

# POSLOVNI MODEL VREDNOT KOT NAČIN VODENJA IN RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI V UNICREDIT GROUP

Janko MEDJA

UniCredit Banka Slovenija d.d.

## 1 Uvodnik

### 1.1 Skupina UniCredit Group

S skupnimi sredstvi v višini več kot 1,060 milijard evrov je skupina UniCredit med vodilnimi finančnimi skupinami v Evropi. Prisotna je v 22 državah, kjer ima preko 40 milijonov strank in 10.000 poslovalnic ter približno 180.000 zaposlenih.

V regiji SVE skupina UniCredit upravlja z največjo mednarodno bančno mrežo, ki ima prek 4.000 poslovalnic in podružnic ter več kot 83.000 zaposlenih, ki skrbijo za okoli 28 milijonov strank na tem območju. Skupina trenutno deluje v naslednjih državah: Azerbajdžan, Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Hrvaška, Češka republika, Estonija, Madžarska, Latvija, Litva, Kazahstan, Kirgizistan, Poljska, Romunija, Rusija, Srbija, Slovaška, Slovenija, Turčija in Ukrajina.

### 1.2 UniCredit Banka Slovenija d.d.

UniCredit Bank posameznikom in podjetjem ponuja široko paleto bančnih storitev in produktov; klasičnih in inovativnih. Konkurenčno prednost dosegajo s kakovostnim svetovanjem, ugodnimi cenami in iskanju rešitev tudi po meri najzahtevnejših strank. Na slovenskem trgu je prisotna že od leta 1991. Pot na trg so si izborili z inovativnimi produkti in visoko motiviranim kadrom s poslušom za potrebe komitentov in v tem slogu tudi nadaljujejo. Danes so univerzalna banka, ki s svojimi produkti in storitvami prispeva k dobičkonosnosti podjetij, k uspešnemu življenju posameznikov in rasti slovenskega gospodarstva. Svoje storitve in produkte ponujajo podjetjem in prebivalstvu v 15 poslovnih enotah po Sloveniji, do konca leta 2008 pa načrtujejo širitev poslovne mreže s še petimi novimi enotami. Temelj njihovega delovanja so zadovoljne stranke, zaposleni in lastniki. Zaupanje strank opravičujejo s profesionalnostjo, proaktivnostjo, odzivnostjo in inovativnostjo.

## 2 Vrednote

### 2.1 Pomen vrednot

Vrednote ponujajo okvir obnašanja, ki v odločilnih trenutkih pomagajo zaposlenim, da pravilno ravnajo. So temelj za ravnanje v situacijah, ki jih zakon uredbe in interni akti ne določajo. Model vrednot zato mora temeljiti na vzpostavitvi takšnih vrednot, ki ponujajo smernice za ravnanje pri delu in prepuščajo izžarevanje lastne poslovne osebnosti s spodbujanjem strokovnosti, pri čemer vrednote upoštevajo svobodno delovanje posameznika.

Vrednote v vsakem podjetju določajo načela, ki usmerjajo in vodijo ljudi pri njihovem vsakodnevnem delovanju. Ljudje udeleženi v podjetju oblikujejo politiko svojega podjetja, začeniši z vizijo pa vse do temeljnih ciljev. Podjetje bo imelo takšno politiko, za kakršno so zainteresirani njihovi udeleženci. Interesi pa so vedno pogojeni z vrednotami nosilcev interesa. Običajno prihaja povsod v življenju, zato tudi v politiki podjetja, do prevlade interesov in s tem vrednot, močnejših udeležencev interesa, nad interesi in vrednotami tistih, ki imajo manjšo moč in manjši vpliv.

Cilj pri vodenju je zato vzpostaviti takšen sistem vrednot, ki pripomore k večji verodostojnosti podjetja v okolju, k boljšemu sodelovanju med zaposlenimi, k večji povezanosti za skupno reševanje problemov in k spodbujanju skupnih pogledov in izmenjavo izkušenj vseh udeležencev v podjetju. Vse to z namenom lažjega doseganja temeljnih ciljev.

