

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ŽELJKA JOKIĆ



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN NEVERBALNE KOMUNIKACIJE PRI DELU S  
STRANKAMI V BANKAH**

Ljubljana, september 2011

ŽELJKA JOKIĆ



## **IZJAVA**

Študent/ka Željka Jokić izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem jo napisal/a pod mentorstvomizr. prof. dr. Nade Zupan, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_



# KAZALO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1 KOMUNICIRANJE</b> .....   | <b>3</b>  |
| 1.1 Opredelitev in pomen poslovnega komuniciranja.....                     | 3         |
| 1.2 Komunikacijski model .....   | 4         |
| 1.3 Metode in tehnike poslovnega komuniciranja .....                       | 5         |
| 1.4 Motnje pri komuniciranju.....  | 6         |
| <b>2 VERBALNO KOMUNICIRANJE</b> .....                                      | <b>6</b>  |
| 2.1 Vrste verbalnega komuniciranja.....                                    | 7         |
| 2.2 Prednosti in pomanjkljivosti verbalnega komuniciranja .....            | 8         |
| <b>3 NEVERBALNO KOMUNICIRANJE</b> .....                                    | <b>9</b>  |
| 3.1 Pomen neverbalnega komuniciranja .....                                 | 11        |
| 3.2 Vrste neverbalnega komuniciranja .....                                 | 12        |
| <b>4 DELO S STRANKAMI V BANKI</b> .....                                    | <b>17</b> |
| 4.1 Opis banke in poslovanja .....   | 18        |
| 4.2 Pomen odnosov s strankami .....  | 19        |
| <b>5 RAZISKAVA O NEVERBALNI KOMUNIKACIJI BANČNIH USLUŽBENCEV</b> <b>20</b> |           |
| 5.1 Metodologija raziskave .....   | 20        |
| 5.2 Predstavitev rezultatov .....  | 21        |
| 5.3 Ovrednotenje rezultatov .....  | 29        |
| 5.4 Predlogi za izboljšave.....  | 30        |
| <b>SKLEP</b> .....   | <b>31</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI</b> .....  | <b>33</b> |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| <i>Slika 1: Komunikacijski model</i> .....                                | 4  |
| <i>Slika 2: Metode in tehnike poslovnega komuniciranja</i> .....          | 5  |
| <i>Slika 3: Verbalno (besedno) komuniciranje</i> .....                    | 8  |
| <i>Slika 4: Neverbalno (nebesedno) komuniciranje</i> .....                | 10 |
| <i>Slika 5: Elementi komunikacije</i> .....                               | 11 |
| <i>Slika 6: Urejenost bančnega uslužbenca</i> .....                       | 21 |
| <i>Slika 7: Pozdrav s predstavitvijo in stiskom rok</i> .....             | 22 |
| <i>Slika 8: Strokovno vedenje in prijaznost bančnega uslužbenca</i> ..... | 22 |
| <i>Slika 9: Aktivno poslušanje bančnega uslužbenca</i> .....              | 23 |
| <i>Slika 10: Razumevanje povedanega</i> .....                             | 23 |
| <i>Slika 11: Povratna informacija povedanega</i> .....                    | 24 |
| <i>Slika 12: Vedenje bančnega uslužbenca</i> .....                        | 24 |
| <i>Slika 13: Ujemanje obrazne mimike s povedanim</i> .....                | 25 |
| <i>Slika 14: Primerna poslovna telesna razdalja</i> .....                 | 25 |
| <i>Slika 15: Vonj bančnega uslužbenca</i> .....                           | 26 |
| <i>Slika 16: Pričakovanje pozornosti pri stranki</i> .....                | 26 |
| <i>Slika 17: Telesna drža bančnega uslužbenca</i> .....                   | 27 |
| <i>Slika 18: Izkušnja z bančnim uslužbencem</i> .....                     | 27 |
| <i>Slika 19: Doba komitentstva stranke</i> .....                          | 28 |
| <i>Slika 20: Menjava banke</i> .....                                      | 28 |

## KAZALO TABEL

|  |    |
|--|----|
| <i>Tabela 1: Kretnje in njihov pomen</i> ..... | 13 |
|--|----|



## UVOD

**Ugotovili smo, da »nimamo telesa«, ampak »smo telo«. Torej se nam ne zdi čudno, da ima naše telo tudi »nekaj besede«, ko komuniciramo. (Birkenbihl, 1999, str. 139)**

Komuniciranje je osnova našega vsakdanjega življenja, naj gre za osebno ali poslovno področje. Nihče se ne more izogniti komuniciranju z drugimi ljudmi, zato je še pomembnejše, da naša komunikacija poteka na primerni ravni. Na delovnem mestu se upoštevajo določena pravila, ki veljajo v poslovnem svetu, posebno pa je treba paziti pri delu s strankami. Verbalna komunikacija se mora dopolnjevati z neverbalno, saj v nasprotnem pride do neljubih situacij. Če torej želimo pridobiti stranko, moramo uporabiti vse ustrezne načine komuniciranja, da nas poslovni stik pripelje do želenega cilja. Zato je izjemnega pomena, da naše vedenje potrjuje besede. Gibi rok, pogled, oči, ton glasu, mimika obraza se morajo ujemati s tistim, kar smo povedali, saj bo stranka samo takrat imela občutek, da smo vredni njenega zaupanja.

Na delovnem mestu, kjer smo obkroženi s sodelavci, nadrejenimi ali podrejenimi in s strankami, je nemogoče ne komunicirati. Tudi če na sestanku sedimo molče in ne gledamo nikogar v oči, komuniciramo z drugimi. Tako naše vedenje jim nekaj sporoča. Tiho smo lahko zato, ker se s povedanim ali govornikom ne strinjamo, ker nimamo česa povedati, ker se nismo pripravili na sestanek, ne nazadnje ker smo jezni, ker nismo napredovali. Nikogar ne gledamo v oči, ker nam sodelavci ne odgovarjajo, lahko se slabo počutimo ali komaj čakamo, da se sestanek konča. Sporočamo veliko, vendar si lahko naše vedenje vsakdo razlaga po svoje. In z neverbalnim komuniciranjem ali branjem znakov lahko vsakdo po svoje, prav ali narobe, razlaga naše počutje in vedenje. Tedaj je veliko možnosti, da bodo nastale motnje v komuniciranju.

Bistvo vsakega odnosa je komunikacija, ki v taki ali drugačni obliki ljudi povezuje. Je nit, iz katere je stkana človeška družba. Komunikacija je v izvirnem pomenu ustvarjanje skupnega razumevanja, skupne izkušnje med ljudmi. Pojavlja se v različnih oblikah. Skupni so lahko delo, strategije, cilji, težave, želje, novice in celo klepet. Skupne so lahko pretekle izkušnje, ideje in spoznanja, upanje in strahovi, občutki in čustva. Vse to si lahko izmenjamo z besedami, s telesno govorico, s pogledi, s tonom glasu, pa tudi tako, da ne rečemo ničesar. (Roger & Russell, 1992, str. 148)

Zaposleni prepogosto pozabljajo na moč neverbalne komunikacije. Vsako neverbalno izražanje slabe volje, naveličanosti ali nezadovoljstva stranke hitro opazijo. Neprimerne vedenja ne odpuščajo in se zelo hitro odločijo za drugega ponudnika, to pa je danes na trgu izjemnega pomena za obdržanje strank in obstoj podjetij. V nalogi smo se osredotočili na

pomen neverbalne komunikacije pri delu s strankami. Opredelili smo pojme, kot so komunikacija, verbalna in neverbalna komunikacije ter delo s strankami.

**Namen** diplomskega dela je prikazati, kako zelo pomembna je neverbalna komunikacija pri delu s strankami. V nalogi želimo opozoriti na pasti neverbalne komunikacije, ki se lahko pojavijo pri tem, kot so npr. primeren položaj telesa v odnosu s strankami, neusklajenost povedanega in vedenjskega sporočila, pretirana prijaznost, vzvišenost in podobno.

**Cilj** diplomske naloge je v teoretičnem delu s pomočjo strokovne literature opredeliti pomen komunikacije pri delu s strankami. Predvsem se želimo osredotočiti na neverbalno komunikacijo kot sestavni del komunikacijskega procesa. Navezovali se bomo na poslovno komunikacijo v bančnem sektorju pri stiku s strankami. Dotaknili se bomo tudi motenj v komuniciranju. V empiričnem delu pa bomo z anketo med strankami izvedli raziskavo o neverbalni komunikaciji bančnih uslužbencev pri komuniciranju z njimi. Rezultate raziskave bomo prikazali grafično in opisno. Za konec naloge bomo podali predloge za izboljšanje verbalne komunikacije pri zaposlenih v banki.

**Raziskovalna vprašanja** se bodo navezovala na opažanja strank o neverbalni komunikaciji bančnih uslužbencev. Na začetku diplomskega dela smo si zastavili nekaj vprašanj, ki se navezujejo na neverbalno komunikacijo zaposlenih, in sicer:

1. Ali stranke menijo, da se bančni uslužbenci vedejo strokovno in prijazno?
2. Ali stranke menijo, da jih bančni uslužbenci poslušajo dovolj pozorno?
3. Ali bančni uslužbenci uporabljajo preveč strokovni jezik in jih stranke zato ne razumejo v celoti?
4. Ali imajo stranke občutek, da se bančni uslužbenci vedejo preveč vzvišeno v odnosu do njih?
5. Ali stranke menijo, da se jim bančni uslužbenci dovolj posvečajo?
6. Ali nameravajo stranke zamenjati banko zaradi neprimerne vedenja bančnih uslužbencev?

Z **metodo dela** smo preučili strokovno literaturo, ki se navezuje na obravnavano temo. Na njeni podlagi smo sestavili anketni vprašalnik, s katerim smo opravili raziskavo med strankami v banki.

**Struktura vsebine poglavij** je naslednja: v uvodu smo predstavili opredelitev problema – neverbalne komunikacije pri delu s strankami. Nadalje smo opisali namen in cilje naloge, metode dela in predstavili raziskovalna vprašanja. V drugem poglavju smo opredelili pomen komunikacije in prikazali komunikacijski model v komunikacijskem procesu. Prav tako smo v njem predstavili metode in tehnike komuniciranja ter njegove vrste. Tretje poglavje smo namenili verbalni komunikaciji. Četrto poglavje je namenjeno temi naloge, to je neverbalnemu komuniciranju. Predstavili smo pomen in vrste neverbalnega komuniciranja.

Prikazali smo pomen kretenj kot izraz neverbalne komunikacije. O delu s strankami smo govorili v petem poglavju. Prikazali smo bančno poslovanje kot storitev in največ pozornosti namenili odnosom s strankami. V šestem poglavju smo naredili raziskavo o verbalni komunikaciji pri bančnih uslužbencih. Stranke smo spraševali o tem z anketo. Navezovali smo se na raziskovalna vprašanja. Rezultate smo prikazali z grafi in jih za konec poglavja pisno ovrednotili. V sklepu smo povzeli glavne ugotovitve naloge.

## **1 KOMUNICIRANJE**

Podjetje je sestavljeno iz ljudi, ki komunicirajo med seboj in predvsem s strankami. S komunikacijo rešujejo naloge ter odpravljajo težave, probleme in tudi konflikte. Na tem mestu bi radi opozorili, da se je pri komunikaciji s stranko treba prilagoditi njenemu načinu komuniciranja, verbalnega in neverbalnega. Če na primer ne razume bančne terminologije, moramo jezik oblikovati tako, da nas popolnoma razume. V nekaterih primerih moramo govor upočasniti, govoriti razločneje in ves čas spremljati, ali stranka še dojemata povedano.

Beseda komunikacija izvira iz latinske besede *communicare*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati o nečem, vprašati za nasvet. Komuniciranje lahko najsplošneje opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko ljudje komunicirajo, med seboj prenašajo sporočila z različnimi simboli (besedami, kretnjami, govorico telesa, slikami, svetlobnimi in zvočnimi simboli itd.). (Mihaljčič, 2006, str. 11)

Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Zato se navadno ne zavedamo izrednega pomena komunikacije v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju, ki se kaže v tem, da je človekovo vedenje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. Z drugimi besedami, komuniciranje je v veliki meri determinanta tega vedenja. Naša mnenja, misli, izrečena stališča in nagnjenja so izidi mnogih komunikacijskih dejanj: po eni strani raznih oblik govornega in drugega neposrednega komuniciranja, po drugi pa pisnega in drugega posrednega komuniciranja. (Možina, Tavčar & Knežević, 1995, str. 23)

### **1.1 Opredelitev in pomen poslovnega komuniciranja**

Banka lahko obdrži stranko le, če je ta zadovoljna z njeno ponudbo in posredovanjem storitev, pa tudi z njihovo ceno. Strankino zadovoljstvo je bolj ali manj nematerialne oblike oz. narave, medtem ko meri banka svojo uspešnost z ustvarjanjem dobička. Kljub številnim tehnološkim inovacijam in njihovi uporabi pri poslovanju, ostaja pristen odnos med banko in strankami še naprej enako pomemben. Njegovo ustvarjanje pa seveda zahteva veliko strokovnega znanja, časa, sredstev in truda. (Mihaljčič, 2009, str. 16)

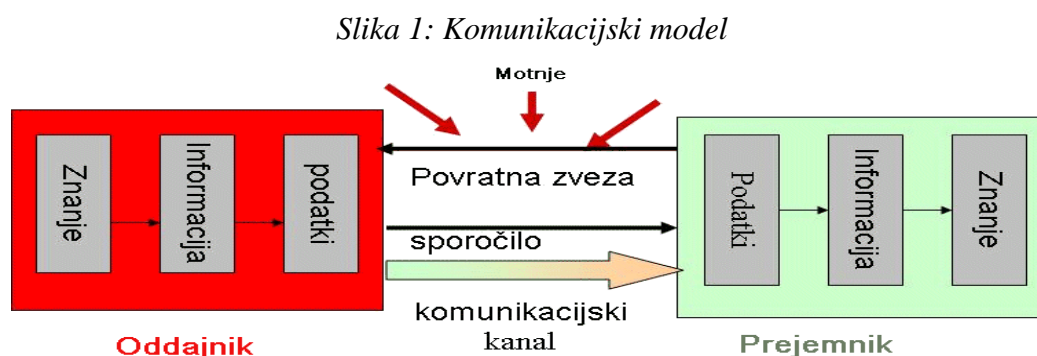
Poslovno komuniciranje je vedno sredstvo za doseg nekega cilja. Če bančni uslužbenec pri tem ni dovolj spreten, ne more uresničiti zastavljenega cilja. Stranke so zelo občutljive za neprimerno komunikacijo, zato zaposleni, ki imajo na delovnem mestu opraviti z njimi, potrebujejo določeno znanje in veščine. Vsakega zaposlenega, ki pri delu komunicira s strankami, bi moralo podjetje napotiti na primerno izobraževanje. Banke morajo pri strankah ustvariti občutek, da niso samo številke, temveč da referent dela v njihov prid in da so zanj na prvem mestu.

