



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Organizator poslovanja – analiza in psihologija  
dela

## **DELO NA BANČNEM OKENCU NEKOČ IN DANES**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Lektorica: mag. Maja Korošak

Kandidatka: Cvetka Česen

Kranj, junij 2013

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za strokovno pomoč in podporo pri diplomski nalogi.

Zahvaljujem se tudi Maji Korošak, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Gorenjski banki d.d., Kranj, in sodelavcem se zahvaljujem za vso dano podporo.

Moja družina – vi ste moj navdih.

Vsi, ki ste verjeli vame: hvala vam.

## IZJAVA

Študentka Cvetka Česen izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi predstavljamo delo na bančnem okencu v preteklosti in sedanjem času. Naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela.

V teoretičnem delu je s pomočjo strokovne literature priznanih avtorjev predstavljeno delo na bančnem okencu. To je kot živ organizem ves čas v procesu spreminjanja in sledenja potrebam strank.

V praktičnem delu s pomočjo intervjujev zaposlenih ugotavljamo, da so spremembe na bančnem okencu potrebne in dobrodošle ter da jih oblikujejo vsi delavci; ti so kot člani v verigi, ki sestavlja ugled in uspešnost podjetja. Ugotovitve kažejo, da v okolju, kjer vladajo sproščeni odnosi skupaj z visoko mero odgovornosti in pozitivne energije, ni ovir za boljše rezultate.

## **KLJUČNE BESEDE**

- bančno okence
- kompetenca
- dodana vrednost
- konkurenca
- človeški kapital

## **ABSTRACT**

In this thesis, we present the work at the bank counter in the past and in the present time. The thesis consists of theoretical and practical part.

In the theoretical part, with the help of acknowledged authors we present work at the bank counter, which is like a living organism in a neverending process of altering itself and tracking customers' needs.

In the practical part through interviews of employees has been found that the changes at the counter are necessary and welcome. These changes are formed by all of the workers, who are like links in the chain that constitute both, the reputation and success of the company. The findings suggest that in an environment where a relaxed attitude exists and a high degree of responsibility and positive energy are present, there are no obstacles for better results.

## **KEYWORDS**

- bank counter
- competency
- added value
- competition
- human resources

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	CILJI NALOGE .....	2
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA .....	2
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	3
1.5	METODE DELA .....	3
2	DELO NA BANČNEM OKENCU NEKOČ IN DANES .....	4
2.1	OKOLJE .....	4
2.2	POGOJI ZA SPREJEM NA DELOVNO MESTO .....	6
2.3	SAMOSTOJNO DELO NA BANČNEM OKENCU .....	9
2.4	STRANKE .....	13
2.5	ZNANJE IN IZOBRAŽEVANJE .....	14
2.6	VREDNOST IN VARNOST DELAVCA NA BANČNEM OKENCU .....	16
3	ANALIZA DELA NA BANČNEM OKENCU NEKOČ IN DANES .....	25
3.1	INTERVJUJI .....	25
3.2	ANALIZA .....	37
4	ZAKLJUČKI .....	41
	LITERATURA IN VIRI .....	42
	PRILOGE .....	42

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Sistemizacija delovnih mest .....	8
Slika 2:	Ascota .....	10
Slika 3:	Osnovne funkcije menedžmenta človeškega kapitala .....	19
Slika 4:	Veliko je odvisno od drugih, vse pa od nas samih .....	24
Slika 5:	Tabela sprememb .....	36
Slika 6:	Odnosi med sodelavci morajo žareti. ....	40

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Živimo v času tehnološkega razvoja, to se odraža tudi pri delu na bančnem okencu. V obdobju petdeset let se je delo na bančnem okencu zelo spremenilo. Ne samo zaradi tehnološkega razvoja: celotno delovanje družbe je čedalje hitrejše, s tem pa so tudi njene zahteve višje.

V diplomski nalogi se bomo dotaknili sprememb, ki so potekale in še vedno potekajo v bančnem okolju, vpliva sprememb na delavce in njihovega odziva nanje.

Primerjali bomo delo na bančnem okencu v obdobju socializma v nekdanji državi Jugoslaviji in v obdobju demokratične družbene ureditve oziroma svobodnega trga v novi državi Republiki Sloveniji.

V času socializma je delavec na bančnem okencu čakal na stranko, pasivno sodeloval pri dogovoru ter izvedel storitev, ki jo je stranka od njega zahtevala. Opravljal je osnovne gotovinske transakcije. Za vse zahtevnejše naloge je sprejel zahtevek, ki ga je realiziral podporni oddelek.

Danes se delavci na bančnem okencu ukvarjajo s celotno bančno ponudbo. Ne čakajo na stranko, ampak z osebnimi in telefonskimi stiki, z oglaševanjem in propagiranjem dostopajo do nje. Aktivno morajo prevzeti pobudo in prodati čim več bančnih produktov na tak način, da stranka odide iz banke z občutkom, da bo z novimi bančnimi produkti prihranila čas in denar.

Način komuniciranja postaja ob vse bolj zaostreni konkurenci čedalje pomembnejši dejavnik uspeha bank. Pogoji za dobro in dolgotrajno sodelovanje s strankami so dobri poslovni odnosi, ki temeljijo na obojestranskem zaupanju. Konkurenčnost ponudbe ni le v ugodnih pogojih posameznih bank ali v raznovrstnosti ponudbe – ta je zelo majhna –, ampak predvsem v načinu predstavitve in izvedbe storitev, na to pa lahko vpliva le izoblikovan delavec na bančnem okencu.

Uspešnost ustanove je torej odvisna od ponudbe in trženja bančnega delavca ob vsakem stiku s stranko, na delovnem mestu ali ob kateri koli drugi priložnosti.

## 1.2 CILJI NALOGE

Cilj diplomske naloge je s primerjavo dela nekoč in danes potrditi, da je delo na bančnem okencu kot živ organizem ves čas v procesu spreminjanja in sledenja potrebam strank.

Skušali bomo ovrednotiti spremembo zahtevnosti dela delavca na bančnem okencu nekoč in danes in dokazati, da se je odgovornost delavca na bančnem okencu s časom spremenila tako, da je prodajalec postal komercialist. Drugače kot nekoč, ko je opravljal ozek nabor storitev in enostavne naloge in so bile stranke manj zahtevne ter potrpežljivejše, je danes potreben visoko strokovno usposobljen delavec s prav določenimi osebnostnimi lastnostmi in veščinami, sposoben svetovati stranki, ki je postala ozaveščena, zahtevna in nepripravljena čakati.

Cilj diplomske naloge je dokazati, da so za uspešnost banke in ohranjanje obstoječih ter pridobivanje morebitnih novih strank prav za okencem potrebni motivirani, visoko strokovno usposobljeni delavci, ki s svojim delom in nenehnim izobraževanjem oblikujejo ugled podjetja.

## 1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Intervjuji so bili opravljeni z bančnimi delavci iz dveh domačih bank in dveh tujih bank, ki jih na tem mestu konkretno ne izpostavljamo.

Dva od intervjujev sta opravljena v manjših poslovalnicah, kjer se za istim bančnim okencem opravlja celotna bančna ponudba, dva pa v večjih poslovalnicah, kjer je delo ločeno po poslih (kreditno svetovanje, osebno svetovanje, gotovinsko bančno okence).

Intervjuvanci imajo od 12 do 39 let izkušenj z delom na bančnem okencu ali tesno ob njem.



## 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Obstajala je možnost, da bi bili rezultati analize subjektivni, ker niso bili uporabljeni številčnejši rezultati ankete, ampak samo štirje intervjuji. Vendar smo menili, da je individualen pristop k problemu lahko bolj poglobljen, predvsem pa drugačen. S tem so tudi rezultati analize drugačne kakovosti. Predpostavke so podprte tudi z lastnimi 28 – letnimi izkušnjami na bančnem okencu oziroma tesno ob njem.

Naj tu omenimo, da je precejšnjo omejitev predstavljalo pomanjkanje literature iz preteklega obdobja.

## 1.5 METODE DELA

V teoretičnem delu je bila uporabljena metoda združevanja, saj je bila uporabljena literatura znanih avtorjev, njihovi citati in odlomki.

V praktičnem delu je bila uporabljena analitična metoda s primerjalno oziroma komparativno analizo dela nekoč in danes na podlagi štirih intervjujev in lastnih izkušenj.

Intervjuji so bili osebni, ustni in snemani, vprašanja so bila pripravljena vnaprej, večina vprašanj je odprtih. Posnetki intervjujev so shranjeni v osebni arhivu.

## 2 DELO NA BANČNEM OKENCU NEKOČ IN DANES

### 2.1 OKOLJE

#### **Nekoč:**

Z nastankom novih držav socialističnega tipa se razvija tudi nov tip banke, ki izgubi svojo poslovno sposobnost in postane podaljšek državnih organov. Svojih storitev ne prilagaja potrebam gospodarstva in prebivalstva.

Na prehodu iz sedemdesetih v osemdeseta leta sta socialistična ureditev in odprta zahodna meja vplivali na pojmovanje kakovosti življenja prebivalcev. Kakovost življenja sta izražali tudi visoka stopnja socialne varnosti zaposlenih in nizka stopnja brezposelnosti (Lazarevič, Lorenčič, 2009).

V bančnem segmentu v tem obdobju ni bilo konkurence, saj je na območju današnje Slovenije delovala predvsem Ljubljanska banka oziroma so bile banke regionalno omejene.

V socializmu so bila podjetja last vseh, država je poskrbela za socialno in zdravstveno varstvo državljanov. Podjetje je bilo pomemben center socialne in kulturne modernizacije, ki je ozaveščalo prebivalstvo. V okviru podjetij je bilo poskrbljeno za preventivno zdravstveno oskrbo, za malico, kosilo, ponekod so imeli v okviru organizacij tudi vrtec. Organizirali so se sindikalni izleti, letovanja v počitniških domovih na morju in v gorah, prosti čas zaposlenih in njihovih družin je bil organiziran. Delovno mesto v podjetju je odigralo pomembno vlogo pri oblikovanju družbenih mrež, družinskih življenj in integraciji v skupnosti. Zaposleni so bili preskrbljeni do upokojitve z vsemi prednostmi, ki jih daje delo za nedoločen čas. Delo je lahko dobil vsak, ki je bil pripravljen delati. Zaradi soodvisnosti so se vodstvo in delavci morali naučiti znajti po svoje, ob tem pa razvijali kreativnost in inovativnost. Načrtno gospodarstvo, pomanjkanje, inovativnost upraviteljev in zaposlenih ter posledično njihova improvizacija onemogočajo neposredno primerjanje organizacije in izkušenj dela v socialističnih ter kapitalističnih podjetjih.

Ne glede na to, da so se ljudem socialistične ideje s specifično terminologijo in parolami zdele marsikdaj nesmiselne, smešne ali so jim celo nasprotovali, so

nekatero kljub kritiki ponotranjili: postale so del vsakdanjika ljudi. V tem kontekstu je bila zelo pomembna izkušnja in pravica do polne zaposlitve s plačanim dohodkom (kot tudi pokojnine, zavarovanja z različnimi dodatki in zaščita delavcev v primeru nesreč ali bolezni (Vodopivec v poglavju Modernizacija in tranzicija v knjigi Lazarevič, Lorenčič, 2009).

### **Danes:**

Bobek (1989) navaja, da je zadnja desetletja bančništvo v Sloveniji zaznamoval izjemno močan in hiter razvoj storitev, to sta mu omogočila hiter razvoj in nastanek novih informacijskih sistemov. Slednji so v bančnem poslovanju temeljnega pomena, saj omogočajo bankam varnejše poslovanje in hitrejše kroženje finančnih sredstev ter s tem njihovo učinkovitejše izrabljanje.

