let	9	18,75
nad 30 let	5	10,42
Skupaj	48	100,00

Preglednica 3.1.3 Frekvenčna porazdelitev glede na stopnjo pridobljene izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število anketirancev	Delež anketirancev (v %)
V. stopnja ali manj	18	37,50
VI. stopnja	4	8,33
VII. stopnja ali več	26	54,17
Skupaj	48	100,00

Zaradi lažje analize in interpretacije rezultatov smo vprašalnik sestavili iz 20 vprašanj zaprtega tipa, ki so sodelujočim ponujala že vnaprej pripravljene odgovore. Vprašanja so zaposleni ocenjevali na petstopenjski ocenjevalni lestvici, to je od 1 do 5, kjer je vrednost 1 predstavljala popolno nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje. Poleg trditev, ki so opredeljevale vizijo in poslanstvo organizacije, smo vprašalniku dodali še nekaj trditev, povezanih z zadovoljstvom pri delu ter s pripadnostjo organizaciji. Vprašalnik smo zaključili z vprašanji, vezanimi na socialno-demografske značilnosti anketirancev: spol, starost, pridobljena stopnja izobrazbe, preživeta delovna doba v omenjeni organizaciji ter trenutno delovno mesto, ki ga anketiranec zaseda. Sodelovanje v interni raziskavi je bilo prostovoljno, spraševance smo seznanili z namenom raziskave ter razložili, kako bodo pridobljene informacije uporabljene. Anketa je bila anonimna, saj smo zaradi anonimnosti zagotovili bolj realne, predvsem pa iskrene odgovore. Kljub vsemu pa ne moremo mimo določenih omejitev, ki so nastale pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika, in sicer:

- za izvedbo raziskave smo imeli na voljo premalo časa,
- izbrali smo majhen vzorec preučevanja glede na število zaposlenih v podjetju,
- posamezni anketiranci niso želeli odgovarjati na vprašalnik, končno število anketiranih oseb je 48 uslužbencev (od predvidenih 60 anketirancev),
- posamezni anketiranci, ki so izpolnjevali vprašalnik, niso odgovorili na vsa vprašanja, kar posledično pomeni, da ponekod ni bilo doseženih 100 %.

Pridobljene empirične podatke smo obdelali, jih interpretirali in jih v skladu s postavljenim namenom raziskave oblikovali v ustrezne informacije. Rezultate smo prikazali v grafikoni na podlagi izračunanih odstotnih vrednosti vseh odgovorov.