Na kratko rečeno, poslovno komuniciranje se od drugih vrst komuniciranja razlikuje po tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in da ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov. (Kavčič, 1998, str. 63)

## 1.2 Komunikacijski model

S komunikacijskim modelom torej poenostavljeno predstavimo komunikacijski proces, njegove bistvene sestavine in njihove medsebojne povezave. Namen modela je lažje razumevanje procesa. (Kavčič, 1998, str. 4)

Komunikacijski model ali kanal ima štiri elemente. To so: oddajnik oz. pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in kanal, po katerem poteka komunikacija. Sporočila je treba kodirati v tako obliko, da ga prejemnik pravilno sprejme. Pošiljatelj lahko to naredi z besedami, zvoki, kretnjami, napisano besedo in podobno. Ko prejemnik sprejme sporočilo in ga odkodira, pošlje oddajniku povratno informacijo. S povratno informacijo ali tako imenovanim feedbackom oddajnik dobi potrdilo, da je prejemnik pravilno sprejel in razumel poslano sporočilo. To pa je vedno treba preveriti, saj v nasprotnem lahko pride do motenj in do popačenega ali narobe razumljenega sporočila. Pri komuniciranju lahko nastane več vrst motenj – motnje pri pošiljatelju, motnje pri prejemniku in motnje na komunikacijski poti. Komunikacijski model in njegove elemente smo prikazali na spodnji sliki 1.

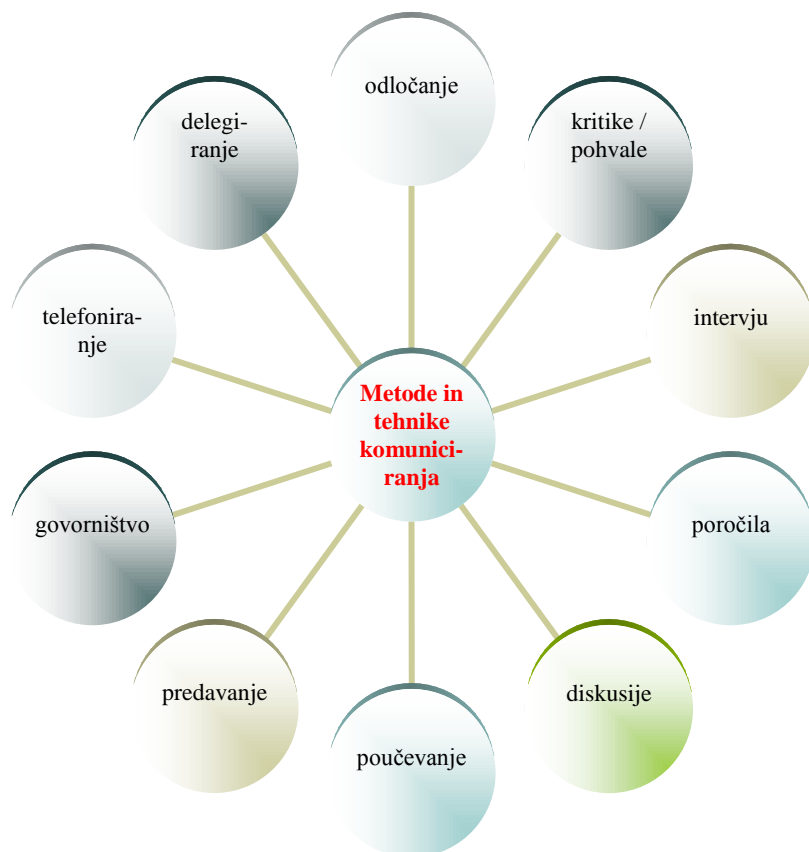


Vir: Komuniciranje in njegov pomen, 2011.

### 1.3 Metode in tehnike poslovnega komuniciranja

Osebno ali poslovno verbalno komuniciranje se med seboj razlikujeta. Na osebni ravni komuniciramo s prijatelji, znanci in domačimi, v poslovnem svetu pa se verbalno komuniciranje navezuje na nadrejene, sodelavce in stranke ali poslovne partnerje. Pri poslovnem verbalnem komuniciranju je način govora drugačen, uporabljamo drugačno terminologijo in bolj pazimo na pomen izgovorjenih besed kot sicer v osebem življenju. V poslovnem svetu se moramo zavedati nekaj pravil, ki veljajo pri pozdravljanju, naslavljanju oseb, predstavljanju in podobno. Na delovnem mestu obvezno vikamo vse neznane, polnoletne ljudi. Priporočljiva je tudi uporaba besed gospod in gospa ali strokovnih nazivov, kot so profesor, doktor, magister in podobno. Pri poslovnem pogovoru poslušamo drugače kot sicer. Sogovornika nikdar ne prekinjamo in mu ne skačemo v besedo. Poslušamo ga natančno oziroma aktivno. Njegove besede povzamemo, ker tako vidimo, ali smo ga dobro razumeli. V poslovnem svetu se je komunikacija razvila zaradi potreb delitve dela. Na sliki 2 smo prikazali metode in tehnike poslovnega komuniciranja.

Slika 2: Metode in tehnike poslovnega komuniciranja



Vir: M. Ferjan, Organizacija izobraževanja, 1999, str. 20.

## 1. 4 Motnje pri komuniciranju

Motnje pri komuniciranju lahko nastanejo pri vseh štirih elementih komunikacijskega modela oziroma kanala, tako na strani oddajnika, sprejemnika, sporočila in ne nazadnje kanala, po katerem potuje sporočilo. Strokovna teorija deli motnje na več načinov, na primer na organizacijske ali individualne, kot pravi Ferjan (1999, str. 38). Organizacijske nastanejo zaradi slabih komunikacijskih kanalov, kot so slaba zveza in podobno.

Po Ferjanu (1999, str. 39) delimo glavne individualne motnje v procesu komuniciranja takole:

- Nasprotujoče si predpostavke: nasprotujoče si postavke so lahko motnje, ko oddajnik predpostavlja, da bo sprejemnik interpretiral sporočilo natanko tako, kot si ga razlaga sam. Vendar si seveda sprejemnik ključne besede razlaga popolnoma drugače od oddajnika.
- Semantika (poenostavljanje): pri semantiki gre za poenostavljanje. Posamezne besede ali kretnje imajo lahko več pomenov.
- Čustva: vpletenost čustev je nemogoče izklopiti, saj so ta pri človeku ves čas navzoča.
- Komunikacijske spretnosti: vsi nismo enako komunikativni, zato je lahko na eni strani zelo gostobeseden sogovornik, na drugi strani pa redkobeseden. Od prvega bomo slišali vse in še več, od drugega malo in nas bo skrbelo neizgovorjeno.
- Komunikacijska preobremenitev: tudi komunikacijska preobremenitev lahko nastopi kot motnja. Če oddajnik odda preveč sporočil, se jih mnogo izgubi, zato je pri komunikaciji pomembno, da ne pretiravamo in ne dolgovezimo, temveč povemo bistvene in pomembne stvari.
- Vnaprejšnji odnos do sporočila: pogosto imamo neko mnenje o nekom ali nečem izoblikovano vnaprej, še preden pride do kontakta ali komunikacije. Npr. slišali smo, da pride na delovno mesto direktorja nova oseba. Je iz druge podružnice in informacije o njej so prehiteli njen prihod. Torej si bomo o tej osebi ustvarili neko mnenje, še preden bomo z njo govorili ali jo videli. Tudi takšno vedenje ali razmišljanje je lahko velika ovira v komunikaciji.

V procesih komuniciranja se srečujemo tudi s popačenjem informacij. Informacijo imamo za popačeno, če je v komunikacijskem procesu namerno ali nenamerno prišlo do spremembe njene prvotne sporočilnosti. (Kavčič, 1991, str. 319)

## 2 VERBALNO KOMUNICIRANJE

Z uporabo jezika, tj. besed je človeštvo v komunikaciji doseglo nove razsežnosti. Med drugim je lahko posameznik tako izrazil svoje misli. Govorimo ves čas, na vsakem koraku, z mnogimi ljudmi. S pogovorom komuniciramo in tako ohranjamo socialne stike.

Pogoj za verbalno komuniciranje s sogovornikom je poslušanje. Kot pravita Travis in Greaves (2008, str. 101), je pri izboljšanju družbenih spretnosti, kamor spada tudi verbalna komunikacija, najpomembnejše, da se naučimo poslušati. Ne pričakujmo nestrpnosti, kdaj bo sogovornik povedal bistvo, in ne razmišljajmo vnaprej, kaj mu bomo odgovorili. Verbalno vedno komuniciramo s sogovornikom, razen kadar se pogovarjamo sami s seboj. Verbalno komuniciranje ni samo govorjenje, ampak je tudi poslušanje. To pride še bolj do izraza na delovnem mestu. Če želimo primerno poslovno verbalno komunikacijo, pozorno poslušamo, pazimo, kako in kaj bomo odgovorili in kako se bomo pri tem izražali. Ne moremo povedati prav vsega, kar nam pade na pamet. Naša verbalna komunikacija na delovnem mestu mora tako iti čez filtre v naših mislih, preden jih usta izrečejo. Verbalno komuniciranje je izraz nas samih. Ljudje sodijo o nas po povedanem, po njegovi vsebini, po izrazoslovju in načinu govorjenja.

## **2.1 Vrste verbalnega komuniciranja**

Verbalno lahko komuniciramo na dva načina, in sicer govorno ali pisno. Govorno komuniciramo na delovnem mestu s strankami, nadrejenimi in sodelavci ali poslovnimi partnerji. Govorno komunikacijo uporabljamo povsod, na primer na poslovnih sestankih, poslovnih pogovorih s strankami ali poslovnimi partnerji in na poslovnih kosilih. Čeprav na delovnem mestu govorno komuniciramo tudi s sodelavci, je ta govor manj formalen, kot če na primer govorimo z direktorjem bančne poslovalnice. Pri govoru pazimo na pomen besed, primerno izražanje, ton glasu in hitrost govora. Pri verbalnem komuniciranju na delovnem mestu tudi bolj pazimo na vljudnostna pravila kot takrat, ko govorimo s svojimi domačimi. Sogovorniku ne skačemo v besedo in ga ne prekinjamo. Pozorno poslušamo do konca, povzamemo povedano in odgovorimo. Verbalno pa komuniciramo tudi pisno. Ta način verbalne komunikacije je še pazljivejši in natančneje izražen kot govorni del. Ko nekaj napišemo, premislimo, kako se bomo izrazili, in pazimo, da smo jedrnat in čim razumljivejši. Pisana beseda ima še več filtrov kot govorna oziroma povedana beseda. Ko nekaj napišemo, lahko besede zamenjamo, spremenimo in preden oddamo, še enkrat pogledamo, ali je vse tako kot mora biti. Upoštevajmo pravila poslovne pošte, v kateri ni prostora za prosto izražanje, marveč mora biti to strokovno, poslovno in izredno vljudno. Delitev besedne, verbalne komunikacije smo prikazali na sliki 3.

Slika 3: Verbalno (besedno) komuniciranje



Vir: Z. Mihaljčič, *Poslovno komuniciranje*, 2006, str. 20.

## 2.2 Prednosti in pomanjkljivosti verbalnega komuniciranja

Tudi verbalno komuniciranje ima svoje slabosti in prednosti. Če neposredno verbalno komuniciramo s stranko, moramo biti urejeni. Če pa z njo govorimo po telefonu, naša pričeska in obleka nista pomembni. Med velikimi slabostmi verbalne komunikacije, ki ni pisna oziroma dokumentirana, je tudi nedokazljivost povedanega.

Prednosti verbalnega komuniciranja so:

- s strankami imamo neposreden stik
- hkrati lahko sodeluje več ljudi
- pisana beseda je dokumentirana
- vidimo takojšen odziv.

Po Kavčiču (1998, str. 151–153) so prednosti verbalnega komuniciranja predvsem hitrost, celovitost sporočanja pomena, presojanje skladnosti, neposredno preverjanje sporočila in večja zasebnost sporočanja.



Pomanjkljivosti verbalnega komuniciranja:

- pomanjkljivo poslušanje, sliši se samo del besedila
- njem ni fizičnega, pisnega dokaza
- nerazumevanje strokovnega ali na primer narečnega jezika
- uporabljanje lastnih filtrov, besede si lahko razlagamo na več načinov
- neprimerna hitrost govora, govorjenje na pamet in posploševanje.

Kavčič (1998, str. 153–154) pravi, da so pomanjkljivosti verbalnega komuniciranja nedokumentiranost, manjša dokazna vrednost in manjša natančnost sporočanja.

