UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA ZNAČILNOSTI KOMUNICIRANJA S STRANKAMI V BANČNIŠTVU

Ljubljana, maj 2017 ANDRAŽ KURALT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andraž Kuralt, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza značilnosti komuniciranja s strankami v bančništvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Nada Zupan,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD **1**

1 OKOLJE IN NAČINI KOMUNICIRANJA V BANKI **3**
1.1 Vizija in poslanstvo 4
1.2 Osnovna organizacijska struktura 5
1.3 Organizacijska kultura v banki 7
1.4 Delo s strankami v bančništvu 9

2 OPREDELITEV POJMA IN NAČINOV KOMUNICIRANJA **11**
2.1 Komuniciranje 11
2.2 Komuniciranje v poslu 12
2.3 Namen, sestava, smer in potek komuniciranja 13
2.4 Komuniciranje in njegove smeri 14
2.5 Oblike komuniciranja 15
2.6 Verbalna komunikacija 16
2.6.1 Predstavljanje 17
2.6.2 Pozdravljanje 18
2.7 Neverbalna komunikacija 19

3 KOMUNICIRANJE S STRANKAMI **20**
3.1 Poslovni stiki 21
3.2 Odnosi do strank 21
3.3 Pravila komuniciranja 23
3.4 Vpliv temperamenta na komuniciranje s strankami 23
3.4.1 Glavni tipi temperamenta 24
3.4.2 Temperament in stranke 28

4 KOMUNICIRANJE S STRANKAMI V BANČNIŠTVU **30**
4.1 Tipi osebnosti strank 31
4.1.1 Načini zaznavanja 31
4.1.2 Načini zaznavanja in stranke v bančništvu 32
4.1.3 Pogoste besede, ki nakazujejo na tip osebnosti pri stranki 34
4.2 Kako pisno komunicirati s strankami 34
4.3 Kako govorno komunicirati s strankami 35

5 RAZISKAVA O MNENJU IN ZNANJU ZAPOSLENIH O KOMUNICIRANJU V BANKI **37**
5.1 Metodologija 37
5.2 Sociodemografska struktura anketirancev 38
5.3 Rezultati raziskave o komuniciranju 39
5.4 Ključne ugotovitve in predlogi izboljšav 55

SKLEP **56**

LITERATURA IN VIRI **59**
PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti sangvinika 25
Tabela 2: Slabosti sangvinika 25
Tabela 3: Značilnosti melanholika 26
Tabela 4: Slabosti melanholika 26
Tabela 5: Značilnosti kolerika 26
Tabela 6: Slabosti kolerika 26
Tabela 7: Značilnosti flegmatika 27
Tabela 8: Slabosti flegmatika 27
Tabela 9: Največkrat uporabljena komunikacija na delovnem mestu 40
Tabela 10: Način prejema ustreznih informacij za delo 41
Tabela 11: Od koga v Banki zaposleni prejmejo največ informacij 41
Tabela 12: Pomembnost kakovostnih in količinsko ustreznih informacij za uspešno opravljanje dela – skupaj vsi anketiranci 42
Tabela 13: Poznavanje oblik komuniciranja 43
Tabela 14: Najpogostejše napake in njihov vpliv na neustrezno komunikacijo s strankami 43
Tabela 15: Pogostost določenega načina komunikacije s stranko 49
Tabela 16: Prepoznava in določanje lastnosti osnovnih tipov temperamenta 50
Tabela 17: Prilagoditev govora glede na strankin temperament 51
Tabela 18: Pogostost prepoznavanja tipov osebnosti pri strankah 52
Tabela 19: Prepoznavanje tipov osebnosti glede na najpogostejše besedne sklope 52
Tabela 20: Pomembnost ocene osebnosti stranke 53

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovne enote 4
Slika 2: Področja odgovornosti 7
Slika 3: Življenjski cikel stranke 10
Slika 4: Enosmerno komuniciranje 14
Slika 5: Dvosmerno komuniciranje 15
Slika 6: Smeri predstavljanja 17
Slika 7: Ure pozdravljanja 18
Slika 8: Tipi temperamentov 24
Slika 9: Starost zaposlenih 38
Slika 10: Izobrazbena struktura zaposlenih 39
Slika 11: Prva asociacija zaposlenih ob besedi komuniciranje 39
Slika 12: Priprave na sestanek s stranko 44
Slika 13: Pogostost prilagajanja strokovnih izrazov sogovorniku 45
Slika 14: Pomen strokovnosti za uspešno komunikacijo 46
Slika 15: Odgovornost stila komuniciranja za uspeh ali neuspeh 46

Slika 16: Mnenje o vplivu boljše komunikacije na uspešnost.....47
Slika 17: Prilagoditev komunikacije tipu osebnosti 54
Slika 18: Odstotek zaposlenih, ki se želijo usposabljati o določeni vsebini komuniciranja.....54

UVOD

Zadovoljstvo strank je glavni cilj vsake banke in če želijo te na trgu hude konkurence preživeti, se razvijati in rasti, morajo s kakovostno ponudbo storitev in s svojim kadrom izstopati tako, da stranke zadovoljijo na najboljši možni način. Stranke so namreč tiste, ki imajo veliko možnost izbire, kjer bodo opravljale svoje bančne storitve.

Banke se zavedajo dejstva, da je osredotočenost na posameznega uporabnika tisto, kar jim prinaša korist na dolgi rok in s tem dobiček na naložbo. Obdržati obstoječega uporabnika je lažje kot pridobiti novega. Pridobitev novega uporabnika namreč banki povzroča tako časovne kot finančne stroške. Za posameznika sta pomembna razpoložljivost in kakovost storitev, ki so mu na voljo. Ko storitve banke zadovoljijo potrebe uporabnikov, lahko posledično pričakujemo njihovo zadovoljstvo in zvestobo. Delo v prodaji, ne samo v banki, mora biti usmerjeno v sproščeno, prijetno in prijazno komuniciranje s strankami.

Sposobnost učinkovitega in posledično kakovostnega sporazumevanja je pogosto pogoj za uspeh posameznika na različnih področjih, vendar vsak nima te odlike. Uspešne komunikacije pa se je možno naučiti, vendar to zahteva motivacijo in pripravljenost na učenje, saj je treba že naučene navade komuniciranja zamenjati z novimi, boljšimi. V prodajnem procesu, kjer komunikacija poteka med eno ali več osebami, imata govornika le malo časa za kakovosten pogovor, zato je kakovost komunikacije še toliko bolj nujna.

Komuniciranje je postopek, v katerem si različni udeleženci izmenjujejo sporočila oziroma znake. To počno tako, da pošiljajo, sprejemajo in interpretirajo znake, ki so nosilci sporočila (Možina, Tavčar, Zupan, & Kneževič, 2004, str. 44). Ljudje sodelujemo z drugimi ljudmi na številne načine in prav toliko je tudi namenov poslovnega komuniciranja (Tavčar, 1998, str. 10).Zasebnega ali poslovnega življenja brez komunikacije si ne moremo več predstavljati. Nepravilna komunikacija lahko predstavlja težavo tako delavcem kot direktorjem. Posledice neustrezne komunikacije se manifestirajo zelo različno in z različno jakostjo, odvisno od položaja v določeni hierarhični strukturi podjetja ali organizacije. Naloge s procesom dela delegira vodstvo, pri čemer obstaja verjetnost njihovega nerazumevanja zaradi pomanjkanja ustreznih zahtev in razlag. Ena izmed posledic tega je, da dobimo premalo povratnih informacij. Učinkovitost komunikacije dosežemo tako, da posamezniki razumejo, kaj si sporočajo. Zavedati pa se moramo, da se na naši komunikacijski poti pogosto pojavljajo ovire, ki prejemniku sporočila onemogočajo, da bi to razumel tako, kot je mislil pošiljatelj.

V magistrskem delu obravnavam komuniciranje v bančništvu. Komuniciranje je nekaj, kar počnem vsakodnevno s strankami. Zavedam se pomena dobre komunikacije in je zame pomembno, da je moja komunikacija izpopolnjena.

Komuniciranje v bančništvu je pomembna tema iz različnih razlogov. Nekateri izmed njih so:

- dobra komunikacija vpliva na uspešno poslovanje s strankami,
- pravilna izbira besed nam pomaga, da iz težke situacije iztržimo največ,
- brez dobre komunikacije ne moremo razumeti želja strank,
- pravilen odnos do ljudi z različnimi tipi osebnosti nam olajša delo.

Svojo raziskavo podkrepim z anketo, izvedeno v eni izmed bank, ki delujejo na slovenskem trgu. Banka, v kateri izvedem analizo, ne želi biti imenovana, zato v magistrskem delu uporabim generični izraz »Banka«.

Banka je znotraj svojega življenjskega cikla podvržena različnim vzponom in padcem. Pomembno se je zavedati, kakšno vrednost ima komunikacija med različnimi udeleženci, ki so lahko interni ali eksterni. Zavedanje tega je ključnega pomena za preživetje banke kot tudi vsake druge organizacije. Uspeh brez komunikacije ni mogoč. S uspešno komunikacijo, lahko dosežemo zastavljene cilje. Vsako organizirano delo zahteva komunikacijo, da lahko ključne sestavine delovnega procesa potekajo brez zapletov (usmerjanje, koordinacija, zaposlovanje, načrtovanje, kontroliranje itd.).

Namen magistrskega dela je izboljšati komunikacijo s strankami v analizirani banki. Skozi proces izdelave magistrskega dela želim odgovoriti na vprašanje, kakšna je pravzaprav pravilna komunikacija oziroma kakšno je pravilno komuniciranje s strankami.

Cilji magistrskega dela so:

- ugotoviti, kako pomembna je besedna komunikacija s strankami,
- ugotoviti, kako lahko znanje in spretnosti komuniciranja z različnimi tipi ljudi uporabimo pri vsakodnevni komunikaciji z njimi,
- poglobiti vedenje o moči besede in komunikaciji z različnimi tipi osebnosti in različnimi temperamenti,
- prikazati pomembnost upoštevanja lastnosti ljudi za uspešno delo z njimi,
- predlagati, kako izboljšati komunikacijo s strankami.

Uporabljena raziskovalna metoda je kombinacija deskriptivnega pristopa s poudarkom na opredelitvi komuniciranja in analitičnega pristopa s poudarkom na raziskovanju komuniciranja. S pomočjo metod sinteze in kompilacije pa združim spoznanja mnogih avtorjev s področja komuniciranja.

V teoretičnem delu magistrskega dela opredelim pojme, kot so: banka, komuniciranje, načini sporazumevanja, temperament, komuniciranje s strankami in z javnostjo. Sledi opredelitev komuniciranja s strankami v bančništvu. Na tem mestu opišem, na kakšen način komuniciramo s strankami in katero komuniciranje je najboljše. Vse ugotovljene teorije primerjam in združim s spoznanji iz strokovne literature ter z izkušnjami iz prakse.

V empiričnem delu na kratko predstavim namen raziskave. Raziskava je potekala na osnovi raziskovalnih vprašanj, zato predstavim temeljna raziskovalna vprašanja in opišem raziskovalne metode. Za empiričnim delom podam predloge za izboljšavo komunikacije s strankami, ki sem jih oblikoval na osnovi lastnih spoznanj in teorije že znanih in priznanih avtorjev, njihovih del in objavljenih strokovnih člankov.

S pridobljenimi podatki odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja. Anketni vprašalnik je sestavljen v skladu s cilji magistrskega dela in raziskave, povezane z njim. Vprašanja so sestavljena tako, da s prejetimi odgovori nanje lahko odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja. Anketiranci so na vprašanja odgovarjali s pomočjo ponujenih odgovorov in z njihovim razvrščanjem po pomembnosti (od 1 − se popolnoma ne strinjam do 5 − se popolnoma strinjam). Pridobljene odgovore na zastavljena vprašanja vnesem v tabelo v programu Excel in jih grafično predstavim, interpretiram in razložim, nato pa podam še svoje mnenje.

Raziskovalna vprašanja magistrskega dela so:

1. Ali je komunikacija s strankami v bančništvu ustrezna?
2. Kako dobro zaposleni v banki poznajo možne vrste komuniciranja?
3. Katere so po mnenju zaposlenih v bančništvu najpogostejše posledice neustreznega komuniciranja s strankami?
4. Kako dobra komunikacija s strankami po mnenju zaposlenih vpliva na uspešno zaključen posel?

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V prvem poglavju predstavim komuniciranje v Banki, okolje, v katerem ta posluje, in komunikacijo s strankami v njej. Drugo poglavje je namenjeno komuniciranju na splošno, medtem ko je tretje nadgradnja drugega in opisuje elemente komuniciranja s strankami. Četrto poglavje gre še korak dlje in se bolj specifično posveti komuniciranju s strankami v bančništvu. V petem poglavju predstavim rezultate ankete, ki je bila izvedena za potrebe raziskave, nato sledita sklep in seznam literature in virov.

1 OKOLJE IN NAČINI KOMUNICIRANJA V BANKI

Banko v Sloveniji tvori krovna družba Banka, d. d., ki strankam ponuja finančne storitve. Te temeljijo na zaupanju, zanesljivosti in prilagoditvi potrebam strank. Razporeditev poslovnih enot v Republiki Sloveniji prikazuje Slika 1, ki sem jo oblikoval na podlagi besedila o predstavitvi Banke.

Slika 1: Poslovne enote

V Banki je v zadnjem letu prišlo do različnih sprememb. Te spremembe so tako organizacijske kot poslovne in so nastale kot posledica preoblikovanje celotne skupine za jugovzhodno Evropo. Glavni cilj je, da po kriznem obdobju ohranijo vitko bančno skupino, ki je pripravljena za nadaljnji razvoj. Usmerjeni so k novim vrednotam: osredotočajo se na bistvo, zagotavljajo učinkovitost in poudarjajo enostavnost. Raje malo stvari počnejo odlično kot veliko stvari dobro, zato ne nudijo vsega, temveč zgolj tiste storitve, ki strankam prinašajo večjo dodano vrednost. So učinkoviti in energijo usmerjajo v reševanje nejasnosti in krajšanje čakalnih vrst ter strank ne obremenjujejo z nepomembnimi zadevami.

Komunicirajo enostavno in neposredno. Storitve so jasne in razumljive, kar strankam prinaša konkretne prednosti: kakovost namesto količino, lažje sprejemanje finančnih odločitev, varno storitev in predano banko na njihovi strani. To je tisto, za kar si v Banki prizadevajo in kar lahko od njih pričakujejo stranke. Ponujajo svet jasnega, enostavnega in neposrednega bančništva. Ključno značilnost uspešne banke vidijo v gradnji vrednosti za stranke in osredotočanju na tisto, kar je res pomembno, s stalnim izboljšanjem kakovosti storitev. To je srce strategije. Osredotočeni so na zagotavljanje neposrednih (angl. *straightforward*) storitev, ki izhajajo iz potreb strank. To pomeni, da se osredotočajo na pomembno, zagotavljajo učinkovitost in poudarjajo enostavnost. Za tem stoji blagovna znamka. Posvečajo se temu, da postanejo odlični v tem, kar počnejo, in da zagotavljajo bančništvo na vseh točkah.

1.1 Vizija in poslanstvo

Cilj Banke je zagotoviti jasno, enostavno in neposredno bančništvo. S prilagodljivostjo, z osredotočenostjo in s strokovnostjo želijo strankam nuditi ključne storitve na najenostavnejši

način. Izhajanje iz pokrajinskih korenin in njihovih navad ter običajev je tej mednarodni skupini omogočilo, da deluje lokalno. Storitve so v ta namen prilagojene posameznim regijam. Zanesljivost in navezanost na lokalno − domače pomagata Banki ustvarjati močne odnose s svojimi strankami. Brez teh elementov ne bi bili vodilni ponudnik bančnih storitev. Zagotavljajo učinkovitost in energijo usmerjajo v udobje strank. Poudarjajo enostavnost in pri komuniciranju s strankami storitve in postopke predstavijo v pogovornem jeziku, ki je splošno razumljiv. So partner v poslu, na katerega se lahko zaneseš. Stranke jim zaupajo, ker jim zagotavljajo dolgoročne in kakovostne storitve, ki so pomembne na njihovi poti k doseganju ciljev.

Zaposleni delujejo v skladu s poslanstvom Banke. Zaupanje, varnost in etična načela ustvarjajo skupino takšno, kot je. Pri izjemni kakovosti in trajnosti zahtevajo doseganje najvišjih standardov, ne le od samih sebe, temveč tudi od storitev, ki jih ponujajo. Vlaganje v prihodnost je del prispevka, da lahko tudi stranke dosegajo svoje posamezne cilje. Osredotočeni so na pomembno. Nudijo zgolj tiste ključne storitve, ki strankam prinašajo večjo dodano vrednost. Zagotavljajo učinkovitost ter energijo usmerjajo v reševanje zapletenosti in nudenje strankam tistega, kar je zanje pomembno. Poudarjajo enostavnost. Zaposleni, storitve in postopki se izražajo na preprost, vsakomur razumljiv način.

Banka operira z zelo neposrednim sloganom, ki povzema njen položaj na trgu ter to, kakšen odnos do storitev in strank se lahko od nje pričakuje. Strokovni nasveti, ki jih njeni uslužbenci namenijo stranki, so usmerjeni k zagotavljanju najboljše rešitve za nastale finančne situacije stranke. Svojim strankam so vedno na voljo in radi prevzemajo iniciativo za rešitve. Odnosi so prijateljski, premišljeni, zanesljivi in razumevajoči. Odlikujeta jih hitra odzivnost in preciznost. Opravljanje posla jih navdušuje, sklenjenih dogovorov pa ne kršijo. Vse storitve za stranke so usmerjene v izkazovanje odgovornosti. Njihov cilj je, da je odnos med stranko in Banko zgrajen na zaupanju in rešitvah potreb stranke.

Banka je prilagodljiv organizem, ki svoje storitve vedno prilagaja in izboljšuje glede na potrebe strank. Osebni podatki in pravice stranke so zato zaščiteni na najvišji ravni. Za Banko je pomemben osebni stik. V ta namen letno pripravi več različnih dogodkov. Banka v skladu z veljavno zakonodajo jamči za izplačilo bančnih vlog do višine 100.000,00 EUR.

1.2 Osnovna organizacijska struktura

Da lahko banke opravijo vse svoje naloge, se morajo ustrezno organizirati (Graddy & Spencer, 1990, str. 155). Organiziranost bank je zaradi strukture posla različna od organiziranosti nekaterih drugih organizacij na trgu. Zanimivo pa je vedeti, da se organiziranost razlikuje tudi od banke do banke. Za nekatere evropske banke je značilen drugačen organizacijski model, do katerega je privedel drugačen gospodarski sistem, kot to velja za japonske ali ameriške banke. Na organizacijo vpliva tudi velikost banke (obseg

poslovanja, velikost trga, število zaposlenih, razvitost informacijskega sistema itd.). Razlog za razliko v organiziranosti bank in podjetij je vsebina posla.

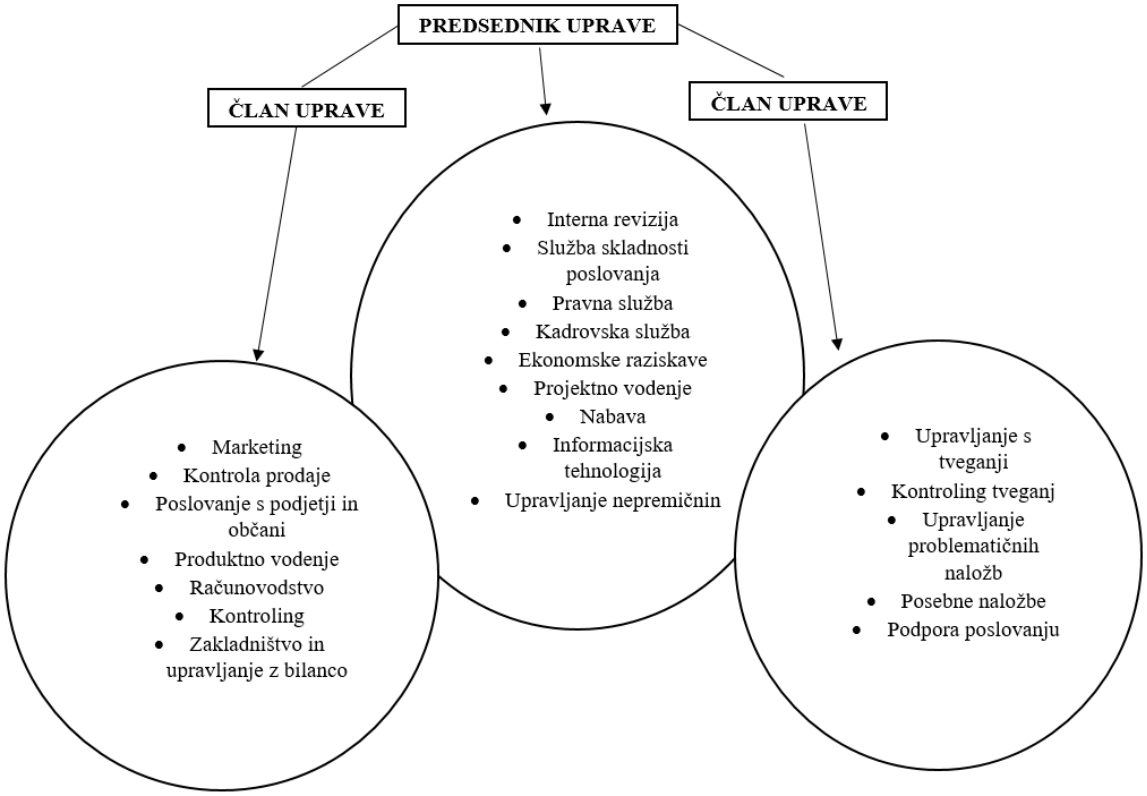
Banka mora biti strukturno tako organizirana, da je prilagojena na izvajanje bančne dejavnosti. Poskrbeti mora, da se je organizacijsko pripravljena spreminjati glede na razvoj svojih storitev. Od bank se zato pričakuje čedalje bolj zapletene in obsežne organizacijske strukture (Dimovski, 2000, str. 129).

Graddy in Spencer (1990, str. 159) ugotavljata, da so glavni dejavniki oblikovanja organizacije bančnih organizacij: ciljni trgi, geografske karakteristike, lokacija, velikost in vprašanje, ali je banka samostojna ali pa je del bančne skupine. Odvisno od ciljnega trga, je treba razumeti, ali imamo v mislih univerzalne ali specializirane banke. Vprašanje je torej, ali banka nudi storitve le podjetjem ali pa so njene stranke lahko tudi občani. Na organizacijo vplivajo tudi geografske značilnosti. Kulturne navade ljudi so prav tako pomembne, zato so banke v različnih državah različno organizirane. Organizacija se razlikuje tudi od lokacije. Poslovne enote zunaj mest so npr. organizirane rahlo drugače kot tiste v središču mesta. Tudi velikost banke vsekakor vpliva na njeno organizacijo. Večje banke so tudi bolj kompleksne.

Samostojne banke same izvajajo več dejavnosti, saj tako preprečijo odvisnost od drugih institucij (Graddy & Spencer, 1990, str. 157). Bankam, ki so vključene v večjo bančno skupino, pa organizacija dovoljuje, da nekatere dejavnosti za njih opravlja centrala (razvojna služba, informacijska podpora itd.). Večje kot so banke, na več delov se delijo in manjšo količino storitev oziroma dejavnosti opravijo zunanji poslovni partnerji. Veliko dejavnikov vpliva na organizacijo. Pri organizaciji pa morajo banke poskrbeti, da postavijo trdno organizacijo, kar naj bi pridobilo in ohranilo zaupanje strank. Verjamem, da so v bankah vse manj prisotni elementi mehanične in vse bolj elementi organske strukture, ker so banke vse bolj usmerjene h komitentom. Zaradi tega banke oblikujejo svojo organizacijo tako, da upoštevajo elemente, ki so značilni za organsko organizacijo.

Skupni značilnosti organizacijskih struktur sta enostavno opravljanje delovnih zadolžitev in medsebojna kooperacija poslovnih področij na najvišji možni ravni. Tako so vzpostavljeni pogoji za usklajevanje, evaluacijo in načrtovanje, kar je vse potrebno, da bi dosegli temeljne cilje poslovanja banke. Banka je strukturno organizirana tako, da deluje s tremi člani uprave, vsak član uprave pa je zadolžen za različna področja odgovornosti. Osnovni organigram področja odgovornosti Banke prikazuje Slika 2, ki sem jo oblikoval na podlagi besedila v predstavitvi Banke.

Slika 2: Področja odgovornosti



Povzetek neke osnovne organizacijske strukture banke, se ta deli na poslovno področje (angl. *front office*), ki je odgovorno za neposredno izvajanje bančnih storitev za komitente, in neposlovno področje (angl. *back office*), ki je odgovorno za podporo poslovnemu področju, da lahko izvaja bančne storitve za komitente.

1.3 Organizacijska kultura v banki

Management banke in drugi zaposleni v okviru svojega dela delujejo in se zavzemajo za to, da bi vzpostavili ustrezno organizacijsko kulturo, spodbuja se pozitivno delovno okolje ter upošteva visoka strokovna in etična merila. Temeljna dejavnost banke je povezana z denarjem, zato sta na lestvici vrednot najvišje postavljeni poštenost in ločitev osebnih in poslovnih interesov. Tovrstna organizacijska kultura v banki zagotavlja pošteno izvedbo poslovnih aktivnosti v skladu z bančnim statutom.

Organizacijske enote v banki morajo zagotavljati, da je njihova aktivnost v skladu z načelom skrbnega gospodarja in bančnimi vrednotami, kar pomeni, da delavci delajo v skladu z zakonom ter s stroko. Zaposleni morajo delo opravljati v skladu z načeli etičnih vrednot, poštenja, skrbnosti, vestnosti, strokovnosti in profesionalnosti, tako da ob opravljanju dela in s svojim obnašanjem znotraj in zunaj banke ne škodujejo ugledu banke. Organizacijske enote so v skladu s svojimi pooblastili odgovorne za načrtovanje in uresničevanje poslovnih ciljev. Izvajati morajo nadzor v skladu s svojimi pristojnostmi. Odkrivati morajo neskladnost ravnanja in o tem poročati pristojnim službam.

Organizacijska kultura ima pomembno vlogo pri pretvarjanju vrednot, ki jih narekuje sporočilo vizije, v ravnanje svojih delavcev. Gre za skupek vrednot in prepričanj, ki se odražajo na zaposlenih v podjetju, organizacijski strukturi in nadzornem sistemu. Organizacijska kultura predvidi tudi norme vedenja delavcev (Završnik & Topič, 2006, str. 126). S pojmom organizacijske kulture se ukvarjata antropologija in sociologija (Kopriva, 2012, str. 1). Organizacijska kultura ima svojo preteklost, tradicijo in prihodnost. Za opredelitev organizacijske kulture uporabimo kakovostno metodologijo – proučevanje jezikov, obredov in mitov. Organizacijsko kulturo krojijo vrednote nosilcev, ki delajo v podjetju. Organizacijska kultura je globalen fenomen in vpliva na klimo v podjetju. Za uspešnost podjetja niso dovolj le racionalni dejavniki, ampak tudi tisti, ki odražajo človeško komponento poslovne uspešnosti (Lipičnik, 1994, str. 239). Organizacijska kultura temelji na filozofiji oziroma prepričanju podjetja. Opredelimo jo kot (Kralj, 2000, str. 38):

- nazor o podjetju in verovanje ter zaupanje v podjetje,
- ponotranjene politične, etične, ekonomske in tehnološke vrednote,
- pravila obnašanja,
- odnos do znanja,
- norme o poslovanju.

V skladu z različnimi definicijami je 10 % organizacijske kulture formalni, vidni del. Neformalni, skriti del organizacijske kulture pa predstavlja 90 % (Kralj, 2000, str. 39). Formalni, vidni del organizacijske kulture je sestavljen iz strategije in procesov, organizacijske strukture podjetja, javno dostopnih podatkov o organizaciji in javnega materiala v pisni obliki. Neformalni, nevidni del organizacijske kulture pa je sestavljen iz skritih pravil, norm vedenja, dogem, razmerij moči, vrednot, medsebojnih odnosov, statusa, tabujev in predsodkov ter klime v organizaciji.

Značilnost organizacijske kulture je v tem, da v organizaciji ne nastane sama od sebe. Vedno jo oblikuje management organizacije z zaposlenimi. Uspešno delovanje organizacijske kulture, omogoča notranjo motivacijo, ki je sestavljena iz: akcijske usmerjenosti, tržne naravnanosti, priložnosti za tiste, ki so podjetni, življenja v skladu z vrednotami, preproste in fleksibilne organizacije in vodenja s pomočjo lastnega vzora. Organizacije, ki hočejo biti uspešne, upoštevajo opisane strategije, ki so potrebne, da bi se ustvarila organizacijska kultura. Tovrstne organizacije dovoljujejo delavcem neko stopnjo avtonomije in delujejo po decentraliziranem ustroju.

Osnovna načela v organizacijski kulturi Banke so biti pozitiven, strokoven in etičen. Če je odnos v banki demokratičen, pozitiven do težav ter temelji na izmenjavanju in sodelovanju, lahko pričakujemo, da bo delo bolje opravljeno. Biti pošten in znati ločevati zasebno življenje od službenega je pogoj za uspešnost in strokovnost. Vsak zaposleni mora s svojim odnosom do dela ustvariti zaupanje pri strankah. Kot vemo, je osebno premoženje ena od najbolj občutljivih zadev vsake stranke.

1.4 Delo s strankami v bančništvu

Po Kotlerju (2004, str. 444) je storitev vsako dejanje ali aktivnost, ki jo lahko kdorkoli ponudi komurkoli. Storitev ni opredmetena in ni povezana z lastništvom česarkoli. Kakovost storitev bankam omogoča konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi bankami, vpliva na njihov uspeh in dviga zadovoljstvo ter zvestobo komitentov. Storitve v banki so del večjega nabora bančnih storitev, kamor štejemo zavarovalno in naložbeno aktivnost, podjetja za izdajo kreditnih kartic, investicijske sklade, borze ter borznoposredniške družbe, franšizing in leasing podjetja itd. (Meidan, 1997, str. 1).