V Sloveniji pravilno delovanje bančnega sistema določa Zakon o bančništvu iz leta 2006. Bančni sistem sestavljajo centralna banka (Banka Slovenije) in poslovne banke ter hranilnice. Pravilno delovanje bančnega sistema je ključnega pomena za nemoteno delovanje gospodarstva in celotne države. Slovenija se je kot edina tranzicijska država odločila in ni razprodala bank tujcem, kar ji je pri vstopu v Evropsko unijo (EU) omogočilo enakovreden položaj z razvitimi državami EU (Štiblar, 2010).

Zaradi velikega družbenega pomena bank in precejšnjega tveganja pri opravljanju bančnih poslov so poslovne banke pod strogim nadzorom centralne banke, ta pa je neposredno odgovorna parlamentu kot najvišjemu organu oblasti (Natek, 1998).

Vendar nam je danes že jasno, da ne vpeljan bančni sistem ne njegov nadzor nista dovolj močni varovali za zaščito pred zlorabo javnih financ.

Vendar Štiblar (2010) v svoji knjigi optimistično ugotavlja, da je kljub vsemu ideja solidarnosti še vedno blizu Sloveniji in ljudem, ki živijo v tem prostoru. Pravi, da je današnja gospodarska kriza nastala tudi zato, ker smo v zadnjih letih na vseh ravneh živeli prek ustvarjenega. Bančništvo Slovenije je pri tem igralo ključno vlogo. Bančni delavci imajo danes še vedno urejeni obvezno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje. Delodajalec skrbi za varnost delavcev in ozaveščanje le-teh o varstvu pri delu. Status zaposlitve za nedoločen čas pa ne daje več take varnosti kot nekoč. Medsebojne odnose zaposleni negujemo sami. Vključevanje v okolje v okviru podjetja se je izgubilo.

## 2.2 POGOJI ZA SPREJEM NA DELOVNO MESTO

### **Nekoč:**

Za dobro izvajanje dela so zadostovale spretnosti učenja, branja, pisanja in računanja.

Kasneje so bili pogoji za sprejem na delovno mesto:

- strokovna usposobljenost, pridobljena s šolsko izobrazbo ali z delovnimi izkušnjami
- zdravniški pregled
- razgovor z direktorjem

Zahtevala se je IV. ali V. stopnja šolske izobrazbe ekonomske, administrativne, trgovske ali splošne smeri, z delovnimi izkušnjami ali brez njih.

Najpomembnejši je bil razgovor z direktorjem, ki je ocenil, ali je kandidat primeren za delo v banki.

### **Danes:**

Pogoji za sprejem na delovno mesto na bančnem okencu so odvisni od ponudbe in povpraševanja. Če lahko podjetje izbira med več kandidati, postavlja dodatne pogoje za sprejem. Da bomo za delovno mesto na bančnem okencu iskali pravega človeka, smo se oprli na postopek analize delovnega mesta in delavca, ki ga je predstavil avtor Lipičnik (2000).

To je tehnični postopek, s katerim je avtor preveril, iz katerih nalog je delo sestavljeno, s katerimi postopki je mogoče te naloge opraviti, v kakšnih fizikalnih in socialnih delovnih razmerah bo delo potekalo in končno, katere lastnosti, znanja in spretnosti bo delo od delavca zahtevalo.

Opis dela in delavca avtor imenuje sistemizacija delovnega mesta.

### **Analiza delovnega mesta**

Celoten postopek je potrebno prej dobro pripraviti in vsebuje:

- Vse naloge, ki jih izvajamo, pa čeprav enkrat na več let. Zato je opredeljen tudi časovni delež posamezne naloge;
- Fizikalne in socialne delovne razmere – fizikalne delovne razmere, na primer: prah, dim, hrup, klimatske razmere, socialni odnosi znotraj in zunaj

organizacije, samostojno delo, timsko delo, skupinsko delo, delo s strankami, vzgojno delo;

- Vrsta potrebnih odločitev – določanje politike, programske odločitve, interpretacijske odločitve, rutinske odločitve, avtomatske odločitve, definirane odločitve;
- Psihofiziološke funkcije – funkcije, ki jih zahteva delo: lokacija zvoka, razlikovanje višine in intenzitete zvoka, vid na blizu, vid na daleč, razlikovanje barv, indirektno gledanje, presojanje oddaljenosti, emocionalna odpornost, iniciativnost in samostojnost, splošna iznajdljivost.

### Analiza delavca

To so lastnosti delavca, ki ustrezajo zahtevam delovnega mesta in so tudi pogoj za sprejem na delovno mesto:

- ⇒ potrebna strokovna usposobljenost, ki jo je mogoče pridobiti s šolanjem (šolska izobrazba), z opravljanjem enakega ali podobnega dela (delovne izkušnje), posebna znanja ...;
- ⇒ funkcionalna znanja in posebne spretnosti;
- ⇒ psihofizične lastnosti;
- ⇒ telesne spretnosti;
- ⇒ zdravstveno stanje ipd.
- ⇒ razgovor z vodjo ali z delavcem, zadolženim za zaposlovanje novih delavcev (Lipičnik, 2000, str. 85–92).

Za določitev funkcionalnih znanj, posebnih spretnosti, psihofizičnih lastnosti, telesnih spretnosti, ki se ugotavljajo kot dodatni pogoji za sprejem na delo, se uporabljajo sposobnostni testi, osebnostni testi in motivacijski vprašalniki, ki jih razlaga Tatjana Gabrovšek na spletni strani: <http://www.zaposlitev.net>, v članku: Psihometrično testiranje – različni testi.



samo odgovori! Cilj teh testov je oceniti tip kandidatove osebnosti. Namen je ugotavljanje združljivosti kandidata z delom, ki bi ga opravljal, ali se bo kandidat kot osebnost ujema z delovnim kolektivom. Pomembna je iskrenost, ki pomaga kandidatu, da ugotovi, ali je služba prava in primerna zanj in organizaciji izbrati človeka, ki je »pravi za to delo«.

Motivacijski vprašalniki so podobni osebnostnim testom, s tem da se bolj osredotočajo na to, kaj človeka motivira, kako dolgo lahko nekdo ohranja raven energije za izvajanje določene zadolžitve, katere situacije ga motivirajo bolj, katere manj, itd. Praviloma delodajalci uporabljajo motivacijske vprašalnike za razvoj in napredek zaposlenih delavcev.

## 2.3 SAMOSTOJNO DELO NA BANČNEM OKENCU

### Nekoč:

Kandidat je bil sprejet za eno leto kot pripravnik. Dobil je mentorja, ki je bdel nad njim in odgovarjal zanj. Z znanjem se je seznanjal počasi, ga utrjeval, počasi prevzemal naloge pod budnim očesom mentorja. V tem času je moral opraviti usposabljanje v izobraževalnem centru, ki so ga banke organizirale zunaj svojih poslovalnic (primer: Ljubljanska banka je imela izobraževalni center v Strunjanu, kjer se je izvajalo šesttedensko usposabljanje za blagajniške delavce). Zaključek usposabljanja je bil zaključni izpit na sedežu banke, ki je veljal kot strokovni izpit. Od opravljenega izpita je bil delavec samostojen in odgovoren za svoje delo.

Na bančnem okencu je bilo delo razdeljeno tako, da sta ga opravljala dva delavca, in sicer likvidator in blagajnik:

- likvidator je opravil pismeni del (izvedel dvig, polog, vezavo sredstev ...),
- blagajnik je opravil gotovinski del (izplačal oziroma prevzel gotovino).

Tako je bilo poskrbljeno tudi za varnost, saj je bilo delo opravljeno po načelu štirih oči, ki je zmanjševalo možnost napake pri izvedbi naloge oziroma preprečevalo kakršno koli zlorabo s strani bančnih delavcev.

Bančna ponudba so bili dinarski, devizni in kreditni posli.

Bančna okna so se delila na :

- dinarsko,
- devizno,
- potrošniško,
- stanovanjsko,
- tekoči računi,
- žiroračuni,
- hranilne vloge.

Seveda se je delo opravljalo ročno, vodili so se sezname, evidence, ...

Tehnični pripomočki so bili pisalni stroji, seštevalni stroji, kasneje pa že prvi stroji z luknjanjem kartic (primer: Ascota), ki so olajšali vnašanje podatkov in zmanjšali ročno vnešene napake.



*Slika 2: Ascota*

Kasneje smo dobili prve računalnike in programe, kjer so se vnašali množični podatki za obdelavo.

Za bančnimi okenci smo v 80. letih prejšnjega stoletja dobili računalnike in programe IBM 4700 (terminali bank in pošte), kjer so se opravljali:

- dvigi in pologi na računih fizičnih in pravnih oseb
- vezave dinarskih in deviznih vlog
- nakup, odkup in konverzija deviz
- sprejem nakazil v tujino
- otvoritev tekočih računov, žiroračunov in hranilnih vlog
- izdajanje kartic
- izdajanje čekov
- vpisovanje pokojnin v hranilne knjižice ...



Vsaka poslovna enota je bila banka v malem, saj je imela svojega vodjo, kadrovsko službo, oddelek za trženje, oddelek investicij, računovodstvo, knjigovodstvo, MDS, oddelek podpore bančnim oknom, ki je skrbel za kontrolo opravljenih del za bančnimi okni za vse ekspoziture, povezane s poslovno enoto, za knjiženje in obdelavo sprejetih disket in trakov, knjiženje plač podjetij po ročnih seznamih, reševanje reklamacij, vodenje računov, opominjevalni postopki, priprava predlogov za odobravanje rednih in izrednih limitov, priprava predlogov za odobravanje plačilnih kartic, vodenje depozitov, vodenje deviznih računov, plačilo ročnih trajnikov, ...

### **Danes:**

Kandidat ob sprejemu dobi mentorja, ki poskrbi, da se seznanijo s hišnim redom, s požarnim redom, z varnostnim načrtom, z vsemi navodili, pravilniki in delovnimi postopki. V nekaj tednih že sam dela za bančnim oknom, mentor še vedno bdi nad njim in odgovarja zanj in mu je v pomoč in podporo. Njegovo delo je samostojno, od izvedbe postopka do upravljanja z gotovino.

V bankah uvajanje poteka različno: od treh do šestih mesecev. V nekaterih bankah delavci ob koncu uvajalnega obdobja izpolnijo pisne teste, drugi oddajo dnevnik opravljenih, ki so ga izpolnjevali v obdobju uvajanja, prav tako so mentorji zadolženi za pisno poročanje o delu kandidata.

Učinkovito uvajanje delavcev, tega poleg mentorja opravijo tudi sodelavci, ki ga seznanijo s klimo in kulturo v podjetju, povečuje njihovo varnost pri delu, zmanjšuje fluktuacijo delovne sile, povečuje produktivnost in ustvarja dobre medsebojne odnose.

Danes tako delodajalci kot delavci stremijo k temu, da kandidat čim prej samostojno in odgovorno opravlja svoje delo. Delavec mora vedeti, kaj delodajalec od njega pričakuje.

