UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za postdiplomske studije i međunarodnu saradnju

Master rad:
Interna i eksterna komunikacija u savremenom bankarstvu

Mentor: Doc. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student: Stjepanović Tanja
Broj indeksa: 401546/2009

Beograd, 2013.

SADRŽAJ:

UVOD……1

1.1 Predmet istraživanja.....3

1.2 Cilj istraživanja.....3

1.3 Hipoteze istraživanja.....3

1.4 Metode istraživanja.....4

1.5 Struktura rada.....5

2. VREDNOST I ZNAČAJ INFORMACIJA U POSLOVNOM KOMUNICIRANJU BANKE.....6

2.1 Pojam i svrha informacije za komunikaciju.....6

2.2 Značaj informacija za bankarsko poslovanje.....7

3. INTERNA KOMUNIKACIJA U BANKARSKOM POSLOVANJU.....10

3.1 Uloga i cilj interne komunikacije u poslovanju banaka.....10

3.2 Osnovni oblici komunikacije u banci.....14

3.3 Komunikacijski pravci interne komunikacije u bankama.....16

3.3.1 Organizaciona struktura banke i komunikacija.....16

3.3.1.1 Silazna komunikacija u banci.....18

3.3.1.2 Ulazna komunikacija u banci.....21

3.3.1.3 Horizontalna komunikacija u banci.....23

3.4 Funkcionalni značaj interne komunikacije za bankarsko poslovanje.....24

3.5 Procedura interne komunikacije u Piraeus banci AD Beograd.....27

3.6 Vrste interne komunikacije u bankama.....29

3.7 Proces interne komunikacije u banci.....31

4. EKSTERNA KOMUNIKACIJA U BANKARSKOM POSLOVANJU.....36

4.1 Uloga i cilj eksterne komunikacije.....36

4.2 Sredstva eksterne komunikacije banke.....39

4.3 Komunikacija sa klijentima banke.....41

4.4 Komunikacija sa medijima.....47

4.5 Komunikacija sa centralnom bankom i drugim bankama.....48

4.6 Proces eksterne komunikacije banke.....50

5. NEKI OD NAČINA ZA POBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE BANAKA.....55

5.1 Koristi od efikasne komunikacije.....55

5.2 Poboljšanje interne komunikacije.....56

5.3 Poboljšanje eksterne komunikacije.....58

6. ZAKLJUČAK.....60

7. LITERATURA.....64

I UVOD

Communicare je latinska reč, od koje potiče reč komunikacija, i znači – učiniti opštim. Komunicirati znači razmeniti informacije, ideje, osećaje – verbalnim i neverbalnim sredstvima. Mi imamo potrebu da komuniciramo i ne postoji nijedan segment društvenog života, nema te profesije u kojoj je komunikacija nebitna. To je osnovni način uticaja na okruženje, bilo da je u pitanju privatna ili poslovna sfera, i osnovni metod na osnovu kojeg formiramo utisak o sebi i svojoj organizaciji.

Ubrzane i nagle promene u modernom svetu utiču na sve segmente čovekovog života, pa i na njegov način komuniciranja.

Globalizacija, tehničko-tehnološki razvoj, usavršavanje informacionih sistema i sve veće prožimanje različitih kultura, faktori su koji određuju savremenu veštinu komuniciranja.

Uspeh čoveka u 21. veku na poslovnom, porodičnom, političkom ili nekom drugom životnom planu, direktno zavisi od njegove sposobnosti da dobro i vešto komunicira. Veština komuniciranja ne podrazumeva društveno nepoželjne osobine kao što su agresivnost, pasivnost, neinformisanost i neznanje, povučenost ili neprijateljski stav prema okolini. Znati dobro

komunicirati znači svojim stručnim, iskrenim i ozbiljnim nastupom biti uzor i ulivati poverenje ljudima sa kojima se opšti.

Komunikacija je za menadžera od velikog značaja s obzirom na to da menadžer veliki deo svog vremena utroši na komunikaciju. Komunikacija menadžerima obezbedjuje informacije koje su im potrebne radi boljeg donošenja odluka i olakšava koordinisanje napora članova čitave organizacije.

Komunikacija nije jednosmerni protok. Samo obraćanje nekome ne znači da je uspostavljena uspešna komunikacija. Do nje dolazi jedino kad primalac zaista primi poruku koju je pošiljalac želeo da pošalje. Odbijanje prijema poruke, njeno pogrešno tumačenje i nerazumevanje predstavljaju suprotnost efikasnom komuniciranju.

Savremeni menadžeri, svesni činjenice da se sve menja (oblici komunikacije sa okruženjem se usavršavaju i menjaju), moraju znati da se procesi saznanja, istraživanja i edukacije na planu komunikacije nikada ne smeju shvatiti kao konačni i da se uvek moraju prihvatiti novi, bolji i efikasniji načini i to kroz stalnu edukaciju.

Danas u poslovnom svetu komunikacija dobija sve veći značaj i predstavlja budućnost za sve aktere na tržištu. U savremenim uslovima privređivanja, bez komunikacijskih tokova poslovanje banaka ne bi ni bilo moguće. Imajući u vidu da je konkurencija na domaćem bankarskom tržištu izrazito oštra, poslovni uspeh ili neuspeh banaka direktno će zavisiti od načina komuniciranja njenih zaposlenih. Pred bankarski sektor se postavlja obaveza da posebnu pažnju posveti internoj i eksternoj komunikaciji, kako bi omogućila efikasno poslovanje, obezbedila motivaciju zaposlenih i stekla zadovoljne klijente. Menadžment banaka ima obavezu da svoje zaposlene obaveštava o strategijama, pravilima, promenama i razvojima banke, kao i da ih informiše o poslovnim planovima i rezultatima, a to bez pravih kanala komuniciranja nije moguće.

U radu se pošlo od ideje da dobro bankarsko poslovanje zavisi od efikasnosti i kvaliteta poslovnog komuniciranja njenih zaposlenih, te posebno mesto u ovom istraživanju pripada internim i eksternim tokovima u bankama. Vezano za to istraživanje je imalo za cilj da pokaže da dobra i efikasna komunikacija od strane zaposlenog osoblja banke, može da celokupno bankarsko poslovanje podigne na jedan viši, efikasniji i produktivniji nivo.

Bitno je na samom početku istaći da komunikacija nije ni malo jednostavan proces. U komunikacionim tokovima lako nastaju problemi zbog nesposobnosti mnogih ljudi da uspešno komuniciraju. Zbog toga kažemo da je komunikacija veština, koju nije lako dostići i koja se vremenom mora naučiti, vežbati i usavršavati.

1.1 Predmet istraživanja

U istraživanju se pošlo od ideje da unapređenje bankarskog poslovanja zavisi od pravila, tehnika i načina poslovnog komuniciranja koji propisuje i primenjuje određena banka. Imajući u vidu da je kvalitet komuniciranja zasnovan na određenim sredstvima komunikacije i komunikacionim veštinama zaposlenih, naše istraživanje se bavilo načinom na koji zaposleni komuniciraju u okviru banke. Tako se predmet istraživanja odnosi na deskripciju veza između sredstava komuniciranja i načina na koji zaposleni komuniciraju unutar i izvan banke.

Svaka banka živi od svojih klijenta, koji mogu biti manje ili više zadovoljni njenom uslugom. Da bi obezbedila njihovo zadovoljstvo, banka mora poznavati svoje klijente. Tako se predmet istraživanja odnosi na deskripciju veza između banke i zadovoljstva klijenta.

1.2 Cilj istraživanja

Osnovni cilj istraživanja je bio ispitivanje uslova, načina i kvaliteta komuniciranja banke sa svojim internim i eksternim subjektima. U ovom istraživanju se pošlo od ideje da na unapređenje bankarskog poslovanja pored kvaliteta interne komunikacije i odgovarajuće bankarske ponude, utiču i sredstva i načini komuniciranja banke sa svojim eksternim subjektima. Iz tog razloga naše istraživanje se bavilo prevashodno zadovoljstvom klijenata banke i načinom na koji banka komunicira sa njima.

Naučni cilj jeste naučna deskripcija sa elementima klasifikacije i analize svih elemenata inerne i eksterne komunikacije.

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi i da pruži alternativna rešenja onima koji se bave internom i eksternom komunikacijom u savremenim organizacijama.

1.3 Hipoteze istraživanja

Polazimo od opšte hipoteze da dobro i kvalitetno poslovno komuniciranje između zaposlenih unutar banke, kao i zaposlenih u banci sa eksternim subjektima, doprinosi da se celokupno bankarsko poslovanje podigne na jedan viši, efikasniji i produktivniji nivo, pretpostavili smo da od kvaliteta komuniciranja zavisi: poslovni uspeh banke, tržišno učešće, poslovna klima u banci, poverenje i zadovoljstvo klijenata.

Pojedinačne hipoteze:

- U istraživanju se pošlo od pretpostavke da dobro i kvalitetno poslovno komuniciranje banke sa internim i eksternim subjekima doprinosi povećanju poslovnih performansi banke.
- Takođe, pretpostavka je da zadovoljni klijenti donose veći profit, koristeći veći broj usluga i proizvoda banke, šire dobar glas o banci i daju preporuke koje dovode nove klijente.

1.4 Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja korišćene su različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Metode koje će biti korišćene u istraživanju su: osnovne, opšte - naučne i metode tehnike prikupljana podataka. Od osnovnih metoda koristićemo analitičke i sintetičke metode. Od opšte naučnih metoda koristićemo hipotetičko - deduktivni i uporedni metod. Metode i tehnike prikupljanja podataka koje ćemo koristiti su: analiza sadržaja dokumenata i statistička metoda.
Korišćenje analitičkog metoda omogućava da se teorijska rešenja i postavke uporede sa praksom.
U realizaciji rada, sveobuhvatnost se postiže integracijom teorijskih istraživanja, i naučnih saznanja. U teorijskom delu rada biće sprovedena analiza najznačajnijih teorijskih koncepata interne i eksterne komunikacije u savremenim organizacijama.
Istraživanje je sprovedeno metodom ispitivanja pomoću telefonske ankete .Upitnik čine pitanja koja se odnose na sredstva i načine komuniciranja banke sa svojim klijentima i zadovoljstvo klijenta banke sa njenim uslugama i proizvodima.

1.5 Struktura rada

Radi dokazivanja navedenih hipoteza, ovaj rad čine sledeće tematske celine:

Uvod - U uvodu smo izneli predmet našeg istaživanja, ukazali na njegov značaj, odredili cilj istraživanja, odredili primer iz prakse, postavili glavnu hipotezu, postavili pojedinačne hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali stukturu rada. obrađena je metodologija istraživanja, uključujući predmet i cilj istraživanja, osnovne i posebne hipoteze, metode istraživanja i struktura rada.

Drugi deo: *Vrednosti i značaj informacija u poslovnom komuniciranju banke* - U ovom delu smo istakli vrednost i značaj informacija u poslovnom komuniciranju banke.

Treći deo: Interna komunikacija u bankarskom poslovanju - U ovom delu smo pokušali da vam približimo koliki je značaj razvoja interne komunikacije u bankarskom poslovanju. Definisana

je uloga interne komunikacije, komunikacija u medijima i internet kao najbitniji prenos informacija.

Četvrti deo: Eksterna komunikacija u bankarskom poslovanju - Četvrti deo je posvećen analizi eksterne komunikacije. Takođe posebna pažnja posvećena je formalnoj i neformalnoj eksternoj komunikaciji takođe i tržišnoj komunikaciji kao bitan elemenat komunikacije u savremenom svetu.

Peti deo: *Neki od načina za poboljšanje komunikacije banaka* - Ovaj deo je posvećen poboljšanju komunikacije u bankama kao i koristi koje zaposleni imaju od njih.

Na kraju rada data su zaključna razmatranja.

II VREDNOST I ZNAČAJ INFORMACIJA U POSLOVNOM KOMUNICIRANJU BANKE

2.1 Pojam i svrha informacije za komunikaciju

Kako bi se bolje razumela uloga poslovne komunikacije u poslovanju bankarskih sistema, mora se objasniti pojam i suština informacija. Informacije predstavljaju osnovu poslovnog komuniciranja i bez njih vaki oblik komuniciranja među ljudima jednostavno ne bi bio moguć.

Danas nema jedinstvenog pristupa fenomenu informacije, kao ni jedne zvanične i opšte prihvaćene definicije informacija. Njenim definisanjem bavile su se mnoge nauke, počev od matematike, logike, preko lingvistike, komunikologije, pa sve do elektronike. Svaka od ovih

nauka imala je svoj aspekt posmatranja u definisanju informacija. Iz tog razloga pojam informacija nije lako shvatiti ni protumačiti.

Pojam informacija potiče od latinske reči *informare* što znači oblikovati, obrazovati, obavestiti, upoznati, predstaviti. Informacija dolazi iz spoljašnjeg sveta i ima određeno značenje i smisao. Čovek stvara i prenosi informaciju sa ciljem da prenese određenu misao, da pruži neko obaveštenje ili novost. Osnovu informacija čini podatak. On je najjednostavnije izražen simbol za neki sadržaj, na primer broj, reč ili neku drugu neutralnu grupu znakova.[1] Njihov zadatak je da informacija bude bolje shvaćena i razumljiva. Tako na primer, broj 3 je podatak i kao takav nema posebno značenje. Međutim, ukoliko se upotrebi kroz „Sada je 3 sata“ nastaje informacija koja ima svoje značenje zahvaljujući podatku broja tri. Tako se može videti da se informacija sastoji od podataka i ima svoja značenja za razliku od njega. Informacija nam daje mogućnost da upoređujemo, pratimo ili analiziramo neke činjenice, dok, podatak to ne omogućava.[2] Informacije poput, tromesečni Euribor je bio 0.73%, bankomat banke sutra neće raditi ili danas je u Beogradu padala kiša, izražavaju konkretan sadržaj određene prirodne ili društvene pojave.

Čovek, svakodnevno obasut obiljem informacija, davno je shvatio njihov značaj i snagu. Zahvaljujući sposobnosti da otkrije i spozna stvari oko sebe, čovek je u stanju da sazna i tumači svet, da mu se prilagođava, da komunicira sa okolinom u vidu dostavljanja i primanja raznih poruka. Informacije tako nastaju kao rezultat različitih čovekovih postupaka koji se odnose na prikupljanje, sređivanje i ispitivanje pojava i procesa u prirodi i društvu. One su osnova svakog komuniciranja među ljudima i pružaju unapređenje njihovih međusobnih odnosa.

Komuniciranje nije samo osnovna ljudska potreba, ono je pokretač čovekovog razvoja i nepredovanja. Informacija, kao najvažniji činilac u procesu komunikacije pomaže nam da razumemo suštinu opšteg ili pojedinačnog. Na osnovu informacija, čovek pokušava da razume prošlost i da planira ili predvidi budućnost.[3] One upotpunjuju i uvećavaju čovekovo znanje o stvarima oko sebe. Da bi doprineli čovekovom znanju, informacije moraju da budu jasne, potpune, tačne i logične. Samo na taj način one imaju svoju vrednost i mogu biti svrsishodne za čoveka u ostvarenju svojih cijeva.

[1] Milinković D.F., Bazić M. (2009) *Komunikacione veštine i efektivno liderstvo*, Beogradska bankarska akademija, Beograd. str.81
[2] Bazić M. (2009) *Poslovna komunikacija-savremeni put do uspeha*, Megatrend univerzitet, Beograd. str.116
[3] Bazić M.(2009) *Poslovna komunikacija-savremeni put do uspeha*, Megatrend univerzitet, Beograd. str.115

2.2 Značaj informacija za bankarsko poslovanje

Bankarstvo se ne može ni zamisliti bez korišćenja informacija. One su osnova njenog poslovanja i značajan preduslov za izradu i realizaciju poslovne ponude i politike, kao i za proces donošenja poslovnih odluka i upravljanje bankom.

U banci informacije imaju zadatak da koordiniraju i podržavaju aktivnosti stvaranja vrednosti. Zbog toga informacije ulaze u proces stvaranja vrednosti kao i svaki drugi resurs banke. One se danas smatraju jednakim resursom kao što je novac, oprema, materijal, zaposleni i dr. Informacija ima svoju fundamentalnu vrednost i kao značajan resurs zahteva isti tretman kao kadrovska, finansijska i materijalna sredstva. Da bi mogao da se proceni značaj informacija kao jednog od resursa, neophodna je njihova analiza kako bi se sagledali troškovi i koristi od njihovog posedovanja i korišćenja. Za informacije možemo reći da predstavljaju bitne determinante poslovanja banaka i da kao integrišući faktor doprinose njihovoj uspešnosti. One služe za planiranje poslovnih aktivnosti, obavljanje raznih poslovnih operacija, kao i za kontrolu poslovanja banaka.

Sve veći značaj informacija ima u neutralisanju rizika u bankarskom poslovanju, koji je podstaknut stalnim promenama i inovacijama na savremenom tržištu. Zbog toga koncepcija poslovne politike banke zahteva efikasno informisanje i pravovremene informacije. U sadašnjim uslovima privređivanja sve je veća uloga tzv. banaka podataka, koje se bave prikupljanjem, analizom i dostavljanjem svih vrsta informacija bankama.

Informacije su od velike važnosti menadžmentu i proces donošenja poslovnih odluka. Sve upravljačke, menadžerske funkcije (planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola), zasnivaju se na protokolu informacija unutar i van organizacije. Da bi informacije bile relevantne za donošenje poslovnih odluka, moraju biti :

- kvalitetne,
- aktuelne,
- pravovremene,
- potpune.

Kvalitet informacija odnosi se na njihovu realnost. Što su one realnije, njihov kvalitet je veći, što dalje implicira veću poslovnu efikasnost.[4] Kvalitet informacija u velikoj meri određuje efikasnost primene i kvalitet funkcionisanja bankarskog sistema. Kvalitetne informacije moraju biti sadržajne i zaštićene i kao takve biće značajne za donošenje pravih upravljačkih odluka.