## **2.2 Skupne vrednote kot sinergijski potenciali**

Vrednote so vrednostne kategorije, h katerim si prizadevamo in, ki nam predstavljajo neke vrste cilj oziroma ideal. Za posameznika so vrednote ponotranjena merila, s katerimi presoja svoje ravnanje. Povedo mu, kaj je prav in kaj je narobe; kaj je dobro in kaj slabo. Omogočajo mu reagiranje različnih alternativnih delovanj. So notranja kontrola posamezniku, ki se pogosto ne zaveda, so zunaj njegove zavesti. Spreminjanje vrednot je zato dolgotrajen proces, ki se ne zgodi takoj.

Moralno in etično osnovane vrednote in z njimi povezani načini vedenja so neposredno povezani z uspešnim vodenjem podjetja. Uspešno vodstvo se zaveda učinkov sinergije zato poizkuša hkrati močno vpeti svoje sodelavce v odločitveni proces oz. v iskanje rešitev. V takšnih vrednostno pogojenih načinih vedenja, se dokazano ne zrcali le predpostavka za gospodarski učinek in podjetniški uspeh temveč tudi nekaj kar je verodostojna kultura podjetja, kot izraz organizacijsko-strukturne nadgradnje sobivanja in s tem sinergije v izvirnem pomenu.

## **2.3 Poslovanje, svoboda in sfere zakonitosti**

Poslovanje je sestavljanka, zapletena in hkrati nepopolna. Njegova kompleksnost izhaja iz množice ljudi, ki sodelujejo pri poslovanju, iz težavnosti ohranjanja doslednosti, ko sledimo skupnemu cilju, v mnogokrat nasprotujočih si gospodarskih, političnih in družbenih okoliščinah ter iz zahteve po usklajevanju interesov s preteklimi in sedanjimi okoliščinami. Tržno usmerjeno gospodarstvo si ves čas prizadeva zmanjšati kompleksnost in nepopolnost poslovanja, med drugim tudi z oblikovanjem upravnih sistemov in pravil ravnanja, da bi odgovorno poslovali. Bolj ko poslovna kultura poudarja rast in dobrobit posameznika, večja je možnost za osebno in poklicno uresničevanje sodelavcev.

Statut zakoni in uredbe na eni strani, ter postopki, sporazumi, sklopi vrednot in običajna poslovna praksa na drugi strani predstavljajo spet pravil vedenja, katerega namen je odgovorno ravnanje. Da bi bil takšen skupek pravil znan in upoštevan, so potrebni neprestan dialog in pogajanja med vsemi udeleženci.

Podjetje mora upoštevati trojno strukturo pravil in predpisov. Obstajajo tri sfere zakonitosti, ki so po izvoru neodvisne, vendar imajo isto vizijo, strmijo k zmanjšanju pomanjkljivosti v poslovanju. Prva sfera opredeljuje zakonske in vladne predpise, ki določajo poslovno ravnanje v odnosu do zaposlenih, strank, trga, konkurence in okolja.

Druga sfera zakonitosti vsebuje norme, ki izhajajo iz odnosov med delodajalci in zaposlenimi, pogodb o zaposlitvi in običajnih praks in pravil, ki so določena znotraj podjetij.

Tretja sfera zakonitosti pa so skupne vrednote. Ta sfera ne nadomešča prvih dveh, temveč ju krepi in določa dodatne obveznosti. To je sfera osebne odgovornosti.

## 2.4 Pot od dobička do poštenosti

Poštenost pomeni identificiranje s pomembnimi vrednotami, ki morajo usmerjati naše vsakodnevno delovanje in pomagajo ustvarjati prepoznaven način delovanja na trgu. V tem smislu poštenost pomeni spoštovanje sprejetih pravil, ne zato, ker bi se bali sankcij, temveč zato ker smo prepričani, da tvorijo osnovo družbenega sožitja.