Uspešno vključevanje v delovno okolje je v nekaj točkah strnila avtorica Ivanuša Bezjak (2006):

- Pozorno poslušajte vse napotke in navodila, ki vam jih posredujejo;
- Preberite vse pravilnike in navodila podjetja, ki so vam dostopni;
- Vodite dnevnik opravljenih, ki ste jih naredili;

- Če česa ne veste, vprašajte;
- Rešujte probleme, ne ustvarjajte jih;
- Bodite pozitivni in ustvarjalni;
- Bodite točni in ne zamujajte v službo;
- Delovni dan si načrtujte vnaprej;
- Vedno izpolnite dane obljube;
- Veliko poslušajte in manj govorite;
- Naučite se sprejemati kritiko in se učiti na izkušnjah;
- Vedno si najдите delo, bodite kreativni;
- Z delovnimi sredstvi ravnajte skrbno in gospodarno;
- Bodite prijazni in prijateljski.

Na bančnem okencu je danes delo organizirano tako, da celoten posel opravi en sam delavec. Delo je podprto z ustreznimi programi, ki jim sledi. Navodila, pravilniki, okrožnice in povzetki navodil so vedno na voljo. Osnovne informacije posreduje strankam s poznavanjem bančne ponudbe. Pripomočki so zgibanke, spletna stran, pomagajo mu strokovni sodelavci.

Kontrolo dela in dokumentov opravi vodja poslovalnice ali po njem zadolžen delavec.

V manjših poslovalnicah se celotna bančna ponudba opravlja za istim bančnim okencem, v večjih poslovalnicah se bančna okenca delijo na:

- blagajniško okence,
- osebno svetovanje,
- kreditno svetovanje.

Pred blagajniškim okencem lahko stranke opravijo vse posle, ki vključujejo izdajo/prezem domače in tuje gotovine, plačilo položnic, vezavo sredstev, tako za fizične kot pravne osebe.

Pri osebnem svetovanju lahko stranke opravijo vse posle, ki so povezani z bančno ponudbo produktov: od odprtja računov, naročanja in prevzemanja plačilnih kartic, elektronskega poslovanja, vseh zavarovanj, izrednega limita, ...

Pri kreditnem svetovanju pa nudijo storitve svetovanja in izvedbe kreditne ponudbe. Za opravljanje poslov ima vsak bančni delavec svoj računalnik, v katerem ima dostop do programov, ki jih potrebuje za svoje delo.

Danes se reklamacije rešujejo najprej že na bančnem okencu, če pa so kompleksnejše, se predajo v podporo, ki je praviloma samo še v centralni banki.

## 2.4 STRANKE

### **Nekoč:**

Stranke pred bančnim okencem so zaradi skromnega načina življenja, ki se je po drugi svetovni vojni za malega človeka občutno izboljšalo, zaradi eksistenčne gotovosti, zaradi rednega zaslužka ter tudi zaradi splošne ekonomske neozaveščenosti zaupale v poštenost ljudi v banki, v njihovo znanje in v poštenost sistema.

Banke so imele organizirano mladinsko varčevanje in njihovi uslužbenci so redno obiskovali šole ter otroke vzgajali z nagradami za uspešno varčevanje.

Ljudje so se v prejšnjem obdobju bali najemati kredite. Lagodnost življenja je počasi izpodrivala strah in ljudje so začeli najemati kredite za graditev hiš, nakup avtomobilov, ki so bili v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja še prestiž.

### **Danes:**

Na spletni strani Obnašanje potrošnikov (<http://sntcommunity.si/category/obnasanje-potrosnikov/>, 25. 4. 2013) avtor meni, da ljudje prej zamenjajo svojega partnerja kot banko. To je veljalo v prejšnjih časih, nekoč, ko konkurence med bankami praktično ni bilo oziroma je bila pomembno manjša. Danes si banke prizadevajo za vsakega komitenta: obstoječega hočejo na vsak način zadržati (seveda, če ima dobro boniteto), hkrati pa pridobiti tudi nove – tiste, ki šele vstopajo na pot finančne neodvisnosti, in tiste, ki so komitenti drugih bank. Nekatere banke posvečajo posebno pozornost pogovoru s stranko, ki jim pomaga pri tem, da so storitve kar se da individualne. Običajna praksa je, da komitent z dobro boniteto že ob odprtju računa, varčevanja ali katerega koli drugega posla pridobi svojega osebnega finančnega svetovalca.

Banke na podlagi ugotovitev raziskav in analiz prilagajajo ponudbo potrebam in željam potrošnikov in kreirajo nove ter prilagajajo obstoječe produkte in storitve,

hkrati pa širijo dostopnost storitev na več tržnih poti (internet, bankomati, mobilne naprave).

Vse banke razvijajo odnose s svojimi komitenti v zaupanju. Če se zaupanje skrha, je sodelovanje oteženo ali celo končano. Banke utrjujejo zaupanje z verodostojnostjo celotnega delovanja, s prijaznim odnosom, odkrito komunikacijo, inovativnimi in kakovostnimi storitvami, ugodnimi ponodbami, dokazano željo in namenom po dolgoročnem sodelovanju, z učinkovitim servisom, izpolnjevanjem pričakovanj, strokovno usposobljenimi zaposlenimi, pa tudi s strokovnim in preglednim poslovanjem, doseženimi poslovnimi rezultati, skrbjo za sodelavce in lokalno skupnost ter skrbijo za ugled podjetja.

Izkušnje kažejo tudi, da je za komitente še bolj kot to, da do morebitnih reklamacij sploh ne pride, pomembno, kako so te obravnavane in razrešene, zato je treba temu posvetiti še posebno pozornost.

Čeprav bo vedno obstajal del strank, ki bodo zaradi določene akcijske ponudbe ali nižje cene odšle h konkurenci, bo večina ostala, če bo zadovoljna. Dejstvo, ki ga poudarja teorija in dokazuje praksa, je, da so stranke za višjo raven storitev in odličnost v odnosu do njih pripravljene plačati višjo ceno (<http://sntcommunity.si/banke-in-obnasanje-potrosnikov/>, 25. 5. 2013).

## 2.5 ZNANJE IN IZOBRAŽEVANJE

### **Nekoč:**

Vsak delavec na bančnem okencu je moral jasno vedeti, kaj delodajalec od njega pričakuje.

Osnovna znanja je pridobil z ustrezno izobrazbo, delo, ki ga je opravljal, pa je osvojil v pripravniški dobi. Z izkušnjami je pridobil širino in znanje. Pogoj za delo na bančnem okencu so bila predvsem moralna in etična načela.

Izobraževanja niso bila nujno potrebna, saj so bile spremembe v poslovanju redke. Vsak delavec pa je imel možnost izrednega izobraževanja, seveda, če je pokazal lastni interes in željo po znanju.

**Danes:**

Danes velja pravilo, da je največja naložba podjetja usposabljanje, izpopolnjevanje in izobraževanje delavcev. Samo delavci, ki se nenehno usposabljajo in izobražujejo, lahko s pridobljenim znanjem in razmišljanjem dobijo in ustvarjajo nove ideje, postopke in procese ter sledijo nenehnim spremembam na trgu.

Znanje obnavljajo in nadgrajujejo tudi z rednim spremljanjem navodil in pravilnikov. Širijo ga tudi z obiskovanjem različnih seminarjev in predavanj znotraj ali zunaj podjetja.

Za uspešno širitev znanja je pomembna pripravljenost in želja posameznika.

Brez interesa in volje ni rezultata.

Avtorica Ivanuša - Bezjak (2006) je potrebne lastnosti za delo na bančnem okencu strnila v naslednje točke:

- aktivno in pozorno poslušati,
- pozorno brati in razumeti brano vsebino,
- dobro pisno izražati svoje misli,
- dobro govoriti in razvijati svoje retorične sposobnosti,
- kritično opazovati in si ustvariti svoje mnenje in pogled,
- analizirati točnost in uporabnost informacij ter jih v povezavi s predznanjem povezati z namenom,
- sodelovati z drugimi, biti prijateljski, spoštljiv, znati sprejemati in upoštevati zamisli drugih,
- uživljanje v položaj drugih (empatija),
- izražanje in zagovarjanje lastnega mnenja,
- reševanje konfliktnih situacij in pogajanja,
- odgovoren odnos do strank in sodelavcev v različnih poklicnih situacijah,
- zavedanje ključnega pomena poštenja v bančništvu in ravnanje po načelih poklicne etike ter poslovne morale,
- identificiranje bančne storitve kot sredstva za zadovoljitev potreb strank in za ustvarjanje dodane vrednosti v lastni poslovalnici in banki kot celoti,
- znanje o tveganju stranke in banke v bančnem poslovanju,
- prodaja manj zahtevnih bančnih storitev (depozit, kredit, račun),

- izvajanje procesov ob prodaji bančnih storitev in pozneje v zalednih službah,
- natančno zapisovanje poslovnih dogodkov in usklajevanje dokumentacije v vseh fazah poslovanja,
- oblikovanje primernega odnosa do lastnega zunanjega videza in osebne urejenosti, urejenosti delovnega okolja in zlasti do lastnega etičnega ravnanja pri delu ter v vseh življenjskih situacijah,
- razvijanje podjetnih lastnosti,
- razvijanje pravilnega odnosa do varovanja lastnine in zasebnosti,
- razvijanje vedoželjnosti in pripravljenost na vseživljenjsko izobraževanje,
- oblikovanje in razvijanje pozitivnega odnosa do vseh oblik zdravega načina življenja,
- razvijanje sistematičnosti, natančnosti, vztrajnosti, samostojnosti pri delu,
- uporabljanje veščin besedne in nebesedne komunikacije.

Poslovnega komuniciranja se lahko naučimo, vendar določen delež dobimo že z geni, vzorci družine in okolja. Uspešnost poslovnega komuniciranja je v 80. odstotkih odvisna od poslušanja in razumevanja poslovnega partnerja. Ključnega pomena za uspešen poslovni odnos je prvi stik, ki ga ustvari bančni delavec.

Če se držimo naštetih zahtev in jih upoštevamo, smo pripravljeni na vse preizkušnje, s katerimi se pri delu lahko soočimo.

## **2.6 VREDNOST IN VARNOST DELAVCA NA BANČNEM OKENCU**

### Nekoč:

To je bil čas, ko je bilo delo v banki cenjeno. Bančni delavec je nekaj veljal, njegov status je nekaj pomenil. Njegovo delo je bilo natančno določeno. Izvajal je zahteve strank, ki so bile zaradi ozke bančne ponudbe skromne. Tudi stranke so se obnašale temu ustrezno.

Komuniciranje je bilo domačno in preprosto. To je pogojevala tudi družbena naravnost: socialistična državna ureditev z družbeno lastnino in enakopravnimi ljudmi.

Zaradi splošne blaginje je bila možnost kraje ali ropa minimalna, vendar še vedno ne nezanemarljiva. Zato je bila varnost ljudi in lastnine vedno na prvem mestu.

Vsi delavci v banki so se od nekdaj morali zavedati vrednosti in varnosti podatkov, lastnine in zaposlenih.

Vsak delavec v banki je imel dostop le do tistih informacij, ki jih je potreboval za svoje delo in bil odgovoren zanje. S svojim vsakodnevnim delom je podpiral varnostno politiko banke.

### **Danes:**

Danes blagajnik trži celotno bančno ponudbo za blagajniškim okencem. Komunikacija in komuniciranje morata biti na primerni ravni. Poslovni bonton je dobil nove razsežnosti in je izpopolnjen. Postavljeni so natančno določeni cilji, po katerih se določa delovna uspešnost ustanove in posameznega delavca.

Dober blagajnik mora imeti dobršno mero empatije do strank, hkrati pa mora biti pozitiven realist, imeti mora dobro psihološko presojo, biti hiter v mislih in dejanjih, domiseln, samozavesten, najbolj pomembno pa je, da ima zaupanje vase in v svoje podjetje.