Na osnovu aktuelnih i pravovremenih informacija moguće je reagovanje na potencijalne probleme. Ako menadžeri ne poseduju najnovije informacije, njihov rad možda neće dati rezultate, ali će puno koštati. Od mnoštva informacija koje stoje bankama na raspolaganju, treba izabrati one prave, odnosno one koje će imati značaj za poslovanje banke. Ovde treba biti posebno obazriv, jer značaj informacija nije isti za sve zaposlene u banci. Da bi bila efikasna informacija mora biti planirana, organizovana i njom mora upravljati osoba kojoj je ona potrebna i koja je kompetentna za to.

Informacije za menadžere predstavljaju vrednu stavku kojom treba pažljivo upravljati i koju treba zaštititi. Inormacije se moraju imati u pravom trenutku, jer samo takve informacije mogu imati svoj učinak u poslovnom uspehu banke. Samo kvalitetne, tačne, pravovremene i potpune informacije mogu biti nezamenljiv resurs u poslovanju banke.

Svaka banka se istovremeno pojavljuje kao stvaralac i kao korisnik informacija. Velike banke imaju posebne istraživačke sektore koji stvaraju i obezbeđuju potrebne podatke i informacije, što je faktor njihove povoljnije pozicije na tržištu. Male banke imaju mogućnosti da koriste podatke specijalizovanih podataka ili da preko nekih oblika kooperacije sa velikim bankama koriste informacije njihovih istraživačkih sektora.

Izvori informacija banaka mogu biti različiti. Podela se obično vrši na osnovu prostora sa kojeg informacije dolaze, te se razlikuju interni i eksterni izvori informacija. Interni izvori informacija odnose se na protok informacija u samoj banci. Ovi izvori su od velike važnosti za upravljanje i donošenje odluka u banci. U slučaju eksternih izvora, informacije odlaze i dolaze iz bankarskog okruženja. Elementi u kojima banke deluju na okruženje i okruženje na banku mogu biti klijenti, konkurentske banke i druge finansijske institucije, država, mediji i dr.[5]

Ovi izvori su od značaja za procenu informacija koje su potrebne u strateškom planiranju privrednog okruženja banke, kao na primer, težnja za kreditnim karticama, trend prihoda klijanata, razvoj i ponuda konkurencije i sl. Izvori informacija banke su različiti. To mogu biti

[4] Milinković D.F., Bazić M. (2009) *Komunikacione veštine i efektivno liderstvo*, Beogradska bankarska akademija, Beograd. str.82
[5] Milinković D. F., Bazić M. (2009) *Komunikacione veštine i efektivno liderstvo*, Beogradska bankarska akademija, Beograd. str.82

na primer, bilansi centralne banke, bilansi poslovnih banaka, finansijski poslovni izveštaji, razni mediji, pa čak i sami klijenti.

III INTERNA KOMUNIKACIJA U BANKARSKOM POSLOVANJU

Fokus istraživanja biće zasnovan na osnovnoj pretpostavci da od pravila, tehnika i načina poslovnog komuniciranja koji propisuje i primenjuje određena banka, direktno zavisi njen poslovni uspeh. To treba da potvrdi da je uloga poslovne komunikacije u bankarsom sektoru veoma velika, naročito u današnjim uslovima privređivanja, kada je konkurencija na bankarskom tržištu izrazito oštra, a broj korisnika usluga veoma veliki.

Takođe, polazi se od pomoćne pretpostavke da dobro i kvalitetno poslovno komuniciranje između zaposlenih unutar i spolja banke, doprinosi da se celokupno bankarsko poslovanje podigne na jedan viši, efikasniji i produktivniji nivo. U tom smislu poslovno komuniciranje ne doprinosi samo povećanju poslovnih rezultata, nego i stvaranju pozitivne poslovne klime,

kreiranju uspešnog imidža banke, izgradnji većeg poverenja i kvaliteta usluga, kao i uklanjanje komunikacijskih barijera.

3.1 Uloga i cilj interne komunikacije u poslovanju banaka

Bankarsko tržište je danas veliko tržište u koje je uključen veliki broj učesnika koji neprestano komuniciraju. Različiti su njihovi ciljevi i načini komuniciranja. U poslovnom komuniciranju se često između ljudi javljaju i izvesni konflikti i problemi, koji ne zaobilaze ni bankarski sistem funkcionisanja, već naprotiv, zbog velikog broja ljudi koji su sastavni deo sistema, oni su posebno izraženi. Ovo je jedan od razloga koji ukazuje koliko je uloga komuniciranja za bankarsko poslovanje važna i koliko joj se pažnje mora posvetiti, naročito danas, kada je zbog oštre konkurencije na domaćem bankarskom tržištu zadovoljstvo i poverenje svakog klijenta primarno.[6]

Imajući u vidu činjenicu da komunikacija pruža velike mogućnosti i predstavlja budućnost, pojam poslovne komunikacije je posebno vredan izučavanja, pogotovu u našoj zemlji gde se još uvek nedovoljno pažnje posvećuje ovom značajnom fenomenu. Bez komunikacijskih tokova poslovanja banaka ne bi ni bilo moguće. Pred bankarski sektor se postavlja obaveza da posebnu pažnju posveti unutrašnjoj komunikaciji, kako bi omogućila efikasno poslovanje, obezbedila motivaciju zaposlnih i stekla zadovoljne klijente.

Rukovodstvo banaka ima obavezu da svoje zaposlene obaveštava o strategijama, pravilima, promenama i razvojima banke, kao i da ih informiše o poslovnim planovima i rezultatima, a to bez pravih kanala komuniciranja nije moguće. Određeni bankarski zakoni i interna pravila i akti se jedino putem komunikacija mogu primenjivati pravilno i jednoobrazno od strane svih zaposlenih u banci. Njen značaj za bankarsko poslovanje je nemerljiv.

Kao najznačajniji ciljevi interne komunikacije mogu se navesti:[7]

- koordinacija i razmena informacija unutar banke,
- korporativna kultura u banci,
- motivacija i angažman zaposlenih,

[6] Osredečki E., Naklada E.(2000) *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton,* Samobor. str.26
[7] preuzeto dana 22.09.201 www.apeiron-uni.eu/centar/.../BoskoCeko.pdf

- lojalnost zaposlenih,
- reputacija banke na bankarskom tržištu.

U bankama u kojima je interna komunikacija kvalitetna i na višem nivou, zaposleni osećaju da pripadaju sistemu u kome rade i trude se da zajedno sa svojim rukovodiocima rade na ostvarenju poslovnih ciljeva. Ovo će svakako dovesti do ostvarenja zadatih poslovnih ciljeva i dati pozitivne poslovne rezultate, ali i obezbediti bolju konkurentsku prednost banke na tržištu. Cilj dobre i kvalitetne interne komunikacije u bankama je da svi zaposleni svoje zadatke realizuju što bolje, imajući u vidu da od njihove uspešnosti, u šta spadaju poslovna kultura i komunikativnost, zavisi kvalitet obavljenog posla.

Treba imati u vidu da je poslovno komuniciranje mač sa dve oštrice. Jednom je korisno i delotvorno i donosi korist svima ili najvećem broju učesnika u procesu komuniciranja, a u drugoj prilici može biti svoja sopstvena suprotnost ako se izvodi na pogrešan način.[8]

Pogrešna i loša unutrašnja komunikacija može dovesti do raznih opstrukcija u radu, problema u funkcionisanju bankarskog sistema, neadekvatnog usluživanja klijenata banke, nesavesnog obavljanja posla i nepoštovanja određenih internih pravila i propisa od strane zaposlenih. Neuvažavanje ove važne funkcije u svakodnevnom poslovanju banaka dovodi do loše produktivnosti i loših tržišnih rezultata, što može da rezultira velikim problemom i krahom celog sistema.

Suštinu internih komunikacija treba da čini dvosmerna komunikacija, kroz koju se ostvaruju i održavaju odnosi dobrog razumevanja između rukovodilaca i zaposlenih. Dobre interne komunikacije osnova su dobrih odnosa u svakoj firmi, pa tako i u bankama. Dobri odnosi stvaraju pozitivnu atmosferu, iz nje se stvara pozitivna energija, a iz pozitivne energije rađaju se entuzijazam i kreativnost. Samo visko motivisani i odani zaposleni, sa izgrađenim osećajem pripadnosti banci, zaposleni koji se poistovećuju sa bankom u kojoj rade, spremni su da se posvete poslu i bore za ostvarenje poslovnih ciljeva, jer je doživljavaju kao svoju, a njene uspehe kao sopstvene.[9]

Pri tom, ciljevi banke treba da su poznati zaposlenima, kao što treba da su im jasni i zadaci očekivanja koje rukovodstvo banke ima od njih. Zaposlene u banci treba informisati o poslovnim planovima i ostvarenim rezultatima nekoliko puta godišnje (kvartalno, polugodišnje

[8] Osredečki E., Naklada E.(2000) *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton,* Samobor. str.26

[9] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-4.pdf ekonomski fakultet u Nišu preuzeto dana 03.03.2011.

i godišnje). Na taj način će oni imati u vidu poslovanje banke i moći će da sagledaju koliki je njihov angažman i doprinos u realizaciji poslovnih planova. Takođe, u banci treba omogućiti da se čuje i uvažava glas zaposlenih, odnosno da budu uključeni u proces donošenja određenih odluka. Zaposleni su najbolji „ambasadori“ banke i ništa joj ne može obezbediti tako dobar ili tako loš imidž, kao priča onih koji rade za nju. Međutim, metodologija razvoja i realizacije internih komunikacija nije ista u svim bankama. Ne vrednuju se svi zaposleni na isti način u svim bankama. Da bi se unapredila interna komunikacija i saradnja među zaposlenima, banke bi trebalo da koriste određena sredstva posebno u ove svrhe.

Radi se o elektronskom web sajtu za internu upotrebu u banci-intranetu, zatim raznim specijalnim događajima namenjenim zaposlenima, slobodne aktivnosti izvan radnog vremena, izbori za najbolje zaposlene u mesecu i godini, pokloni koje banka dodeljuje povodom određenog broja godina provedenih na poslu, povodom rođendana zaposlenih, venčanja, rođenje deteta, dana žena itd. u ta sredstva spada i svakodnevna komunikacija, način ophođenja, poštovanje zaposlenih i u profesionalnom i u ličnom smislu.

Interna komunikacija u banci treba da bude značajna i u obaveštavajućem smislu. Naime, poslove reorganizacije, promene rukovodstva, otpuštanje ili prijem novih radnika, otvaranje ili zatvaranje filijala, kupovina druge banke i sl. Treba saopštiti zaposlenima u banci, kako bi svi bili upućeni u promene koje se dešavaju banci u kojoj rade. Promene koje nisu praćene pravilnim komunikacijskim programom, kod zaposlenih stvaraju osećaj nesigurnosti i straha što je najčešće i posledica neznanja, manjka informacija i špekulacija. Takve situacije zahtevaju posebnu strategiju internog komuniciranja, koje bi uzelo u obzir sve moguće varijante, koje se banci mogu desiti i predvidela načine koji bi sprečili strah ili nezadovoljstvo zaposlenih. To bi banci obezbedilo dodatnu ravnotežu u poslovanju na tržištu.

Značaj interne komunikacije u banci ogleda se i u njenoj ulozi kao integrativnog i motivacionog faktora kod zaposlenih. Pomoću kanala interne komunikacije se na poseban način osmišljavaju i šalju poruke i sa zaposlenima dele osnovne vrednosti i principi određenog bankarskog poslovanja. Neke od tih vrednosti znatno mogu uticati na povećanje motivacije kod zaposlenih poput: posvećenost inovacijama, veća briga o klijentima, etički pristup poslu, multikulturalnost, inicijativa, timski duh. Ukoliko zaposleni shvataju i prihvataju osnovnu filozofiju, vrednosti i principe banke u kojoj rade i u njima žele da učestvuju, oni su spremni za više forme i sadržaje čiji je značaj da ih motiviše, te da kroz lično unapređenje i ličnu korist postignu konkretan napredak i za celu banku. Motivaciona uloga interne komunikacije je u

tome da se opredmeti u konkretnoj aktivnosti i u određenom ponašanju. Interna komunikacija je tada zaokruženi ciklus, jer putem poruka koje nose kvalitativni i vrednosni smisao, postiže i funkcionalne ciljeve koji obuhvataju bolje i produktivnije poslovanje. Integrativna uloga interne komunikacije ogleda se u stvaranju zajedničkih vrednosti i uverenja za zaposlene da grade ukupnu organizacijsku strukturu.[10]

Interna komunikacija može biti i značajno sredstvo za postizanje konkurentne prednosti na tržištu, pogotovo u današnjim uslovima privređivanja kada je ona naročito izražena na domaćem tržištu. Interna komunikacija igra značajnu ulogu u stvaranju osnovne i dodatne vrednosti za banku kroz ispunjenje ciljeva banke i funkciju obaveštavanja. Ona postiže i više od toga, putem sakupljanja relevantnih informacija, njihove obrade i motivisanje zaposlenih da postižu više. Tako, interna komunikacija može duplirati efekte, jer pravom strategijom izbora motivišućih poruka i aktivnosti pospešuje zdravu konkurenciju i unutar same banke. Stvara se kumulativni efekat interne komunikacije koji stimuliše delove banke da međusobnim takmičenjem stalno prevazilaze zadate ciljeve i da omoguće banci u svom totalitetu znatno bolju konkurentnu poziciju i prednost.

Nedostatak komunikacije između menadžera i zaposlenih u banci, kao i zaposlenih među sobom, vodi ka usporavanju, pa i paralizi svih procesa u banci što je za uspeh banke veoma opasno. Loša komunikacija između zaposlenih i rukovodstvo može dovesti do toga da banku napuštaju njeni najsposobniji i najbolji radnici, jer oni žele da se njihova mišljenja i predlozi uvažavaju, što je od najvećeg interesa za svaku organizaciju. Komuniciranje mora da funkcioniše između zaposlenih u svakoj filijali i sektoru u banci, kao i između njih. To pojačava procese međusobnog učenja, razmene iskustva, motivacije i zadovoljstvo na poslu. Krajnji cilj procesa komuniciranja je ostvarenje zajedničkih aktivnosti zaposlenih u okviru banke, radi postizanja visokih performansi, odnosno konkurentske prednosti banke na bankarskom tržištu.[11]

Imajući u vidu da se svaka banka sastoji od centrale i brojnih filijala i ekspozitura odnosno da je reč o segmentiranoj organizaciji, treba istaći da ona može biti delotvorna jedino ukoliko su njeni delovi na pravi način komunikacijski povezani, te međusobno razmenjuju poslovne informacije i sarađuju. Za banku je od važnosti da obezbedi pravilan protok podataka i informacija među zaposlenima, tako da i geografski međusobno udaljene filijale deluju kao da

[10] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-4.pdf ekonomski fakultet u Nišu preuzeto dana 03.03.2011.

[11] preuzeto dana 22.10. 2011.www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-4.pdf ekonomski fakultet u Nišu

su jedna pored druge. U tom smislu značajno je u kom smeru ide komunikacija u banci i koja se pravila i sredstva primenjuju u cilju unapređenja komuniciranja unutar bankarskog sektora. Jednostavno, ljudi čine svaku organizaciju i oni moraju zdravo komunicirati kako bi je održavali i postizali ciljeve zarad kojih je stvorena i za koje su plaćani. U tom smislu je osnovna funkcija interne komunikacije u tesnoj vezi sa funkcijom i ciljevima radi kojih je banka i formirana.

3.2 Osnovni oblici komunikacije u banci

Prenošenje informacija u bankama može se vršiti razlicitim kanalima i u različitim pravcima. Banka koristi dva osnovna kanala za interno komuniciranje:[12]

- formalni i
- neformalni.

Formalna komunikacija se odnosi na svaku komunikaciju koja je u banci zvanično propisana i koja se odvija u poslovnom konteksu. U kom smeru se kreće komunikacija u okviru banke obično je propisano organizacijskim šemama, odnosno hijerarhijskim strukturama. To znači da zvanična, odnosno formalna komunikacijska struktura u bankama, kao i u ostalim organizacijama, treba da bude službeno objavljena u određenim internim aktima i pravilnicima.

Formalna komunikacija u banci podrazumeva da se tačno zna ko sa kim može da komunicira i na koji način. Ona prati lanac komandovanja od vrha ka dole i obrnuto. Veoma je potrebna za obavljanje svih poslova unutar banke. Radi se, dakle, o zvaničnim kanalima komunikacije tj. putevima za pisanje i slanje poruka, pisama, e-mailova, izveštaja, dopisa, obaveštenja internim i eksternim subjektima ili pak pravilima za usmene razgovore i sastanke, o čemu će više reči biti u narednom delu.

Pre nego što se uspostavi sistem formalnih komunikacija, menadžment banke mora da se suoči sa nekoliko ključnih pitanja, čiji će odgovori odrediti okvire mreže komunikacije u banci:[13]

- Kojim informacijama komunicirati?

[12] Petković M., Janićijević N., Bogićević B., (2002) *Organizacija-teorije,dizajn,ponašanje,promene*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. str.420.
[13] preuzeto dana 22.11.201 www.knowledge-banks.org/za.../lekcija35.htm1 Prof. dr Mića Jovanović

- Kada komunicirati?
- Sa kim komunicirati?
- Kako komunicirati?

Formalne informacije imaju veći stepen pouzdanosti i na njih se treba oslanjati u raznim oblastima delovanja, posebno kada se radi o odlučivanju. Glasine nemaju visok stepen pouzdanosti, a mogu biti od koristi kao putokaz prema formalnim informacijama.

