



POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

Efektivní komunikace s klienty vybraného peněžního ústavu

bakalářská práce

Autor: Helena Zelená

Vedoucí práce: PhDr. Eva Pílková

Jihlava 2014

**PDF**
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

V Š P
J
Vysoká škola
polytechnická
Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Helena Zelená
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	Efektivní komunikace s klienty vybraného peněžního ústavu
Cíl práce:	Poskytnutí přehledu relevantních prvků efektivní komunikace a jejich transfer na zásady obchodní komunikace. Zhodnocení jejich praktické aplikace v konkrétním peněžním ústavu (Česká spořitelna, a. s.) pomocí dat získaných dotazníkovým šetřením zaměřeným na spokojenost klientů s formou a způsoby interaktivní komunikace.



PhDr. Eva Půlkrábková
vedoucí bakalářské práce



Ing. Roman Fiala, Ph.D.
zástupce vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též **ÁZŇ**). Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VČPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VČPJ.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VČPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užití svou bakalářskou prací a poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VČPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výsledku dosaženého v souvislosti s užitím díla a poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 11. 12. 2013

.....

Podpis



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat všem, kteří mi pomohli s tvorbou bakalářské práce. Zvláště bych ráda poděkovala PhDr. Evě Ptákové za odborné vedení bakalářské práce a za cenné rady. Děkuji také respondentům za čas, který věnovali vyplnění mého dotazníku a tím mi pomohli k tvorbě praktické části bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucí pobočky Leské společnosti, a. s. ve Světlé nad Sázavou paní Ing. Janě Chládkové za umožnění vykonání semestrální praxe, z níž jsem čerpal poznatky do své bakalářské práce.

Předmětem bakalářské práce je efektivní komunikace s klienty peněžního ústavu. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část vymezuje pojem komunikace v obchodní sféře bankovního ústavu a zásady efektivní komunikace v intencích prvků verbální a neverbální komunikace ovlivňující efektivní komunikaci. V praktické části je představena Česká spořitelna, a. s. a zhodnocena z pohledu efektivnosti obchodní komunikace na základě výsledků dotazníkového šetření.

Klíčová slova

efektivní komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, Česká spořitelna, klienti

Annotation

Subject of this bachelor work is effective communication with clients financial institution. The bachelor work is divided into two parts. The theoretical part defines the concept of communication in business banking institution and principles of effective communication in terms of elements of verbal and non-verbal communication affecting effective communication. In the practical part is introduced Česká spořitelna, a. s. and evaluated in terms of efficiency of business communications based on results of the questionnaire.

Keywords:

effective communication, verbal communication, non-verbal communication, clients

Úvod	11
Teoretická část	12
1 Charakteristika základních pojmů	12
1.1 Pojem efektivní komunikace	13
1.1.1 Podmínky efektivní komunikace	13
1.1.2 Vlastnosti efektivně komunikujícího jedince	15
1.2 Funkce komunikace	15
1.3 Komunikační proces	16
1.4 Druhy komunikace	17
1.4.1 Podle počtu osob	17
1.4.2 Podle způsobu předávání informací	17
1.4.3 Podle záměru	17
1.4.4 Podle emocionality	17
1.4.5 Podle synchronizace	18
1.5 Bariéry v komunikaci	18
1.5.1 Interní bariéry	18
1.5.2 Externí bariéry	18
2 Vybrané formy komunikace	19
2.1 Verbální komunikace	19
2.1.1 Písemná komunikace	20
2.1.2 Ústní komunikace	21
2.1.3 Telefonická komunikace	22
2.1.4 Elektronická komunikace	23
2.2 Neverbální komunikace	24
3 Prvky ovlivňující efektivní komunikaci s klienty	26
3.1 Jednání bankovních poradců	26
3.2 Aktivní naslouchání	27
3.3 Kladení otázek	29
3.4 Zvládání námitek	29
3.5 Empatie	30
3.6 První dojem	31
3.7 Omluvy	31

3.10 Vlivy ovlivňující pracovní výkon a komunikaci	32
Praktická část	34
4 Představení České spořitelny, a. s.	34
4.1 Základní údaje	34
4.2 Historie společnosti	34
4.3 Profil České spořitelny, a. s.	34
4.4 Mise a vize společnosti	35
4.4.1 Mise společnosti	35
4.4.2 Vize společnosti	35
4.5 Hodnoty společnosti	35
4.6 Přístup ke klientům	36
4.7 Přístup k zaměstnancům	36
4.8 Finanční ukazatele společnosti	36
5 Metodika výzkumné části	39
5.1 Vyhodnocení dotazníků	40
5.1.1 Pohlaví respondentů	40
5.1.2 Věk respondentů	41
5.1.3 Dosažené vzdělání	42
5.1.4 Aktivní naslouchání bankovních poradců	43
5.1.5 Úroveň obchodní korespondence	44
5.1.6 Konkrétní případ i nejasnost	45
5.1.7 Adekvátnost otázek	45
5.1.8 Reakce bankovních poradců	47
5.1.9 Objasnění produktu	48
5.1.11 Komunikace prostřednictvím telefonu	50
5.1.12 Hodnocení telefonické komunikace	51
5.1.13 Vnímání interiéru	52
5.1.14 Příčiny nespokojenosti	53
5.1.15 Dárkové předměty	54
5.1.16 Otevírací doba pobočky	55
5.1.17 Náhradní termíny schůzek	56



PDF

Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	ního poradce	57
	kř dotazníku	58
6	Závěr	60
	Seznam použité literatury	62
	Seznam tabulek.....	63
	Seznam grafů.....	64
	Seznam příloh	64

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma Efektivní komunikace s klienty peněžního ústavu. Při jejím psaní budu vycházet z poznatků, které jsem získala při odborné semestrální praxi ve společnosti Česká spořitelna, a. s. a z poznatků získaných studiem odborné literatury.

Domnívám se, že bez komunikace nemůže žádná společnost efektivně fungovat. Ovládat komunikaci je velice důležité, neboť člověk žije ve společnosti a nejlépe v izolaci. Komunikace s ostatními nás obohacuje a přispívá k růstu osobnosti. Je svým způsobem umění, neboť se na ní musí pracovat, musíme si ji přivést, abychom v ní byly dobří. S komunikací se setkává každý z nás, ale ne každý ji dokáže efektivně využívat i když i tak a zároveň komunikovat tak, abychom si rozuměli.

Styl jednání v bankovních ústavech je velice zásadní otázkou. Mělo by vždy probíhat v příjemné atmosféře, neměly by být pokládány nevhodné otázky, neměly by být použity agresivní metody přesvědčování klientů.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Na začátku teoretické části objasním pojem komunikace a jeho důležitost v daném podniku. Dále popíši jednotlivé druhy komunikace a jejich aplikaci do bankovníctví.

V praktické části představím Českou spořitelnu, a. s., v níž jsem provedla dotazníkové šetření. Následující odstavce se budou zabývat vyhodnocením dotazníkového šetření, které bylo sestaveno pro klienty výše zmíněné banky. Cílem mé práce je posouzení, zda reálná komunikace splňuje kritéria efektivní komunikace s klienty.

V závěru této práce zhodnotím získané informace. V případě nespokojenosti klientů se budu snažit navrhnout postupy, které by vedly ke zlepšení obchodní komunikace.

1 Charakteristika základních pojmů

Původní latinský název *communicare* zahrnoval nejen sdělení, ale i sdílení. Právě toto sdílování a sdílení je podstatným aspektem pro psychologické zkoumání komunikace. (Jišincová, 2010)

Mezilidská komunikace patří mezi významné aspekty našeho chování. Odborníci jí věnují značnou pozornost, vznikají nové teorie, nové názory. Dle Paula Watzlawicka: *Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, kde neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.* Ve Websterově *New world dictionary* je komunikace popsána jako: *Akt přenosu, dávání či vyměňování informací, signálů mluvením, psaním či gesty.* Harold Lasswell komunikaci definuje jako: *Kdo říká co, jakým kanálem ke komu a s jakým účinkem, a pro koho a s jakým zámyslem,* zatímco P.G. Clappitt definuje komunikaci, jako adekvátní vyjádřené záměry sdělovatele, které zapůsobí na adresáta tak, jak má vysílající v úmyslu. (Plařava, 2005)

Je velice obtížné komunikační proces definovat, neboť je to komplikovaná a obsáhlá oblast. Každý z těchto názorů obsahuje určitý prvek, se kterým se lze ztotožnit. Tyto definice nabízí různé zorné úhly pohledu na danou problematiku, niktežto autoři se zaměřují více na osobnost komunikujících, jiní více na výsledky procesu komunikace.

Každá společnost má své specifické prostředí a komunikační kanály, které využívá pro svou podnikovou komunikaci. Udržuje komunikační vztahy s klienty, veřejností, s jinými organizacemi působícími na trhu. Představuje základní nástroj interakční aktivity, podle níž si utváříme představy o sobě samém i o druhých. Za pomoci komunikace získáváme a předáváme informace, vyslovujeme, dáváme najevo pocity, působíme na druhé a vytváříme tak určité vztahy. Představuje nejdůležitější faktor životního i profesního úspěchu. Úspěšná komunikace je založena na vědomí kontrolovatelné volbě slov, na vnímání komunikačního partnera a na adekvátní flexibilitě. Abychom zdokonalili jednání, měli by se pracovníci snažit porozumět chování klientů. Úspěšné jednání předpokládá znalosti a vnitřní pochopení lidí a také určitou připravenost k přijetí toho, co klienti očekávají, o se snaží. (Mikuláček, 2010)

Problematikou efektivní komunikace se zabývá řada autorů. Každý z nich ji jinak definuje a využívá přes ní určený výčet charakteristik dané komunikace. Bývá označována různými pojmy. DeVito používá označení efektivní komunikace. Pokorný ji nazývá účinnou komunikací. Vybíral používá pojem zdravá komunikace. Nikdy bývá označována, jako funkční k protikladu k dysfunkční výměně. Křivohlavý ji označuje za kvalitní. Rozebírá kvalitu informací, které máme o druhém člověku. *Kvalitní komunikace spoluvytváří podstatnou měrou pro úspěch celkové kvality a smysluplnosti našeho života.*

Nelze definovat jednotnou definici efektivní komunikace, protože každý autor vidí danou problematiku ze svého úhlu pohledu. V mnohém však lze shledat shody. Všichni autoři se shodují v tom, že se jedná o takovou komunikaci, které přináší nejen přenos informací, ale také napomáhá psychickému zdraví člověka. (Vybíral, 2005)

1.1.1 Podmínky efektivní komunikace

Dle Vybírala efektivní komunikace musí splňovat následujících devět charakteristik:

a) Bezprostřednost reakce

Komunikující by neměli odkládat věci na pozdější dobu, ale měli by reagovat hned. Zároveň ale uvádí, že v určitých situacích to nemusí být chybou. Ovšem i zastávání reakcí, ať už jsou hodinové i dokonce několikadenní vedou k poruchám momentálního kontaktu i vztahu.

b) Kognitivní přizpůsobování

Nelze fungovat komunikovat, aniž bychom se přizpůsobili stanoviskům, slovníku a rovněž mimoslovnímu repertoáru druhého. Musíme se přizpůsobovat daným situacím, svému okolí. Do určité míry probíhá neuvědomle. Neznamena však názorovou nepevnost i snadnou ovlivnitelnost.

c) Zájem o druhé

Signalizuje nejen zájem o sdělení, ale také o daného klienta ve vztahové rovině komunikace. Přímý zájem podporuje průběh rozhovoru, vytváří dobré pocity.

Princip synchronie, reciprocity je základem pro zdravou komunikaci. Každý má stejnou časovou i prostorovou možnost k vyjádření. V reálných situacích nemusí být tento prostor plně využit. Důležitá je možnost, tedy potencialita a faktická možnost této reciprocity.

e) Humor

Humorné momenty spolu s humorným odlehčením tématu pomáhají vytvořit uvolněnější atmosféru a napomáhají udržení pozornosti. Přítomnost humorných momentů, žertování (nikoliv na úkor jiného účastníka) pomáhá fixovat komunikované obsahy lépe, než přehlídá-li pouze vážnost a informace jsou předávány vlně

f) Ať někdy ne

Dle Vybiřala bychom se měli vyhnout nadbytečným požadavkům (snadno to u klienta vyvolá pocit, že na všechny požadavky nebude stačit), nadbytečné kritice (obránný mechanismus se spouští již při druhém, třetí výtku. Proto je vhodné začít výhrady na nejpodstatnější věci) a přílišnému vyjadřování zklamání (je zde myšleno ustavičné připomínání a dramatizování).

g) Podpora vývoje a flexibility

Zde má autor na mysli otevřenost komunikace i možnost navázat na předchozí hovor. Ve zdravé komunikaci nejsou omezovány emoce ani postoje, nepřepisuje takové podmínky, které by pro komunikující byly nepřijatelné.

h) Konzistence interakcí

Konzistentní jednání má být takové, které je obdobné předchozímu. Komunikující by neměli vybočovat z daného konceptu.

Komunikační jednání, obzvláště konfliktní, by mělo dospět ke katarzi, tj. uvolnění, ředplavení negativního. Tu vytvoří dohodnuté shrnutí, závěr, ale i neformální řešení za komunikací apod. (Vybíral, 2005)

1.1.2 Vlastnosti efektivní komunikujícího jedince

- Pozitivní vidí sebe samého
- Schopnost být empatický i neústupný, vstoupný i odmítnutý dle situace
- Nerivalizující typ
- Hledání kompromisů
- Hodnocení až po vyslechnutí všech informací
- Otevřenost vůči i změně a rozdílným názorům
- Schopnost řídit komunikaci, regulovat její směr
- Neutralizovat konflikty (Vybíral, 2005)

1.2 Funkce komunikace

Každé jednání má svůj účel, smysl. Každá komunikační výměna se snaží naplnit komunikační cíle jednotlivých stran. Splněním tohoto cíle získává komunikace smysl.

Hranice mezi jednotlivými funkcemi komunikace nejsou jednoznačné, velmi často se překrývají, ale rozdělení umožňuje lépe pochopit význam v základních dimenzích:

Tabulka 1 – Funkce komunikace (Zdroj: Vybíral, 2005, vlastní úprava)

Funkce komunikace	Účel komunikace
Funkce informativní	Předávání i oznámení určitých informací, zpráv, dat mezi lidmi
Funkce instruktážní	Představuje také informativní funkce, ale obsahuje navíc vysvětlení, navedení, naučení
Funkce přesvědčovací	Jedná se o cílené působení na klienta se záměrem změnit jeho názor
Funkce vyjednávací	Cílem je dospět ke vzájemné dohodě

1.3 Komunikační proces

Přijetí jednání mezi dvěma či více lidmi dochází k předávání informací, vytvoření určitého vztahu. Vlnění vztahových informací je předávána neverbálními a paralingvistickými signály (zabarvení hlasu, frázování, hlasitost, *Áč!* *tlaň*). Je nutné si dostatečně vymezit, *co má být sdělováno, kdo to má sdělit, jak má být sdělení předáno, jak bude kontrolován výsledek.* (Mikuláček, 2010)

Komunikační proces je tvořen těmito prvky:

- **Komunikátor** – tvoší ji osoba, jež vysílá nějakou zprávu. Do svého sdělení promítá svou osobnost, chce být vyslechnut, snaží se druhé přesvědčit.
- **Komunikant** – osoba, jež zprávu přijímá. Jeho vnímání je ovlivněno osobnostními vlastnostmi, vzděláním, zkušenostmi, vlastními zájmy a cíli.
- **Komuniké** – představuje vyslanou zprávu, kterou si mezi sebou dvě osoby sdělují. Má podobu verbálních i neverbálních signálů.
- **Komunikační jazyk** – komunikační zpráva se předává za pomoci určitého jazyka.
- **Komunikační kanál** – představuje cestu, kterou je informace vysílána. Nejběžnější komunikace je tvář v tvář v ostatních případech probíhá zprostředkovaně
- **Feedback** – je to reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Zpětná vazba je pro komunikaci velice důležitá, neboť dává informace o tom, jak je daná informace přijata.
- **Komunikační prostředí** – představuje důležitý prvek komunikace. Tvoší jej prostor, kde se komunikace odehrává. Ovlivňuje jej osvětlení, uspořádání místnosti, přítomnost ostatních lidí aj. (Mikuláček, 2010)

Komunikaci lze dělit podle rŕzných hledisek:

1.4.1 Podle poĽtu osob

- Interpersonální - komunikace mezi dvěma nebo více lidmi. Mŕže mět formu dialogu, interview, jednání.
- Skupinová - je poněkud komplikovanější, neĝ víěe změněná komunikace, nebo ŝ komunikátorŕ je více.
- Masová - pŕší ní je pŕedáváno sdělení ěirĝímu obcenstvu. UskuteĽŕuje se za pomoci rádia, knih, novin, televizí, internetu, billboardŕ.