### 3 NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

V našem celotnem medsebojnem komuniciranju ima neverbalna komunikacija vrsto pomembnih funkcij. Na **vsebinski ravni** neverbalna sporočila spreminjajo, potrjujejo, dopolnjujejo in širijo tehtnost izgovorjene vsebine in usmerjajo k delu z vsebino. Na **osebni ravni** z neverbalnimi sporočili izražamo svoja čustvena stanja, namere in pričakovanja ter odpiramo sebe drugim. Na **odnosni ravni** z neverbalno komunikacijo izražamo svoja stališča do izgovorjenih stališč, opredeljujemo stališča in odnose, ohranjamo in usmerjamo strukture moči in družbenega reda ter naša splošna duhovna stališča. Na **vplivni ravni** so neverbalna sporočila močno sredstvo obveščanja in vplivanja naših sporočil, pospešujejo ali upočasnjujejo komunikacijski feedback – povratno informacijo in dialog. (Brajša, 1994, str. 57)

Sami po sebi lahko presodimo, kaj vse opazimo pri človeku, že ko z njim spregovorimo samo en stavek. Ker smo ljudje kompleksna bitja, tudi dojemamo zelo kompleksno. Prvi stik z bančnim uslužbencem nam pove veliko. Takoj opazimo, kako je oblečen, kakšno ima pričesko, ali so njegove roke urejene, ali ima obleko zastarelo ali modno, je čista in zlikana, kakšen je njegov stisk roke, kako občutimo njegovo kožo, ima roke hrapave ali mehke, so njegove oči iskrene ali je nasmeh prisiljen in še in še bi lahko naštevali. Vse to in mnogo več opazimo v prvih treh sekundah, zato podcenjevanje neverbalnega komuniciranja sploh v poslovnem svetu ni opravičeno.

V bančnih poslovalnicah je verjetno že vsakdo med nami kdaj naletel na uslužbenca, ki je bil vzvišen, gledal na nas prezirljivo ali se vedel do nas, kot da nam dela uslugo, ker se ukvarja z nami. To je dejansko stanje, ki ga v bančnih poslovalnicah lahko srečamo vsak dan. Naj omenimo še en zelo pomemben faktor pri komuniciranju – vpletenost čustev in dostojanstva. Ko stranka pride v banko, da bi najela kredit, v prenesenem pomenu prosi za pomoč. Človeku, ki tako ali drugače prosi za pomoč, pa ne smemo pokazati, da se nam smili, ga gledati zviška ali prezirljivo. Z njim komuniciramo dostojanstveno in mu z ničimer ne pokažemo svojega pomilovanja. Danes namreč ljudje ne najemajo kreditov samo za hiše ali

stanovanja ter avtomobile, temveč tudi za to, da plačajo položnice ali nakupijo ozimnico. Včasih ga potrebujejo že za to, da otroku kupijo vse potrebno za novo šolsko leto.

Neverbalno (nebesedno) komuniciranje se nanaša na vse načine komuniciranja, pri katerem za prenos sporočila niso uporabljene besede. Če sodimo po nekaterih raziskavah, imajo te druge oblike sporočanja pomena bistven, pretežen delež in besede le manjšega. Vendar je za neverbalno komuniciranje potrebno, da se sporočevalec in sprejemnik poročila vidita in slišita hkrati. Skratka, neverbalno komuniciranje zahteva, da sta osebi blizu druga drugi, najbolje da komunicirata neposredno. Neverbalno komuniciranje po telefonu je omejeno zgolj na kakovost uporabljenega glasu. (Kavčič, 1998, str. 275)

Vrste neverbalnega komuniciranja smo prikazali na spodnji sliki 4.

Slika 4: Neverbalno (nebesedno) komuniciranje

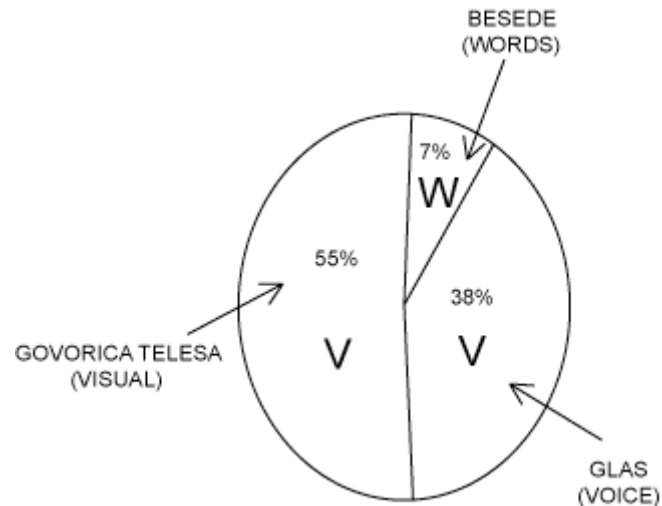


Vir: Z. Mihaljčič, *Poslovno komuniciranje*, 2006, str. 20.

Po Mihaljčiču (2006, str. 21) so vrste neverbalnega komuniciranja: parajezik, mimika obraza, oči, kretnje rok in drža telesa, dotik, prostor, čas, geste in podobno. Ker pri komuniciranju uporabljamo celo vrsto drugih načinov izražanja, kot so besede, je nebesedno komuniciranje tako zelo pomembno. Še večji poudarek pa je na neverbalnem komuniciranju v poslovnem svetu.

Komuniciranje sestoji iz treh elementov: besed, glasu in govorice telesa. Šele ko so vsi trije usklajeni, lahko govorimo o pristni komunikaciji. Kot vidimo na sliki 5, zasedajo besede le 7 % komunikacije, glas 38 %, vse drugo pa spada pod neverbalno komunikacijo. Če želimo, da nam bo stranka verjela, kar ji govorimo, morajo biti vsi trije elementi usklajeni.

*Slika 5: Elementi komunikacije*



*Vir: Impuls, Neverbalna komunikacija, 2011.*

Ker pa se pogosto ne zavedamo svojega neverbalnega komuniciranja, lahko pride v stiku s stranko do neželenih posledic. Ko besedno sporočilo ni usklajeno z našim vedenjem, stranka ne dobi dobrega občutka. Svoje sodelavce lahko prosimo, naj nas čez dan spremljajo s pogledom in nam na koncu delovnega dne sporočijo svoja opažanja. Prepričani smo, da bomo presenečeni nad povedanim. Mogoče nam bodo povedali, da smo si med pogovorom s stranko ves čas popravljali pričesko ali da smo večkrat pogledali na uro, takega vedenja oziroma kretenj pa se sploh nismo zavedali. To je eden izmed načinov, da svoje vedenje spremenimo. Lahko pa poskušamo zavedno kontrolirati, kako se vedemo med poslovnim pogovorom, vendar je to težko. Vedenje lahko spremenimo tako, da bomo na poslovnem področju delovali profesionalno in nas nezavedno početje ne bo oviralo pri delu s strankami.

### **3.1 Pomen neverbalnega komuniciranja**

Vemo, da se je neverbalno komuniciranje začelo uporabljati prej kot verbalno in da je mnogo bolj poučno in nazorno. Neverbalno komuniciranje je po Kavčiču (1998) pomembno zaradi naslednjih vzrokov:

- Pri njem uporabljamo več kanalov hkrati. Drža telesa, izraz obraza, gibi rok – vse to lahko sporoča prejemniku isti pomen. Pri verbalnem komuniciranju pa je sporočanje omejeno samo na uporabo besed, zato je neverbalno sporočanje pomena celovitejše in zanesljivejše.

- Po splošnem prepričanju sporočevalec manj nadzira neverbalno komuniciranje kot verbalno. Besede se da bolj izbirati, namerno uporabljati, zlasti pri pisnem komuniciranju. Vendar se je mogoče tudi mnogih oblik neverbalnega komuniciranja naučiti, npr. oblačenja, drže telesa, gibov rok itd.
- Neverbalno komuniciranje je posebno zanimivo v povezavi z verbalnim. Takrat prejemnik sporočilo ne samo sprejema z različnimi čuti, ampak zaznava tudi skladnost med različnimi kanali sporočanja. Skladnost kanalov sporočanja pomembno prispeva k prepričljivosti sporočila.

V bančnem sektorju je neverbalno komuniciranje še pomembnejše kot v kakšni drugi storitveni dejavnosti. Če gradbenik ne bo lepo oblečen, ne bo umirjen, ne bo govoril počasi in s strokovnim jezikom ali ne bo imel urejenih nohtov in pričeske, mu nobena stranka tega ne bo zamerila. V bančnem sektorju pa so vsi ti načini izražanja še kako pomembni. Čistoča in negovanost bančnega uslužbenca veliko pove o njegovi osebnosti in je del njegove delovne obveznosti. To velja posebno za bolj »konservativna« delovna okolja, med katera sodi tudi bančni sektor. Stranka si najprej ustvari mnenje o bančnem delavcu glede na njegov videz.

### **3.2 Vrste neverbalnega komuniciranja**

Vrste neverbalnega komuniciranja smo povzeli po avtorjih (Mihaljčič, 2006, str. 31–41 in Kavčič, 1998, str. 275–289 ) in jih predstavili v nadaljevanju. To so načini, ki niso govorni ali besedni in jih uporabljamo pri neverbalnem komuniciranju. Lahko rečemo, da so dopolnilo verbalne komunikacije oziroma njena podkrepitev.

#### **Parajezik**

Vse, kar je povezano z jezikom, imenujemo parajezik. Posamezniki se razlikujejo tudi po barvi, višini in globini glasu: nekateri govorijo hitro, drugi počasi, nekateri imajo cvileč glas, drugi zelo melodičnega in podobno. Predvsem pa parajezik izraža čustva. Če govorimo hitro in z visokimi toni, sporočamo, da smo na primer iz sebe zaradi nekaterih dogodkov, ki so nas povsem vrgli iz tira. Če pa govorimo tiho, počasi in umirjeno, smo mogoče zaljubljeni. Zato parajezik človeka, ki nam zatrjuje, da je popolnoma miren, vendar ima visok ton glasu in govori hitro, ni v sozvočju z jezikom, s tistim, kar izražajo njegove besede. Bančni delavec mora govoriti z mirnimi toni, hitrost njegovega govora mora biti prilagojena izgovorjenemu, barva glasu pa topla.

Izraz parajezik se nanaša na kakovost uporabljenega glasu. Poenostavljeno povedano, izraz »jezik« uporabljamo za označevanje tega, kar rečemo, torej besed. »Parajezik« pa nasprotno označuje, kako je nekaj izrečeno. Parajezik se nanaša na naslednje lastnosti uporabljenega glasu pri komuniciranju (Kavčič, 1998, str. 279):

- višino glasu, tj. uporabo visokih ali nizkih tonov
- glasnost, tj. jakost uporabljenega glasu
- hitrost govora, tj. kako hitro govorec govori
- kakovost glasu, zvočnost, resonanco, zvok oziroma ton glasu
- poudarek v stavku.

## Geste

Z izrazom geste razumemo vse kretnje ali gibe telesa. Pri neverbalnem komuniciranju najpogosteje uporabljamo roke ali gibe glave. Čeprav se geste v različnih kulturah razlikujejo, pa stisnjena pest povsod po svetu pomeni sovražnost, roke, stegnjene proti sogovorniku, nakazujejo dobrodošlico in roke, dvignjene pred obraz, obrambo.

Geste lahko razdelimo takole:

- **Znaki, označitve.** To so namerne geste in se uporabljajo tam, kjer je uporaba besed otežena ali prepovedana. Lahko pa gre tudi za komunikacijo v skupini. Med poklici, ki poznajo posebne geste, so predvsem gasilci, upravljavci žerjavov, snemalci in podobno.
- **Ponazoritvene geste ali kretnje.** Njihov namen je ponazoriti, ponoviti, dopolniti ali poudariti povedano. So različnih tipov: dirigiranje, znaki vodenja, prostorski znaki, znaki za oblike, znaki telesnih gibov.
- **Regulatorji.** Sem spadajo geste, ki vzdržujejo ali usmerjajo pogovor, kot je mahanje, kimanje in premikanje obrvi. Lahko so namenjeni za kontrolo ustnih komunikacij z navodili govorceu, naj pohiti ali upočasni.
- **Razkrivalci čustev.** To so geste, ki razkrijejo čustvena stanja, kot so jeza, zadrega itd.
- **Prilagojevalci.** S temi gestami, se oseba prilagaja situaciji. Ti gibi so praviloma spontani, hitri in jih ne kontroliramo.

Podzavestne kretnje so načeloma nekontrolirane in nezavedne. Izražajo naše notranje misli ali čustva. Četudi bi jih želeli nadzorovati, bi bili verjetno neuspešni.

*Tabela 1: Kretnje in njihov pomen*

| <b>KRETNJA</b>                | <b>POMEN</b>                |
|-------------------------------|-----------------------------|
| Razprte dlani pri sogovorniku | <i>Odkritost, poštenost</i> |
| Dlani za hrbtom               | <i>Laganje, prikrivanje</i> |
| Dlani, obrnjene navzgor       | <i>Podrejenost</i>          |
| Dlani, obrnjene navzdol       | <i>Avtoritativnost</i>      |
| Dlani, položene na mizo       | <i>Pripravljenost</i>       |
| Iztegnjen palec               | <i>Ukaz, grožnja</i>        |

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Stisnjena pest                    | <i>Napadalnost</i>                           |
| Naprej obrnjene dlani             | <i>Odpor, obramba</i>                        |
| Dlani pokonci in vzporedno        | <i>Distanciranje</i>                         |
| Drgnjenje dlani ob dlan           | <i>Veselo pričakovanje</i>                   |
| Počasno drgnjenje dlani           | <i>Premetenost, potuhnjenost</i>             |
| Sklenjene roke                    | <i>Samozavest</i>                            |
| Trdno sklenjene roke              | <i>Frustracija, sovražnost</i>               |
| Roke v bližini obraza             | <i>Prevara, laž, dvom, negotovost</i>        |
| Praskanje po nosu pri poslušanju  | <i>Dvom</i>                                  |
| Praskanje po nosu pri govorjenju  | <i>Laž</i>                                   |
| Praskanje za ušesom               | <i>Obramba pred lažjo</i>                    |
| Rahljanje ovratnika               | <i>Dvom, negotovost</i>                      |
| Podpiranje glave                  | <i>Jeza, razkrinkana laž</i>                 |
| Bobnanje s prsti po mizi          | <i>Dolgčas</i>                               |
| Iztegnjen palec pod brado         | <i>Nestrpnost</i>                            |
| Božanje brade                     | <i>Zamišljenost</i>                          |
| Svinčnik, prst v ustih            | <i>Odločanje o nečem</i>                     |
| Stisnjene pesti                   | <i>Premajhna samozavest</i>                  |
| Prekrižane noge sogovornika       | <i>Odklonitev, obrambna drža</i>             |
| Prekrižane noge proti sogovorniku | <i>Naklonjenost, zaupanje</i>                |
| Iztegnjene noge                   | <i>Sproščенost, zaupanje</i>                 |
| Spodvite noge                     | <i>Pripravljenost sprejeti naše stališče</i> |
| Pokončna drža glave               | <i>Nevtralno razpoloženje</i>                |
| Glava, nagnjena postrani          | <i>Zanimanje za naša stališča</i>            |
| Sklonjena glava                   | <i>Odklonitev našega stališča</i>            |
| Roki za glavo, noge prekrižane    | <i>Samozavest, vzvišenost</i>                |

Vir: Z. Mihaljčič, *Poslovno komuniciranje*, 2006, str. 35.