Neformalna komunikacija, kao razmena informacija bez formalne obaveze ili ograničenja, uključuje sve poruke u banci koje nisu u direktnoj vezi sa ispunjenjem poslovnih zadataka zaposlenih. Priroda ovakve komunikacije nije opisana u formalnim kanalima, ali je ipak zančajna u bankarskom poslovanju kao i u ostalim organizacijama. Ovakav vid komunikacije stvara opuštenu, ugodnu klimu i ne treba biti zamena efikasnom formalnom sistemu.[14]

Kao i u svim organizacijama, i zaposleni unutar banke takođe komuniciraju izvan formalnih struktura i kanala, kao na primer, u salama za obuku, na ulazu u banku, na pauzi tokom ručka, negde u gradu van radnog mesta i dr.

Neformalna komunikacija može biti dobra za razvijanje kvalitetnih odnosa i saradnju među zaposlenima, međutim često dovodi do sledećih efekata:[15]

- informacije se neformalnim putem raširе veoma brzo i gube na kvalitetu i tačnosti što vodi nastanku tračeva,
- često se javljaju neosnovane priče zasnovane na mašti tkz. glasine – koje mogu negativno da utiču na onoga o kome se pričaju,
- može se javiti specijalizovani jezik određenih grupa zaposlenih tj. žargon, koji njima olakšava komunikaciju, ali van krugova te grupe dovodi do zabune.

Zaposleni veoma često među sobom prenose i proverene i neproverene informacije. To može postati ozbiljan problem interne komunikacije u svim organizacijama, pa i u bankama. Prenošenjem informacija „od usta do usta“ poruke obično postaju sve manje preciznije. Veoma često se dešava da pređu organizacione okvire banke i pojave se u javnosti. Ako je samo jedna činjenica od toga netačna, istinitost celokupne komunikacije i ugled banke se dovodi u pitanje. Iz tog razloga treba nastojati da se ograniče neformalne glasine među zaposlenima.

[14] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-4.pdf ekonomski fakultet u Nišu preuzeto dana 01.10.2011.
[15] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-4.pdf ekonomski fakultet u Nišu preuzeto dana 01.10.2011.

3.3 Komunikacijski pravci interne komunikacije u bankama

3.3.1 Organizaciona struktura banke i komunikacija

Interna poslovna komunikacija treba da se obavlja na svim nivoima banke i bez nje funkcionisanje banarskog sistema ne bi bilo moguće. U bankama je obično posebnim internim pravilima propisano ko sa kim komunicira i u vezi čega. To svakako zavisi od funkcije koja se ima u banci, hijerarhijskog nivoa na kome se nalazi i od posla koji se obavlja. Bitno je znati na koji način će se komunicirati sa pretpostavljenima, kolegama i klijentima banke. Tako, na primer, blagajnik koji obavlja posao u filijali banke ne zove direktno generalnog menadžera radi obaveštavanja o eventualnom manjku blagajne. Komunikacijski pravac za ovu informaciju je obično propisan i takav blagajnik mora da zna o svom poslu i problemima u radu treba da obavesti najpre svog nadređenog tj. kontrolora, koji će po svojoj dužnosti i nadležnostima dalje informaciju preneti svojim nadređenima.

Pravni okvir i organizaciona struktura banaka određuje njihove formalne komunikacijske kanale. To znači da od organizacione strukture banke zavisi i unutrašnja komunikacija zaposlenog osoblja u samoj banci. Na osnovu organizacione strukture banke zaposleni će biti povezani jedni s drugima zvaničnim linijama komunikacije. Uspostavljanje ovakvih zvaničnih kanala je teže kada su banke veoma velike i kada imaju veliki broj filijala širom zemlje. Sami kanali komuniciranja unutar banke da bi bili efikasni moraju biti usklađeni sa unutrašnjom organizacijom bankarske institucije i organizacijskom strukturom njenih poslovnica i filijala.[16]

Organizaciona struktura bankarske institucije zavisi od poslova koji dominiraju u banci i određena je veličinom banke i njenom primarnom delatnošću – poslovanje sa stanovništvom ili privredom. Izražava se kroz postojanje centrale, filijala, ekspozitura, poslovnica, isturenih šaltera i kroz njihovu međusobnu povezanost. Svaka banka ima svoj upravni i izvršni odbor kao najviši organizacioni vrh. Upravni odbor je odgovoran za zakonitost poslovanja i usklađenost sa aktima i drugim procedurama koji utvrde organi banke, a izvršni odbor organizuje poslovanje banke i vrši dnevni nadzor nad aktivnostima zaposlenih u banci.[17]

[16] Peter S. Rose, Sylvia C. Hudgins (2005), *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd. str.74.
[17] Đukić Đ., Bjelica V., Ristić Ž., (2004) *Bankarstvo*, 2.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. str. 52.

Ispod njih sledi centrala banke koja se sastoji od brojnih sektora kao što su: sektor poslova sa privredom, sektor poslova sa stanovništvom, kreditni sektor, sektor upravljanja rizicima, sektor sredstava i likvidosti, sektor bankarske operative, sektor informacione tehnologije, sektor ljudskih resursa, sektor finansija, sektor pravnih poslova, sektor intene revizije i mreže filijala.[18]

Komunikacije u bankama se ostvaruju između velikog broja zaposlenih koji se nalaze u različitim sektorima i na različitim mestima i nivoima. Da bi komunikacija među ovim sektorima bila efikasna i kvalitetna ona mora biti propisana i usmerena. Veoma je bitno znati na koji način će ostvarivati ključne uloge i zadatke komunikacije. U tom smislu organizaciona struktura pruža mogućnosti za različite šeme komunikacije, i to kroz formalne i neformalne kanale.

Složena organizaciona struktura i brojnost sektora unutar banke utiče na složenost procesa interne komunikacije. Na banci je da shodno svojoj unutrašnjoj strukturi postavi temelje efikasne komunikacije, formalizuje komunikacijske kanale i obezbedi efikasnu koordinaciju poslovanja. Da bi se otklonili nedostaci u komuniciranju do kojih neminovno dolazi u praksi, zbog ovako velike i razuđene organizacione strukture, banke treba stalno da traže nove načine za uspostavljanje neposrednog komuniciranja. Od velikog značaja za dobru i kvalitetnu internu komunikaciju i koordinaciju u radu zaposlenih unutar banke je podsticanje timskog rada među zaposlenima. Razni oblici timskog rada omogućuju ljudima iz različitih delova banke da direktno komuniciraju i tako rešavaju zajedničke probleme. Pored toga, značajno sredstvo u poboljšanju komunikacijskog procesa danas je i informaciona tehnologija, odnosno elektronska mreža koja povezuje sve zaposlene u banci, i omogućava brzu, jeftinu pouzdanu i kvalitetnu razmenu podataka i informacija.

Pošto samo jedna filijala zapošljava minimum deset radnika različitih zaduženja, a broj filijala varira od banke do banke, treba više insistirati na timskom radu i koordinaciji među zaposlenima u svim organizacionim delovima banke.

Da bi se obezbedio kvalitet u radu banke, kominikacioni kanali moraju biti stalno otvoreni, jer oni predstavljaju puteve kojima se prenose informacije o aktuelnim problemima u usluživanju klijenata i radu uopšte.

[18] www.piraeusbank.rs preuzeto dana 12.03,2011.

Razlikuju se tri osnovna pravca kretanja komunikacije u banci:[19]

- silazna
- uzlazna i
- horiznontalna komunikacija.

3.3.1.1 Silazna komunikacija u banci

Silazna komunikacija je komunikacija koja teče po vertikali, odnosno od vrha prema dole, kao na primer, od direktora filijale do blagajnika ili od generalnog menadžera preko regionalnog menadžera do šefa ekspoziture. Silazni komunikacijski kanali treba da informišu, objasne i usmere na određenu akciju. Ovaj vid komunikacije se uglavnom sastoji od instrukcija, uputstava i naređenja, odnosno poruka koje govore zaposlenima u banci šta treba da rade.

U ovakvom načinu komuniciranja često se dešava da poruka koja prolazi kroz različite hijerarhijske nivoe postaje manje precizna, pogotovo ako je usmena. Zbog toga su bolje one tehnike komunikacije koje su direktno usmerene na one osobe na koje se poruka odnosi i koje su u pisanoj formi.

Efikasnost vertikalne komunikacije značajno je ograničena prirodom odnosa nadređenosti i podređenosti zaposlenih. Statusne pozicije utiču na nejednak pristup informacijama, na pojavu monopola nad informacijama i filtriranje informacija.[20] Ovo može usloviti pojavu netačnih i nepotpunih informacija koje mogu dovesti do određenih neefikasnosti u poslovanjima u banci. Drugi komunikacijski mehanizmi (ulazni i horizontalni) ne mogu efikasno funkcionisati bez uspešnog funkcionisanja silaznih kanala.

Silazna komunikacija se u bankama može ostvariti putem raznih sastanaka, internih biltena i e-mailova.[21] U banci se danas silazna komunikacija najčešće odvija putem e-mailova.

Sastanci se organizuju kako bi se zaposlenima prenele određene novine u poslovanju, rešili postojeći problemi i predstavile nastale promene. Viši rukovodioci, odnosno menadžeri obično vode ove sastanke. Međutim, ponekad sastanak može da vodi i neki izabrani zaposleni od

[19] preuzeto dana 04.02.2011. http://www.docstoc.com/docs/90951082/Strategija-I-Taktika-Pregovaranja-Ekonomski-fakultet-Zagreb
[20] Petković M., Janićijević N., Bogićević B.,(2007) *Organizacija-teorije,dizajn,ponašanje,promene*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. str.420.
[21] Lončarević R., (2007) *Menadžment*, Beograd. str 214

strane konkretnog menadžera. Različita je priroda i svrha sastanaka koji se obavljaju među zaposlenim osobljem u bankama.

Primera radi, u bankama su veoma česti tkz. sastanci timova. Reč je o manjim sastancima koje redovno održava menadžer, odnosno rukovodilac sa svojim timom sa ciljem da se raspravi o određenom problemu radu zaposlenih. Tako se u okviru filijale banke ovaj sastanak odvija na relaciji između direktora filijale i ostalih radnika u filijali, odnosno ekspozituri banke. Ovi sastanci se takođe organizuju kako bi se zaposlenima u filijali ili određenom sektoru u centrali prenele određene novine u poslovanju, rešili postojeći problemi i predstavile nastale promene. To može biti npr. uvođenje novog proizvoda u ponudu banke i upoznavanje zaposlenih o novim uslovima i karakteristikama tog novog proizvoda, ili pak uvođenje kliznog radnog vremena i upoznavanje zaposlenih o nastaloj promeni u radu i njihova reorganizacija i slično.

Sastanci se obično održavaju jednom nedeljno ili mesečno u zavisnosti od obima i potreba posla. Sastanci se moraju vremenski i prostorno planirati kako bi se potrebne informacije brzo i efikasno prenele zaposlenima, a njihova mišljenja uključila u proces. Praksa pokazuje da zaposleni preferiraju manje sastanke i da bolje primaju informacije direktno od svog neposrednog menadžera.

Prednosti sastanaka su:[22]

- stvaraju više prilika za dvostranu komunikaciju,
- informacije se mogu preoblikovati kako bi zadovoljile potrebe određenih timova,
- većina ljudi se oseća manje ograničenim u postavljanju pitanja,
- redovno održavanje daje ljudima pouzdanje,
- brzina prenosa važnih informacija.

Loša strana sastanaka je da uspeh sastanka direktno zavisi od sposobnosti osobe koja ga vodi i njegove volje da prenosi poruke na brz i interesantan način. Osoba koja vodi sastanak mora vladati posebnim govornim veštinama.

Interni bilteni i e-mailovi su danas veoma zastupljeni u bankarstvu. Ovo naročito zbog toga što je elektronska tehnologija danas dostupna svim zaposlenima u banci. Drugim rečima, primena računara od strane svih zaposlenih u banci je primarna. Zaposleni se pomoću elektronskih

[22] www.hjpc.ba/docs/vstvdocs/pdf/PrirucnikVSTVBiH.pdf priručnik visoko sudsko i tužilačko vijeće Bosne i Hercegovine preuzeto dana 07.10.2011

biltena i e-mailova brzo, lako i redovno obaveštavaju o određenim novinama, problemima, pravilima i sl. Poruke u ovim sredstvima komunikacije moraju biti jasne, nedvosmislene, tačne, pravovremene i naravno upućene na prave e-mail adrese.

Danas se poslovanje banaka, ako i velike većine ostalih organizacija, gotovo ne može ni zamisliti bez korišćenja informacione tehnologije i računara a samim tim i bez upotrebe Interneta, Intraneta i elektronske pošte. Elektronska pošta postaje jedan od osnovnih vidova komunikacije između zaposlenih u banci i o tome će posebno biti reči i u narednom izlaganju. Štampani interni bilteni se danas u bankama sve ređe koriste jer je primat preuzela njihova elektronska forma, kao i elektronska pošta.[23]

Prednosti biltena i e-mailova su: mogu brže dopreti do većeg broja osoblja nego putem sastnaka; lakše je dopreti do zaposlenih koji rade u smenama nego preko sastanaka; svi radnici će dobiti istu poruku. Kanali elektronske komunikacije povećavaju vreme reagovanja i fleksibilnost i omogućuju da detaljne informacije kao npr. procedure, pravila, obaveštenja, izveštaji i sl. budu preneseni na jeftiniji i brži način.

Kao nedostaci biltena, Intraneta i e-mailova mogu se navesti: menadžer ne može garantovati da sve poruke budu pročitane i shvaćene; na individualna pitanja ne može se odgovoriti efikasno kao na sastancima.

3.3.1.2 Ulazna komunikacija u banci

Ulazna komunikacija je prenos podataka sa nižeg na više nivoe, odnosno komunikacija koju su inicirali podređeni sa svojim nadređenima. Ako posmatramo filijalu banke, ulaznu komunikaciju imamo u slučaju kada blagajnik šalje određenu poruku ili informaciju svom kontroloru ili direktoru filijale. Zsposleni imaju potrebu da informišu svoje nadređene o kvalitetu rada, o poblemima vezanih za posao, o problemima svojih kolega, reklamacijama klijenata i sl. Takođe, zaposleni u savremenim uslovima rada sve više imaju mogućnost da iznesu svoje mišljenje o praksi i načelima unutar banke u kojoj rade, svojim zadacima i važećim procedurama.

[23] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-4.pdf ekonomski fakultet u Nišu preuzeto dana 03.03.2011.

Poruke koje teku u ovom pravcu obično sadrže informacije koje su menadžerima potrebne da bi mogli da obavljaju svoj posao. Ova komunikacija je koncipirana tako da omogući menadžerima da budu obavešteni o onome šta se dešava u njihovom sektoru i bližem okruženju. I ovde se mogu pojaviti ozbiljne nepravilnosti. Podređeni obično žele da istaknu svoje kvalitete i da umanje svoje greške, a često i izbegavaju da kažu primedbe.[24]

U bankama ovaj vid komunikacije sve više dobija na značaju. Imajući u vidu da su zaposleni u filijalama banke u direktnom i svakodnevnom kontaktu sa klijentima banke, oni su ti koji poseduju informacije o kvalitetu usluge, zadovoljstvu ili nezadovoljstvu korisnika bankarskih usluga, o problemima u pružanju usluga i radu banke i sl.

Menadžeri u banci posebno treba da neguju ovaj pravac komunikacije i da nastoje da dobiju informacije od svojih zaposlenih koje:[25]

- govore o tome kako zaposleni obavljaju svoje poslove,
- opisuju probleme sa kojima se zaposleni suošavaju u toku rada,
- prikazuju predloge ili ideje za poboljšanje poslovanja banke,
- otkrivaju razmišljanja i osećanja zaposlenih.

U praksi postoji nekoliko kanala za uzlaznu komunikaciju koji su značajni u bankarskom poslovanju i obično su to:

- obilazaka zaposlenih u filijalama ili ekspoziturama od strane viših menadžera,
- sastanci menadžera sa predstavnicima zaposlenih,
- postojanje telefonskih linija za pomoć zaposlenima,
- pitanja putem e-maila,
- ankete za zaposlene.

Posećivanje zaposlenih. Ovde se pre svega radi o kontaktu menadžera određenih sektora sa zaposlenim ljudima u okviru filijala banaka, kako bi se utvrdile želje, potrebe i problemi kako zaposlenih tako i klijenata banke, sa kojima su zaposleni u neposrednom kontaktu.

Obilazaka zaposlenih je jednostavan, jeftin i efikasan metod komunikacije i danas sve značajniji u poslovanju mnogih organizacija, a tako i u bankama. Prednost ovih poseta je da je

[24] www.vskairos.hr/PRedavanja/8%20Interna%20komunikacija.ppt pruzeto dana 20.02.2012.
[25] www.eurobankefg.rs/...banci/csr_prikaz_finalni preuzeto dana 03.03.2011.

zaposlenima omogućeno da razgovaraju sa svojim rukovodiocima i iznesz svoja gledišta. Na taj način zaposleni se sve više uključuju u sistem donošenja odluka i upravljanja. S druge strane zaposleni se osećaju cenjenim i važnijim kada su u prilici da direktno razgovaraju sa pretpostavljenima otvoreno o poslu, pružajući im uvid u njihove svakodnevne obaveze. Nedostatak ove komunikacije leži u tome da menadžeri moraju određeno vreme da izdvoje za odlaske i odlože svoj rad i tekuće obaveze. Često se kao nedostatak javlja i to da zaposleni nerado izlažu svoje probleme kada se nađu licem u licem sa višim menadžerima.[26]

Sastanci sa predstavnicima zaposlenih. Ovde se radi o poboljšanju interne komunikacije u cilju povećanja efikasnosti menadžera. U banci se ovi sastanci odvijaju na relaciji direktor filijale-zamenik direktora filijale ili šef ekspoziture-kontrolor u zavisnosti od toga da li je reč o filijali ili ekspozituri. Ako nije reč o mreži filijala, nego se radi o sektorima u centrali onda se ovi sastanci odvijaju između rukovodioca sektora i njihovih zamenika kao predstavnika ostalih zaposlenih u tom sektoru.