1.4.2 Podle zpŕsobu pŕedávání informací

- Verbální - prostŕednictvím slov
- Neverbální - věĝinou slouĝí, jako doplŕující prostŕedek ke komunikaci verbální, ale stává se, ěe staĽí samo o sobě k vyjádŕení urĽitého postoje, zejména v situacích, kde hraĝí velkou ũlohu emoce.

1.4.3 Podle zámĽru

- ZámĽná komunikace - komunikátor má pod kontrolou to, co prezentuje. Zpŕsoby jeho komunikace odpovědají zámĽŕm.
- NezámĽná komunikace - v tomto pŕŕpadě komunikátor vede jednání jiným zpŕsobem, neĝ pŕvodně zamýĝlel.

1.4.4 Podle emocionality

- Kognitivní komunikace - logická, racionální. Pŕŕ této komunikace jsou upŕednostŕŕovány logické argumenty.
- Afektivní komunikace - tato komunikace je vedena emocemi, projevuje se zde tzv. pŕŕsobení na city.
- Asertivní komunikace Ľ sebe prosazující a respektující totěĝ právo i pro ostatní v rámci urĽitých pravidel. (Mikuláĝtík, 2010)

- Synchronní i ve stejný okamžik komunikují dvířa více osob
- Asynchronní i druhá osoba reaguje s určitým časovým odstupem (Vyřídál, 2005)

1.5 Bariéry v komunikaci

Každý komunikující se občas setká s bariéry, které mu komunikaci komplikují. Nejdřívě si bariéry musíme uvědomit, abychom je následně mohli překonat. Ideálním stavem procesu komunikace je bezchybné přenesení od autora na místo určení a zde správné pochopení. Cesta informace od jejího autora k tomu, komu je určena, bývá často složitá. Potíže se násobí tam, kde informace přechází přes několik článků a její část se může ztrácet nebo zkreslovat.

Komunikační bariéry mohou být interní i externí. Interní jsou způsobeny osobnostními problémy komunikujícího. Externí jsou způsobeny ruživými elementy z prostředí.

1.5.1 Interní bariéry

Jde o bariéry, které se přímo týkají účastníků komunikačního procesu. Nejčastější je obava z neúspěchu, které působí na člověka svazujícími pocity. Mohou to být problémy osobního rázu, například zlost vede ke snížené sebekontrolě. Mezi interní bariéry dále patří rozdílnost jazykové úrovně, často chybou bývá nesoustředěnost způsobená buď nezájmem, nebo přemírou informací. Při předem domluveném jednání je chybou nepřipravenost na daného klienta.

1.5.2 Externí bariéry

Tyto elementy přecházejí zvenčí. Ruživě může působit nezvyklé prostředí. Je vhodné dodržet pravidla týkající se rozmístění nábytku a židlí a jejich vzdáleností. Dále to mohou být demografické bariéry. Při jednání je nevhodné vyrušování třetí osobou, jež naruší celé jednání. Nemusí ani přerušovat rozhovor, stačí jeho přítomnost a pocit, že dané jednání slyší. (Mikuláščík, 2010)

2.1 Verbální komunikace

Př tomto druhu komunikace se používají slova. Může být přímá i zprostředkovaná, mluvená i psaná. Význam verbální komunikace je nepopíratelný. Je ale důležité si uvědomit, že význam slov je vždy dotvářen neverbálními projevy, tedy nedá se verbální komunikace odloučit od neverbální. (Mikuláček, 2010)

Hlavní požadavkem komunikace není pouze jednotný jazyk, ale je třeba, aby komunikující rozuměli stejný významu slov. Tato potřeba přináší nejen minimalizaci sémantických rozdílů př denotaci, ale i nečádoucí konotaci. (Vybíral, 2005)

Pokud se finanční poradce bude vyjadřovat v nerozvinutých vlnách, může to na klienta působit nevstěcně odmítně. Naopak komplikovaná vlná stavba s řadou odboček, může na klienta působit, jako utajování faktů. Může nabýt dojmu, že se zámlně poradce snaží o to, aby klienti nebyli schopni problematice porozumět. (Vybíral, 2005)

Mezi hlavní výhody verbální komunikace patří okamžitá zpěná vazba, bezprostřednost, okamžitá výmlha názorů, která je efektivní př přesvědčování. Naopak nevýhody lze spatřovat př vlně pol tu osob, kdy může docházet k nekontrolovatelnosti všech projevů.

Komunikace probíhá v určitém jazykovém prostředí. Toto prostředí je tvořeno i tyčími základními prvky:

- Lidmi
- Jejich úmysly
- Komunikačními pravidly, s jejichž pomocí dosahují úmyslů
- Skutečně používanou šel i v dané situaci (Mikuláček, 2010)

Verbální komunikace v sobě zahrnuje paralingvistické aspekty. Mezi tyto aspekty patří hlasitost projevu, tempo mluvy, zvuky př váhání, artikulace aj. Intenzita projevu určuje, zda je projev pro posluchače přjemný i nikoli. Může také napovídat o tom, jak je danou problematikou mluvčí zaujat. Přdevším př delším projevem je dobré hlasitost stědat. Nelze opomínat rychlost daného projevu, neboš velmi rychlá šel se obtíčně vnímá. Vede k únavě a klade vysoké nároky na posluchače. V neposlední řadě je třeba

2.1.1 Písemná komunikace

Je důležité si uvědomit, že při písemné komunikaci není adresát přítomen. Sdělení proto musí být kompletní, ukončené a mít pečlivou úpravu. Je kladena větší váha na volbu slov, slovník je promyšlenější, než v případné ústní komunikaci. Je třeba brát v potaz, že sdělení musí být nanejvýš srozumitelné, neboť není vždy možné obsah znovu vysvětlit. (Sperandio, 2008)

Struktura sdělení v písemné komunikaci se řídí stejnými pravidly, jako v komunikaci ústní. Měla by být napsána stylem, který je adekvátní formální komunikaci. V porovnání s mluveným projevem má trvalejší a méně manipulativní charakter. Aby byly dokumenty jasné srozumitelné, musí být dobře sestaveny a uspořádány. Tedy klade větší požadavky na stylistiku. Velmi často se při ní využívají grafy, nákresy a obrázky, jež výstižněji dokreslují skutečnost. Je třeba dbát na soulad obsahu a formy.

Představuje dokument, na který je možné se odvolat. Předností písemné komunikace je její trvalejší platnost a větší závažnost v porovnání s komunikací ústní. Dopisy odeslané z firem jsou brány, jako výpověď o nich samých. Vypovídají o jejich serióznosti, profesionalitě důvěryhodnosti i přístupu ke klientům. V potaz by mělo být i bráno to, komu je písemnost adresována. Dopisy lze použít, jako písemný doklad, proto by společnost neměla slibovat něco, co není schopna splnit.

Mezi nevýhody tohoto projevu patří chybějící okamžitá zpětná vazba. Naopak výhody lze spatřovat v preciznějším zpracování, zejména v komplikovanějších případech.

Mezi písemné formy komunikace patří dopisy, výlohy zprávy, dotazníky, smlouvy, články pro tisk, podnikové noviny, e-maily, reklamní texty, výlohy, návody a instruktaže i inzeráty.

Mezi nejběžnější dokumenty se řadí obchodní dopisy. Mohou mít různou podobu a různý záměr. Mohou vyjadřovat formu poděkování, souhlasu, omluvy, návrhu ke spolupráci, nabídky, gratulace, povolení i reakce na stížnosti. Měly by být napsány s respektem a úctou k adresátovi. (Mikuláščík, 2010)

Pro úspěšné jednání s lidmi je nezbytnou podmínkou dobře se vyjadřovat. Jedině za těchto podmínek jsme schopni hájit své názory, přesvědčit klienty, reagovat na jejich dotazy, vysvětlit výhody daného produktu. Ústní komunikace je svým způsobem umění, jež musíme v průběhu života zdokonalovat. Každý šelák by se měl řídit několika zásadami. Především se vhodným způsobem představit, vzbudit důvěru u klientů, měl by dbát na správné držení těla a mimiku. Jazykový projev by měl být kultivovaný. Každý bankovní poradce musí bezchybně znát všechny produkty a tyto znalosti poutat a jasně předat zákazníkům. (Sperandio, 2008)

Při ústní komunikaci je důležitý hlasový projev. Nejedná se pouze o akustický projev, ale o celou škálu rozličných prvků. Teprve až člověk dokáže tyto prvky sladit, může tvrdit, že svůj hlas ovládá.

Sílu hlasu je nutné vždy přizpůsobit daným podmínkám. V bankovním prostředí je vhodné přizpůsobit hlas velikosti místnosti, případným gumům a ostatním vlivům. Při příliš tichém projevu nutí posluchače dávat usilovný pozor. To zprvu vyvolá únavu a následně nezáměr. Naopak příliš hlasitý projev může působit jako agresivní. Z výše uvedených důvodů je nutné zvážit sílu hlasu, která bude při komunikaci použita.

Intonace by měla být přizpůsobena danému sdělení. Stejný produkt šeláky různými tóny hlasu, může mít zcela rozdílný význam. Správná intonace má velkou přesvědčovací schopnost. Pro zvýraznění je dobré některé pasáže ztížit a v některých naopak zesílit hlas. (Sperandio, 2008)

Během procesu přesvědčování je klientovi předáváno určité sdělení, informace. Tyto informace musí být vždy ověřené a aktuální. Ústní projev má danou strukturu. Měly by být používány krátké věty, nikoli složitá souvětí. Pokud nebude klient erudovaný, je vhodné se vyhnout příliš odborným výrazům.

Lidé reagují na tyto stimuly různě. Na základě výzkumů bylo zjištěno, že každý preferuje jinou percepci reality. To vedlo k rozdělení populace na tři typy vnímání: auditivní, vizuální a kinestetický typ. (Sperandio, 2008)

- Auditivní typ si mluví o tom, jak věci znějí. Bývají to dobří šeláci. Mluví pomaleji, než vizuální typy a mají sklon k hlubšímu uvažování nad danou

- Vizuální typ – tento typ vyžaduje oživení hlasového projevu. K tomuto účelu lze použít grafy, schémata, plakáty. Je dobré těmto lidem ukazovat vše na monitoru počítače. Než se rozhodnou, chtějí vidět důkazy. Po rozhovoru udržují oční kontakt. Tyto typy lidí odkazují na to, co vidí: „Po zhlédnutí možností se můžeme podívat do budoucna.“ Ž mého úhlu pohledu to vidím jinak. (Sperandio 2008 ;Boothman, 2004)
- Kinestetický typ - pro tuto skupinu je důležitý pohyb, zapojit do jednání tělo, vložit vhodnou gestikulaci, ukázkou nějakého předmětu. Pro tyto lidi je dobré v případě vyjmenovávání bodů říci: bod číslo jedna, a zvednout prstem palec, bod číslo dva, a zvednou další prst. (Sperandio, 2008; Boothman, 2004)

2.1.3 Telefonická komunikace

Finanční poradci nemusí opouštět své pracovní omezení používání tradičních poğovních služeb, což ulehčuje plnění pracovních povinností. Sperandio ve své knize uvádí, že: telefonická komunikace stojí na třech základních pilířích: **zdvořlost, stručnost a jasnost sdělení.**

Pracovní telefonát má trvat pouze tak dlouho, aby bylo řekeno to, co řekeno má být. Vždy by měli být volající přímí, protože to působí přímě pro příjemce. řekni to a

, ale určitá gestika ano (Šukání do klávesnice, klikání ku stolu apod.) a tu pozorný člověk zaznamená.

(Sperandio, 2008)

U telefonní komunikace hraje zásadní roli nařazování. V případě komunikace tváří v tvář dostáváme okamžitou zpětnou vazbu, pomocí šel i třeba, zda je osoba zaneprázdněná i nikoli. U telefonu je to obtížnější zjistit. Nařazování může mít neblahý vliv na pověsti společnosti. (Booher, 1999)

Telefon je často využíván za účelem nabídky zboží a vyhledávání potenciálních zákazníků. Tento druh nabídky je označován, jako telemarketing. Za cíl si klade oslovení a přesvědčení klientů. Volající musí mít precizně připravený projev, který potenciálního klienta přesvedčí a musí být schopen okamžitě reagovat na klientovi námítky. Měl by být schopný rozeznat osobnostní typy a jejich pravděpodobné reakce. (Gřbaník, 2005)

2.1.4 Elektronická komunikace

Kontakt mezi lidmi není jenom žváb v tváři. Svl se s rozvojem techniky zmenšuje, a v důsledku toho se rozšiřuje komunikace na značnou vzdálenost. Předávání informací na takovou to vzdálenost, a rychlá zpětná vazba jsou dnes samozřejmostí. Současná komunikace je bezprostřední, bez časových prodlev. Rozvoj této komunikace za pomoci moderních technologií je jistě pozitivní přínos. Má však i své stinné stránky. Ty se projeví především tam, kde bezděkně nahrazují osobní kontakt.

Do této komunikace patří elektronická pošta. Každý uživatel sám za sebe zodpovídá za obsah své schránky. Každodenní kontrola přijaté pošty by měla být samozřejmostí, stejně jako odpovědi na ni (Sperandio, 2008)

Prostředky moderní distanční komunikace nemohou zcela nahradit tradiční formy této komunikace. Hlavním komunikačním prostředkem stále zůstává bezprostřední komunikační styl žváb v tváři. Rozhodně nemají osobní komunikaci nahradit i ji vytlačit. (Gřbaník, 2005)

Na serveru novinky.cz byl uveřejněný průzkum, který hodnotí banky z hlediska telefonické a e-mailové komunikace. U e-mailové komunikace byly banky hodnoceny

vstřcnosti. V bodovém hodnocení byly tyto oblasti o ěásti banky mohli získat nejvýĝe 30 bodů.

Druhá ěást se zabývala telefonickou komunikací. Hodnoceny byly na základě rychlosti, kvality a vstřcnosti. Banky v této kategorii mohli získat také maximálně 30 bodů.