Kakovost je koncept, ki ga različni udeleženci menjave različno razumejo. Podjetje na primer drugače razume kakovost, kot si jo predstavlja stranka. Kakovost izdelka konceptualno delimo v povezavi s kriterijem absolutnosti oziroma relativnosti merljivosti kakovosti (Snoj, Završnik & Male, 1999, str. 146). Delimo jo torej na objektivno kakovost in subjektivno kakovost.

Kakovostna raven storitve je primeren način, kako lahko zadovoljimo potrebe, pričakovanja in povpraševanja stranke. Kakovostne ravni storitve ni mogoče meriti ali določiti s pomočjo količinskih meril. Definicijo lahko povzamemo, kot sledi: kakovost storitev je razlika med tistim, kar je bilo pričakovano, in tistim, kar je bilo v resnici prejeto kot storitev; vse v smislu zaznave s strani uporabnika storitve (Potočnik, 2000, str. 158). Kakovost storitev je ena od največjih težav, s katerimi se ubadajo banke. Obstajata namreč standardna kakovost in kakovost, ki je v skladu s tem, kar pričakuje uporabnik (Potočnik, 2000, str. 158):

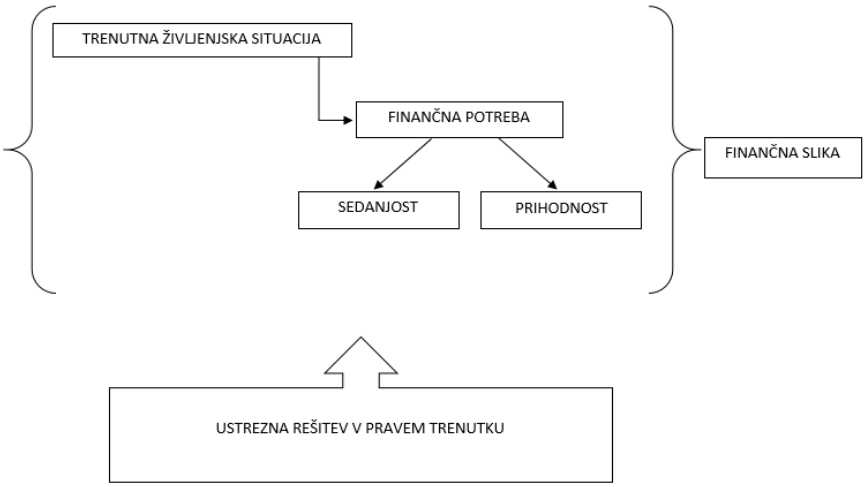
1. standardna kakovost je objektivna in je s strani storitvenega podjetja opredeljena s postopki in z izvajalci storitve,
2. kakovost, ki je v skladu s pričakovanji, je subjektivna. Porabnik kakovost definira šele tedaj, ko je bila storitev že opravljena.

Dobiček je zagotovo eden od največjih ciljev podjetja. Povečeval naj bi se vsako leto, doseči pa ga je mogoče samo z vse večjim prometom proizvodov in storitev. Za doseganje želenih dobičkov mora podjetje dognati, kako lahko prebudi željo, potrebo in zanimanje posameznikov za nakup proizvoda ali storitev ter tudi njegovo realizacijo. Banke tako poleg ustreznega tržnega komuniciranja in močnega marketinga veliko poudarka dajejo osebni prodaji bančnih storitev s pomočjo bančnih tržnikov oziroma podjetniških svetovalcev. Delo v bančnem oddelku poslovanja s podjetji zajema vsakodnevni neposredni stik s strankami, zato se pogosto srečujejo s pripombami, pohvalami in pobudami svojih komitentov. Banka komitentom nudi svetovanje glede upravljanja osebnega premoženja, finančno analizo trga z nasveti o vlaganju, spremljavo in reševanje denarnih tveganj ter zagotavljanje dostopa do izkušenj banke pri zagotavljanju najboljših rešitev.

V bankah verjamejo, da je pomembno, da so finančne storitve pregledne in takšne, da jih stranke razumejo. Svoje odločitve sprejemajo na osnovi stroke in dolgoletnih izkušenj. Verjamejo, da je v času gospodarske negotovosti, vse večjih fluktuacij finančnih trgov ter ključnih sprememb v sistemih na prvo mesto treba postaviti partnerstvo, utemeljeno na pridobljenem zaupanju in izkušnjah. Prav to je tisto, kar obeta sodelovanje na dolgi rok, varnost in zadovoljstvo. Da bi bolje in lažje razumeli, kaj stranke potrebujejo, banke naredijo vse, kar je v njihovi moči, da se strankam čimbolj prilagodijo. Banke si prizadevajo, da ima njihova klientela na voljo strokovno svetovanje, ki ga bančni uslužbenci podajajo na tak način, da ga stranke lahko razumejo. Banke so usmerjene k celostnim storitvam, ki so strankam dostopne. S takšnim pristopom ustvarjajo pogoje za povečevanje uspešnosti svojega poslovanja.

Na podlagi opisa v literaturi sem naredil Sliko 3, ki prikazuje življenjski cikel vsake stranke, ki vstopi skozi vrata poslovalnice. Vse se prične z življenjsko situacijo, v kateri se nahaja stranka, in posledično z njeno finančno potrebo, ki je lahko trenutne ali pa prihodnje narave. O stranki si ustvarijo finančno sliko, za katero lahko ponudijo ustrezno rešitev v pravem trenutku. Pomembno je, da bančni uslužbenci usmerijo svoje znanje in napore v stranko. Stranka mora biti v tistem trenutku edina prioriteta, ker ji le tako lahko nudijo storitev najvišje kakovosti.

Slika 3: Življenjski cikel stranke



Ključno je, da stranke lahko dostopajo do privlačnih investicijskih priložnosti, ob tem, da je poskrbljeno, da je njihovo premoženje zaščiteno. Tim investicijskih strokovnjakov banke venomer razvija najrazličnejše scenarije, ki bi se lahko pripetili na finančnih trgih, in bančnim delavcem daje nasvete v povezavi z investicijskimi strategijami, ki imajo največji potencial. Predlog oblikujejo s pomočjo omenjenih analiz, želja stranke in omejitev. Bančniki so osredotočeni na upravljanje s tveganji in so v tej smeri kakovostno usposobljeni.

Vsak dan sodelujejo s strokovnjaki, ki so aktivni na področju globalne investicijske strategije, in prav to je osnova za popoln dostop do obširnega nabora bančnih proizvodov in storitev.

Ne samo hitro spreminjajoče se gospodarsko okolje, ampak tudi pomembni dogodki v življenju (poroka, prekinitev zakonske zveze, nakup in prodaja nepremičnin oziroma podjetja) utegnejo občutno vplivati na vrednost kapitala. Bančni delavec prouči finančno stanje posameznika, pri tem pa upošteva toleranco do tveganja in časovni horizont. Na osnovi tega izdela načrt za izpolnjevanje ciljev in predlaga takšno razporeditev, da bo premoženje zavarovano pred raznimi tveganji. Bančni delavec skupaj s stranko bdi nad investicijsko strategijo in redno oddaja poročila glede ugotovljenega. Če v prihodnosti pride do sprememb, bančni delavec oblikuje predloge o novih rešitvah.

Sektorji poslovanja s podjetji in sektorji poslovanja z občani so prizorišča, kjer poteka osebna prodaja na tržišču. Bančni delavci, ki trgujejo in so v neposrednem stiku s podjetji in strankami, morajo biti iznajdljivi, prilagodljivi, prodorni in vztrajni; poleg tega pa je od njih odvisno tudi ugodno prodajno vzdušje. Na področju osebne prodaje so prisotni tudi usposobljeni strokovnjaki, ki potrebujejo določene informacije, ki jim jih posreduje management banke. Ta mora delavce, ki se ukvarjajo s trgovanjem, ob pravem času nujno obvestiti o vseh pripetljajih na trgu in v banki, ki bi lahko imeli vpliv na prodajo storitev.

2 OPREDELITEV POJMA IN NAČINOV KOMUNICIRANJA

Za dobro komuniciranje, moramo najprej vedeti, kaj je komuniciranje in kateri so načini komuniciranja. Komuniciranje je nepogrešljiv del našega vsakdana in ključno za uspešno medsebojno interakcijo.

2.1 Komuniciranje

Komunikacija je sredstvo za komuniciranje, komuniciranje pa z drugo besedo pomeni sporazumevati se (Kosi & Romi, 2009, str. 5). Komuniciranje lahko definiramo kot misli, ki jih spremenimo v besede, ki so izgovorjene ustno ali zapisane na papir oziroma natipkane na računalnik. Komunikacija ne poteka samo z besedami, ampak tudi brez besed – z mimiko in gestikulacijo. Komuniciranje je mogoče tudi s pomočjo slik ali znakov (Kosi & Romi, 2009, str. 5). V procesu komuniciranja gre za izmenjavo mnenj, sporočanje informacij, argumentacijo predlogov in vzpostavitev stikov med osebami. Komunikacijo lahko opišemo kot eno od temeljnih aktivnosti, ki potekajo med ljudmi. Komunikacija v poslovnem svetu poteka v organizaciji in z zunanjim svetom. Je razvijajoča se zmožnost oblikovanja, povezovanja in usklajevanja (Baćović, 2007).

Komunikacija je način, s pomočjo katerega se sporazumemo. Gre za osebni sistem izmenjave znakov, besed in informacij, ki poteka med virom in sprejemnikom. Izvira iz

besedne zveze posvetovati se ali razpravljati oziroma iz latinske besede *communicare*. V grobem gre za prenos sprejetih informacij naprej. Prenos informacije mogoč na različne načine, in sicer z govorjenjem, z mimiko in s telesno govorico (Baćović, 2007).

Pri komuniciranju gre za zaznavanje. S pomočjo komunikacije sprejemamo in razlagamo informacije, zaznava pa je samo del človekovega mišljenja. Komunikacija je uspešna tedaj, ko sporočene informacije »sedejo« in jih tisti, ki jih prejme, »posvoji« (Možina et al., 2004). Je ena od bistvenih aktivnosti, s pomočjo katere posameznik in organizacija obstajata in se razvijata. V komunikacijo smo vključeni ves čas, ko smo budni. Komuniciranje poteka na našem domu, delovnem mestu, ko potujemo domov, ko preživljamo prosti čas ipd. Je naš spremljevalec od rojstva do smrti. Proces komunikacije poteka med nami in sorodniki, prijatelji, znanci, s tistimi, ki jih imamo radi, in s tistimi, ki nam niso pri srcu. Komuniciramo celo sami s seboj. Prav tako komuniciramo z živalmi. Ker gre za proces, ki je tako vsesplošno prisoten in pogost, se nam zdi samo po sebi umeven in naravno dan. Brez komunikacije v organizaciji ne bi mogli izvajati procesov in funkcij. S pomočjo komuniciranja delegiramo delovne naloge, poročamo o opravljenih dejavnostih, povprašujemo, pojasnjujemo ipd.

Komunikacija je v resnici potreben pogoj za vsako družbeno aktivnost, v katero sta vključeni vsaj dve osebi. Pojav nekega dogodka in s tem povezani uspeh sta prav tako odvisna od komunikacije (Kavčič, 2006).

Interakcija ne more obstajati brez druge strani, ki sporočila pošilja ali pa jih sprejema. Komunikacija je del vsakdanjega življenja zato je nemogoče, da ne bi imeli interakcije z drugimi. Ljudje prek komuniciranja spoznavamo sebe in svojo okolico.

2.2 Komuniciranje v poslu

Medsebojna komunikacija je proces, v katerem udeleženi sprejmejo, pošljejo in si razlagajo sporočila oziroma simbole, ki imajo določen pomen (Možina, Tavčar, & Kneževič, 1998, str. 44). Poslovno komuniciranje je izmenjava oziroma posredovanje misli ter podatkov in sporazumevanje (Možina et al., 1998, str. 22). Poteka v organizacijah in med organizacijami, kjer so zaposleni udeleženci komunikacije – tisti, ki pošiljajo, in tisti, ki sprejemajo. Lahko bi rekli, da je poslovna komunikacija osnovno tkivo, ki medsebojno povezuje udeležene v organizaciji in v drugih organizacijah (Možina et al., 1998, str. 24).

Poslovna komunikacija se opravlja z določenim ciljem. Njen namen je zastavljanje in realizacija ciljev, kar pa je tudi temeljna razlika med poslovno in družabno komunikacijo. Povezana je s poslovanjem, torej je cilj komunikacije poistoveten s ciljem poslovanja organizacije. Končni cilj poslovanja je kajpak povezan s produkcijo in prodajanjem proizvodov ali storitev, na podlagi katerih so omogočeni obstoj, razvoj in navsezadnje tudi kar največji dobiček organizacije (Kosi & Romi, 2009, str. 6). Cilji niso sami sebi v namen, zato je potrebno, da so dosegljivi in merljivi. V primeru, da so dosegljivi, je potrebno, da so

uresničljivi in da prinesejo korist. Merljivost pomeni, da je torej mogoče ugotoviti, v kolikšni meri so bili doseženi. Povsem isto velja za cilje komunikacije (Kosi & Romi, 2009, str. 6).

Oblika komunikacije je odvisna od načina komunikacije, ki si ga izberemo, od naših kompetenc ter od sredstev, ki so nam na voljo za komunikacijo (Kosi & Romi, 2009, str. 6). V poslovnem okolju si sodelavcev in predstojnikov, s katerimi največ komuniciramo, ne moremo izbrati sami in tudi poslovnih partnerjev si v veliki večini primerov ne moremo izbrati po svojih preferencah, saj za realizacijo poslovnih ciljev izkoriščamo vse dane priložnosti. Primerno je, da se tedaj, ko imamo poslovne stike, izražamo odkrito, jasno in nedvoumno. Koristno je, da si zastavljamo precizne cilje. Prav je, da se trudimo, da bi cilje realizirali (Kosi & Romi, 2009, str. 6).

2.3 Namen, sestava, smer in potek komuniciranja

Kolikor je medsebojnih interakcij med ljudmi, toliko je razlogov za poslovno komuniciranje (Tavčar, 1995, str. 10). Komuniciramo zato, da bi na nekoga vplivali, ga podučili ali pa zgolj prepričali v nekaj (Možina et al., 1998, str. 10). Kakršenkoli način komuniciranja si izberemo, cilji so vedno enaki – dajanje in sprejemanje informacij, izmenjava mnenj, vzdrževanje stikov itd. (Balantič, 2010, str. 7). Udeleženci v poslovnem okolju morajo razumeti potek procesa komunikacije. Iz komunikacijskega modela je razvidno, kdo kaj sporoča in komu, po kakšni poti ter s kakšnim učinkom. Glavna sodelujoča pri komuniciranju sta oddajnik in sprejemnik. Pri tem uporabljata komunikacijski orodji, ki sta sporočilo in kanal. Obstajajo štiri funkcije komunikacije: zakodiranje, razkodiranje, odziv in povratna informacija. Obstaja še prvina, ki jo imenujemo motnje (Kotler, 1996, str. 597).

Oddajnik je tisti, ki je vir informacij ter pobudnik procesa komunikacije. Oddajnik mora imeti jasno predstavo o tem, kateri sprejemnik hoče doseči in kakšni so odzivi, ki jih pričakuje od sprejemnika. Izbral bo vrsto sporočila in kanal, ki se mu zdi najbolj primeren. Potem mora sporočilo še kodirati. Sprejemnik je tisti, ki mu je oddajnik prenesel sporočilo. Sprejemnik dekodira sporočilo, ki ga je prejel od oddajnika. Dekodiranje sporočila je transfer kodiranega sporočila v takšno obliko, kot jo sprejemnik lahko razume. Sporočilo je sestav besednih in nebesednih znakov. Vsebuje podatke, ki jih oddajnik hoče sporočiti sprejemniku. Komunikacijski kanal je pot sporočila od oddajnika do sprejemnika. Lahko gre za različne neposredne stike ali pa gre za tehnične pripomočke, kot so telekomunikacijske zveze (Možina et al., 1998, str. 44).

Obstajajo štiri komunikacijske funkcije (Kotler, 1996, str. 598):

1. kodiranje: gre za pomenski vnos misli ali čustev v pisano obliko ali obliko besedila;
2. dekodiranje: gre za prevajanje sporočil, ki so kodirana, v obliko, ki jo sprejemnik razume;
3. odziv: gre za odziv sprejemnika na sprejete podatke;
4. povratna informacija: gre za sporočilo, ki ga uporabnik sporoči prvotnemu sporočevalcu.

Razumeti je treba, da je možnost motenj pogosta, ker ljudje vsak dan sprejemajo veliko različnih sporočil. Sprejemnik ne dobi sporočila predvsem zaradi treh razlogov. To so selektivna ohranitev, selektivno izkrivljanje in selektivna pozornost (Kotler, 1996, str. 598). Selektivna pozornost pomeni, da sprejemnik ne zazna vseh sporočil. Selektivno izkrivljanje se zgodi tedaj, ko je sporočilo popačeno: sprejemnik bo slišal tisto, kar si bo želel. Selektivna ohranitev se zgodi, ko sprejemnik ne ohrani celega prejetega sporočila, ampak samo en del. Sporočevalec mora zato ustvariti takšno sporočilo, ki bo prišlo do sprejemnika kljub vsem motnjam v okolju.

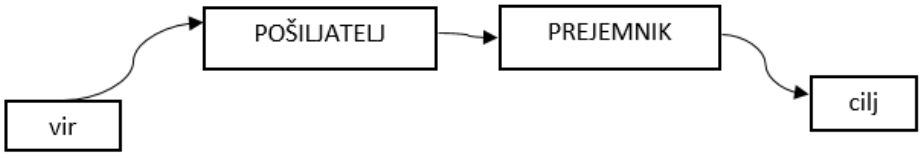
2.4 Komuniciranje in njegove smeri

Postopkov sporazumevanje v delovnem procesu je veliko (Tavčar, 1995, str. 13):

1. navodila sprejemamo od zgoraj navzdol;
2. ko želimo prejeti informacije, v ta namen postavimo vprašanje/-a. Komunikacija poteka od spodaj navzgor;
3. pogovor med enakovrednimi zaposlenimi lahko definiramo kot sporazumevanje počez.

Ko podajamo informacijo brez povratne informacije, govorimo o enosmernem komuniciranju (Slika 4). Naše sporočilo v tem primeru potuje samo od nas (pošiljatelja/oddajnika) k prejemniku. Nadgradnjo enosmernega komuniciranja imenujemo dvosmerno komuniciranje (Slika 5), kjer komunikacija poteka naprej in nazaj (prejemnik in pošiljatelj si izmenjujeta sporočila). Izmenjava sporočil je tisto, k čemur težimo v komuniciranju, zato je učinkovito predvsem dvosmerno komuniciranje (Možina et al., 2004).

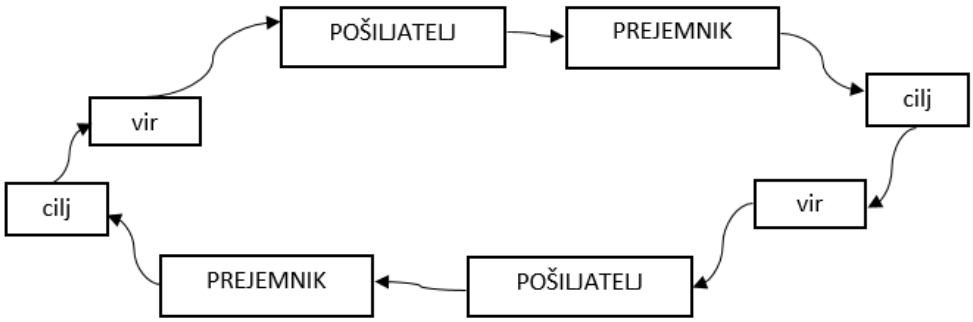
Slika 4: Enosmerno komuniciranje



Vir: S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2004, str. 59.

Zaradi komunikacije samo pošiljatelja enosmerno komuniciranje poteka hitreje kot dvosmerno komuniciranje, kjer se informacije izmenjujejo vsaj med dvema osebama, teh oseb pa je lahko tudi več. Na videz je enostransko komuniciranje bolj strukturirano. Ko nastopi dvosmerno komuniciranje, govorimo tudi o t. i. prekinitvi tekočega govora.

Slika 5: Dvosmerno komuniciranje



Vir: S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2004, str. 59.

Dvosmerno komuniciranje namreč povzroči učinek prekinjanja, zastavljanja vprašanj itd. Strinjanje z dejstvom, da je bistvo komunikacije predvsem izmenjava sporočil, nam pove, da enostransko komuniciranje mnogokrat ni komuniciranje. Sprejem sporočil, izmenjanih prek enosmerne komunikacije, je manj natančen. Zakaj? Namen enosmerne komunikacije je prihraniti čas in biti bolj formalen. Enosmerne komunikacije se poslužujemo, če želimo nekaj sporočiti večjemu številu poslušalcev, z enostavnim sporočilom, ki ni nerazumljivo (Možina et al., 2004).

Bolj kompleksno in zahtevnejše je besedilo, govorimo o dvosmernem komuniciranju. V tem primeru prejemnik sporočilo razume in se je pripravljen nanj odzvati. Za primeren odziv je potrebno poznavanje psihološkega in telesnega stanja pošiljatelja. S primernim odzivom se komunikacija dopolnjuje, popravi ali izraža svoje nestrinjanje s povedanim. Takšen način izmenjave sporočil ustvari plodna tla za sporazumevanje. Prejemnik občuti zadovoljstvo ob pravilno sprejetem sporočilu, pošiljatelj pa je podvržen primernemu in stalnemu pritisku prejemnika, ki potrebuje primerno sporočilo (Možina et al., 2004).

2.5 Oblike komuniciranja

Po Možini et al. (2004) oblike komuniciranja (lahko jih imenujemo tudi metode komuniciranja) razvrstimo v pet skupin glede na cilje, vsebino ali tisto, kar želimo sporočiti. Upoštevati je treba tudi odnos oziroma komu je komuniciranje namenjeno (Možina et al., 2004):

1. pisana beseda – gre za različna besedila in za temeljno sporočanje v vseh jezikih:
   - pisma, poročila, memorandumi, pogodbe, povzetki, zapiski, pripombe, načrti, uredbe, dokumenti, različna besedila in knjige,
   - pisana beseda ima veliko prednosti: je dokaj obstojna, enostavno dostopna, dokazljiva, lahko jo tudi arhiviramo;

2. govorjena beseda – zelo veliko se uporablja v različnih zvezah in pomenih v organizaciji in zunaj nje:
   - pogovori, osebna srečanja, intervjuji, sestanki, telefonski klici, razprave, govori, obvestila, predavanja, simpoziji in ustne novice,
   - pri govorjeni besedi gre za izmenjavo informacij, podatkov – osebno ali prek naprav, ki jih uporabljamo, ker so hitre in neposredne. V organizacijah je to najpogostejša oblika komunikacije;
3. simbolična govorica – pozitivna ali negativna nastrojenost je opazna v vsaki komunikaciji s pomočjo izražene simbolike:
   - kretnje – gestika, mimika – izrazi na obrazu, proksemika – medosebne razdalje, molk, pogled, ton glasu in dejanja,
   - z govorico telesa izražamo vse, kar počnemo ali ne počnemo (nezavedno sporočanje). Močno vpliva na dejansko in čustveno razumevanje sogovornikov. Včasih je razumevanje tudi nezavedno. Njenega pomena ne kaže podcenjevati;
4. vidne podobe – to so vidna sporočila, ki so namenjena določeni ciljni skupini, ki jih zazna:
   - fotografije, slike, posnetki, ilustracije, risbe, risanke, preglednice, logotipi, grafike, videoposnetki, film, sheme, načrti, kolaži in stripi,
   - vidno sporočanje pride prav, ko posredujemo sporočilo, za katerega je koristno, da ga sprejemniki lažje razberejo, ga dobro razumejo in si ga lažje zapomnijo;
5. množični mediji – v največ primerih je to kombinacija različnih metod, ki najpogosteje vsebujejo informacijsko tehnologijo (IT):
   - TV, radio, prospekti, revije, posterji, letaki, internet, intranet, video, kasete, zgoščenke, mobilni telefoni in digitalne kamere,
   - uporabnost je toliko večja, če gre za kombinacijo omenjenega. Več medijev omogoča različne pristope in izvedbo komunikacije v različnih javnih okoljih, kot so šole ali podjetja.

2.6 Verbalna komunikacija

Za nas komuniciranje pomeni neko sredstvo ali metodo, s katero ljudje prenašamo informacije različnih vrst in pomembnosti. Psihologi komuniciranje razdelijo na besedno in nebesedno. Govorno in pisno komuniciranje je del verbalnega (besednega) komuniciranja, medtem ko je neverbalno (nebesedno) komuniciranje sporazumevanje s pomočjo govorice telesa, videza ter osebnih predmetov. Med načine sporočanja sodijo še prostor, upoštevanje ali zanemarjanje časa, vonj, otip ali dotikanje (Možina et al., 2004).

Ljudje najpogosteje komuniciramo z govorom. Postopek človeškega oblikovanja izgovorjenih ali zapisanih besed ter kombinacij besed je najtesneje povezan s človeškim načinom razmišljanja. Govorica je namreč sredstvo, s pomočjo katerega izražamo svoje miselne procese. Leva možganska polovica je tista, ki je zadolžena za komunikacijo, ki je besedna, racionalna in logična. V nadaljevanju opisujem dve najbolj splošni in osnovni

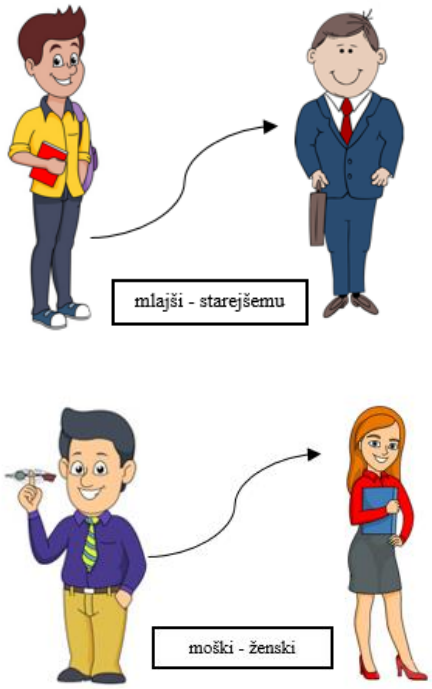
obliki verbalne komunikacije, predstavljanje in pozdravljanje. Druge oblike, ki so povezane s komuniciranjem s strankami, so predstavljene v poglavju 3.

2.6.1 Predstavljanje

Pri predstavljanju je najpomembnejše, da najprej povemo svoje lastno ime in nato priimek, to povemo glasno, jasno, ne da nekaj zamomljamo, in razločno. V primeru, da se nam kdo predstavlja, pa je najpomembnejše, da znamo poslušati. Poslušanje je pozabljena umetnost in ljudje delamo osnovno napako in poslušamo sebe pri predstavitvi in ne drugih. Lahko se zgodi, da moramo že v naslednjih trenutkih to osebo ogovoriti in ne poznamo ne njenega imena niti ne pravilnega poudarka, kar pa lahko pomeni, da si sogovornik lahko misli, da ga premalo spoštujemo (Kneževič, 2009).

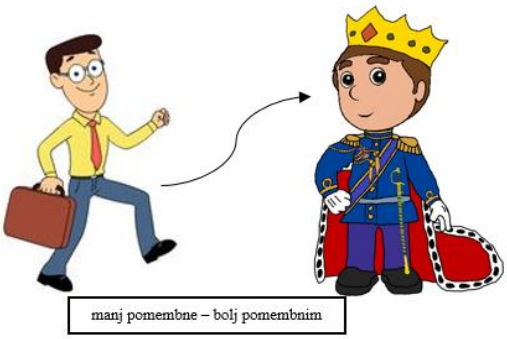
Obstajajo različni tipi ljudi, eni so bolj vizualni, spet drugi si stvari lažje in hitreje zapomnijo, pa je pomembna vadba, kako si zapomniti imena. Znati poslušati in biti dovolj zbran, ko ti sogovornik zaupa svoje ime, je ključno. Priporočljivo je, da si v mislih večkrat ponovimo njegovo ime in ga povežemo z zunanjostjo ali s kakšno drugo lastnostjo sogovornika (Kneževič, 2009). Lahko se nam zgodi, da imena nismo dobro slišali. Če želimo pri tej osebi ustvariti občutek, da jo spoštujemo, ne smemo biti v zadregi, da jo prosimo, če lahko ponovi svoje ime (Kneževič, 2002). Pravila predstavljanja so enostavna. Mlajše osebe moškega spola in manj pomembne osebe predstavljamo na začetku (Kneževič, 2002).

Slika 6: Smeri predstavljanja



se nadaljuje

Slika 6: Smeri predstavljanja (nad.)

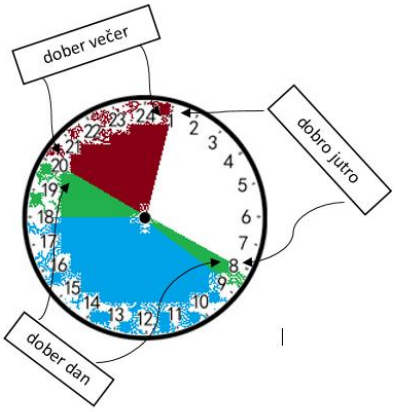


Vir: A. N. Kneževič, Oljka: o sporazumevanju in obnašanju, 2002, str. 27

2.6.2 Pozdravljanje

Je osnova bontona, ki pravi, da je v skladu s starim pravilom pozdravljati vljudno in lepo: bolje je pozdraviti desetkrat kot samo enkrat. Na vsak način pa moramo tudi odzdraviti. Pogosto se dogaja, da naš pozdrav izzveni brez odgovora z nasprotne strani. Lahko gre za žalitev. V tem primeru je prav, da pozdravimo še enkrat ali dvakrat, saj bomo tako zagotovo ugotovili, ali pozdravljeni morda ne želi odgovoriti. Po taki izkušnji ne pozdravljamo več (Dreo, 2003).

Slika 7: Ure pozdravljanja



Vir: Z. Dreo, Pot v poslovni svet, 2003, str. 38.

Način pozdravljanja, kot je prikazan s Sliko 7 in v opisanem besedilu, je pravilen. Njegova uporaba na poslovnih srečanjih, v službi, zasebnem življenju, telefonskih pogovorih itd. pa je priporočljiva in zaželena. Slengi in okrajšave pozdravov niso zaželeni (Dreo, 2003).