Komunikacije sa predstavnicima zaposlenih su važan deo efikasne komunikacijske strategije. Ovi sastanci trebaju da se održavaju redovno kako bi se razmotrili stavovi zaposlenih. Prednosti ovih sastanaka su da omogućavaju menadžerima da uvek imaju uvid u probleme svojih zaposlenih, kao i da uzmu u obzir njihove stavove pre nego što donesu konačne odluke. Ovakvi sastanci takođe razvijaju poverenje između zaposlenih i njihovih nadređenih. Loše strane sastanka sa predstavnicima zaposlenih jesu da postoji opasnost od toga da predstavnici ne prenose stavove svih zaposlenih. U praksi se to često dešava.

Telefonske linije za pomoć i pitanja putem e-maila. Ovo je vrsta komunikacije kojom zaposleni mogu da traže ažurirane informacije, pomoć u radu, kao i odgovore na eventualna pitanja koja se javljaju u poslu. Na primer, u Piraeus banci, zaposleni raspolažu određenim telefonskim brojevima koje mogu da pozovu u slučaju nužde, a na raspolaganju su im e-mail adrese na koje treba pisati o svojoj potrebi i problemu. Ako zaposleni ima problem sa računarom na kojem radi, može da pozove određeni telefonski broj IT službe, koji će mu pomoći u radu.

Kao prednost telefonskih linija za pomoć i pitanja putem e-maila, može se navesti to što se putem ovog mogu rešiti nastali problemi ili dobiti odgovori na nešto što se ne zna ili za šta postoji nedoumica. Kao eventualno lošu stranu ovakve komunikacije može se navesti to da se

[26] http://www.docstoc.com/docs/90951082/Strategija-I-Taktika-Pregovaranja-Ekonomski-fakultet-Zagreb preuzeto dana 22.09.2011.

ona koristi da bi se izbegla aktivna komunikacija. Ako osobe koje rade na ovim kanalima nisu dobro informisane, ovakva vrsta komunikacije može ubrzo izgubiti svoj kredibilitet.[27]

Ankete za zaposlene. Danas ove ankete sve više dobijaju na značaju. One pomažu da se proceni koliko su zaposleni uključeni u procese, koja su njihova mišljenja u vezi određenih stvari i koje su njihove preferirane metode prijema informacija. Ankete zaposlenih u bankama se ređe sprovode. Obično se koriste jednom u šest meseci ili jednom godišnje, a tiču se lične satisfakcije zaposlenih (zadovoljstvo poslom, visinom zarade, kolegama, procedurama i sl.)

3.3.1.3 Horizontalna komunikacija u banci

U horizontalnoj komunikaciji poruke teku na istom organizacionom nivou. Ove poruke karakteriše nastojanje za saradnjom. U horizontalnoj komunikaciji su angažovani ljudi sa istog nivoa i komunikacija je zbog toga lakša, opuštenija i uspostavlja se brže, pošto ima malo društvenih barijera. Ipak, i u ovom slučaju može doći do problema. Takmičarski duh može dovesti do povećanja rezultata, ali može smanjiti prijateljsku atmosferu koja je potrebna da bi se posao obavio. Horizontakna komunikacija povezuje ljude na širim i sličnim nivoima unutar organizacije. Vrste poruka koje se koriste u ovom obliku su: problematika rešavanja problema, podela informacija između radnih grupa, koordinacija zadataka između delova i timova.[28]

U bankarskom poslovanju ovaj vid komunikacije naročito je značajan za mrežu filijala odnosno ekspozitura. Naime, da bi poslovni sistem jedne banke uspešno i kvalitetno poslovao, potrebna je saradnja svih zaposlenih između filijala banke. Mrežu banke čini veliki broj filijala koje posluju kao samostalni profitni i organizacioni centri, ali sve one zajedno posmatrano čine jedinstven sistem. Klijentu jedne filijale stoje na raspolaganju sve filijale konkretne banke, a isto tako zaposlenom u određenoj filijali stoje na raspolaganju sve kolege iz banke, bilo da se oni nalaze u drugim filijalama ili samoj centrali banke.

Bankarski menadžeri moraju da obezbede timsku koordinaciju tako što će ohrabriti horizontalnu interakciju. Bez međusobne saradnje poslovanje banke jednostavno neće biti

[27] preuzeto dana 04.02.2011. http://www.docstoc.com/docs/90951082/Strategija-I-Taktika-Pregovaranja-Ekonomski-fakultet-Zagreb
[28] http://www.onlajnpsiholog.com/uploads/1/0/2/9/10294514/kako_unaprediti_internu_komunikaciju.pdf Interna komunikacija u organizaciji – poluga uspeha ili neuspeha preuzeto dana 23.08.2011.

moguće. Treba se pobrinuti da kolege prevode informaciju o trenutnom stanju poslova jedni drugima, tako da svaka jedinica može biti spremna da doprinese radu po potrebi.

Prednosti ovakve komunikacije su: izbegavaju se administrativni i operativni gubici vremena ili potencijalne pogrešne informacije; lekcije naučene u jednom delu banke su primenjene u drugom delu.[29] Efikasna horizontalna komunikacija takođe sprečava dupliranje poslova, grešaka ili neizvršenje zadataka zbog toga što ljudi pogrešno pretpostavljaju da će se ti zadaci negde drugde rešiti. Ipak, ova vrsta komunikacije može da oduzme puno vremena zaposlenima.

3.4 Funkcionalni značaj interne komunikacije za bankarsko poslovanje

Unutrašnja komunikacija u banci, kao što je rečeno, obuhvata komunikaciju unutar same banke, a njena osnovna svrha je povećanje razumevanja i podsticanje timskog rada u bankarskom sistemu. Ona kao takva direktno utiče na poboljšanja rada zaposlenih u banci, unapređenje poslovnih rezultata banke i kvalitetniji proces odlučivanja.

Funkcionalni značaj interne komunikacije u bankarskom poslovanju ogleda se u efektima koje interna komunikacija ostvaruje sa ciljem obezbeđivanja efikasnijeg funkcionisanja celokupnog bankarskog sistema. Funkcionalni značaj interne komunikacije ima dinamički karakter jer se ostvaruje putem konkretnih aktivnosti koje su planirane i koje se realizuju u stvarnom prostoru i vremenu od strane zaposlenog osoblja u banci. Ove aktivnosti su: [30]

- Ostvarivanje poslovnih ciljeva banke. Ostvarivanje poslovnih ciljeva nije moguće bez međusobne saradnje zaposlenog osoblja unutar banke. Zaposleni čine osnovu svake banke i moraju međusobno komunicirati, kako bi svojim zajedničkim delovanjem, uticali na realizaciju poslovnih rezultata banke. Za postavljanje poslovnih ciljeva, zadužen je menadžment banke, koji mora imati kvalitetnu komunikaciju sa zaposlenima od kojih i zavisi ostvarenje tih ciljeva. U tom smislu je osnovna funkcija interne komunikacije u tesnoj vezi sa poslovnim ciljevima banke i njihovom

[29] http://www.onlajnpsiholog.com/uploads/1/0/2/9/10294514/kako_unaprediti_internu_komunikaciju.pdf Interna komunikacija u organizaciji – poluga uspeha ili neuspeha preuzeto dana 23.08.2011.
[30] Petković M., Janićijević N., Bogićević B., (2002) *Organizacija-teprija,dizajn,ponašanje,promene*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. str.415

realizacijom. Kvalitet i poslovni uspeh banke se danas jednostavno ne mogu zamisliti bez efikasne interne komunikacije.

- Obaveštavanje u banci. Tokom svog rada i redovnih operativnih aktivnosti, zaposleno osoblje u banci stvara brojne podatke i raspolaže velikom količinom informacija. Samo efikasan mehanizam interne komunikacije omogućava da se ti podaci i informacije na pravi način kreću unutar banke. Nisu sve informacije od podjednake važnosti za sve zaposlene unutar banke, niti su sve one bitne za njihov posao. Činjenica je da informacije mogu za neke zaposlene biti manje ili više relevantne, ali samu informaciju mora da čini nekoliko osnovnih osobina: tačnost, pravovremenost, potpunost i važnost. To zanči da je za zaposlene u banci od velike važnosti raspolaganje tačnim informacijama i podacima, koje će im biti dostupne i raspoložive u pravo vreme i na pravi način, a koje će se odnositi na njihove svakodnevne poslovne aktivnosti. Ovo će svakako uticati na kvalitet i bolje poslovne performanse banke.
- Povezivanje. Internom komunikacijom se povezuju organizacioni delovi banke. Videli smo da se banka sastoji od centralnog dela i mreža filijala, koji čini određeni veći broj filijala, ekspozitura, poslovnica, šaltera, bankomata. Ovako izdeljena organizacija može biti delotvorna i uspešna samo ako su njeni delovi komunikacijski povezani, te međusobno sarađuju i razmenjuju informacije. Protok podataka i informacija kroz interne komunikacijske kanale u banci treba da bude pravilan i da omogući povezanost i najudaljenijih delova banke. Povezivanje svih organizacionih delova banke, u današnjim savremenim uslovima, omogućava elektronska tehnologija. Pomoću kompjutera, interne elektronske mreže i elektronske pošte, komunikacija među zaposlenima u banci dosta je ubrzana i olakšana.
- Stvaranje konkurentne prednosti. Interna komunikacija igra značajnu ulogu i u stvaranju konkurentne prednosti banke na tržištu. Za bolji nastup na bankarskom tržištu i bolje pozicioniranje u mislima sadašnjih i potencijalnih klijenata, opet su zaduženi zaposleni u banci i njihovi interni komunikacijski odnosi. Da bi zaposleni bili zadovoljni poslom koji rade i da bi ga radili sa puno volje i entuzijazma trebalo bi ih dodatno motivisati kako bi pružili i postigli više. Drugim rečima, da bi banka ostvarila svoju misiju i bolji tržišni nastup, potrebni su joj motivisani i sposobni zaposleni koji će svojim radom i energičnošću uspešno obavljati tekuće poslove i na taj način doprineti ostvarenju boljih poslovnih rezultata banke.

- Motivacija zaposlenih. Komunikacijom se podstiče motivisanost zaposlenih, tako što im se prenose poruke šta treba da urade da bi dobili podsticaj, putem povratne informacije o tome kako napreduju u ostvarivanju postavljenih ciljeva.[31] Pravilnom strategijom izbora motivišućih aktivnosti treba pospešiti zdravu konkurenciju unutar same banke i podstaknuti takmičarski i timski duh kod zaposlenih. To znači da treba dodatno stimulisati zaposleno osoblje da međusobnim takmičenjem stalno prevazilaze zadate ciljeve i da omoguće banci kao celini znatno bolju konkurentsku poziciju. U tom smislu treba kreirati adekvatnu politiku nagrađivanja i podsticanja zaposlenih, jer nema sumnje da komunikacija igra značajnu ulogu u stepenu motivisanosti zaposlenih radnika.

- Upravljanje promenama. Sve promene koje se dešavaju unutar bankarskog sistema treba na adekvatan način saopštiti zaposlenima u banci. Zaposleni moraju biti upućeni u rad banke i ono što joj se dešava, jer su oni njen najznačajniji resurs. Za upravljanje promenama u banci zadužen je menadžment banke, koji ima odgovornost da uputi svoje zaposlene u tokove dešavanja i promenjene okolnosti. Te promene moraju biti na primer: spajanje sa drugom bankom, reorganizacija posla, promena rukovodećeg kadra, prijem ili otpuštanje radnika, otvaranje ili zatvaranje filijala, preseljenja pojedinih objekata i slično. Jednostavno, svakom promenom treba adekvatno upravljati kako bi se radnici poštedeli neizvesnosti, straha, netačnih glasina i nagađanja, jer bi se to kroz zaposlene moglo negativno odraziti na buduće poslovanje banke. Ovde uloga interne komunikacije opet dobija na značaju i zahteva izbor prave strategije internog komuniciranja kako bi se banka održala u potrebnoj ravnoteži.

- Upravljanje krizom. Interna komunikacija ima svoj funkcionalni značaj i u kriznim periodima. Naime, u preventivnoj fazi interna komunikacija obuhvata pripremu za krizu i sagledavanje rizika koji mogu eskalirati u krizu. Pripremaju se planovi i određuju komunikacijske uloge zaposlenih. U onom trenutku kada se kriza dogodi, internom komunikacijom se obezbeđuje selektivan i ciljan protok informacija kao i kontrola unutrašnje i spoljne komunikacije. Stratezi interne komunikacije i top

[31] Petković M., Janićijević N., Bogićević B., (2002) *Organizacija-teprija,dizajn,ponašanje,promene*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. str.420

menadžment moraju uzeti u obzir posebna psihološka stanja pojedinaca i grupa koja su karakeristična za periode kriza.[32]

3.5 Procedura interne komunikacije u Piraeus banci AD Beograd

U sledećem delu kao primer navodimo jedan deo iz procedure interne komunikacije u Piraeus banci koja je uređena internim pravilnikom. Cilj nam je da prikažemo koliko se interna kominikacija ozbiljno shvata u ovoj banci i koliko joj je pažnje posvećeno.

Procedure unutrašnje komunikacije u Piraeus banci treba da definišu vrstu poslova mesta primene procedure i eventualna ograničenja, tok informacija između službi, direkcija, regiona i između direkcija i regiona, po sistemu vertikalne i horizontalne komunikacije.

Svaki segment poslovnog procesa koji procedura interne komunikacije obuhvata, mora da bude u skladu propisa i internih akata: zakoni, odluke, instrukcije i ostali propisi i interna akta koji regulišu oblast primene procedure.

Procedure interne komunikacije u Piraeus banci sadrže, pored detaljnog opisa određene aktivnosti ili odluke, ko i kako inicira postupak, odgovorno lice za primenu procedura.

Redovna zvanična obaveštenja mogu biti upućena svim službama u banci. Ukoliko je obaveštenje o nekoj poslovnoj aktivnosti, namenjeno određenoj službi banke, tada direktor ili zamenik direktora izdaje nalog pomoćniku direktora, objasnivši mu tačno sve detalje, nakon čega pomoćnik direktora izdaje nalog odgovornom licu u svojoj direkciji da formuliše obaveštenje, i isto dostavi direktoru ili zameniku na potpis.

Potpisano obaveštenje dostavlja se u pisanoj formi direktorima odeljenja, oni prosleđuju šefovima, a šefovi dalje svim zaposlenima u banci.

Direktori odeljenja dobijaju povratnu informaciju (usmeno ili pismeno) od šefova odeljenja da su svi zaposleni upoznati sa sadržajem obaveštenja.

O realizovanoj aktivnosti, direktor odeljenja obaveštava člana izvršnog odbora. Član izvršnog odora takođe usmeno informiše direktora ili zamenika direktora o realizovanoj aktivnosti.

[32] Petković M., Janićijević N., Bogićević B., (2002) *Organizacija-teprija,dizajn,ponašanje,promene*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. str.420

Lice određeno za dostavljanje obaveštenja direktorima, odnosno šefovima odeljenja dužno je da po završenom slanju stavi svoj potpis na poleđini kopije obaveštenja, čime potvrđuje da ga je prosledio unutar banke i odlaže ga u registrator.[33]

Procedura vezana za sačinjavanje i prosleđivanje obaveštenja za regionalne centre ista je kao procedura za obaveštenja za pojedinačne službe, s tim što direktor ili zamenik direktora može izdati nalog direktoru regionalnog centra usmeno, putem telefona ili u pisanoj formi, putem faxa.

Obaveza rukovodstva PB jeste da zaposlene obaveštava o strategijama, pravilima, promenama i razvojima banke, kao i da ih kontinuirano informiše o poslovnim planovima i rezultatima, uspesima organizacionih jedinica PB i o organizacionim promenama, i to putem sastanaka, dopisa, intraneta.

Neophodno je zaposlenima u PB obezbediti da neprekidno dobijaju ili imaju pristup relevantnim informacijama o novim zakonima ili propisima, kao i o njihovim promenama, da imaju informacije o planovima i rezultatima rada PB, aktivnostima i uspesima različitih organizacionih jedinica, kao i o organizacionim promenama.

Važno je da se svaka nova informacija, novi zakonski propis i slično spusti vertikalno, od top menadžera do radnika zaposlenih na šalterima. Koje sredstvo komunikacije će se tom prilikom koristiti, odrediće nadležni.

Internu komunikaciju sprovoditi preko različitih kanala (putanja kojima se prenose poruke): ličnog ili direktnog kontakta, e-maila, telefona, faxa, dopisa, intraneta i interneta, administrativnih sastanaka.

Interna komunikacija se može odvijati na srpskom, engleskom i/ili grčkom jeziku.[34]

3.6 Vrste interne komunikacije u bankama

[33] Petković M., Janićijević N., Bogićević B., (2002) *Organizacija-teprija,dizajn,ponašanje,promene,* Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd. str.455

[34] Procedura interne komunikacije Piraeus Banke preuzeto dana 20.09.2010.

Vrste interne komunikacije u bankama služe kao uvid u osnovna pravila pri internoj i eksternoj komunikaciji. Ona sadrži informacije o sledećim tipovima interne komunikacije i poslovne korespodencije:

- *elektronska pošta* - Za e-mail se može reći da je danas najbrži rastući kominikacioni medij na svetu. U osnovi značajno je promenio način komuniciranja među ljudima, a od ogromnog je značaja za komunikaciju u banci. Bankarskom poslovanju omogućio je brzu, pogodnu i jednostavnu razmenu informacija. Neuporedivo je fleksibilniji od klasičnog papirnog pisma i telefaksa, čija je upotreba danas zapostavljena u bankarstvu. Ta fleksibilnost ogleda se u sledećim mogućnostima:

- direktno odgovaranje na primljeni e-mail (replay),
- prosleđivanje e-maila drugim korisnicima (forwarding)
- slanje jednog istog e-maila velikom broju korisnika (broadcasting),
- slanje e-maila određenim korisnicima tako da oni budu upoznati sa time (cabon copy)
- zahtev da primalac e-maila pošalje potvrdu prijema (confirm receipt),
- definisanje važnosti e-maila koji se šalje (priority) itd.