Tento výzkum se zaměřil na 19 bank působících na českém trhu. Česká spořitelna, a.s. byla hodnocena, jako průměrná banka. V oblasti e-mailové komunikace obdržela 21,7 bodů a skončila tak na 10. místě. Průměrné hodnocení odpovídalo 20 bodům. V oblasti telefonické komunikace se umístila na 11. místě s 23,7 body. Průměrný počet bodů v této oblasti byl 22,7. (www.novinky.cz, 2013)

2.2 Neverbální komunikace

Můžeme doplňovat verbální projev, zesílit jeho účinek a za určitých okolností jej můžeme plně nahradit. V určitých situacích stačí pouze mimika či gesta, není třeba říkat žádná slova. Tyto zprávy nám dávají informace především o pocitech, postojích, o sebe prezentaci. Neverbální chování je sice snadno viditelné, ale obtížné interpretovatelné. Největší význam mají neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy, následně to jsou pohyby rukou a paží. Nejméně determinující jsou pohyby a pozice těla. (Mikulágtík, 2010)

Zásadní je udržení řetě těla a slov v souladu. To, co finanční poradce říká, musí korespondovat s tím, co na něho prozrazuje řetě těla. Pokud by tomu tak nebylo, klient by mohl nabít dojem, že je před ním něco utajováno, nebo dokonce mu jsou sdělována nepravdivá sdělení. řetě těla, totiž můžeme ruřit význam slov, ale slova nemohou potlačit význam řetě těla. (Booher, 1999)

Každý neverbální signál má svůj význam, něco symbolizuje. Některé signály jsou ilustrativní a jejich porozumění je jednoznačné. U jiných je obtížné pochopit skutečný význam. Některé neverbální signály nejme schopni dekodovat, neboš neznáme kontextové souvislosti. Na neverbálních signálech jsme závislí v případě hluku, velké vzdálenosti či při komunikaci s cizincem. (Vybíral, 2005)

ce patří:

- **Mimika** - představuje pohyby svalů v obličeji. Vyjadřuje to, co jedinec prožívá, ale také to, jaký má vztah ke sdělovaným informacím.
- **Gestika** - tvoří ji záměrné pohyby rukou, hlavy, případně nohou. Slouží k dokreslení dané situace.
- **Posturika** - zabývá se držením těla, náklonem, polohou rukou, hlavy, směrem natožení těla. Vzdálenost mezi klientem a poradcem určuje vztah k obsahu sdělení a k sobě navzájem.
- **Pohledy** - oči hrají při komunikaci výraznou roli. Platí známý aforismus Ťoko do duže oknoň. Jsou kontrolou zpětné vazby, regulují tok informací, reflektují myšlenkovou aktivitu.
- **Chronemika** - je to způsob, jakým vyjadřujeme, užíváme a strukturujeme čas ve vztahu k jiným lidem. Jedná se o to, jak komunikujeme v časových souvislostech. Mnozí neradi čekají na druhé. Zpozdlení vnímají, jako projev nezájmu a nespolehlivosti.
- **Proxemika** - označuje vzdálenost při komunikaci. Každý potřebuje kolem sebe prostor, aby se cítil pohodlně. Velikost tohoto prostoru je relativní, individuální a kulturně odlišná. Čím jsou si lidé sympatičtější, tím menší prostor mezi sebou mají. Při prvním kontaktu udržujeme větší vzdálenost, než při následujícím. Vzdálenost ovlivňuje i obsah jednání. Citlivá témata vedou k větší distanci. Vzdálenost při komunikaci lze rozdělit do čtyř základních skupin:
 1. Intimní vzdálenost - je od úplného dotyku do 0,5 metru. V této vzdálenosti se necítí dobře lidé, kteří vedou běžný pracovní rozhovor.
 2. Osobní vzdálenost - od 0,5 metru do 2 metrů. Záleží na tom, o čem hovoří, jak hlučné je prostředí, kolik času mají partneři k dispozici a kde se rozhovor odehrává.
 3. Skupinová vzdálenost - od 1 metru do 10 metrů. Využívá se v situacích, kdy osoba hovoří ke skupině, která se nachází v místnosti.

3 Prvky ovlivňující efektivní komunikaci s klienty

3.1 Jednání bankovních poradců

Mezi nejdůležitější zásadní pravidlo patří nechat druhé v rozhovoru promluvit o svém psaní, požadavku i názoru na daný produkt i službu. Předtím, než poradce může začít s nabídkou, musí klienta vyslechnout, být seznámen s jeho obavami a požadavky. Po zjištění potřeb navrhne nejvýhodnější produkt dle finanční situace, v níž se klient nachází. Klient má právo s daným návrhem nesouhlasit a produkt odmítnout. V tomto případě by měl bankovní poradce být schopný navrhnout náhradní řešení. Vzájemný kompromis, porozumění a přijímání rozlišených názorů tvoří kvalitní spolupráci.

Zaměstnanci by měli být za každé situace taktní a diplomatictí. Musí jednat tak, aby se klienta nijak nedotkli a tím ho neurazili. Pravidla slušného chování, zdvořilost a diplomacie přispívají k vzájemnému porozumění a respektování. (Sperandio, 2008)

Ve finanční sféře je důležité vytvoření důvěryhodnosti. Aby toho bankovní poradce dosáhl, musí dát najevo, že vše vykonává v dobré víře a dle svých nejlepších schopností. Je důležité, aby klienti věděli, že s nimi chce spolupracovat a pomáhat jim v jejich obtížných finančních záležitostech. (Booher, 1999)

Každý manažer by samozřejmě měl mít všeobecný přehled. Poradce nemůže úspěšně uzavírat smlouvy na danou službu bez toho, aby dokázal vyzdvihnout všechny přednosti ve srovnání s konkurencí. Musí být schopný znát širokou škálu produktů, kterou uspokojí potřeby zcela odlišných klientů. Musí být schopný okamžitě reagovat na případné potřeby klientů, neboť klient hledá ty banky, které budou schopny akceptovat jeho požadavky.

Svou úlohu zde sehrává i prostředí jednání. Uvolněná atmosféra bývá příznivá pro pozitivní dialog, neboť se klient bude v prostoru cítit příjemně. Rozhovor by měl být veden v příjemném duchu. Měl by začít pozitivně a také pozitivně skončit. Na klienty působí dobře, když obdrží nějaký malý dárek, jako děk, že si jejich spolupráci váží.

ují, zda má daná společnost pověst solidní banky, která etiky, což pšnáží devízu pro další komunikaci.

(Termann, 2002)

Informace, které jsou klientovi sdělovány, by měly být podány, tak aby jim rozuměl. V případě že tomu klient nerozumí, měl by být bankovní poradce schopný tyto informace přeformulovat, aby jim zákazník porozuměl. (Booher, 1999)

U bankovních poradců jsou očekávány určité charakterové vlastnosti. Mezi tyto vlastnosti patří:

- Přirozený zájem o klienty
- Komunikativní schopnosti
- Důvěryhodnost
- Správný odhad klientů
- Logické uvažování, pohotovost
- Etiketa
- Otevřenost, upřímnost (Čižpáník, 2005)

3.2 Aktivní naslouchání

Jean Dion, redaktor deníku Le Devoir, výstižně napsal: *„Naslouchat jsme v naší moderní společnosti a komunikační explozi zapomněli.“* Je důležité naučit se druhé nejen poslouchat, ale i vnímat, co říkají. (Sperandio, 2008)

Odborníci na komunikaci rozlišují několik stupňů naslouchání. Na základním stupni poradce „poslouchá“, v této úrovni pouze přijímá informaci, ale správně na ní nereaguje. Na vyšším stupni je „vyslechnutí“. Pro obě zúčastněné strany je výhodnější, oproti předchozímu, avšak nepředstavuje dostatečný způsob. Vyšší formou je „naslouchání někomu“. Toto naslouchání je přesvědčivější, ale stále není optimální. Na nejvyšším stupni se nachází „aktivní umělé naslouchání“. Při tomto stupni se dokáže poradce vcítit do pocitů druhé osoby, snaží se pochopit klientovi názory, poslouchá i mezi řádky, vnímá šel tón a hlas. (Wolff, 2007)

Aktivní naslouchání patří mezi cennou dovednost. Je důležitým prvkem k porozumění klientům a k dobrým vzájemným vztahům. Jedná se o způsob komunikace, ve kterém je zahrnuta posluchačova ochota podívat se na daný problém očima druhého. Aktivní

...e nám na něm opravdu záleží. Proto na něm do značné míry závisí, zda se nám podaří naslouchat. Když poslouchá i ověřovat, zda pochopil nejen to, co mu mluví šekl, ale také to, co má na mysli. Aktivním nasloucháním mluvího podnětujeme, aby své myšlenky zkoumal. Opravdové naslouchání vyžaduje vnímavost a koncentraci. Naslouchající by neměl vstupovat do jednání se svými názory a postupy řešení, dokud mluví neřekne všechny své myšlenky. Teprve ve chvíli, kdy máme jistotu, že vše chápeme, můžeme navrhnout své postupy řešení. (Jišncová, 2010)

Proces aktivního naslouchání má několik fází, které se vzájemně prolínají a opakují dle dané situace:

1. Povzbuzování

Na začátku je třeba klienta povzbudit ke sdílnosti. K tomuto účely slouží neverbální komunikace za pomoci pokývání hlavy nebo slovní výrazy typu: *„Mohl/a byste mi říci více o ...?“*

2. Parafrázování

V této fázi dává poradce najevo, že rozumí tomu, co bylo řečeno. Ověřit si získané informace tím, že přeformuluje hlavní myšlenky i fakta svými slovy. Touto cestou dá najevo, že klienta poslouchá a zároveň si ověřit správnost pochopení. Parafrázováním však nevyjadřuje souhlas i nesouhlas s klientem. Při této fázi používá větvy typu: *„Nestli tomu dobře rozumím, problém spatřujete v ...?“* *„Dovolte, abych se ujistil, že Vám dobře rozumím.“*

3. Objasňování, klarifikace

Tato fáze slouží k vyjasnění situace. Když se přesvědčí, že správně rozumí, předejte tím nedorozumění. Objasňování pomůže poznat problém, případně opravit původní chybný výklad. Používají se otevřené otázky, aby klient mohl více rozvést své myšlenky.

4. Zrcadlení pocitu, empatie

V této fázi se finanční poradci snaží o reflexi základních pocitů klientů. Snaží se svými slovy vyjádřit, co pravděpodobně mluví chtěl říci. Projevuje porozumění. Mezi vhodné větvy patří například: *„Uvědomuji si, že by to pro Vás znamenalo ...?“* *„Cítím ve Vašem hlasu zklamání z ...?“*

né řešení problému. Shrnutí zahrnuje hlavní myšlenku, informace, fakta a pocity.

6. Uznání a potvrzování

Poradce vyhodnotí závažnost situace a navrhne kroky k jeho odstranění. Na závěr by měl poděkovat klientovi za vřelý vztah. (Jišncová, 2010)

Dá se říci, že trénink aktivního naslouchání představuje především trénink stability pozornosti. Nedílnou součástí je schopnost koncentrace a empatie. Z kognitivního hlediska jde především o zbavování se předpokladů a stereotypů. (Vybíral, 2005)

3.3 Kladení otázek

Otázky je třeba klást tak, aby klient mohl vyjádřit svůj názor bez jakýchkoli bariér. Nemíjí vhodné klást cílené otázky, pouze v případě že chceme klienta orientovat určitým směrem. Otázky by měly být krátké a srozumitelné. Každá otázka by měla být zaměřena na jeden konkrétní problém. Zákazník by se měl dostat do situace, kdy má pocit, že chce sám změřit názor, jestliže jeho názor změřit chceme. V případě že budeme vyzvedávat pouze pozitiva, můžeme tím vyvolat dojem, že zamlujeme negativa. (Mikuláček, 2010)

Otázky můžeme pokládat otevřené i uzavřené. Uzavřené otázky použijeme v případě upřesňování si informací, v případě souhlasu i nesouhlasu. Uzavřené otázky mohou svěřit o vřelosti i úsečnosti. Naopak k vysvětlování a oživení komunikace lze použít otázky otevřené. Při těchto dotazech necháváme klientovi možnost obsáhlejšího vyjádření. Dáváme mu najevo zájem o pokračování komunikace. Jako problém u těchto otázek lze spatřovat nekonkrétnost, nejasnost. Klient nemusí přesně vědět, na co se ho ptáme. (Vybíral, 2005)

3.4 Zvládání námitek

Je důležité si uvědomit, že klient má na námítky právo, neboť se brání případnému špatnému obchodu. Pro finančního poradce je nejvhodnější, když tyto námítky bude

...t na nDvhodnDa adekvátnDreagovat mTge posílit jeho
ník by mD zvládat i nepŠjemné námitky. MD by být
k jednotlivým klientTm vstŠcný a citlivý vD i jejich obavám, v ěádném pŠpadD by
jejich obavy nemD zlehovovat. Námitky svDí o tom, ěe klient vnímá, co mu je
sdDováno a pŠmýglí nad tím. (Termann, 2002)

Dianna Booher ve své knize uvádí nDkolik metod, jak zvládnout klientovi námitky. PatŠ
mezi nD metoda pŠeskakující gramofonové desky. Vybíral tuto metodu nazývá
ĀOpakující se zvuková smyDkaň. PŠ této metodD má finanD ní poradce natrénovanou
urD itou formulaci, kterou si nenechá vymluvit. Tuto nacvD enou formulaci opakuje stále
dokola, nebo ji drobnD obmDhí. Tato metoda se vyuĝívá pŠ reklamách D i stíĝnostech,
ve kterých nechceme diskutovat a hodláme prosadit svoje stanovisko. ObmDřovaná
Āzvuková smyDkaň se jeví, jako sofistikovanDĝí a mTge vzbudit dojem, ěe je D lovDk
ochoten diskutovat. V nDkterých situacích právdDmDito obmDhami lze dosáhnout svého.

Dalĝí techniku pŠedstavuje metoda otevŠených dveŠ. PŠ této technice by finanD ní
poradci mDli ustupovat útoD ícím klientTm a poskytnout jim volný prostor k tomu, aby se
mohli zbavit afektu. PŠ této metodD se nestaví klientTm na odpor. V jistém slova
smyslu jde o techniku vyjadŠování souhlasu. Poradce pouze pŠtakává a neargumentuje,
D ímĝ zklidDuje situaci. (Vybíral, 2005)

Dalĝí moĝnou metodou je dotazování se na podrobnosti. PatŠ mezi asertivní techniky.
V tomto pŠpadD poradce pŠvezme iniciativu a zjigŠuje podrobnosti klientovi
nespokojenosti. Cílem je opD zklidnDhí zázakzníka. (Vybíral, 2005)

D ím více bude poradce naléhat, aby s klientem uzavŠel smlouvu, tím více se bude klient
bránit uzavŠení. Aby doĝlo k neutralizování emocí, jakmile klient projeví nezájem o
danou službu, není vhodné na nDho naléhat. (Booher, 1999)

3.5 Empatie

ZamDtnanci banky by mDli disponovat vlastnostmi, mezi nDĝ patŠ empatie.
NejoblíbenDĝí bývají právdDti finanD ní poradci, kteŠ dovedou pochopit emoce druhého
D lovDka a dají mu najevo, ěe tyto emoce chápou. Empatické schopnosti umogDřují dívat
se na daný problém oD ima klienta. (Termann, 2002)

je skutečné a zdravé umění vcišování se předpokládá
uhým (na krátkou dobu) a oddálením se od druhého
(uchování si své vlastní integrity)ň. Teprve dodržení těchto tvou oscilací vede ke
správnému vcišování se do pocitů druhých. (Vybíral, 2005)

3.6 První dojem

Při věcném pozorování během prvního dojmu dleá pouhých 7 % obsah rozhovoru. Mnohem větší míra pozornosti patří hlasu a všemu, co s ním souvisí, jako jsou například akcenty. Mnoho řerpaná literatura uvádí u této složky 38 %. Ještě výraznější část tvoří šel těla, té je popisováno 55 %. (Wolff, 2007)

Jak už bylo uvedeno, je velice důležité se připravit na první dojem s klientem. Neboš hned po prvních vtešných vzniká určitý signál, který určuje, zda nám tento člověk bude sympatický či nikoli. (Wolff, 2007)

První dojem se utváří za pomoci dvou zdrojů. Tím prvním je tzv. Haló efekt. Vzniká při prvním setkání s neznámou osobou, ale i u lidí, se kterými jsme delší čas nebyli v kontaktu. Lze spatřovat diametrálně odlišné názory lidí na první dojem z neznámé osoby. Druhým zdrojem jsou ustálené soudy. Tyto soudy jsou vytvořené předem z očekávání, ze stereotypů a dalších prvků. (Vybíral, 2005)

Důležitou roli v bankovním prostředí hraje oblečení a image. Při oblékání zaměstnanci musí dbát na očekávání svých zákazníků a brát na zřetel zvyklosti ve své profesi. Způsob oblékání vysílá vždy důležitý signál. V mnoha oborech existují zařité představy o vzhledu, které intuitivně propojují vnější vzhled s odbornou kvalifikací a tím i kvalitami dané osoby. Efektivní profesionální styl komunikace vyžaduje oblečení vyjadřující autoritu, ale zároveň přístupnost. (Wolff, 2007)

3.7 Omluvy

Klientům jsou omluvy zasílány formou dopisů, které ve většině případů obsahují vlny typů: „Je nám líto, že Vám to způsobilo nějaké potížeň. Toto sdělení klienty spíše rozhnává, než aby omluvu přijmuli. Z formulace „Nějaké potížeň, je zřejmé, že se jedná o hromadně rozesílaný dopis, bez přezkoumávání konkrétního případu. V dopise by

a vzniklou obtíž a návrh na její odstranění. Tím dá
vlastníma následkům a je si vlastníma své chyby. Když se
společnost vhodně omluví, je pravděpodobné, že zákazník omluvu s laskavostí přijme.
(Booher, 1999)