### **Izrazi obraza – mimika**

Čeprav z obrazno mimiko izražamo največ, je pri njej zanimivo to, da svojega obraza oziroma njegovih izrazov ne vidimo. Obrazna mimika zato večkrat ni v skladu z našimi nameni doživljanja. Vsak izraz na obrazu lahko razlaga več stvari. Nasmeh je tako lahko izraz veselja, tesnobe, živčnosti, stiske ali nelagodja. Drugi berejo naše izrazne poteze, ni pa zagotovila, da si jih tudi pravilno razlagajo oziroma da so na podlagi obrazne mimike dobili sporočila, kakršna smo jih hoteli izraziti. Izražamo se z vsemi deli obraza – z usti, obrvmi, očmi, celo nosom. Z obrvmi dopolnimo, kar smo izrazili z očmi in usti. V teh primerih obrvi dvigamo ali spuščamo.

Ne smemo pozabiti niti na smeh. Ta je v poslovnem svetu dobrodošel, vendar zadržan, ne pretiran, predvsem pa mora biti iskren. Vsako prilizovanje stranka hitro prepozna. Če je smeh iskren, pravijo, da se smeji tudi oči, pri lažnem smehu se oči ne spremenijo.

Izraznost obraza je neposredno povezana s čustvovanjem. Mimika je govorica čustev. Obraz je najizrazitejši del telesa, ker je opremljen z izjemno strukturiranim motoričnim živčevjem in mišičjem in močno presega izraznost živalskih obrazov (samo človek se lahko smeje). Izraz na obrazu pokaže odnos do nekoga ali nečesa. (Kovač et al, 2005, str. 87)

### **Oči in pogled**

Pravimo, da so oči zrcalo duše. Ko govorimo s stranko, jo gledamo naravnost v oči, se ne izmikamo pogledom in s svojim pogledom ne begamo naokoli. Samo takrat bo lahko komunikacija potekala na primerni ravni. Če gledamo stranko v oči, medtem ko ji nekaj razlagamo, opazimo njene odzive. Oči izražajo naša čustva in misli. Lahko imajo začuden, vprašujoč, zaskrbljen, navdušen ali kakšen drug pogled. Iz tega razberemo, ali smo na dobri poti in ali pogovor vodi k zastavljenemu cilju.

Pogled v oči pri poslovnem komuniciranju ima še večjo težo kot sicer, poleg tega je treba upoštevati še nekaj pravil. Predolg pogled ni primeren, ker pri sogovorniku povzroča nelagodje. Med pogovorom ga vsakih nekaj sekund odmaknemo od sogovornika, mogoče pogledamo v papirje ali računalnik. Predolgo boljčanje v človeka je skoraj tako neprijetno kot biti prezrt ali če te sobesednik sploh ne pogleda v oči. V tem primeru se bo sogovornik prav tako počutil neprijetno, odrinjeno in celo nezaželeno. Če nikakor noče navezati stika z očmi, lahko domnevamo, da ga je sram, ker je ali bo naredil nekaj slabega.

Pogled naravnost v oči posamezniku pomeni, da je opažen, da je sporočilo namenjeno prav njemu. Izogibanje neposrednemu stiku s pogledom lahko izraža razburjenost, nezanesljivost, strah pred neprijetnimi vprašanji. Pogled iz oči v oči nam daje tudi najpomembnejšo povratno informacijo o vplivu našega sporočila na posameznika. (Kovač et al, 2005, str. 88)

### **Podoba in položaj telesa, rok in nog**

Večkrat se sploh ne zavedamo, kaj vse sporočajo položaji telesa. Če si glavo podpiramo z rokami in gledamo nekam v daljavo, bodo vsi opazili, da se dolgočasimo. Če so naše kretnje rok hitre in nervozne, če se dotikamo nosu in ust in se izmikamo pogledom, lahko sogovornik domneva, da nekaj prikrivamo ali celo lažemo. Ponavljajoče se trkanje s prsti po mizi pa sporoča, da smo nestrpni, da se nam mudi in da bi želeli pogovor čim hitreje končati. V takem primeru bo stranka predčasno odšla, poslovni stik bo neuspešen, najbrž ne bo več hotela imeti opravka z nami. In če se bo le vrnila v našo poslovalnico, bo po vsej verjetnosti poiskala drugega bančnega referenta. Tudi presenečenje lahko izražamo na več načinov. Če smo

napeti, nemirni, se praskamo po glavi, sporočamo, da ne vemo kako se bomo spopadli s primerom. Stranka že v začetku izgubi zaupanje v nas, saj s takim vedenjem sporočamo, da ne vemo, kako bomo stvar speljali. Eno izmed najbolj motečih neverbalnih sporočil pa je prav gotovo izkazovanje premoči, samozadostnosti ali večvrednosti. Ko sedimo nagnjeni na stolu nazaj, imamo roke sklenjene v trikotnik, dvignjene obrvi in srepeč pogled, dajemo strankam vedeti, da so na nižji ravni kot mi in da jih imamo za manjvredne. Takega vedenja ne odpuščajo, počutijo se ponižane in so v zelo neprijetnem položaju. Ko stranka stopi pred nas, mi pa govorimo s sodelavcem, jo samo ošvrknemo s pogledom in ne pokažemo zanimanja zanjo, izražamo svojo neprofesionalnost. S tem ji nebesedno povemo, da za nas ni pomembna in naj počaka tako dolgo, da ji bomo pripravljene nameniti svoj dragoceni čas. To je v praksi pogost pojav.

## **Dotikanje**

Tudi v poslovnem svetu veljajo pravila razdalje. Določena so takole:

- intimna razdalja: do pribl. 50 cm
- osebna razdalja: od pribl. 50 cm do 1m
- poslovna razdalja: od pribl. 1,5 do 2 m
- javna razdalja: od pribl. 3 m naprej

Telesni dotik s stranko v bančnem sektorju je primeren samo ob pozdravu, ko se ji predstavimo in ponudimo roko, ter seveda ob poslavljanju. Vse drugo telesno dotikanje ni primerno. Čeprav je v bančnem prostoru med stranko in zaposlenim okence ali miza, je mogoče pretirano nagnjenost k stranki imeti za neprimerno.

Telesni stiki na delovnem mestu so precej omejeni, vendar vključujejo:

- pozdravljanje in poslavljanje s stiskom rok
- pri govorjenju vplivanje z dotikom rok ali ramen drugih
- zbujanje pozornosti s kratkim dotikom rok ali ramen
- usmerjanje gibanja z rahlim dotikom, objemom rok ali dotikom hrbta.

## **Prostor**

Uporaba prostora v komunikacijske namene se imenuje prosemika. Ljudje podobno kot živali označujemo prostor, ki ga štejemo za svojega. V organizacijah se oblikujejo norme glede uporabe prostora. (Kavčič, 1998, str. 287)

Čeprav se sliši čudno, lahko komuniciramo tudi s prostorom. Če ima bančna poslovalnica urejeno parkirišče, se stranke lahko pripeljejo do nje brez strahu, da bodo imele težave s tem, kje bodo pustile avtomobil. Tudi prostori za zaposlene in stranke so ločeni. V praksi velja, da so prostori za stranke svetli, moderno opremljeni, nepoškodovani, lepo urejeni in aranžirani.



Kar zadeva prostore za zaposlene, pa ni tako pomembno, da je oprema moderna, temveč mora biti predvsem funkcionalna in zlasti služiti svojemu namenu.

Po Kavčiču (1998, str. 287–288) ločujemo več vrst prostora glede na komunikacijo, in sicer:

– **Fiksni prostor** je razpored stavb in prostorov v njih. Na to vplivajo načrtovalci in gradbeniki. Bližnji prostori omogočajo več medosebnega srečevanja in komuniciranja. Če imajo lastniki oziroma uporabniki možnost, da objekte zgradijo v skladu s svojimi željami, ti objekti sporočajo, kakšni so njihovi lastniki. Ljudje, ki si zgradijo hiše z visokimi stenami, so pogosto zaprtega značaja, domišljivi, vzvišeni.

– **Polfiksni prostor** se nanaša na razporejanje opreme v prostoru. Tudi delovni kotiček si lahko vsakdo do neke mere uredi po svoje. Že razpored sedežev vpliva na vrsto in način komunikacije. Prav tako je lahko pisarna urejena in opremljena tako, da ustvarja prijetno, toplo ali hladno vzdušje.

– **Medosebni prostor** velja za neformalni prostor, ta pa se nanaša na fizično razdaljo, ki jo želimo in uveljavljamo pri različnem komuniciranju z drugimi. Pri tem imajo pomembno vlogo kulturne razlike. Lahko bi jih ločili po količini dotikov. V neformalnem prostoru ločujemo štiri vrste medosebnega stika – o tem smo govorili pri temi dotikanje.

## Čas

Čas je prav tako ena izmed oblik komuniciranja in je pomemben predvsem v poslovnem svetu. S točnostjo pokažemo spoštovanje in zanesljivost, nasprotno pa zamujanje kaže na nezanesljivost, malomarnost, podcenjevanje in nezainteresiranost.

Tudi uporaba časa je marsikdaj zgovorna. Veliko razlike je pri tem, ali poslovni partner pokliče ob 11. uri dopoldne ali ob dveh zjutraj. Nočni klic je za vsakega mnogo resnejši in ga razume kot nujnega. Osebe z višjim statusom hitreje vstopajo v sobo kot tiste z nižjim – te potem, ko potrkajo, čakajo, da jih povabijo, naj vstopijo. Osebe z višjim statusom si navadno vzamejo tudi več časa za odgovor kot osebe z nižjim statusom. (Kavčič, 1998, str. 289)

## 4 DELO S STRANKAMI V BANKI

Stranke postajajo vedno zahtevnejše, njihova pričakovanja pa vedno večja. Po drugi strani je ponudnikov bančnih storitev vse več in konkurenca med njimi je iz dneva v dan hujša. Če hoče banka ohraniti stare stranke in pridobiti nove, mora doseči, da bodo čutile jasno povezavo z njo. Z drugimi besedami, s strankami mora navezati dolgotrajen odnos, s katerim se bodo »navezale« na izbrano banko. (Mihaljčič, 2009, str. 15)

## 4.1 Opis banke in poslovanja

Banka X posluje z osmimi poslovnimi enotami v osmih večjih mestih v Sloveniji, in sicer v Postojni, Ljubljani, Mariboru, Kranju, Murski Soboti, Novem mestu, Kopru in Novi Gorici. Na dan 31. 12. 2010 je bilo v njej zaposlenih 244 ljudi.

V poslovalnici, kjer smo anketirali stranke, je delo razdeljeno na:

- Sektor poslovanja z gospodarstvom, ki je sestavljen iz Segmenta poslovanja s srednje velikimi podjetji in Segmenta poslovanja z malimi podjetji
- Sektor poslovanja s prebivalstvom, ki je sestavljen iz Segmenta poslovanja s prebivalstvom, Segmenta gradnje in bivanja, Segmenta poslovanja z vrednostnimi papirji in Centra bančnih storitev in informacij (telefonsko/elektronsko bančništvo).

Banka pri svojem poslovanju uporablja naslednje tržne oziroma prodajne poti:

- poslovne enote z mobilnimi svetovalci
- Center bančnih storitev in informacij; podpora in prodaja
- E-bančništvo; spletna stran (info predal/možno povpraševanje po določenem produktu), elektronska banka, telefonsko bančništvo
- pogodbeni partnerji.

V omenjeni poslovalnici sta dve blagajni. Vsak svetovalec ima svojo pisarno za pogovor s stranko. Ta lahko stopi v stik z banko po telefonu in spletni strani in se dogovori za osebni termin. Vsaka je obravnavana individualno. V poslovni enoti je tudi infopult, kjer je mogoče pridobiti splošne informacije.

Finančni svetovalci so ločeni na:

- svetovalce za poslovanje s prebivalstvom – tržijo produkte za fizične osebe, kot so transakcijski računi, varčevanje (stanovanjsko, namensko, depoziti, varčevanje za otroke)
- svetovalce za poslovanje na področju gradnje in bivanja (stanovanjski kredit, zeleni kredit, gotovinski kredit)
- svetovalci za srednje velika in mala podjetja
- on line svetovalci (on line produkti, kot so transakcijski račun, varčevanje itd.).

Bančno poslovanje spada med ponudnike storitev. Za storitve pa je značilno, da temeljijo predvsem na odnosih med ponudnikom in stranko. Iz tega naslova je še pomembnejše, kako komuniciramo s stranko. Za bančno poslovanje je značilna še ena, tako imenovana sedeča komunikacija, ki stranki sporoča, da smo njenim željam in potrebam pripravljeni nameniti potreben čas. Stojča komunikacija pa izraža občutek hitenja in nervoze.

Glede na navade in vedenje strank lahko bančne storitve najbolj grobo razdelimo na (Mihaljčič, 2009, str. 13):

- vsakdanje ter
- občasne in posebne.