Način pozdravljanja je obraten od načina predstavljanja. Pomembno je, da si zapomnimo, da nikoli ni nevljudno ali napačno, če pozdravimo, ko vstopimo v prostor. Pomembno si je

zapomniti, da je način ravno obraten kot pri predstavljanju, ko morajo mlajši pozdraviti starejše, moški žensko, po hierarhiji podrejeni najprej pozdravi nadrejeno osebo. Sicer pa ne bomo nikoli naredili napake, če bomo pozdravili ob vstopu v prostor.

2.7 Neverbalna komunikacija

Kako človek dojema svojega sogovornika, je zelo kompleksen proces. Nebesedno sporočanje je zelo pomembno, da bi razumeli človekova čustvena stanja in procese. Na začetku srečanje ni besedni pozdrav, kot to denimo storimo za besedami »dobro jutro« ali s čim podobnim, ampak interakcija med osebami, ki so vključene v komunikacijo, še preden so izgovorjene prve besede. Komunikacija se v resnici začne, ko se z osebo srečamo s pogledom. Pred vsemi besedami, ki jih izgovorimo, sta naš obraz s svojo mimiko in naše telo s svojo držo ali z gibom že spregovorila (Kneževič, 2006, str. 17).

Neverbalna komunikacija ni ne govorjena ne izražena s pisanjem. Razume se, kaj denimo pomenita rdeča luč na semaforju ali zvok siren, ne da bi bilo to treba pospremiti s kakšnimi besedami. Tudi naša obleka sporoča drugim. Dobro je, da se tu in tam spomnimo, da je naša pisava »mlada«, stara je le nekaj tisoč let. Na drugi strani govorica šteje že več deset tisoč let, medtem ko je neverbalno komuniciranje staro toliko, kolikor je stara človeška vrsta. Človeška komunikacija poteka s pomočjo celotnega telesa. Zmotno je mišljenje, da bo le dober »govor« tisto, s čimer bomo prepričali. Pomembna sta tudi naš nastop in mimika. Naša komunikacija poteka s pomočjo naše drže in položaja v prostoru. K temu prispevajo naš videz, nebesedni znaki, ki jih oddajamo ob stiku z drugimi, itd.

Besedni govor je bolj učinkovit pri prenosu sporočil zunanjemu svetu; z njegovo pomočjo smo bolje informirani, tako lažje prejmemo napotke, kako naj postopamo. Nebesedno sporočanje pa je učinkovitejše za izražanje osebnih počutij, čustev ter medosebnih interakcij in razmerij.

Neverbalna komunikacija pomeni komunicirati z neverbalnimi elementi. Takšni so (Varmer, 2010, str. 14): mimika, geste, gibanje v sobi, druge drže, dotik, vonj in barva glasu. Ko sprejemamo neverbalno sporočilo, pri tem uporabljamo različne načine zaznavanja, posledično pa je tudi komunikacija bolj učinkovita. Načini zaznavanja so (Kavčič, 2006, str. 22): vid, sluh, otip in vonj. Neverbalnemu komuniciranju prepisujemo veliko manjšo vlogo, kot jo ima v resnici. Njen prispevek h komunikaciji se deli na tri ravni (Peloz, 2009, str. 78):

1. vsebinska raven je tista, na kateri se nebesedna sporočila spreminjajo, potrjujejo in dopolnjujejo. Prav tako širijo tehtnost vsebine, ki je bila izgovorjena, in se usmerjajo k delu z vsebino;
2. osebna raven je tista, na kateri nebesedno sporočanje izraža naša čustvena stanja, to, kar pričakujemo, in tisto, kar nameravamo. Z nebesednim sporočanjem se odpremo drugim;

3. odnosna raven je tista, na kateri z nebesednim komuniciranjem sporočimo svoja stališča v odnosu do tistega, kar je bilo izgovorjeno, ter opredelimo stališča in odnose. Na tej ravni prav tako vzdržujemo in usmerjamo strukture moči ter družbenega reda in naša splošna duhovna stališča. Vplivna raven je tista, na kateri je nebesedno sporočanje močan vzvod obveščanja in vpliva na naša sporočila. Nebesedno sporočanje lahko pospešuje ali pa upočasni komunikacijo.

3 KOMUNICIRANJE S STRANKAMI

Z nekom se niste razumeli, pa niste točno vedeli zakaj. Čeprav ste se morda trudili, se s tem človekom nikakor niste uspeli konkretno dogovoriti. V takšnih trenutnih lahko imamo občutek, kot da bi se z nekom pogovarjali v drugem jeziku (Istenič, 2016, str. 18).

Pogosto nas učijo, da so težave v odnosu posledica zakoreninjenih vzrokov. Morda se dva, ki imata težaven odnos, razlikujeta v svojih prepričanjih in vrednotah. Mogoče izhajata iz drugačnega okolja. Dve osebi imata lahko težave v komunikaciji preprosto zaradi različnih stilov pogovarjanja. Kar prva oseba izreče, druga sliši na drugačen način, kot je bilo mišljeno. Sporočilo, ki ga prva oseba torej pošlje drugi, ni vedno enako sporočilu, ki ga druga oseba prejme. Dobra komunikacija je več kot le posredovanje svojih idej nekomu, saj zahteva tudi razumevanje, kaj nam druga oseba želi sporočiti (Istenič, 2016, str. 18).

To, da človeka poslušamo, lahko pokažemo na verbalni ali neverbalni način. Besedne simbole poslušanja izrazimo s pomočjo različnih besed, katerih namen je, da tistega, s katerim se pogovarjamo, spodbudimo h govorjenju (npr. »ja«, »mhm«, »razumem« ipd.). Neverbalni simboli se izrazijo s pomočjo govorice našega telesa (npr. kimanje, pogled v oči, obrazna mimika ipd.). Nekdo, ki med našo razlago večkrat pogleda na uro, opazuje svoje nohte ali tipka po svojem telefonu, nam daje občutek, da ne sledi naši razlagi. Zelo podoben občutek dobimo, če nas sogovornik le tiho gleda s praznim pogledom (Istenič, 2016, str. 18).

Znanstveniki so ugotovili, da moški in ženske poslušajo na različen način. Pri ženskah je uporaba verbalnih in neverbalnih simbolov pogosta tedaj, ko hočejo sogovorniku ali sogovornici pokazati, da ga (jo) poslušajo. Na drugi strani pa moški kažejo te znake le takrat, ko se s sogovornikom ali sogovornico strinjajo (Istenič, 2016, str. 18).

Ljudje se med seboj poleg poslušanja razlikujemo tudi v drugih vidikih pogovarjanja. Razlikujemo se lahko v hitrosti govorjenja, glasnosti, razločnosti, uporabi tujih besed, uporabi kletvic pri govorjenju, ritmu govora, premorih med pripovedovanjem in podobno. Nekateri ljudje so v svoji komunikaciji bolj neposredni, drugi manj. Nekateri vključijo mnogo podrobnosti v svoje pripovedovanje, drugi pa povedo le bistvo. Nekomu, ki je vajen govoriti zelo hitro, bo pogovor z osebo, ki govori izredno počasi, lahko na trenutke mučen in obratno. Če smo z osebo, ki ima drugačen stil pogovarjanja kot mi, redno v stikih, je

smiselno, da svoj stil pogovarjanja oziroma poslušanja takrat vsaj delno prilagodimo, saj bo to vidno izboljšalo našo komunikacijo in razumevanje s to osebo (Istenič, 2016, str. 18).

3.1 Poslovni stiki

Pomemben del poslovnih obveznosti zaposlenega v banki vključuje delo s strankami. Lahko smo še tako veliki strokovnjaki na svojem področju, pa se nam lahko zalomi že pri enostavni komunikaciji. Pri stikih s težavnimi strankami se lahko pokaže, da znamo biti še težavnejši od njih. Čeprav se lahko prepričujemo, da je tak naš vsakdanji način komunikacije, da smo energični in po naravi bolj glasna oseba, se moramo soočiti z dejstvom, da je treba komunikacijo izboljšati (Istenič, 2016, str. 19).

Vzpostavljanje novih stikov marsikomu povzroča težave. Težave se največkrat kažejo v plašnosti in pomankanju poguma. Strahu si v poslovnem komuniciranju ne smemo privoščiti, saj se od nas zahteva, da veliko komuniciramo, posebej z namenom, da strankam razkrijemo koristi in prednosti našega proizvoda ali storitve pred konkurenco (Istenič, 2016, str. 19).

Kako premagamo strah? K premagovanju strahu veliko pripomore, če si pridobimo veliko znanja o svojem področju in tudi o ostalih področjih – veliko sliko. Naučimo se t. i. podjetniškega žargona, s katerim si med sogovorci povečamo kredibilnost. Navdušili bomo s svojo razgledanostjo in izpadli kot zaupanja vreden sogovornik (Istenič, 2016, str. 19).

V življenju je pomembno, kako se obnašamo. Kakšni smo v odnosu do sodelavcev, partnerjev ali s strankami, je zelo pomembno. Ključ do samozavesti in odločnosti, ko smo soočeni z različnimi poslovnimi situacijami, je poznavanje niza poslovnih elementov obnašanja. Dobro predznanje o tem nam odpira vrata do poslovnega uspeha.

3.2 Odnosi do strank

Podjetniška strategija, ki je osredotočena na odnose s strankami, ne pa na proizvode, se imenuje upravljanje odnosov s strankami. Strategija je usmerjena v nakupne navade strank, informacije o strankah, komuniciranje s strankami ipd. Upravljanje odnosov s strankami je pogosto že podprto s pomočjo programskih rešitev. Gre za tako imenovane CRM-sisteme, s pomočjo katerih je delo enostavnejše in hitrejše (CRM sistem, 2017).

CRM (angl. *Costumer Relationship Management*) je tista poslovna strategija, v kateri je stranka najpomembnejša. CRM se ukvarja z vprašanjem, kakšna je vrednost vsake stranke posebej na dolgi rok. CRM je usmerjen k maksimizaciji dobička oziroma prihodkov podjetju in k zadovoljstvu stranke. Podjetja morajo za to, da bi uvedla CRM, imeti znanje ter uvesti postopke in tehnologije, ki podpirajo koordinirane odnose s strankami po vseh tržnih poteh (Mihelčič, 2001, str. 41).

CRM je usmerjen k zbiranju karseda velike količine podatkov o strankah, njihovih potrebah in vedenjskih navadah. Podatke se pridobiva iz različnih virov, a zbirka podatkov je enotna. Sistematično se gradi enotno razumevanje stranke (Mihelčič, 2001, str. 41). Pri komuniciranju s stranko je ključno, da to počnemo pravilno in ustrezno. Ko sporočamo informacije, moramo to storiti tako, da je to stranki razumljivo in da jo privabimo. Izogibati se moramo načinu, s katerim sogovornika, ki je potencialni kupec, odbijemo. Ko smo v stiku s stranko, je izredno pomemben vtis, ki smo ga ustvarili v prvih 40 sekundah. Za pozitivno mnenje stranke o nas pa je ključnih prav prvih 10 sekund. Tedaj se bo sogovornik odločil, ali smo mu všeč in ali nam je vredno zaupati. V primeru negativnega vtisa nam bo njegovo mnenje uspelo spremeniti le z veliko vloženega napora (Pravilen odnos do stranke zagotavlja uspešno prodajo, 2017).

Ko se prvič srečamo, se rokujemo. Pozorni moramo biti, kako stisnemo roko. Če stisnemo premočno, bomo ustvarili vtis, da je naša prioriteta moč, medtem ko inteligenca za nas ni pomembna. Če stisnemo premehko, bo videti, kot da smo šibki in imamo težave s samozavestjo. Nasmeh priča o tem, ali nam je sogovornik prijeten, saj je nasmeh odraz naših čustev. Če srečanje začnemo s toplim nasmehom in nanj ne pozabimo tudi med pogovorom, bo vpliv na sogovornika blagodejen. Zelo pomembno je, da vzdržujemo stik z očmi, saj pravijo, da so oči ogledalo človeka. Z očmi sprejmemo kar 80 % vseh podatkov, zato je dobro, da pogled, ko se srečamo in ko se pogovarjamo, usmerimo v sogovornikove oči (Pravilen odnos do stranke zagotavlja uspešno prodajo, 2017).

Strokovnjaki ocenjujejo, da ima neverbalno komuniciranje pri poslovnem pogovoru kar 55 % deleža v pomenu, torej je pomembnejše od neverbalnega komuniciranja. Pomen glasu in poudarkov naj bi znašal 38 %, medtem ko naj bi bil delež pomena besed le 7 %. Zato je ključno, da s svojim telesom in videzom ne pošiljamo napačnih informacij in s tem neustreznega vtisa. Pri tem je najpomembneje, da je naša drža pokončna: to bo dobro vplivalo na razpoloženje osebe, s katero govorimo. Pri mimiki se običajno pojavijo geste, ki imajo negativen vpliv. Tovrstno gestikulacijo je treba prepoznati in se je vzdržati. Ko se pogovarjamo, je pomembno, da to storimo jasno, z občutkom samozavesti in tako, da nas sogovornik razume (Pravilen odnos do stranke zagotavlja uspešno prodajo, 2017).

Dober govornik se odlikuje z entuziazmom pri delu, saj to pomeni kar 51 % sposobnosti, ki je potrebna, da se prodaja realizira. Svoj entuziazem mora znati prenesti tudi na stranko. Dober tržnik pa mora kupca tudi spoštovati in biti razgledan. Aroganca kupca odbije v najkrajšem možnem času. Uspešni so tisti prodajalci, ki znajo razumeti notranje potrebe in želje stranke, ne pa tisti, ki so osredotočeni le na postopek prodaje (Pravilen odnos do stranke zagotavlja uspešno prodajo, 2017).

3.3 Pravila komuniciranja

Najpomembneje je, da smo kakovosten poslušalec. To, da znamo dobro odgovoriti, je šele drugotnega pomena. Pravijo, da nam je narava dala dve ušesi ter ena usta, torej bi se lahko reklo, da je dobro poslušati dvakrat toliko kot govoriti. Značilnost sedanjega modernega obdobja je v tem, da nas vsepovsod bombardirajo z množtvom informacij, zato smo za informacije postali nekoliko neobčutljivi. To lahko postane težava, ko so informacije pomembne. Težko je namreč ločiti zrno od plev – torej iz nepregledne množice informacij razbrati tiste, ki so res pomembne. Zato se lahko porodi tudi vprašanje, ali smo še zmožni kakovostno presoditi, kaj je za našega sogovornika pomembna informacija. Naslednje vprašanje je, ali bo naš odgovor tak, da nas bo sogovornik razumel (Komuniciranje s strankami, 2017).

Komunikacija s strankami je stvar vpliva: gre torej za ciljno usmerjeno delovanje, vpliv pa je neizogibno povezan z močjo. Moč črpamo iz znanja, osebnega ugleda, statusa ter razumevanja in povezovanja človeških interesov. Vpliv na druge ni nujno naravna danost, ampak je spretnost, ki se je lahko naučimo. Polje komuniciranja je obsežno, saj je lahko verbalno (besedno) ali neverbalno (nebesedno). Sporočilo s prepričevalno vrednostjo mora upoštevati prav vse vidike. Neskladnost povzroča nezaupljivost: če na primer nekaj obljubimo in umaknemo pogled ali pa če neurejeni ponudnik zagotovi, da bo storitev opravljena kakovostno (Komuniciranje s strankami, 2017).

Osnovna pravila, ki jih je treba upoštevati, da bo komunikacija uspešna, so:

- jasen cilj pošiljatelja (kaj naj bi sogovornik naredil, pomislil oziroma kakšno sporočilo naj bi sam posredoval naprej),
- sporočilo naj bo predvsem jasno in razumljivo (ali uporabljamo nabor simbolov z enakim pomenom ob tem, da upoštevamo razlike na ravneh kulture, generacije, izobrazbe, stroke itd.),
- pošiljatelj naj pozna sprejemnika (identificirati je treba sprejemnikove potrebe, motive, delovanje itd.).

3.4 Vpliv temperamenta na komuniciranje s strankami

Ob rojstvu se razlikujemo, smo različno videti, imamo različne starše, smo različne narodnosti in imamo različni gospodarski položaj. Razlikujemo se po inteligenčnem in čustvenem kvocientu ter temperamentu. Vsak dan nas življenje izoblikuje nekoliko bolj in postajamo si čedalje bolj različni. Zmoremo si olepšati zunanji videz, izboljšamo svoj gospodarski in družbeni status, a v svojem bistvu ostanemo enaki. Temperamenta se ne da spremeniti. Res pa je, da lahko bolj učinkovito izkoristimo svoje prednosti in premagamo svoje šibkosti – še posebej, če bolje spoznamo same sebe (Balantič, 2010, str. 11).

O ugotavljanju različnosti med ljudmi razpravljamo, ker bi radi pridobili kar najbolj natančne podatke o tem, katere so tiste značilnosti, s pomočjo katerih najbolj enostavno razločimo in opredeljujemo vrste ljudi. V bančništvu se vsak dan srečujemo z različnimi vrstami oziroma tipi strank, ki se jim moramo individualno približati in s pomočjo prodajnega pogovora priti do uspešne sklenitve posla (Balantič, 2010, str. 11).

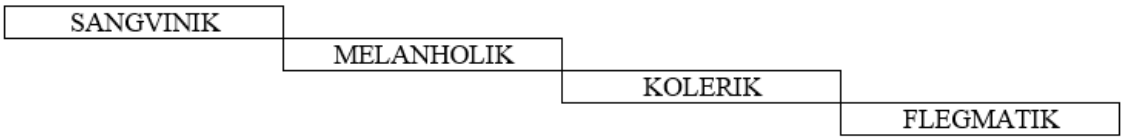
Na sangvinika bo naše neustrezno nebesedno komuniciranje močno vplivalo, če mu ne bomo pokazali svojih čustev, obrazne mimike, gestikulacije rok, saj je to pri takšnem človeku treba storiti. Hitrost, živahnost in odzivnost, na melanholiku ne pusti dobrega vtisa. Situacija pri koleriku pa je diametralno nasprotna, saj so prav naglica, intenzivno delovanje in silovitost tisto, kar nanj naredi najboljši vtis. Na flegmatika pa bomo naredili najboljši vtis, če bomo ustvarjali videz umirjenega, hladnega in trdnega bančnika (Balantič, 2010, str. 12).

Svoj karakter nam je dobro znan. Poznati karakter sogovornika in sposobnost, da se mu prilagodimo s pomočjo premišljene komunikacije, pa sta tisto, s pomočjo česar lahko usmerimo potek dogodkov in tako lažje dosežemo svoj cilj (Kosi & Romi, 2009, str. 30).

3.4.1 Glavni tipi temperamenta

Poznamo štiri osnovne tipe temperamenta (Slika 8). Osebnost je kot številčnica na uri, vsak prostor med posamezno uro pa je različna značilnost osebnosti. Nekatere so trajne in jih zato imenujemo osebnostne lastnosti. Te so tiste, zaradi katerih se posameznik razlikuje od drugega.

Slika 8: Tipi temperamentov



Vir: J. Musek & V. Pečjak, Psihologija, 1997, str. 194.

Nekatere izmed glavnih lastnosti so ognjevitost, inteligentnost, delavnost, jakost, priletnost, spol, masa, velikost, odtenek las in odtenek kože (Balantič, 2010, str. 12).

Sangvinik (Tabela 1) teži k temu, da bi se zabaval. Zadovoljen je, ko je v središču pozornosti in zabava poslušalce, zato je pogosto priljubljen. Ljudje ga radi poslušajo, ker je rojen zabaven pripovedovalec zgodb. Popularni sangvinik ljubi delo, ki je zelo razgibano in vezano na ljudi, saj ima močno potrebo po socialnih stikih. Primerno je, da mu omogočimo prožen delovni čas, saj se popularni sangvinik težko sprijazni z urniki in roki. Zanj je najboljše delo prodajalca in predstavnika podjetja na terenu, kar avtomatsko pomeni prilagodljiv urnik in obilico možnosti druženja z ljudmi. Svoje poslušalce zlahka navduši, zato so sangviniki odlični tržniki. Sangvinik je dober vodja, a dobro je, da ima na voljo

skrbnega asistenta, ki ga venomer opozarja na izpolnjevanje nujnih obveznosti (Balantič, 2010, str. 12).

Sangvinik ima tudi slabosti (Tabela 2). Ne more reči »ne«, čeprav je zasut z delom in s projekti. Pogosto menja delovna mesta in ima razgiban življenjepis. Res pa je, da nima življenjskega cilja. Preveč govori in se prehitro zdolgočasi. V nekaterih situacijah je pretirano vzkipljiv (Balantič, 2010, str. 12).

Tabela 1: Značilnosti sangvinika

Značilnosti
Ljudski
Prijateljski
Razburljiv
Marljiv
Zabaven
Očarljiv
Konstruktiven
Uspešen
Odličen promotor
Govorec

Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanka: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu, 1999, str. 59.

Tabela 2: Slabosti sangvinika

Slabosti
Čustven
Se ne pusti vezati
Ustrežljiv
Išče izgovore
Se rad dolgočasi
Slaba organizacija časa
Preveč razburljiv
Zmotljiv
Pretirano zgovoren
Brez cilja

Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanka: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu, 1999, str. 59.

Melanholik teži k popolnosti, kar je njegova temeljna značilnost (Tabela 3). Popolni melanholik torej stremi k popolnosti, a to kajpak ni mogoče, kar melanholika vodi k razočaranju. Večji del časa, ki ga ima na razpolago, je preokupiran s popolnostjo. Res pa je, da obstajajo določena delovna mesta, kjer je taka osebnostna orientacija ne le zaželena, ampak ključna. Melanholik projekte zaključuje pred rokom, pri čemer je diametralno nasproten sangviniku. Je odlično organiziran, precizen in točen. Je odličen rojen analitik: analizira sebe, druge ljudi in delo, ki ga je treba opraviti. Melanholik dela red s pomočjo lestvic in grafov – dominacija računalnikov v današnjem času mu je pisana na kožo (Balantič, 2010, str. 13).

Pretirana popolnost je najslabša lastnost popolnega melanholika (Tabela 4). Zaradi tega je v stalni izpostavljenosti, da lahko nekontrolirano preseže mejo lepega in kulturnega vedenja. Ljudje z lastnostjo melanholika niso spontani in slabše delujejo pod pritiskom (Balantič, 2010, str. 13).

Tabela 3: Značilnosti melanholika

Značilnosti
Načrtovalec
Samotar pri delu
Odličen s kalkulacijam
Grafični analitik
Pedanten
Delaven v miru
Eksakten
Razčlenjevalen
Lojalen
Občuduje lepe stvari

Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanka: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu, 1999, str. 67

Tabela 4: Slabosti melanholika

Slabosti
Ni spontan
Nagnjen k depresiji
Živi v »oblakih«
Štedljiv
Ne znajde se pod pritiskom
Pretirano popoln
Časovno potraten
Ne zadovoljiv
Ni za skupinska dela
Pretirano eksakten

Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanka: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu, 1999, str. 67

Na prvi pogled je močan kolerik podoben popularnemu sangviniku, saj je kolerik ekstrovertiran. Ključna razlika pa je v tem, da priljubljeni sangvinik ne zmore brez občinstva, saj je to pogojeno z njegovo težnjo po zabavi in potrebo po prijateljih. Močni kolerik pa občinstvo potrebuje, saj ima močno potrebo po nadzoru drugih (Tabela 5). Koleriki so rojeni vodilni delavci, saj radi obvladujejo situacijo. Koleriki so naravnani in storilnostno usmerjeni (Balantič, 2010, str. 14).

Skupna lastnost melanholikov in kolerikov so organizacijske sposobnosti, a tudi tu obstajajo ključne razlike. Melanholik organizira tako, da si vse zapiše in nastavi sistem, medtem ko kolerik vse organizira v glavi in potem z odločnostjo opravi potrebne ukrepe. Kolerik se dobro odziva, ko so situacije stresne, medtem ko se melanholik v tovrstni situaciji lahko zlomi (Balantič, 2010, str. 14).

Slabosti kolerikov so nervoza, nenehna potreba po delovnih obveznostih, nezmožni so, da bi se umirili (Tabela 6). Posebej izražena slabost močnega kolerika je težnja po manipulaciji z drugimi. Obstajajo koleriki, ki bi naredili vse, le da bi ohranili vodstveni položaj nad ljudmi, s katerimi delajo. Njihov največji strah je izguba nadzora (Balantič, 2010, str. 14).

Tabela 5: Značilnosti kolerika

Značilnosti
Nepopustljiv
Reševalec težav

Tabela 6: Slabosti kolerika

Slabosti
Vztrajen in avtoritativen
Prijateljstvo mu ni prioriteta

se nadaljuje

Tabela 5: Značilnosti kolerika (nad.)

Vztrajen aktivist
Izzivi ga veselijo
Ustvarjen za vodjo
Organiziran in ustvarjalen
Ne kloni pod pritiskom
Samokontroliran in vseved

Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanka: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu, 1999, str. 75.

Tabela 6: Slabosti kolerika (nad.

Odločen in nesproščen
Delaven, nervozen
Vedno mora imeti nadzor
Gradi na zvestobi
Pomankanje čustev
Manipulativen

Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanka: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu, 1999, str. 75.

Umirjeni flegmatiki so najmanj opazni na svojem delovnem položaju (Tabela 7). So umirjeni, prijetni in stabilni. Pozornosti ne vzbujajo niti s svojo pojavo niti s svojim obnašanjem. V popolni zmedi se popolni sangvinik razburja, močni kolerik izvaja grobi nadzor in popolni melanholik postane depresiven. Umirjeni flegmatik pa bo tedaj zbrano in zanesljivo opravil svoje delo. Zelo dobro se izkaže kot administrator in kot mediator med sprtimi stranmi, saj umirja situacijo. Flegmatik ima tudi svoje slabe lastnosti (Tabela 8). Preveč je umirjen in ima premalo motivacije. Drugi mu morajo večkrat prigovarjati, da dela. Izkazuje malo navdušenja in njegovo obnašanje včasih kaže na malodušje. Verjame, da se bodo stvari sčasoma uredile same od sebe, zato odlaša z reševanjem težav (Balantič, 2010, str. 14).

Tabela 7: Značilnosti flegmatika

Značilnosti
Sproščen, ohranja ravnovesje
Samokontrola
Miri
Nanj se lahko zaneseš
Smešen
Dober delegator
Zna poslušati in je priljubljen
Trdovraten, načelen
Zna vzpodbuditi motivacijo

Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanka: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu, 1999, str. 85

Tabela 8: Slabosti flegmatika

Slabosti
Nekonflikten
Prepričan v svoj prav
Odlaša z odločitvami
Težko se ga navduši
Miren in nima skrbi
Pomankanje iniciative
Ni ljubitelj novega
Sovraži spore
Vztrajen

Vir: F. Littauer & M. Littauer, Osebnostna sestavljanka: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu, 1999, str. 85

3.4.2 Temperament in stranke

Strank je veliko in nobena ni enaka, je pomembno, da prepoznamo posamezne temperamente pri njih, kar nam omogoča tudi lažje nadaljnje delo. Kako najlažje prepoznati posamezen tip temperamenta pri stranki? V nadaljevanju opisujem glavne značilnosti različnih tipov strank (Balantič, 2010, str. 16):

- **Sangvinični tip stranke:** sangvinika je možno prepoznati zaradi njegovega izstopajočega stila. Če opazimo na sogovorniku svetla, modna in v nekaterih primerih tudi svetleče odtenke oblačil, govorimo s sangvinikom. Ker je rad v središču dogajanja, lahko izstopa tudi po nenavadnih oblikah oblačil. Njegovo telo se obnaša živo in njegov govor je glasen. Za njegovega sogovornika je pomembno, da ga hitro prepozna, saj sangviniki potrebujejo ogromno pozornosti. Hvala, laskanje in da ga ohranjamo v stalnem občutku, da je za nas najpomembnejši, so nekateri izmed elementov uspešnega prodajnega razgovora s sangvinikom.
- **Melanholičen tip stranke:** nasprotje stilu sangvinika je popolni melanholik. Oblačila so popolna, pričeska je vedno urejena, čevlji so sijoče čisti. Njegov stil izžareva popolnost, njegova pokončna drža pa moč. Poteze so premišljene in njegove roke so umirjene. Tak tip stranke od nas pričakuje podobno popolnost. Naša pisarna mora biti zato urejena, naša komunikacija umirjena in zbrana ter naši odgovori natančni. Kot bančniki moramo vedno imeti v mislih, da zadovoljna stranka pomeni dobiček banke.
- **Koleričen tip stranke:** koleriki se držijo načela: če je nekaj uporabno, ni pomembno, kako je videti. To odraža tudi njihov stil, ki je sestavljen iz obdobnega oblačila in obutve. V povezavi z njihovo osebnostjo pa morajo oblačila poudariti njihov mogočni videz. Njihov korak je močen in težak, njihovo obnašanje pa zastrašujoče. Svoj prav ali nestrinjanje pokažejo s kančkom agresije (udarec po mizi, žuganje s prstom itd.). Ne poznajo besede »osebni prostor« in ga posledično tudi ne spoštujejo. Za bančnika je pomembno, da zna delati s koleričnim tipom stranke, ker mu ne smemo dajati ukazov ali mu z agresijo predstavljati bančne storitve. Kolerika moramo zgolj usmerjati z rahlo besedno ali nebesedno komunikacijo do uspešnega zaključka. Kolerik mora imeti občutek, da osebno vodi sestanek.
- **Flegmatičen tip stranke:** tak tip stranke zelo težko prepoznamo po zunanjem videzu, saj ga nič ne definira. Najlažje vemo, da gre za flegmatika, če nima nobenih očitnih lastnosti drugih tipov osebnosti. Je tista stranka, ki je nevpadljiva, počasnega in tihega govora ter rada posluša. Njegova nebesedna komunikacija je preprosta in njegovo gibanje počasno. S takšno stranko moramo biti potrpežljivi zaradi njene nagnjenosti k neodločnosti in zavlačevanju. Takšni stranki ne smemo dovoliti, da zapusti pogovor, saj smo jo v tem primeru v 90 % primerov »izgubili«. Od nas se pričakuje profesionalna potrpežljivost.