3.8 Preference poradců

U klientů je dobré objevovat společné rysy, neboť lidé více důvěřují osobám, které mají
rádi. Mezi tyto společné vlastnosti můžeme patřit postoje, názory i zkušenosti. Lidé se
domnívají, že pokud jim je jejich bankovní poradce v něčem podobný, budete jim
rozumět i ve finanční situaci. (Booher, 1999)

Zákazníci jinak vnímají mladé začínající manažery a jinak starší zaměstnance. Mladí
obchodníci mívají problém navázání nových obchodních kontaktů. Jde o zcela
přirozený jev, neboť starší zaměstnanci mají více zkušeností a mají vytvořenou
klientelu, která je jim jistým způsobem zavázána. Finanční poradci by měli být schopni
vyrovnat se s vlastním věkem, neboť tato dovednost patří do výbavy těch, kteří se chtějí
v dané oblasti prosadit. (Termann, 2002)

3.9 Aplikace Paretova pravidla do bankovníctví

Italský ekonom, sociolog a politolog Vilfredo Pareto je autorem pravidla
disproporcionality. Toto pravidlo bývá též označováno, jako Pravidlo 80:20. Z tohoto
pravidla lze uvést, že 20 % zákazníků přináší prodejci 80 % zakázek, 20 % zaměstnanců
se zaslouží o 80 % pracovního efektu, ve 20 % pracovní doby je odvedeno 80 % práce a
mnoho dalších příkladů. Z Paretova pravidla vyplývá řada důsledků používaných
v praxi. Fakt, že v menším časovém úseku pracovní doby odvede zaměstnanec větší část
práce, je důležitý pro naplánování a organizaci daného dne. Vždy 20 % správně
využitého času a energie může přinést až 80 % výsledků. (Čižpáník, 2005)

Tyto poznatky lze využít i v komunikaci. Při jednání jsou podstatné a zásadní věci
obsaženy v menší části sdělení. Větší část toho, co sdělujeme, není pro příjemce vůbec
zásadní. Toto pravidlo je inspirací k úspoře času, jasnému stanovení priorit a cílů,
odstranění zbytečných sdělení, dosažení maximálního efektu s minimálními náklady,
ale i racionalizaci jednání.

kovat na veřejnou komunikaci. Stručnost je potřebnou
třeba respektovat osobu, se kterou komunikujeme a
vyhodnotit danou situaci. Nezáleží pouze na tom, co sdílujeme, ale i na způsobu
podání. Stručnost může být v některých případech vnímána klientem, jako strohost,
neosobní přístup i dokonce nezáměr. Předpokladem úspěšné komunikace, je zvládnutí
všech jejích složek. (Čižpáník, 2005)

3.10 Vlivy ovlivňující pracovní výkon a komunikaci

Za stejných podmínek vydávají různí lidé rozdílné pracovní výkony. Výkonnost určuje
soubor jejich dispozic. Lze tento proces chápat, jako připravenost podávat požadované
výkony. Výkonnost během pracovní doby klesá. Odráží množství zadané práce,
náročnost této práce. Vliv na výkonnost mají subjektivní i objektivní faktory.

Mezi technické a organizační požadavky patří nejen kopírovací a skartovací stroje, ale i
softwary ve kterých pracovníci vykonávají svoji činnost. Vliv na pracovní výkon má i
uspořádání pracoviště. Vhodné uspořádání je takové, ve kterém pracovník vykonává, co
nejmenší pohyb a nemusí zdlouhavě hledat potřebné dokumenty.

Výkonost ovlivňují také společenské podmínky, představují způsob práce s lidmi,
úroveň vedoucích pracovníků, sociální vztahy na pracovišti, vztahy a komunikace mezi
pracovníky, úroveň aspirací.

Mezi osobnostní prvky výkonnosti patří individuální determinanty. Psychické
předpoklady pracovníka, odborné vzdělání a předpoklady pro danou práci, osobnostní
vlastnosti, motivace k práci.

Situální podmínky výkonnosti ovlivňují aktuální vlivy, například události v hospodářském
životě podnikové vlivy, inovace, reorganizace, potřeby rekvalifikace. (Provazník,
2002)

4 PŘedstavení Ľeské spoŠitelny, a. s.

4.1 Základní údaje

Obchodní firma: Ľeská spoŠitelna, a.s.

sídlo: Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSĽ 140 00

IĽ: 45244782

DII: CZ 699001261

Kód banky pro ůĽely platebnĽho styku: 0800 (www.justice.cz, 2013)

4.2 Historie spoleĽnosti

Historie spoleĽnosti sahá aĽ do roku 1825. V tomto roce zahájila svoji Ľinnost pod obchodním názvem SpoŠitelna Ľeská. S tradicí Ľeského, resp. Ľeskoslovenského spoŠtelnictví pokračovala od roku 1992 Ľeská spoŠitelna, a. s. Od roku 2000 je Ľlenem spoleĽnosti Erste Group, která se řadí mezi pŘední poskytovatele finanĽních sluĽeb ve stŘední a východní EvropĽ. Tato spoleĽnost má 16,6 milionĽ klientĽ v sedmi zemích svĽta. (www.csas.cz, 2013)

4.3 Profil Ľeské spoŠitelny, a. s.

Ľeská spoŠitelna se zamĽřuje pŘedevřím na drobné klienty, malé a stŘední firmy a také na mĽsta a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a také poskytuje sluĽby v oblasti finanĽních a kapitálových trhĽ. Tato spoleĽnost má více neĽ 5 milionĽ klientĽ, ĽímĽ si udržuje postavení nejvĽřší banky na trhu. Spolu s jedenácti dceŘnými spoleĽnostmi nabízí komplexní finanĽní servis Ľ stavební spoŠení, penzijní pŘpojiĽňí, Ľivotní pojiĽňí, leasing, factoring, realitní sluĽby Ľi on-line investování.

V soutĽi Fin centrum Banka roku 2012 získala Ľeská spoŠitelna po deváté v řadĽ titul NejdĽvhodnĽjší banka roku. V této soutĽi byla ůspĽšná i HypotĽka Ľeské

Hypotéka roku. Titul nejdřív rozhodnutí banky roku je veřejnosti a na základě rozhodnutí odborné komise.

Hlavním kritériem této soutěže je zaměření se na malou klientelu.

Společnost je pro své uživatele přístupná 24 hodin denně díky elektronickému bankovníctví. Tento servis 24 byl vytvořen proto, aby klienti nemuseli chodit do pobočky a mohli si své finanční záležitosti vyřešit z domova. (www.csas.cz, 2013)

4.4 Mise a vize společnosti

4.4.1 Mise společnosti

„Být poskytovatelem finančních služeb, který umožní všem svým klientům naplňovat jejich jedinečné přání a potřeby.“ Být bankou první volby pro všechny cílové skupiny, ke kterým patří klienti, zaměstnanci, akcionáři, ale i společenství, v němž funguje. Aby byl tento cíl splněn, musí v první řadě přesvědčit své zaměstnance. Neboť jejich přístup a loajalita zásadně ovlivní úspěšnost těchto misí. (www.csas.cz, 2013)

4.4.2 Vize společnosti

„Být bankou první volby pro všechny skupiny klientů.“ Díky prvotním výkonům zaměstnanců poskytovat kvalitativní poradenství, služby a podporu klientům. Díky tomu zajistit nadprůměrné výnosy akcionářům. Díky nadprůměrným výnosům vytvořit podnikné a hodnotné pracovní podmínky pro zaměstnance a pomáhat v rozvoji společnosti, v níž působí. (www.csas.cz, 2013)

4.5 Hodnoty společnosti

- *Spolehlivost* – snaží se být zodpovědnou bankou. Klienti i obchodní partneři se mohou na společnost spolehnout. Standardem je být nejlepší ve všem, co dělají. Podporují a realizují smysluplné změny.
- *Vnímatelost* – umí aktivně naslouchat a hledat optimální řešení. Váží si času a práce klientů i kolegů. Respektují jedinečnost každého klienta i kolegy.

st i jsou ochotni zdravě riskovat a přijímat osobní
 také dávají zplnou vazbu. Používají zdravý rozum,
 dělají věci logicky, prakticky a přehledně (www.csas.cz, 2013)

4.6 Přístup ke klientům

Dle etického kodexu jsou klienti v centru zájmu a úsilí společnosti. Budují s klienty dlouhodobé a pevné vztahy založené na důvěře a rovnocenném partnerství. Zájmy klientů jsou vždy na prvním místě. Snahy se neustále zjišťovat přání klientů a naplňovat tak jejich potřeby. Snahy se nalézt nejvhodnější řešení na základě předchozího osobního jednání. Nenadřazují zájmy banky nad zájmy klientů a nesnaží se vnutit daný produkt za nerovných i nespravedlivých podmínek.

Jedná s klienty profesionálně. Poskytuje služby na vysoké odborné úrovni. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni se všemi produkty, a znají jejich přínosy. Klientům poskytují nezkrácené, úplné informace týkající se dané služby a smluvního vztahu. (www.csas.cz, 2013)

4.7 Přístup k zaměstnancům

Společnost si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců, neboť právě oni jsou klíčovými tvůrci úspěchu. Česká spořitelna se snaží vytvořit atmosféru dynamické firemní kultury, která by posilovala motivaci zaměstnanců. Snaží se být společností s jasně stanovenými cíli a prioritami. To vyžaduje iniciativu ze strany zaměstnanců, otevřenou komunikaci a v neposlední řadě motivující prostředí. Oceňuje přínosy každého zaměstnance. Díky tomu je oceněná Firma roku i rovné přiležitosti i certifikát Společnost přátelská rodině.

Snaží se o to, aby zaměstnanci tvořili tým, který má společný cíl i naplňovat jedinečná přání klientů. (www.csas.cz, 2013)

4.8 Finanční ukazatele společnosti

Česká spořitelna zveřejňuje řadu finančních ukazatelů na svých webových stránkách. Díky tomu se řadí mezi nejvíce transparentnější banku působící v ČR, která takto informuje veřejnost.



í fakta k 31. 3. 2013 (Zdroj: www.csas.cz)

s.	5 297 398
Počet platebních karet	3 178 184
Počet poboček	659
Počet bankomatů a platbomatů ¹	1 466
Průměrný počet zaměstnanců finanční skupiny České spořitelny	10 760
Počet aktivních klientů přímého bankovníctví SERVIS 24 a BUSINESS 24	1 475 517

Tabulka 3 ě Aktuální rating (Zdroj: www.csas.cz)

Ratingová agentura	Dlouhodobý	Krátkodobý
Fitch	A	F1
Moody's	A2	P-1
Standard & Poor's	A	A-1

Dle aktuálního ratingu si společnost stojí dobře. Všechny tři společnosti ji hodnotí vyčíslenou střední kvalitou, jako bezpečnou investici.

Tabulka 4 ě Počet zaměstnanců a počet poboček (Zdroj: www.csas.cz)

	2009	2010	2011	2012	Září 2013
Zaměstnanci	10 722	10 711	10 661	11 014	10 409
Pobočky	660	667	654	658	651

Z tabulky je zřejmé, že z hodnoceného období bylo nejvíce zaměstnanců v roce 2012, kterému předcházela pokles v předchozích letech. Z hlediska poboček nedochází k velkým poklesům ani nárůstům.

¹ Platbomat se do jisté míry podobá bankomatu, ale neobsahuje žádnou hotovost. Umožňuje klientům zadat rychle a levně příkazy k úhradě. Jeho použití je cenově výhodnější, než využití sbírného boxu.

2009	2010	2011	2012	Září 2013
469,2	460,1	483,5	489,1	497,9
647,5	670,7	672,3	704,5	686,8
1,7 %	-1,9 %	5,1 %	1,2 %	2,0 %
0,2 %	3,6 %	0,2 %	4,8 %	-1,4 %

38

5 Metodika výzkumné části

Pro praktickou část jsem využila dotazníkové šetření (viz. Příloha 1. 1). Tato metoda patří mezi nejrozšířenější způsoby získávání informací. Jeho návratnost je relativně vysoká, neboť respondenti jsou v anonymitě a eliminuje časovou náročnost jeho vyplnění.

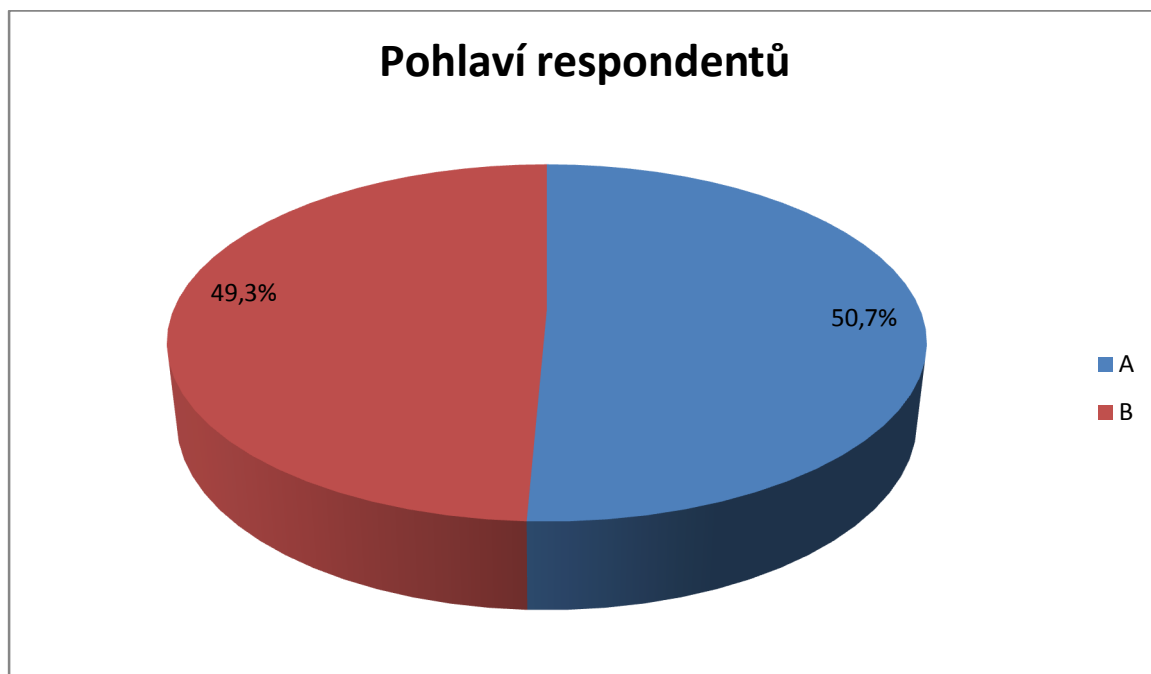
Cílem praktické části bakalářské práce je zjistit, zda penzijní ústav efektivně komunikuje se svými klienty. Zaměřila jsem se na zjišťování úrovně obchodní komunikace a jednání s klienty. Dotazník jsem umístila na server www.vyplnto.cz a využila jsem možnosti dotazovat se přímo klienty, se kterými jsem setkala během mé praxe v České spořitelně a. s.

Dotazník obsahuje 18 otázek. Obsahuje jednu otevřenou otázku, tři otázky polo uzavřené, ostatní otázky jsou uzavřené. Na začátku jsem zjišťovala identifikační údaje, díky kterým jsem respondenty rozřídila do příslušných kategorií dle pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Následující otázky se týkají oblasti verbální a neverbální komunikace, písemné obchodní korespondence, kladení otázek či srozumitelnosti daných produktů. Dotazník celkem vyplnilo 136 respondentů.