Pomen bančnih delavcev se kaže v nemotenem delovanju poslovalnice, v dinamiki in uspešnosti banke. Odraža se v lojalnosti do banke, v dobrih odnosih sodelavcev, v uspešnem trženju bančnih produktov.

Bančni delavci začutijo svojo vrednost v banki na različne načine: z napredovanjem, pohvalo, bonusi, ugledom pri strankah, ...

Prav v tem kriznem času je uspešnost banke še kako pomembna, ugotavlja avtorica Sotrell (2012), v članku: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X, saj po eni strani daje zaposlenim varnost, po drugi strani pa strankam zaupanje in varnost njihovih naložb.

V tem nepredvidljivem času, ko je svetovna gospodarska kriza tako ali drugače prizadela večino slovenskih podjetij, ni dovolj zgolj preživetje na trgu, pač pa je pozornost podjetij usmerjena k izboljšanju produktivnosti (delovne storilnosti) za dosego iste (ali pa višje) dobičkonosnosti. Le tako lahko podjetja dosegajo konkurenčnost, predvsem pa si tako omogočijo rast in razvoj v prihodnosti. Ukrepe

za zmanjševanje stroškov zdaj uvaja vse več podjetij, vendar pa se je potrebno sedaj, bolj kot kdaj koli prej, vprašati o racionalnosti teh dejanj!

Na žalost delodajalci še vedno ne prepoznajo največjega bogastva podjetja, to so zaposleni sami. Ti predstavljajo neprecenljiv vir znanja, inovativnosti, izkušenj, spretnosti in so tako poglobitni vir dobičkonosnosti podjetja.

Zdi se, da delodajalci zmanjšujejo stroške na nepravem mestu, to je pri vse manjšem investiranju v človeški kapital. Pomisliti je treba o ogromnih stroških, ki nastajajo zaradi izostajanja od dela (absentizem), slabe lojalnosti in motivacije zaposlenih, prav tako zaradi pogostega menjavanja zaposlenih (fluktuacija). Nezadovoljni zaposleni za podjetje pomenijo zagotovo nazadovanje ali pa celo propad podjetja na dolgi rok (Kršmanc Šiško: <http://delamzasmehom.blog.siol.net/tag/cloveski-kapital/>).

Bančni delavec je danes izpostavljen mnogo večjim možnostim zlorabe podatkov, kraje ali ropa, zato je še kako pomembno spoštovati in upoštevati pravila varnosti oseb, lastnine in podatkov, ki so jasno določena v internih gradivih bank. Vsak delavec ima še vedno dostop le do tistih informacij, ki jih za svoje delo potrebuje, in s pomočjo le – teh odgovorno upošteva varnostno politiko banke.

Redno izobraževanje in ozaveščanje delavcev o odgovornosti varovanja podatkov in varnosti pri delu je ključnega pomena pri delovanju bank.

Delavci se morajo zavedati, da z varovanjem informacij, informacijskih sredstev, varovanih območij, predvsem pa z upoštevanjem pravil o varovanju življenja in zdravja, omogočajo nemoteno delovanje in poslovanje banke, s tem pa krepijo ugled banke.

Mihalič (2006), navaja, da so najpomembnejši vir za organizacijo ljudje, imenuje jih človeški kapital, kamor šteje znanje, kompetence, vrednote, izkušnje zaposlenih, pripadnost in motiviranost zaposlenih, sodelovanje v podjetju. Bistvo človeškega kapitala je, pravi avtorica, lastnina zaposlenega in jo ob odhodu iz podjetja odnese s seboj.

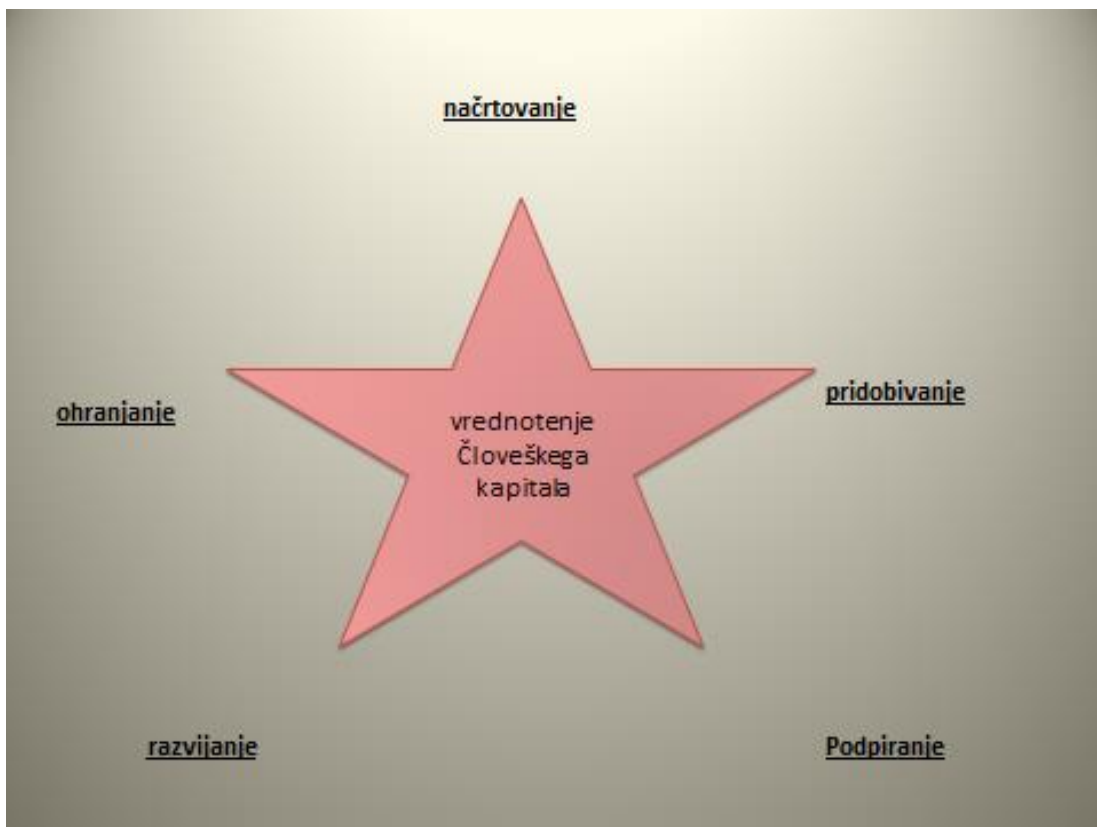
Človeški kapital, ki ga imenujemo tudi humani kapital, izhaja iz kompetenc, odnosov in intelektualne prožnosti zaposlenih.

Navaja kombinacijo treh temeljnih dejavnikov:

- kakovosti posameznika, ki jo vnaša v svoje delo (inteligenca, energija, pozitivna stališča, zanesljivost, pripadnost),



- sposobnosti posameznika, da se uči (nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija, iznajdljivost, zdrava pamet),
- motiviranost posameznika, da deli informacije in pridobljena znanja - timski duh in ciljna usmerjenost.



Slika 3: Osnovne funkcije menedžmenta človeškega kapitala  
(Vir: Mihalič, 2006)

Človeški kapital mora biti obravnavan in pojmovan kot najpomembnejši kapital podjetja, ki mu je omogočen prehod v funkcijo ustvarjalca vrednosti podjetja. Osnovne funkcije menedžmenta človeškega kapitala lahko prikažemo z uveljavljeno zvezdo.

Človeški kapital ima v organizacijah strateško vlogo pri doseganju razvojne vizije in

uresničevanju politike, saj odločilno vpliva na višjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Organizacije z večjo kritično maso človeškega kapitala lažje krepijo človeški kapital, lažje pridobijo nove, kompetentne posameznike, lažje jih zadržijo, lažje privabijo investitorje. »Investicije v človeški kapital so danes najbolj donosne in tudi najbolj varne – človeški kapital lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in kar je morda najpomembnejše – le te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti (Mihalič, 2006).

Zakon o delovnih razmerjih ureja področje obveznosti obeh pogodbenih strank v določbah od 31. do 40. člena (obveznosti delavca) in v odločbah od 41. do 46. člena (obveznosti delodajalca), ki so vključene v pogodbi o zaposlitvi.

### **Obveznosti delavca**

(1) Delavec mora vestno opravljati delo na delovnem mestu, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi, v času in na kraju, ki sta določena za izvajanje dela, upošteva organizacijo dela in poslovanja pri delodajalcu.

(2) V primerih, določenih z zakonom ali kolektivno pogodbo, mora delavec opravljati tudi drugo delo.

#### 32. člen

(upoštevanje delodajalčevih navodil)

Delavec mora upoštevati zahteve in navodila delodajalca v zvezi z izpolnjevanjem pogodbenih in drugih obveznosti iz delovnega razmerja.

#### 33. člen

Delavec mora spoštovati in izvajati predpise o varnosti in zdravju pri delu ter pazljivo opravljati delo, da zavaruje svoje življenje in zdravje ter življenje in zdravje drugih oseb.

b) Obveznost obveščanja (spoštovanje predpisov o varnosti in zdravju pri delu)

#### 34. člen

(obveznost obveščanja)

(1) Delavec mora obveščati delodajalca o pomembnih okoliščinah, ki vplivajo oziroma bi lahko vplivale na izpolnjevanje njegovih pogodbenih obveznosti.

(2) Delavec mora obveščati delodajalca o vsakem tveganju za življenje ali zdravje ali za nastanek gmotne škode, ki ga zazna pri delu.

### 35. člen

(prepoved škodljivega ravnanja)

Delavec se je dolžan vzdržati vseh ravnanj, katera glede na naravo dela, ki ga opravlja pri delodajalcu, materialno ali moralno škodujejo ali bi lahko škodovala poslovnim interesom delodajalca.

### 36. člen

(varovanje poslovne skrivnosti)

(1) Delavec ne sme izkoriščati za svojo osebno uporabo ali izdati tretjemu delodajalčevih poslovnih skrivnosti, ki jih kot take določi delodajalec in ki so bile delavcu zaupane ali s katerimi je bil seznanjen na drug način.

(2) Kot poslovna skrivnost veljajo tudi podatki, za katere je očitno, da bi nastala občutna škoda, če bi zanje izvedela nepooblaščen oseba. Delavec je odgovoren za kršitev, če je vedel ali bi moral vedeti za tak značaj podatkov.

### 37. člen

(konkurenčna prepoved – zakonska prepoved konkurenčne dejavnosti)

(1) Med trajanjem delovnega razmerja delavec ne sme brez pisnega soglasja delodajalca za svoj ali tuj račun opravljati del ali sklepati poslov, kateri spadajo v dejavnost, ki jo dejansko opravlja delodajalec in pomenijo ali bi lahko pomenili za delodajalca konkurenco.

(2) Delodajalec lahko zahteva povrnitev škode, nastale z delavčevim ravnanjem, v roku treh mesecev od dneva, ko je izvedel za opravljanje dela ali sklenitev posla, oziroma v roku treh let od dokončanja dela ali sklenitve posla.

### 38. člen

(konkurenčna klavzula – pogodbeno prepoved konkurenčne dejavnosti)

(1) Če delavec pri svojem delu ali v zvezi z delom pridobiva tehnična, proizvodna ali poslovna znanja in poslovne zveze, lahko delavec in delodajalec v pogodbi o

zaposlitvi dogovorita prepoved opravljanja konkurenčne dejavnosti po prenehanju delovnega razmerja (v nadaljnjem besedilu: konkurenčna klavzula).