Pri nekaterih strankah se pojavljajo značilnosti več osebnostnih tipov. Pri takšnih ljudeh gre običajno za **kombinacijo vseh tipov osebnosti**. V glavnem gre za polovico značilnosti

enega stila in polovico drugega, lahko pa gre v 99 % za en temperament z nekaterimi lastnostmi drugega tipa. Poleg glavnih štirih osebnostnih tipov je še šest prevladujočih kombinacij (Littauer & Littauer, 1999, str. 97):

1. Pristne kombinacije:
   a. Popularni sangvinik + močni kolerik
      Čisti popularni sangvinik je navdušen nad zabavo in je duhovit ter socialen. Istočasno utegne biti neorganiziran in naiven ter ima težave z dajanjem pobude. Čisti močni kolerik je osredotočen samo na svoje delovne obveznosti in je usmerjen k doseganju ciljev, a je ukazovalen in uveljavlja pretiran nadzor. Verjame, da cilj posvečuje sredstva. Tisti, ki ima značilnosti obeh osebnostnih tipov, je predan delavec, ki premore očarljivost sangvinika. Iniciativa kolerika bo aktivirala sangvinikovo določanje projektov; ker je sangvinik usmerjen v zabavo, bo delo postalo zabavnejše. Tako kombiniran osebnostni tip za razliko od čistega kolerika ne čuti močne potrebe, da bi bil vodja. Gre za osebo polno optimizma, ki je aktivna v družbi, živahna in glasna (Littauer, 1998, str. 152).

   b. Popolni melanholik + umirjeni flegmatik
      Osebnostni značilnosti nekoga, ki je popolni melanholik in umirjeni flegmatik, sta pesimizem in introvertiranost. Zato se ta dela osebnosti lepo dopolnjujeta. Gre za perfekcionista, ki se izogiba konfliktom. Takšna oseba je pogosto notranje razdvojena, ker teži k popolnosti, a se ne želi izpostaviti konfliktom, ki bi bili morda potrebni, da bi do popolnosti prišlo. Na ta način je cilj včasih nemogoče doseči. Slabosti tovrstnega značaja sta depresija in omahovanje (Littauer, 1998, str. 152).

      Podobnosti so tu velike. Kolerik in sangvinik sta ekstrovertirana in polna optimizma; delo z ljudmi ju veseli. Na drugi strani pa sta flegmatik in melanholik introvertirana in obožujeta individualistično delo (Balantič, 2010, str. 16).

2. Komplementarne kombinacije:
   a. Močni kolerik + popolni melanholik
      Kombinacije močnega kolerika in popolnega melanholika so zelo pogoste. Gre za delovne osebe, ki jih preveva kombinacija moči in perfekcije. Stvari je treba opraviti nemudoma in popolno. Zelo nevarno je, če takšna oseba mojstrsko manipulira z drugimi. Če prevladujejo lastnosti melanholika, se takšna oseba raje drži v ozadju. Če prevladujejo lastnosti kolerika, pa ta oseba čuti potrebo po tem, da vodi. Izhajajoč iz dejstva, da je kolerik nagnjen k optimizmu, melanholik pa k pesimizmu, gre za osebnostno kombinacijo, kjer se razpoloženja menjajo zelo hitro. Ker je usmerjen k popolnim rezultatom, lahko takšna oseba pride na vrh socialne lestvice. Prijatelje in zaposlene, torej ljudi, ki so v njeni bližini, takšna oseba uporablja za lastne koristi in za doseganje rezultatov. V trenutku, ko niso več koristni, jih zapusti brez kakršnihkoli težav (Littauer, 1998, str. 152).

b. Umirjeni flegmatik + popularni sangvinik
   Dosežki priljubljenega sangvinika in umirjenega flegmatika ne zanimajo. Za njiju je prva prioriteta, da so odnosi z ljudmi, ki so v njuni bližini, dobri. Smisel za humor in občutek za zabavo sta pri takšni osebi močno izražena. Egocentričnost popularnega sangvinika umiri umirjenost flegmatika. Živahnost sangvinika bo zmanjšala flegmatikovo zaprtost. V primeru, da tovrstna oseba postane bolj živahna že tedaj, ko nekdo omeni zabavo, je očitno, da lastnosti popularnega sangvinika prevladujejo. Največja slabost ljudi, ki imajo takšen značaj, je, da ne znajo upravljati s finančnimi sredstvi (Littauer, 1998, str. 152).

   Pri teh kombinacijah je zanimivo to, da se lastnosti dopolnjujejo. Melanholik in kolerik sta ciljno usmerjena: želita opraviti naloge. Sangvinik in flegmatik pa sta usmerjena k odnosom z ljudmi in ne v delo (Balantič, 2010, str. 16).

3. Nasprotja:
   a. Popularni sangvinik + popolni melanholik
      Nekdo, čigar osebnost je razpeta med ta dva tipa osebnosti, v življenju doživlja vzpone in padce, čustvene pretrese in travme. Takšen temperament dveh nasprotij je slej kot prej rezultat pretresov, ki jih je oseba doživela v preteklosti. Povsem mogoče je, da so lastnosti enega tipa osebnosti maska, ki si jo oseba nadene, da bi prikrila in se ne soočila s težavami iz otroštva, ki niso bile nikoli rešene (Littauer, 1998, str. 153).

   b. Močni kolerik + umirjeni flegmatik
      Nekdo, čigar osebnost je razpeta med ta dva tipa osebnosti, v življenju prav tako doživlja vzpone in padce, vendar čustveni pretresi niso tako hudi, kot je to pri osebi, ki je mešanica popularnega sangvinika in popolnega melanholika. V primeru te osebe je bolj vprašanje, ali delati ali ne. Mirni flegmatik bi si rad odpočil, močni kolerik pa čuti krivdo, če ni ves čas ustvarjalen (Littauer, 1998, str. 153).

V primeru osebe s kombinacijo temperamenta, kjer sta prisotni dve nasprotji, lahko pride do notranje razdvojenosti. Sangvinika in melanholika prevevajo čustva; ponašata se z umetniškimi sposobnostmi. Flegmatik in kolerik pa sta čustveno hladna, a imata močno voljo (Balantič, 2010, str. 17).

4 KOMUNICIRANJE S STRANKAMI V BANČNIŠTVU

Komuniciranje s strankami je zapleteno ne glede na dejavnost, ki jo opravljamo. V bančništvu je dobra komunikacija še toliko pomembnejša zaradi zaupnosti podatkov posameznika. Pozorni moramo biti tako na tipe osebnosti strank, različne temperamente strank in biti odlično pripravljeni na vsako situacijo, ki se lahko pojavi med prodajnim razgovorom.

4.1 Tipi osebnosti strank

Tu bi se rad posvetil zaznavnemu tipu osebnosti, ki izhaja iz nevrolingvističnega programiranja, ki je nastal kot plod sodelovanja dveh raziskovalcev, Grinderja in Bandlerja (Treven, 1998, str. 43). Nevrolingvistično programiranje je sestavljeno iz treh pojmov (O'Connor & Seymour, 1996, str. 24):

1. »nevro« – celotno naše obnašanje temelji na nevroloških procesih naših čutil (vid, sluh, vonj, okus ter dotik). Svet razumemo in občutimo s pomočjo petih čutil. S pomočjo čutil informacije osmislimo in v skladu s tem tudi postopamo. Torej naša nevrologija ne vključuje samo očem neopaznih miselnih procesov, ampak tudi naše opazne fiziološke odzive;
2. »lingvističen« – temeljno orodje naše komunikacije z drugimi in urejanja naših miselnih procesov ter obnašanja je jezik;
3. »programiranje« – metode, ki jih uporabljamo za učinkovito organizacijo svojih misli in delovanja.

Lahko bi rekel, da je nevrolingvistično programiranje znanost, ki pojasnjuje, kdo smo in na kakšen način poteka komunikacija. Gre za most, ki povezuje besedno in nebesedno komuniciranje.

4.1.1 Načini zaznavanja

Naše vedenje o teoriji nam razkriva, da dnevno komuniciramo na drugačnih frekvencah. Poznamo tri frekvence: vizualno (slike, podobe), avditivno (zvoki, toni), kinestetično (otip, občutki).

Green (1995, str. 40) meni, da v naših možganih obstajajo trije centri za komunikacijo: vidni, slušni in kinestetični. Ko komunikacija poteka na vidni frekvenci, obstaja povezava s tistim delom možganov, v katerem se nahaja vidni center. Tedaj gre predvsem za uporabo vida. Komunikacija na slušni frekvenci pomeni povezavo s tistim delom možganov, v katerem se nahaja slušni center. Tedaj gre predvsem za uporabo sluha. Ko komunikacija poteka na kinestetični frekvenci, pa obstaja povezava s tistim delom možganov, v katerem se nahaja vidni center. Tedaj gre predvsem za uporabo preostalih treh čutil: vonja, okusa in dotika. Omenjeni trije osrednji čutni kanali nam posredujejo celoto naših izkušenj, zato smo jih poimenovali »načini zaznavanja«.

Zavedati se je treba, da so kajpak vsi trije tipi med sabo tudi povezani. Vidni tip, denimo, ima tudi slušni in kinestetični način zaznavanja, ker je povsem nemogoče, da bi se kdorkoli docela izrazil le s pomočjo enega zaznavnega načina. Celo kar najbolj na primer skrajni vidni tipi v skladu s potrebo uporabljajo ostala čutila, da bi opravili določene naloge.

4.1.2 Načini zaznavanja in stranke v bančništvu

Pri pogovoru s strankami v bančništvu želimo vedno doseči maksimum, ne glede na to, ali gre za poslovno-finančne nasvete ali pa za prodajo novih bančnih storitev. Poznavanje vseh treh frekvenc, na katerih ljudje komuniciramo, je velik plus pri našem delu. V bančništvu se opaža, da je veliko strank vizualnih tipov, urejen sogovornik in pospravljena pisarna sta prvo, kar opazi. Prav tako je opaziti boljši rezultat prodaje, če se bančnik med prodajnim sestankom vizualno dopolnjuje (rast grafov, preračunavanje skupaj s stranko na listu papirja itd.). V primeru, da smo izpolnili vse vidne pogoje, je očitno, da se stranke hitreje strinjajo ter sklenejo posel, kot bi to bilo v primeru, če bi imeli prižgan radio ali pa bi med prodajnim srečanjem v predalu naše mize zvonil naš mobilni telefon. Na otip pri sestanku ni veliko predmetov, razen letakov, kjer pa ponovno prevlada vizualna ponudba. Storitev, ki jih ponuja banka, razen denarja, se ne da zgrabiti. Na kinestetične frekvence pri storitvi ne moremo vplivati, lahko pa na primer na vonj pisarne, kar ima tudi pozitiven vpliv, če je ta primeren.

Ljudje, ki svojo okolico v prvi vrsti dojemajo skozi občutenje, so fizično drugačni kot tisti, ki okolico v prvi vrsti dojemajo s pomočjo podob in slik. Fiziognomija naših strank nam je torej v pomoč, da lažje vzpostavimo neposredni stik in posledično zadovoljive odnose pri sklepanju posla. Ustrezno vedenje se obrestuje, ko se stranke odločijo za neko storitev. Če izberemo ustrezno besedno in nebesedno komuniciranje, bomo izboljšali počutje naših strank in si pridobili njihovo naklonjenost, kar nam bo pomagalo, da bo naš prodajni sestanek naposled uspešen. In to je naš cilj (O'Connor & Seymour, 1996, str. 24).

Vizualni tip: okoli 40 % ljudi klasificiramo kot vizualni tip. To pomeni, da okolico dojemajo v veliki meri s pomočjo čuta za vid. Obstaja veliko vzrokov, zakaj je večina ljudi vizualnih. Po eni strani je ljudem to lahko prirojeno, na drugi strani pa je lahko k temu odločilno pripomogla vzgoja. Informacijska družba, ki se je močno razmahnila v zadnjih desetletjih, daje prednost vizualnosti; to se dogaja že na začetku šolanja, saj se priporoča uporaba računalnika. Na drugi strani velik delež k tovrstni civilizacijski usmerjenosti prispeva tudi televizija. Stranko, ki je vizualni tip, gre tako izpostaviti raznim slikovnim ter pisnim materialom, saj ji bomo tako omogočili, da bo dojela celotno sliko. Šaljivo bi lahko dodali, da tovrstna stranka posluša z očmi (Balantič, 2010, str. 19).

Dihanje tistih, ki so vizualni tipi, poteka hitreje in višje v prsnem košu: takšni ljudje dihajo plitko. Govorijo napeto in neenakomerno hitro. Glavo malce dvignejo in ramena potegnejo nazaj. Njihove oči so jasne. Vizualni tip ljudi ima ektomorfno postavo, ki je vitka in dolga. Ko v mislih brskajo po svojih vizualnih podobah, se jim napnejo mišice. Znak, ki priča o tem, je, da se drgnejo po vratu. Ko se pogovarjajo, velikokrat pokažejo na svoje oči. Lahko se nam zdijo arogantni, a to predvsem zato, ker njihovi miselni procesi potekajo izredno hitro. Posledica tega je, da niso toliko potrpežljivi oziroma občutljivi (Visual Auditory Kinestetic, 2001).

Avditivni tip: okoli 30 % ljudi klasificiramo kot vizualni tip. To pomeni, da okolico dojemajo v veliki meri s pomočjo čuta za sluh. V primerjavi z »vizualci« so bolj odvisni od sluha. Pogosto jih zmoti zvok, ki je zunaj konteksta, v katerem trenutno so (npr. nenaden zvok, ki se zasliši iz sosednjega prostora). Zmoti jih tudi, če je ta nepričakovani zvok prijeten. Bistveno težje kot vsi drugi se sprijaznijo z neharmoničnim hrupom ali ostrim zvokom. Avditivni tip ljudi uporablja komunikacijo z besedami, dobro se počutijo, ko so vključeni v dialog, in so najboljši poslušalci. Njihovo pozornost najlažje pritegnemo s pomočjo raznolikih glasovnih dražljajev. Njihov spomin na pretekle dogodke poteka tako, da slišijo besede, ki so bile tedaj izrečene. Celo zvena besed se dobro spominjajo. Na osnovi takšnih spominov rekonstruirajo celotni dogodek iz preteklosti. So bolj čustveni kot ljudje vizualnega tipa, ker zvok pojenja veliko počasneje, kot se razblini podoba. Posledično je za njih težje prekiniti prijateljstvo ali razmerje. Najdlje vztrajajo pri razreševanju nerazrešenih problemov. Pri svojem gibanju niso tako hitri kot ljudje vizualnega tipa: premikajo se počasneje in bolj mehko, torej ne sunkovito. Občudujejo tiste, ki so dobri govorniki. Največja napaka, ki jo lahko naredimo pri tovrstnem tipu strank, je, da podatke predstavimo monotono (Balantič, 2010, str. 19).

Ljudje avditivnega tipa so pri dihanju bolj sproščeni kot ljudje vizualnega tipa. Dihajo ritmično pravilno in nižje v prsnem košu. Posledično je njihov glas jasen in zveni prijetno. Običajno to niso vitki ljudje; njihova mišična masa je manjša kot tista pri ljudeh kinestetičnega tipa. Tako jih z opazovanjem njihove telesne fiziognomije le težko prepoznamo. Med pogovorom pogosto pokažejo na svoja ušesa: to jim pomaga pri identifikaciji podatkov. Ljudje avditivnega tipa se na dogajanje v njihovi oklici odzivajo akustično (Visual Auditory Kinestetic, 2001).

Kinestetični tip: okoli 30 % ljudi klasificiramo kot kinestetični tip. Kinestetika je način zaznavanja, prek katerega se izkušnjam pripisuje občutke. »Kinestetiki« okolico v veliki meri dojemajo s pomočjo občutkov. Pravzaprav so z okolico povezani s pomočjo občutkov. Tovrstni ljudje začutijo, če je stvar dobra, slaba, primerna ali neprimerna. Ljudje kinestetičnega tipa kar najbolj cenijo senzibilnost. V življenju jim je razumevanje zelo pomembno, zato so zelo sočutni. Sposobni so vživljanja v sočlovekova občutenja veselja, žalosti ali bolečine. Ljudje kinestetičnega tipa uživajo v komunikaciji, a imajo zato povsem drugačne motive kot ljudje avditivnega ali vizualnega tipa. Ljudje kinestetičnega tipa namreč ne komunicirajo s pomočjo slik ali zvokov, ampak te preoblikujejo v občutke. Tudi spominjajo se s pomočjo občutkov, saj jim spomin nanje omogoči popolno rekonstrukcijo dogodkov. Vse to jim omogoča, da lahko s pomočjo tovrstnega doživljanja okolice sprostijo svoja čustva in so jim zato – za razliko od drugih tipov – prihranjeni marsikateri padci, a tudi vzponi v življenju (Balantič, 2010, str. 20).

Center dihanja ljudi kinestetičnega tipa je v področju trebuha ali prepone. Njihov glas je nizek in globok. Globoko dihanje jim dodatno pomaga, da svoje občutke doživljajo še bolj intenzivno. Prav občutki so tisti, ki vplivajo na to, kako hitro in globoko ljudje kinestetičnega

tipa dihajo. Običajno govorijo pomirjujoče, sočutno ali zaupljivo. Med posameznimi mislimi naredijo daljše premore, zaradi česar lahko sogovorniki vizualnega tipa postanejo nemirni, medtem ko sogovorniki avditivnega tipa tako govorjenje dojemajo kot monotono in jim ni všeč. Zaradi svoje potrebe po dotikanju so ljudje kinestetičnega tipa običajno vitki in mišičasti. Res pa je, da imajo tovrstni ljudje lahko tudi polno in mehko telo. Tip telesa določa to, ali gre za zunanjo ali notranjo kinestetično orientacijo. Slednja orientacija pomeni manjšo odvisnost od zunanjega čuta za tip, saj so bolj usmerjeni v notranje doživljanje in občutenje (Visual Auditory Kinestetic, 2001).

4.1.3 Pogoste besede, ki nakazujejo na tip osebnosti pri stranki

Uporabljamo različne besede in fraze, s katerimi opisujemo dogajanje. Takšne besede imenujemo usmerjevalne besede. Te besede nam pomagajo, ker nam izdajajo, kateremu čutnemu tipu določen oseba pripada, stranka pa v komunikaciji z njihovo pomočjo lažje definira svoje želje. Vsi tipi se poslužujejo določenih tipov besed, po katerih jih, če dobro poslušamo, lahko prepoznamo. Vizualni tip stranke se tako poslužuje besed, ki so povezane z vidnim organom telesa – očmi. Nekatere izmed njih so: gledati, videti, svetel/temen, barvitost, perspektiva, koncentracija itd. (Brooks, 1996, str. 65).

Slušni oziroma avditivni tip stranke se poslužuje besed, ki so povezane s služnim organom – ušesi. Med najbolj pogoste spadajo: slišati, poslušati, zvok, glasnost, odmev itd. (Brooks, 1996, str. 65).

Kinestetični tip se zanaša na izbor besed, povezanih s čutnim zaznavanjem okolice in predmetov. Izbor besed je temu primeren: otipati, čutiti, stik, občutek, se zavedati, biti usklajen itd. (Brooks, 1996, str. 65).

4.2 Kako pisno komunicirati s strankami

Pisna komunikacija (sporočanje, sporazumevanje) poteka s pisavo (pisana, tiskana) in z grafičnimi simboli. Sporočamo lahko neposredno (pismo) ali posredno s pomočjo telekomunikacijskih naprav (telefaks, internet itd.). Razlike med pisno in govorno komunikacijo so pomembne, ker je tisto, kar povemo, minljivo, tisto, kar napišemo, pa je trajno. Kar je napisano, si lahko sporočevalec in sprejemnik prebereta večkrat. Obstajajo tudi motnje v primeru pisne komunikacije. Pride lahko do neuglašenosti med stranjo, ki sporoča, in stranjo, ki sprejema, kar je lahko posledica pomanjkanja ali odsotnosti razumevanja sporočil ter motenj pri prenosu. Ponavljanje sporočil, uporaba različnih poti sporočanja in medsebojno razumevanje so sredstva, s pomočjo katerih lahko motnje preprečimo.

Poslovna komunikacija v pisni obliki je literarna sestavina, v kateri so zaobsežene kultura okolja, vrednote in norme. Literarna teorija je tista, ki določa osnovna pravila, ki so v veljavi pri poslovni pisni komunikaciji, pri kateri se uporablja enotne koncepte in miselna orodja.

Gre za spretnost, ki se je lahko naučimo. Res pa je, da so nekateri ljudje za to dejavnost nadarjeni že po naravi.

V primerjavi z ustno komunikacijo je pisna komunikacija bolj okorna. Res pa je, da so njeni rezultati zaradi možnosti zapisa bolj trajni. Tisto, kar izgovorimo, se lahko pozabi. Ko pa nekaj zapišemo (in kajpak shranimo), se vsebina ohrani v izvirnem zapisu, ki kljubuje zobu časa in spremenjenim okoliščinam.

Prednosti pisne komunikacije je da, arhiv omogoča, da lahko zapis kadarkoli spet uporabimo v najkrajšem možnem času. Vse, kar je potrebno, je poskrbeti za ustrezen sistem arhiviranja. Vsebina pisne komunikacije se ne spreminja, zato gre za učinkovito dokazno gradivo v primeru sodnega ali drugačnega spora. Ko nekaj sporočimo pisno, imamo za to običajno več časa, tako da lahko v miru premislimo, kaj želimo sporočiti. Tudi prejemnik pa ima na voljo dosti več časa, da razmisli o sporočilu, ga prouči in oblikuje bolj tehten odgovor, ki ga sporoči pošiljatelju izvirnega sporočila.

Slabosti pisne komunikacije pa je da, ko nekaj zapišemo, to ni več v naših rokah. Pošiljatelj po oddaji sporočila nima skoraj nobenega nadzora več, komu vse bo sporočilo posredovano. Nikoli ne vemo, ali bo sporočilo dejansko prišlo do prejemnika oziroma ali ga bo ta prebral. Zato so pogosto aktualne tako imenovane povratne informacije, ki jih pošiljatelji pridobivajo z različnimi metodami, kot so poštne povratnice, poizvedbe po telefonu itd. Pisna komunikacija je ob sodobni tehnologiji hitrega prenosa sporočil razmeroma počasna, saj s pripravo, sestavljanjem, prenosom in z branjem porabimo relativno veliko časa.

Pisni načini komunikacije so (Tavčar, 2000, 200): kratka in daljša sporočila v pisni obliki, pisma, poročila, plakati, oglasne deske, avdiovizualni pripomočki itd. Možina et al. (1998, str. 244) ločujejo med različnimi pisnimi poslovnimi sporočili: pismi, opomniki (memo oziroma memorandum), poročili in predlogi (načrti, projekti). Neodvisno od tega, v kakšni pisni obliki je bilo poslovno komuniciranje izraženo, je pisna poslovna komunikacija vsekakor ogledalo podjetja ali njegovega uslužbenca. Če pošiljamo dopise, v katerih mrgoli slovničnih napak in ki so pomanjkljivi ter neurejeni, vzbudimo dvome o svoji kredibilnosti in tako poslabšamo učinek komuniciranja.

4.3 Kako govorno komunicirati s strankami

Osnovna forma govornega komuniciranja je temelj za raznovrstne poslovne položaje. Cilji poslovnega sestanka, ki je v večini primerov uradno soočenje stališč oziroma informacij, so zmeraj jasno zastavljeni. Da bi dosegli cilje, ki si jih zastavimo pred vsakim poslovnim sestankom, potrebujemo določeno strategijo. Prav je, da se na poslovni sestanek ustrezno pripravimo. To storimo, da definiramo namen poslovnega razgovora, določimo, kako dolgo naj bi poslovni sestanek trajal, kako naj bi razgovor potekal, si zapišemo, če se nam zdi potrebno, v mislih izvedemo celotni poslovni razgovor.

Tudi pri komunikaciji s strankami je treba upoštevati direktive besednega in nebesednega komuniciranja. Specifično znanje sogovornika prav tako sodi k predpripravam (Popovič & Zajc, 2000, str. 70–73):

- natančno se je treba seznaniti s proizvodom, ki ga prodajamo (karakteristike, koristi);
- ko se dogovarjamo za sestanek, ne kaže ničesar prepustiti naključju, zato se je treba s stranko dogovoriti za datum, uro in mesto sestanka;
- pametno je, da si zabeležimo ime in priimek stranke, saj nam bo to omogočilo, da jo bomo tedaj, ko se bomo z njo srečali, pozdravili z njenim priimkom;
- izmenjava telefonskih številk med nami in stranko je vsekakor več kot priporočljiva.

Ko delamo s strankami, je še posebej treba upoštevati, da je organizacija časa vedno pomembna. Zavedati se je treba, da je dolžina poslovnega razgovora obratno sorazmerna z zanimanjem stranke za naš proizvod. Če se dobro pripravimo na razgovor, je lahko sestanek krajši, saj bomo stranki produkt prezentirali bolj enostavno in hitro. Tako bomo preprečili tudi to, da bi nas stranka, katero smo naročili na naslednji termin, po nepotrebnem čakala. Držimo se dogovorjenih ur. Pazimo na našo ustrezno osebno urejenost. Pomembno je, da poslovni razgovor vodimo v takšnem prostoru, v katerem se bo stranka dobro počutila. Dobro je, da ocenimo, kakšno je strankino razpoloženje, saj bomo tako lahko izbrali pravi trenutek, da stranki razkrijemo ceno produkta ali kakšno drugo informacijo, ki za stranko ni tako zelo ugodna. Bodimo dober poslušalec. Včasih lahko sklenemo posel le zato, ker smo dopustili, da se nam stranka izpove o svojih osebnih težavah. Ne nazadnje s kvalitetnim poslušanjem tudi vzbujamo občutek zaupanja s strani stranke. Povsem normalno je, da se nam občasno zgodi, da nas zavrnejo. Če se to zgodi, je pomembno, da ostanemo stranki naklonjeni in spoštujemo njeno odločitev. Povsem nepotrebno je, da bi negativne pripombe stranke gnali k srcu. Prav tako ni dobro, da bi sestanek končali takoj po zavrnitvi. Dobro je, da se prej pogovorimo še o drugih zadevah. Omalovaževanje konkurence je neprimerno. Stranki rečemo, da s kvalitetnim produktom sodelujemo na trgu. Takšna izjava vzbudi občutek, da je naš izdelek kvaliteten in da smo temu primerno samozavestni. Pred poslovnim sestankom in med njim ne uživamo alkoholnih pijač. Če je bil posel sklenjen lahko na koncu nazdravimo s kozarcem vina. Nikoli ne obljubljamo nečesa, česar ne moremo izpolniti (Popovič & Zajc, 2000, str. 70–73)

Kako uspešni smo na poslovnem sestanku, je pogosto pogojeno s tem, ali znamo poslušati. Večina ljudi misli, da gre za nedejavno početje, saj naj bi bilo to enosmerno. Resnica pa je povsem drugačna. Dejavno poslušanje je spretnost, ki bi se je morali priučiti prav vsi. Na poslovnih sestankih je vedno uspešnejši tisti, ki več posluša, in ne tisti, ki več govori. Med poslušanjem izvemo podatke, ki so tesno povezani z obravnavano tematiko in s sogovornikom, ki jih ta izdaja o sebi, medtem ko govori (Znam komunicirati, 2016).

5 RAZISKAVA O MNENJU IN ZNANJU ZAPOSLENIH O KOMUNICIRANJU V BANKI

Namen raziskave je raziskati mnenje in znanje zaposlenih o komuniciranju v Banki. S pomočjo rezultatov želim nato izoblikovati mnenje o tem, kako izboljšati komuniciranje s strankami v Banki. Skozi proces izdelave magistrskega dela želim odgovoriti na vprašanje, kakšna pravzaprav je pravilna komunikacija oziroma kakšno je pravilno komuniciranje s strankami.

5.1 Metodologija

Za potrebe raziskave sem oblikoval anketo, ki sem jo razdelil 96 uslužbencem Banke, ki so vsakodnevno v neposrednem stiku s strankami. Anketa se je izvedla med vsemi poslovalnicami Banke v Sloveniji. S pomočjo ankete sem želel ugotoviti:

1. Ali je komunikacija s strankami v bančništvu ustrezna?
2. Kako dobro zaposleni v banki poznajo možne vrste komuniciranja?
3. Katere so po mnenju zaposlenih v bančništvu najpogostejše posledice neustreznega komuniciranja s strankami?
4. Kako dobra komunikacija s strankami po mnenju zaposlenih vpliva na uspešno zaključen posel?

Anketo sem med zaposlene Banke razdelil 28. februarja 2017 ter zadnje odgovore prejel 4. marca 2017. Čas anketiranja sem si zastavil glede na dolžino reševanja ankete in odzivnost udeležencev. V raziskavi o značilnostih komuniciranja sem uporabil anketo s pomočjo spletnega vprašalnika pri ponudniku storitev 1KA. Anketni vprašalnik je bil strukturiran in so ga sestavljala vprašanja zaprtega tipa s ponujenimi odgovori, saj mi tak način omogoča lažjo analizo in razlago rezultatov. Nekaj vprašanj je bilo oblikovanih tudi kot trditve, kjer so anketirani s pomočjo stopenjske letvice ocenili pomembnost posameznega odgovora. Anketni vprašalnik je bil popolnoma anonimen in enak za vse zaposlene v podjetju. Anketni vprašalnik je v Prilogi 1.

Cilji, ki sem jih želel doseči, so:

1. ugotoviti, kako pomembna je besedna komunikacija s strankami,
2. ugotoviti, kako lahko znanje in spretnosti komuniciranja z različnimi tipi ljudi uporabimo pri vsakodnevni komunikaciji z njimi,
3. poglobiti vedenje o moči besede in komunikaciji z različnimi tipi osebnosti in različnimi temperamenti,
4. prikazati pomembnost upoštevanja lastnosti ljudi za uspešno delo z njimi,
5. predlagati, kako izboljšati komunikacijo s strankami.