5.1.1 Pohlaví respondentů

Tabulka 6: Vyhodnocení otázky 1. 1 (zdroj: vlastní)

Pohlaví respondentů	Četnost	Přepočítáno v %
A) žena	69	50,7 %
B) muž	67	49,3 %

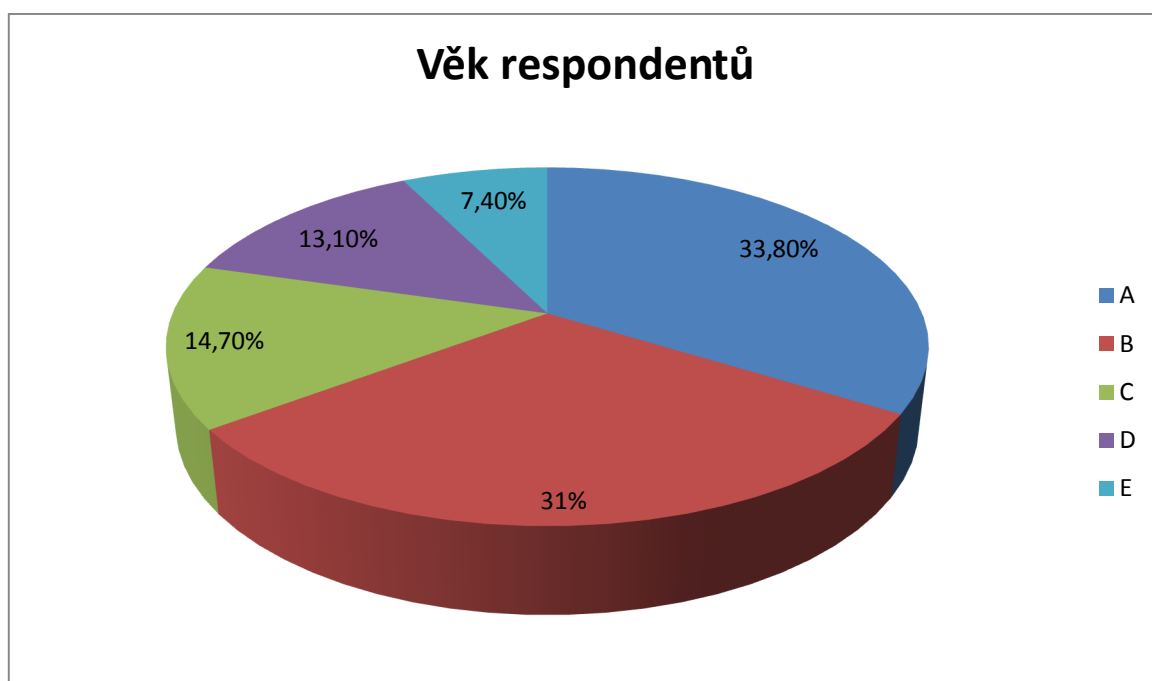


Graf 1: Grafické znázornění odpovědí na otázku 1. 1 (zdroj: vlastní)

Tento graf znázorňuje zastoupení žen a mužů v dotazníkovém šetření. Zastoupení mužů a žen je téměř vyrovnané. Žen se zúčastnilo 50,7 % a mužů bylo 49,3 %.

Tabulka 7: Vyhodnocení otázky 1. 2 (zdroj: vlastní)

Věk	Letnost	Přepočet v %
A) 18 i 25 let	46	33,8 %
B) 26 i 35 let	42	31 %
C) 36 i 45 let	20	14,7 %
D) 46 i 50 let	18	13,1 %
E) více než 51 let	10	7,4 %

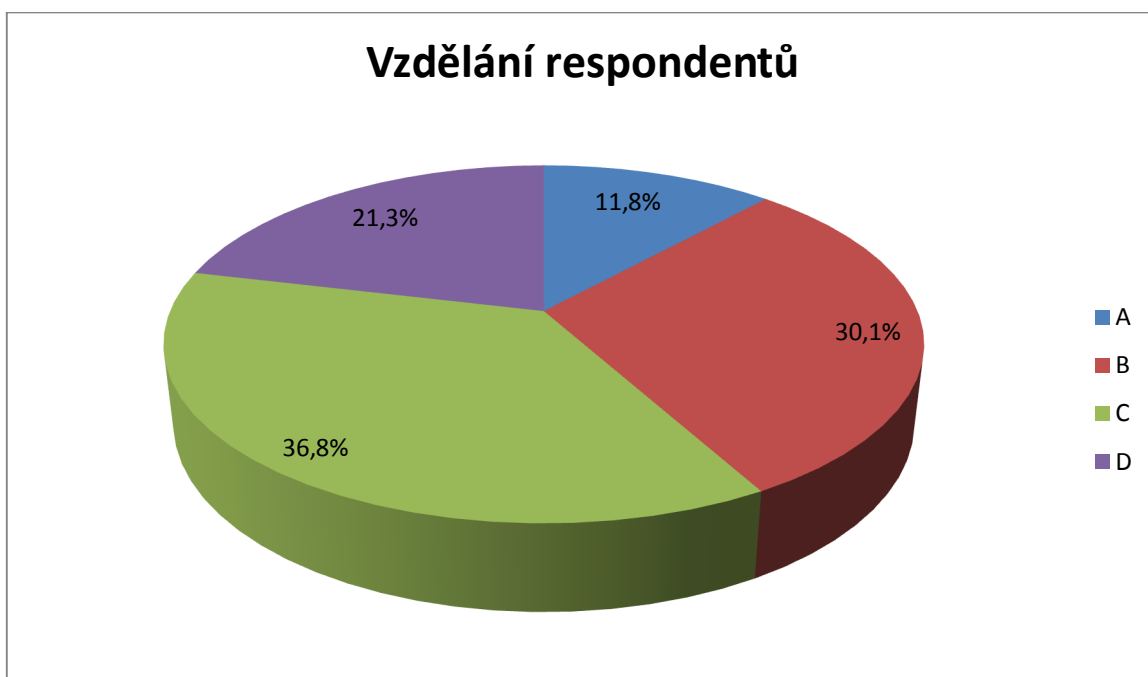


Graf 2: Grafické znázornění odpovědí na otázku 1. 2 (zdroj: vlastní)

Na tomto grafu je znázorněno věkové rozložení dotazovaných. Na dotazníkové šetření odpovědělo nejvíce respondentů ve věkové skupině 18 - 25 let, a to 33,8 %. Obdobné zastoupení měla věková kategorie 26 i 35 let. Do této kategorie spadalo 31 % respondentů. Věková skupina 36 - 45 let byla zastoupena 14,7 % dotazovaných. Rozdělení 46 - 50 let bylo zastoupeno 13,1 %. Nejméně respondentů bylo ve věkovém rozmezí více než 51 let. Do této kategorie spadalo 7,4 % dotazovaných.

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky 1. 3 (zdroj: vlastní)

Vzdělání	Četnost	Přespol et v %
A) základní	16	11,8 %
B) vyučen	41	30,1 %
C) úplné střední s maturitní zkouškou	50	36,8 %
D) vysokoškolské	29	21,3 %



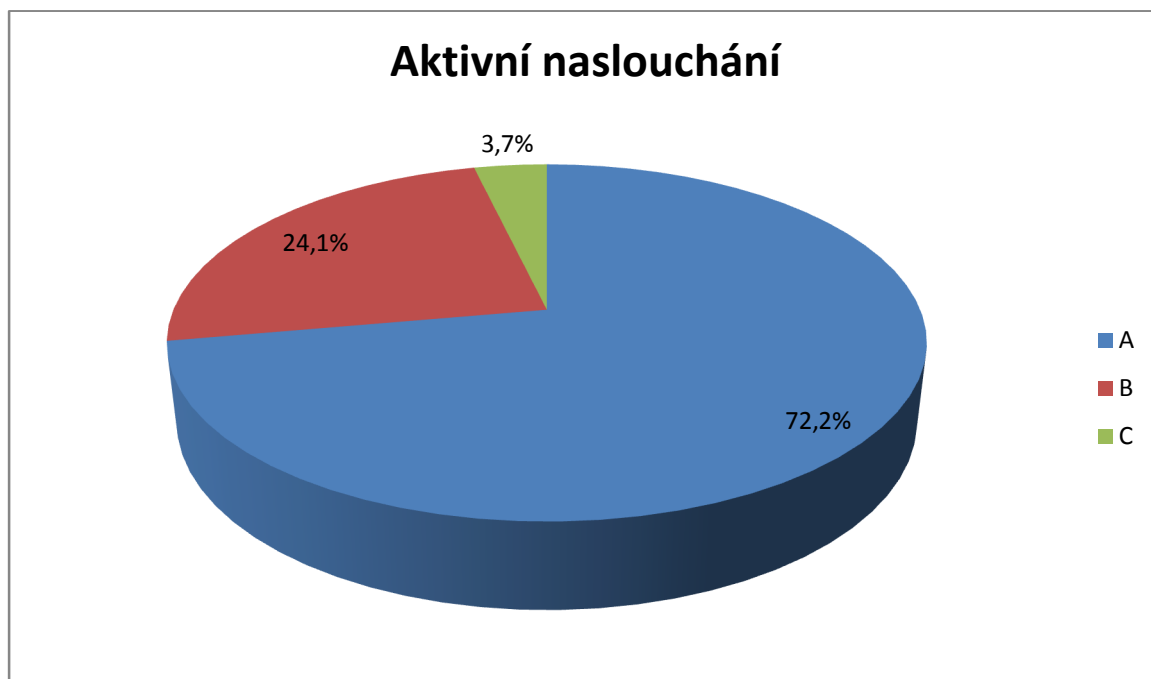
Graf 3: Grafické znázornění odpovědí na otázku 1. 3 (zdroj: vlastní)

Do průzkumu byli zapojeni respondenti se všemi typy vzdělání. Nejvíce respondentů mělo úplné střední zakončené maturitní zkouškou. Těchto respondentů bylo 36,8 %. Druhá nejpočetnější skupina dosáhla vyučení bez maturitní zkoušky. Do této kategorie patřilo 30,1 %. Vysokoškolské vzdělání mělo celkem 21,3 % dotazovaných. Nejmenší množství klientů mělo základní vzdělání, jejich zastoupení představovalo 11,8 %.

Bankovní poradci

Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 4 (zdroj: vlastní)

Naslouchá Vám váš bankovní poradce?	Četnost	Podíl v %
A) ano, vždy se mi snaží pomoci s danou situací	98	72,2 %
B) ano, ale ne vždy si ví rady	33	24,1 %
C) ne, nejsem s dosavadním způsobem komunikace spokojen/a	5	3,7 %

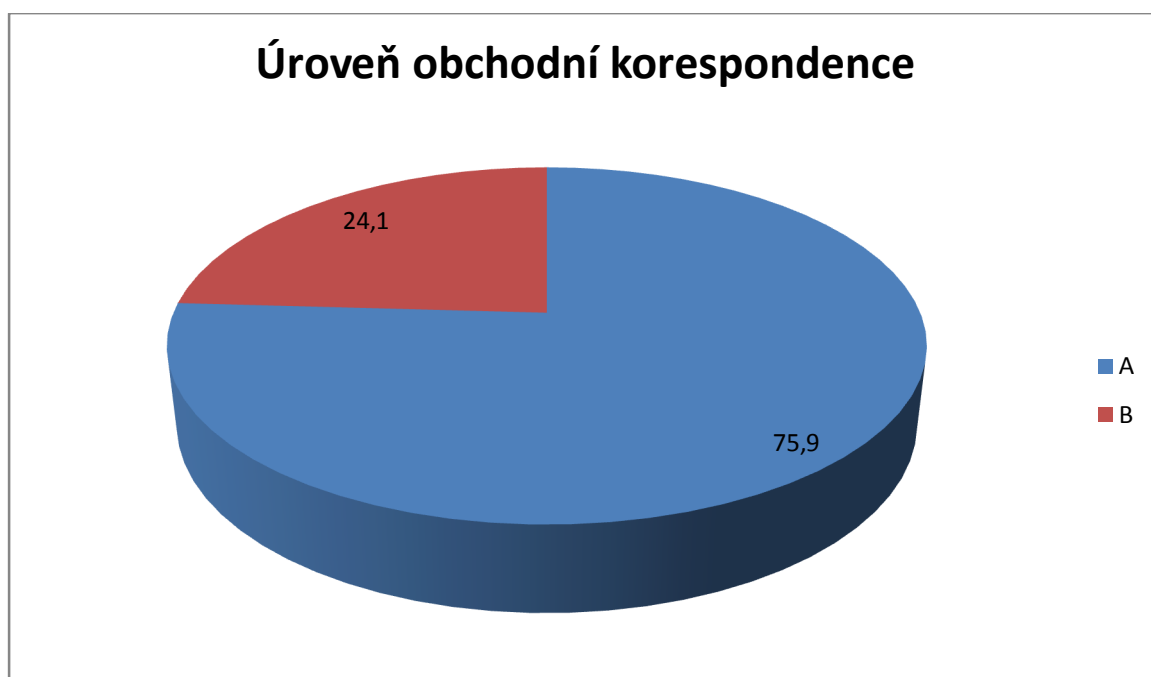


Graf 4: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 4 (zdroj: vlastní)

Na otázku zda respondenti bankovní poradci aktivně naslouchají v případě vzniklého problému, 72,2 % dotazovaných uvádí, že se jim vždy snaží pomoci s danou situací. 24,1 % respondentů odpovědělo, že se bankovní poradce snaží, ale ne vždy si ví rady. Nejméně 3,7 % respondentů odpovědělo, že nejsou s dosavadním způsobem komunikace spokojeni. Z této otázky vyplývá, že většina klientů je s touto oblastí spokojena.

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky 1. 5 (zdroj: vlastní)

Domníváte se, že je obchodní korespondence (e-maily, dopisy) mezi Vámi a bankou je jasná a výstižná?	Číselnost	Přepočítáno v %
A) ano	103	75,9 %
B) ne	33	24,1 %



Graf 5: Grafické znázornění odpovědí na otázku 1. 5 (zdroj: vlastní)

Většina respondentů odpověděla, že písemná obchodní korespondence je výstižná a jasná. Takto odpovědělo 75,9 % dotazovaných. 24,1 % respondentů se nedomnívá, že by písemná obchodní korespondence byla jasná a výstižná.

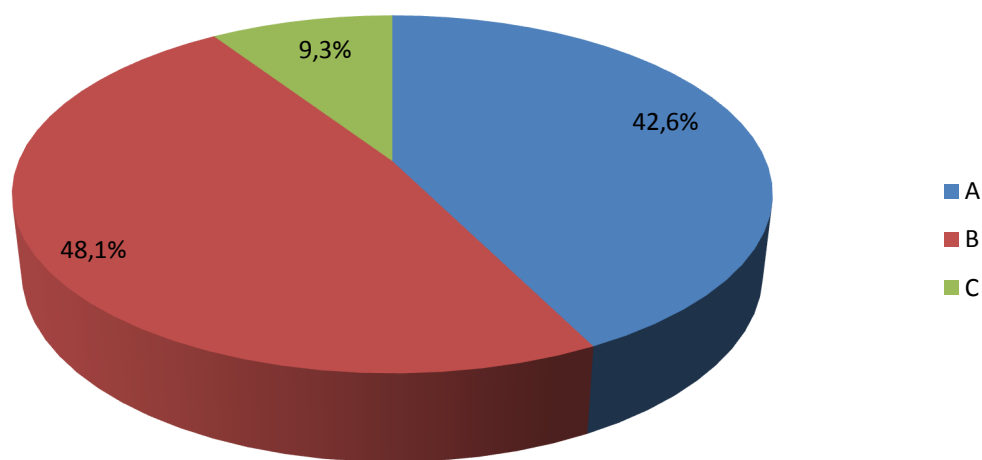
Tato otázka byla určena pro respondenty, kteří odpovídali v předchozí otázce, že nejsou spokojeni s dosavadní obchodní korespondencí. Objevil se zde názor, kdy vše je psáno v tzv. bankovním jazyce, kterému běžný občan nemůže rozumět a musí si najmout na pomoc poradce či právníka. Což přináší řadu komplikací a nákladů navíc. Řada respondentů uvedla, neschopnost odpovědět na konkrétní dotaz a s tím související neznalost dané problematiky. Velké množství těch uvedlo, že raději preferuje osobní kontakt před písemnou formou. Je pro ně výhodnější přímý kontakt se zaměstnancem banky s okamžitou plnou vazbou, než neosobní komunikace prostřednictvím dopisů. Objevil se zde i názor, že jsou klientům zasílány nabídky na produkty, které zjevně nevyužívají a tyto zprávy je obtěžují.