Razliko med izdelki in storitvami lahko na splošno opredelimo z naslednjimi značilnostmi (Potočnik, 2000, str. 19):

- neopredmetenost
- neločljivost porabnika in izvajalca storitve
- minljivost oz. kratkotrajnost
- občutljivost za čas
- težje ugotavljanje in nadziranje kakovosti
- visoka stopnja tveganja
- prilagajanje ponudbe
- osebni stik med ponudnikom in stranko.

Stranke so včasih obravnavali na enak, homogen način. Ponudba bank je bila za vse enaka, vendar se je to sčasoma močno spremenilo in stranke so začeli segmentirati. Obravnavali so jih ločeno po na primer starosti, spolu, socialnem položaju, veroizpovedi in podobno. Lahko se segmentirajo tudi po osebnih lastnostih ter potrebah in željah. Pripravili so tudi ponudbe, ki so za neko posebno skupino strank še privlačnejše. Vse stranke ne prinašajo enakega dobička, zato je pomembno, koliko časa banka nameni posamezni med njimi in kakšnega referenta ji ponudi. Na primer poraba referentovega časa za študenta, ki banki ne prinaša dobička, je kljub vsemu smiselna, saj bo po končanem študiju postal stranka, ki prinaša nadpovprečno dobičkonosnost. Zato je pomembno, da se z vsako stranko dela dolgoročno in se je ne podcenjuje, saj bo s pravilnim odnosom dolga leta ali desetletja ostala stranka banke. Sodelovanje bo temeljilo na dobrih, zaupanja vrednih odnosih. Če stranka pripelje na banko XY svojega otroka in njegove prihranke sprejmemo s primerno empatijo, bo otrok čez leta zelo verjetno postal bančna stranka. Prijetna obravnava, ki smo je bili deležni v banki, nas nezavedno čustveno naveže nanjo. In to se ne bo spremenilo do takrat, ko bomo imeli v isti banki z njenim uslužbencem neprijetno izkušnjo. Čeprav smo bili komitent 15 let, jo bomo zaradi užaljenosti naslednji dan zamenjali z drugo banko.

## **4.2 Pomen odnosov s strankami**

V panogah, v katerih se ponudba med konkurenco ne razlikuje veliko – k njim spadajo tudi banke – je zelo pomembno, kakšen odnos imamo s strankami. Če niso zadovoljne z njim, se bodo odločile za drugo banko. Marsikaj nam lahko odpustijo, celo večje nenamerne napake, nikakor pa ne slabega odnosa, nesramnosti, vzvišenosti in prezirljivosti. Tega nam ne bodo nikoli oprostile in se bodo, tudi če bi bila obrestna mera za kredit v drugi banki višja, zaradi

načelnosti raje odločile za zamenjavo. To je značilno predvsem za storitveno panogo, kjer sta v ospredju delo in odnos s strankami. Podjetja pogosto delajo še eno napako, namreč, da porabijo preveč časa in energije za pridobivanje novih strank, medtem ko stare zanemarjajo ali jih potisnejo na stranski tir. Zato mora biti cilj poslovne strategije obdržati stalne stranke in pridobivati nove.

Kakovostni odnosi s strankami, ki jih razvije posamezna banka, so lahko tista konkurenčna prednost, ki ji omogoča boljše poslovne rezultate. Banke so pri svojem delovanju seveda dobičkonosno naravnane. Za vsako stranko, čeprav je še tako »skromna«, pa se skriva del ustvarjenega dobička, zato lahko trdimo, da izguba stranke za banko pomeni tudi izgubo dela dobička. (Mihaljčič, 2009, str. 15)

## **5 RAZISKAVA O NEVERBALNI KOMUNIKACIJI BANČNIH USLUŽBENCEV**

Vedno je pomembno, kako so stranke zadovoljne z zaposlenimi v banki in s storitvami. Zato se nam je zdelo smiselno opraviti raziskavo in stranke povprašati po njihovem mnenju.

### **5.1 Metodologija raziskave**

Na začetku diplomskega dela smo si zastavili nekaj vprašanj, na katere naj bi odgovorila raziskava. Navezovala so se na strokovno usposobljenost bančnih uslužbencev in na njihovo prijaznost. Zanimalo nas je tudi, ali znajo aktivno in pozorno poslušati stranke, kakšen jezik uporabljajo v komunikaciji z njimi in ali jih te dovolj razumejo. Prav tako smo hoteli izvedeti, ali imajo stranke občutek, da so zaposleni v banki vzvišeni do njih in ali se jim ustrezno posvečajo.

Vprašalnik smo predstavili v prilogah na koncu diplomske naloge. Sestavili smo ga sami. Poskušali smo zajeti teme, ki smo jih predstavili v diplomskem delu in so se navezovale na neverbalno komuniciranje bančnih uslužbencev s strankami. Anketo smo izvedli v bančni poslovalnici X v Ljubljani, potekala pa je takole:

- komitente banke, ki so odhajali z osebnega svetovanja pri bančnem uslužbencu, smo ustavili in se jim predstavili
- povedali smo, da delamo raziskavo na temo neverbalnega komuniciranja bančnih uslužbencev in da bomo njene ugotovitve uporabili samo za potrebe diplomske naloge
- tistim, ki so se odzvali, smo z nekaj besedami predstavili temo ankete
- vsako vprašanje smo jim prebrali, dodali nekaj besed pojasnila in ponudili možne odgovore
- nato smo označili izbrano možnost
- na koncu smo se sodelujočim zahvalili in jim zaželeli prijeten dan.

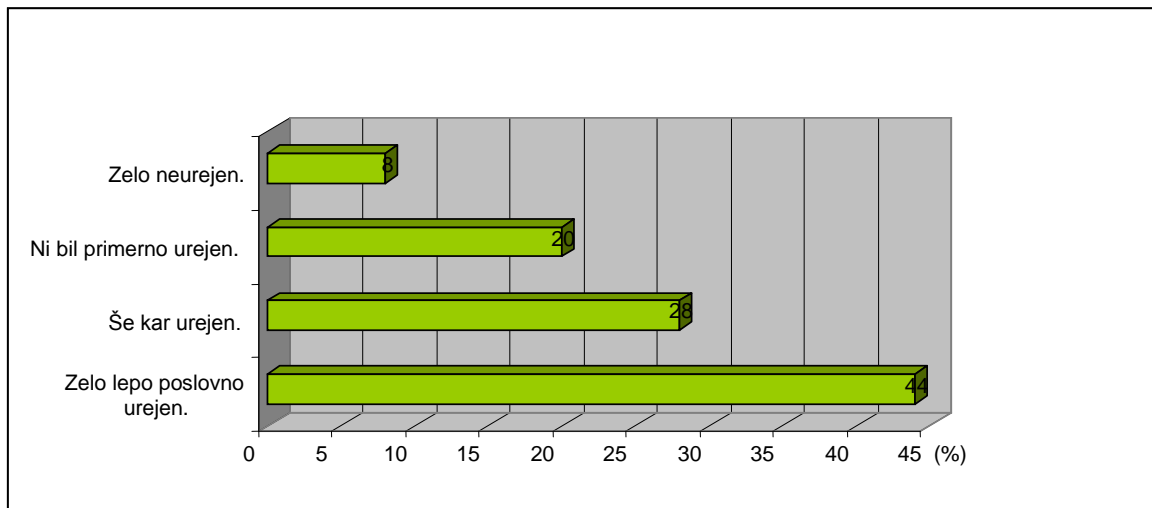
Vprašanja smo matematično obdelali, prešteli odgovore in izračunali vrednosti v odstotkih. V Excelu smo pripravili grafe in rezultate grafično prikazali. Nad vsakim grafom smo rezultat predstavili še opisno. Ob koncu poglavja o raziskavi smo podali ključne ugotovitve in nekaj predlogov za izboljšanje.

Zaradi narave dela in neposredne komunikacije smo anketirali komitente banke, ki so uporabili osebno svetovanje. Pri temu načinu komuniciranja gre za osebni stik. Ker smo hoteli izvedeti, kako stranke vidijo neverbalno komunikacijo bančnih uslužbencev, smo jih spraševali sami. Vsakemu sodelujočemu smo prebrali vprašanje, ga natančneje razložili in vprašali, kateri odgovor mu najbolj ustreza. Anketiranje 50 strank je potekalo tri dni v dopoldanskem času od 29. 08. do 31. 08. 2011. Odzvali so se skoraj vsi, ki smo jih prosili, zavrnilo nas je samo šest ljudi, in sicer zaradi pomanjkanja časa.

## 5.2 Predstavitev rezultatov

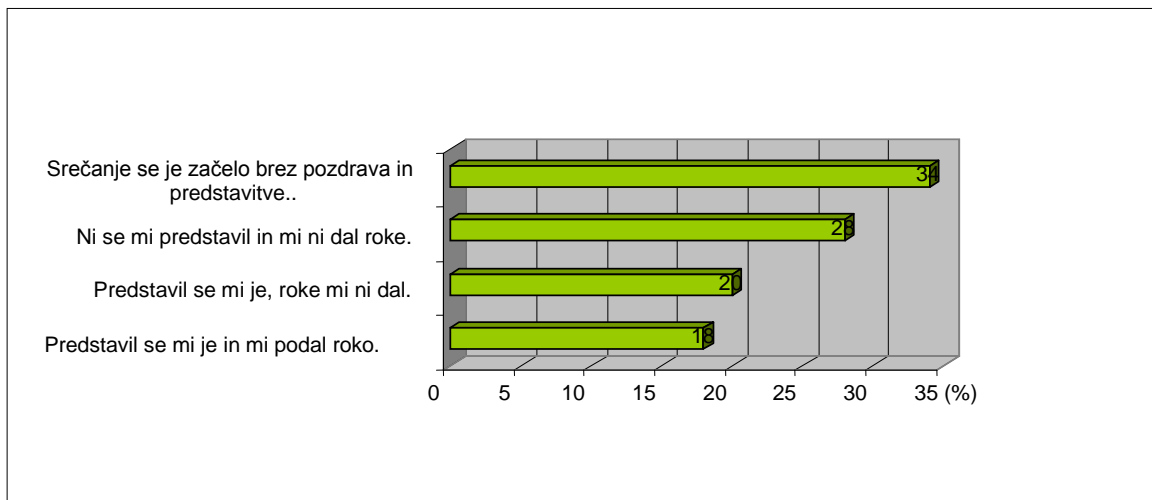
Ker vemo, da komuniciramo tudi z obleko in urejenostjo, smo stranke vprašali, kako so po njihovem urejeni bančni uslužbenci. Samo 22 od 50 jih je menilo, da so urejeni lepo, poslovno. Štirim ali 8 % pa so se zdeli zelo neurejeni. Grafični prikaz je na sliki 6.

*Slika 6: Urejenost bančnega uslužbenca*



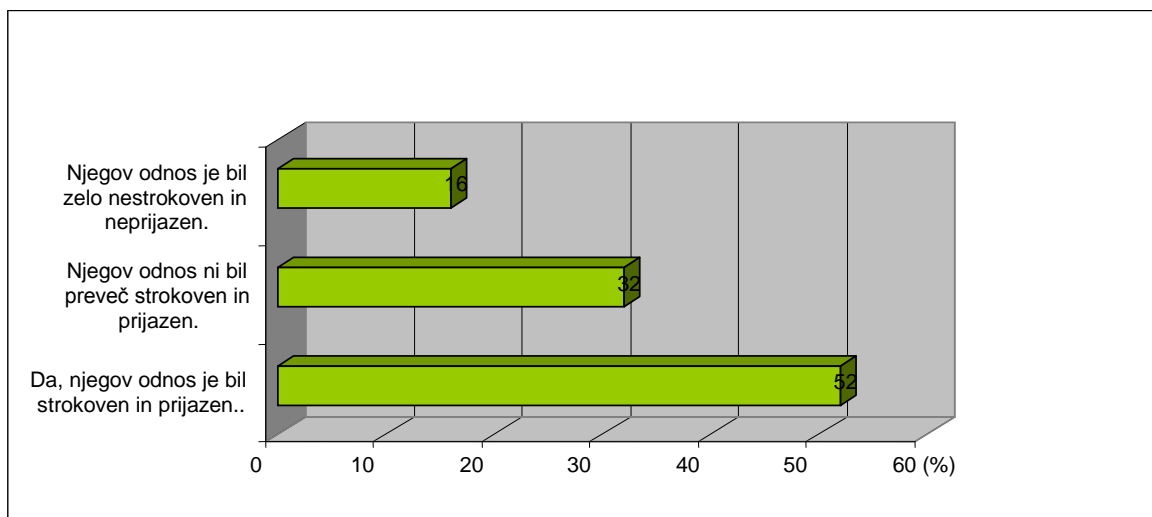
Pri poslovnem svetovanju, kjer imamo neposreden stik s stranko, naj bi se pri pozdravu predstavili in stranki stisnili roko. Ker se nam je to zdelo pomembno, smo tudi naše anketirance vprašali po njihovih izkušnjah glede tega. Samo 18 % jih je doživelo primeren pozdrav s predstavitvijo in stiskom rok. To pomeni, da 41 strank od 50 ni bilo deležno primernega poslovnega pozdrava. Grafični prikaz na sliki 7.

Slika 7: Pozdrav s predstavitvijo in stiskom rok



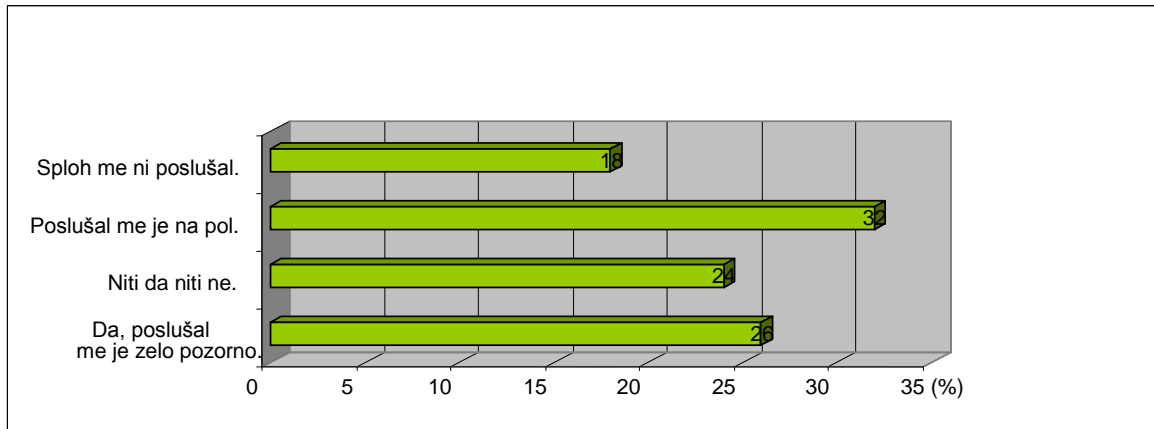
V več kot polovici primerov je bil bančni uslužbenec strokoven in prijazen. Čeprav se številka zdi visoka, pa le ni tako. Skoraj polovica anketiranih meni, da bančni uslužbenec ni bil dovolj strokoven in prijazen. Rezultat je vsekakor porazen. Grafični prikaz na sliki 8.