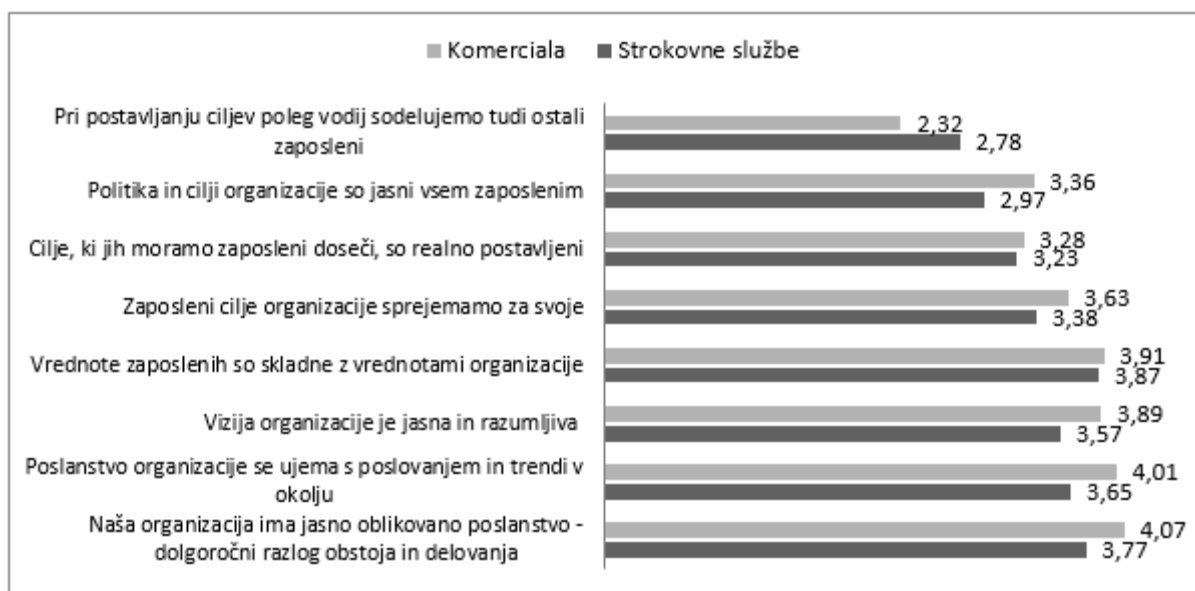
3.2. Rezultati raziskave

Banka Koper, d. d., je zaradi ustreznih rezultatov poslovanja v letu 2012 dosegla najvišjo bonitetno oceno med slovenskimi bankami. V nadaljnjih korakih bomo poskušali poiskati osnovo za njen uspeh oz. njeno konkurenčnost utemeljiti z jasno postavljenim poslanstvom ter vizijo organizacije.

V organizaciji veliko pozornost namenjajo viziji, poslanstvu in vrednotam podjetja, zato nas je zanimalo, kako dobro so zaposleni s tem seznanjeni ter kako se skupne organizacijske vrednote skladajo z osebnimi vrednotami zaposlenih.

Na večstopenjski lestvici so anketiranci izrazili svoje strinjanje oz. nestrinjanje (1 pomeni odgovor »sploh se ne strinjam« 5 pa »popolnoma se strinjam«), povzetek rezultatov je grafično ponazorjen na sliki 3.2.1., kjer prikazujemo le bistvene povprečne vrednosti vseh pridobljenih odgovorov.

Slika 3.2.1 Seznanjenost z vizijo, poslanstvom in vrednotami podjetja



Vir: lastna raziskava, oktober 2013

Iz podatkov je, ne glede na strukturo anketirancev, razvidno, da so zaposleni mnenja, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo (81 % anketirancev je označilo število 4, kar pomeni, da se s trditvijo precej strinjajo), da se to ujema s poslovanjem in trendi v okolju (64 % anketiranih je označilo precejšnje strinjanje, 22 % jih je izbralo, da se s trditvijo zelo strinjajo), vrednote zaposlenih so skladne z vrednotami organizacije (47 % sodelujočih se s trditvijo zelo strinja, 45 % sodelujočih pa se s trditvijo precej strinja), dokaj sprejemajo cilje organizacije za svoje (28 % spraševancev se s tem dokaj strinja, 43 % anketirancev je odgovorilo, da se s tem precej strinja, 29 % se jih pa zelo strinja) in ocenjujejo, da so cilji postavljeni realno (77 % odgovorov anketirancev se s trditvijo precej strinja). Pri postavljanju ciljev zaposleni redkeje sodelujejo (70 % anketiranih je odgovorilo, da zaposleni pri tem ne sodelujejo preveč, 21 % jih je odgovorilo, da pri postavljanju ciljev sploh ne sodelujejo).

Če primerjamo rezultate zaposlenih v komerciali s sodelavci strokovnih služb, se pozitivno odstopanje kaže pri postavkah o jasno oblikovanem poslanstvu kot tudi pri jasno postavljenih ciljih in pri ciljih, ki jih zaposleni sprejemajo za svoje. Največje negativno odstopanje pa se pokaže pri postavljanju ciljev, pri katerih sodelujejo tudi zaposleni. Kakor je razvidno iz slike 3.2.1, Banka Koper uspešno uresničuje svoje poslanstvo, ki je jasno oblikovano ter spodbuja dolgoročni obstoj organizacije; nanj se je politika banke dobro pripravila in delovanje banke predstavila vsem zaposlenim. Presenetljivo dobro je bila ocenjena trditev, da so cilji organizacije jasni in da zaposleni menijo, da morajo doseči realno postavljene cilje. Rezultati so dovolj zgovorni in povedo, da imajo v Banki Koper svoje cilje trdno zastavljene in da so vodje o tem dobro poučili, izpopolnili, motivirali ter izobrazili tudi svoje zaposlene.