(2) Konkurenčna klavzula se lahko dogovori najdlje za obdobje dveh let po prenehanju pogodbe o zaposlitvi in le v primerih, ko delavcu preneha pogodba o zaposlitvi po njegovi volji ali krivdi.

(3) Konkurenčna klavzula mora biti določena z razumnimi časovnimi omejitvami prepovedi konkuriranja in ne sme izključiti možnosti ustrezne zaposlitve delavca.

(4) Če konkurenčna klavzula ni izražena v pisni obliki, se šteje, da ni dogovorjena.

### 39. člen

(nadomestilo za spoštovanje konkurenčne klavzule)

(1) Če spoštovanje konkurenčne klavzule po drugem odstavku prejšnjega člena onemogoča pridobitev zaslužka, primerljivega delavčevi prejšnji plači, mu mora delodajalec za ves čas spoštovanja prepovedi mesečno izplačevati denarno nadomestilo.

(2) Denarno nadomestilo za spoštovanje konkurenčne klavzule se mora določiti s pogodbo o zaposlitvi in znaša mesečno najmanj tretjino povprečne mesečne plače delavca v zadnjih treh mesecih pred prenehanjem pogodbe o zaposlitvi.

(3) Če se denarno nadomestilo za spoštovanje konkurenčne klavzule ne določi s pogodbo o zaposlitvi, konkurenčna klavzula ne velja.

### 40. člen

(prenehanje konkurenčne klavzule)

(1) Delodajalec in delavec se lahko sporazumno dogovorita o prenehanju veljavnosti konkurenčne klavzule.

(2) Če delavec odpove pogodbo o zaposlitvi, ker je delodajalec huje kršil določila pogodbe o zaposlitvi, konkurenčna klavzula preneha veljati, če delavec v roku enega meseca od dneva prenehanja pogodbe o zaposlitvi prejšnjemu delodajalcu pisno izjavi, da ni vezan s konkurenčno klavzulo.

## **Obveznosti delodajalca**

### 41. člen

(zagotavljanje dela)

(1) Delodajalec mora delavcu zagotavljati delo, za katerega sta se stranki dogovorili v pogodbi o zaposlitvi.

(2) Če ni drugače dogovorjeno, mora delodajalec delavcu zagotoviti vsa potrebna sredstva in delovni material, da lahko nemoteno izpolnjuje svoje obveznosti, in mu omogočiti prost dostop do poslovnih prostorov.

### 42. člen

(obveznost plačila)

Delodajalec mora delavcu zagotoviti ustrezno plačilo za opravljanje dela v skladu z določbami 126. do 130., 133. do 135. in 137. člena tega zakona.

### 43. člen

(varne delovne razmere)

Delodajalec mora zagotavljati razmere za varnost in zdravje delavcev v skladu s posebnimi predpisi o varnosti in zdravju pri delu.

### 44. člen

(splošno)

Delodajalec mora varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter upoštevati in ščititi delavčevo zasebnost.

### 45. člen

(varovanje dostojanstva delavca pri delu)

(1) Delodajalec je dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen neželenemu ravnanju spolne narave, ki vključuje neželjeno fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje ali drugemu na spolu temelječemu vedenju, ki ustvarja zastrašujoče, sovražne ali ponižujoče delovne odnose in okolje ter žali dostojanstvo moških in žensk pri delu, s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev.

(2) Odklonitev ravnanj iz prejšnjega odstavka s strani prizadetega delavca ne sme biti razlog za diskriminacijo pri zaposlovanju in delu.

(3) Če delavec v primeru spora navaja dejstva, ki upravičujejo domnevo, da je delodajalec ravnal v nasprotju s prejšnjima odstavkoma, je dokazno breme na strani delodajalca.

#### 46. člen

(varstvo delavčevih osebnih podatkov)

(1) Osebni podatki delavcev se lahko zbirajo, obdelujejo, uporabljajo in dostavljajo tretjim osebam samo, če je to določeno s tem ali drugim zakonom ali če je to potrebno zaradi uresničevanja pravic in obveznosti iz delovnega razmerja ali v zvezi z delovnim razmerjem.

(2) Osebne podatke delavcev lahko zbira, obdeluje, uporablja in dostavlja tretjim osebam samo delodajalec ali delavec, ki ga delodajalec za to posebej pooblasti.

(3) Osebni podatki delavcev, za zbiranje katerih zakonska podlaga ne obstaja več, se morajo takoj zbrisati in prenehati uporabljati.

(4) Določbe prejšnjih odstavkov se uporabljajo tudi za osebne podatke kandidatov.



*Slika 4: Veliko je odvisno od drugih, vse pa od nas samih.*

### 3 ANALIZA DELA NA BANČNEM OKENCU NEKOČ IN DANES

#### 3.1 INTERVJUJI

##### **Bančni delavci, s katerimi so bili opravljene intervjuji:**

**A:** Alojz T., upokojen, 25 let v GB, 14 let v Volksbank

**B:** Alenka T., 12 let v NLB

**C:** Irena P., 10 let v SKB, 4 leta v GB

**D:** Jimmy K., 16 let v GB

**E:** Cvetka Č., 28 let v GB

##### **Vprašanja in odgovori udeležencev:**

###### **1. Kaj ste potrebovali za sprejem v službo?**

**A:** V GB potrebno izobrazbo in razgovor z direktorjem, v Volksbank pa prav tako dogovor z direktorjem, saj sem bil že izdelan bančni delavec.

**B:** Za to je bilo potrebno opraviti teste, meni so se zdeli podobni vajam iz logike, iz katerih naj bi delodajalec razbral delavčev karakter, upravljanje s številkami.

Opravila sem razgovor z direktorico in vodjo poslovalnice, zdravniški pregled.

Uvajalna doba je bila 6 mesecev, ves čas je bil prisoten mentor, ki je enkrat na dan povzel od mene delo, ki je bilo opravljeno.

Danes morajo novi delavci po dveh tednih že samostojno delati na bančnem okencu, sicer je prisoten mentor, vendar mora delavec že z lastno odgovornostjo opravljati delo, predvsem pa mora več vložiti sam v informiranost in znanje, kot je bilo to takrat, ko sem jaz nastopila delo.

**C:** V SKB sem imela psihološke teste, razgovor s psihologinjo, razgovor z vodjo kadrovske, v GB pa razgovor z vodjo kadrovske, potem pa teste o osnovah bančnega znanja: od prodaje valut do držav EU. Uvajala sem se pol leta v SKB, v GB pa 3 mesece, po treh mesecih sem pisala teste o osnovnem bančnem znanju, ki sem ga pridobila.

**D:** Imel sem razgovor v Kranju v kadrovski službi in v Škofji Loki pri vodju poslovne enote. Imel sem mentorico. Začel sem z branjem navodil, potem s knjiženjem, pa z gotovino. Po dveh mesecih sem že samostojno opravljal delo za okencem.

**E:** Imela sem razgovor v poslovni enoti v Škofji Loki, naslednji teden pa sem pričela z delom v knjigovodstvu, kjer sem najprej opravljala enostavna dela. Po enem letu sem dobila odločbo za nedoločen čas, kar je bilo v tistem času vpeljana praksa.

## **2. Kako bi opisali svoje odgovornosti in dolžnosti pri delu? Koliko ljudi ste vodili na svojem prejšnjem delovnem mestu?**

**A:** Najprej sem bil za okencem, potem sem bil vodja poslovalnice, pa vodja poslov z občani v PE Škofja Loka, nato sem bil v glavni banki v Kranju nekaj let v tehnologiji. Po nekaj letih sem spet postal vodja poslov z občani v Kranju, pa spet nekaj let v tehnologiji.

Po 25 letih sem zamenjal banko. Odšel sem na Volksbank, na mesto vodje področja poslov z občani, zadnja leta sem bil svetovalec vodje v banki.

**B:** Do sedaj sem opravljala trezorsko delo, blagajniško in svetovalno delo, vse, kar ta trenutek bančno okence ponuja strankam.

**C:** V SKB sem delala v kreditnem oddelku, kot osebni bančnik, v GB pa za blagajniškim, svetovalnim in kreditnim okencem, trenutno pa sem namestnik vodje poslovalnice.

**D:** Najprej sem bil blagajnik, potem pa namestnik vodje poslovalnice, kar sem še danes.

**E:** Delala sem v knjigovodstvu, v podpori, za okencem kot samostojni referent, namestnik vodje poslovalnice, vodja poslovalnice. Vodim dvajset ljudi, tako, da je delo dinamično in adrenalinsko.

## **3. Ste pri svojih dosedanjih delih, kjer ste bili v kontaktu s strankami, uživali? Vas je delo z ljudmi veselilo?**

**A:** Delo s strankami mi je bilo vedno v veselje, predvsem sem to videl takrat, ko sem bil v tehnologiji in nisem imel stikov z njimi.

**B:** Najbolj uživam pri svetovalnem delu, kjer mislim, da lahko dam strankam vse svoje znanje. Uživam pri delu s strankami, mislim, da je to moje poslanstvo.



**C:** Delo s strankami mi je všeč, najbolj reševanje reklamacij in izpolnjevanje potreb strank.

**D:** Jaz sem rad z ljudmi, lepo mi je delati s strankami. Zelo bi se pa naveličal, če bi opravljal samo enostavna dela. Ker sem odgovoren za celotno delovanje poslovalnice, je delo dinamično in me izpolnjuje.

**E:** Ljudi imam rada, zato mi je delo s strankami zlezlo pod kožo in si skoraj ne predstavljam dela brez njih. Čeprav nikoli ne veš, kaj te čaka, pa je po drugi strani uspešno opravljena naloga nagrada v živo. Delo s strankami je dinamično in zahteva celega človeka.

#### **4. Ali se je po vašem mnenju narava dela na bančnem okencu kaj spremenila? V kakšnem smislu?**

**A:** Takrat so za vsemi okenci delali kot likvidatorji in blagajniki, blagajniško delo sta opravljala dva delavca, ki sta nadzirala eden drugega, imela pa sta tudi bolj specializirano delo in deljeno odgovornost. Glede varnosti je bilo to bolje. Potem pa so se začeli uveljavljati blagajniki v eni osebi, kjer je en delavec odgovarjal za celoten proces. S tem sta se način dela in odgovornost delavca spremenila in povečala. Znanje, ki ga je zahtevalo samostojno delo, pa prav tako.

**B:** Da. Blagajnik je postal razvrednoten. Pomembni so plani, osebni interesi, zato so odnosi med sodelavci postali napeti, ni več timskega dela, kot je bilo nekoč, ampak vsak skrbi samo še zase.

Ko sem začela delati v banki, je bilo blagajniško mesto izziv, svetovalno mesto pa še ni imelo take vrednosti oziroma ni ponujalo takega izziva, kot ga danes. Blagajniško mesto je danes samo še tekoči trak, tudi plačno je mesto razvrednoteno, torej nestimulativno za delavca. Na svetovalnem mestu pa se danes lahko izkažeš, najprej kot poznavalec bančne ponudbe, predvsem pa kot psiholog.

**C:** V preteklosti so bili samo dvigi, pologi. Danes pa moraš stranki ponuditi bančne produkte. Danes mora delavec izprašati stranko, ji ponuditi storitve, včasih je pa stranka delavcu povedala, kaj potrebuje, in on ji je to naredil. Včasih je stranka imela en račun, eno varčevanje, eno kartico, danes ima pa vse trojno. Programi, navodila pa se spreminjajo dnevno, včasih so bila navodila trajna, spremembe pa redke.