Slika 8: Strokovno vedenje in prijaznost bančnega uslužbenca



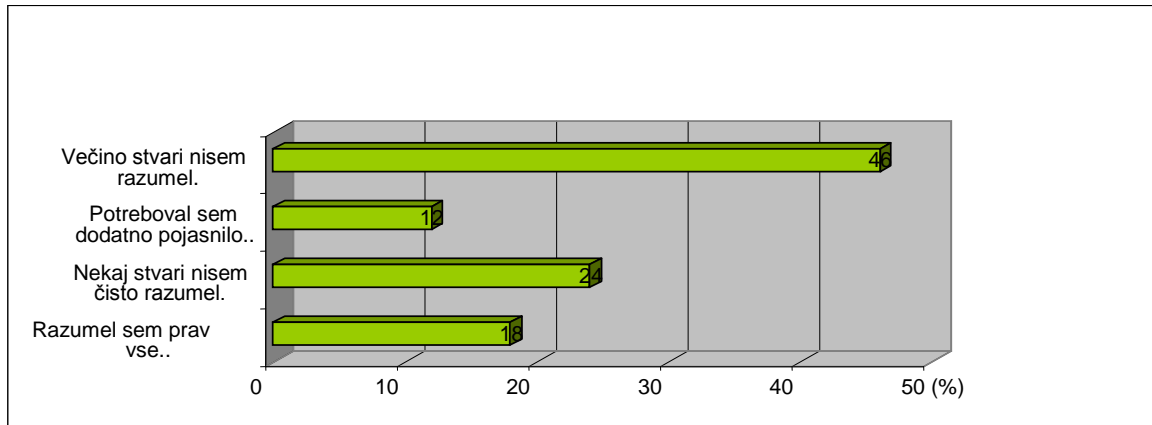
K neverbalni komunikaciji spada tudi aktivno poslušanje sogovornika. Če želimo stranko kar najbolj zadovoljiti, jo moramo zelo aktivno, pozorno poslušati. O tem smo vprašali tudi stranke in rezultat je bil spet izjemno slab, saj jih je samo 26 % povedalo, da jih je bančni uslužbenec aktivno poslušal. Grafični prikaz na sliki 9.

Slika 9: Aktivno poslušanje bančnega uslužbenca



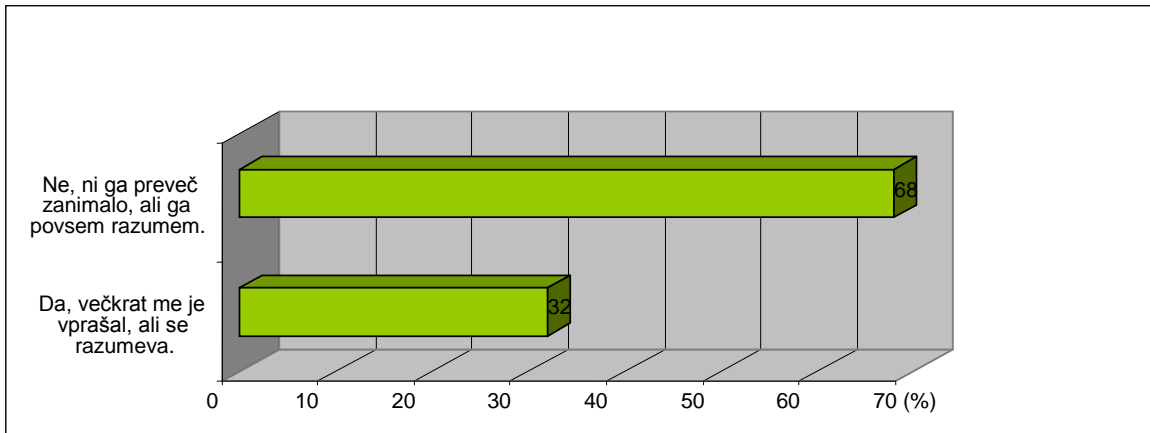
Čeprav se bančnim uslužbencem zdi, da so razumljivi in da njihov jezik ni preveč strokoven za stranke, zgornji graf dokazuje, da ni tako. Samo 9 vprašanih je namreč razumelo vse, kar jim je bilo povedano, za 82 % pa ni bilo vse razumljivo. Ob takem rezultatu bi se morala v podjetju prižgati »rdeča luč«. Potrebne so korenite spremembe v komunikaciji osebja s strankami. Grafični prikaz na sliki 10.

Slika 10: Razumevanje povedanega



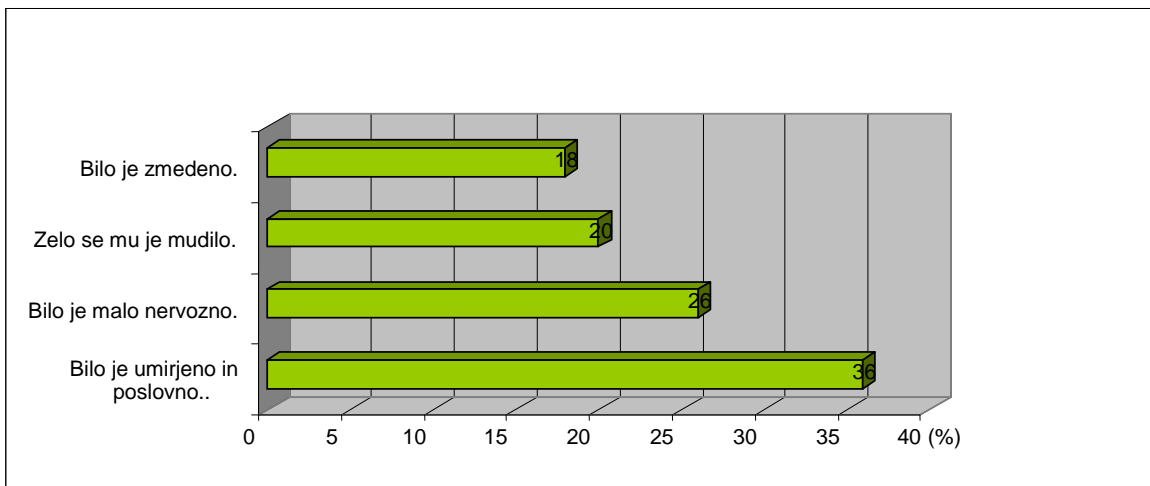
Spodnji graf 11 dokazuje usklajenost rezultatov, saj se dopolnjuje s prejšnjim rezultatom. Samo v 32 % primerov so bančni uslužbenci preverili, ali se s stranko razumeta.

*Slika 11: Povratna informacija o povedanem*



Vedenje uslužbenca veliko pove o njegovem poslovnem profesionalizmu. Na primer z umirjenostjo sporoča, da je samozavesten in da obvlada situacijo. Da je bilo vedenje bančnih uslužbencev umirjeno in poslovno, je povedalo samo 18 strank, medtem ko je preostalih 32 menilo, da so bili zmedeni ali nervozni. Grafični prikaz na sliki 12.

*Slika 12: Vedenje bančnega uslužbenca*

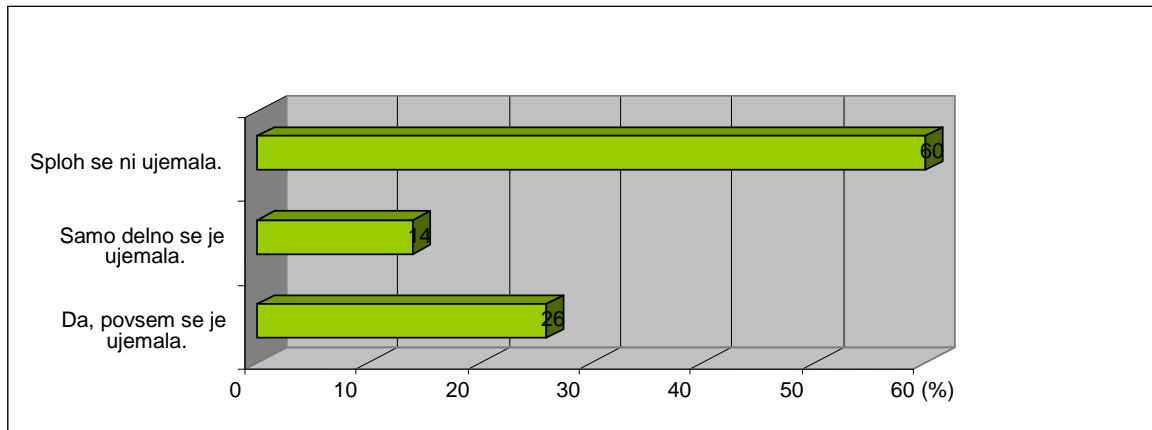


Ker smo se hoteli prepričati, da anketiranci razumejo vprašalnik, smo anketo izvedli osebno, saj smo tako lahko natančno razložili strankam, kaj smo mislili s posameznim vprašanjem. To je eno izmed takih vprašanj, kjer bi lahko prišlo do nerazumevanja. V 60 % primerov se



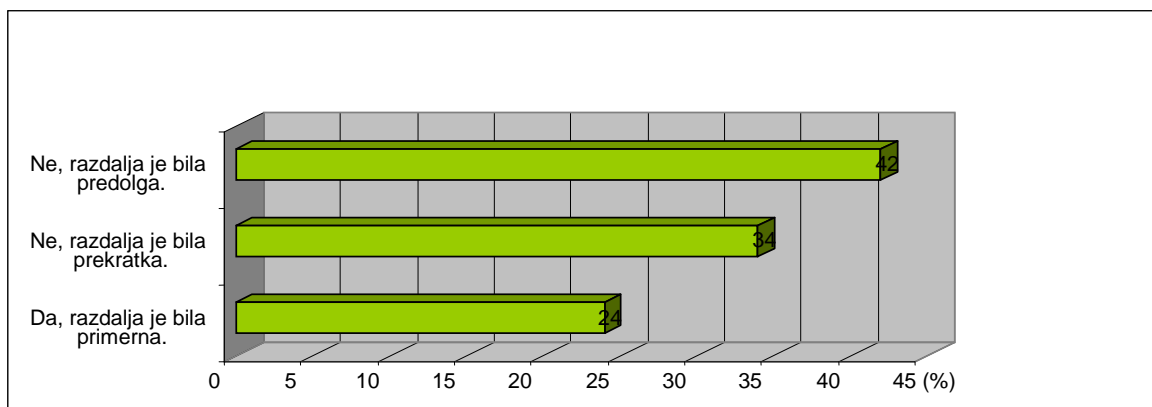
obrazna mimika ni ujemala s povedanim. Rezultat dokazuje, da bančni uslužbenci podcenjujejo stranke. Ljudje smo pronicljiva bitja, ne poslušamo samo z ušesi, temveč tudi z očmi, in narejeno prijaznost, prikrivanje ali hinavščino opazimo zelo hitro. Grafični prikaz na sliki 13.

Slika 13: Ujemanje obrazne mimike s povedanim



Samo 24 % strank se je zdela razdalja med njimi in bančnim uslužbencem pri svetovanju primerna. Po mnenju 34 % vprašanih je bila prekratka, kar nakazuje vsiljivost. Kar 42 % pa jih je povedalo, da je bila ta razdalja predolga, po čemer se da sklepati na ošabnost in prevlado uslužbenca oziroma pri stranki zbuja občutek manjvrednosti. Grafični prikaz na sliki 14.