- *telefon* - Telefon predstavlja komunikacijski kanal kojim se lično saopštavaju određene informacije. Prednost telefona je u tome što se može odmah saopštiti poruka i odmah dobiti odgovor. Telefonska komunikacija nije jednostavna. Postoje određena pravila u korišćenju telefona u banci, a koja se odnose na principe poslovne etike i poslovnog bontona. U banci zaposleni na telefonski poziv moraju da se jave sa:

- ime i odeljenje – u slučaju internog poziva,
- ime, naziv banke- u slučaju externog poziva.

U razgovoru preko telefona treba biti jednostavan, precizan, jasan i ljubazan. Takođe, ne treba pričati ni previše glasni, ni previše tiho. Ne treba skretati sa teme ili započinjati teme koje mogu dovesti do konflikta ili podsticanje svađa. Po poslovnom bontonu nije dozvoljeno jesti, piti, pušiti ili nešto žvakati u toku razgovora. Razgovor ne treba da upućuje na nervozu i dosadu. Dok traje telefonski razgovor treba biti skoncentrisan na njegov tok i posvetiti se kolegi sa kojim se komunicira. Svoje nadređene treba oslovljavati sa Vi uz korišćenje

Gospodine ili Gospođo. Prve rečenice razgovora bi trebalo početi sa pozdravnom rečju poput Dobar dan, jer to pokazuje kolegi sagovorniku da postoji raspolozenje za razgovor. U toku razgovora treba koristiti reči poput Hvala, Molim, Izvolite,i sl. Za kraj treba se zahvaliti kolegi na razgovoru uz jedno ljubazno Doviđenja.[35]

- *intranet* - Zahvaljujući Intranetu, vrši se brža razmena informacija unutar jedne banke. Svi zaposleni u banci moraju imati pristup i mogućnost razmene informacija preko ove unutrašnje mreže banke. Intranet banke sadrži razne informacije koje zaposlenima unutar bake pomažu u realizaciji svojih svakodnevnih operativnih aktivnosti. Na intranet portalu istaknute su sve procedure, uputstva za rad zaposlenih, interna dokumenta, vesti i dešavanja vezana za poslovanje banke, kursna lista banke Narodne Banke Srbije, telefonski imenik svih zaposlenih u banci i slično. Interni portal banke mora da se ažurno i kontinuirano unapređuje kako bi zaposlenima olakšao svakodnevne poslove. Putem Intraneta, zaposleni u banci treba da imaju lakši pristup svim zakonima, zakonskim propisima i raznim dokumentima, koja su zaposlenima bitna za rad. Zaposlenima će tako biti omogućeno da primaju informacije o trenutnim događanjima u okviru banke, a koje su od važnosti za poslovanje same banke i bankarski sistem. Objavljivanje materijala na Intranetu mora biti u skladu sa opštim aktom kojim se utvrđuju podaci i dokumenti u banci koji se označavaju kao tajne. Za postavljanje podataka na Intranet uglavnom je zaduženo posebno odeljenje u okviru sektora informacionih tehnologija.
- *izveštaj* - Izveštaji predstavljaju veoma važne informacione dokumente o poslovanju banke. Od velikog je značaja za sve zaposlene u banci, a naročito za njen menadžment. Menadžment banke putem raznih izveštaja obezbeđuje kako finansijske tako i nefinansijske informacije, bilo da su izvedene iz perspektive klijenata banke, određenih internih procesa ili sa područja ljudskih resursa.

U internoj komunikaciji izveštaj se koristi za dokumente sledeće sadržine:[36]

[35] Milinković D. F., Bazić M., (2009) *Komunikacione veštine i efektivno liderstvo*, Beogradska bankarska akademija, Beograd. str.133
[36] Krstić J., (2005) *Ekonomske teme:Izveštaj o poslovanju kao informaciono relevantan dokument menadžmenta preduzeća*, Ekonomski fakultet Niš, str.119-126.

- izveštaji koji sadrže razne statističke podatke, kao što su podaci o poslovnim rezultatima, sprovedenoj anketi, podaci o sprovedenim testiranjima projekata, i slično.
- zapisi i zaključci sa sastanaka,
- case study,
- planirani projekti,
- razne analize.

Ovi izveštaji se u banci obično pišu u Word ili Exel dokumentu na računaru, a šalju se elektronskom poštom. Izveštaji moraju da sadrže sledeće podatke: logo banke, ime i prezime onoga ko je napisao, ime i prezime kome je namenjen, datum, sadržaj, učesnike i resurse.

- *uputstva.*

3.7 Proces interne komunikacije u banci

Polazeći od osnovne ideje da dobro i kvalitetno poslovno komuniciranje između zaposlenih unutar banke, kao i zaposlenih u banci sa eksternim subjektima, doprinosi da se celokupno bankarsko poslovanje podigne na jedan viši, efikasniji i produktivniji nivo, pretpostavlja se da od kvaliteta komuniciranja zavisi:[37]

- poslovni uspeh banke,
- tržišno učešće,
- poslovna klima u banci,
- kreiranje imidža banke,
- motivisanje i angažovanost zaposlenih,
- poverenje i zadovoljstvo klijenata.

[37] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-2.pdf Ekonomske teme, Ekonomski Univerzitet u Nišu preuzeto dana 10.03.2011.

Navedeno ćemo ilustrovati rezultatima istraživanja koje je sprovedeno 2009-e godine od strane agencije za istraživanje tvoj stav. Za anketu sačinjen je upitnik sa pitanjima koje se odnose na sredstava i načine komuniciranja zaposlenih u banci koja se smatraju relevantnim za proces poslovnog komuniciranja.

Efikasnost i kvalitet poslovne komunikacije unutar banke analiziran je na osnovu rezultata korišćene trostepene skale sa ponuđenim odgovorima: Da, Delimično, Ne.

Pitanja u anketi bila su grupisana po sledećim oblastima:[38]

Sredstva interne komunikacije

1. Koje od navedenih sredstava najčešće koristite za internu komunikaciju u banci: e-mail, Intranet, pismo, fax, telefon, sastanak, izveštaj?

2. Da li sredstva komunikacije koja koristite u radu unapređuju Vaš rad u banci?

3. Da li ste zadovoljni poslovnom komunikacijom sa kolegama u Vašoj banci?

Ažurnost

4. Da li na vreme dobijate potrebne informacije o određenim propisima, zakonima, promenama, planovima i poslovnim rezultatima Banke?

5. Da li na vreme odgovarate na poslati e-mail i telefonski poziv?

Planiranje poruka

6. Da li pre slanja neke poslovne informacije prvo je dobro ispalnirate?

Preferencije

7. Da li ste zadovoljni zvaničnom formalnom komunikacijom u Vašoj banci?

8. Da li su neformalne komunikacije u Vašoj banci bolje od formalnih?

Povratne informacije

9. Da li pri slanju procedura tražite od primalaca da pošalju povratnu informaciju o njenoj razumljivosti?

10. Da li mislite da je slanje povratnih informacija od značaja za unapređenje komunikacije u Vašoj banci?

[38] Preuzeto od agencije za istraživanje, Beograd 2009. www.tvojstav.com, preuzeto dana 10.03.2011.

Traženje objašnjenja

11. U slučaju da ne razumete pitanje da li tražite od Vašeg kolege da vam se dodatno objasni?

12. Da li se direktno obraćate odgovornom licu u slučaju da Vam nešto nije bilo jasno?

Bonton u poslovnoj komunikaciji:

13. Da li smatrate da je u redu ako kolegu prekidate u toku razgovora da biste nešto dodali?

14. Da li u banku dolazite u poslovnom odelu?

15. Da li svoje kolege oslovljavate sa Vi?

Procena značaja komunikacije uključila je i značaj usmene, pisane i neverbalne komunikacije. Dodatna pitanja odnosila su se na:

16. Da li smatrate da je veština usmenog komuniciranja značajna u bankarskom komuniciranju?

17. Da li smatrate da ako Vam se neko pismeno obrati da je u pitanju nešto veoma važno?

18. Da li u razgovoru sa kolegama obraćate pažnju i na njihovu neverbalnu komunikaciju ?

19. Da li ste imali neki problem ili sukob u komunikaciji sa svojim kolegama?

20. Navedite šta je po vašem mišljenju od značaja za poboljšanje unutrašnje komunikacije u Vašoj banci?

Uzorak su činili zaposleni na različitim pozicijama u banci.

Veći broj ispitanika smatra da raspoloživa sredstva koja koristi u internoj komunikaciji unapređuju lični rad u banci. Čak 70.3% ispitanika se izjasnilo da je zadovoljno komunikacijom sa kolegama unutar banke, delimično zadovoljnih bilo je 24.3% a samo 5.4%da nije zadovoljno.

Većina njih 54.0% je potvrdno odgovorila da na vreme dobija potrebne informacije o novim propisima, procedurama, zakonima, planovima. Ostatak ispitanika 43.2% je delimično zadovoljno ažurnošću ovih informacija uz komentar da važne informacije stižu u „zadnji čas“, a samo jedan ispitanik, odnosno 2.8% se izjasnilo da ne. Slična je situacija sa ažurnošću odgovaranja na poslatu poštu i telefonske pozive. Naime, 67.6% je potvrdno odgovorilo da redovno odgovara, 21.6% da delimično, a čak 10.8% da ne stiže.

Interesantan je rezultat kod planiranja poslovnih informacija koje se šalju. Njih 45.9% se izjasnilo da prvo dobro isplanira poruku koju šalje kolegama, dok većina njih 54.1% je navelo da to delimično radi uz komentar da zavisi od situacije, vrste poruke i obima posla. Niko nije naveo da šalje neispalniranu poruku.

Veći broj ispitanika 78.4% delimično je zadovoljan formalnom komunikacijom unutar banke. Njih 54.8% smatra da su neformalne komunikacije bolje od zvaničnih.

Traženje povratnih informacija i dodatnih objašnjenja smatra se veom bitnim u procesu komuniciranja. Samo 3.9% ispitanika nije sklono da traži dodatno objašnjenje ako nisu nešto razumeli, a povratnu informaciju očekuju i traži velika većina ispiatnika 86.5%. Čak 64.8% ispitanika ima običaj da se obraća direktno odgovornom licu ako je nešto važno, što je jedan od preduslova efikasne komunikacije. Njih 28.4% to radi delimično, zavisno od situacije, a njih 6.8% to ne čini.

Njih 56.7% navodi da uvek sačeka da sagovornik završi misao i da ga ne prekida u toku govora. Svi ispitanici su naveli da dolaze na posao u poslovnom odelu.

Njih 62.2% reklo je da delimično persira svojim kolegama, dok to ne čini njih čak 13.5%, a ostatak njih od 24.3% to radi. Komentar onih što ne persiraju bio je taj da za tim nema potrebe jer se dugo poznaju, rade zajedno u filijali duži period i bliski su. Zvaničnost u komunikaciji uglavnom koriste ako je u pitanju kolega sa više pozicije ili drugog sektora, ili ako se ne poznaju.

Kada je u pitanju pisana komunikacija 89.1% ispitanika smatra da je svako pisano obraćanje ozbiljno i time potvrđuje značaj koji joj daju. Većina ispitanika obraća pažnju na nevrbalni govor (62.1%) a gledanje u oči sagovornika kao odražavanje njegovog aktivnog slušanja karakteristično je za preko 90% ispitanika.

Od značaja za ovo istraživanje bilo je to da je većina ispitanika (51.3%) navela da je imala problem i sukob u komuniciranju sa svojim kolegom. Njih 37.8% ispitanika navelo je da je imalo delimičan problem u komuniciranju, dok njih 8.1% nikada nije imalo sukob mišljenja ili problem u komunikaciji sa svojim kolegom iz banke. Takođe, svi su naveli da za poboljšanje interne komunikacije treba nostajati da se smanje i prevaziđu potencijalni problemi i sukobi u komunikaciji između kolega, kako unutar filijala, tako i između filijala i sektora. Izvesne prepreke u poslovnoj komunikaciji su sastavni deo svakodnevnog rada zaposlenih u bankama, te ih treba svesti na najmanju moguću meru.

Rezultati sprovedene ankete su potvrdili polaznu hipotezu da je interna komunikacija u banci veoma značajna za unapređenje rada zaposlenih, njihov međusobni odnos i saradnju. Stalno treba težiti što boljim komunikacijskim odnosima između kolega unutar banke, kako bi se to pozitivno odrazilo na kvalitet rada zaposlenih, njihovo motivaciju i veći angažman i doprinos poslovnim rezultatima banke. Zaposleni su ti od čijeg delovanja i ponašanja, posredno ili neposredno, zavise poslovne performanse svake banke. Pokazano je da elektronska tehnologija značajno olakšava posao zaposlenih u bankama, povećava kvalitet njihovog rada, ubrzava protok i razmenu informacija i poruka među njima i obezbeđuje efikasno i brzo funkcionisanje poslovnog sistema banaka. Takođe, rezultati su pokazali da su zaposleni svesni značaja koji ima usmena i pisana komunikacija na njihove međuljudske odnose, da planiraju poruke koje šalju sagovornicima, da su slobodni da traže objašnjenje u vezi nejasnih procedura i da zahtevaju da im informacije budu raspoložive blagovremeno a ne „u zadnji čas“.

IV EKSTERNA KOMUNIKACIJA U BANKARSKOM POSLOVANJU

Osnovna ideja rada je da istraži i ukaže na prednosti i koristi koje banke mogu imati od uspešne, ne samo interne komunikacije, već i eksterne, radi poboljšanja odnosa sa korisnicima bankarskih usluga, a samim tim i u opštem poboljšanju svog poslovanja na tržištu.

Osnovna pretpostavka je da od kvaliteta komunikacije banke sa svojim eksternim subjektima zavisi unapređenje poslovnih rezultata banke, pre svega rast profita, veći promet proizvoda i usluga, rast tržišnog učešća, kao i zadovoljstvo i poverenje klijenata.

Dodatni zadatak je pokazati na ulogu koju eksterna komunikacija ima za savremeni poslovni svet i mogućnost da se dobrom komunikacijom i PR programom može unaprediti poslovanje, obezbediti bolje tržišno mesto, veća prodaja, stabilniji partneri i zadovoljniji klijenti.

4.1 Uloga i cilj eksterne komunikacije banke

Za savremeni poslovni svet značaj eksterne komunikacije postao je nemerljiv. Na globalnom tržištu danas se ne može ni zamisliti poslovanje banaka bez odnosa sa javnošću, reklamiranja, i marketinga. Bankarske usluge sve više postaju svakodnevna potreba u savremenoj privredi i društvu i kvalitetno komuniciranje je veoma važan faktor za izbor banke.[39]

Eksterna komunikacija je od velike važnosti za savremeno bankarstvo imajući u vidu da je konkurencija na bankarskom trŽštu sve oštrija, pogotovo ako imamo u vidu našu zemlju. Pravilno kreiranom poslovnom politikom i adekvatnim sredstvima komuniciranja sa svojim okruženjem banke danas mogu uspešno da posluju i opstanu na tržištu. Tako se kao strateški ciljevi pred banku, pored uvećenje tržišnog učešća i profita postavlja i poboljšanje kvaliteta usluga i zadovoljenje potreba savremenog klijenta to je moguće dobrom i kvalitetnom komunikacijom sa njima. Kvalitet bankarskih usluga postaje bitan instrument marketing aktivnosti banaka, koji zavisi od nivoa stručnosti zaposlenih u banci i njihove poslovne komunikacije, nivoa tehnologije posla i primenjenih internih i eksternih komunikacionih kanala.

Dobra komunikacija sa okruženjem je osnovna pretpostavka dobrog poslovanja banaka. Jedino je tako moguće proniknuti u različite želje, zahteve, i potrebe klijenata i težiti njihovom zadovoljenju. Raspoložive metode su različite, počev od zapažanja zaposlenih u banci i anketnih ispitivanja klijenata, pa do angažovanja stručnjaka na indentifikaciji, primedbi klijenata.

Osnovni poslovi banke su: pribavljanje sredstava privrede (depozitna funkcija), plasiranje sredstava privredi (kreditna funkcija), poslovanje sa inostranstvom (devizna funkcija) i poslovanje sa stanovništvom (kreditna i depozitna funkcija).[40] Shodno poslovima kojima se bave, u fokusu svog poslovanja banke moraju da imaju sadašnje i buduće potrebe i zahteve svojih komitenata i klijenata, te prema njima treba da usmeravaju svoju poslovnu politiku i poslovnu aktivnost. U ovom segmentu značaj eksterne komunikacije posebno dolazi do izražaja i nameće se kao imperativ savremenom poslovanju banaka.

[39] Milisavljević M., (2001) *Marketing,*, 20.izmenjeno izdanje, Savremena administracija, Beograd. str.536.
[40] Đukić Đ., Bjelica V., Ristić Ž., (2004) *Bankarstvo,* 2.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Beogradu. str. 225.

Eksterna komunikacija u banci se, pre svega odnosi na razmenu informacija i poruka između banke i korisnika bankarskih usluga, banke i drugih poslovnih banaka, kao i banke i ostalih eksternih subjekata odnosno stejkholdera. Komunikacioni kanali koji se mogu koristiti u eksternoj komunikaciji mogu biti različiti, a uključuju razne direktne kontakte, štampane ili emitujuće medije, kao i elektronsku tehnologiju kao što je Internet.