**D:** Imamo veliko tehnološko podporo. Nekoč si za vsako informacijo moral klicati podporo. Nekoč je bilo precej manj pritiskov, ni bilo konkurence med bankami, saj bank tudi ni bilo toliko. Vse je bilo bolj upočasnjeno.

**E:** Delo na bančnem okencu je bilo včasih manj stresno, počasnejše, tudi tehnologija je bila preprosta, večinoma so se delali ročni izračuni in sezname. Transakcije so se obdelovale v nočnem času. Blagajniška navodila so bila strnjena v eno. Spremembe navodil in spremembe obrestnih mer so bile redke. Bančno poslovanje in ponudba sta bila minimalna.

Danes je delo podprto z visoko tehnologijo, ki se nenehno spreminja, transakcije so on-line, blagajniških navodil je cela omara in se nenehno spreminjajo, obrestne mere prav tako, bančnih produktov, ki jih tržimo na bančnem okencu, je vedno več. Delavci na bančnem okencu smo neprimerno bolj obremenjeni kot nekoč.

##### **5. Kakšen tip človeka bi po vašem mnenju najbolj ustrezal profilu nekdanjega bančnika in kakšen sedanjega bančnika? Ali sploh obstaja razlika in če, kakšna?**

**A:** V preteklosti bančniki niso bili prodajalci, ampak izvrševalci storitev oziroma so izpolnjevali zahteve strank, danes pa je prva naloga biti komercialist, prodajati. To pa pomeni, da se je način izvajanja dela bančnika povsem spremenil. Danes stranko servisiraš, hkrati pa ji prodaj še nekaj bančnih produktov. Zahtevnost dela se s tem pomembno povečuje. Nabor storitev je vedno večji. Danes je ogromno produktov, ki se tržijo.

**B:** Moraš biti samozavesten, predvsem moraš poslušati stranko, kar reče, včasih si bil pa lahko apatičen, naredil si, kar je stranka želela. Stranke so bile precej manj zahtevne.

**C:** Nekoč si bil lahko tiho, samo da si naredil, kar je bilo treba narediti, lahko si bil celo do neke mere aroganten, saj si bil vendar bančnik.

Danes pa je drugače: do strank moraš biti prijazen, ustrezljiv, takten,...

**D:** Od vseh štirih tipov karakterjev moraš od vsakega imeti določeno mero lastnosti. Ne smeš biti omahljivec, ne smeš biti konflikten, moraš pa biti samozavesten in včasih tudi ravnodušen. Vse lastnosti, ki jih je imel bančnik nekoč, mora imeti tudi zdaj, zraven pa še znanje trženja.

**E:** Delavec na bančnem okencu je moral in mora biti predvsem pošten, moralno in etično odgovoren, strokoven.

Danes mora biti poleg tega še samozavesten, aktiven tržnik in čuteč, empatičen reševalec kočljivih situacij, lojalen in ponosen delavec v svoji banki.

## **6. Kakšne kompetence mora imeti danes? Kakšne kompetence je moral imeti nekdanj?**

**A:** Poštenost, prijaznost in strokovnost. Vse tri so enako pomembne. In vse tri so bile pomembne prej in zdaj.

**B:** Znanje je prvo, poštenost, vedoželjnost, natančen moraš biti, vendar natančnost ni prva vrlina, moraš predvsem znati poslušati stranko.

Predvsem me moti to, da bi se zaradi plana spregledale potrebe stranke, kar pomeni, da naj bi ponujali produkte, ki jih stranka ne potrebuje.

**C:** Mora biti pošten, komunikativen, strokoven, nekoč ni bilo treba biti tako vsiljiv, lastnosti pa so morale biti prav take kot danes.

**D:** Hitrost, strokovnost, poznavanje strank je ključnega pomena v manjših poslovalnicah. Vse to je moral imeti bančni delavec tudi prej, samo da je celoten proces potekal počasneje.

**E:** Za delavce na bančnem okencu so pomembne lastnosti: poštenost, prijaznost, strokovnost, znanje, vedoželjnost, natančnost, empatija do strank in sodelavcev, hitrost, poznavanje strank. Danes je poleg tega potrebna še trgovska žilica, želja po nenehnem izobraževanju in ravnanje z lastnimi in strankinimi čustvi.

## **7. Katera znanja so ključnega pomena za delo na bančnem okencu danes? Katera so bila nekoč?**

**A:** Danes je potrebno veliko več znanja kot v preteklosti. Nekoč so se obrestne mere spreminjale enkrat letno ali pa še to ne, danes so dnevne spremembe. Včasih so bila navodila za bančnega delavca v enem zvezku, danes jih je pa za celo omaro.

**B:** Menim, da v prvi vrsti poštenost do sebe in do stranke, predvsem pa poslušati in slišati stranko. Iz tega lahko razberemo, kaj stranka v resnici potrebuje, in kaj ji bo olajšalo in pocenilo bančne posle.

Včasih je bila potrebna hitrost, upravljanje s tehnološkimi sredstvi, poznavanje programov na bančnem okencu.

**C:** Moraš biti psiholog, moraš znati oceniti človeka, kaj bi mu lahko ponudil, in ne da mu ponudiš vse povprek.

**D:** Poznavanje programov, poznavanje produktov, poznavanje strank. Tudi prej, le da ni bilo take ponudbe, kot je sedaj, in ne takih pritiskov, kot so sedaj.

**E:** Danes je potrebnega veliko več znanja kot nekoč že zaradi velikega nabora produktov, ki kar naprej raste. Potrebno je poznavanje tehnoloških sredstev za izvedbo poslov. Potrebno je poznati navodila in pravilnike oziroma imeti znanje, kako poiskati potrebno informacijo. Potrebna je nenehna pripravljenost na nepričakovane situacije.

### **8. S kakšnimi strankami se bančni delavec srečuje danes, s kakšnimi pa se je v preteklem obdobju?**

**A:** Zahtevnost večine ljudi je bila manjša, bili so potrpežljivejši. Stranke so bile pripravljene na dogovor. Danes pa skoraj pripelje odvetnika, če mu ne izpolniš želje.

**B:** Stranke so bile v preteklosti nezahtevne, opravljale so večinoma enostavne transakcije, niso se pretirano jezile zaradi dolgih rokov prenosa sredstev, ki so bili včasih po več delovnih dni, naročanja valute, nakazil v tujino, ...

Danes je rok vedno prepozen, čeprav lahko traja samo nekaj ur. V banko prihajajo zaradi reklamacij, ostalo lahko vse opravijo prek elektronske banke.

Stranke so tudi bolj seznanjene s ponudbo, bančnimi uslugami, političnimi zadevami, ...Seznanjene so z obrestmi, nekatere izsiljujejo obrestno mero, če ne dobijo, marsikatera gre drugam.

Vendar, če delaš pošteno, dobiš svoje stranke, ki ti dajo zagon in po njih veš, da delaš prav.

**C:** Veliko zahtevnejše kot nekoč, veliko konfliktnejše.

**D:** Ljudje so nekoč vedeli, da nimajo druge izbire. Stranke so bile nezahtevne, opravljale so večinoma enostavne transakcije, niso se pretirano jezile zaradi dolgih rokov prenosa sredstev.

Stranke niso potrpežljive, nekatere niso olikane, ne poznajo osnovne kulture, so nestrpnije. Stranke so ves čas pod pritiskom, to se pa odraža tudi v odnosu.

**E:** Stranke so bile včasih nezahtevne, potrpežljive, zaupale so v strokovnost bančnih delavcev, danes pa so informirane, nestrpne, navajene na »instant« rešitve, zahtevajo natančne informacije in preverjajo strokovnost bančnih delavcev. Posamezniki omenjajo selitev k drugi banki, če ne dobijo boljše ponudbe. Velika večina strank pa še vedno zaupa banki in ne postavlja pogojev.

### **9. Koliko je po vašem mnenju v slovenskem merilu pomemben delavec na bančnem okencu za delodajalca?**

**A:** Za delodajalca je delavec za okencem potrošni material. Kreditni referenti so bili vedno boljše ocenjeni kot blagajniki. Vendar je razlika, da ima kreditni referent čas za pripravo dokumentov, medtem ko blagajnik mora odgovoriti stranki takoj, tisti trenutek, in nima možnosti popravka. Je ogledalo banke in edini stik z 80 odstotki strank, ki po njem ocenijo in cenijo banko. Zato je še kako pomemben zadovoljen delavec za okencem in bi moral biti tudi za delodajalca..

**B:** Delavci so razvrednoteni kot blagajniki. Pri nas smo zelo različno ocenjeni od 1.68 do 2.16. Opravljamo isto delo, dobimo pa različne plače. Za delodajalce so blagajniki potrošno blago.

**C:** Premalo, saj bi morali vedeti, da smo res ogledalo banke. Danes moraš vedeti veliko stvari, odziv mora biti takojšen, nimaš popravnega izpita oziroma časa, da bi se informiral o določeni stvari, ki jo stranka tisti trenutek želi od tebe.

Določene banke imajo za svoje delavce tudi določene ugodnosti in se to tudi vidi, koliko je neki delavec pripaden banki. Če ti banka nekaj nudi, jo spoštuješ, če pa ne, si pa misliš, saj me oni tudi ne.

**D:** Za delodajalca je bančni delavec zelo pomemben, vendar se tega premalo zavedajo. Pravijo, da smo ogledalo banke, vendar prav delodajalci pozabljajo na nas.

**E:** Za delodajalca je zadovoljen in lojalni delavec še kako pomemben, čeprav se tega ne zaveda povsem. Zato bi moral biti interes delodajalca, da takega delavca stimulira, ne samo s poštenim plačilom, ampak tudi s pohvalo, z napredovanjem, ... Tako mu daje občutek, da je del podjetja in bo dal vse od sebe za uspeh.

### **10. Ali se po vašem mnenju odnosi znotraj podjetja odražajo tudi navzven in če, v kolikšni meri?**

**A:** Odnosi znotraj skupine so zelo pomembni. Odražajo se navzven in se ne morejo skriti pred strankami. Kažejo se v komunikaciji, pripravljenosti pomagati sodelavcu. Majhne poslovalnice so zato lahko nebesa ali pekel za sodelavce. Neprestano moramo delati pri sebi za medsebojne odnose.

**B:** Da, mogoče ne v veliki meri, pa vendar.

Pri nas se soočamo predvsem z medijskimi informacijami, ki slabo vplivajo na naše stranke. Zaradi tega je precejšen pritisk na nas delavce na bančnem okencu.

Z leti delavci pri delu s strankami dobimo določeno mero potrpljenja tudi pri odnosih s sodelavci, vendar je včasih kdo od sodelavcev tudi tako konflikten, da tega pred strankami ne moremo skriti. Lahko pa zaposleni dozori v tolikšni meri, da profesionalno odreagira tako v odnosih s sodelavci kot v odnosih s strankami.

**C:** Da. Če ni sodelovanja, se odraža tudi navzven. Odnosi so zelo pomembni. Človek potrebuje potrditev od svojih sodelavcev in nasprotno. Potrditev potrebuje tudi od nadrejenih, a tudi od strank.

**D:** Da.

Pozna se pri rezultatih posameznega delavca, v odnosih, v nestrpnosti do strank, do sodelavcev, do nadrejenih.

**E:** Da, odražajo se na vseh ravneh medsebojnih stikov, v rezultatih, v odnosu do strank pa v taki meri, da je težko oceniti škodo, ki jo taki odnosi povzročijo. Dobri odnosi med sodelavci so eden od najpomembnejših elementov uspešnosti banke.