Odgovori niso presenetljivi, saj vodstvo redno skrbi za to, da so zaposleni seznanjeni s poslanstvom ter vizijo organizacije. Ne le da o tem seznanja svoje zaposlene in širšo javnost preko letnega poročila družbe in na spletni strani banke, ampak skrbi, da so zaposleni seznanjeni tudi s Kodeksom ravnanja in Etičnim kodeksom, ki ju je banka izdala. Etični kodeks je osnova oz. podlaga, na kateri temeljijo vsa pravila in navodila za poslovanje, vključno s predpisi, postopki, odločitvami, dogovori in pogodbami. Je akt, ki velja na ravni celotne organizacije, kar pomeni, da ga morajo upoštevati vsi njeni deležniki, posebno pa uslužbenci pri svojem vsakdanjem delu. Kodeks opisuje vrednote, v katere Banka Koper verjame in se jim zavezuje, so odraz njene kulture, del širše vizije, njene družbene in okoljske odgovornosti.

Pri odgovorih, ki se nanašajo na vrednote organizacije in vrednote zaposlenih, velja izpostaviti doslednost, stabilnost, zanesljivost, varnost in ugled, ki so jim zaposleni pripisali največji pomen. Pri raziskovanju najpomembnejših vrednot so zaposleni v naboru lahko izbrali največ tri odgovore za vsako izmed naštetih organizacijskih vrednot.

Poudarjali so doslednost (83,5 % anketirancev se je opredelilo za doslednost kot najpomembnejšo vrednoto v organizaciji), stabilnost (81,3 % anketirancev), zanesljivost (76 % anketirancev), varnost in ugled (skupno se je tako opredelilo 53,7 % anketiranih oseb), zmernost (48,5 % anketirancev), biti vzor (36,4 % anketirancev), zaslužnost (29,5 % anketirancev), strogost (6,8 % anketirancev) ter ponižnost (2,4 % anketirancev). Pridobljeni rezultati kažejo na to, da se velika večina anketirancev strinja z relativno majhnim številom temeljnih vrednot organizacije, ki so medsebojno združljive in podpirajo druga drugo. Iz navedenega lahko sklepamo, da zaposleni tem vrednotam pripisujejo velik pomen; usmerjenost k poudarjenim vrednotam vsekakor vpliva na prizadevanja zaposlenih in posledično tudi na njihove prioritete.

Z vprašanjem, ali so vrednote organizacije skladne z osebnimi vrednotami zaposlenih, smo ugotovili, da so izmed ponujenih možnosti anketiranci izbirali med možnostjo »precej« (osem odgovorov predstavlja 16,67 % izbranih odgovorov) in »zelo« (39 odgovorov predstavlja 81,25 % vseh zbranih odgovorov), oznako »dokaj« pa je izbrala le ena zaposlena oseba (kar predstavlja 2,08 % vseh odgovorov).

V naslednjem koraku smo raziskovali, kako anketiranci banko kot organizacijo doživljajo skozi sprejete skupne organizacijske vrednote. Dejstvo je, da kar zaposleni ocenjujejo, posredno ali neposredno bančni uslužbenci prenašajo na okolico in na tovrsten način prispevajo k ustvarjanju širše predstave o organizaciji. Rezultate prikazujemo v spodnjem grafikonu.

Slika 3.2.2 Dojemanje organizacije



Vir: lastna raziskava, oktober 2013

Pri odgovorih, ki jih v pričujočem delu ne bomo izpostavljali, velja omeniti, da zaposleni organizaciji priznavajo politično neodvisnost, zanesljivost in inovativnost.