Kada se govori o eksternoj komunikaciji banke, misli se na komunikaciju u vezi sa pružanjem i konzumiranjem bankarskih usluga. Ovde se pošiljalac izjednačuje sa davaocem usluge-bankom, dok se primalac indentifikuje sa korisnikom usluge-klijentom. Bitno je da ova komunikacija bude dvosmerna, odnosno da „banka zna kako okolina diše i da ona diše sa njom.“

Osnovni cilj eksterne komunikacije banke je da omogući i pomogne uspostavljanje odnosa sa potencijalnim klijentima. Takođe, njen cilj je da privuče i ubedi potencijalne klijente da postanu korisnici usluga koje nudi banka. A to je moguće samo putem informisanja uveravanja i angažovanja zaposlenog osoblja. Pored toga, kvalitetna eksterna komunikacija banke obezbeđuje i uspostavljanje odnosa sa Narodnom Bankom Srbije i drugim bankama, kao i uspostavljanje i razvijanje međusobne saradnje sa raznim privrednim subjektima koji su od značaja za poslovanje i aktivnosti banke. Usmerenje treba da bude na pružanju informacija u vezi sa proizvodima i uslugama banke u nameri da se motivišu potrošači da požele njenu uslugu ili proizvod i da se informišu gde je mogu dobiti. Takođe, jedan od ciljeva eksterne komunikacije banke je stvaranje takvog okruženja u okviru koga će usluge banke izazvati korisne reakcije kod klijenata i podstaći veću prodaju bankarskuh proizvoda. To će sa druge strane uticati na veću profitabilnost banke. Opšta namera eksterne komunikacije leži u izgradnji i očuvanju ukupnog imidža i reputacije banke koju ima na tržištu.

Tako se kao opšti ciljevi eksterne komunikacije banke mogu navesti:[41]

- izgrađivanje svesti i interesa za bankarske usluge i proizvode i banku kao uslužnu organizaciju,
- diferenciranje uslužne ponude i banke od konkurenata,
- informisanje i opisivanje koristi koje se mogu dobiti korišćenjem bankarske usluge,
- izgradnja i očuvanje ukupnog imidža i reputacije banke,

[41] s.tims.edu.rs/.../109-trzisno-komuniciranje-u-turizmu SPECIFIČNOST TRŽIŠNOG KOMUNICIRANJA U USLUŽNOM MARKETINGU dr Slavica T. Nikolić preuzeto dan 04.10.2010.

- ubeđivanje potencijalnih klijenata da koriste uslugu banke.

Komunikacija sa okruženjem se stalno menja i usavršava, prateći trendove koje nameće savremeno tržište. Ovaj trend ne zaobilazi ni bankarski sektor, te menadžment banaka mora stalno da prati aktuelna dešavanja na bankarskom tržištu kako bi komunikacija sa svojim okruženjem konstantno prilagođavao promenama i izazovima. Savremeni menadžeri, svesni činjenice da se sve menja, moraju znati da se procesi saznanja, istraživanja i edukacije na planu komunikacije nikada ne smeju shvatiit kao konačni i da se uvek moraju prihvatiti novi, bolji i efikasniji načini i to kroz stalnu edukaciju.[42]

Eksterna komunikacija svakako da ne bi postojala bez poruke i povratne informacije. Pružanje i korišćenje bankarske usluge predstavljeno je nizom različitih poruka preko kojih korisnik započinje konzumiranje usluga, i povratnih informacija kojima davalac bankarskih usluga vrši pružanje tih usluga. Iskustvo u pružanju tih usluga, ukazuje na to da sistem pružanja i komuniciranja bankarskih usluga podrazumeva određene kanale, preko kojih se realizuje komunikacija između banke kao davaoca usluge i korisnika kao primaoca usluge. Posebnu pažnju treba posvetiti uspostavljanju kanala za registrovanje reakcija klijenata, eksterne javnosti, a posebno ciljnom internom informisanju zaposlenih.

Za eksternu komunikaciju banke sa svojim okruženjem, odnosno javnim mnjenjem, od presudnog značaja su odnosi sa javnošću i marketing, odnosno reklamna aktivnost banke. Tako Sem Blek (Sam Black) praksu odnosa sa javnošću vidi kao „umetnost i znanje kojim se, zahvaljujući uzajamnom razumevanju utemeljenom na istinitom i potpunom obaveštavanju, postiže harmonija sa okolinom.“[43] Da bi se postigla ta harmonija sa okruženjem, banke koriste razna sredstva i tehnike u svojoj neposrednoj i posrednoj komunikaciji sa eksternim subjektima. Cilj je da se stvori pozitivna slika o banci i njenom poslovnom imidžu.

Poslovi odnosa sa javnošću i marketinga mogu se organizovati u okviru banke ili angažovanjem posebne agencije za odnose sa javnošću. Naše istraživanje je pokazalo da banke danas kombinuju ova dva oblika komunikacije sa eksternim okruženjem. U svakoj banci postoji posebno odeljenje koje se bavi marketingom i odnosima sa javnošću i koje funkcioniše svakodnevno kao i svako drugo odeljenje banke, dok agencija za odnose s javnošću se javlja u zavisnosti od situacije i potreba banke za dodatnim aktivnostima. Da li će se u eksternoj komunikaciji koristiti sopstveno odeljenje odnosa sa javnošću ili agencija zavisi od brojnih

[42] Tomić Z., (2003) *Komunikologija:teorije i modeli komunikacije* ,Čigoja štampa, Beograd. str. 33.
[43] Blek S., (1997) *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd. str.10.

faktora kao što su: veličina i organizaciona struktura banke, poslovna politika banke, vrsta proizvodnog i uslužnog programa banke, aktivnosti konkurencije i slično.

4.2 Sredstva eksterne komunikacije banke

Danas je veoma teško privući i zainteresovati neutralnu eksternu javnost, pre svega klijente, za aktivnosti, proizvode i usluge određene banke. Ovo naročito u uslovima kada na tržištu postoji veliki broj banaka sa sličnom ponudom proizvoda i usluga, kao što je slučaj sa domaćim bankarskim tržištem gde međusobno konkurišu čak 34 banke.[44]

U tom cilju banke koriste različite strategije kako bi privukle nove i zadržale postojeće klijente u zavisnosti od toga o kom tipu klijenata je reč. Postoje dva osnovna segmenta za bankarske organizacije i to: privredno-uslužno tržište i tržište lične potrošnje, odnosno poslovi sa privredom i poslovi sa stanovništvom.[45] U tom smislu razlikuju se i sredstva koja se koriste u komunikaciji sa privrednim licima i sa stanovništvom. Ova sredstva služe da se izgrade ili unaprede odnosi sa eksternim subjektima banke radi unapređenja bankarskog poslovanja. Kanali komuniciranja se postavljaju sa ciljem da se prevaziđu problemi prostora i obezbedi ekonomija obima.

Komunikacija banke i korisnika usluga, podrazumeva i pružanje svih usluga koje banka pruža svojim korisnicima raspoloživim tehničko-tehnološkim sistemom. Pružanje određenih informacija korisnicima i zahtevi za obavljanje finansijskih transakcija, realizuju se putem određenih sredstava komunikacije, kao što su dopisi, telefonski razgovori sa bankarskim osobljem ili putem ličnog kontakta na šalterima banke. Ovakve mogućnosti pružanja usluga nisu zanemarljive i potrebno je stalno praćenje i unapređivanje kvaliteta u pružanju svih postojećih usluga.

Sva sredstva koja koriste banke za komunikaciju sa spoljašnjim subjektima dele se u nekoliko grupa shodno vrsti komuniciranja :[46]

- lična komunikacija-poslovni sastanci, razgovori. Call centar, lična prodaja i sl.

[44] www.nbs.rs preuzeto dana 27.10.2010.
[45] Milisavljević M., (2001) *Marketing*,20.izmenjeno izdanje, Savremena administracija, Beograd. str.534.
[46] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-2.pdf Ekonomske teme, Ekonomski Univerzitet u Nišu 28.11.210.

- pisana komunikacija-saopštenja i objave za medije, dopisi, godišnji izveštaji, prospekti, flajeri, brošure, bilbordi, plakati, oglasi.
- elektronska komunikacija-podrezumeva Internet, e-mail, e-banking, itd.
- događanja-nastupi na sajmovima, konferencije za štampu, sponzorstva, donacije, nagradne igre, proslave, odnosi sa lokalnom zajednicom.

Svako navedeno sredstvo komunikacije podrazumeva određeni nastup i formu obraćanja krajnjem korisniku bankarskih usluga, te treba biti korišćeno na pravi način, da bi kao krajnji efekat rezultiralo stvaranjem planirane pozitivne slike o banci. Banke treba da teže određenom standardu u korišćenju tih sredstava komunikacije kako bi se obezbedio njihov kvalitet.

Sva korišćena sredstva eksterne komunikacije banke su usmerena na:

- stvaranje takvog okruženja u okviru koga će usluga banke izazvati korisne reakcije kod klijenata banke i
- podsticanje prodaje bankarskih proizvoda i usluga, stimulisanjem tražnje, i na taj način unapređenje poslovnog rezultata banke.

S obzirom na ulogu i ciljeve, eksternu komunikaciju banke možemo podeliti na komunikaciju sa medijima, komunikaciju sa klijentima, komunikaciju sa bankama i ostalim subjektima iz okruženja kao što su: akcionari, lokalne zajednice, dobavljači, vlade, nevladine organizacije, razne neprofitne organizacije.

4.3 Komunikacija sa klijentima banke

Banke kao službene finansijske organizacije orijentisane su na klijente kao korisnike svojih usluga. Zbog toga je komunikacija sa klijentima od velike važnosti za banku i njoj se posvećuje dosta pažnje, naročito u današnjim uslovima privređivanja, kada je konkurencija na bankarskom tržištu oštra i kada se banke bore za pažnju i poverenje svakog klijenta. Svesne činjenice da bez klijenata ne bi imale kome da pružaju svoje usluge i proizvode, banke se na razne načine trude da se približe i osvoje što veći broj klijenata. Cilj je privući što veći broj novih korisnika, ali još veći i teži cilj je zadržati postojeće klijente, obezbediti njihovo

poverenje i zadovoljstvo. U tom segmentu komunikacija posebno dolazi do izražaja, jer od njenog kvaliteta zavisiće i zadovoljstvo klijenata i poslovni uspeh banke.

Komunikacija sa klijentima zavisi najpre od zaposlenog osoblja u banci. Oni kreiraju i pružaju usluge klijentima i direktno su odgovorni za kvalitet usluživanja, informisanje, zadovoljstvo i poverenje klijenata. Oni moraju biti orijentisani više potrebama i željama klijenata, a manje prema zadacima. Svo zapoleno osoblje banke, počev od zaposlenih u prvoj liniji usluživanja, pa do onih iza scene koji im pomažu, su kritični za uspeh svake banke. Od uspešnosti komunikacija sa klijentima zavisiće i poslovni uspeh banke. A to upućuje na zaključak da od zaposlenih direktno zavisi i prodaja bankarskih usluga i proizvida, a samim tim i poslovni rezultat banke i njeno tržišno učešće. Zbog svega toga banke danas mnogo ulažu u razvoj i obuku svojih zaposlenih jer zadovoljstvo zaposlenih je povezano sa zadovoljstvom klijenata. Ulaganje u zaposleno osoblje da bi se poboljšale usluge je isto kao direktno ulaganje u poboljšanje proizvoda. Zaposleni u uslugama je marka. Zbog toga što osoblje za kontakt predstavlja organizaciju i može direktno da utiče na zadovoljstvo kupaca, ono obavlja i ulogu prodavca usluga. Ono fizički opredmećuje proizvod i sa stanovišta promocije su šetajući reklamni panoi. Zaposleni na pružanju usluga obavljaju marketing funkcije. Oni te funkcije mogu obavljati dobro, čime ostvaruju prednost za organizaciju, ili loše, čime prave štetu i ruše ugled organizacije.[47] U zavisnost od toga na koji način zaposleni u banci komuniciraju sa svojim klijentima razlikuje se :

- neposredna komunikacija sa klijentima banke - Neposrednu komunikaciju sa klijentima banke obavlja zaposleno osoblje banke direktnom komunikacijom sa njima, odnosno licem u lice. Ova komunikacija se obavlja u poslovnim prostorijama banke u kojima je prisutno zaposleno osoblje, zaduženo za direktnu vezu banke sa njenim klijentima. Ove zaposlene klijenti vide i sa njima uspostavljaju kontakt, odnosno komunikaciju. Funkcionalne komponente kvaliteta usluge primarno su određene zaposlenima koji su u direktnoj vezi sa klijentima. Ovde se imaju u vidu oni zaposleni na pružanju usluga koji se nalaze na prvoj liniji usluživanja (tzv. front line) i koji su zbog toga u direktno kontaktu sa klijentima. Reč je o zaposlenim osobama u filijalama, ekspoziturama i poslovnicama banaka koji obavljaju svoje poslove i zadatke na šalterima i pultovima banaka i koji su u direktnom kontaktu sa klijentom od momenta kada on uđe u banku.

[47] Zeithamel V.A., (2006) *Services Marketing:integrating customer focus across the film,* 4th ed.- New York: McGraw – Hill. str.354-355.

Bez obzira da li se radi o fizičkom ili pravnom licu kao klijentu banke, usluga mora biti adekvatna i način komuniciranja sa njim profesionalan, odmeren i ljubazan.

- Komunikacija na šalteru banke - Dolaskom inostranih banaka na domaće tržište dosta je promenilo šalterski rad i odnos prema klijentu. Inostrane banke su napravile određen iskorak u međusobnoj komunikaciji zaposlenog osoblja banke i klijenata. Tako su dugački redovi, neljubazni službenici polako otišli u zaborav. Šalterski radnik banke je u direktnom kontaktu sa korisnikom usluga, što znači da je komunikacija opterećena i verbalnim i neverbalnim elementima komunikacije. Pri izlasku u banku klijenta treba pozdraviti sa Dobar dan. Na šalteru, gde se vrše uplate i ispalte, blagajnici nisu u obavezi da se pored pozdravljanja rečima pozdrave u rukovanjem, dok službenici za stolovima, gde se obavljaju npr. kreditni poslovi, imaju obavezu da se i rukuju sa klijentom i predstave imenom i prezimenom. Klijenti se oslovljavaju sa Vi. Ukoliko je reč o dobro poznatom klijentu pravilo je da se oslovi imenom. Na taj način se čini da se klijent oseća bitnim, poznatim i dobro došlim u banku. Klijenta treba pitati Kako mogu da Vam pomognem i tokom razgovora gledati ga u oči. Prema svakom klijentu treba biti ljubazan, smešiti mu se i slušati ga dok govori i iznosi svoje potrebe, želje, probleme ili primedbe. Klijent u toku komunikacije treba da sedi naspram bankarskog službenika, koji će blago biti zaokrenut u jednu stranu – npr. ka svom kompjuteru. Ne preporučuje se delimično direktno sedenje jedan naspram drugog kako klijemt ne bi imao osećaj da je pred sudom i da rešava neku krivicu. Na kraju razgovora sa klijentom treba mu ponuditi svoju vizit kartu. Pri odlasku klijenata iz banke treba ga pozdraviti sa Doviđenja i osmehom. Odlaskom klijenta iz banke komunikacija sa njim se ne završava. Ono što tera banke da odnos prema klijentima ne baziraju na ubeđenju da su im zaposleni dovoljno kulturni i vešti u komunikaciji je velika konkurencija. Oni smatraju da su ljubaznost i obučenost zaposlenih uz kvalitetne proizvode bitni elementi za održavanje dugoročnih i kvalitetnih odnosa sa klijentima.

Zaposleni u banci zadužen je za obavljanje dve funkcije:[48]

- prenos informacija kroz komunikaciju sa klijentima,

- predstavljanje banke.

- Poslovni sastanak sa klijentom banke - Poslovni sastanci su uglavnom oruđe odnosa sa javnošću u savremenom poslovnom životu. Oni mogu biti izuzetno delotvorna forma

[48] www.blic.rs/politika.php./forum/komentari.php?id=77252&mode=view preuzeto dana 08.04.2011.

komunikacije licem u lice.[49] Poslovni sastanak, kao oblik direktne komunikacije, se svakodnevno održava u bankama. Priroda i karakter ovih sastanaka je različit, kao i njihovi ciljevi. Obične se poslovni sastanci sa klijentima održavaju kako bi se klijentima predstavila ponuda banke ili razmotrio neki njen konkretan problem, dali saveti i informacije ili uputstva za rad. Poslovni sastanci se održavaju kako sa fizičkim tako i sa pravnim licima. Poslovni sastanak se može održati u prostorijama banke, u sedištu klijenata, ili nekom trećem mestu. Ove sastanke u bankama vode uglavnom menadžeri, direktori i zaposleni koji su nadležni za to. Sastanke može inicirati zaposleni iz banke ali i sam klijent. Za poslovni sastanak sa klijentom mora se dobro pripremiti. Od same pripreme zavisi celokupan budući tok i razvoj samog poslovnog sastanka, kao i sam proces vođenja poslovnog razgovora. Priprema poslovnog sastanka sastoje se od tehničke i sadržajne pripreme.Tehnička priprema poslovnog sastanka podrazumeva određivanje vremena, mesta i prostora u kome će se održati sastanak. U tehničku pripremu takođe ulazi i priprema materijala za klijenta banke u zavisnosti od cilja održavanja sastanka i poreba klijenta. Poslovni sastanak počinje neformalnom uvodnom rečju onoga ko je inicirao sastanak. Uvodni deo treba da bude kratak, jasan i zanimljiv kako bi privukao pažnju druge strane. Nakon toga, sledi glavni deo poslovnog sastanka i razgovor o onome zbog čega su se strane i sastale. Ovde se razmenjuju ideje, informacije, predlozi, vrši se pregovaranje i rasprava o konkretnom cilju posla. Po završetku poslovne diskusije, treba napraviti ponavljanje dogovorenog, sa namerom da se otklone nedoumice i nesporazumi. Najvažniji rezultat svakog sastanka, dogovora i razgovora je zaključak sastanka koji se donosi na samom kraju. Takođe, na kraju sastanka treba da se istakne rok za realizaciju dogovorenog posla. Na samom kraju razmenjuju se i vizit karte koje će poslužiti za dalji dogovor oko budućih akcija i načina komuniciranja. Sagovornici treba da se rastanu u prijateljskoj atmosferi. Ukoliko se desi da je ostalo nedovršenih poslova, važno je sačiniti dogovor oko toga i zakazati eventualno novi sastanak.Na poslovnom sastanku treba da se ponaša onako kako to zahteva poslovni bonton.