5.1.7 Adekvátnost otázek

Tabulka 11: Vyhodnocení otázky 1. 7 (zdroj: vlastní)

Kladou Vám zaměstnanci banky vždy vhodné otázky?	Letnost	Přepočet v %
A) ano, vždy jsem odpovídal/a pouze na související otázky	58	42,6 %
B) ano, ale musel/a jsem odpovídat i na otázky nesouvisející	65	48,1 %
C) ne, kladou mnoho nesouvisejících otázek	13	9,3 %

adekvátnost otázek

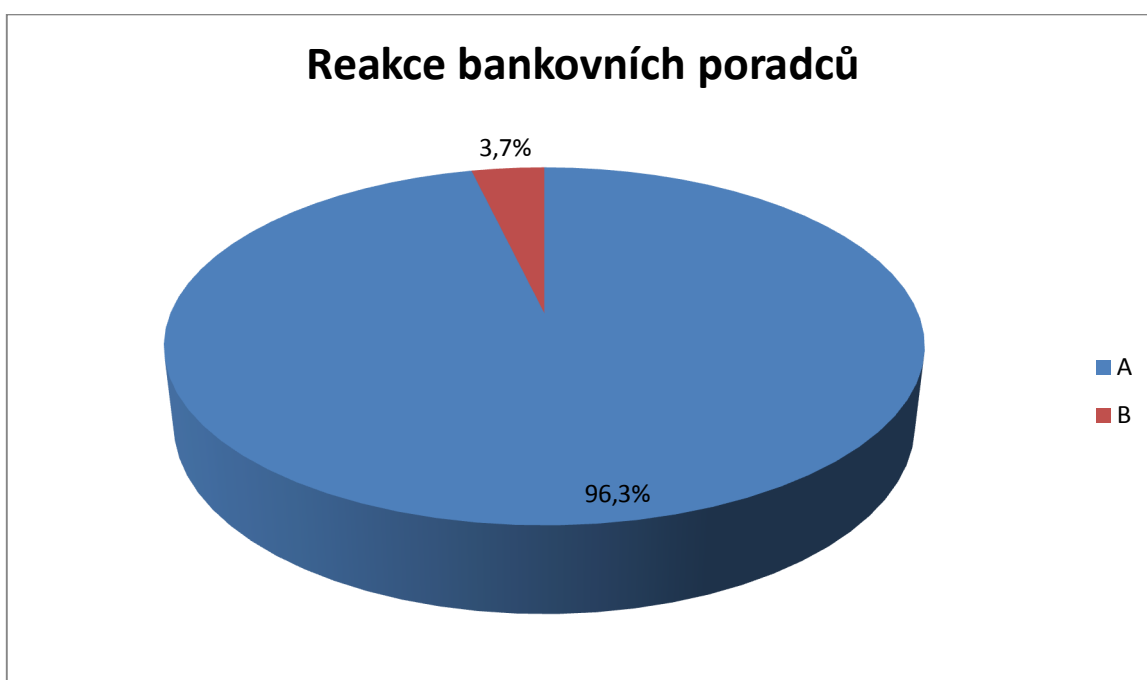


Graf 6: Grafické znázornění odpovědí na otázku 1. 7 (zdroj: vlastní)

Na otázku zda se zaměstnanci banky táží vždy na vhodné otázky, 48,1 % respondentů odpovědělo, že museli odpovídat nejen na související otázky, ale i řadu nesouvisejících otázek. 42,6 % dotazovaných ohodnotilo kladně tuto otázku, neboť odpovídají pouze na související otázky. Nejmenší počet respondentů, a to 9,3 % je nespokojeno, neboť musí odpovídat na řadu nesouvisejících otázek.

Tabulka 12: Vyhodnocení otázky 1. 8 (zdroj: vlastní)

Reaguje bankovní poradce na Vše pŠpadné námitky?	Ľetnost	PŠepoĽet v %
A) ano	131	96, 3%
B) ne	5	3,7 %

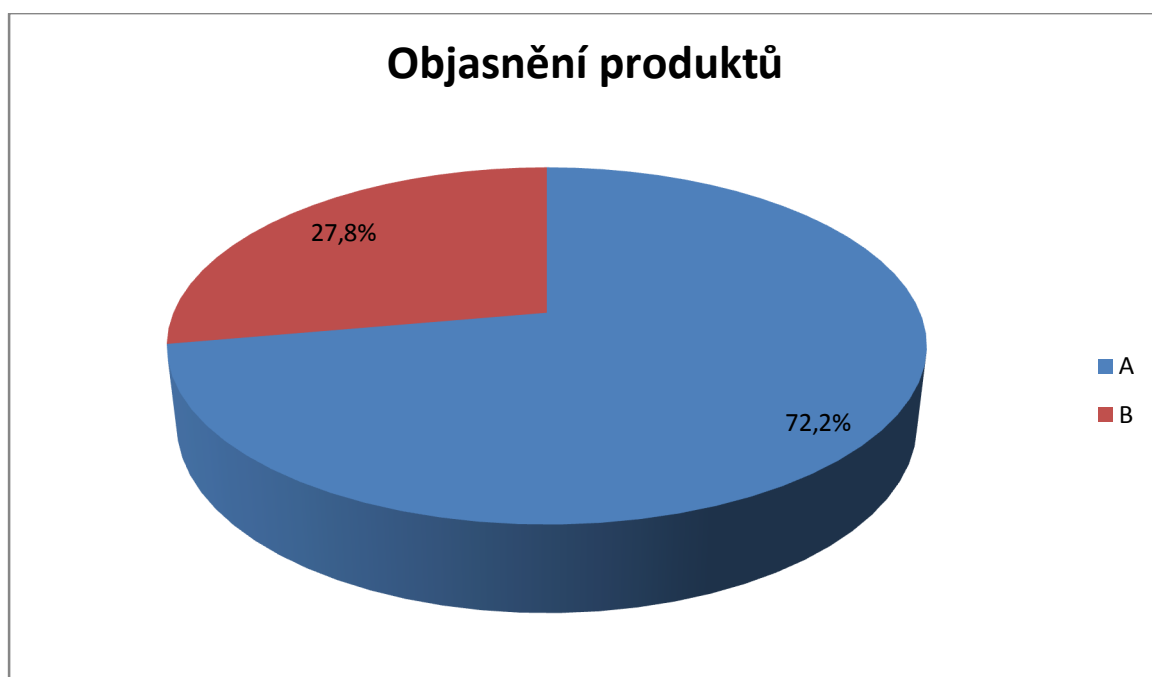


Graf 7: Grafické znázornění odpovědí na otázku 1. 8 (zdroj: vlastní)

VĽĽina dotazovaných je spokojeno s reakcemi bankovních poradců, neboŠ 96,3 % uvedlo, ě reagují na pŠpadné námitky. 3,7 % respondentů, ale vyjádŠlo nesouhlas a domnívají se, ě zamĽtnanci banky nereagují adekvátnĽ na jejich námitky. I u této otázky lze spatŠovat vĽĽí nespokojenost respondentů se vzdĽláním na niĽĽí úrovni.

Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č. 9 (zdroj: vlastní)

Byly Vám vždy jasné vysvětleny produkty, o které jste se zajímal/a?	Četnost	Podíl v %
A) ano, vždy mi bylo vše jasné vysvětleno	98	72,2 %
B) ne, musel/a jsem hledat řadu informací z jiných zdrojů	38	27,8 %

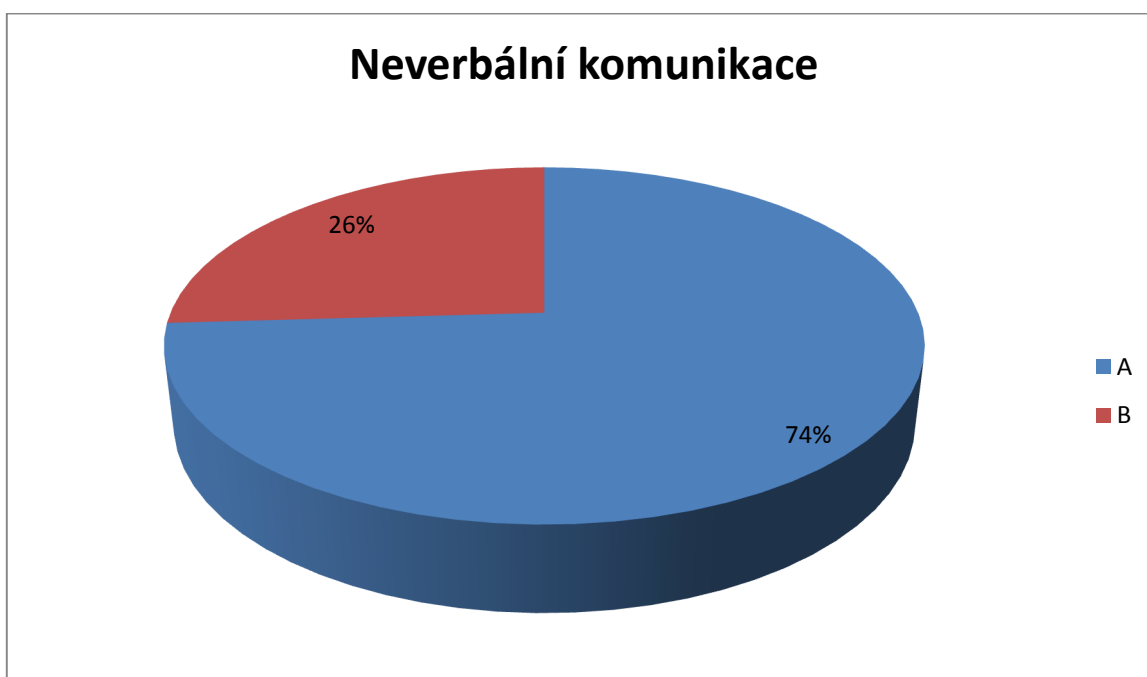


Graf 8: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9 (zdroj: vlastní)

Z této otázky vyplynulo, že většina (77,2 %) dotazovaných byly vždy jasné vysvětleny produkty, o které se zajímali. 27,8 % ale uvádí, že museli hledat řadu informací z jiných zdrojů. Především věkové kategorie 26 i 35 let a věková kategorie 36 i 45 let by uvítali podrobnější výklad nabízených produktů. Do této kategorie patří lidé, kteří uzavírají hypotéku a jiné úvěry, u kterých je dobré znát všechny poplatky a sankce, které hrozí v případě nesplacení či předčasného ukončení.

Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č. 10 (zdroj: vlastní)

Zaznamenáváte při jednání prvky neverbální komunikace?	Četnost	Podíl v %
A) ano, vnímám ji (gestika, mimika, pohyby těla, oční kontakt, proxemika atd.)	100	74 %
B) ne	36	26 %



Graf 9: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 10 (zdroj: vlastní)

Tuto otázku jsem zařadila do dotazníku proto, že neverbální komunikace hraje velmi důležitou roli v jednání s klienty, a někdy na její důležitost zapomínáme. Většina respondentů (74 %) odpověděla, že neverbální komunikaci vnímají, ať již jako mimiku, gestiku, pohyby těla, oční kontakt či jiné neverbální signály. 26 % dotazovaných se domnívá, že neverbální komunikaci nevnímá.

Prostřednictvím telefonu

Tabulka 15: Vyhodnocení otázky č. 11 (zdroj: vlastní)

Byl/a jste někdy osloven/a zaměstnancem banky prostřednictvím telefonu?	Četnost	Podíl v %
A) ano, často mi telefonují	40	29,6 %
B) ano, ale maximálně jedenkrát za půl roku	66	48,2 %
C) ne, nikdy jsem touto cestou nebyl/a osloven/a	30	22,2 %

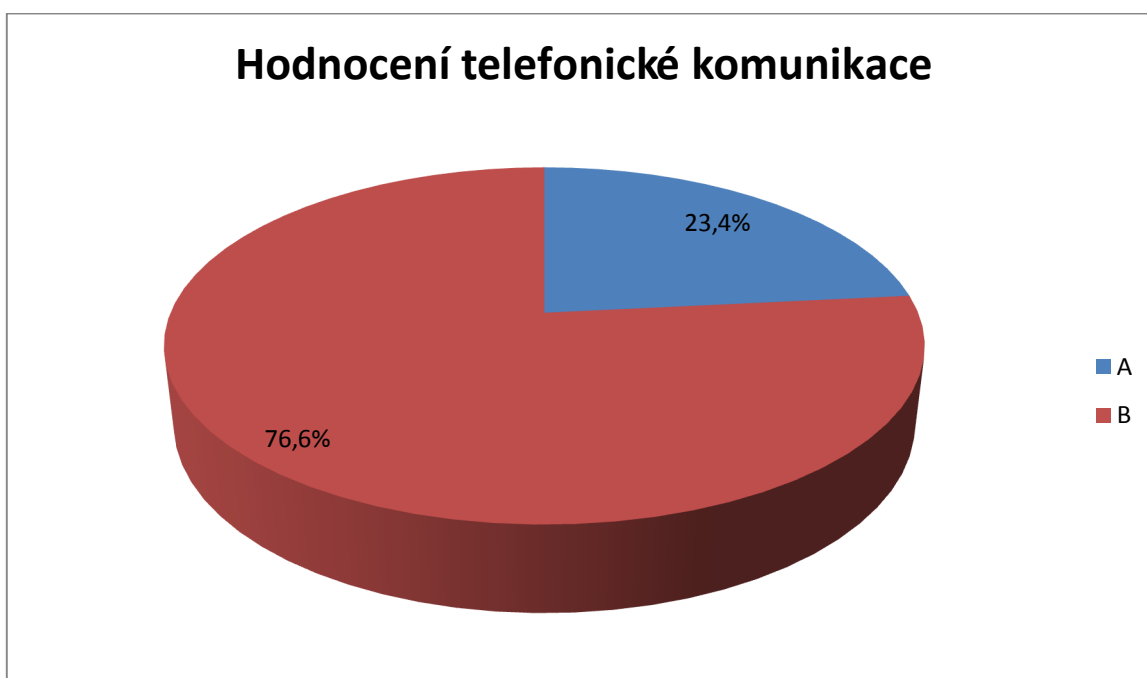


Graf 10: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11 (zdroj: vlastní)

Tato otázka byla zaměřená na komunikaci prostřednictvím telefonu. Nejvíce respondentů (48,2 %) odpovědělo, že jim zaměstnanci volají, a to v intervalech maximálně jednou za půl roku. 29,6 % odpovědělo, že jim zaměstnanci banky volají velice často. 22,2 % udalo, že touto cestou nebyli doposud osloveni. Z průzkumu vyplynulo, že telefonickou komunikací banka využívá a svým klientům volá nejčastěji v intervalu jednou za půl roku.

Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č. 12 (zdroj: vlastní)

Vnímáte telefonickou komunikaci, jako užitečnou?	Četnost	Podíl v %
A) ano, dozvím se užitečné informace a mou tak vyřešit vzniklé problémy	32	23,4 %
B) ne, obtahuje mne to	104	76,6 %

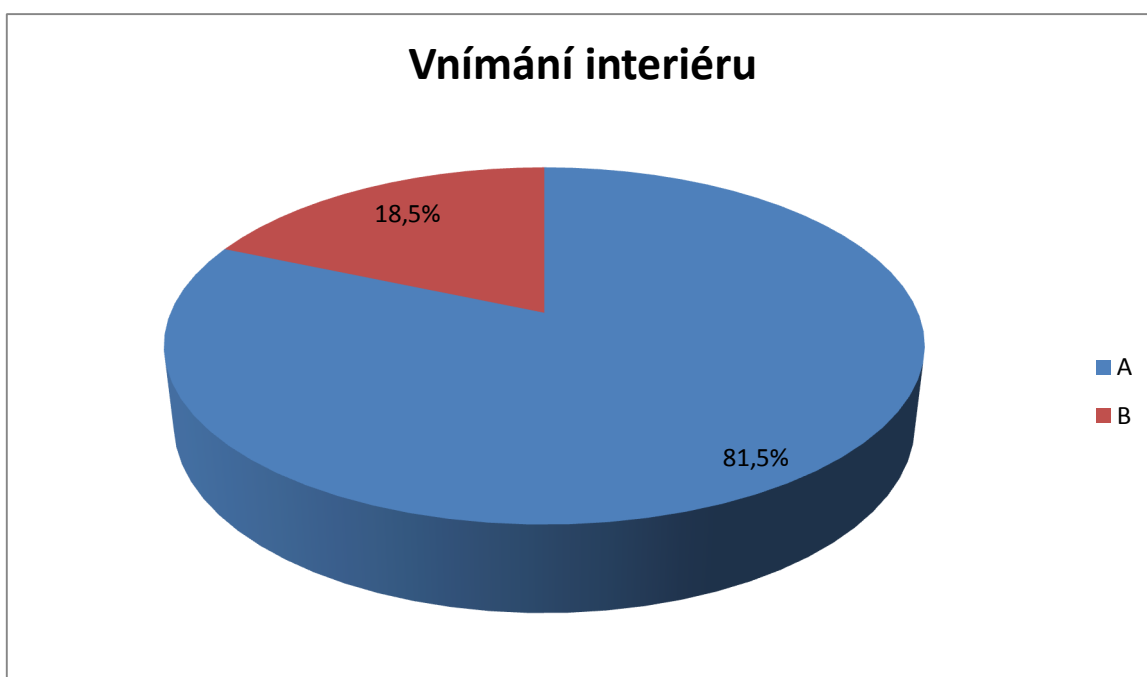


Graf 11: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 12 (zdroj: vlastní)

Ti, kteří odpovídali, ať už jsou osloveni touto cestou i jako i maximálně jedenkrát do roka, ve většině odpovědí (76,6 %) se shodují, že je to obtahuje. Pouze 23,4 % respondentů uvádí, že se prostřednictvím telefonu dozví nové informace a mohou touto cestou vyřešit vzniklé problémy. Při této otázce se příliš nelíbily odpovědi mužů od žen. Pokud se zaměříme na věkové skupiny, ani zde nelze spatřovat více letné zastoupení některé ze skupin.

Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č. 13 (zdroj: vlastní)

Cítíte se v prostorách banky dobře?	Četnost	Podíl v %
A) ano, cítím se zde příjemně	111	81,5 %
B) ne	25	18,5 %

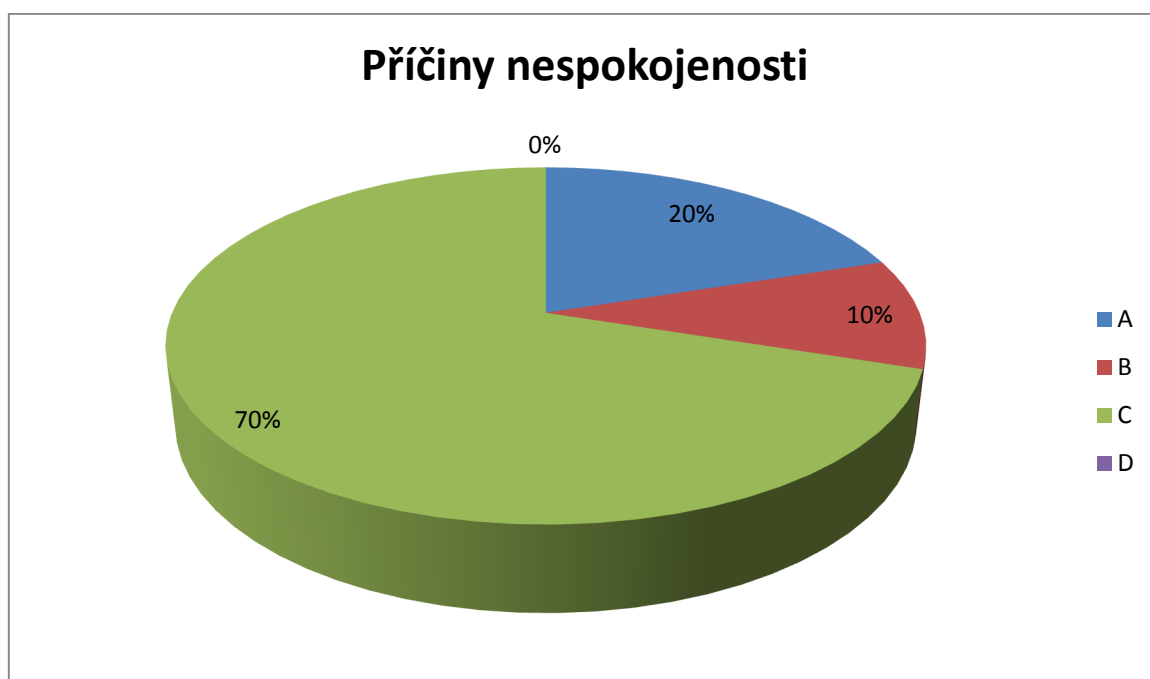


Graf 12: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 13 (zdroj: vlastní)

Většina respondentů (81,5 %) se v prostorách banky cítí dobře. Na zbývající počet respondentů (18,5 %) nepůsobí tyto prostory dobře. Následující otázka se snaží odhalit další nespokojenosti.

Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č. 14 (zdroj: vlastní)

Co vnímáte, jako hlavní příčinu nespokojenosti?	Četnost	Podíl v %
A) klima (vydýchaný vzduch, agresivní barvy, neklimatizovaný prostor atd.)	27	20 %
B) personál (neochota, nevstřícnost, neznalost atd.)	14	10 %
C) dlouhá čekací doba	95	70 %
D) jiná odpověď	0	0 %



Graf 3: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 14 (zdroj: vlastní)

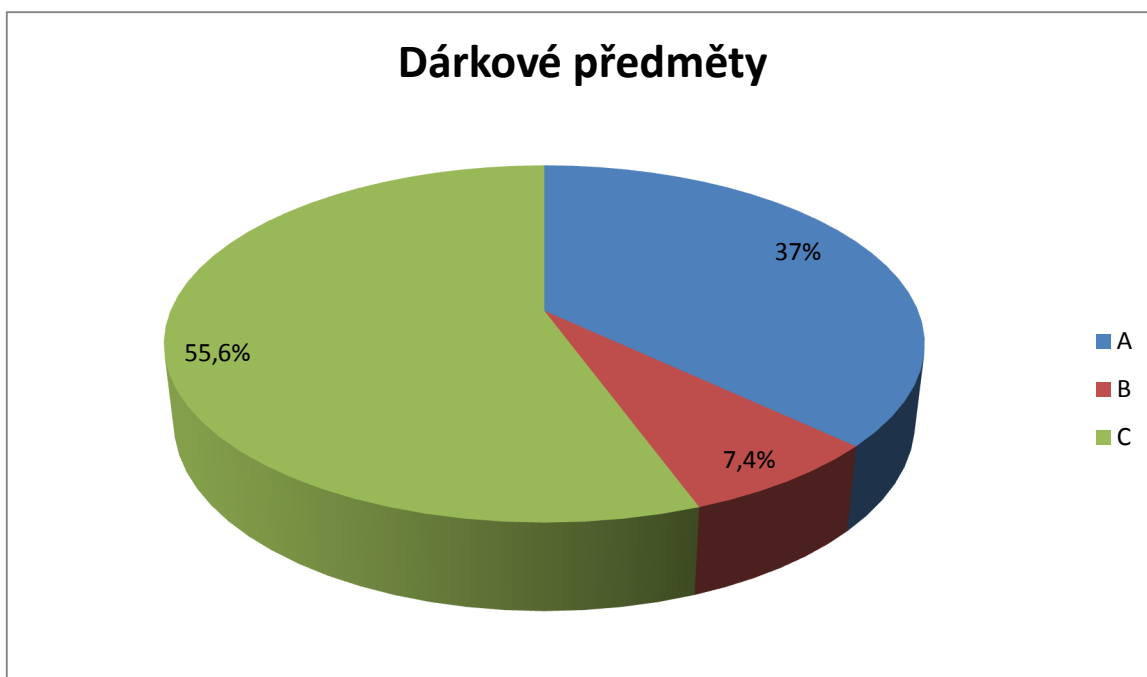
Tato otázka je určena pro respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli, že se necítí v prostorách banky dobře. Většina z nich (70 %) uvádí, jako hlavní příčinu dlouhou čekací dobu. Pro tyto důvody jsou v pobočkách České spořitelny umístěny pohodlné židle a jsou k dispozici časopisy s nejaktuálnějším zaměřením. Bohužel si společnost nemůže dovolit zaměstnat další pracovníky, aby k těmto čekacím dobám předešla. 20 %

u nespokojenosti klima. K tĚmto faktorĚm patř arvy ěi neklimatizovaný prostor, tyto aspekty jsou ředitelné a domnívám se, ře na vĚřinĚpobol ek jsou proti tomu udĚlány vřechny kroky. 10 % respondentĚ uvádĚ oblast personálu. V tĚto oblasti nastávají problémy s neochotou, nevstřcností ěi neznalostí, s ěímĚ musí bojovat management spoleĚnosti.

5.1.15 Dárkové předmĚty

Tabulka 19: Vyhodnocení otázky ě. 15 (zdroj: vlastní)

Obdrřel/a jste nĚjaký dárkový předmĚt?	Ěetnost	Přepol et v %
A) ano, potĚřilo mne to	50	37 %
B) ano, ale dárek nevyuřiji	10	7,4 %
C) ne, nic jsem neobdrřel/a	76	55,6 %



Graf 14: GrafickĚ znázornĚnĚ odpovĚdĚ na otázky ě. 15 (zdroj: vlastní)

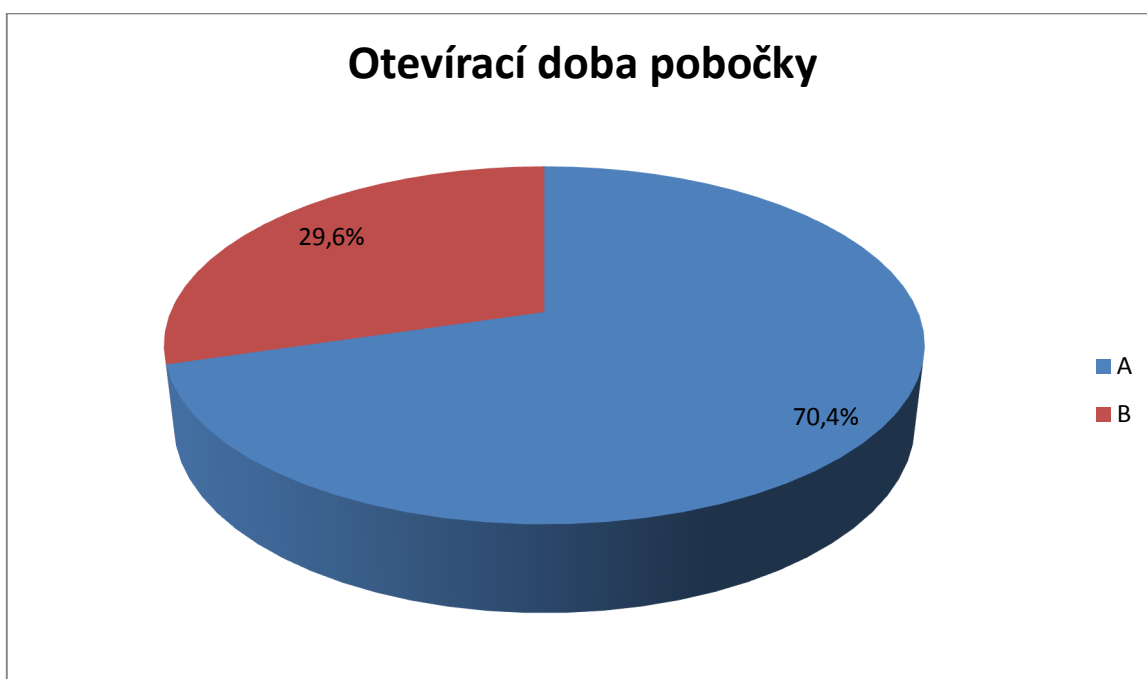
Z prĚzkumu vyplynulo, ře vĚřina (55,6 %) dotazovaných od banky neobdrřela řádný dárkový předmĚt. 44,4 % respondentĚ nĚjaký dárek obdrřelo. Z toho 37 % lidĚ tento

respondentů tento dárek nevyužije. Banky se snaží
 iní jejich služeb. Většina klientů, kteří drobný dárek
 obdrželi, byli spokojeni a potvrdilo je to, což je cílem této akce.

5.1.16 Otevírací doba pobočky

Tabulka 20: Vyhodnocení otázky č. 16 (zdroj: vlastní)

Vyhovuje Vám otevírací doba pobočky?	Četnost	Podíl v %
A) ano	96	70,4 %
B) ne	40	29,6%



Graf 15: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 16 (zdroj: vlastní)

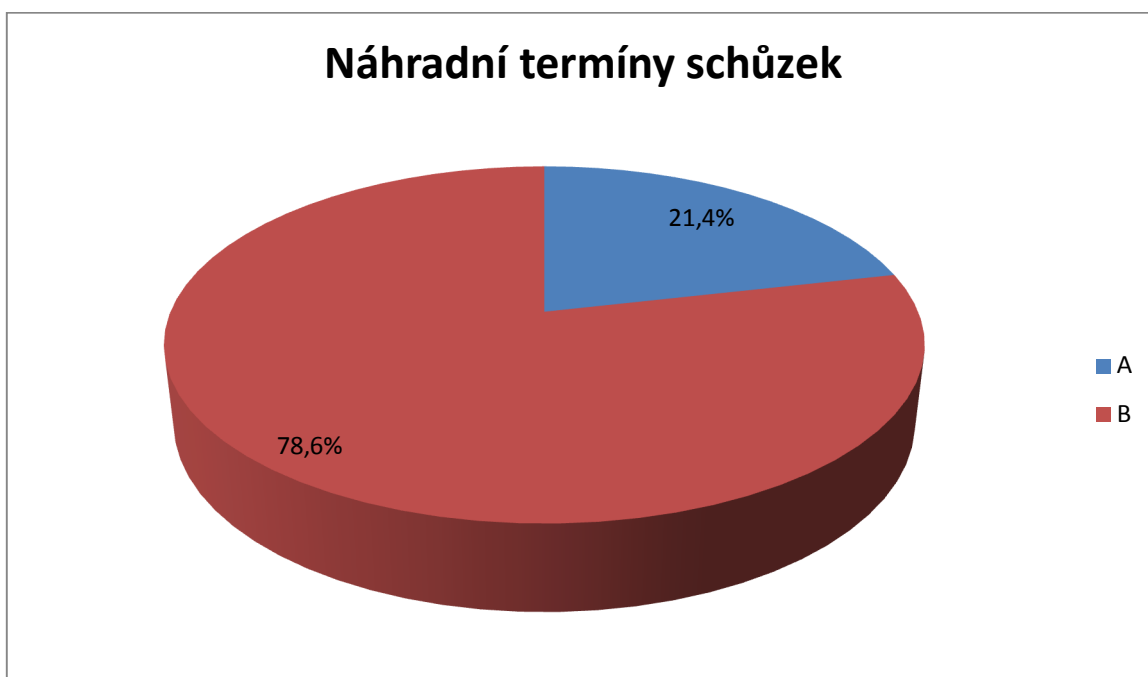
S ohledem na to, že jsem absolvovala svou semestrální praxi v malé pobočce, ve které je zkrácená otevírací doba, rozhodla jsem se do výzkumu zařadit tuto otázku. Většina (70,4 %) respondentů je spokojena s otevírací dobou. Řada respondentů (29,6 %) ale

nevyhovuje. Důvodem může být jejich pracovní doba, která se neslučuje s provozní dobou pobočky.