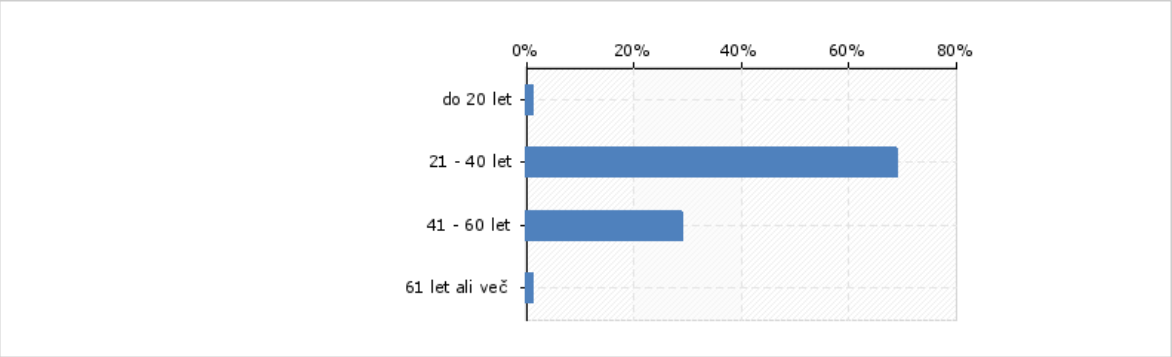
V nadaljevanju so predstavljeni rezultati ankete, najprej sociodemografska struktura anketirancev, nato pa še opisi glavnih ugotovitev glede na zastavljena anketna vprašanja. Podrobnejši prikaz rezultatov, tudi razlik v odgovorih glede na demografske podatke, je v Prilogi 2 in v Prilogi 3.

5.2 Sociodemografska struktura anketirancev

V prvem delu sem analiziral nekaj osnovnih sociodemografskih vprašanj, in sicer o spolu, starosti in izobrazbi. Vseh anketirancev je bilo 96. Med 96 anketiranci je bilo 41 moških, kar predstavlja 43 % vseh anketirancev, in 55 žensk, kar predstavlja 57 %, vseh anketirancev (Tabela 1 v Prilogi 2).

Največ zaposlenih, ki imajo v Banki neposredni stik s strankami, je starih med 21 in 40 let (68 %). Številčno med moškimi in ženskami ni razlik, saj je v tej starostni skupini 32 moških in 34 žensk. S tem se izkazuje trenutni trend na področju bančništva, ko banke iščejo kader, ki je mlajši in pripravljen na delo na terenu, kjer iščejo nove potencialne stranke. Glede na rezultate lahko opazimo, da je Banka temu uspešno prilagojena. Slika 9 prikazuje delež zaposlenih iz različnih starostnih skupin (Tabela 2 v Prilogi 2).

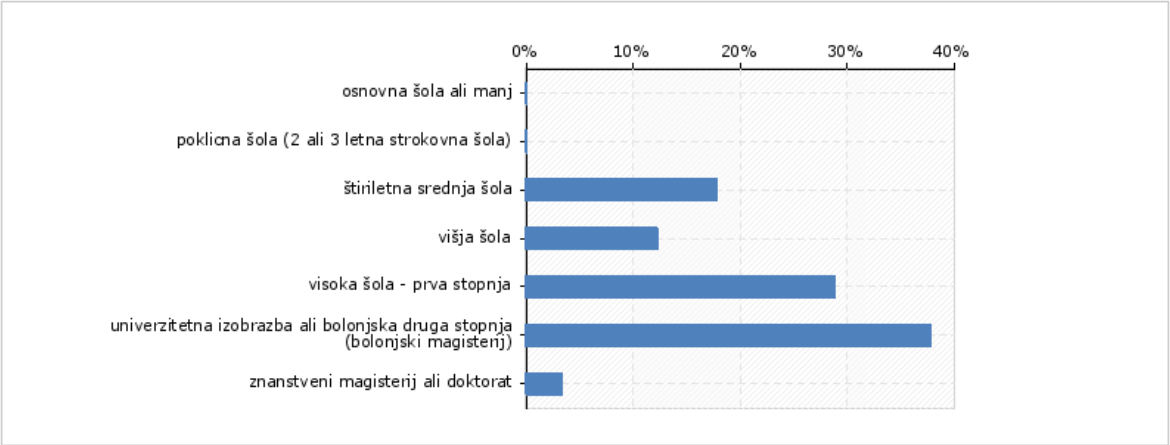
Slika 9: Starost zaposlenih



Slika 10 prikazuje, da je v Banki 38 % univerzitetno izobraženih zaposlenih ter 28 % izobraženih po prvi stopnji bolonjskega sistema (Tabela 3 v Prilogi 2).

Največji delež teh pripada starostni skupini 21–40 let. V Banki je 66 zaposlenih oziroma 69 % visoko izobraženih. Od tega je 16 zaposlenih moškega spola končalo visoko šolo – 1. stopnjo bolonjskega sistema, 15 univerzitetno, 2 pa imata znanstveni magisterij. Pri ženskah je struktura podobna. 12 zaposlenih je končalo visoko šolo – 1. stopnjo bolonjskega sistema, 21 univerzitetno, 1 pa je pridobila znanstveni magisterij. To pove, da Banka med svojimi zaposleni išče izobražene ljudi, ki veliko teoretičnega znanja pridobijo skozi izobrazbo (Tabela 1 v Prilogi 3).

Slika 10: Izobrazbena struktura zaposlenih

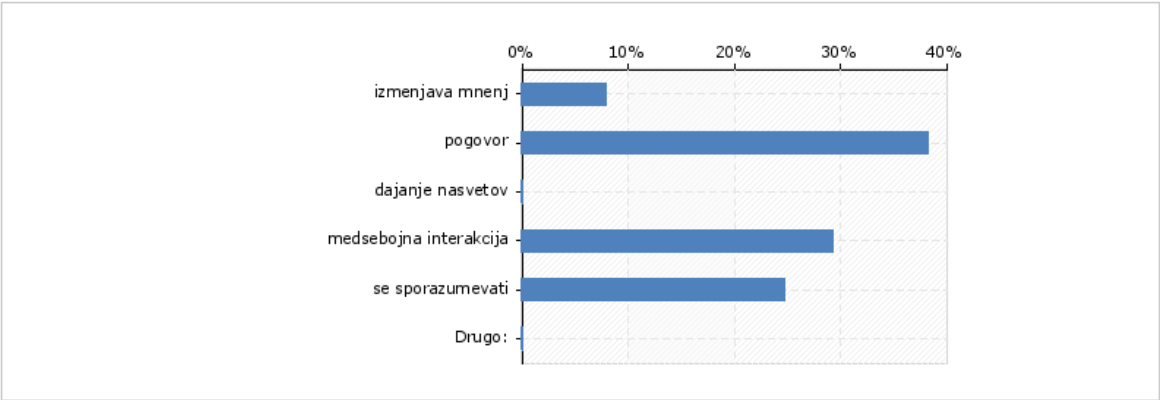


5.3 Rezultati raziskave o komuniciranju

V drugem delu sem postavil splošna vprašanja o komuniciranju, pridobivanju ustreznih informacij, povezanih z delom, prilagoditvi komunikacije, poznavanju različnih oblik komuniciranja, strokovnosti in komuniciranju s strankami.

S prvim vprašanjem sem želel preveriti splošno interpretiranje besede komuniciranje. Anketirancem sem zastavil vprašanje, kakšna je njihova prva asociacija, ko zaslišijo besedo komuniciranje (Slika 11). Največ zaposlenih (36 % oziroma 35 anketirancev) je odgovorilo, da najprej pomislijo na pogovor. Za 27 anketirancev (28 %) beseda komuniciranje predstavlja medsebojno interakcijo in za 26 anketirancev (27 %) je prva asociacija sporazumevanje drug z drugim. Pri tem vprašanju so anketiranci imeli na izbiro tudi dopis svojega osebnega odgovora. Za to možnost se ni odločil nihče od vprašanih (Tabela 4 v Prilogi 2).

Slika 11: Prva asociacija zaposlenih ob besedi komuniciranje



Največ moških, starih med 21 in 40 let, z visoko izobrazbo je odgovorilo, da je njihova prva asociacija ob besedi komuniciranje medsebojna interakcija (Tabela 2 in Tabela 3 v Prilogi 3).

To je bil tudi najštevilčnejši odgovor tistih moških, ki spadajo v starostno skupino 41−60 let. Pri ženskah jih je v starostni skupini 21−40 let največ odgovorilo, da je prva asociacija pogovor, vendar ta odgovor številčno ne predstavlja visoko izobraženega kadra v Banki. Visoko izobraženi kader je odgovoril, da je za njih to medsebojna interakcija. Ker je komunikacija sredstvo za komuniciranje, ocenjujem, da si zaposleni pravilno predstavljajo osnovni pojem komuniciranja. Pričakoval sem večji odstotek pri odgovoru sporazumevati se, saj komuniciranje z drugo besedo pomeni sporazumevati se, ampak številčno niti odstotno odgovor bistveno ne zaostaja za vodilnima odgovoroma. Znanje zaposlenih o komuniciranju je zadovoljivo (Tabela 2 in Tabela 3 v Prilogi 3).

Z drugim vprašanjem šem želel ugotoviti, katero vrsto komunikacije zaposleni največkrat uporabljajo na delovnem mestu. Odgovore je bilo treba razvrstiti z ustreznimi številkami od 1 (največ uporabljam) do 5 (najmanj uporabljam). Glede na čas, v katerem živimo in ustvarjamo, me ne preseneča, da tudi v Banki največkrat komunicirajo z elektronsko pošto in telefonom oziroma mobilnim telefonom (Tabela 9). Takšni rezultati so bili pričakovani že na začetku raziskave. Neformalna komunikacija je močnejše orodje prenosa sporočil kot na primer poslovni sestanek. Glede na rezultat sklepam o dobri klimi in medsebojnih odnosih med zaposlenimi in vodstvom. Pisna sporočila se v Banki uporabljajo najmanjkrat, in sicer se največkrat uporabljajo za formalne ponudbe in obvestila strank. Komuniciranje v podjetju je pomembno kot osnovno tkivo, ki povezuje udeležene v organizaciji in v drugih organizacijah, ter je njen namen zastavljanje in realizacija ciljev, lahko sklepam, da je za potrebe hitrosti, sledljivosti in izvedbe največkrat izbrani način komunikacije na delovnem mestu v Banki ustrezen. Tabela 9 predstavlja, koliko anketirancev je številčno ter odstotno izbralo posamezni ponujeni odgovor.

Tabela 9: Največkrat uporabljena komunikacija na delovnem mestu

		Rang odgovorov						Št. enot	Povprečje
		1.	2.	3.	4.	5.	Skupaj		
Elektronska pošta	Frekvenca	47	31	9	5	3	95	96	1,8
	Odstotek	49	33	9	5	3	100		
Poslovni sestanek	Frekvenca	7	8	34	29	17	95	96	3,4
	Odstotek	7	8	36	31	18	100		
Neformalna komunikacija	Frekvenca	9	13	23	33	17	95	96	3,4
	Odstotek	9	14	24	35	18	100		
Pisna sporočila	Frekvenca	1	10	9	22	53	95	96	4,2
	Odstotek	1	11	9	23	56	100		
Telefon/mobilni telefon	Frekvenca	31	33	20	6	5	95	96	2,2
	Odstotek	33	35	21	6	5	100		

Tretje vprašanje je bilo postavljeno v namen ugotovitve komunikacijske smeri v Banki. Na vprašanje, na kakšen način v organizaciji največkrat prejmejo ustrezne informacije za delo, je odgovorilo 96 zaposlenih v Banki. V Banki informacije prejmejo na način od zgoraj navzdol (vodstvo-zaposleni), saj je 58 % vprašanih odgovorilo, da ustrezne informacije za delo prejmejo od zgoraj navzdol (vodstvo-zaposleni). Velik odstotek zaposlenih komunicira tudi »počez«. Tu gre predvsem za neformalno komunikacijo med zaposlenimi, ki nosijo enako odgovornost. Tabela 10 predstavlja, koliko anketirancev je izbralo posamezni odgovor.

Tabela 10: Način prejema ustreznih informacij za delo

	Frekvence	Odstotek
Od zgoraj navzdol (vodstvo-zaposleni)	55	58
Od spodaj navzgor (vprašanja postavijo zaposleni vodilnim)	8	8
Sporazumevanje počez (pogovor med zaposlenimi enake odgovornosti)	33	34
SKUPAJ	96	100

S četrtim vprašanjem sem želel izvedeti, kdo je nosilec informacij v Banki. Odgovore je bilo treba razvrstiti z ustreznimi številkami od 1 (največ uporabljam) do 4 (najmanj uporabljam). Največ (45) anketiranih je odgovorilo, da so to vodje, in nekaj manj (42), da so to sodelavci. Zaradi hierarhičnega sistema v Banki je pomembno, da se zavedamo, da so vodje nosilci vseh novih informacij, vendar se hierarhično te informacije prenesejo do timov in skupin, ki potem to informacijo prenesejo naprej med sodelavce. Izenačenost rezultatov me zato ne preseneča. V Banki so informacije dobro predane do zaposlenih. Za predajo informacij se uporabljajo osebni pristopi in elektronska pošta, najmanj pa se uporablja intranet Banke. Tabela 11 prikazuje, koliko anketirancev je številčno ter odstotno izbralo posamezni ponujeni odgovor. Pri tem vprašanju je bilo veljavnih 94 odgovorov od 96 anketirancev, ki so odgovorili na vprašanja.

Tabela 11: Od koga v Banki zaposleni prejmejo največ informacij

		Rang odgovorov					Povprečje
		1.	2.	3.	4.	Skupaj	
Vodje	Frekvenca	45	27	18	4	94	1,8
	Odstotek	48	29	19	4	100	
Intranet	Frekvenca	2	10	14	68	94	3,6
	Odstotek	2	11	15	72	100	
Poslovni sestanek	Frekvenca	5	22	50	17	94	2,8
	Odstotek	5	23	53	18	100	
Sodelavci	Frekvenca	42	35	12	5	94	1,8
	Odstotek	45	37	13	5	100	

Peto vprašanje sprašuje po kakovosti prejetih informacij in njihovi pomembnosti za uspešno opravljanje dela. Pri delu s strankami je pomembno, da je kakovost komunikacije na najvišji

ravni zaradi pomankanja časa za izpeljavo kakovostnega pogovora. Če je prodajni svetovalec podprt s kakovostnimi in količinsko zadostnimi informacijami, je možnost kakovostnega prodajnega pogovora toliko večja. Zagotoviti kakovostne in zadostne informacije za opravljanje dela je naloga vodje in organizacije. Če je tem pogojem zadoščeno, je nato naloga prodajnega svetovalca, da uspešno zaključi prodajni pogovor s stranko. 97 % anketirancev vedno prejme dovolj kakovostne in količinsko ustrezne informacije, da lahko uspešno opravljajo svoje delo. Tabela 12 prikazuje, koliko anketirancev je številčno in odstotno izbralo posamezni ponujeni odgovor.

Tabela 12: Pomembnost kakovostnih in količinsko ustreznih informacij za uspešno opravljanje dela – skupaj vsi anketiranci

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Nikoli	1	1
Včasih	3	3
Pogosto	44	46
Vedno	48	50
Skupaj	96	100

Oblike komuniciranja lahko razvrstimo v pet osnovnih skupin glede na cilje, vsebino in sporočilno vrednost (Možina et al., 2004). Pri šestem vprašanju me je zanimalo, kako zaposleni v Banki poznajo vsako obliko komuniciranja. Za vsakega podjetniškega svetovalca je pomembno, da dobro pozna vseh pet osnovnih skupin. Na vprašanje je bilo potrebno pri vsakem ponujenem odgovoru odgovoriti s: sploh ne poznam, slabo poznam, malo poznam, dobro poznam, zelo dobro poznam. Na zastavljeno vprašanje je odgovorilo 91 od 96 anketirancev. Rezultati kažejo, da anketiranci najbolje izmed petih osnovnih skupin poznajo govorjeno besedo in pisano besedo (Tabela 13). Manj pa poznajo multimedijo, simbolično govorico in vidne podobe. Ko pregledamo rezultate še po spolu, ugotovimo, da vseh pet osnovnih skupin komuniciranja bolje poznajo ženske kot moški. Tisti, ki imajo končano univerzitetno izobrazbo ali višjo, poznajo oblike komuniciranja bolje kot tisti z dokončano 1. stopnjo bolonjskega študija ali nižjo (Tabela 4 in Tabela 5 v Prilogi 3). Iz rezultatov sklepam, da ženske več govorijo in pišejo, zato so bolj izučene o govorjeni besedi in pisani besedi od moških. Glede izobrazbe pa lahko sklepam, da so se učni programi preoblikovali in da šole ne dajo več toliko poudarka na učenje oblik komuniciranja, kot so ga dajale v preteklosti.

Tabela 13: Poznavanje oblik komuniciranja

		Odgovori					
		Sploh ne poznam	Slabo poznam	Malo poznam	Dobro poznam	Zelo dobro poznam	Skupaj
Pisana beseda	Frekvenca	2	0	5	44	40	91
	Odstotek	2	0	5	48	44	100
Govorjena beseda	Frekvenca	0	1	7	35	48	91
	Odstotek	0	1	8	38	53	100
Simbolična govorica	Frekvenca	2	5	28	42	14	91
	Odstotek	2	5	31	46	15	100
Vidne podobe	Frekvenca	2	6	30	38	15	91
	Odstotek	2	7	33	42	16	100
Multimedija	Frekvenca	0	4	28	46	13	91
	Odstotek	0	4	31	51	14	100

Ne moremo se vedno z vsemi dobro razumeti. Lahko se še tako trudimo, pa se z določenim človekom nikakor ne bomo uspeli nečesa konkretno dogovoriti. Za neuspeh je lahko krivih več dejavnikov. Med njimi so: neustrezen stil pogovarjanja, skrivanje informacij, pomankanje zanimanja za pogovor, nepripravljenost na sestanek in slabo poslušanje. S sedmim vprašanjem sem raziskoval, kolikokrat po mnenju zaposlenih v Banki te najpogostejše napake vplivajo na neustrezno komunikacijo s strankami. Anketiranci so morali na to vprašanje odgovoriti z izbiro ustreznega odgovora, kot to prikazuje Tabela 14. Analiza prikaže zanimive rezultate. Vedno in pogosto sta najpogostejša odgovora pri vseh najpogostejših napakah, kar pomeni, da se zaposleni dobro zavedajo vpliva napak pri komunikaciji s strankami. Razlik med odgovori med spoloma ni zaznati. Tisti, stari 21−40 let, večkrat odgovorijo z odgovorom pogosto, vedno pa anketiranci, stari 41−60 let (Tabela 6 in Tabela 7 v Prilogi 3). Sklepamo lahko, da z več izkušnjami v življenju bolje opaziš najpogostejše napake in njihov vpliv. Če bi se morali odločiti za eno najpogostejšo napako, pa so anketiranci izbrali slabo poslušanje. To potrjuje tudi teorija, ki pravi, da je pomembneje, da smo kakovosten poslušalec. Narava nam je dala dve ušesi in ena usta, se pravi, da je dobro poslušati dvakrat toliko kot govoriti, česar se zaposleni v Banki najbolje zavedajo.

Tabela 14: Najpogostejše napake in njihov vpliv na neustrezno komunikacijo s strankami

		Odgovori				
		Vedno	Pogosto	Včasih	Nikoli	Skupaj
Neustrezen stil pogovora	Frekvenca	18	47	22	4	91
	Odstotek	20	52	24	4	100
Skrivanje informacij	Frekvenca	29	35	19	8	91
	Odstotek	32	38	21	9	100
Pomankanje interesa do pogovora	Frekvenca	23	41	21	6	91
	Odstotek	25	45	23	7	100

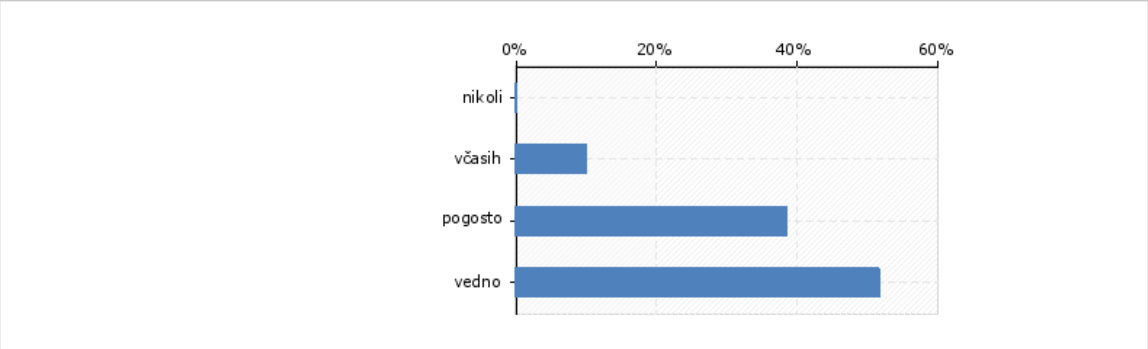
se nadaljuje

Tabela 14: Najpogostejše napake in njihov vpliv na neustrezno komunikacijo s strankami (nad.)

Nepripravljenost na sestanek	Frekvenca	27	36	24	4	91
	Odstotek	30	40	26	4	100
Slabo poslušanje	Frekvenca	30	42	16	3	91
	Odstotek	33	46	18	3	100

Pri komuniciranju s stranko je ključno, da to počnemo pravilno in ustrezno. Ko sporočamo informacije, moramo to storiti tako, da je to stranki razumljivo in da jo privabimo. Izogibati se moramo načinu, s katerim sogovornika, ki je potencialni kupec, odbijemo. Ko smo v stiku s stranko, je izredno pomemben vtis, ki smo ga ustvarili v prvih 40 sekundah. Sogovornik se bo v tem času odločil, ali smo mu všeč in ali nam je vredno zaupati. Moč črpamo iz znanja, osebnega ugleda, statusa ter razumevanja in povezovanja človeških interesov, zato je toliko pomembneje, da smo na stvari kakovostno pripravljeni (Istenič, 2016, str. 18). Pripravljenost na komunikacijo s stranko je tema osmega vprašanja. Slika 12 prikazuje, kolikokrat se uslužbenci Banke ustrezno pripravijo na sestanek s stranko (Tabela 11 v Prilogi 2).

Slika 12: Priprave na sestanek s stranko

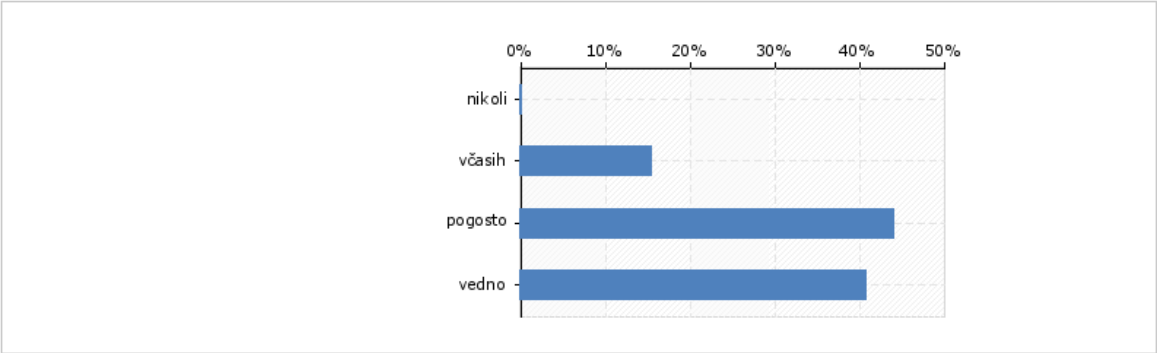


Anketiranci se zavedajo, kako pomembne so dobre priprave, zato jih je 49 % odgovorilo, da se vedno pripravijo na sestanek s stranko, in 39 %, da se nanj pogosto pripravijo. Skupaj se tako 85 % anketirancev pogosto pripravi na sestanek s stranko. Opazimo lahko razliko v pripravi med ženskami in moškimi. Ženske so bolj metodične in se na sestanek pripravijo bolj kakovostno kot moški. Kar 59 % vseh žensk se vedno pripravi na sestanek, medtem ko se jih vedno pripravi le 37 % vprašanih moških. Bolj pripravljeni na sestanek s stranko so moški in ženske, ki so dokončali šolanje 1. bolonjske stopnje ali višje (Tabela 8 v Prilogi 3). Glede na rezultate lahko sklepam, da so ženske bolje pripravljene in da se višje izobraženi bolj zavedajo pomembnosti pripravljenosti.

Strokovni bančni izrazi so lahko za neizkušenega poslušalca zelo težavni za razumevanje. Deveto vprašanje se ukvarja s težavo strokovnih izrazov med neizkušenimi poslušalci. Slika 13 prikazuje odstotek posameznega odgovora anketirancev. Upoštevati morajo, da morajo stranke iz nepregledne množice informacij razbrati tiste, ki so res pomembne. Zato morajo

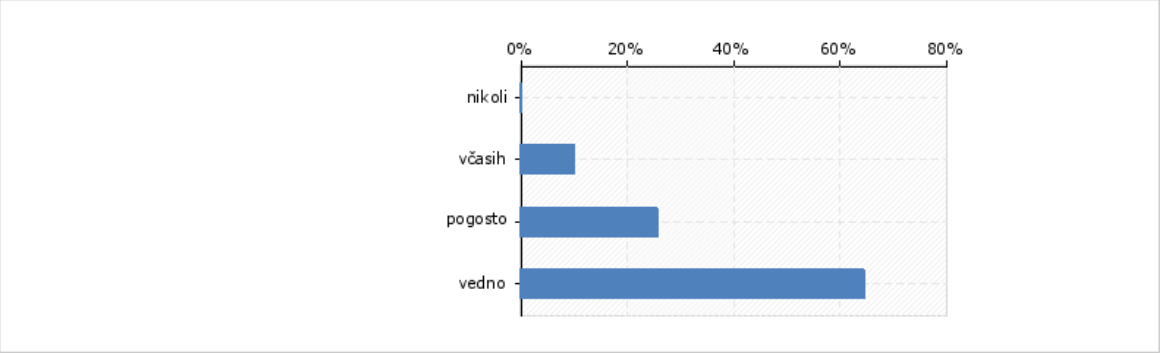
biti zmožni kakovostno presoditi, kaj je za sogovornika pomembna informacija, ki jo bo lahko razumel. Sporočilo naj bo jasno in razumljivo. Odgovora pogosto in vedno se razlikujeta le v treh odgovorih, kar pa me osebno preseneča, saj iz lastnih izkušenj vem, da poslovni svetovalci radi govorijo s svojimi strankami tako, da jih 100 % razumejo. Le na tak način je možen najboljši prenos informacij. Rezultati kot celota so zadovoljivi in pričakovani. 81 % anketirancev med pogovorom prilagaja strokovne izraze strankam, kar občutno olajša vsakdanje delo in pospeši komunikacijo (Tabela 12 v Prilogi 2) . S tem se odraža namen Banke, ki zagotavlja neposredne in razumljive storitve za vsakogar. Rezultatu glede na spol prikazujejo, da ženske premorejo več finese pri pogovoru s strankami, saj izraze prilagodijo večkrat kot moški (Tabela 9 v Prilogi 3). Moški to storijo manjkrat, vendar še vedno zelo pazljivo, ko gre za stranke in njihovo razumevanje povedanega.

Slika 13: Pogostost prilagajanja strokovnih izrazov sogovorniku



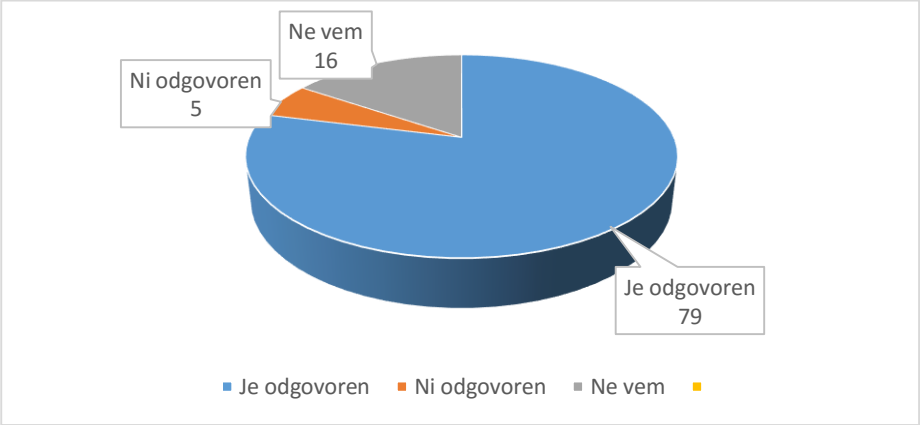
Strokovnost je osebna odločitev. Nismo vsi ljudje enaki. Nekaterim je bolj pomembno, da so strokovni kot drugim. Visoko stopnjo strokovnosti pri delu s strankami bi moral imeti vsak uslužbenec Banke. Biti strokoven sogovornik pomeni, da stranki pomagamo s strokovnimi nasveti na način, da jih ta razume. Na pogovore s stranko smo vedno pripravljeni. Sestanke izvedemo profesionalno. Pri desetem vprašanju sem želel od uslužbencev Banke izvedeti, ali je za njih osebno pomembno, da so strokovni sogovorniki ne glede na zahteve Banke. Rezultati kažejo, da je zaposlenim v Banki osebno pomembno, da so strokovni sogovorniki (Slika 14). S svojo profesionalnostjo vodijo pogovor in svetujejo stranki na najboljši možni način. 60 % vprašanih je odgovorilo, da jim je vedno pomembno, in skupno je kar 84 % anketirancev pomembno, da so strokovni (Tabela 13 v Prilogi 2). Med spoloma tu ni razlik, tako ženske kot moški si želijo biti strokovni sogovorniki. Tudi pri analizi desetega vprašanja je opazno, da višja izobrazba spodbudi večjo željo po strokovnosti pri ljudeh (Tabela 10 v Prilogi 3).

Slika 14: Pomen strokovnosti za uspešno komunikacijo



Kaj je za nas uspeh in kaj neuspeh pri stranki? Za nekoga je uspeh, če uspe s stranko izpeljati le en posel. Za nekoga drugega pa je uspeh to, da z isto stranko vzpostavi dolgoročen odnos. Dve osebi imata lahko težave v komunikaciji preprosto zaradi različnih stilov pogovarjanja. Kar prva oseba izreče, druga lahko sliši na drugačen način, kot je bilo mišljeno. Če smo z osebo, ki ima drugačen stil pogovarjanja kot mi, redno v stikih, je smiselno, da svoj stil pogovarjanja oziroma poslušanja takrat vsaj delno prilagodimo, saj bo to vidno izboljšalo našo komunikacijo in razumevanje s to osebo. Enajsto vprašanje sprašuje, ali se posamezniku zdi, da je njegov stil komuniciranja odgovoren za uspeh ali potencialni neuspeh pri stranki. Na vprašanje je odgovorilo 90 anketirancev. Rezultate prikazuje Slika 15.