- posredna komunikacija sa klijentima banke - Posrednu komunikaciju sa klijentima banke takođe obavlja zaposleno osoblje banke, ali na posredan način-korišćenjem određenih sredstava. Ova komunikacija u banci se odvija pomoću telefona, pisma, e-maila, bankomata (ATM), faksa i medija.

[49] Vikoks D.L., Kameron G.T., Olt F.H., Ejdži V.K., (2005) *Odnosi s javnošću:strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd. str.530.

- Telefonska komunikacija - Naročito važna za eksternu komunikaciju, kao i za internu, je telefonska komunikacija, utoliko pre što se danas veliki deo poslovnih kontakata uspostavlja i odvija preko telefona. Preko telefona sadašnji i potencijalni klijenti mogu dobiti sve željene informacije vezane za ponudu banke i njeno poslovanje. Zbog toga je telefon veoma korisno i često korišćeno sredstvo u komunikaciji banke sa klijentima. Komunikacija putem telefona nije nimalo laka, jer se odvija bez učešća vizuelnog i fizičkog kontakta. Ova komunikacija na „ne viđeno" je dvosmerna i čini je neizmenični verbalni razgovor koji je krajnje nepredvidiv. Govor tela u ovoj komunikaciji nije vidljiv. Razgovori preko telefona zavise od situacija koje nikad nisu iste i nemaju isti scenario, te sa njima mora znati upravljati. Komunikacione situacije koje nisu tipične i uobičajene, bez obzira na to da li su one pozitivne ili konfliktne, radnik mora prevazilaziti individualnom kulturom, a da pri tome ne izlazi iz okvira dobre poslovne komunikacije.[50] Postoje određeni standardi koji određuju telefonsku komunikaciju i kojih bi se morali pridržavati svi poslovni ljudi:[51]

- ne pričajte ni previše glasno, ni previše tiho,
- ne jedete, ne pijete, ne pušite i ne žvaćete žvaku dok razgovarate,
- ne pokazujete nestrpljenje, nervozu, uznemirenost, dosadu i umor,
- nemojte kašljucati, zevati, lupkati prstima, kucati na tastaturi, ili pričati sa još nekim u prostoriji; dok traje razgovor, posvetite se u potpunosti vašem sagovorniku,
- ne govorite prebrzo i ne prekidajte sagovornika dok priča, i
- uvek se trudite da tokom razgovora sedite pravo, da se osmehujete, da govorite jasno, to će vašem glasu pomoći da deluje sigurnije, ubedljivije, da uliva poverenje.

U telefonskoj komunikaciji, isto kao i u direktnoj, treba pokazati lepe manire. Svog sagovornika treba oslovljavati sa Vi, reći mu Dobar dan, Doviđenja, Hvala, Molim, Budite ljubazni, Izvolite, Žao mi je i slično. Telefonski razgovor se započinje ličnim predstavljanjem uz navođeje banke i pozdravljanjem Dobar dan. Ukoliko se na poznaje osoba sa kojom se razgovara obavezno se oslovljava sa gospodine ili gospođo. Ukolio se radi o klijentu koji se poznaje, posle pozdravljanja treba razmeniti nekoliko uobičajenih rečenica (o vremenu, porodici i slično), pa tek onda preći na razgovor. Ovde se odnosi i na eksterne i na interne komunikacije. Razgovor se završava takođe uz pozdravljanje sa Doviđenja.

[50] www.postfest.ptt.yu preuzeto 09.12.2010.
[51] Bazić M., (2005) *Veština komuniciranja*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd. str.215-216

- Komunikacija putem Call centra banke - Telefonsku komunikaciju sa klijentima obavljaju gotovo svi zaposleni u banci. Međutim, imajući u vidu da zaposleni veći deo svog vremena obavljaju u telefonskim razgovorima i zbog toga zapostavljaju svoje tekuće operativne aktivnosti, banke su uvele posebne brojeve telefona koji su klijentima dostupni 24 časa svakog dana u nedelji. Reč je o tzv. Call centru banke koji ima važnu informativnu ulogu pružajući klijentima sve potrebne informacije vezane za usluge koje koriste u banci. Tako se preko Call centra banke mogu dobiti potrebne informacije o stanjima na računima, razne informacije o platnim karticama, kreditima, novčanim transferima, kursnoj listi i slično. Postojanje Call centra dosta unapređuje poslovnu komunikaciju banke sa svojim klijentima i omogućuje im da bude dodatno informisani u svakom momentu koristeći telefon. Ovo je naročito važno za klijente koji nisu u mogućnosti da posete lično banku i koji se nalaze van svog grada ili u inostranstvu, jer uvek mogu da računaju na telefonsku podršku i kontakt sa svojom bankom.

- Pismo i e-mail u komunikaciji sa klijentom banke - Banke vrlo često koriste štampano i elektronsko pismo u komunikaciji sa klijentima. Oni imaju obaveštavajuću i informativnu ulogu. Putem štampanih pisama banke klijentima šalju određena zvanična obaveštenja. Ova pisma su kovertirana i šalju se na kućnu adresu klijenata. Pisma se šalju sa ciljem da ostave pisani trag i dokaz o obaveštenju i slanje poruke klijentu. Banka obaveštava klijenta, po pravilu pisanim putem o svim promenama u poslovnim odnosima i o poslovnim aktivnostima banke od interesa za klijenta, a prvenstveno o :

- promenama na njegovim računima (mesečni izvodi),
- promeni visine kamatnih stopa,
- promeni uslova iz ugovora,
- obračunatim kamatama i naknadama,
- obračunatim porezima, poslovima koji mogu biti od interesa za klijenta i drugo.

U pisanju ovih pisama moraju da se poštuju određena pravila. Pisani sadržaj mora biti tačan i precizan, privlačan i jasan čitaocu, uredan i estetcki oblikovan, bez štamparskih i jezičkih grešaka, sa kratkim i sadržajnim rečenicama napisane bez uzrečica i žargona. U pisanju ovih pisama mora se poštovati pravopis.[52]

[52] Bazić M., (2005) *Veština komuniciranja*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd. str.215

Putem pisama se klijent obraća banci. Pisano se klijent obraća ukoliko želi da podnese neku žalbu na poslovanje banke ili primedbu na rad nekog zaposlenog. Svako pisano obraćanje od strane klijenta banci ima zvanični karakter i mora se uzeti u razmatranje i rešavanje.

Opšta kultura ophođenja kada je u pitanju e-mail, podrazumeva iste kriterijume kao i obična pisana poruka sa specifičnostima forme i efikasnosti kada su u pitanju povratne informacije. Banke imaju posebne e-mail adrese postavljene na svojim web sajtovima putem kojih im se klijenti mogu obratiti.

Pisana komunikacija prema korisniku usluga nije opterećena komunikacijom lice u lice, ali poseduje iste elemente komunikacionog toka. Verbalni u ovom slučaju, pisani način komunikacije je određen formom i pravilima poslovnih pisama sa uobičajenim tekstovima pozdravljanja, oslovljavanja i otpozdravljanja. Neverbalni način komunikacije je pretpostavljen estetskim rešenjima papirne konfekcije (koverat i prilozi), grafička rešenja zaštitnog znaka firme i memoranduma, izborom pisma, fonta i dr.[53]

- Komunikacija preko bankomata - Razvoj savremene tehnologije doveo je do pojave bankomata (eng. automated teller machines-ATMs) koje su banke uvele kao samouslužne korisničke servise u okviru svog sistema elektronskog bankarstva. Danas banke imaju razvijenu čitavu mrežu bankomata na kojima klijenti pomoću platnih kartica mogu da provere stanje na svojim računima i podignu novac. Bankomat je zapravo, autimatski šalter, koji je raspoloživ klijentima svakog dana 24 časa. Ovaj vid komunikacije banke sa klijentima omogućuje da klijenti podignu svoj novac i kada banka ne radi, što takođe utiče na povećanje uslužnosti banaka i zadovoljenje klijentovih potreba. Na bankomatu postoji ekran tzv. interfejs preko kojeg banke komuniciraju sa korisnicima bankomata. Ovaj interfejs mora biti jasan i lak za upotrebu. Noviji bankomati imaju mogućnost da emituju reklamne poruke banke i slike koje promovišu aktivnosti banke.[54]

4.4 Komunikacija sa medijima

Mediji su važan izvor informacija za javno mnjenje banaka i zato su odnosi sa medijima jedna od najčešće korišćenih tehnika u odnosima sa javnošću (public relation – PR). Komunikacija sa

[53] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-2.pdf Ekonomske teme, Ekonomski Univerzitet u Nišu 20.09.2010.
[54] Bazić M., (2005) *Veština komuniciranja*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd. str.216

medijima, odnosno, odnosi sa javnošću predstavljaju sponu između banke i medija preko kojih nesmetano cirkulišu različite informacije i poruke. Savremeni mediji danas imaju izrazito veliki uticaj na stvaranje prepoznatljive slike o banci, njenoj delatnosti i njenoj poslovnoj ponudi. Uloga odnosa sa javnošću jeste da poboljša komunikaciju između banke i javnog mnjenja, što treba da doprinese povećanju nivoa, povećanja prodaje i jačanje autoriteta banke. Odnosi s javnošću, kao deo marketinga i element promotivnog miksa imaju izuzetan uticaj na široku javnost, koja obuhvata ne samo kupce već i celokupno okruženje sa svim interesnim grupama, kanalima distribucije, medijima, lokalnom i širom društvenom zajednicom, konkurencijom pa i samom državom. Permanentno i koncepcijski postavljeno komuniciranje sa okruženjem predstavlje ključ uspeha kompanije. Porast značaja PR, kao i ostalih promotivnih aktivnosti u savremenim uslovima globalizovanog svetskog tržišta doprineo je afirmaciji komunikacije na integralnim osnovama.[55]

Mnoge banke se trude da uspostave korektne odnose sa medijima i da kvalitetno sarađuju sa njima, jer od njihovog objavljivanja u mnogome zavisi poslovni imidž i reputacija samih banaka. U slučaju da ne postoji dobar odnos sa medijima, dešava se da mediji neće kontaktirati i objavljivati važne informacije vezane za banku. Pored toga, može se desiti da se u medijima objave i neke netačne informacije.[56] U cilju uspešne saradnje poželjno je da banke uz puno poštovanje profesionalnih standarda uspostave prijateljske odnose sa predstavnicima medija. Mediji su ti koji utiču na publicitet banaka, stvaranjem i objavljivanjem pozitivnih medijskih priča o banci i njenim proizvodima i uslugama, a koje nisu finansirane od strane banke.

Dobra kombinacija ubeđivačkih i informativnih strategija i korektan odnos sa kreatorima javnog mnjenja obezbeđuju bolji ugled banci i povećavaju informisanost potencijalnih klijenatao njenoj bankarskoj ponudi. S obzirom da odnosi s javnošću čine sastavni deo menadžmenta, njihov uspeh se meri profitom same kompanije. To znači da komunikacija sa medijima i efekat koji oni postižu sa javnim mnjenjem neposredno utiču na unapređenje poslovnih performansi banaka.

Sa stanovišta banke osnovni cilj oodnosa sa medijima jeste da se utiče na sadržaj određenog članka ili programa koji se odnosi na banku ili rad banke, a koji je upućen široj javnosti. Pomoću medija utiče se na mišljenje javnosti i zbog toga im je značaj veoma veliki. Pomoću medija kao što su televizija, novine, radio i Internet, banke mogu objavljivati svoje proizvode i

[55] Smit P.R., (2002) *Marketinške komunikacije*, Integralni pristup, Clio, Beograd. str. 222.
[56] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-4.pdf ekonomski fakultet u Nišu preuzeto dana 03.03.2011.

usluge, palnove, saopštenja i sve aktuelne informacije za koje smatraju da su od značaja za eksternu publiku.

Banke koriste određena sredstva u radu sa medijima kao što su:[57]

- press konferencija,
- reklama,
- Internet,
- tematske prezentacije pojedinih usluga i
- godišnji izveštaji.

4.5 Komunikacija sa centralnom bankom i drugim bankama

Bankarski sistem naše zemlje čine centralna banka-Narodna Banka Srbije i poslovne banke. Narodna Banka Srbije ima ključno mesto u nacionalnom finnsijskom sistemu. Ona je zadužena za poslove emisije novca i kredita, sprovođenje spoljnje likvidnosti i obavljanje određenih poslova za račun države.[58] NBS kao „banka banaka“ kontroliše rad poslovnih banaka i prati njihovu likvidnost i solventnost. NBS vrši kontrolu boniteta i zakonitosti poslovana banaka i drugih finansijskih organizacija.[59] Takođe, ona obavlja i funkciju zaštite korisnika finansijskih usluga u zemlji (banaka, lizing kuća, menjačnica i sl.)

Poslovne banke su u obavljanju svoje delatnosti nezavisne od Narodne Banke Srbije, ali su dužne da poštuju pravila, odluke i zakone koje sprovodi i donosi NBS. U tom smislu je kvalitetna komunikacija poslovnih banaka od velike važnosti za poslovanje svih banaka na domaćem tržištu.

Zakone i propise koje donosi NBS objavljuju se u Službenom glasniku sa datumom stupanja na snagu i banke su u obavezi da ih ažurno prate i primenjuju u svom poslovanju. Ove odluke se takođe postavljaju i na zvaničnom sajtu NBS. Sve ostale uredbe i obaveštenja koja nemaju zakonski karakter NBS pismenim putem dostavlja centrali poslovnih banaka. Ovaj sektor internom mrežom dalje prosleđuje po odeljenjima i filijalama kako bi svi zaposleni u banci bili

[57] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-2.pdf Ekonomske teme, Ekonomski Univerzitet u Nišu preuzeto dana 29.11.2010.
[58] Đukić Đ., Bjelica V., Ristić Ž., (2004) *Bankarstvo*, 2.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd.
[59] www.nbs.rs preuzeto dana 20.09.2010.

informisani o novinama. Primera radi, u slučaju pojave falsifikovanih novčanica sektor za poslove trezora NBS šalje zvaničan dopis u vezi sa tim svim poslovnim bankama u zemlji sektoru sredstava i likvidnosti. Cilj ove komunikacije je da zaposleno osoblje banke bude upoznato sa pojavom falsifikata na tržištu i da preduzme sve potrebne mere kako bi se sprečilo njihovo dalje širenje i privele osobe koje poseduju ovakve novčanice. U pitanju je veliki sistem koji efikasno funkcioniše zahvaljujući razvijenoj i efikasnoj komunikaciji obeju strana – NBS i banaka.

Poslovne banke, iako međusobno konkurišu na bankarskom tržištu, upućene su jedna na drugu zbog prirode posla i delatnosti koje obavljaju. Poslovna saradnja između poslovnih banaka ne bi bila moguća bez odgovarajućih komunikacijskih kanala i sredstava. Brojni su osnovi i potrebe međusobne saradnje poslovnih banaka na tržištu, ali to nije tema ovog rada.

Poznato je da poslovne banke obavljaju poslove platnog prometa u zemlji i inostranstvu. Da bi ovi poslovi bili mogući, banke komunikacijski moraju biti povezane, kako bi svojim klijentima, učesnicima u platnom prometu, omogućile brz i efikasan transfer novca. U ovom slučaju, inicijala i odredišna banka, moraju da imaju razvijene komunikacijske kanale i saradnju. Komunikacija poslovnih banaka se odvija kako sa domaćim tako i sa inostranim bankama, sa ciljem da se zadovolje potrebe i zahtevi klijenata. Svoju komunikacionu saradnju poslovne banke u većini slučaja definišu pismeno, potpisivanjem različitih ugovora.

Primera radi, Volksbank Srbija je nakon potpisivanja ugovora sa Nemačkom razvojnom bankom (KfW) krenula sa plasmanom kredita u vrednosti od 10 miliona evra za finansiranje projekata koji imaju za cilj povećanje energetske efikasnosti i uštedu energije u sektoru malih i srednjih preduzeća i pod određenim uslovima u sektoru stanovništva.[60]

Poslovne banke međusobno su povezane i kada je u pitanju rad sa sumnjivim licima, prevarantima, lopovima i teroristima. U tim slučajevima, pomoću komunikacijskih sredstava jedna drugu obaveštavaju o tome kako bi se sigurnosne i beznednosne mere u banci podigle na viši nivo. Uloga Interneta i elektronske pošte od velikog je značaja za komunikaciju između banaka, a posebno dolazi do izražaja u današnjim uslovima poslovanja, kada je bankama potrebna brza i tačna informacija.

4.6 Proces eksterne komunikacije banke

[60] http://banke.online.rs preuzeto dana 08.09.2010.

Svaka banka živi od svojih klijenta, koji mogu biti manje ili više zadovoljni njenom uslugom. Da bi obezbedila njihovo zadovoljstvo, banka mora poznavati svoje klijente.

Kao ilustracija polaznih hipoteza rada po kojima se u istraživanju pošlo od glavne pretpostavke da dobro i kvalitetno poslovno komuniciranje banke sa eksternim subjekima doprinosi povećanju poslovnih performansi banke. Takođe, pretpostavka je da zadovoljni klijenti donose veći profit, koristeći veći broj usluga i proizvoda banke, šire dobar glas o banci i daju preporuke koje dovode nove klijente.[61]

Istraživanje je sprovedeno metodom ispitivanja pomoću telefonske ankete od strane agencije za istraživanje Tvoj stav u Beogradu 2009-e godine. Upitnik čine pitanja koja se odnose na sredstva i načine komuniciranja banke sa svojim klijentima i zadovoljstvo klijenta banke sa njenim uslugama i proizvodima. Ističemo da u telefonskom intervjuu od klijenata nisu tražene specifične informacije koje se odnose na: ime banke čiji su klijent, broj kartica i računa, iznosa ili vrste ulaganja u banku, iznosi i vrsta kredita u korišćenju, izvor prihoda i ostale lične i poverljive informacije.