### **11. Kolikšen pomen ima izobraževanje delavcev v banki po vašem mnenju?**

**A:** Izobraževanje je nujno in delavci morajo to sprejeti kot pomoč pri svojem delu.

Brez izobraževanja ne gre. Pri teh hitrih spremembah so izobraževanja ne samo potrebna, ampak tudi ključnega pomena za sledenje vsem novostim in spremembam v poslovanju.

**B:** Imamo zelo dobra izobraževanja, tako glede odnosov s strankami, kot tudi poznavanja produktov.

Če bi izrazila potrebo po izpopolnjevanju znanja v matematiki ali tujem jeziku, bi mi to izobraževanje omogočili.

Pri izobraževanju pa je vse odvisno od nas delavcev: če smo željni znanja, nam banka to omogoči, seveda v interesu banke. In to je zlata vredno.

**C:** Vedno dobrodošlo. Kar zadeva produkte in programe, bi moralo biti še več. Naše generacije niso računalniške, smo računalniški samouki. Mlajšim je lažje.

**D:** Niso nepomembna, nekatera pa so zgrešena, dobro bi bilo, da se novi produkti predstavijo enkrat pred uvedbo novega produkta in enkrat po tem, ko produkt že poznamo. Problem pri novih informacijah je v tem, da včasih ne pridejo do delavcev tiste informacije, ki so ključnega pomena.

**E:** Izobraževanje je nujno in delavci morajo to sprejeti kot pomoč pri delu.

Pri teh hitrih spremembah so izobraževanja ne samo potrebna, ampak tudi ključnega pomena za sledenje vsem novostim in spremembam v poslovanju. Potrebna so tudi zaradi osvežitve znanja in informacij, za izmenjavo mnenj med udeleženci.

### **12. Kakšno je bilo vaše vodilo v vseh letih vašega delovanja v banki? Ali se je z leti kaj spremenilo in če, kako?**

**A:** Najbolj vesel sem bil, če so bile stranke zadovoljne. Včasih se mi je zdelo kot pri spovedi. Problemi za banko niso ključnega pomena, za stranko pa življenjskega.

**B:** Najraje bi bila svetovalka, da imam svoj kotiček, ker imam rada red. Najraje bi bila samostojna svetovalka, in ne vodja. Delo s strankami me izpolnjuje.

**C:** Rada delam v banki, rada delam s strankami. Nisem karieristka, rada imam pa tudi denar.

**D:** Naredil sem šolo, rad bi delal še kaj znotraj banke. Rad bi poskusil kaj novega, nekaj samostojnega, mogoče trženje.

**E:** Moje vodilo v vseh teh letih je negovanje odnosov s sodelavci in s strankami. Rada imam ljudi in jim tudi rada ustrezem, saj sem zato tam. Vesela sem, če nam kot kolektivu uspejo plani. Največja motivacija so zadovoljni udeleženci naših procesov: stranke, sodelavci in delodajalci.

### **13. Kako po vašem mnenju najbolje zadostiti potrebam strank, delodajalcev in končno tudi delavca kot takega v današnjem času?**

**A:** Vsako stvar lahko ponujaš na različne načine. Tržiti je potrebno z mero in z vestjo. Komunikacija je bila, je in bo - umetnost.

**B:** Najprej jo poslušaj, da vidiš, kaj ji boš ponudil – najustreznejše produkte.

Z leti pridobiš rutino in pripelješ stranko do tega, da se sama odloči za bančno storitev. Predvsem moraš delati po svoji vesti in kar se da zadostiti njenim potrebam, posledično pa tudi svojim oziroma bančnim. Ali se strinjate, da ima šef vedno prav ali ima pravico biti šef? Ta izjava podre vsa pravila v odnosih. Zadostiti šefu po mojem mnenju pomeni izpolniti plan. Da pa izpolniš plan, mora biti zadoščeno tudi drugim členom v verigi, in sicer predvsem odnosom. Z delodajalcem, s sodelavci, predvsem pa s strankami. Da se med sabo razumemo, če kaj ne vem, da lahko vprašam svojega šefa, da bi si pomagali med seboj, da je to isto, da so skupni rezultati veliko pomembnejši kot individualni, da so na ta način boljši rezultati, tako individualni kot skupni.

**C:** Odvisno, kako so zahtevni. Delati moraš po svoji vesti, upoštevati moraš navodila, ustvarjaš pa si tudi ugled kot delavec. Težko je, če so plani osebni in visoki in ljudje, ki delajo skupaj, ne sodelujejo. Če so odnosi med sodelavci dobri, se da vse.

**D:** Neizvedljivo?!

Delodajalec vedno hoče več. Stranki bi najhitreje ustregel.

Ampak, saj pravzaprav jim zadostim: vsem trem. Zaradi strokovnosti, delovanja po svoji vesti. Včasih se pa vprašam, zakaj. Nekateri naredimo veliko sej, drugi pa minimalno. Ocenjeni smo pa vsi enako. Ampak tako je.

**E:** Delati po svoji vesti, upoštevati navodila, pridobivati ugled s svojim delom. Če upoštevaš ta tri navodila, zadostiš banki, stranki in sebi.

#### **14. Kakšno bi bilo vaše sporočilo delodajalcem in delavcem v bančništvu?**

**A:** Naj ne bodo vsiljivi do strank. Delaj tako, kot da je banka tvoja. Ko boš v dilemi, naredi tako, kot da delaš zase, tako boš v večini primerov naredil prav.

**B:** Naj se kdaj usedejo med svoje zaposlene in naj sodelujejo z njimi in jim prisluhnejo. Pohvale bi morale biti nepristranske, ne pa po tem, za koga gre. Ocene ne morejo biti popredalčkane, ampak življenjske. Odnos do sodelavcev mora biti na odrasli ravni. Veliko bolj pomembni so odnosi med sodelavci kot rezultati, čeprav tudi rezultati ne izostanejo, če so odnosi dobri.



**C:** Saj dajemo predloge, vendar jih ponavadi v sektorju ne zanimajo, ravnajo se bolj po planih, po svojih strategijah. Delavcem pa polagam na srce, da si pomagamo med seboj.

**D:** Lepo bi bilo, da bi se kdo od vodij oglasil in videl, kako se v poslovalnici diha, dela. Kdor od direktorjev se je vzpel na lestvici od okenca, razume vse zaposlene. Direktorji izgubijo stik s sodelavci.

**E:** Naj tako delodajalci kot delavci delajo, kot da je banka njihova. Negujejo in krepijo naj odnose med seboj, saj so enakovredni ustvarjalci uspešne banke. Če bi gledala z razdalje, bi delodajalcem sporočila, naj ne pozabijo na svoje delavce, ker so prav tako pomembni v delovanju podjetja, delavcem pa, naj ne čakajo na to, kaj bodo dobili od banke, ampak naj dajo vse od sebe za uspeh banke. Saj je ob uspehu najpomembnejše lastno zadovoljstvo.

#### **15. Ali nameravate v prihodnosti še študirati?**

**B:** Zaključujem prvo stopnjo ekonomije, rada bi pa izpopolnila še poslovno angleščino, pa tudi ruščina me vedno bolj navdušuje.

**C:** Razmišljala sem o tem. Vendar bi to vzelo preveč časa, ki ga namenjam družini.

**D:** Ravno sem zaključil šolo. Mogoče se bom še lotil. Sedaj je pa na vrsti družina, moje punce.

**E:** Zaključujem strokovno višjo šolo, zato bom za nekaj časa prenehala z izrednim študijem. V bližnji prihodnosti bom opravila tečaj nemščine, zanima me zeliščarstvo, ročna dela, ...

Še kar nekaj načrtov imam.

#### **16. Ali še sledite dogajanju v banki?**

**A:** Še. Imam še bančni elektronski naslov, tako da lahko še pogledam, kaj se v naši hiši dogaja.

Včasih me še kaj vprašajo. Vendar opažam, da zaradi hitrih sprememb ne sledim več. Počasi se oddaljujem.

### 17. S čim se ukvarjate v tretjem življenjskem obdobju? Igra bančni del vašega življenja še kakšno vlogo?

**A:** S svojimi hobiji, kot vedno: petje, hoja, vrtnarjenje, druženje s prijatelji. Za nasvete sem vedno na razpolago vsem prijateljem in znancem.

V spodnji tabeli je na plastičen način prikazano delo včeraj in danes.

	blagajnik včeraj	blagajnik danes
Stranka	Tovariš	Poslovni partner
Obleka	Uniforma	Priporočena urejenost
Program	Ročna, oziroma počasna tehnologija	Moderna tehnologija
Spremembe dela	Minimalne	Nenehne
Obseg del	Manjši	Večji
Način dela	Osnovna dela blagajnika	Trženje produktov - komercialna
Metoda dela	Čaka na stranko	Poišče stranko
Način dela	Izvede zahtevana dela	Izvede zahtevana dela, trži produkte
Odnos stranka -blagajnik	Pasivno trženje - podrejen položaj	Aktivno trženje - prevzem pobude
reklamacija	Sprejme – izvedba, podpora	Sprejme in obdela sam
Psihologija blagajnika	Tradicionalen	Inovativen
Način komuniciranja	Enostavno komuniciranje	Poslovno komuniciranje s povratno informacijo
Potek komuniciranja	Govor in pogovor	Poslušanje, govor in pogovor
Odnos blagajnik do podjetja	Občutek, da je del celote	Občutek, da je zamenljivi del podjetja
Način razmišljanja	Sem dober blagajnik	Sem najboljši blagajnik

*Slika 5: Tabela sprememb*

(Vir: lasten)

Podatki so pridobljeni tudi prek navideznih strank, ki večkrat letno preverjajo kakovost in ustreznost znanja in obnašanja na bančnem okencu.

## 3.2 ANALIZA

Pogoji za sprejem na delovno mesto so se z leti le dopolnili, v primeru večjega povpraševanja se kriteriji izbire novega kadra zaostrijo. Samostojno delo na bančnem okencu se je spremenilo v tolikšni meri, kot smo predpostavili v uvodu naloge. Pasivni način dela na bančnem okencu se je spremenil v aktivni, tržni način. Spekter bančnih produktov je odraz aktivnega spremljanja potreb strank. Bančni delavec mora zato zaradi hitrih sprememb, novih produktov, imeti posebne kompetence. Ključnega pomena je zavedanje svoje osebnostne rasti in splošne razgledanosti. Osebnostna rast vključuje tudi pridobivanje in razvoj določenih kompetenc, ki jih potrebujemo tako pri delu kot v zasebnem življenju. Z osebnostno rastjo razvijamo tudi razumsko, čustveno in duhovno inteligenco. Delo vsakega posameznika ni le postopek izvrševanja danih nalog, temveč predstavlja izvir zadovoljstva ali nezadovoljstva in drugih psiholoških odzivov.

Delo na bančnem okencu se je povsem spremenilo. Nekoč sta na bančnem okencu eno delo opravljala dva delavca, s tem je bilo poskrbljeno za varnost pred napakami in pred zlorabo, bančnih produktov je bilo malo, tehnologija je bila skromna, navodila so bila obvladljiva. Ker ni bilo konkurence, ni bilo strahu pred izgubo strank.

Danes delo na bančnem okencu opravlja en sam delavec, bančni produkti se ustvarjajo in nadgrajujejo, tehnologija je vrhunska in se ves čas izpopolnjuje, navodila se spreminjajo in dopolnjujejo tako hitro, da jim je težko slediti, določen odstotek strank pa zaradi velike konkurence izsiljuje boljše pogoje.

Včasih so bili bančniki pasivni izvrševalci storitev, brez lastnega vnosa znanja in zavzetosti, danes pa morajo biti samozavestni komercialisti, ki tržijo, ponujajo, sprašujejo, skratka delujejo samostojno, niso omahljivi, predvsem pa niso konfliktni.