Slika 15: Odgovornost stila komuniciranja za uspeh ali neuspeh

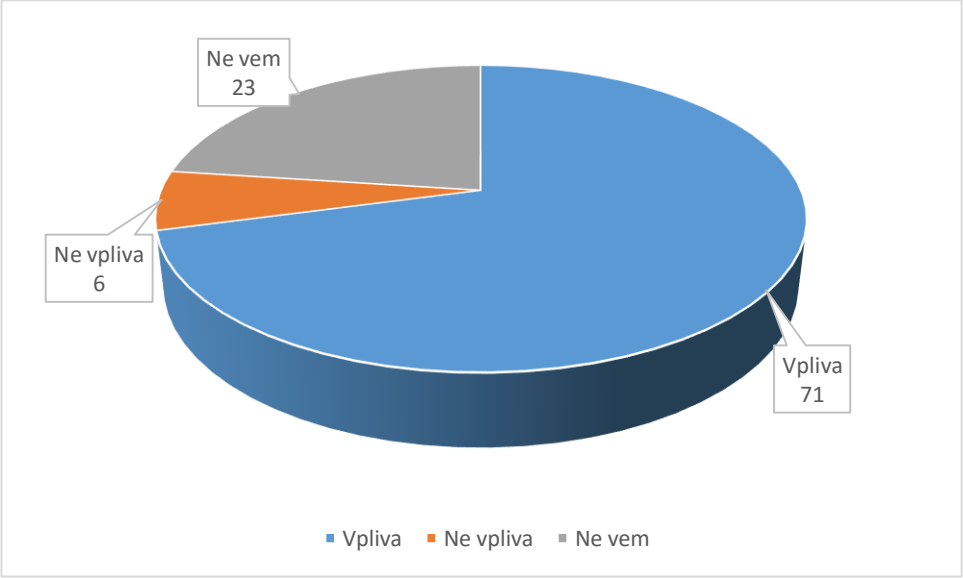


Zaposleni v Banki so mnenja, da je njihov stil komuniciranja odgovoren za uspeh ali potencialni neuspeh pri stranki (Tabela 14 v Prilogi 2). Odstotno je srednje veliko odgovorov »ne vem« - 16%. Na osnovi tega lahko sklepam na neodločenost oziroma neznanje določenega deleža zaposlenih o komunikaciji.

Kako uspešno začeti, voditi ali zaključiti poslovni razgovor, je lahko vsakdanje opravilo ali pa nočna mora zaposlenega. Poslovne obveznosti zaposlenega v Banki vključujejo delo s strankami. Lahko smo velik strokovnjak na bančnem področju, pa se nam zalomi pri

enostavni komunikaciji. Lahko se pokaže, da pri stikih s strankami ne znamo biti dobri zaključevalci posla. Čeprav se lahko prepričujemo, da naš vsakdanji način komunikacije ni slab, da smo energični in po naravi na primer bolj glasna oseba, se moramo soočiti z dejstvom, da je treba komunikacijo izboljšati. Zavedanje zaposlenega, da je dobra komunikacija ključnega pomena za uspešnost, je ena od pomembnejših vrlin. Dvanajsto vprašanje je imelo nalogo preveriti, ali se zaposleni v Banki zavedajo, da bi lahko, če bi svojo komunikacijo izboljšali, dosegli boljšo uspešnost. Tako kot pri enajstem vprašanju je večina zaposlenih odgovorilo pritrdilno. To pomeni, da se 71 % zaposlenih zaveda pomembnosti, dobre komunikacije in njenega vpliva na uspešnost (Slika 16). Tudi tu je odstotno veliko odgovorov »ne vem« (Tabela 15 v Prilogi 2). Na podlagi tega lahko ponovno sklepam na neodločenost oziroma neznanje določenega deleža zaposlenih o komunikaciji.

Slika 16: Mnenje o učinku boljše komunikacije na uspešnost



Odnos s stranko je najpomembnejši del delovnika vsakega zaposlenega, ki je zaposlen na področju, kjer v neposrednem stiku s strankami. Ko komuniciramo s stranko, je pomembno, da to naredimo pravilno in ustrezno. Ko posredujemo informacije, moramo to storiti tako, da je to stranki razumljivo in privlačno. Pri stiku s stranko je izredno pomemben vtis, ki smo ga ustvarili v prvih 40 sekundah. Neverbalno komuniciranje je pri poslovnem pogovoru pomembnejše od verbalnega komuniciranja. Dober govornik se odlikuje z entuziazmom pri delu. Trinajsto vprašanje raziskuje odnos zaposlenega pri pogovoru s stranko. Tako sem tu zastavil pomembna vprašanja, vezana na spoštovanje stranke in na zavedanje pomembnosti neverbalne komunikacije ter preprostejše razlage. Na zastavljeno vprašanje je odgovorilo 91 od 96 vprašanih. Anketiranci so morali odgovoriti na vprašanja s ponujenimi odgovori – vedno, pogosto, včasih in nikoli (Tabela 15).

Ko sem anketirance vprašal, ali stranki vedno namenijo vso svojo pozornost, jih je 55 % odgovorilo, da vedno. Rezultat je spodbuden, saj je pomembno, da vso pozornost preusmeriš

v komunikacijo s stranko, drugače lahko preslišiš kakšno pomembno informacijo. Moški in ženski spol je bil pri tem vprašanju enakega mnenja. Enako ni razlik med stopnjo izobrazbe, spolom in odgovori (Tabela 11 v Prilogi 3).

Drugo zastavljeno vprašanje pri trinajstem vprašanju je bilo, ali s stranko med pogovorom ohranjajo očesni stik. Kot vemo, je očesni stik zelo težko pravilno vzdrževati z osebo, s katero se pogovarjamo, zato me ne preseneča, da je najpogostejši odgovor ravno »pogosto«. 47 % vprašanih je odgovorilo, da pogosto vzdržuje očesni stik s strankami, in le 43 %, da to počno vedno. Razlika v odstotkih in številu sicer ni velika, je pa dovolj velika, da se lahko zamislimo nad sproščenostjo anketirancev med pogovorom s stranko. Rezultati tudi kažejo, da imajo visoko izobražene ženske manj težav z vzdrževanjem očesnega stika s strankami kot njihovi moški kolegi (Tabela 11 v Prilogi 3).

Tretje vprašanje je spraševalo o prilagoditvi glasu med pogovorom z namenom ohranjanja pogovora bolj zanimivega. Glede na dobljene rezultate sklepam o neznanju zaposlenih o manipulaciji glasu. Prilagajanje višini glasu je specifično naučena kontrola komunikacije. Najprej je treba pri sogovorniku opaziti, da je izgubil zanimanje za pogovor (da ga izgubljamo), in nato s pravim odtenkom in do prave višini prilagoditi višino svojega glasu, da ga pripeljemo nazaj. Korekcija mora biti ravno prava. Ker vsi vprašani tega znanja ne premorejo, so dobljeni rezultati pravilni. Višino glasu prilagodijo le pogosto. Z višjim odstotkom kot pri prvih dveh odgovorih pa sledi odgovor »včasih«, ki ga je izbralo 26 % vprašanih. Pri spolu so tudi tu vidne razlike, in sicer več žensk pogosto in vedno prilagodi svoj glas, medtem ko moški to storijo pogosto in včasih (Tabela 11 v Prilogi 3). Sklepam lahko, da se ženske bolj zavedajo pomembnosti prilagajanja glasu situaciji.

Strokovni besednjak je v specifični panogi, kot je bančništvo, zelo pogost pojav, ki ga morajo dodobra obvladati zaposleni v banki. Stranke strokovnega besednjaka pogosto ne poznajo in od njih kot dobri svetovalci tega tudi ne moremo pričakovati. Zato se mu, v izogib neuspele komunikacije, delavci Banke pogosto izogibajo. To kažejo tudi rezultati četrtega vprašanja. 60 % vprašanih je namreč odgovorilo, da se pogosto izognejo strokovnemu besednjaku. Med spoloma pri tem vprašanju ni razlik, prav tako pa tudi ne glede izobrazbe (Tabela 11 v Prilogi 3).

Postaviti nekoga pred »zid« je lahko neprijetno, zato je treba dati stranki več možnosti izbire, da se lahko sama odloči, ob strokovni pomoči svetovalca, kaj je zanjo najboljše. Rezultati prikazujejo, da zaposleni strankam pogosto dajo možnost izbire. Osebno bi si želel, da je delež višji pri »vedno« in veliko manjši pri »včasih«, vendar sem z rezultati na splošno zadovoljen, saj v povprečju prikazujejo dober poslovni odnos zaposlenih do možnosti izbire strank. Med spoloma pri tem odgovoru ni razlik (Tabela 11 v Prilogi 3).

Nihče ni nezmotljiv. Vsi delamo napake, tako stranke kot zaposleni. Pomembno je, da jih ne delamo preveč in prepogosto in da vemo, kako ravnati v primeru, če jih naredimo. Napaka

v bančnem sistemu je lahko neprijetna. Stranka se lahko že zaradi malenkosti počuti izdano in njeno zaupanje v finančno inštitucijo pade ali pa celo prekine sodelovanje. V dobro podjetja tega ne smemo dopustiti, zato je pomembno, da se znamo za nastale napake ustrezno opravičiti. Spodbudni, ne pa popolni so tudi rezultati šestega delnega vprašanja. 73 % vprašanih je odgovorilo, da se stranki za napake vedno opravičijo, 22 % se jih opraviči pogosto in 5 % le včasih. Osnovni bonton in moje osebno mnenje je, da bi se zaposleni morali za napake vedno opravičiti, vendar verjamem v osebno izbiro posameznika, ko ocenijo, da za napako niso bili vedno sami 100 % krivi in se ne želijo opravičiti v imenu nekoga drugega.

Tabela 15: Pogostost določenega načina komunikacije s stranko

Način komunikacije		Odgovori					Povprečje
		Vedno	Pogosto	Včasih	Nikoli	Skupaj	
Stranki vedno namenim vso svojo pozornost.	Frekvenca	50	37	4	0	91	1,5
	Odstotek	55	41	4	0	100	
S stranko med pogovorom ohranjam očesni stik.	Frekvenca	39	43	9	0	91	1,7
	Odstotek	43	47	10	0	100	
Med pogovorom s stranko spreminjam višino glasu in pogovor tako ohranjam zanimiv.	Frekvenca	21	45	24	1	91	2,1
	Odstotek	23	49	26	1	100	
Če je treba, se izognem strokovnemu besednjaku.	Frekvenca	15	55	21	0	91	2,1
	Odstotek	16	60	23	0	100	
Stranki ponudim več možnosti izbire.	Frekvenca	23	47	21	0	91	2
	Odstotek	25	52	23	0	100	
Za napake se vljudno opravičim.	Frekvenca	66	20	5	0	91	1,3
	Odstotek	73	22	5	0	100	

Pri ljudeh poznamo štiri osnovne tipe temperamenta, ki so: sangvinik, melanholik, kolerik in flegmatik. Štirinajsto vprašanje se je glasilo, ali anketirani prepoznajo strankin osnovni temperament in njegove lastnosti. Med seboj se razlikujemo. Razlikujemo se po videzu, starših, narodnosti, gospodarskem položaju itd. Nekatere izmed teh lastnosti lahko spremenimo, temperamenta pa se ne da spremeniti. Res je, da lahko bolj učinkovito izkoristimo svoje prednosti in premagamo svoje šibkosti – še posebej, če bolje spoznamo samega sebe (Balantič, 2010, str. 11). Tako nam spoznavanje samega sebe lahko pomaga tudi pri prepoznavanju naših strank. V službi imamo vsak dan opravka z različnimi vrstami oziroma tipi strank, ki se jim moramo individualno približati in s pomočjo prodajnega pogovora priti do uspešne sklenitve posla (Balantič, 2010, str. 11). Poznati karakter sogovornika in sposobnost, da se mu prilagodimo s pomočjo premišljene komunikacije, sta tisto, s pomočjo česar lahko usmerimo potek dogodkov in tako lažje dosežemo svoj cilj. Na vprašanje je odgovorilo 89 od 96 vprašanih. Sklepam, da je to posledica neznanja o tipih temperamenta med zaposlenimi. Vprašani so morali povezati lastnost posameznega tipa temperamenta z njegovim strokovnim izrazom. Veliko anketirancev mi je po koncu ankete priznalo, da so morali za pomoč uporabiti internet, ker niso bili prepričani v svoje lastno

znanje. Dejstvo je, da če nismo posebej izobraženi o tipih temperamenta, jih je težko prepoznati. Visokošolsko znanje je v veliko pomoč pri splošni razgledanosti o temperamentih, še zdaleč pa ni dovolj, da bi lahko kakovostno prepoznali vsak tip temperamenta in njegove lastnosti. Rezultati kažejo, da zaposleni v Banki najbolje prepoznajo tipa kolerika in flegmatika (Tabela 16). Sklepam, da je to zaradi nekaterih ključnih lastnosti, omenjenih tudi v anketnem vprašalniku. Za kolerika je to na primer zastrašujoče obnašanje, za flegmatika pa, da je nevpadljiv. Razlog, zakaj sta ta dva tipa najbolj prepoznavna, pa leži tudi v vsakdanu, saj se izraza kolerik in flegmatik velikokrat pojavita v vsakdanjem jeziku in pogovorih med sodelavci. Velikokrat nekoga označimo kot flegmatika, če mu je vseeno za stvari, in nekoga kot kolerika, če se hitro razjezi. Dober odstotek ima tudi rezultat prepoznavanja tipa sangvinika, ki je prepoznan v 51 %. Lastnosti pod zaporedno številko ena pripadajo melanholiku. Tu so imeli vprašani največ težav s prepoznavanjem. Odgovori so razpršeni prek vseh štirih tipov. Največ jih je sicer pravilno odgovorilo, da lastnosti pripadajo melanholiku, vendar odgovor ne prevladuje s takšno razliko kot pri drugih povezavah lastnosti s tipom temperamenta. Več nepravilnih odgovorov pri prvem tipu lastnosti so, zanimivo, podale ženske (Tabela 12 v Prilogi 3).

Zanimiv podatek prikazuje tudi povezava pri lastnostih pod zaporedno številko štiri s tipom temperamenta stranke. Veliko anketiranih je te lastnosti povezalo z melanholikom. Rezultati kažejo, da so tudi tu več napak naredile ženske (Tabela 12 v Prilogi 3).

Na splošno opazimo veliko razpršenost odgovorov. Po tem sklepam na pomanjkanje znanja zaposlenih o posameznih lastnostih različnih tipov temperamenta.

Tabela 16: Prepoznava in določanje lastnosti osnovnih tipov temperamenta

		Sangvinik	Melanholik	Kolerik	Flegmatik	Skupaj
Popolna oblačila, urejenost, premišljene poteze rok, pokončna drža.	Frekvenca	31	34	8	16	89
	Odstotek	35	38	9	18	100
Izstopajoči stil oblek, glasen govor, živahnost telesa.	Frekvenca	45	9	30	5	89
	Odstotek	51	10	34	6	100
Udobna oblačila in obutev, močna in težka hoja, zastrašujoče obnašanje.	Frekvenca	7	12	50	20	89
	Odstotek	8	13	56	22	100
Nevpadljiva oblačila, počasen in tih govor, poslušen.	Frekvenca	5	36	1	48	90
	Odstotek	6	40	1	53	100

Strank je veliko, med seboj pa se razlikujejo. Pomembnost prilagoditve govora posameznemu tipu temperamenta pa je ključnega pomena za dobro izpeljan posel. Vsak temperament ima svoje zahteve. Tako sangviničen tip stranke potrebuje ogromno pozornosti, laskanja in ohranjanja v stalnem občutku, da je za nas najpomembnejša oseba. Melanholik od nas pričakuje popolnost, umirjen in zbran govor ter natančne odgovore. Koleriku ne smemo pod nobenim pogojem postavljati ultimatov, treba ga je le usmerjati

(Balantič, 2010, str. 15). Najpomembneje za flegmatičen tip stranke pa je, da ne izgubimo niti pogovora, saj če izgubimo nit, izgubimo tudi njega (Balantič, 2010, str. 16). Štirinajsto vprašanje je nadgradnja trinajstega vprašanja v smislu prepoznavanja tipov temperamenta pri strankah. Vprašanje je anketirane spraševalo, ali svoj govor prilagodijo glede na strankin temperament. Odgovori prikazujejo, ali zaposleni v Banki prepoznajo posamezni tip temperamenta stranke kot sposobnost prilaganja govora potrebam posameznemu temperamentu. Glede na rezultate predhodnega vprašanja moram sklepati, da zaposleni v Banki posameznih tipov temperamenta ne poznajo dovolj dobro. Najpogostejši odgovor na petnajsto vprašanje je včasih, pri čemer sklepam, da je bil to najbolj logičen odgovor zaposlenih (Tabela 17). Treba se je zavedati dejstva, da če ne prepoznamo oziroma ne razumemo razdelanih tipov temperamenta pri ljudeh, tudi ne moremo uspešno prilagajati svojega pogovora.

Tabela 17: Prilagoditev govora glede na strankin temperament

		Nikoli	Včasih	Pogosto	Vedno	Skupaj
Sangvinik	Frekvenca	12	45	26	6	89
	Odstotek	13	51	29	7	100
Melanholik	Frekvenca	11	47	26	5	89
	Odstotek	12	53	29	6	100
Kolerik	Frekvenca	13	37	25	14	89
	Odstotek	15	42	28	16	100
Flegmatik	Frekvenca	9	50	23	7	89
	Odstotek	10	56	26	8	100

V naši zavesti obstajajo trije centri za komunikacijo: vizualni (vid), avditivni (sluh) in kinestetični (tip). Govorimo o tem, kateri del možganov posameznik bolje uporablja za vizualizacijo dogodkov. Vsi trije tipi so med sabo tudi povezani. Vidni tip, denimo, ima tudi slušni ter kinestetični način zaznavanja, ker je povsem nemogoče, da bi se kdorkoli docela izrazil le s pomočjo enega zaznavnega načina (Green, 1995, str. 40). Pri komunikaciji s stranko želimo vedno doseči maksimalen uspeh, zato je poznavanje vseh treh frekvenc, na katerih ljudje komuniciramo, toliko pomembnejše. Veliko strank je vizualnih tipov, zato pomaga, da smo urejeni in so naši poslovni prostori pospravljeni. Če se med sestankom še vizualno dopolnjujemo, je še toliko bolje. Ljudje, ki svojo okolico v prvi vrsti dojemajo skozi občutenje, so fizično drugačni kot tisti, ki okolico v prvi vrsti dojemajo s pomočjo podob in slik (Balantič, 2010, str. 19). Ustrezno vedenje se obrestuje, ko se stranke odločijo za neko storitev. Če izberemo ustrezno besedno in nebesedno komuniciranje, bomo izboljšali počutje svojih strank ter si pridobili njihovo naklonjenost, kar nam bo pomagalo, da bo naš prodajni sestanek naposled uspešen. Za dogajanje lahko uporabimo različne besede ali fraze – to so usmerjevane besede. Vsi tipi pa se poslužujejo določenih tipov besed (Brooks, 1996, str. 65).

Šestnajsto in sedemnajsto vprašanje sta med seboj povezani in anketirance sprašujeta o prepoznavanju tipov osebnosti in njihovih glavnih lastnostih (Tabela 18 in Tabela 19).

Najpogostejša odgovora sta »pogosto« in »včasih«. Koncentracija količine pri teh dveh odgovorih kaže na ponovno pomankanje znanja o tipih osebnostih pri uslužbencih v Banki. Tipe osebnosti v celoti zaposleni prepoznajo le včasih. Med spoloma tudi ni razlik, saj se tudi tu koncentracija odgovor zbere pri odgovoru »včasih« (Tabela 13 v Prilogi 3).

V teoriji bi morali vsaki stranki določiti tip osebnosti, saj nam bi to drastično olajšalo naš prodani govor. Vizualnemu tipu bi takoj v roke podali brošure, mu grafe in projekcije prikazali na papirju in zraven tudi risali. Z avditivnim tipom bi lahko veliko komunicirali in mu tako ustvarili mnenje o proizvodu. V Banki se verjetno zavedajo podhranjenosti z znanjem svojih zaposlenih, zato pa so predelali Banko kot celoto, da lahko zadovolji vse tipe osebnosti stranke. Značilnosti banke so pripravljene brošure in logično napisane ponudbe, vsakodnevna prijetna glasba, ki ustavi občutek domačnosti, urejene pisarne in vsesplošen občutek, ki ga oddaja skozi svoje zaposlene, da je stranki kar se da udobno in prijetno.

Tabela 18: Pogostost prepoznavanja tipov osebnosti pri strankah

Tip		Nikoli	Včasih	Pogosto	Vedno	Skupaj
Vizualni tip	Frekvenca	5	40	36	7	88
	Odstotek	6	45	41	8	100
Avditivni tip	Frekvenca	5	58	24	1	88
	Odstotek	6	66	27	1	100
Kinestetični tip	Frekvenca	5	62	18	3	88
	Odstotek	6	70	20	3	100

Anketiranci so morali izbirati med tremi tipi osebnosti in med najbolj pogostimi besednimi sklopi, ki jih lahko izreče oseba določenega tipa osebnosti. Vezano na odgovore in ugotovitve pri predhodnem vprašanju, lahko le sklepam, da je za večji odstotek pravilnih odgovorov pri povezavi besednih sklopov s tipi osebnosti zaslužna logika. Morda so besedni sklopi sami po sebi dovolj logični, da so zaposleni v največjem odstotku lahko sklepali na pravilne odgovore, čeprav so bili podhranjeni z znanjem. Glede na proučevane rezultate tu spol in stopnja izobrazbe ne igrata nobene posebne vloge, saj so odgovori po spolu in izobrazbi primerljivi (Tabela 13 v Prilogi 3).

Tabela 19: Prepoznavanje tipov osebnosti glede na najpogostejše besedne sklope

Značilnosti tipa		Vizualni tip	Avditivni tip	Kinestetični tip	Noben tip	Skupaj
Odmev, zvok, glasnost	Frekvenca	7	72	5	4	88
	Odstotek	8	82	6	5	100
Čutiti, stik, otipati	Frekvenca	15	9	61	3	88
	Odstotek	17	10	69	3	100

se nadaljuje

Tabela 19: Prepoznavanje tipov osebnosti glede na najpogostejše besedne sklope (nad.)

Svetel, temen, perspektiva	Frekvenca	55	5	15	13	88
	Odstotek	63	6	17	15	100

Znati oceniti, kakšen tip osebnosti je posamezna stranka, je pomembno za vsakega komercialista, zato bi se to tudi vsak moral tega zavedati. Pa se? Osemnajsto vprašanje je zastavljeno kot enostavno vprašanje, kako pomembno se anketiranim zdi, da je za potrebe dobre komunikacije dobro znati oceniti tip osebnosti stranke. Vizualni tip dojema okolico s pomočjo čuta za vid, avditivni tip s pomočjo čuta za sluh, kinestetični tip pa s pomočjo občutkov, ki jih zazna iz okolice. Anketiranci so morali izbirati med štirimi ponujenimi odgovori. Zanimivo je, da medtem ko nam predhodni rezultati prikazujejo sliko ne pretirano dobrega znanja zaposlenih o tipih osebnosti, nam rezultati o pomembnosti prikazujejo zavedanje zaposlenih, da je zelo pomembno dobro poznati vse tipe osebnosti stranke (Tabela 20).

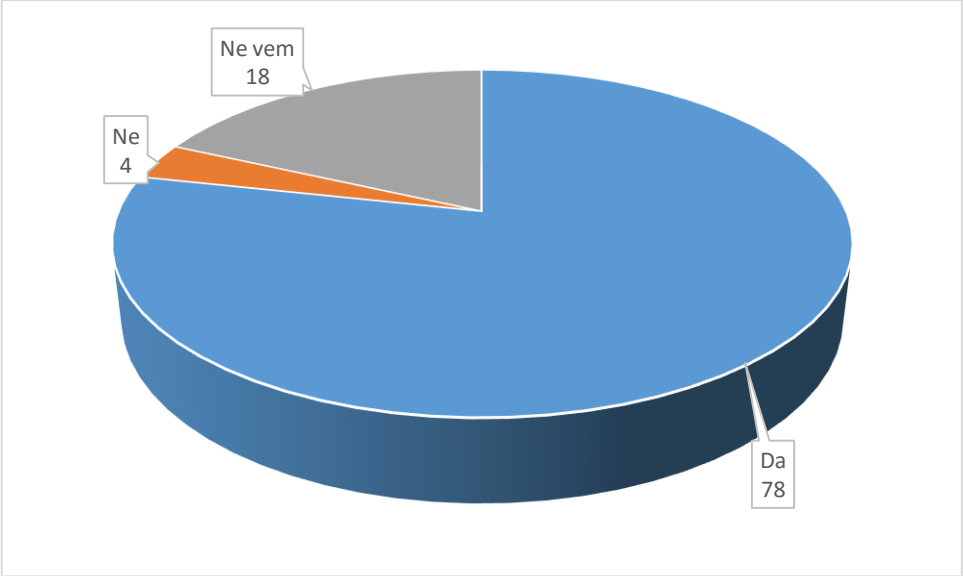
Rezultate si lahko razlagamo kot zavedanje zaposlenih, kako pomembna sta komunikacija in poznavanje vseh elementov za njihov uspeh. Manjka pa jim tisto znanje, s katerim bi to lahko dosegli že sedaj. Med spoloma ni razlik, prav tako ni razlik glede na izobrazbeno strukturo (Tabela 14 v Prilogi 3).

Tabela 20: Pomembnost ocene osebnosti stranke

	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa v %
1 (nepomembno)	1	1	1
2 (srednje pomembno)	24	27	28
3 (pomembno)	54	61	90
4 (nujno)	9	10	100
Skupaj	88	100	

Ker je v teoriji pomembno, da bi vzporedno s prepoznavanjem osebnosti pri strankah tudi prilagodili svojo komunikacijo, me je pri devetnajstem vprašanju zanimalo, ali zaposleni ob pozitivni identifikaciji tipa osebnosti stranki prilagodijo svojo komunikacijo. Slika 17 prikazuje, da sem enako kot pri predhodnem odgovoru vesel zavedanja zaposlenih, da je komunikacijo treba prilagoditi tipu osebnosti stranke, saj vsak tip od nas zahteva specifičen pristop (Tabela 22 v Prilogi 2). Med spoloma ni razlik, prav tako pa ne glede na izobrazbeno strukturo (Tabela 14 v Prilogi 3).

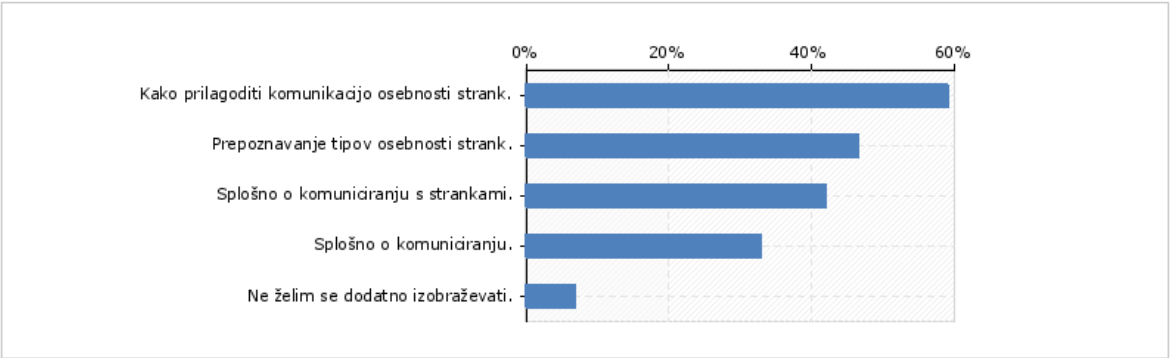
Slika 17: Prilagoditev komunikacije tipu osebnosti



Izobraževanje je del vsakdana in pomemben del življenja. Najpomembnejše je vseživljenjsko učenje. Hitro spreminjajoč se sistem je treba spremljati in biti vedno maksimalno pripravljen. Ker je komunikacija na splošno pomembna in še pomembnejša, ko delamo v banki, je zanimivo vedeti, koliko in o čem so se dodatno pripravljeni zaposleni izobraževati.

Tema zadnjega vprašanja je bila pripravljenost na dodatno izobraževanje. Možnih je bilo več odgovorov, med njimi tudi možnost, da se ne želijo izobraževati. Rezultati so zelo spodbudni, saj je želja po izobraževanju velika (Slika 18). Največ bi se jih želelo izobraževati s področja prilagoditve komunikacije osebnosti stranke, kar je logično, saj smo lahko glede na dobljene rezultate videli, da jim manjka kar precej znanja o tej temi (Tabela 23 v Prilogi 2).

Slika 18: Odstotek zaposlenih, ki se želijo usposabljati o določeni vsebini komuniciranja



5.4 Ključne ugotovitve in predlogi izboljšav

Kot raziskovalec, za potrebe magistrskega dela, s področja komunikacije v bančništvu lahko sklepam, da je bila izvedena anketa uspešna. Za potrebe Banke je vzorec reprezentativen, saj so bili anketirani vsi glavni kadri Banke, ki so v vsakodnevnem stiku s strankami. Ker sem se osredotočil le na zaposlene v Banki, rezultatov ne morem posplošiti na celoten bančni sistem v Sloveniji, lahko pa si ustvarim dovolj jasno sliko o stanju na trgu. S pomočjo ankete sem želel združiti že znano teorijo s prakso in to združiti v smiselno celoto. Z odzivom na anketo sem zelo zadovoljen, rezultati so pozitivni z vidika pridobljenih odgovorov. V celoti je na vprašanja odgovorilo 96 vprašanih, ustreznih odgovorov pa je bilo v povprečju vedno okoli 88. Izpad nekaterih odgovorov povezujem s površnostjo pri odgovorih ali pa s pomankanjem časa. Pomembno je, da vemo, da je delo v banki stresno in časovno zahtevno in da vsi vprašani niso imeli tega privilegija, da se konkretno posvetijo svojim odgovorom. Glavna smernica so mi bila raziskovalna vprašanja, na katera sem želel odgovoriti.