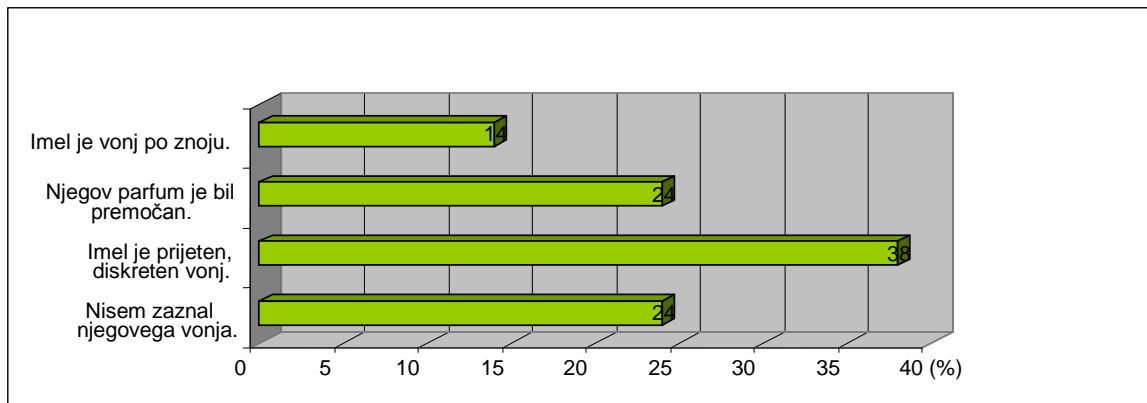
Slika 14: Primerna poslovna telesna razdalja



K neverbalni komunikaciji spadajo tudi vonjave. Na delovnem mestu so omejitve pri tem še večje kot v osebem življenju. Štiriindvajset odstotkov ali 12 anketiranih od 50, je povedalo, da je bil parfurni bančnega uslužbenca premočan in zato moteč. To je za poslovni svet popolnoma nesprejemljivo. Kar 7 vprašanih pa je povedalo, da je uslužbenec oddajal vonj po

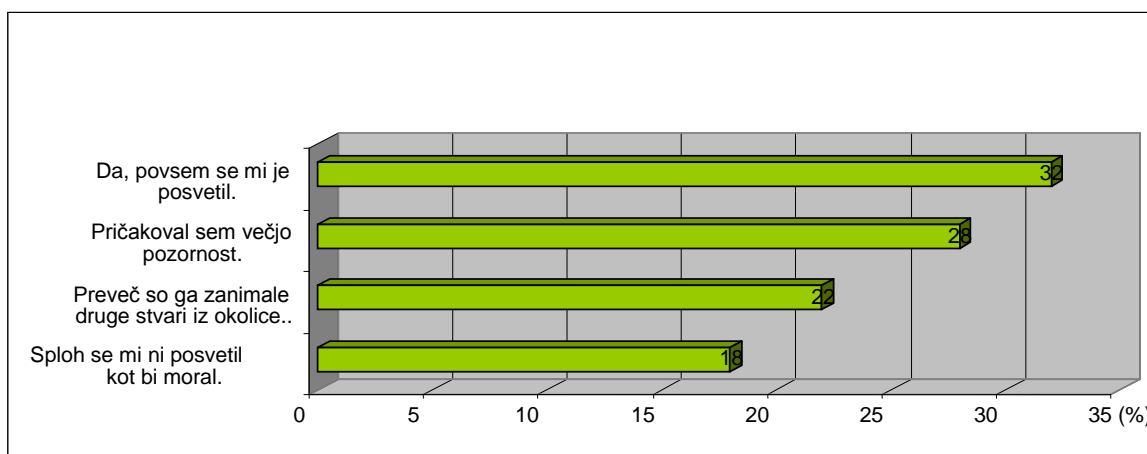
znoju. V današnjem času si lahko vsakdo privošči ustrezno kozmetiko, ki preprečuje neprijetne vonjave. Grafični prikaz na sliki 15.

*Slika 15: Vonj bančnega uslužbenca*



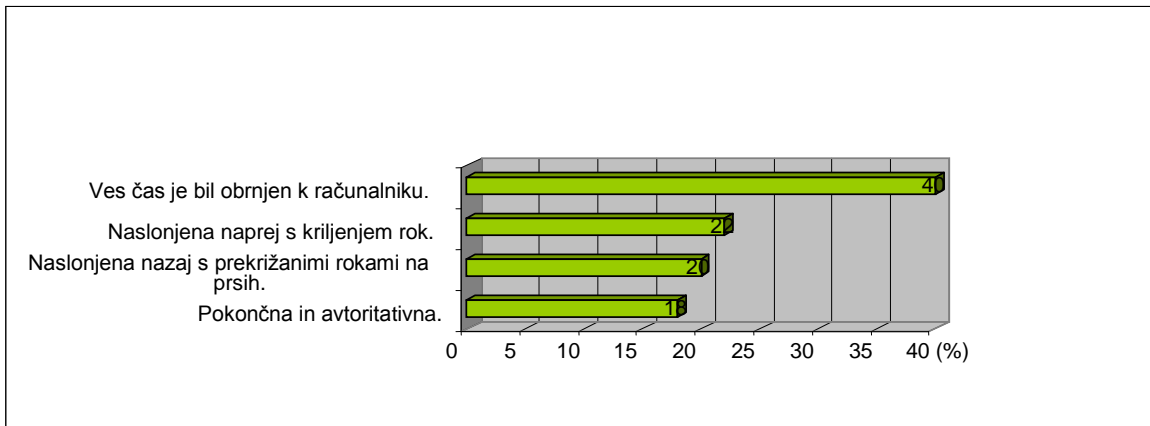
Stranke pričakujejo, da bodo v banki vedno dobrodošle, lepo sprejete in deležne ustreznih obravnave. Čeprav so njihova pričakovanja vedno večja, si preprosto ne moremo dovoliti, da bi dobile občutek, da jim izkazujemo premalo pozornosti. Samo 32 % strank je bilo zadovoljnih in so menile, da se jim je bančni uslužbenec primerno posvetil. Grafični prikaz na sliki 16.

*Slika 16: Pričakovanje pozornosti pri stranki*



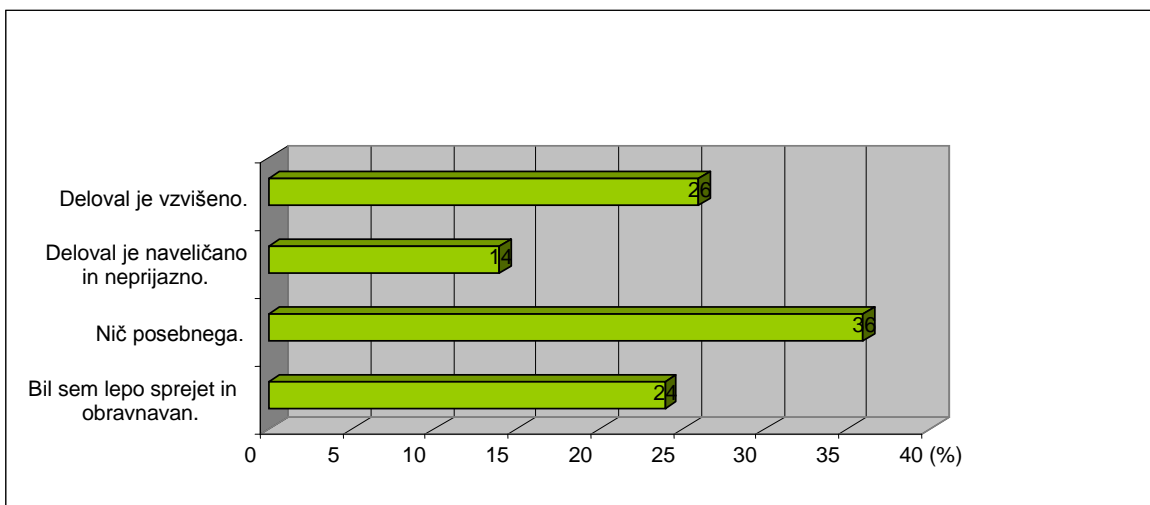
Telesna drža v poslovnem svetu je ena izmed prvih stvari, ki jih stranke, sodelavci, nadrejeni ali poslovni partnerji opazijo pri zaposlenem. Prekrižane roke, sključenost, kriljenje z rokami in podobno ni primerno pri komunikaciji na delovnem mestu. Grafični prikaz na sliki 17.

Slika 17: Telesna drža bančnega uslužbenca



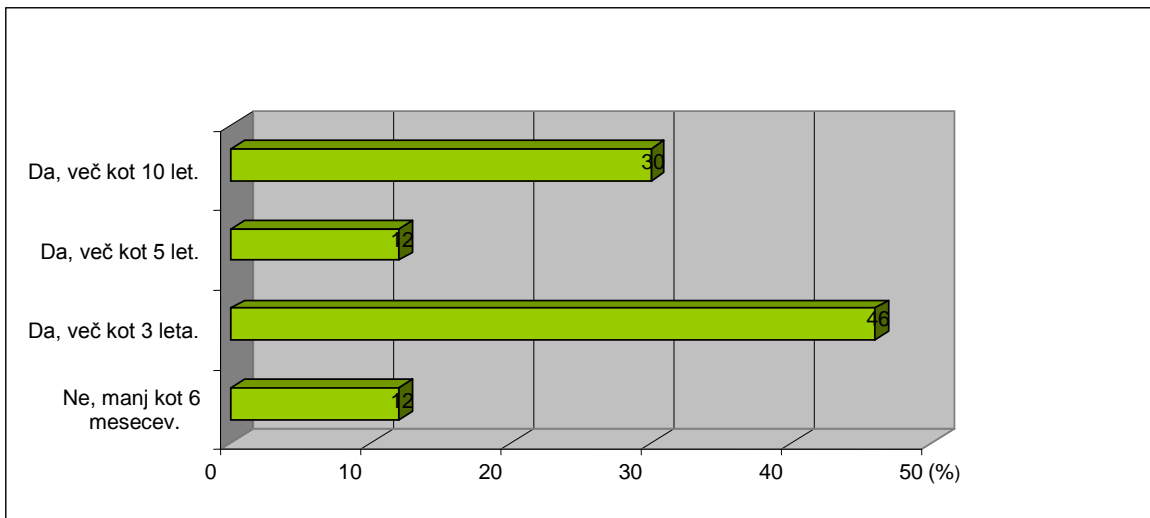
Šestinsedemdeset odstotkov anketiranih je po srečanju z bančnim uslužbencem povedalo, da se jim je zdel naveličan, neprijazen in vzvišen. Njihova izkušnja seveda ni bila prijetna – vsa ta opažanja so slabo mnenje o podjetju in njegovih zaposlenih. Grafični prikaz na sliki 18.

Slika 18: Izkušnja z bančnim uslužbencem



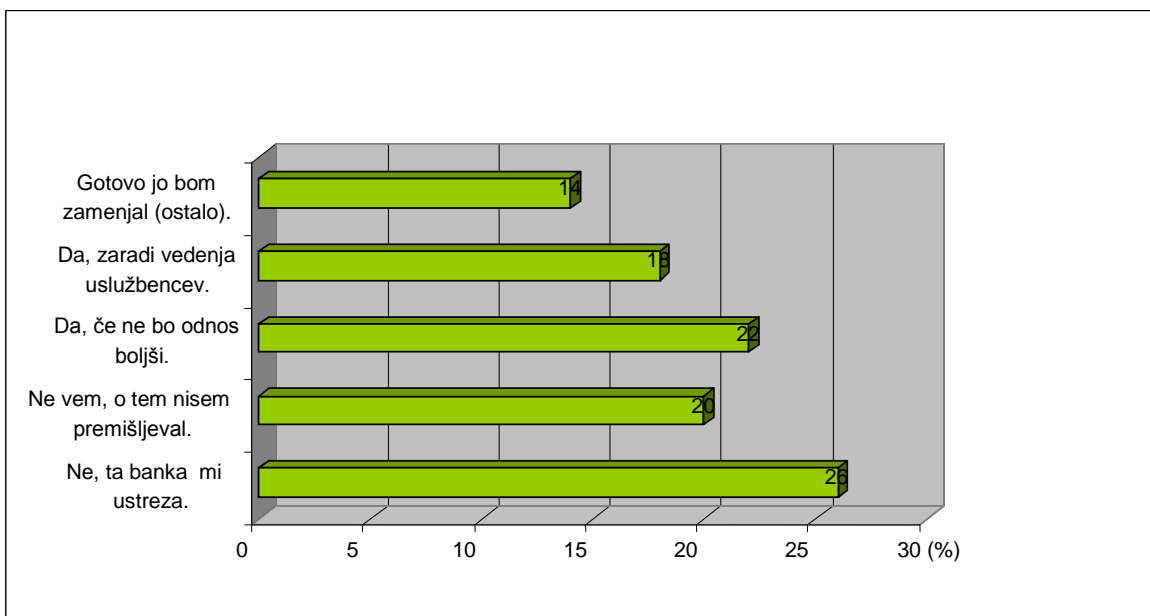
Velika večina vprašanih, natančneje 88 %, so dolgoletne stranke omenjene banke. Grafični prikaz na sliki 19.

Slika 19: Doba komitentstva stranke



Za konec nas je še zanimalo, ali nameravajo stranke v prihodnje zamenjati banko. Povedale so, da je velika možnost, da bodo to res storile. Enajst jo bo zamenjalo, če se vedenje uslužbencev ne bo spremenilo na boljše, 9 jo bo zagotovo zamenjalo zaradi neprimernega odnosa uslužbencev, 7 pa ima druge razloge za zamenjavo banke. Grafični prikaz na sliki 20.

Slika 20: Menjava banke



### 5.3 Ovrednotenje rezultatov

Namen raziskave je bil ugotoviti, kaj stranke menijo o neverbalnem komuniciranju bančnih uslužbencev. Dokler se ne posvetimo nekemu problemu tudi na podlagi števil, težko govorimo o odstotkih ali deležih nečesa. S številkami pa dobimo natančne in ne več samo približne vrednosti. Tudi pri naši raziskavi je bilo tako. Predvidevati ali govoriti na pamet o zadovoljstvu strank v banki je nesmiselno. Z raziskavo, usmerjeno v natančno določen segment težave, lahko rezultate dejansko ovrednotimo.

#### **1. V: Ali stranke menijo, da se bančni uslužbenci vedejo strokovno in prijazno?**

Dvainpetdeset odstotkov strank meni, da se bančni uslužbenci vedejo strokovno in prijazno. A ta rezultat še zdaleč ni zadovoljiv. Zato bi se morali bančni uslužbenci ves čas zavedati, da so oni tam zaradi strank in ne obratno. Če bodo prijazni, bodo stranke zadovoljnejše in tudi one prijaznejše do njih. Tako, kakor se mi vedemo do drugih, se drugi do nas. Bančnim uslužbencem bo delovni čas minil v prijetnejšem vzdušju pri delu s strankami. Ne smejo pa pozabiti, da se gibljejo na poslovnem področju, kjer je prostor samo za strokovno vedenje in je vsako drugo neprimerno.

#### **2. V: Ali stranke menijo, da jih bančni uslužbenci poslušajo dovolj pozorno?**

Kar 74 % anketiranih je povedalo, da jih bančni uslužbenci ne poslušajo dovolj pozorno. Rezultat ni v prid zaposlenih. Zato jim predlagamo preprosto vajo: vsak si izbere sodelavca in drug drugemu povesta 20 trditev. Tisti, ki posluša, naj jih povzame. Predvidevamo, da bosta pravilno povzela samo nekaj trditev. To je dokaz, da govorečega ne spremljamo dovolj pozorno. A k sreči se da tudi poslušanja naučiti. Brez aktivnega poslušanja stranke ne bomo mogli zadovoljiti.