Poštenost mora biti nujno povezana z določeno stopnjo svobode, ki ljudem dovoljuje, da ravnajo v skladu z osebnimi načeli (kot so npr. verska, politična, in družbena prepričanja), podjetju pa omogoča kulturni in družbeni pluralizem.

Če vsakdo spoštuje opisane temelje poštenosti, lahko poštenost postane izjemen dejavnik povezovanja in napredka vsakega posameznika, pod pogojem, da je poštenost kot osnova ugleda banke splošno sprejeta in prepoznana tudi v njenem okolju.

Dobiček je predpogoj dolgoročnega in svobodnega poslovanja. Vendar sam po sebi ni zadosten, še posebej na dolgi rok. Dobiček je namreč treba ustvariti s poštenostjo, ki krepi ugled v podjetju in navzven.

Poštenost je jamstvo za preoblikovanje dobička v dobroto za naše sodelavce, stranke, vlagatelje, lokalno skupnost in družbo kot celoto, s katerimi gradimo dobre odnose. Zato je nujno, da se pri vsakodnevnih opravilih ves čas opiramo na vrednote, ki predstavljajo temelje poštenosti. Vrednote UniCredit Group so:

- enakopravnost,
- preglednost,
- spoštovanje,
- vzajemnost,
- svoboda delovanja in
- zaupanje.

Te vrednote morajo prevevati ravnaje zaposlenih pri odnosih z javnostmi, vključno z zakonskimi institucijami, kot so državni organi in njihovi javni uslužbenci. Predvsem pa morajo zaposleni komunicirati v skladu z vrednotami, saj so te bistvenega pomena za ustvarjanje dobička in medsebojnih odnosov s:

- sodelavci,
- strankami in dobavitelji,
- vlagatelji in
- lokalnim skupnostmi.

## 3 Temeljne vrednote v UniCredit Group

### ➤ Enakopravnost

Enakopravnost v odnosu s sodelavci naj pomeni spoštovanje načel državljske svobode, z drugimi besedami verska in politična svoboda ter svoboda kulture, svoboda združevanja in svoboda izražanja spolne usmerjenosti je potrebno vedno spoštovati. Kakršno koli diskriminacijo na teh področjih moramo odstraniti in jo nadomestiti s spoštovanjem znanja in sposobnostjo posameznika. Spoštljivost in pozornost do sodelavcev in njihovih potreb, ne glede na delovno mesto morata

postati značilni za medsebojne odnose v podjetju. Sodelavci morajo odstraniti vsakršno obliko klientelizma in pristranskosti, tako v postopkih zaposlovanja kot v uveljavljanju modelov nagrajevanja.

Strankam podjetja je neprestano potrebno posvečati ustrezno pozornost. Cilj je zagotoviti, da se stranka, ki se odloči za produkt ali storitev banke, zaveda s tem povezanih tveganj in razume vrednost produkta ali storitve, ki mu je bila prodana. Pri izbiri dobaviteljev je potrebna nepristranskost, saj le takšni odnosi predstavljajo konkurenčno prednost našega podjetja.

Vsakemu vlagatelju, brez razlikovanja ali pristranskosti, mora biti namenjena ustrezna naklonjenost, saj je le na ta način lahko ustvarjen še bolj odprt in konkurenčen trg.

V odnosih z lokalnimi skupnostmi je potrebno biti proaktiven in jim ponuditi podporo, storitve in enake možnosti. Lokalni razvoj je potrebno spodbujati z zbiranjem pobud, ki upoštevajo resnične potrebe skupnosti in regionalnih področij in so skladne s ciljem ustvarjanja trajne vrednosti.

#### ➤ **Preglednost**

Znanje je dobrina, ki jo je potrebno deliti in si je nikoli prisvajati za povečevanje osebnega vpliva. Sodelavcem je potrebno vedno pojasnjevati kriterije ocenjevanja in oceno.

Strankam je potrebno z razumljivimi in pravočasnimi informacijami jasno opredeliti značilnosti produktov in storitev. Dobavitelje je potrebno izbirati objektivno.