Bančni delavci kompetence vidijo kot prav določene lastnosti, ki so ključnega pomena pri delu s strankami, in sicer: poštenost, strokovnost, prijaznost, komunikativnost, natančnost, poslušanje in slišanje stranke,...

Definicijo kompetenc je avtorica Ivanuša Bezjak (2006) označila kot celoto vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladovati, če želi uspešno in učinkovito opravljati zaupano delo. Predstavljajo zmožnost vsakega posameznika,

da zna aktivirati, uporabiti in povezovati pridobljena znanja v nepredvidljivih situacijah. Kompetence so zbir sposobnosti, znanja, spretnosti, veščin, stališč, samopodobe, motivacije, socialne vloge in pogledov ter reakcij vsakega posameznika na določene situacije. Spoznamo jih šele pri njegovem vsakodnevnem delovanju v različnih delovnih in življenjskih okoliščinah. Pri tem se ljudje med seboj razlikujejo. Vsakdo se v različnih življenjskih situacijah odziva drugače, se obnaša drugače, deluje drugače, je drugačen.

Znanja, ki so pomembna za delo na bančnem okencu, so: znanje navodil in pravilnikov, poznavanje strank in njihovih potreb, poznavanje produktov in njihove kakovosti, poznavanje programov, obvladano odzivanje v nepredvidenih situacijah, ...

Za delo s strankami mora bančni delavec imeti rad sebe in ljudi nasploh. To je osnovna lastnost dela na bančnem okencu. Nekateri imajo svoje delo za poslanstvo, druge izpolnjuje, tretji postanejo nekako odvisni od strank in njihove povratne informacije. Delo je dinamično in nepredvidljivo, kar mu daje adrenalinski pridihi.

Stranke so danes zahtevnejše, bolj ozaveščene, manj potrpežljive, za razliko od nekoč, ko so bile potrpežljive, pripravljene na kompromise, zaupljive. Tudi ponudba storitev je bila mnogo manjša. Vendar so tudi danes stranke še vedno pripravljene na dogovor, pripravljene počakati na storitev, lojalne svoji banki. Za dobro opravljeno storitev, ki je odvisna od bančnega delavca, so pripravljene počakati in plačati.

Bančnik pravi, da se je včasih počutil kot spovednik, ki je opravil samo svoje delo, stranki pa rešil življenjski problem.

Torej, različni ljudje z različnimi lastnostmi, na različen način, delamo za isti cilj. Kot navaja v internem gradivu avtorica Vodopivec (2011/2012), imamo pri delu dvoje pričakovanj, in sicer da so dosežki verjetni in vredni.

Intervjuvanci različno menijo, da je to, da bi hkrati zadovoljili potrebam stranke, delodajalca in svojim potrebam, bodisi neizvedljivo, odvisno od zahtevnosti ali odvisno od odnosov.

Tržiti je potrebno z veliko mero odgovornosti in po svoji vesti, upoštevati navodila, vzpostavljati ugled s svojim delom. Tako bodo vsi udeleženi zadovoljni.

Izobraževanje v podjetju ni samo potrebno in zaželeno, ampak nujno. To je ob tako hitrih spremembah in novostih neposredna pomoč pri delu na bančnem okencu. Včasih so izobraževanja tudi zgrešena ali prepozna, vendar so tudi taka lahko koristna. V nekaterih bankah je potreben poprejšnji lastni interes za dodatna izobraževanja, ki jih v banki potem omogočijo.

Odnosi med sodelavci so eden najpomembnejših dejavnikov uspeha banke in se kažejo navzven na več načinov. Kažejo se v komunikaciji, v pripravljenosti pomagati eden drugemu, v vzdušju, ki ga ustvarjajo. Slabi odnosi dajo navzven slabo sporočilo. Odražajo se tudi v rezultatih uspešnosti, v odnosu do strank. Z izkušnjami lahko postanemo odpornejši na zunanje vplive, predvsem pa nekonfliktni.

Delodajalci na delavce na bančnem okencu prevečkrat gledajo kot na hitro zamenljivo delovno silo. Hitro prilagajanje nenehnim spremembam, doseganje ciljev in uspeh so vodilo vsakega podjetja, vendar pri tem velikokrat pozabimo na zaposlene in njihovo zadovoljstvo glede vpeljanih sprememb. Premalokrat se delodajalci zavedajo, da so delavci na bančnem okencu ogledalo banke in v večini primerov prvi stik z morebitno stranko. Morali bi se zavedati, da je največji kapital banke zadovoljen, motiviran delavec, željan znanja, ki s svojim delom povečuje ugled sebe in banke. Prizadevali naj bi si, da bi ga obdržali in izobraževali naprej, in on bi tako lahko udeleževal svoje poslanstvo.

Izbrani intervjuvanci so v svoji dosedanji delovni dobi vsi že napredovali. To pomeni, da se s kakovostnim delom v določenem času da napredovati.

Trije od petih se izredno izobražujejo, eden je upokojen, eden je dal prednost drugim življenjskim področjem. Zaposleni so zainteresirani za izpopolnjevanje svojega znanja, vendar imajo včasih objektivne, včasih pa subjektivne razloge, da tega ne uresničijo. S pomočjo podjetja jim gre lažje, kar kažejo tudi prikazani rezultati.

Nekaterim je zadovoljstvo že uspešno opravljen posel, drugi imajo željo napredovati, tretji delajo za denar, nekateri pa imajo preprosto radi ljudi.

Napotek delavcem: naj ne bodo vsiljivi do strank, naj delajo, kot da je banka njihova, ko bodo v dilemi, naj delajo po navodilih in po svoji vesti. Naj pomagajo drug drugemu. Naj ne čakajo na druge, ampak naj sami dajo zgled pri delu.

Napotek delodajalcem: Naj bodo dobri vodje svojim podrejenim, naj sodelujejo z njimi in jim prisluhnejo. Naj ne pozabijo, da so vsi zaposleni enakovredni ustvarjalci uspešne banke.



*Slika 6: Odnosi med sodelavci morajo žareti.*

## 4 ZAKLJUČKI

Ne sprašujte, kaj lahko naredi podjetje za vas!

Vprašajte raje, kaj lahko vi storite za podjetje!

V teoretičnem in praktičnem delu diplomske naloge smo ugotovili, da se je delo na bančnem okencu zares spremenilo.

Predpostavka, da je za delo na bančnem okencu potreben visoko motiviran in izobražen delavec, še kako drži, saj se poleg internih izobraževanj in organiziranih eksternih izobraževanj delavci odločajo tudi za izredni študij. S tem najprej sebi in tudi delodajalcu sporočajo, da aktivno sodelujejo pri izoblikovanju svoje osebne in poslovne podobe.

Hkrati z delavci svojo osebno in poslovno podobo oblikujejo tudi delodajalci. Zato ne gre prezreti dejstva, da si prizadevajo iti v korak s časom in zunanjimi delavniki. Potrebe in zahteve sodobnega sveta so čedalje višje, zato ljudje zapadamo v stres. Temu se lahko izognemo z vlaganjem v znanje in izobraževanje, ki sta v današnjem svetu pomembna in potrebna dela našega delovanja.

Iz analize lahko razberemo, da je potrebno negovati medsebojne odnose.

Ker je zaradi zunanjih pritiskov konkurenčnosti in želje po dobičku ponavadi okrnjeno medsebojno sporazumevanje in prihaja do stresnih situacij, so dobri odnosi med sodelavci ne samo pomembni, ampak tudi potrebni. Za nadstandardno uspešnost podjetja lahko poskrbimo z negovanjem odnosov med delodajalci in delavci.

V okolju, kjer vladajo sproščeni odnosi, prežeti z visoko mero odgovornosti in pozitivne energije, ni ovir za boljše rezultate.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige:

- Bobek, D. (1989). *Sodobna banka*. Maribor: Založba Obzorja.
- Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni, največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Založba PRO-ANDY.
- Lazarevič, Ž., Lorenčič, A. (2009). *Podobe modernizacije*. Ljubljana: Založba Inštituta za novejšo zgodovino.
- Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Založba Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Mihalič, R. (2006), *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o.
- Natek, K., Natek, M. (1998). *Slovenija (geografska, zgodovinska, pravna, politična, ekonomska in kulturna podoba Slovenije)*. Ljubljana: Založba MK.
- Štiblar, F. (2010). *Bančništvo kot hrbtenica samostojne Slovenije*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
  
- Interno gradivo za višjo strokovno šolo:  
Vodopivec, M. (2011/ 2012). *Psihologija dela* (Interno gradivo).

### Spletne strani:

- Kršmanc Šiško, P. (2009). *Kriza povečala vrednost človeškega kapitala*. Pridobljeno 25. 5. 2013 z naslova <http://delamznasmehom.blog.si/ol.net>.
- Sotrell, K. (2012). *Zadovoljstvo zaposlenih v banki X z modelom odprte poslovalnice in aktivnega pristopa do strank*. Pridobljeno 25. 5. 2013 z naslova <http://www.academia.si/>.
- *S pravim odnosom in visokokakovostnimi storitvami do zadovoljnega in lojalnega komitenta*. (26. 6. 2012). Informacijsko središče o naprednem bančništvu. Pridobljeno 25. 4. 2013 z naslova <http://sntcommunity.si/banke-in-obnasanje-potrosnikov/>.

## PRILOGE

### Priloga 1: Vprašalnik



## Priloga 1

### VPRAŠALNIK:

Opis intervjuvanca, nekaj njegovih osnovnih podatkov napišem v uvodu.

1. Kaj ste potrebovali za sprejem v službo in za samostojno delo na bančnem okencu?
2. Kako bi opisali svoje zadnje odgovornosti in dolžnosti pri delu? Koliko ljudi ste vodili na svojem prejšnjem delovnem mestu?
3. Ste pri svojih dosedanjih delih, kjer ste bili v kontaktu s strankami, uživali? Vas je delo z ljudmi veselilo?
4. Ali se je po vašem mnenju narava dela na bančnem okencu kaj spremenila? V kakšnem smislu?
5. Kakšen tip človeka bi po vašem mnenju najbolj ustrezal profilu nekdanjega bančnika in sedanjega bančnika? Ali sploh obstaja razlika in če, kakšna?
6. Kakšne kompetence mora imeti danes? Kakšne kompetence je moral imeti nekdanj?
7. Katera znanja so ključnega pomena za delo na bančnem okencu danes? Katera so bila včasih?
8. S kakšnimi strankami se bančni delavec srečuje danes, s kakšnimi pa se je v preteklem obdobju?
9. Koliko je po vašem mnenju v slovenskem merilu pomemben delavec na bančnem okencu za delodajalca?
10. Ali se po vašem mnenju odnosi znotraj podjetja odražajo tudi navzven in če, v kolikšni meri?
11. Kolikšen pomen ima izobraževanje delavcev v banki po vašem mnenju?
12. Katero je bilo vaše vodilo v vseh letih vašega delovanja v banki? Ali se je tekom let kaj spremenilo in če, kako?
13. Kako po vašem mnenju najbolje zadostiti potrebam strank, delodajalcev in končno tudi delavca kot takega v današnjem času?
14. Kakšno bi bilo vaše sporočilo delodajalcem in delavcem v bančništvu?
15. Ali nameravate še študirati?

Za upokojenega udeleženca:

16. Ali še sledite dogajanju v banki?

17. S čim se ukvarjate v tretjem življenjskem obdobju? Igra bančni del vašega življenja še kakšno vlogo?