#### **3. V: Ali bančni uslužbenci uporabljajo preveč strokoven jezik in jih stranke zato ne razumejo v celoti?**

Samo 9 strank od 51 razume čisto vse, kar jim pri svetovanju pove bančni uslužbenec. Ni pomembno samo, kaj je povedano, temveč tudi kako, s kakšnim tonom, hitrostjo in ne nazadnje kako je sogovornik povedano razumel. Če stranka ne razume povedanega, si lahko misli, da ima sogovornik skrite namene in jo želi ogoljufati. Ker ne razume, kar so ji svetovali, jo je sram in se zato ne upa prositi za razlago. Tako v stranki zbudimo neprijetna čustva. Bančnim uslužbencem predlagamo, da vsako stranko po njenem načinu izražanja »preberejo« in se ji z verbalno komunikacijo poskušajo čim bolj približati.

#### **4. V: Ali imajo stranke občutek, da so bančni uslužbenci preveč vzvišeni do njih?**

Šestindvajset odstotkov anketiranih meni, da so bančni uslužbenci v odnosu do njih vzvišeni. To je nedvomno posledica zelo slabega vedenja zaposlenih. Posameznik lahko dobi občutek, da je bančni uslužbenec vzvišen do njega, že če ga samo premeri z očmi od glave do pet. Tako ravnanje je ocenjujoče in sogovornika spravi v neprijeten položaj. Skoraj z vsako kretnjo lahko izražamo vzvišenost, bančni uslužbenci pa si tega ne bi smeli privoščiti v nobenem primeru. Če se morda imajo za »nekaj več«, naj se vprašajo, ali je tako mišljenje in

vedenje v skladu s strokovnim in poslovnim vedenjem. Mogoče pa je tudi, da se svoje vzvišenosti ne zavedajo. V tem primeru spet lahko prosijo sodelavca za pomoč: nekaj dni naj se vzajemno opazujeta in si zapisujeta, kdaj in ob kateri priložnosti sta drug pri drugem opazila tako vedenje. Potem zapiske primerjata. Obravnavata naj jih konstruktivno in samokritično.

#### **5. V: Ali stranke menijo, da se jim bančni uslužbenci posvečajo dovolj?**

Samo 12 vprašanih je povedalo, da so bili lepo sprejeti in obravnavani. Kako pa je bilo sprejetih preostalih 39? Vsekakor neprimerno. Če stranka, kupec, potrošnik pride po izdelek ali storitev, pričakuje ustrezno pozornost. Še posebno je to pomembno v storitveni dejavnosti kot je bančništvo. Stranka ne pride v banko po bonbone, temveč po storitev, ki je povezana z denarjem in bo, če gre na primer za kredit, vplivala na vse njeno odraslo življenje in na življenje njenih najbližjih. Ali ni zato popolnoma razumljivo, da se bančni uslužbenec pri svetovanju povsem in v celoti posveti stranki? To je vprašanje za bančne uslužbence. Naj o tem premislijo sami pri sebi.

#### **6. V: Ali nameravajo stranke zamenjati banko zaradi neprimernega vedenja njenih uslužbencev?**

Kar 22 % anketiranih strank pravi, da bodo zamenjale banko, če se vedenje njenih uslužbencev ne bo izboljšalo. Ta podatek je skrb zbujajoč za banko kot organizacijo in za vse zaposlene v njej. Vodji poslovalnice, v kateri smo opravili anketo, predlagamo tedenske 10-minutne motivacijske vaje ali pogovore z zaposlenimi. Mogoče potrebujejo samo malo spodbude in opozorilo na to, zaradi koga imajo službo in osebni dohodek. Se bodo bolj potrudili, okrepili občutek pripadnosti podjetju in s ponosom opravljali svoje delo?

Z raziskavo smo bili zelo zadovoljni, saj je postregla z zelo pomembnimi podatki. Čeprav smo bili razočarani nad tako slabimi rezultati, vidimo v tem priložnost za izboljšanje komunikacije bančnih uslužbencev in s tem večje zadovoljstvo strank.

### **5.4 Predlogi za izboljšave**

Predlagamo, da banka nameni več pozornosti usposabljanju zaposlenih za boljše razumevanje strank. Lahko pripravi interne delavnice ali najame zunanje strokovnjake za tovrstno izobraževanje. Teme bi lahko bile:

- vpliv čustvene inteligence pri delu z ljudmi
- ravnanje s težavnimi strankami
- razumevanje strank, njihovih potreb in želja
- usklajenost verbalne in neverbalne komunikacije in podobno.

Vodstvo banke bi lahko organiziralo tudi nagradno tekmovanje, pri katerem bi zaposleni predstavili svoj pogled na komunikacijo s strankami. Kaj opažajo, kaj jih moti, kje vidijo

možnosti za izboljšanje odnosov in razumevanje strank. Najboljšo predstavitev bi morda nagradili s praktično ali manjšo nagrado.

Zaposlenim, ki se bolj kot drugi trudijo pri delu s strankami, bi omogočili pridobitev višje stopnje izobrazbe s financiranjem študija.

Prav tako bi vodstvo banke lahko uvedlo glasovanje, s katerim bi stranke izbirale najboljšega bančnega uslužbenca.

## **SKLEP**

Strokovnjaki so si edini, da je največ pripomogla k razvoju človeka prav komunikacija, možnost sporazumevanja. In neverbalna komunikacija je bolj prvinska od verbalne. Mnogokrat nečesa ne znamo povedati z rokami, pa to pokažemo z mimiko obraza ali gibom rok. Bolj kot se verbalna in neverbalna komunikacija pri posamezniku dopolnjujeta, bolj imamo občutek, da komuniciramo z zrelo, čustveno, razgledano in inteligentno osebo. Neverbalne komunikacije ne moremo izklopiti ne pri nas ne pri sobesedniku. Ko govorimo, se premika tudi naše telo. Včasih bolj, včasih manj, enkrat skladno, drugič nasprotujoče si. Povedati hočemo, da komuniciranje (verbalno in neverbalno) dojemamo kot celoto.

Ker se zavedamo, da vsakdo zaide v nekakšno rutino v osebnem in poslovnem življenju, da je naša komunikacija že podzavestna, naučena, je prav za vsakega od nas primerno opazovanje samega sebe in svojega vedenja v določenem času. Taka vaja bi zadostovala enkrat na mesec, da bi se naša predvsem neverbalna komunikacija spet vrnila v »ravnotežje«.

Prvega vtisa ne moremo ponoviti. Je že viden in ostaja globoko zasidran v naših mislih, zato ga težko (če sploh kdaj) popravimo. Za to moramo imeti čas. Pa ima bančni uslužbenec čas, da pri stranki popravi prvi vtis ali neprimerno komunikacijo? Seveda ne. Clayton (2004, str. 33) je na primer predlagal zaposlenim, ki delajo s strankami: ko nekoga srečate prvič, se raje smehljajte z očmi kakor z vsem obrazom. To je koristen varnostni ukrep, saj ljudje zlahka prepoznajo, kdaj se na silo trudite, da bi se smehljali. Na poznejši stopnji lahko poskusite z nasmehom čez ves obraz, zraven pa opazujte strankin odziv.

Delo s strankami od bančnika zahteva veliko znanja, volje, sposobnosti in predvsem razumevanja ljudi, njihovih potreb in želja. Če želimo stranke pridobiti in obdržati, se moramo ves čas izpopolnjevati. Za tiste, ki delajo z ljudmi, je priporočljivo, da obiskujejo seminarje ali delavnice na temo ravnanja z ljudmi. Tudi strokovne literature o tem je ogromno.

V nalogi smo želeli skozi strokovno terminologijo prikazati, zakaj je ustrezno verbalno komuniciranje tako zelo pomembno pri delu s strankami tudi v bančnem sektorju. Za zaključek naloge bi predlagali bančnim uslužbencem, da se s sodelavci dogovorijo za enotedensko opazovalno nalogo, in sicer tako, da bi se po dva opazovala pri delu s strankami. Opažanja bi si zapisovala in si konec tedna izmenjala informacije. Prepričani smo, da bi se vsakdo kaj naučil o sebi in spoznal kaj novega o svojem vedenju, ki se ga doslej ni zavedal. Seveda bi morala biti opažanja konstruktivna in dobronamerna.



## LITERATURA IN VIRI

1. Birkenbihl, V. (1999). *Sporočila govornice telesa*. Ljubljana: CTU.
2. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Clayton, P. (2004). *Poslovna govornica telesa*. Ljubljana: Prešernova družba.
4. Evans, R., & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
5. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
6. IMPULS (2007). Neverbalna komunikacija. Najdeno 11. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.impuls.si/stran.php?show=novice\\_podrobno&id=11&i=1%29](http://www.impuls.si/stran.php?show=novice_podrobno&id=11&i=1%29)
7. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
8. Kavčič, B. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
9. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2005). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
10. Mihaljčič, Z. (2009). *Delo s strankami*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
11. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
12. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
13. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Komuniciranje in njegov pomen. Najdeno 14. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://colos.fri.uni-lj.si/eri/INFORMATIKA/Komuniciranje/komuniciranje.html>
15. Travis, B. & Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Založba Tuma.



## **PRILOGA**



## *Priloga 1: Anketni vprašalnik*

### **Anketni vprašalnik**

Moje ime je Željka Jokić. Sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Naslov mojega diplomskega dela je POMEN NEVERBALNE KOMUNIKACIJE PRI DELU S STRANKAMI V BANKAH. Ker se zavedam, kako pomembno je vaše zadovoljstvo, vas prosim, da mi odgovorite na zastavljena vprašanja. Anketa je anonimna in bo uporabljena zgolj za namene diplomske naloge. Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Željka Jokić

#### 1. vprašanje

**Kakšen vtis osebne urejenosti je na vas naredil bančni uslužbenec?**

- a) Zelo lepo poslovno urejen
- b) Še kar urejen
- c) Ni bil primerno urejen
- d) Zelo neurejen

#### 2. vprašanje

**Se vam je bančni uslužbenec predstavil in vam ponudil roko v pozdrav?**

- a) Da, predstavil se mi je in mi podal roko
- b) Da, predstavil se mi je, roke mi ni dal
- c) Ni se mi predstavil in mi ni dal roke
- d) Srečanje se je začelo brez pozdrava in predstavitve

#### 3. vprašanje

**Se je bančni uslužbenec vedel strokovno in prijazno?**

- a) Da, njegov odnos je bil strokoven in prijazen
- b) Njegov odnos ni bil preveč strokoven in prijazen
- c) Njegov odnos je bil zelo nestrokoven in neprijazen

#### 4. vprašanje

**Vas je bančni uslužbenec aktivno poslušal?**

- a) Da, zelo pozorno me je poslušal
- b) Niti da niti ne
- c) Poslušal me je napol
- d) Sploh me ni poslušal

5. vprašanje

**Ste razumeli vse, kar vam je povedal, ali pa je uporabljal preveč strokoven jezik?**

- a) Razumel sem čisto vse
- b) Nekaj stvari nisem popolnoma razumel
- c) Nisem vsega razumel, vendar mi je dodatno pojasnil z drugimi besedami
- d) Veliko stvari nisem razumel

6. vprašanje

**Je bančni uslužbenec preveril, ali sta se povsem razumela?**

- a) Da, večkrat me je vprašal, ali se razumeva
- b) Ne, ni ga preveč zanimalo, ali ga popolnoma razumem

7. vprašanje

**Kakšno je bilo vedenje bančnega uslužbenca?**

- a) Umirjeno in poslovno
- b) Malo nervozno
- c) Zelo se mu je mudilo
- d) Zmedeno

8. vprašanje

**Se je njegova obrazna mimika ujemala s povedanim?**

- a) Da, povsem se je ujemala
- b) Samo delno se je ujemala
- c) Sploh se ni ujemala

9. vprašanje

**Ali je bila telesna bližina primerna za poslovno srečanje? Primerna je od 1,5 do 2 metra.**

- a) Da, razdalja je bila primerna
- b) Ne, razdalja je bila prekratka, preblizu
- c) Ne, razdalja je bila predolga, predaleč

10. vprašanje

**Kakšen vonj je oddajal bančni uslužbenec?**

- a) Nisem zaznal njegovega vonja
- b) Imel je prijeten, diskreten vonj
- c) Njegov parfum je bil premočan
- d) Imel je vonj po znoju

11. vprašanje

**Ali vam je bančni uslužbenec namenil vso pozornost, ki ste jo pričakovali?**

- a) Da, povsem se mi je posvetil
- b) Pričakoval sem večjo pozornost
- c) Preveč so ga zanimale druge stvari iz njegove okolice
- d) Sploh se mi ni posvetil kot je potrebno

12. vprašanje

**Kakšna je bila telesna drža bančnega uslužbenca, ko se je pogovarjal z vami?**

- a) Drža je bila pokončna in avtoritativna
- b) Bil je naslonjen nazaj in imel roke prekrižane na prsih
- c) Bil je nagnjen naprej in ves čas mahal z rokami
- d) Ves čas je bil obrnjen k računalniku

13. vprašanje

**Kakšna se vam je zdela izkušnja z bančnim uslužbencem?**

- a) Bil sem lepo sprejet in obravnavan
- b) Nič posebnega
- c) Deloval je naveličano in neprijazno
- d) Deloval je vzvišeno

14. vprašanje

**Ste že dolgo komitent te banke?**

- a) Ne, manj kot 6 mesecev
- b) Da, že več kot tri leta
- c) Da, že več kot pet let
- d) Da, že več kot 10 let

15. vprašanje

**Ali nameravate v bližnji prihodnosti zamenjati banko?**

- a) Ne, ta mi povsem ustreza
- b) Ne vem, o tem nisem premišljeval
- c) Če se vedenje uslužbencev ne bo spremenilo, jo bom zamenjal
- d) Gotovo jo bom zamenjal zaradi neprimernega odnosa
- e) Gotovo jo bom zamenjal zaradi (drugo)

Najlepša hvala za vaš čas. Želim vam lep dan še naprej.

Željka Jokić