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem želel preveriti ustreznost komunikacije v bančništvu. S pomočjo odgovorov sem si lahko ustvaril lep pogled o ustreznosti komunikacije v Banki. Z gotovostjo lahko trdim, da je komunikacija na ustrezni ravni. Prostora za izboljšave je sicer kar nekaj, gledano kot celota, pa so zaposleni v Banki dobro izobraženi na področju komuniciranja. Prilagojeni so trenutnim razmeram na trgu, saj za komuniciranje največkrat uporabijo elektronsko pošto. Kanali komuniciranja v Banki so pravilno zastavljeni in se jih pravilno uporablja. Informacije so količinsko zadostne za opravljanje kakovostnega dela.

Z drugim raziskovalnim vprašanjem sem preveril, kako dobro zaposleni v Banki poznajo možne načine komuniciranja. Izkazalo se je, da najpogostejše oblike komuniciranja tudi najbolje poznajo. Res je, da je za potrebe dobre komunikacije treba poznati vseh pet tipov, vendar se v praksi najbolje uporabljata pisana in govorjena beseda, ki ju vprašani tudi najbolje poznajo. Ker slabše poznajo multimedijo, simbolično govorico in vidne podobe, je moj nasvet, da dodatno izpopolnijo še svoje znanje iz teh oblik.

S tretjim raziskovalni vprašanjem sem raziskoval mnenje zaposlenih o najpogostejših posledicah neustrezne komunikacije s strankami. Rezultati prikazujejo, da se zaposleni v Banki zavedajo posledic neustrezne komunikacije s strankami. Najpogostejši vzrok pa pripisujejo slabemu poslušanju. Za zaposlene so najpogostejše napake še: neustrezen stil pogovora, skrivanje informacij, pomankanje zanimanja za pogovor in nepripravljenost na sestanek. Sklepam, da največjo težo pripisujejo slabemu poslušanju, ker se zavedajo, kaj se zgodi, če preslišijo kakšno pomembno informacijo, ki jim jo je podala stranka. Tu velja omeniti tudi v ta namen pravilno izpeljan poslovni sestanek, na katerega se je pomembno dobro pripraviti. Zaposleni v Banki se tega glede na videno zavedajo in se v veliki večini vedno pripravijo na sestanek s stranko.

S četrtim raziskovalnim vprašanjem sem spraševal po lastnem mnenju o vplivu dobre komunikacije na uspešno zaključen prodajni pogovor in posledično posel. Rezultati, ki sem jih pridobil z anketo, prikazujejo, da se zaposleni v Banki zelo dobro zavedajo vpliva dobre komunikacije na uspešno zaključen prodajni pogovor. Prepričani so namreč, da boljša komunikacija vpliva na uspešnost, da je strankam treba nameniti veliko pozornosti, se prilagoditi njihovemu predznanju ter da je zelo pomembno prepoznati njihov tip temperamenta in osebnosti. Kljub zelo pozitivnim rezultatom so se zaposleni v Banki pripravljeni še dodatno izobraževati, kar štejem kot velik plus v odnosu zaposlenih do komunikacije.

Menim, da je izobrazbena struktura zaposlenih zelo dobra, kar je tudi posledica zelo pozitivnega odnosa do komunikacije in njenih lastnosti. Več znanja je potrebnega o temperamentu strank in tipu osebnosti, vendar tudi tu ne morem reči, da nekega znanja ni. Znanje je treba zgolj izpopolniti, da bi lahko bilo še boljše. Banka je dobro organizirana in omogoča osebni razvoj posameznikov. Izboljšave, ki jih lahko v tej fazi predlagam, so:

1. samoizobraževanje posameznikov:
   - zaposleni v Banki, ki vedo, da jim primanjkuje specifičnega znanja, se sami organizirajo v izobraževanju s tega področja;
2. izobraževanja na ravni Banke:
   - s pomočjo strokovnjakov bi Banka lahko organizirala izobraževanja s področja komuniciranja,
   - s pomočjo individualnih prijav zaposlenih in testnega vprašalnika bi zaposleni bili razdeljeni v posamezne skupine,
   - izobraževanja bi potekala v okviru službe enkrat na teden, 1,5 ure določeno časovno obdobje, ki ga zahteva posamezni program;
3. medsebojna preverjanja znanja (testne stranke in odzivi):
   - organizirane testne stranke, pri katerih bi moral prodajni svetovalec po koncu razgovora odgovoriti na kratek vprašalnik, ki bi podal rezultate njegovega opazovanja,
   - testne stranke so lahko tudi sodelavci, ki prevzamejo posamezni tip stranke,
   - na tak način se učita tako zaposleni v vlogi stranke kot zaposleni v vlogi prodajalca.

SKLEP

Živimo v času, ki za banke prinaša veliko sprememb, zaradi katerih morajo svojo politiko spreminjati pogosteje, kot bi si jo želeli. Z magistrskim delom sem želel preveriti in raziskati mnenje in znanje zaposlenih o komuniciranju v bančništvu. Za raziskavo sem si izbral banko, ki uspešno posluje na slovenskem tržišču. Banka ne želi biti imenovana, zato sem si v magistrskem delu izbral generični izraz »Banka«. V teoretičnem delu sem predstavil, kako pomembna je učinkovita in uspešna komunikacija. Nekdo, ki ne pozna osnov komunikacije, ne more uspešno in učinkovito komunicirati.

Pri pregledu literature sem ugotovil, da je komuniciranje v strokovni literaturi pogosto različno opredeljeno. Lahko pa izločimo najpomembnejše skupne točke:

- komuniciranje je prenos različnih informacij,
- je del življenja posameznika, skupine, družbe,
- je povezovalni člen dogajanja med posamezniki, skupino ljudi in družbo,
- je nepogrešljivi člen družabnega življenja,
- s pomočjo skupnega sistema simbolov, vedenja in znakov je glavni način za izmenjavo informacij med različnimi udeleženci.

Komuniciranje nam omogoča, da lahko damo ali prejmemo informacijo. Za vzdrževanje osebnih in poslovnih stikov pa je pomembno z vidika izmenjave mnenj, podatkov, prenosa zamisli in rešitev. Komuniciranje v organizaciji mora biti uspešno, saj je to eden od glavnih stebrov uspešne organizacije. Ko je komuniciranje spoštljivo ter učinkovito, to vpliva na počutje v organizaciji. V uspešni finančni inštituciji, kot je Banka, je pozitivno, da kljub zelo uspešni in učinkoviti komunikaciji s strankami in med seboj še vedno odkrijemo tudi pomanjkljivosti in prostor za izboljšave. To organizacijo vodi v nadaljnje uspehe, saj nima težav z izboljšavami, ki pa vodijo k še boljšemu uspehu organizacije, kot je Banka.

Osnovni namen magistrskega dela je bil izboljšati komuniciranje s strankami v Banki. Na osnovi dobljenih rezultatov sem želel podati ustrezne predloge izboljšav komunikacije v Banki. Stranke so tiste, ki so najpomembnejše za naše delo, zato mora biti tudi komuniciranje z njimi na ustrezni ravni. Prodajalci moramo biti prilagodljivi stranki. Na uspešno sklenitev prodajnega procesa najbolj vpliva ravno ustrezno komuniciranje.

Skoz proces priprave magistrskega dela sem ugotovil, da imata ustrezno komuniciranje in primeren pristop k stranki velik vpliv na prodajo bančnega proizvoda. Za uspešni prodajni proces je pomembno, da obvladujemo komunikacijske spretnosti. Zavedati se je treba, da v komuniciranju vsega ne povedo samo besede. Ko smo v stiku s stranko, je pomemben tudi naš odnos do nje, ki se ne izraža le z besedami, temveč tudi z načinom govora in govorico telesa. Tisti z neverbalnim komuniciranjem so bolj dostopni sogovorniki, saj je govorica telesa manj nadzorovana, česar se tega pogosto ne zavedamo, dokler ni prepozno. Med pogovorom s stranko moramo biti razumljivi in prijazni. Pomemben je odnos, ki ga pokaženo stranki, spoštujemo njene poglede na stanje in ji prisluhnemo, da lahko poiščemo skupno rešitev.

S pomočjo štirih raziskovalnih vprašanj sem odkril, da je komunikacija v Banki na ustrezni ravni. Zaposleni v Banki najbolje poznajo osnovne in najpogostejše tipe komunikacije. Zaposleni v Banki se zavedajo neustrezne komunikacije, za katero je po njihovem mnenju glavni razlog neposlušanje. Vedo tudi, kako pomembna je uspešna komunikacija pri komunikaciji s strankami.

Vsakemu, ki se ukvarja z vsakodnevno komunikacijo s strankami, svetujem izobraževanje na področju komunikacijskih tehnik in dodatna izobraževanja s strokovnjaki. Menim, da je treba za potrebe uspešne komunikacije najprej delati na sebi. Prepoznati je treba svoj temperament in načine zaznavanja. Ko poznamo svoje pozitivne lastnosti, jih je treba nadgraditi in se šele nato posvetiti svojim šibkostim.

Uspešnost komunikacije dosežemo, ko smo s sogovornikom na isti valovni dolžini. Komuniciranju bi bilo treba nameniti več časa in izobraževanja. Tako bi bančnik lahko uspešneje komuniciral s strankami in tako bi dosegli vzajemno zadovoljstvo. Pridobivanje znanja s področja komuniciranja je osebna odločitev posameznika. Pomembno pa je, da k tovrstnemu pridobivanju znanja teži tudi podjetje, v katerem smo zaposleni. Za kakovostno poklicno in zasebno življenje je potrebno bolj odprto komuniciranje.

Zaposlenim v bančništvu svetujem, da stremijo k izobraževanju s področja komuniciranja, kjer bi se dobro poučili tudi o tipih osebnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Baćović Dolinšek, O.(2007). *9 korakov učinkovitega komuniciranja.* Ljubljana: Informa Echo.
2. Balantič, M (2010). *Uporaba verbalne in neverbalne komunikacije v osebnem bančništvu.* Kranj: B&B Višja strokovna šola.
3. Banka, d. d. (2013a). *Komuniciranje in motiviranje.* Ljubljana: Banka, d. d.
4. Banka, d. d. (2013b). *Vodenje in upravljanje časa*. Ljubljana: Banka, d. d.
5. Banka, d. d. (2013c). *Pravila poslovnega komuniciranja.* Ljubljana: Banka, d. d.
6. Banka, d. d. (2015). *Vodnik izvajalcem – razvojni pogovori.* Ljubljana: Banka, d. d.
7. Banka, d. d. (2015). *Predstavitev banke.* Ljubljana: Banka, d. d.
8. Brooks, M. (1996). *Zbliževanje in ujemanje.* Kranj: Ganeš.
9. *CRM sistem*. Najdeno 14 januarja 2017 na spletnem naslovu http://oglasevanjena spletu.si/crm-sistemi-zakaj-potrebujete-crm-sistem-in-katerega-izbrati/
10. Dimovski, V. (2000). *Temelji bančništva.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Dreo, Z. (2003). *Pot v poslovni svet: Priročnik o poslovnem vedenju, prilagojen za slovenski prostor.* Slovenska Bistrica: IZZA.
12. Graddy, D. B., Spencer, A. H. (1990). *Managing commercial banks: community regional, and global.* Englewood Cliffs: Prentice – Hall International.
13. Green, R. H. (1995). *Nov način komunikacije. Praktični nasveti za boljše poslovno in družinsko sporazumevanje.* Ljubljana: Alpha center.
14. Istenič, M. (2016). *Pospeševanje prodaje in vloga pospeševalca prodaje v podjetju.* Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto.
15. Kavčič, B. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Celje: Visoka komercialna šola.
16. Kneževič, A. N. (2002). *Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo*. Radovljica: Didakta.
17. Kneževič, A. N. (2006). *Se znamo obnašati? Sodobno vedenje od A-Ž.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
18. Kneževič, A. N. (2009). *O kulturi vedenja: vprašali ste, odgovorila sem*. Ljubljana: Planet GV.
19. *Komuniciranje s strankami.* Najdeno 5 januarja 2017 na spletnem naslovu http://www. mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/CVZU/ partnerstva/CVZU_42PARTNERSTVA_SCSK_Komuniciranje_strankami.pdf.
20. Kosi, T. (2009). *Poslovno komuniciranje.* Ljubljana: Zavod IRC.
21. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor.* Ljubljana: Slovenska knjiga.
22. Kotler, P. (2004). *Management trženja.* Ljubljana: GV založba.
23. Kralj, J. (2000). *Urejanje zadev in odločanje v podjetju.* Koper: Visoka šola za management.
24. Lipičnik, B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

25. Littauer, F., & Littauer, M. (1999). *Osebnostna sestavljanka: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu.* Ljubljana: Lisac & Lisac.
26. Littauer, F. (1998). *Osebnostni plus : [kako razumeti druge z razumevanjem samega sebe].* Ljubljana: Atelje Pance.
27. Meidan, A. (1997). *Financial services marketing.* London: The Dryden Press.
28. Mihelčič, M. (2001). *Interno komuniciranje v organizaciji.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
29. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
30. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
31. Musek, J., & Pečjak, V. (1997). *Psihologija.* Ljubljana: Educy.
32. O'Connor, J., & Seymour, J. (1996). *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: uvod v nevrolingvistično programiranje.* Žalec: Sledi.
33. Peloz, Z. (2009). *Komunikacija z uporabniki.* Ljubljana: Zavod IRC.
34. Popovič, M., & Zajc, M. (2000). *Vstop v poslovni svet.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. *Pravilen odnos do stranke zagotavlja uspešno prodajo, 2017*. Najdeno 12. januarja 2017 na spletnem naslovu http://www.slonep.net/storitve/agencije-in-posredniki/novice/pravilen-odnos-do-stranke-zagotavlja-uspesno-prodajo
37. Snoj, B., Završnik, B., & Male, V. (1999). *Management izdelkov.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
38. Tavčar, M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje.* Ljubljana: Novi forum.
39. Tavčar, M. (1998). *Povezanost poslovne etike, kulture in olike.* Ljubljana: NUK.
40. *The effect of visual, auditory, and kinaesthetic learning styles on language teaching.* Najdeno 16. januarja 2017 na spletnem naslovu http://www.ipedr.com/vol5/no2/104-H10249.pdf
41. Treven, S. (1998). *Management človeških virov.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Varmer, I. (2010). *Intercultural communication in the globbal workplace*. New York: McGraw-Hill, Irwin.
43. Završnik, B., & Topič, B. (2006). Vloga tržnega komuniciranja pri oblikovanju ugleda bank = The role of marketing communications in bank reputation management. *Naše gospodarstvo, 2006*, str. 127.
44. *Znam komunicirati.* Najdeno 21. decembra 2016 na spletnem naslovu http://www.cene-stupar.si/images/uploads/Gradivo_Znam_komunicirati_na_delovn em mestu.pdf

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik 1
Priloga 2: Analiza ankete 5
Priloga 3: Multitabele: 10

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Spol:

○ Moški
○ Ženski

V katero starostno skupino spadate?

○ do 20 let
○ 21 - 40 let
○ 41 - 60 let
○ 61 let ali več

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

○ osnovna šola ali manj
○ poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)
○ štiriletna srednja šola
○ višja šola
○ visoka šola - prva stopnja
○ univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)
○ znanstveni magisterij ali doktorat

Q1 - Kakšna je vaša prva asociacija ob besedi komuniciranje?

○ izmenjava mnenj
○ pogovor
○ dajanje nasvetov
○ medsebojna interakcija
○ se sporazumevati
○ Drugo:

Q2 - Prosim razvrstite od številke 1(največ) do številke 5 (najmanj), katero vrsto komunikacije največkrat uporabite na delovnem mestu. Številke dopišite v ustrezno polje.

elektronska pošta	
poslovni sestanek	
neformalna komunikacija	
pisna sporočila	
telefon/mobilni telefon	

Q3 - V procesu komuniciranja obstajajo 3 osnovne smeri izmenjave informacij. Na kakšen način v vaši organizaciji največkrat prejmete ustrezne informacije za delo?

☐ zgoraj – navzdol (vodstvo – zaposleni)
☐ spodaj – navzgor (vprašanja postavijo zaposleni vodilnim)
☐ sporazumevanje počez (pogovor med zaposlenimi enake odgovornosti)

Q4 - Prosim razvrstite od številke 1 (največ) do številke 4 (najmanj), od koga v organizaciji pridobite največ informacij povezanih z vašim delom. Številke dopišite v ustrezno polje.

vodje	
intranet	
poslovni sestanek	
sodelavci	

Q5 - Ali je količina ter kvaliteta prejetih informacij pomembna za uspešno opravljanje vašega dela?

○ nikoli
○ včasih
○ pogosto
○ vedno

Q6 - Oblike komuniciranja razvrstimo v 5 osnovnih skupin glede na cilje, vsebino ter na sporočilno vrednost. Kako dobro poznate vsako obliko komuniciranja?

	sploh ne poznam	slabo poznam	malo poznam	dobro poznam	zelo dobro poznam
pisana beseda	○	○	○	○	○
govorjena beseda	○	○	○	○	○
simbolična govorica	○	○	○	○	○
vidne podobe	○	○	○	○	○
multimedija	○	○	○	○	○

Q7 - Kolikokrat najpogostejše napake vplivajo na neustrezno komunikacijo s strankami?

	vedno	pogosto	včasih	nikoli
neustrezen stil pogovora	○	○	○	○
skrivanje informacij	○	○	○	○
pomankanje interesa do pogovora	○	○	○	○
nepripravljenost na sestanek	○	○	○	○
slabo poslušanje	○	○	○	○

Q8 - Ali se vedno ustrezno pripravite na sestanek s stranko ?

◯ nikoli
◯ včasih
◯ pogosto
◯ vedno

Q9 - Ali strokovne bančne izraze prilagodite sogovorniku?

◯ nikoli
◯ včasih
◯ pogosto
◯ vedno

Q10 - Biti strokoven sogovornik pomeni, da stranki pomagate s strokovnimi nasveti podanimi na način, da jih stranka lahko razume. Na pogovore s stranko ste vedno pripravljeni in sestanek izvedete profesionalno. Ali vam je osebno pomembno, da ste strokoven sogovornik?

◯ nikoli
◯ včasih
◯ pogosto
◯ vedno

Q11 - Ali ste mnenja, da je vaš stil komuniciranja odgovoren za vaš uspeh ali neuspeh pri stranki?

◯ da
◯ ne
◯ ne vem

Q12 - Ali menite, da bi učinkovitejša komunikacija vplivala na vašo uspešnost?

◯ da
◯ ne
◯ ne vem

Q13 - Ovrednotite trditve.

	vedno	pogosto	včasih	nikoli
Stranki vedno namenim vso mojo pozornost.	◯	◯	◯	◯
S stranko med pogovorom ohranjam očesni kontakt.	◯	◯	◯	◯
Med pogovorom s stranko spreminjam višino glasu in tako ohranjam pogovor zanimiv.	◯	◯	◯	◯
Če je potrebno se izognem strokovnemu besednjaku.	◯	◯	◯	◯
Stranki ponudim več možnosti izbire.	◯	◯	◯	◯

	vedno	pogosto	včasih	nikoli
Za napake se vljudno opravičim.	◯	◯	◯	◯

Q14 - Poznamo 4 osnovne tipe temperamenta pri ljudeh. Ali prepoznate strankin osnovni temperament? Označite odgovor kateremu tipu temperamenta pripadajo navedene lastnosti.

	Sangvinik	Melanholik	Kolerik	Flegmatik
Popolna oblačila, urejenost, premišljene poteze rok, pokončna drža.	◯	◯	◯	◯
Izstopajoči stil oblek, glasen govor, živahnost telesa.	◯	◯	◯	◯
Udobna oblačila in obutev, močna in težka hoja, zastašujoče obnašanje.	◯	◯	◯	◯
Nevpadljiva oblačila, počasen in tih govor, poslušen.	◯	◯	◯	◯

Q15 - Ali prilagodite svoj govor glede na strankin temperament? Označite odgovor pri posameznem tipu temperamenta.

	nikoli	včasih	pogosto	vedno
Sangvinik	◯	◯	◯	◯
Melanholik	◯	◯	◯	◯
Kolerik	◯	◯	◯	◯
Flegmatik	◯	◯	◯	◯

Q16 - Obstajajo 3 glavni tipi osebnosti. Ali jih pri strankah prepoznate?

	nikoli	včasih	pogosto	vedno
Vizualni tip	◯	◯	◯	◯
Avditivni tip	◯	◯	◯	◯
Kinestetični tip	◯	◯	◯	◯

Q17 - Različni tipi osebnosti strank se odražajo v različnih besedah in frazah, s katerimi stranka opisuje dogajanje. Kateremu tipu osebnosti pripada posamezen sklop besed?

	vizualni tip	avditivni tip	kinestetični tip	nobenemu
odmev, zvok, glasnost	◯	◯	◯	◯
čutiti, kontakt, otipati	◯	◯	◯	◯
svetel, temen, perspektiva	◯	◯	◯	◯

Q18 - Kako pomembno se vam zdi, da za potrebe dobre komunikacije, znate oceniti tip osebnosti stranke?

◯ nepomembno
◯ srednje pomembno
◯ pomembno

○ nujno

Q19 - Ali se strinjate, da je komunikacijo potrebno prilagoditi tipu osebnosti stranke?

○ da
○ ne
○ ne vem

Q20 - O čem bi se bili pripravljeni dodatno izobraževati?
Možnih je več odgovorov

☐ Splošno o komuniciranju.
☐ Splošno o komuniciranju s strankami.
☐ Prepoznavanje tipov osebnosti strank.
☐ Kako prilagoditi komunikacijo osebnosti strank.
☐ Ne želim se dodatno izobraževati.

Priloga 2: Analiza ankete

Tabela 1: Spol anketirancev

XSPOL	Spol:				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (Moški)	41	43	43	43
	2 (Ženski)	55	57	57	100
Veljavni	Skupaj	96	100	100	
		Povprečje	1.6	Std. Odklon	0.5

Tabela 2: Starost zaposlenih

XSTAR2a4	V katero starostno skupino spadate?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (do 20 let)	1	1	1	1
	2 (21 - 40 let)	65	68	68	69
	3 (41 - 60 let)	29	30	30	99
	4 (61 let ali več)	1	1	1	100
Veljavni	Skupaj	96	100	100	
		Povprečje	2.3	Std. Odklon	0.5

Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih

XIZ5a7	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (osnovna šola ali manj)	0	0	0	0
	2 (poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola))	0	0	0	0
	3 (štiriletna srednja šola)	16	17	17	17
	4 (višja šola)	14	15	15	31
	5 (visoka šola - prva stopnja)	27	28	28	59
	6 (univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij))	36	38	38	97
	7 (znanstveni magisterij ali doktorat)	3	3	3	100
Veljavni	Skupaj	96	100	100	
		Povprečje	5.0	Std. Odklon	1.2

Tabela 4: Prva asociacija zaposlenih ob besedi komuniciranje

Q1	Kakšna je vaša prva asociacija ob besedi komuniciranje?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (izmenjava mnenj)	7	7	7	7
	2 (pogovor)	35	36	37	44
	3 (dajanje nasvetov)	0	0	0	44
	4 (medsebojna interakcija)	27	28	28	73
	5 (se sporazumevati)	26	27	27	100
	6 (Drugo:)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	95	99	100	

Tabela 5: Največkrat uporabljena komunikacija na delovnem mestu

Q2	Prosim razvrstite od številke 1 (največ) do številke 5 (najmanj), katero vrsto komunikacije največkrat uporabite na delovnem mestu. Številke dopišite v ustrezno polje.										
	Podvprašanja	**Odgovori**						**Veljavni**	**Št. enot**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q2a	elektronska pošta	47 (49%)	31 (33%)	9 (9%)	5 (5%)	3 (3%)	95 (100%)	95	96	1.8	1.0
Q2b	poslovni sestanek	7 (7%)	8 (8%)	34 (36%)	29 (31%)	17 (18%)	95 (100%)	95	96	3.4	1.1
Q2c	neformalna komunikacija	9 (9%)	13 (14%)	23 (24%)	33 (35%)	17 (18%)	95 (100%)	95	96	3.4	1.2
Q2d	pisna sporočila	1 (1%)	10 (11%)	9 (9%)	22 (23%)	53 (56%)	95 (100%)	95	96	4.2	1.1
Q2e	telefon/mobilni telefon	31 (33%)	33 (35%)	20 (21%)	6 (6%)	5 (5%)	95 (100%)	95	96	2.2	1.1

Tabela 6: Način prejema ustreznih informacij za delo

Q3	V procesu komuniciranja obstajajo 3 osnovne smeri izmenjave informacij. Na kakšen način v vaši organizaciji največkrat prejmete ustrezne informacije za delo?							
	Podvprašanja	**Enote**					**Navedbe**	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q3a	zgoraj – navzdol (vodstvo – zaposleni)	56	94	60	96	58	56	58
Q3b	spodaj – navzgor (vprašanja postavijo zaposleni vodilnim)	8	94	9	96	8	8	8
Q3c	sporazumevanje počez (pogovor med zaposlenimi enake odgovornosti)	33	94	35	96	34	33	34
	SKUPAJ		94		96		97	100

Tabela 7: Od koga v Banki zaposleni prejmejo največ informacij

Q4	Prosim razvrstite od številke 1 (največ) do številke 4 (najmanj), od koga v organizaciji pridobite največ informacij povezanih z vašim delom. Številke dopišite v ustrezno polje.									
	Podvprašanja	**Odgovori**					**Veljavni**	**Št. enot**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
		1	2	3	4	Skupaj				
Q4a	vodje	45 (48%)	27 (29%)	18 (19%)	4 (4%)	94 (100%)	94	96	1.8	0.9
Q4b	intranet	2 (2%)	10 (11%)	14 (15%)	68 (72%)	94 (100%)	94	96	3.6	0.8
Q4c	poslovni sestanek	5 (5%)	22 (23%)	50 (53%)	17 (18%)	94 (100%)	94	96	2.8	0.8
Q4d	sodelavci	42 (45%)	35 (37%)	12 (13%)	5 (5%)	94 (100%)	94	96	1.8	0.9

Tabela 8: Pomembnost kakovostnih in količinsko ustreznih informacij za uspešno opravljanje dela – skupaj vsi anketiranci

Q5	Ali je količina ter kvaliteta prejetih informacij pomembna za uspešno opravljanje vašega dela?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (nikoli)	0	0	0	0
	2 (včasih)	3	3	3	3
	3 (pogosto)	44	46	47	50
	4 (vedno)	47	49	50	100
Veljavni	Skupaj	94	98	100	
		Povprečje	3.5	Std. Odklon	0.6

Tabela 9: Poznavanje oblik komuniciranja

Q6	Oblike komuniciranja razvrstimo v 5 osnovnih skupin glede na cilje, vsebino ter na sporočilno vrednost. Kako dobro poznate vsako obliko komuniciranja?										
	Podvprašanja	**Odgovori**						**Veljavni**	**Št. enot**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
		sploh ne poznam	slabo poznam	malo poznam	dobro poznam	zelo dobro poznam	Skupaj				
Q6a	pisana beseda	2 (2%)	0 (0%)	5 (5%)	44 (48%)	40 (44%)	91 (100%)	91	96	4.3	0.8
Q6b	govorjena beseda	0 (0%)	1 (1%)	7 (8%)	35 (38%)	48 (53%)	91 (100%)	91	96	4.4	0.7
Q6c	simbolična govorica	2 (2%)	5 (5%)	28 (31%)	42 (46%)	14 (15%)	91 (100%)	91	96	3.7	0.9
Q6d	vidne podobe	2 (2%)	6 (7%)	30 (33%)	38 (42%)	15 (16%)	91 (100%)	91	96	3.6	0.9
Q6e	multimedija	0 (0%)	4 (4%)	28 (31%)	46 (51%)	13 (14%)	91 (100%)	91	96	3.7	0.8

Tabela 10: Najpogostejše napake in njihov vpliv na neustrezno komunikacijo s strankami

Q7	Kolikokrat najpogostejše napake vplivajo na neustrezno komunikacijo s strankami?									
	Podvprašanja	**Odgovori**					**Veljavni**	**Št. enot**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
		vedno	pogosto	včasih	nikoli	Skupaj				
Q7a	neustrezen stil pogovora	18 (20%)	47 (52%)	22 (24%)	4 (4%)	91 (100%)	91	96	2.1	0.8
Q7b	skrivanje informacij	29 (32%)	35 (38%)	19 (21%)	8 (9%)	91 (100%)	91	96	2.1	0.9
Q7c	pomankanje interesa do pogovora	23 (25%)	41 (45%)	21 (23%)	6 (7%)	91 (100%)	91	96	2.1	0.9
Q7d	nepripravljenost na sestanek	27 (30%)	36 (40%)	24 (26%)	4 (4%)	91 (100%)	91	96	2.1	0.9
Q7e	slabo poslušanje	30 (33%)	42 (46%)	16 (18%)	3 (3%)	91 (100%)	91	96	1.9	0.8

Tabela 11: Priprave na sestanek s stranko

Q8	Ali se vedno ustrezno pripravite na sestanek s stranko ?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (nikoli)	0	0	0	0
	2 (včasih)	9	9	10	10
	3 (pogosto)	35	36	38	48
	4 (vedno)	47	49	52	100
Veljavni	Skupaj	91	95	100	
		Povprečje	3.4	Std. Odklon	0.7

Tabela 12: Pogostost prilagajanja strokovnih izrazov sogovorniku

Q9	Ali strokovne bančne izraze prilagodite sogovorniku?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (nikoli)	0	0	0	0
	2 (včasih)	14	15	15	15
	3 (pogosto)	40	42	44	59
	4 (vedno)	37	39	41	100
Veljavni	Skupaj	91	95	100	
		Povprečje	3.3	Std. Odklon	0.7