4. Sklep

Kot smo že v uvodnem delu poudarili, je gospodarska kriza povzročila tudi krizo vrednot. Z interno raziskavo smo želeli »začutiti«, kakšno je stanje in kako se ljudje na krizo vrednot odzivajo v izbrani organizaciji. Raziskati smo želeli, kako dobro zaposleni poznajo organizacijske vrednote ter prepoznavajo poslanstvo in vizijo organizacije kot podlago za doseganje njenih strateških ciljev. Rezultati interne raziskave potrjujejo postavljeno hipotezo in kažejo, da je banka vsekakor usmerjena k ciljem, ki so podlaga za uresničevanje njene vizije, zaposleni zelo dobro poznajo skupne organizacijske vrednote ter prepoznavajo poslanstvo in vizijo organizacije kot podlago za doseganje tako organizacijskih kot tudi osebnih ciljev.

Dejstvo je, da je vodstvo organizacije in njen komercialni del, to je tisti del organizacijske strukture, ki ima neposreden stik s strankami oz. komitenti, ki organizacijo zastopa in jo predstavlja, še kako pomemben z vidika prenosa kulture, organizacijske klime ter poslanstva in vizije organizacije.

Glede na rezultate anketiranja, ki so sicer dobri, je nujno, da se vodstvo podjetja poglobi v vsak odgovor zaposlenih. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da največjo »hibo« v organizaciji predstavlja dejstvo, da zaposleni ne sodelujejo pri postavljanju ciljev. Odpira se vprašanje

razumevanja pričakovanj organizacije. Kajti, če zaposleni sodelujejo pri postavljanju, jih poznajo in so seznanjeni z uresničevanjem teh ciljev, vodstvo pa zaposlene motivira za njihovo doseganje, možnosti za neuspeh skorajda ni. Ta trditev kaže na vodje v podjetju kot edine, ki lahko to negativno odstopanje odpravijo s pozitivnim odnosom do zaposlenih, z izboljšanjem notranjega komuniciranja, predvsem pa z ozaveščanjem in s seznanjanjem zaposlenih o položaju oz. stanju v podjetju. S tovrstnim pristopom bi se povečala pripadnost podjetju in splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Lahko bi rekli, da poznavanje poslanstva banke, seznanjenost z njeno vizijo, ki se preko sprejetih organizacijskih vrednot odraža v načinu doseganja njenih strateških ciljev, vsekakor ponuja izredno dobro podlago za njeno uspešnost.

5. Literatura in viri

- Banka Koper, d. d. 2013. Letno poročilo 2012, marec 2013. Dostopno tudi na: <http://www.bankakoper.si/Doc/letna%20poro%C4%8Dila/Banka%20Koper%20SLO%20letno%20porocilo%20banka%20koper%202012.pdf> (18. 1. 2014)
- Collins, J. C. in J. I. Porras. 1996. Building your company's vision. Harvard Business Review. Dostopno na: <http://www.sandyblahaperformanceconsulting.com/resources/pdf/Building%20Your%20Company's%20Vision.pdf> (18. 1. 2014)
- Daft, R. L. 2003. Management. Mason (OH): South-Western; Australia [etc.]: Thomson Learning.
- Kokemuller, N. 2014. Importance of mission vision in organizational strategy. Houston Chronicle. Dostopno na: <http://smallbusiness.chron.com/importance-mission-vision-organizational-strategy-16000.html> (18. 1. 2014)
- Kotter, J. 2013. Your company vision: If it's complicated, it shouldn't be. Forbes. Dostopno na: <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2013/10/14/the-reason-most-company-vision-statements-arent-effective/> (18. 1. 2014)
- Markič, M. 2013. Management in organizacija. Prosojnice s predavanj za podiplomski študij. Koper: Fakulteta za management.
- Mayer, J. 1994. Vizija ustvarjalnega podjetja. 2. izd. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra
- Musek Lešnik, K. 2008. Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, M. I. 2009. Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Koper: Fakulteta za management.
- Rasmus, D. W. 2012. Defining your company's vision. Dostopno na: <http://www.fastcompany.com/1821021/defining-your-companys-vision> (18. 1. 2014)