Obveščanje tržišča (vlagateljev) je gospodarska in kulturna dobrina. Izvajati ga je potrebno jasno, celovito ter pravočasno, z uporabo najučinkovitejših poti komuniciranja.

Z lokalnimi skupnostmi je potrebno imeti odkrite odnose, jih obveščati o dejavnostih banke in načinih njenega delovanja, saj takšen odnos povečuje sprejemanje podjetja s strani okolja.

#### ➤ **Spoštovanje**

Sodelavci morajo imeti jasno določene vloge in področja odgovornosti. Sodelavcem je potrebno nenehno posvečati pozornost, spoštovati njihove vrednote, občutke in prepričanja, ne da bi se zatekli k neupravičenim pritiskom ali žalitvam.

Zaupne podatke pridobljene v odnosu s strankami in dobavitelj je potrebno varovati.

V odnosu z vlagatelji je potrebno upoštevati pravila delovanja, ki so v skladu z vrednotami podjetja in poslovno etiko, ki jo določajo najodličnejši standardi.

Gospodarski razvoj lokalnih skupnosti je zagotovljen z upoštevanjem trajnostnega razvoja okolja in družbe.

#### ➤ **Vzajemnost**

Medsebojno sodelovanje izmenjava informacij, ki niso zaupne narave, ter znanja kot ene od temeljnih vrednot predstavljajo osnove za zakonito in profesionalno poslovanje. Potrebno je posvečati pozornost idejam in sodelavcem ter pozitivno vplivati na delovno vzdušje.

Strankam nudi banka donos, zadovoljevanje potreb in zanesljivost v zameno za plačilo. Da lahko banka ponudi ustrezne produkte in storitve je potrebno, da zna prisluhniti potrebam posameznikov.

Izmenjava znanja in informacij z dobavitelji ustvarja dodano vrednost in upravičuje delovaje udeleženi partnerjev.

Odzivu vlagateljem je potrebno prisluhniti brez vnaprejšnjih predsodkov.

Vse bolj postaja pomembno, da odnosi z lokalnimi skupnostmi in širšo družbo v kateri deluje banka, temeljijo na izmenjavi informacij z ustvarjanjem možnosti za izmenjavo mnenj.

#### ➤ **Svoboda delovanja**

Cilj banke je ustvariti okolje, v katerem bodo ljudje izražali svoje nestrinjanje in se ne bodo bali pogovoriti o svojih pogledih ne glede na hierarhične in administrativne okoliščine. Tisti, ki ne soglašajo z nasprotujočimi mnenji, morajo svoje poglede prav tako izraziti. Če imajo višji položaj v podjetju, morajo to storiti pošteno in spoštljivo.

Naučiti se je potrebno ravnanja v medsebojnih odnosih, ki temeljijo na prosti izbiri in enakosti, brez podrejanja močnejšim ali ošabnosti do šibkejših.

Svobodno delovaje nam brez nepotrebnih omejitev omogoča izpolnitev obljube, dane udeležencem pri poslovanju.

Vse aktivnosti na lokalni ravni odražajo spoštovanje etike posameznikov in lokalnih kultur.

#### ➤ **Zaupanje**

Za poslovanje banke naj bo značilna zanesljivost, izpolnjevanje danih obljub in priznavanje storjenih napak.

Zaupanje lahko dolgoročno pridobimo zgolj z neprestanim dokazovanjem upravičenosti ugleda banke. Osnova za to je dosledno ravnanje zaposlenih, zanesljivost produktov in storitev, sposobnost priznavanja napak ter prilagajanje ravnanj in odločitev. Potrebno je neprestano strmeti k zadovoljevanju lastnih dolgoročnih interesov in interesov strank, kot enakovrednih poslovnih partnerjev.

Cilj je strmeti k razvoju trdnih in dolgoročnih odnosov s finančnimi javnostmi pri čemer ohranjamo doslednost in kredibilnost ter sprejemamo, ki jih izraža trg.

Banka se zavezuje, da bo gradila družbene in kulturne odnose z namenom zadovoljevanja potreb lokalnih skupnosti.