5.1.17 Náhradní termíny schůzek

Tabulka 21: Vyhodnocení otázky č. 17 (zdroj: vlastní)

Byla Vám nabídnuta schůzka mimo pracovní dobu?	Četnost	Podíl v %
A) ano	29	21,4 %
B) ne	107	78,6 %

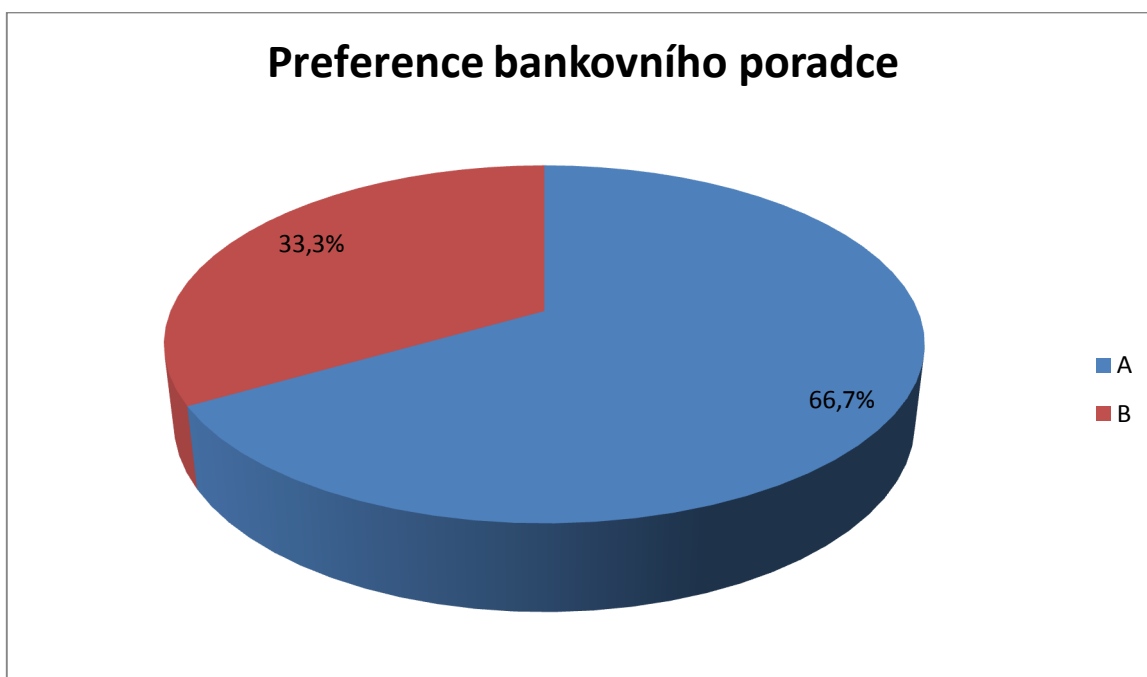


Graf 16: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 17 (zdroj: vlastní)

Tato otázka je určena pro respondenty, kteří v předchozí otázce shledali otevírací dobu, jako nevyhovující. 78,6 % dotazovaných nedostalo nabídku na schůzku mimo pracovní dobu. 21,4 % byla tato možnost nabídnuta. To, že 21,4 % klientům byla nabídnuta tato možnost, vidím jako vstřícný krok od finančních poradců.

Tabulka 22: Vyhodnocení otázky ĩ. 18 (zdroj: vlastní)

Upřesňujete pš jednání Vámi oblíbeného bankovního poradce?	Ľetnost	PšepoĽet v %
A) ano, radĽji komunikuji s urĽitým zamlĽstnancem	91	66,7 %
B) ne, není to pro mne dĽležitě	45	33,3 %



Graf 17: Grafické znázornĽní odpovĽĽí na otázku ĩ. 18 (zdroj: vlastní)

V prĽbĽhu praxe jsem si vĽimla faktu, Ľe nĽkteš klienti chtĽjí jednat pouze s urĽitým pracovníkem. Proto jsem zašadila tuto otázku do prĽzkumu, kde se moje domnĽlka potvrdila. 66,7 % odpovĽĽlo, Ľe pš jednání upřesňují svého oblíbeného bankovního poradce. 33,3 % uvedlo, Ľe to pro nĽnení dĽležitě. Pš této otázce jsem se zamĽřla na Ľetnost mužĽ a Ľen. MuĽi nepškládali dĽležitost tomu, se kterou osobou jednají, naopak u Ľen by si vĽřina pšřla jednat právĽs urĽitým finanĽním poradcem.

Dotazník

Dotazníkové šetření jsem provedla za účelem zjistit, zda jsou klienti České spořitelny, a. s. spokojeni s úrovní komunikace. Zaměřila jsem se na několik faktorů, které efektivní obchodní komunikaci ovlivňují. Z tohoto šetření se mnou oslovený vzorek respondentů v šesti odpovědích shodoval s mými očekáváními. V dotazníku se objevily pozitivní i negativní reakce na jednání s klienty. Negativní reakce se objevily především v oblasti čekací doby, otevírací doby i obchodní korespondence. V zásadě lze ale říci, že celkově byla Česká spořitelna hodnocena respondenty kladně.

Z výsledků je patrné, že bankovní poradci se snaží svým klientům vyjít vstříc, ale v případě, že se klient dostane do obtížnější finanční situace, není vždy v jejich silách přispět k jeho odstranění. Pro tyto případy jsou klienti odkázáni na vyškolené pracovníky, kteří se zabývají právě daným sektorem. Lze si sjednat schůzku přímo s osobním bankéřem, hypotečním specialistou, investičním specialistou, poradcem pro podnikatele i firemním bankéřem. Tito poradci fungují v rámci České spořitelny, ale působí pouze ve větších městech a tak za nimi musí klienti cestovat.

Řada klientů vyslovila nespokojenost s formulacemi v obchodní korespondenci. K řešení tohoto problému lze použít Spotřebitelský slovník základní bankovní a finanční terminologie, který je umístěn na webových stránkách České spořitelny. V případě, že jde o složitější text, je třeba si najmout odbornou pomoc.

Jako problém se jeví fakt, že klienti musí odpovídat na řadu nesouvisejících otázek s danou problematikou a některé důležité informace se jim jeví, jako dostatečně nevysvětlené. Zajímavým zjištěním bylo, že k nejvíce nespokojeným klientům patřili muži, zatímco ženy byly většinou spokojené a nechtěly jim problém odpovídat i na řadu ostatních otázek. Mezi muži byli nejvíce nespokojeni ti, kteří měli základní vzdělání i vzdělání zakončené výučním listem.

Přesto, že se ukázalo, že klienti jsou oslovováni prostřednictvím telefonické komunikace nejvýše jednou do roka, nevnímají tento prostředek za přínosný. Ti, kteří odpovídali, ať už jsou oslovováni touto cestou i maximálně jednou do roka, ve většině odpovědí (76,6 %) se shodují, že je to obtížné. Pouze 23,4 % respondentů uvádí, že se prostřednictvím telefonu dozví nové informace a mohou touto cestou vyřešit vzniklé problémy.



PDF Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

možná delší otevírací doba, neboť skoro 30 % klientů se dobru přivítali. Sama osobně nespatřuji zkrácenou otevírací dobu ve dvou dnech v týdnu, jako například v pobočce ve Světlé nad Sázavou za dostalující. Lze ale spatřovat vstřícné kroky některých finančních poradců, kteří nabízejí schůzky mimo pracovní dobu.

Cílem této bakalářské práce bylo poskytnutí relevantních prvků efektivní komunikace a jejich zhodnocení ve společnosti Česká spořitelna, a. s. Hodnocení jsem provedla na základě dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na spokojenost klientů s formou a způsobem interaktivní komunikace.

Pro tuto společnost jsem se rozhodla nejen z důvodu absolvování semestrální praxe na jedné z poboček, ale také proto, že jsem si chtěla ověřit, zda společnost s největším počtem klientů na našem trhu efektivně komunikuje se svými zákazníky.

Pokud se zaměřím na samotnou efektivní komunikaci a její elementy, v dotazníkovém šetření byla respondenty hodnocena pozitivně. Do této oblasti spadají otázky týkající se aktivního naslouchání, kde 72 % dotazovaných spatřuje aktivní naslouchání za vyhovující. Reakce bankovních poradců byly hodnoceny ještě pozitivněji a to 96 % spokojených klientů.

Dotazník se zaměřoval i na oblast verbální komunikace. Cílený byl na ústní, písemnou i telefonickou formu. U písemné složky jsem se zaměřila na úroveň obchodní korespondence, dle průzkumu společnost komunikuje se svými klienty efektivně, tedy obchodní korespondence je jasná a výstižná. Osobně jsem v této otázce očekávala větší procento nespokojených respondentů. Do ústní formy spadaly otázky zaměřující se na adekvátnost otázek a objasnění produktů. Většina klientů je spokojena s objasňováním produktů, o které se zajímají. To svědčí o dobře proškoleném personálu. Výtky lze spatřovat u otázky zaměřující se na adekvátnost otázek. Zde se 48 % dotazovaných vyjádřilo kriticky. Tuto oblast by Česká spořitelna, a. s. mohla zlepšit. Finanční poradci by měli klientům objasnit, proč je daná otázka vznešená. Je třeba tak učinit ještě předtím, než se zeptají. Otázku je třeba uvést do kontextu. V případě, že klienti vědí, proč jsou na danou problematiku dotazováni, mohou sdílet společnostmi užitečné informace, které by jinak nemuseli poskytnout.

Negativně hodnocená byla komunikace prostřednictvím telefonu. V této oblasti jsem předpokládala nelibost klientů a mé očekávání dotazníkové šetření potvrdilo. Společnost touto cestou oslovuje své klienty nejčastěji jedenkrát za rok. Tato četnost je dle mého názoru adekvátně zvolená. Možnými příčinami nelibosti tedy mohou být nevstřícnost, nevhodná doba oslovování i chybné formulace při komunikaci.

jsem se snažila zjistit, zda ji klienti vnímají, neboš komunikace. 74 % dotazovaných udalo, že neverbální komunikaci vnímají. Při dotazování jsem dále nerozlišovala, zda zaznamenávají mimiku, gestiku, pohyby těla, oční kontakt či jiné neverbální signály.

Celkovně lze říci, že společnost je na dobré komunikační úrovni. Jednotlivé prvky, které v teoretické části popisují, si společnost uvědomuje a případné nedostatky se snaží odstranit. Jak uvádí ve své vizi, chce být bankou první volby pro všechny cílové skupiny a chce komunikovat se svými klienty lépe, než konkurence.

Práce v peněžních ústavech patří do skupiny přesvědčivě duševní, která je vázána na funkci vyšších psychických procesů, mezi něž patří myšlení a rozhodování. Při výkonu tohoto druhu činnosti je důležitá koncentrace, pozornost, odolnost vůči stresu. Tato práce spadá i do oblasti styku s lidmi, čímž zahrnuje jak smyslové procesy, tak i vyšší psychické procesy. Kromě toho klade vyšší specifické nároky na vyšší míru rozvinutosti osobnosti pracovníků. Finanční poradci by měli mít určitou úroveň kooperace a jednání s lidmi, měli by umět jednat a vystupovat a mít vyjadřovací obratnost.

Aby byla komunikace efektivní, je třeba vědět, co a jak říci v danou chvíli. Tyto znalosti zvyšují několikanásobně šanci na úspěšné jednání. Každá komunikace na začátku vyžaduje důvěru u klienta. Až poté lze řešit konkrétní finanční problém.

Vzhledem k některým negativním reakcím respondentů, bych pro tuto společnost doporučila některé ze sociálněkomunikačních školení pro zaměstnance. Toto školení je zaměřené na sebepoznání, rozvíjení pozitivních sociálních dovedností při vytváření výkonnostních pracovních týmů a jednání s lidmi. Tyto kurzy se zabývají tématy: osobnost (jednání, sociální vnímání, typologie), komunikace (složky komunikace, rozvíjení schopností, přesvědčivost), šel tělo (významy, empatie, chyby v komunikaci), chování (vnímání ze strany druhých, modely jednání), jednání (interakce, aktivní naslouchání, řešení konfliktů, umění vést dialog), týmová spolupráce (sdílení, týmový efekt, naslouchání a efektivní komunikace), relaxace (duševní zatížení, psychická a fyzická relaxace). Tyto kurzy například nabízí personální poradenská společnost PROFI-MEN, s. r. o.

Seznam použité literatury

Monografická literatura:

BOOHER, Dianna. *Komunikujte s jistotou: více než 1000 rad a návodů jak dosáhnout co nejlepšího výsledku při jednání s lidmi*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 1999, viii, 336 s. ISBN 80-722-6156-8.

BOOTHMAN, Nicholas. *Trénink obchodní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 174 s. ISBN 80-717-8904-6.

JÍŘ INCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-081.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

PLAČAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: příklady - dovednosti - poruchy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 146 s. ISBN 80-247-0858-2.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Vyd. 1. Přeložila Daniela Čimková. Praha: Portál, 2008, 115 s. ISBN 978-807-3673-604.

ŠTĚPÁNÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 161 s. ISBN 80-247-0844-2.

TERMANN, Stanislav. *Umění přesvědčit a vyjednat*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 164 s. ISBN 80-247-0304-1.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 319 s. ISBN 80-717-8998-4.

WOLFF, Inge. *Etiketa v zaměstnání: udějte dobrý dojem!*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-2081-4.

Internetové zdroje:

Česká spořitelna: O nás [online]. 2013 [cit. 2013-10-07]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

Je vaše banka vstřícná ke klientům přesvědčte se sami jak dopadla v testu [online]. 2013 [cit. 2013-09-18]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/308015-je-vase-banka-vstricna-ke-klientum-presvedcte-se-sami-jak-dopadla-v-testu.html>

Personální poradenství a služby [online]. 2013 [cit. 2013-11-01]. Dostupné z: <http://www.profinen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/>

Seznam tabulek

Tab. 1: Funkce komunikace	15
Tab. 2: Základní fakta k 31. 3. 2013	37
Tab. 3: Aktuální rating	37
Tab. 4: Počet zaměstnanců a počet poboček	38
Tab. 5: Vývoj úvřelých vkladů	38
Tab. 6: Vyhodnocení otázky 1.	40
Tab. 7: Vyhodnocení otázky 2.	41
Tab. 8: Vyhodnocení otázky 3.	42
Tab. 9: Vyhodnocení otázky 4.	43
Tab. 10: Vyhodnocení otázky 5.	44
Tab. 11: Vyhodnocení otázky 7.	45
Tab. 12: Vyhodnocení otázky 8.	47
Tab. 13: Vyhodnocení otázky 9.	48
Tab. 14: Vyhodnocení otázky 10.	49
Tab. 15: Vyhodnocení otázky 11.	50
Tab. 16: Vyhodnocení otázky 12.	51
Tab. 17: Vyhodnocení otázky 13.	52
Tab. 18: Vyhodnocení otázky 14.	53

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás pořádat o vyplňení dotazníku, který bude použit k účelu mé bakalářské práce na téma Efektivní komunikace s klienty vybraného peněžního ústavu. Tento dotazník je anonymní, nebude proti Vám zneužit. Prosím, aby celý dotazník byl vyplněn podle Vašeho nejlepšího vědomí a svědomí, protože jenom tak mohu dojít k plnohodnotným závěrům. Jeho vyplnění nezabere více než 5 minut.

Předem děkuji za Vaše odpovědi

Helena Zelená

Identifikační údaje:

1. Pohlaví:
 - a) muž
 - b) žena
2. Věk:
 - a) 18 i 25 let
 - b) 26 i 35 let
 - c) 36 i 45 let
 - d) 46 i 60 let
 - e) Více než 61 let
3. Vzdělání:
 - a) základní
 - b) vyučen (bez maturitní zkoušky)
 - c) úplné střední s maturitní zkouškou
 - d) vysok školské
4. Naslouchá Vám váš bankovní poradce v případě vzniklého problému?
 - a) ano, vždy se mi snaží pomoci s danou situací
 - b) ano, ale ne vždy si ví rady
 - c) ne, nejsem s dosavadním způsobem komunikace spokojen

- 66

...y dobře?

- a) ano, cítím se zde pšjemn
- b) ne

13. Pokud jste odpovl/a v pšedchozí otázce ne, co vnímáte, jako hlavní pšl inu nespokojenosti:

- a) klima (vydýchaný vzduch, agresivní barvy, neklimatizovaný prostor, é)
- b) personál (neochota, nevstšcnost, neznalost é)
- c) dlouhá l ekací doba
- d) jiná odpovl

é é

14. Obdržel/a jste nšjaké dárkové pšedmšty?

- a) ano, potššilo mne to
- b) ano, ale dárek nevyušiji
- c) ne, nikdy jsem nic neobdržel/a

15. Vyhovuje Vám otevírací doba poboš ky?

- a) ano
- b) ne

16. Pokud jste v otázce š . 15 odpovl/a ne, byla Vám nabídnuta schšzka mimo pracovní dobu?

- a) ano
- b) ne

17. Upšednostšujete pšš jednání Vami oblíbeného bankovního poradce?

- a) ano, nejradšji komunikuji s uršitým zamštnancem
- b) ne, není to pro mne dššlegité