Tabela 13: Pomen strokovnosti za uspešno komunikacijo

Q10	Biti strokoven sogovornik pomeni, da stranki pomagate s strokovnimi nasveti podanimi na način, da jih stranka lahko razume. Na pogovore s stranko ste vedno pripravljeni in sestanek izvedete profesionalno. Ali vam je osebno pomembno, da ste strokoven sogovornik?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (nikoli)	0	0	0	0
	2 (včasih)	9	9	10	10
	3 (pogosto)	23	24	26	36
	4 (vedno)	58	60	64	100
Veljavni	Skupaj	90	94	100	
		Povprečje	3.5	Std. Odklon	0.7

Tabela 14: Odgovornost stila komuniciranja za uspeh ali neuspeh

Q11	Ali ste mnenja, da je vaš stil komuniciranja odgovoren za vaš uspeh ali neuspeh pri stranki?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (da)	71	74	93	93
	2 (ne)	5	5	7	100
Veljavni	Skupaj	76	79	100	
		Povprečje	1.1	Std. Odklon	0.2

Tabela 15: Mnenje o učinku boljše komunikacije na uspešnost

Q12	Ali menite, da bi učinkovitejša komunikacija vplivala na vašo uspešnost?				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (da)	68	71	92	92
	2 (ne)	6	6	8	100
Veljavni	Skupaj	74	77	100	
		Povprečje	1.1	Std. Odklon	0.3

Tabela 16: Pogostost določenega načina komunikacije s stranko

Q13	Ovrednotite trditve.									
	Podvprašanja	**Odgovori**					**Veljavni**	**Št. enot**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
		vedno	pogosto	včasih	nikoli	Skupaj				
Q13a	Stranki vedno namenim vso mojo pozornost.	50 (55%)	37 (41%)	4 (4%)	0 (0%)	91 (100%)	91	96	1.5	0.6
Q13b	S stranko med pogovorom ohranjam očesni kontakt.	39 (43%)	43 (47%)	9 (10%)	0 (0%)	91 (100%)	91	96	1.7	0.7
Q13c	Med pogovorom s stranko spreminjam višino glasu in tako ohranjam pogovor zanimiv.	21 (23%)	45 (49%)	24 (26%)	1 (1%)	91 (100%)	91	96	2.1	0.7
Q13d	Če je potrebno se izognem strokovnemu besednjaku.	15 (16%)	55 (60%)	21 (23%)	0 (0%)	91 (100%)	91	96	2.1	0.6
Q13e	Stranki ponudim več možnosti izbire.	23 (25%)	47 (52%)	21 (23%)	0 (0%)	91 (100%)	91	96	2.0	0.7
Q13f	Za napake se vljudno opravičim.	66 (73%)	20 (22%)	5 (5%)	0 (0%)	91 (100%)	91	96	1.3	0.6

Tabela 17: Prepoznava in določanje lastnosti osnovnih tipov temperamenta

Q14	Poznamo 4 osnovne tipe temperamenta pri ljudeh. Ali prepoznate strankin osnovni temperament? Označite odgovor kateremu tipu temperamenta pripadajo navedene lastnosti.									
	Podvprašanja	**Odgovori**					**Veljavni**	**Št. enot**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
		Sangvinik	Melanholik	Kolerik	Flegmatik	Skupaj				
Q14a	Popolna oblačila, urejenost, premišljene poteze rok, pokončna drža.	31 (35%)	34 (38%)	8 (9%)	16 (18%)	89 (100%)	89	96	1.1	1.1
Q14b	Izstopajoči stil oblek, glasen govor, živahnost telesa.	45 (51%)	9 (10%)	30 (34%)	5 (6%)	89 (100%)	89	96	0.9	1.0
Q14c	Udobna oblačila in obutev, močna in težka hoja, zastašujoče obnašanje.	7 (8%)	12 (13%)	50 (56%)	20 (22%)	89 (100%)	89	96	1.9	0.8
Q14d	Nevpadljiva oblačila, počasen in tih govor, poslušen.	5 (6%)	36 (40%)	1 (1%)	48 (53%)	90 (100%)	90	96	2.0	1.1

Tabela 18: Prilagoditev govora glede na strankin temperament

Q15	Ali prilagodite svoj govor glede na strankin temperament? Označite odgovor pri posameznem tipu temperamenta.									
	Podvprašanja	**Odgovori**					**Veljavni**	**Št. enot**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
		nikoli	včasih	pogosto	vedno	Skupaj				
Q15a	Sangvinik	12 (13%)	45 (51%)	26 (29%)	6 (7%)	89 (100%)	89	96	2.3	0.8
Q15b	Melanholik	11 (12%)	47 (53%)	26 (29%)	5 (6%)	89 (100%)	89	96	2.3	0.8
Q15c	Kolerik	13 (15%)	37 (42%)	25 (28%)	14 (16%)	89 (100%)	89	96	2.4	0.9
Q15d	Flegmatik	9 (10%)	50 (56%)	23 (26%)	7 (8%)	89 (100%)	89	96	2.3	0.8

Tabela 19: Pogostost prepoznavanja tipov osebnosti pri strankah

Q16	**Obstajajo 3 glavni tipi osebnosti. Ali jih pri strankah prepoznate?**									
	Podvprašanja	**Odgovori**					**Veljavni**	**Št. enot**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
		nikoli	včasih	pogosto	vedno	Skupaj				
Q16a	Vizualni tip	5 (6%)	40 (45%)	36 (41%)	7 (8%)	88 (100%)	88	96	2.5	0.7
Q16b	Avditivni tip	5 (6%)	58 (66%)	24 (27%)	1 (1%)	88 (100%)	88	96	2.2	0.6
Q16c	Kinestetični tip	5 (6%)	62 (70%)	18 (20%)	3 (3%)	88 (100%)	88	96	2.2	0.6

Tabela 20: Prepoznavanje tipov osebnosti glede na najpogostejše besedne sklope

Q17	**Različni tipi osebnosti strank se odražajo v različnih besedah in frazah, s katerimi stranka opisuje dogajanje. Kateremu tipu osebnosti pripada posamezen sklop besed?**									
	Podvprašanja	**Odgovori**					**Veljavni**	**Št. enot**	**Povprečje**	**Std. Odklon**
		vizualni tip	avditivni tip	kinestetični tip	nobenemu	Skupaj				
Q17a	odmev, zvok, glasnost	7 (8%)	72 (82%)	5 (6%)	4 (5%)	88 (100%)	88	96	2.1	0.6
Q17b	čutiti, kontakt, otipati	15 (17%)	9 (10%)	61 (69%)	3 (3%)	88 (100%)	88	96	2.6	0.8
Q17c	svetel, temen, perspektiva	55 (63%)	5 (6%)	15 (17%)	13 (15%)	88 (100%)	88	96	1.8	1.2

Tabela 21: Pomembnost ocene osebnosti stranke

Q18	**Kako pomembno se vam zdi, da za potrebe dobre komunikacije, znate oceniti tip osebnosti stranke?**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (nepomembno)	1	1	1	1
	2 (srednje pomembno)	24	25	27	28
	3 (pomembno)	54	56	61	90
	4 (nujno)	9	9	10	100
Veljavni	Skupaj	88	92	100	
		Povprečje	2.8	Std. Odklon	0.6

Tabela 22: Prilagoditev komunikacije tipu osebnosti

Q19	**Ali se strinjate, da je komunikacijo potrebno prilagoditi tipu osebnosti stranke?**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek**	**Veljavni %**	**Kumulativa v %**
	1 (da)	69	72	78	78
	2 (ne)	3	3	3	82
	3 (ne vem)	16	17	18	100
Veljavni	Skupaj	88	92	100	
		Povprečje	1.4	Std. Odklon	0.8

Tabela 23: Zaposleni, ki se želijo usposabljati o določeni vsebini komuniciranja

Q20	**O čem bi se bili pripravljeni dodatno izobraževati?**							
	Podvprašanja	**Enote**					**Navedbe**	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q20a	Splošno o komuniciranju.	29	88	33	96	30	29	18
Q20b	Splošno o komuniciranju s strankami.	37	88	42	96	39	37	22
Q20c	Prepoznavanje tipov osebnosti strank.	41	88	47	96	43	41	25
Q20d	Kako prilagoditi komunikacijo osebnosti strank.	52	88	59	96	54	52	32
Q20e	Ne želim se dodatno izobraževati.	6	88	7	96	6	6	4
	SKUPAJ		88		96		165	100

Priloga 3: Multitabele:

Tabela 1: Primerjava glede na spol, izobrazbo in starostno skupino - splošno

		Spol:		V katero starostno skupino spadate?			
		Moški	Ženski	do 20 let	21 - 40 let	41 - 60 let	61 let ali več
Kakšna je vaša ...	osnovna šola ali manj	0	0	0	0	0	0
	poklicna šola (2 ali 3 ...	0	0	0	0	0	0
	štiriletna srednja šola	3	14	1	9	6	1
	višja šola	6	8	0	8	6	0
	visoka šola - prva ...	16	12	0	23	4	1
	univerzitetna izobrazba ...	15	21	0	24	12	0
	znanstveni magisterij ...	2	1	0	2	1	0

Tabela 2: Primerjava glede na spol in starostno skupino pri asociaciji zaposlenih ob besedi komuniciranje

		Spol:							
		Moški				Ženski			
		V katero starostno ...				V katero starostno ...			
		do 20 let	21 - 40 let	41 - 60 let	61 let ali več	do 20 let	21 - 40 let	41 - 60 let	61 let ali več
Kakšna je vaša prva ...	izmenjava mnenj	0	1	1	0	0	0	0	1
	pogovor	0	3	2	0	0	11	1	0
	dajanje nasvetov	0	11	3	0	0	11	4	0
	medsebojna interakcija	0	15	7	0	0	8	4	1
	se sporazumevati	0	0	0	0	1	5	7	0
	Drugo:	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 3: Primerjava glede na spol in izobrazbo pri asociaciji zaposlenih ob besedi komuniciranje

		Spol:													
		Moški							Ženski						
		Kakšna je vaša ...							Kakšna je vaša ...						
		osnovna šola ali manj	poklicna šola (2 ali 3 ...	štiriletna srednja šola	višja šola	visoka šola - prva ...	univerzitetna izobrazba ...	znanstveni magisterij ...	osnovna šola ali manj	poklicna šola (2 ali 3 ...	štiriletna srednja šola	višja šola	visoka šola - prva ...	univerzitetna izobrazba ...	znanstveni magisterij ...
Kakšna je vaša prva ...	izmenjava mnenj	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
	pogovor	0	0	3	0	1	1	0	0	0	1	2	6	3	0
	dajanje nasvetov	0	0	1	2	2	7	2	0	0	3	1	4	7	0

se nadaljuje

Tabela 3: Primerjava glede na spol in izobrazbo pri asociaciji zaposlenih ob besedi komuniciranje (nad.)

medsebojna interakcija	0	0	5	3	5	9	0	0	0	1	2	6	4	0
se sporazumevati	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	2	4	1
Drugo:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 4: Primerjava glede na spol pri poznavanju oblik komuniciranja

		Spol:		
		Moški	**Ženski**	**Skupaj**
pisana beseda	**sploh ne poznam**	0 0%	2 100%	**2** **100%**
	slabo poznam	0 0%	0 0%	**0** **100%**
	malo poznam	4 67%	2 33%	**6** **100%**
	dobro poznam	23 51%	22 49%	**45** **100%**
	zelo dobro poznam	12 30%	28 70%	**40** **100%**
	Skupaj	**39** **42%**	**54** **58%**	**93** **100%**
govorjena beseda	**sploh ne poznam**	0 0%	0 0%	**0** **100%**
	slabo poznam	0 0%	1 100%	**1** **100%**
	malo poznam	5 71%	2 29%	**7** **100%**
	dobro poznam	20 56%	16 44%	**36** **100%**
	zelo dobro poznam	14 29%	35 71%	**49** **100%**
	Skupaj	**39** **42%**	**54** **58%**	**93** **100%**
simbolična govorica	**sploh ne poznam**	1 33%	2 67%	**3** **100%**
	slabo poznam	5 100%	0 0%	**5** **100%**
	malo poznam	12 43%	16 57%	**28** **100%**
	dobro poznam	15 35%	28 65%	**43** **100%**
	zelo dobro poznam	6 43%	8 57%	**14** **100%**
	Skupaj	**39** **42%**	**54** **58%**	**93** **100%**
vidne podobe	**sploh ne poznam**	0 0%	2 100%	**2** **100%**
	slabo poznam	4 67%	2 33%	**6** **100%**
	malo poznam	15 48%	16 52%	**31** **100%**
	dobro poznam	16 41%	23 59%	**39** **100%**
	zelo dobro poznam	4 27%	11 73%	**15** **100%**
	Skupaj	**39** **42%**	**54** **58%**	**93** **100%**

se nadaljuje

Tabela 4: Primerjava glede na spol pri poznavanju oblik komuniciranja (nad.)

multimedija	**sploh ne poznam**	0 0%	1 100%	**1** **100%**
	slabo poznam	2 50%	2 50%	**4** **100%**
	malo poznam	12 43%	16 57%	**28** **100%**
	dobro poznam	22 47%	25 53%	**47** **100%**
	zelo dobro poznam	3 23%	10 77%	**13** **100%**
	Skupaj	**39** **42%**	**54** **58%**	**93** **100%**

Tabela 5: Primerjava glede na izobrazbo pri poznavanju oblik komuniciranja

		Kakšna je vaša najvišja ...							
		osnovna šola ali manj	**poklicna šola (2 ali 3 ...**	**štiriletna srednja šola**	**višja šola**	**visoka šola - prva ...**	**univerzitetna izobrazba ...**	**znanstveni magisterij ...**	**Skupaj**
pisana beseda	**sploh ne poznam**	0 0%	0 0%	1 50%	0 0%	0 0%	1 50%	0 0%	**2** **100%**
	slabo poznam	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	**0** **100%**
	malo poznam	0 0%	0 0%	2 33%	0 0%	2 33%	2 33%	0 0%	**6** **100%**
	dobro poznam	0 0%	0 0%	10 22%	10 22%	13 29%	12 27%	0 0%	**45** **100%**
	zelo dobro poznam	0 0%	0 0%	3 8%	3 8%	11 28%	20 50%	3 8%	**40** **100%**
	Skupaj	**0** **0%**	**0** **0%**	**16** **17%**	**13** **14%**	**26** **28%**	**0** **0%**	**0** **0%**	**93** **100%**
govorjena beseda	**sploh ne poznam**	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	**0** **100%**
	slabo poznam	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	**1** **100%**
	malo poznam	0 0%	0 0%	2 29%	0 0%	3 43%	2 29%	0 0%	**7** **100%**
	dobro poznam	0 0%	0 0%	6 17%	7 19%	12 33%	11 31%	0 0%	**36** **100%**
	zelo dobro poznam	0 0%	0 0%	8 16%	5 10%	11 22%	22 45%	3 6%	**49** **100%**
	Skupaj	**0** **0%**	**0** **0%**	**16** **17%**	**13** **14%**	**26** **28%**	**0** **0%**	**0** **0%**	**93** **100%**
simbolična govorica	**sploh ne poznam**	0 0%	0 0%	2 67%	0 0%	1 33%	0 0%	0 0%	**3** **100%**
	slabo poznam	0 0%	0 0%	1 20%	2 40%	1 20%	1 20%	0 0%	**5** **100%**
	malo poznam	0 0%	0 0%	4 14%	7 25%	6 21%	11 39%	0 0%	**28** **100%**
	dobro poznam	0 0%	0 0%	8 19%	4 9%	13 30%	16 37%	2 5%	**43** **100%**
	zelo dobro poznam	0 0%	0 0%	1 7%	0 0%	5 36%	7 50%	1 7%	**14** **100%**
	Skupaj	**0** **0%**	**0** **0%**	**16** **17%**	**13** **14%**	**26** **28%**	**0** **0%**	**0** **0%**	**93** **100%**
vidne podobe	**sploh ne poznam**	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 100%	0 0%	**2** **100%**
	slabo poznam	0 0%	0 0%	1 17%	2 33%	1 17%	2 33%	0 0%	**6** **100%**
	malo poznam	0 0%	0 0%	7 23%	4 13%	7 23%	12 39%	1 3%	**31** **100%**
	dobro poznam	0 0%	0 0%	6 15%	6 15%	14 36%	12 31%	1 3%	**39** **100%**
	zelo dobro poznam	0 0%	0 0%	2 13%	1 7%	4 27%	7 47%	1 7%	**15** **100%**
	Skupaj	**0** **0%**	**0** **0%**	**16** **17%**	**13** **14%**	**26** **28%**	**0** **0%**	**0** **0%**	**93** **100%**

se nadaljuje

Tabela 5: Primerjava glede na izobrazbo pri poznavanju oblik komuniciranja (nad.)

multimedija	**sploh ne poznam**	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	**1 100%**
	slabo poznam	0 0%	0 0%	0 0%	1 25%	1 25%	2 50%	0 0%	**4 100%**
	malo poznam	0 0%	0 0%	4 14%	5 18%	9 32%	10 36%	0 0%	**28 100%**
	dobro poznam	0 0%	0 0%	9 19%	6 13%	13 28%	17 36%	2 4%	**47 100%**
	zelo dobro poznam	0 0%	0 0%	2 15%	1 8%	3 23%	6 46%	1 8%	**13 100%**
	Skupaj	**0 0%**	**0 0%**	**16 17%**	**13 14%**	**26 28%**	**0 0%**	**0 0%**	**93 100%**

Tabela 6: Primerjava glede na starost pri najpogostejših napakah in njihovem vplivu na neustrezno komunikacijo s strankami

		V katero starostno skupino spadate?				
		do 20 let	**21 - 40 let**	**41 - 60 let**	**61 let ali več**	**Skupaj**
neustrezen stil pogovora	**vedno**	0 0%	10 53%	8 42%	1 5%	**19 100%**
	pogosto	0 0%	33 70%	13 28%	1 2%	**47 100%**
	včasih	1 4%	15 65%	7 30%	0 0%	**23 100%**
	nikoli	0 0%	4 100%	0 0%	0 0%	**4 100%**
	Skupaj	**1 1%**	**62 67%**	**28 30%**	**2 2%**	**93 100%**
skrivanje informacij	**vedno**	0 0%	15 52%	14 48%	0 0%	**29 100%**
	pogosto	0 0%	26 72%	9 25%	1 3%	**36 100%**
	včasih	1 5%	14 74%	4 21%	0 0%	**19 100%**
	nikoli	0 0%	7 78%	1 11%	1 11%	**9 100%**
	Skupaj	**1 1%**	**62 67%**	**28 30%**	**2 2%**	**93 100%**
pomankanje interesa do ...	**vedno**	0 0%	13 54%	9 38%	2 8%	**24 100%**
	pogosto	0 0%	29 71%	12 29%	0 0%	**41 100%**
	včasih	1 5%	14 64%	7 32%	0 0%	**22 100%**
	nikoli	0 0%	6 100%	0 0%	0 0%	**6 100%**
	Skupaj	**1 1%**	**62 67%**	**28 30%**	**2 2%**	**93 100%**
nepripravljenost na ...	**vedno**	0 0%	13 48%	13 48%	1 4%	**27 100%**
	pogosto	0 0%	30 81%	7 19%	0 0%	**37 100%**
	včasih	1 4%	16 67%	7 29%	0 0%	**24 100%**
	nikoli	0 0%	3 60%	1 20%	1 20%	**5 100%**
	Skupaj	**1 1%**	**62 67%**	**28 30%**	**2 2%**	**93 100%**

se nadaljuje

Tabela 6: Primerjava glede na starost pri najpogostejših napakah in njihovem vplivu na neustrezno komunikacijo s strankami (nad.)

slabo poslušanje	**vedno**	0 0%	21 70%	9 30%	0 0%	**30** **100%**
	pogosto	0 0%	27 64%	15 36%	0 0%	**42** **100%**
	včasih	1 6%	11 65%	4 24%	1 6%	**17** **100%**
	nikoli	0 0%	3 75%	0 0%	1 25%	**4** **100%**
	Skupaj	**1** **1%**	**62** **67%**	**28** **30%**	**2** **2%**	**93** **100%**

Tabela 7: Primerjava glede na spol pri najpogostejših napakah in njihovem vplivu na neustrezno komunikacijo s strankami

		Spol:		
		Moški	**Ženski**	**Skupaj**
neustrezen stil pogovora	**vedno**	7 37%	12 63%	**19** **100%**
	pogosto	19 40%	28 60%	**47** **100%**
	včasih	11 48%	12 52%	**23** **100%**
	nikoli	2 50%	2 50%	**4** **100%**
	Skupaj	**39** **42%**	**54** **58%**	**93** **100%**
skrivanje informacij	**vedno**	10 34%	19 66%	**29** **100%**
	pogosto	16 44%	20 56%	**36** **100%**
	včasih	9 47%	10 53%	**19** **100%**
	nikoli	4 44%	5 56%	**9** **100%**
	Skupaj	**39** **42%**	**54** **58%**	**93** **100%**
pomankanje interesa do ...	**vedno**	5 21%	19 79%	**24** **100%**
	pogosto	19 46%	22 54%	**41** **100%**
	včasih	12 55%	10 45%	**22** **100%**
	nikoli	3 50%	3 50%	**6** **100%**
	Skupaj	**39** **42%**	**54** **58%**	**93** **100%**
nepripravljenost na ...	**vedno**	9 33%	18 67%	**27** **100%**
	pogosto	17 46%	20 54%	**37** **100%**
	včasih	11 46%	13 54%	**24** **100%**
	nikoli	2 40%	3 60%	**5** **100%**
	Skupaj	**39** **42%**	**54** **58%**	**93** **100%**
slabo poslušanje	**vedno**	12 40%	18 60%	**30** **100%**
	pogosto	16 38%	26 62%	**42** **100%**
	včasih	9 53%	8 47%	**17** **100%**
	nikoli	2 50%	2 50%	**4** **100%**
	Skupaj	**39** **42%**	**54** **58%**	**93** **100%**

Tabela 8: Primerjava glede na spol in izobrazbo pri pripravah na sestanek s stranko

		Spol:													
		Moški							Ženski						
		Kakšna je vaša ...							Kakšna je vaša ...						
		osnovna šola ali manj	poklicna šola (2 ali 3 ...	štiriletna srednja šola	višja šola	visoka šola - prva ...	univerzitetna izobrazba ...	znanstveni magisterij ...	osnovna šola ali manj	poklicna šola (2 ali 3 ...	štiriletna srednja šola	višja šola	visoka šola - prva ...	univerzitetna izobrazba ...	znanstveni magisterij ...
Ali se vedno ustrezno ...	nikoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	včasih	0	0	1	1	0	1	0	0	0	6	1	3	6	0
	pogosto	0	0	3	1	0	2	0	0	0	1	1	6	5	2
	vedno	0	0	1	3	9	8	0	0	0	4	6	8	13	1

Tabela 9: Primerjava glede na spol pri pogostosti prilagajanja strokovnih izrazov sogovorniku

		Spol:	
		Moški	Ženski
Ali strokovne bančne …	nikoli	0	0
	včasih	8	6
	pogosto	19	22
	vedno	12	26

Tabela 10: Primerjava glede na spol in izobrazbo pri pomenu strokovnosti za uspešno komunikacijo

		Spol:													
		Moški							Ženski						
		Kakšna je vaša …							Kakšna je vaša …						
		osnovna šola ali manj	poklicna šola (2 ali 3 …	štiriletna srednja šola	višja šola	visoka šola – prva …	univerzitetna izobrazba …	znanstveni magisterij …	osnovna šola ali manj	poklicna šola (2 ali 3 …	štiriletna srednja šola	višja šola	visoka šola – prva …	univerzitetna izobrazba …	znanstveni magisterij …
Biti strokoven …	nikoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	včasih	0	0	1	1	2	1	1	0	0	5	0	3	4	0
	pogosto	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	8	9	1
	vedno	0	0	1	3	5	3	0	0	0	8	7	7	16	1

Tabela 11: Primerjava glede na spol in izobrazbo pri pogostosti določenega načina komunikacije s stranko

		Spol:		Kakšna je vaša najvišja …						
		Moški	Ženski	osnovna šola ali manj	poklicna šola (2 ali 3 …	štiriletna srednja šola	višja šola	visoka šola – prva …	univerzitetna izobrazba …	znanstveni magisterij …
Stranki vedno namenim …	vedno	20	31	0	0	6	9	18	15	3
	pogosto	18	19	0	0	9	3	7	18	0
	včasih	1	3	0	0	0	1	1	2	0
	nikoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S stranko med pogovorom …	vedno	10	30	0	0	8	5	10	16	1
	pogosto	25	18	0	0	7	6	14	14	2
	včasih	4	5	0	0	0	2	2	5	0
	nikoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0

se nadaljuje

Tabela 11: Primerjava glede na spol in izobrazbo pri pogostosti določenega načina komunikacije s stranko (nad.)

Med pogovorom s stranko …	**vedno**	5	17	0	0	5	4	6	7	0
	pogosto	18	27	0	0	7	6	13	16	3
	včasih	15	9	0	0	3	2	7	12	0
	nikoli	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Če je potrebno se …	**vedno**	6	10	0	0	4	4	3	5	0
	pogosto	22	33	0	0	8	6	18	22	1
	včasih	11	10	0	0	3	3	5	8	2
	nikoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stranki ponudim več …	**vedno**	9	15	0	0	6	5	5	8	0
	pogosto	21	26	0	0	7	5	13	19	3
	včasih	9	12	0	0	2	3	8	8	0
	nikoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Za napake se vljudno ...	**vedno**	26	41	0	0	12	9	19	24	3
	pogosto	11	9	0	0	3	3	6	8	0
	včasih	2	3	0	0	0	1	1	3	0
	nikoli	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 12: Primerjava glede na spol in izobrazbo pri prepoznavi in določanju lastnosti osnovnih tipov temperamenta

		Spol:		**Kakšna je vaša najvišja ...**						
		Moški	**Ženski**	**osnovna šola ali manj**	**poklicna šola (2 ali 3 ...**	**štiriletna srednja šola**	**višja šola**	**visoka šola - prva ...**	**univerzitetna izobrazba ...**	**znanstveni magisterij ...**
Popolna oblačila, ...	**Sangvinik**	11	20	0	0	3	4	10	13	1
	Melanholik	19	16	0	0	4	3	14	14	0
	Kolerik	3	5	0	0	5	0	1	1	1
	Flegmatik	5	12	0	0	3	6	1	7	0
Izstopajoči stil oblek, ...	**Sangvinik**	19	27	0	0	9	6	15	15	1
	Melanholik	5	4	0	0	2	0	5	2	0
	Kolerik	12	18	0	0	3	7	5	14	1
	Flegmatik	2	3	0	0	0	0	1	4	0
Udobna oblačila in ...	**Sangvinik**	4	3	0	0	1	0	1	4	1
	Melanholik	5	8	0	0	2	6	2	3	0
	Kolerik	23	27	0	0	6	6	16	22	0
	Flegmatik	6	15	0	0	6	1	7	6	1
Nevpadljiva oblačila, ...	**Sangvinik**	5	1	0	0	1	3	1	1	0
	Melanholik	10	26	0	0	6	4	9	16	1
	Kolerik	0	2	0	0	1	0	1	0	0
	Flegmatik	24	24	0	0	7	6	15	18	2

Tabela 13: Primerjava glede na spol in izobrazbo pri pogostosti prepoznavanja tipov osebnosti pri strankah in prepoznavanje tipov osebnosti glede na najpogostejše besedne sklope

		Spol:		**Kakšna je vaša najvišja ...**						
		Moški	**Ženski**	**osnovna šola ali manj**	**poklicna šola (2 ali 3 ...**	**štiriletna srednja šola**	**višja šola**	**visoka šola - prva ...**	**univerzitetna izobrazba ...**	**znanstveni magisterij ...**
Vizualni tip	**nikoli**	2	3	0	0	2	0	1	2	0
	včasih	18	23	0	0	6	4	14	16	1
	pogosto	14	22	0	0	5	4	10	16	1
	vedno	4	4	0	0	1	4	1	1	1
Avditivni tip	**nikoli**	3	2	0	0	0	1	2	1	1
	včasih	26	33	0	0	11	7	17	23	1
	pogosto	8	16	0	0	3	4	6	10	1
	vedno	1	1	0	0	0	0	1	1	0

se nadaljuje

Tabela 13: Primerjava glede na spol in izobrazbo pri pogostosti prepoznavanja tipov osebnosti pri strankah in prepoznavanje tipov osebnosti glede na najpogostejše besedne sklope (nad.)

Kinestetični tip	**nikoli**	3	2	0	0	1	0	2	1	1
	včasih	27	36	0	0	10	9	18	26	0
	pogosto	6	12	0	0	3	3	4	7	1
	vedno	2	2	0	0	0	0	2	1	1
odmev, zvok, glasnost	**vizualni tip**	5	2	0	0	1	1	1	4	0
	avditivni tip	28	44	0	0	8	10	23	28	3
	kinestetični tip	3	3	0	0	2	0	2	2	0
	nobenemu	2	2	0	0	2	1	0	1	0
čutiti, kontakt, otipati	**vizualni tip**	7	8	0	0	3	0	6	6	0
	avditivni tip	5	4	0	0	3	0	1	5	0
	kinestetični tip	26	36	0	0	6	12	19	22	3
	nobenemu	0	3	0	0	1	0	0	2	0
svetel, temen, ...	**vizualni tip**	22	33	0	0	7	8	15	22	3
	avditivni tip	2	3	0	0	1	2	1	1	0
	kinestetični tip	8	8	0	0	2	0	5	9	0
	nobenemu	6	7	0	0	3	2	5	3	0

Tabela 14: Primerjava glede na spol in izobrazbo pri pomembnosti ocene osebnosti stranke in prilagoditve komunikacije osebnosti stranke

		Spol:		**Kakšna je vaša najvišja ...**						
		Moški	**Ženski**	**osnovna šola ali manj**	**poklicna šola (2 ali 3 ...**	**štiriletna srednja šola**	**višja šola**	**visoka šola - prva ...**	**univerzitetna izobrazba ...**	**znanstveni magisterij ...**
Kako pomembno se vam ...	**nepomembno**	0	1	0	0	0	0	0	1	0
	srednje pomembno	11	14	0	0	4	2	4	15	0
	pomembno	22	33	0	0	8	8	19	17	3
	nujno	5	4	0	0	2	2	3	2	0
Ali se strinjate, da je ...	**da**	28	42	0	0	10	10	19	28	3
	ne	2	1	0	0	0	1	0	2	0
	ne vem	8	9	0	0	4	1	7	5	0