Efikasnost i kvalitet komunikacije banke analiziran je na osnovu rezultata upitnika od osam kratkih pitanja sa ponuđenim odgovorima.

Pitanja u telefonskom intervjuu bila su:[62]

1.Koliko ste dugo klijent Vaše banke?

- manje od godine,
- od 1 do 5 godina,
- duže od 5 godina.

2. Da li koristite proizvode i usluge drugih banaka osim Vaše banke?

- da,
- ne.

3. Koja Vam je karakteristika najvažnija u komunikaciji sa Bankom?

- kvalitet proizvoda,

[61] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-4.pdf ekonomski fakultet u Nišu preuzeto dana 03.03.2011.
[62] Preuzeto od agencije za istraživanje, Beograd 2009. www.tvojstav.com, preuzeto dana 11.03.2011.

- ljubaznost osoblja ,
- stručnost i kompetentnost osoblja,
- brzina usluge,
- radno vreme,
- provizije,
- blizina Banke,
- ne mogu da se odlučim.

4. Na koji način najčešće koristite bankarske usluge?

- lični odlazak u Banku,
- putem e-bankinga,
- telefonom,
- poštom,
- ne mogu da se odlučim.

5. Na koji način se uglavnom informišete o uslugama Banke?

- odlaskom u banku,
- preko reklama na televiziji i u novinama,
- Internet i web sajt banke,
- flajeri i brošure,
- putem bankomata,
- plakati i bilbordi,
- Call centar banke,
- posredstvom prijatelja ili rodbine korisnika,
- ne znam/bez odgovora.

6. Da li ste zadovoljni komunikacijom zaposlenog osoblja Vaše Banke?

- da,

- delimično,
- ne.

7. Da li ste imali neke neprijatnosti i nezadovoljstva u poslovanju sa Bankom?

- da,
- ne,
- ne znam/bez odgovora.

8. Koji su razlozi Vaših neprijatnosti i nezadovoljstva u poslovanju sa Bankom?

- loša usluga,
- neljubaznost osoblja,
- neprofesionalnost osoblja,
- gužve na šalterima,
- web sajt ne ažuran,
- previše papirologije,
- drugo.

Radi se o višeetapnom slučajnom uzorku od 64 ispitanika. Slučajan izbor ispitanika vršen je iz baze podataka telefonskog imenika „Bele strane“. Pozvani ispitanici su sa područja Beograda, stariji od 20 godina.

Skoro polovina ispitanika (43.8%) je klijent banke duže od godinu dana, a manje od pet godina. Njih 32.8% je klijent banke manje od godinu dana, dok je čak 23.4% njih u istoj banci duže od pet godina.Većina ispitanika (76.6%) je reklo da koristi usluge i drugih banka osim usluga svoje banke. Kao najvažniju karakeristiku u komunikaciji sa bankom ispitanici su naveli kvalitet proizvoda (32.8%), zatim sledi stručnost i kompetentnost osoblja (20.3%), visina provizije (9.4%), radno vreme (3.1%), brzina usluge i blizina (1.6%), a nije se moglo odlučiti 7.8% ispitanika.

Lični odlazak u banku je najčešći način za korišćenje bankarskih usluga smatra 53.1% ispitanika. Skoro trećina (29.7%) najčešće koristi e-banking u realizaciji bankarsih usluga, dok 9.3% to obavlja preko telefona. Njih 7.8% nije se moglo odlučiti.

Odlazak u banku je najčešći način na koji se ispitanici informišu o uslovima korišćenja bankarskih proizvoda i usluga 53.1%. Sledeći način informisanja je posredstvom prijatelja ili klijenata banke 17.2%, dok se posredstvom Interneta ili web sajta banke informiše čak 9.4%. Interesantno je da se putem reklama na TV i novinama informiše samo 10.9% ispitanika. Bilborde i plakate kao informativno sredstvo za bankasrske usluge koristi 4.7% ispitanika, flajere 3.1%, a Call centar banke1.6% ispitanih građana.

Veliki deo ispitanika je uglavnom zadovoljan komunikacijom zaposlenog osoblja banke, njih 46.8% je potvrdno odgovorilo, dok 35.9% njih su delimično zadovoljni komunikacijom, ostatak od 17.3% se negativno izjasnilo. Zanimljiva činjenica je ta da je svaki osmi ispitanik imao neke neprijatnosti u poslovanju sa bankom 12.5%. Neprijatnosti se najčešće odnose na loše uslove usluga koje banka nudi 28.2% na neljubaznost, 21.8%, neprofesionalnost osoblja 23.4% i na gužve na šalterima banaka 21.9%.

Rezultati su potvrdili da je kvalitetna komunikacija banke sa svojim eksternim subjektima, pre svega klijentima od velikog značaja za uspešno poslovanje banke. Za ovu komunikaciju direktno su odgovorni zaposleni u banci, kao i sredstva koja se koriste u obraćanju eksternoj javnosti.

Istraživanje je pokazalo da uspeh banaka u nameri da prodaju svoje proizvode i usluge u velikoj meri zavisi od zaposlenog osoblja u banci. Zaposleni su ti koji su u direktnoj komunikaciji sa klijentom banke, kao i sa ostalim eksternim subjektima. Oni direktno ostavljaju utisak na svoje korisnike koji u savremenim uslovima privređivanja postaju sve zahtevniji i imaju sve veće potrebe. Banke moraju, pre svega da dobro poznaju svoje klijente i zadovolje njihove potrebe i zahteve što kvalitetnije. Na tej način se obezbeđuje poverenje klijenata i on postaje zadovoljan korisnik svih bankarskih usluga koji će doprineti većem profitu, većem prometu usluga i koji će preneti dobar glas o svojoj banci i dati dobre preporuke svom okruženju, odnosno prijateljima, komšijama, rodbini. Dakle zaposleni direktno utiču na donošenje odluka klijenata koje će banci ostvariti profit u skoro 60% slučajeva.

Rezultati su pokazali da klijenti još uvek najradije odlaze u banku kako bi se inormisali i kako bi realizovali određeni posao sa bankom. U tom smislu je značaj direktne komunikacije između zaposlenih i klijenata – licem u lice - još veći. Interesantno je to da se klijenti podjednako informišu preko Interneta i web sajta banke kako bi došli do potrebnih informacija i kako bi sami sebi odradili konkrentnu bankarsku uslugu. Verujem da će se ovaj trend i u budućnosti

nastaviti i povećati. Tako će procenat korišćenja bankarskih usluga preko bankomata, POS terminala, Call centra, e-bankinga, SMS-a nastaviti da raste, dok će filijale sve više dobijati ulogu finansijskog savetnika.

Rezultati istraživanja su pokazali da klijenti pored stručnosti i ljubaznosti osoblja, veoma cene sam kvalitet usluge banke. Kako za potrebne informacije klijenti uglavnom odlaze lično u banku, zaposleno osoblje mora da bude još „uslužnije“, odnosno stručnije, profesionalnije i ljubaznije. Gužve u banci su i dalje aktuelan problem i treba izvesne napore učiniti kako bi se one svele na što manji procenat. Rezultati su pokazali da postoje izvesne neprijatnosti i prepreke u komunikaciji klijenata sa osobljem banke, te izvesne napore treba usmeriti i u ovom smeru. Kako bi se smanjio procenat neprijatnih situacija i problema, potebno je da banke svoju pažnju usmere ka većoj edukaciji svojih zaposlenih. Potrebno je razviti veću profesionalnost zaposlenih u ophođenju prema klijentu. Zaposlene mora naučiti da više poštuju svoje klijente i da im pruže potpunije i jasnije informacije na vreme.

V NEKI OD NAČINA ZA POBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE BANAKA

5.1 Koristi od efikasne komunikacije

Svako posmatra svet oko sebe iz svog vlastitog ugla. Ukoliko želimo uspešno da komuniciramo sa drugima, potrebno je da naučimo kako da se uživimo u tuđi ugao gledanja, jer različite perspektive daju jednoj te istoj poruci različita značenja. [63]Svi privredni subjekti uključujući i banke treba da teže što efikasnijoj komunikaciji, kako internoj, tako i eksternoj. Koristi koje kvalitetna i efikasna komunikacija pruža bankama su višestruke. Svakako da od njenog kvaliteta zavisi uspešnost postavljanja ciljeva, donošenje odluka i rešavanje konkretnih problema, neometano odvijanje svih poslovnih procesa unutar i van

[63] http://www.profitmagazin.com Izdanje broj 4, Mirković A., Diplomirani psiholog, preuzeto 22.11.2010.

banke. Efikasna komunikacija doprinosi jačanju imidža banke i jačanju njenih odnosa sa eksternim subjektima. Takođe, efikasna komunikacija utiče na sve promotivne aktivnosti banke i reklamiranje bankarskih proizvoda i usluga, a samim tim i na porast produktivnosti i njenog tržišnog učešća.

Kako bi se ostvarile prednosti koje pruža kvalitetna i efikasna komunikacija neophodno je posebnu pažnju posvetiti njenom poboljšanju. Ukoliko se ovo ne radi mogu se javiti izvesni problemi koji će dovesti do smanjenja efikasnog funkcionisanja banaka, a samim tim i slabiji poslovni rezultati. Potrebno je stalno razmišljati kako naći načine za bolju komunikaciju, odnosno razmenu informacija između banke sa svojim eksternim okruženjem kao i bolju komunikaciju među zaposlenima. Poboljšati internu i eksternu komunikaciju moguće je postići razvijanjem svesti o važnosti i značaju kvalitetne interne i eksterne komunikacije kod zaposlenog osoblja banke.[64]

5.2 Poboljšanje interne komunikacije

Banke moraju neprestano da poboljšavaju komunikaciju sa svojim zaposlenim radnicima. Zaposleni su ti od kojih zavisi poslovanje banke, koji je predstavljaju i koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima bankarskih usluga. Od kvaliteta njihovog rada zavisiće i kvalitet usluge banke, kao i poslovni rezultati banke, pre svega povećanje profita.[65]

Kako bi se povećala komunikacija između zaposlenog osoblja u banci, treba stalno biti usmeren ka stvaranju povoljnije organizacione klime i povećanju motivacije zaposlenih. Veoma je teško reći koja je strategija najefikasnija u poboljšanju komunikacije među ljudima, jer svaka pokazuje određene efekte u različitim organizacionim strukturama.

U tom smislu treba imati adekvatnu izgrađenu mrežu fomalne interne vertikalne i horizontalne komunikacije usklađene sa organizacionom strukturom banke. Organizaciona struktura varira od banke do banke i samim tim su različito definisani vertikalni i horizontalni kanali razmene informacija. Formalna komunikacija u bankama trebalo bi da bude planirana, propisana i službena i da je se pridržavaju svi zaposleni. Ovo se odnosi i na govornu i na pisanu

[64] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-4.pdf ekonomski fakultet u Nišu preuzeto dana 03.03.2011.
[65] http://www.poslovni-savjetnik.com Nekvalitetna komunikacija u organizaciji, mr.sc. Marija Novak-Ištok, preuzeto 11.11.2010

komunikaciju. Zaposlenima procedure treba učiniti lako dostupnim kako bi se na vreme upoznali sa njima i koristili ih u radu. Takođe, treba dodatno kontrolisati neformalnu komunikaciju koja često može biti uzrok problema i prepreka među pojedinim zaposlenima.

Preporučeni načini za poboljšanje interne komunikacije su: anketiranje zaposlenih, mogučnost pružanje povratnih informacija od strane zaposlenih, redovna obaveštavanja zaposlenih o novinama u radu i ponudi banaka, češći skupovi zaposlenih, redovniji sastanci sa zaposlenima i menadžerima.

Na internoj mreži banke - Intranetu - moraju biti postavljeni svi raspoloživi podaci, dokumenti i procedure koji su zaposlenima potrebni u radu. Pored toga na njemu treba da postoje posebne rubrike, u kojima bi zaposleni mogli da iznesu svoja mišljenja, ideje, komentare, sugestije i sl. Izdavanje internog časopisa (biltena) takođe može da koristi unapređenju komunikacije među zaposlenima. Ovo bi svakako dovelo od većeg zadovoljstva u radu samih zaposlenih, što bi rezultiralo boljim internim odnosima i njihovoj komunikaciji.

Svim zaposlenim u bankama treba omogućiti da prenesu svoje ideje menadžmentu. Za to treba obezbediti posebne kanale za komunikaciju na gore. Veoma često zaposleni imaju dobre ideje i rešenja kako poboljšati funkcionisanje banke, ali se te ideje ne mogu probiti kroz organizacionu šemu. Ovaj problem se može rešiti sistemima za sugestije. Ovi sistemi treba da obezbede kanal za ideje i predloge zaposlenih.

Drugi metod za dobijanje potrebnih informacija je putem tzv. Help desk-a. Reč je o uvođenju posebnih telefonskih linija na kojima dežuraju zaposleni iz banke koji daju potrebne odgovore na pitanja zaposlenih, pružaju im pomoć u radu i slušaju njihove komentare i probleme. Na ovaj način banke bi pokazale zaposlenima da brinu o njima i ohrabruju ih da iskažu svoje probleme. Pored toga, menadžeri na ovaj način imaju uvid u načine na koje mogu da unaprede radne uslove.

Anketiranje zaposlenih se, takođe, može upotrebiti za pikupljanje informacija o stavovima i mišljenjima zaposlenih. Ankete mogu da posluže za otkrivanje promena u stavovima kada do njih dođe. Anketiranje može biti efektno ukoliko se dobijeni rezultati prodiskutuju sa zaposlenima, a povratna informacija iskoristi kao osnova za promene.

Na poboljšanje interne komunikacije utiče i postojanje kodeksa internih komunikacija (pisanih i usmenih). Ovaj kodeks mora da ima svaka banka i mora da bude dostupan svakom zaposlenom.[66]

Pored toga, treba češće služiti komunikacijsku reviziju, kao efikasno sredstvo za ispitivanje komunikacijskih mreža i aktivnosti. U tom smislu, zaposlene treba posebnim programima edukovati i podučiti o poslovnoj komunikaciji s akcentom na timski rad, poslovni bonton, poslovnu retoriku, toleranciju, forme izražavanja, aktivno slušanje. Pored toga, zaposlene treba osposobiti da posluju u skladu sa zahtevima tržišta i savremenih trendova-u smislu oranizovanja i finansiranja stručnih do kvalifikacija i prekvalifikacija. To će takođe, uticati na kvalitet njihove međusobne komunikacije.

Kvalitetna interna konunikacija gradi kvalitetne odnose u banci, a oni dovode do pozitivne atmosfere u kojoj se odvijaju radni procesi, te se tako direktno odražavaju na veći kvalitet rada i komunikaciju sa klijentima. Na taj način se povećava i zadovoljstvo klijenta, koje je najveća garancija za dugoročno poslovanje banke.

5.3 Poboljšanje eksterne komunikacije

Da bi se poboljšala komunikacija banke sa svojim eksternim subjektima potrebno je dodatna sredstva uložiti u znanje i stručnost zaposlenog osoblja banke. Pre svega, ovde se misli na konkretne akcije usmerene ka povećanju profesionalnosti i kompetentnosti zaposlenih. Imajući u vidu da je zaposleno osoblje u direktnoj komunikaciji sa eksternim subjektima banke treba često organizovati sistemske obuke kako bi se povećao kvalitet njihovog rada. Ovde se prvenstveno misli na organizovanje specijalnih obuka i seminara čiji bi programi uticali na širenje znanja i obrazovanja zaposlenih i oblikovanje njihovog ponašanja i kulture ponašanja i kulture u ophođenju sa klijentima. Kao što je hirurgu neophodan pribor za operisanje da bi obavio svoj posao, to je za zaposlenog u banci poznavanje proizvoda ili usluge koje banka nudi klijentu, kao i tehnologije i procedure obavljanja posla.

Posebna obuka zaposlenima potrebna je iz „potrošačkog servisa“ na kojoj bi zaposleni naučili kako kvalitetno da servisiraju svoje klijente i kako da se izbore sa svakodnevnim izazovima okruženja.[67]

[66] http://www.poslovni-savjetnik.com Nekvalitetna komunikacija u organizaciji, mr.sc. Marija Novak-Ištok, preuzeto 11.11.2010

U tom smislu posebne obuke su potrebne iz oblasti veština komuniciranja i odnosa s javnošću, jer su zaposleni ti koji odlučuju na imidž banke i obavljaju posao ambasadora u ime banaka. Nije potrebno samo osposobiti zaposlene da znaju svoj posao, već i da uživaju u njemu. Za svakog klijenta ulazak u prostoriju u kojoj vlada pozitivna atmosfera i energija zaposlenih, predstavlja početak dobre komunikacije .

Kako bi se unapredila komunikacija sa klijentima, potrebna su redovna istraživanja njihovih potreba i zahteva. Ovo se pre svega odnosi na istraživačke procese pomoću redovnih intervjuisanja i anketiranje korisnika bankarskih usluga. Cilj je da se dobiju „sveže“ informacije o potrebama i zadovoljstvu klijenata. Imajući u vidu da se savremeno tržište stalno menja i da promene koje nastaju utiču da klijenti menjaju svoja mišljenja i potrebe. Naime, oni postaju sve zahtevniji, te im je potrebno omogućiti da iskažu šta je to što im je potrebno da bi opstali da bi ostali lojalni svojoj banci.

U tom smislu banke bi mogle na svojim web sajtovima, pored istaknutih e-mail adresa za pisanje svojih reklamacija i sugestija, da postave i ankete koje bi klijenti mogli da popunjavaju. Ove ankete bi bile tematske, menjale bi se nedeljno, a dobijeni rezultati bi bili dragoceni za saznanje šta klijenti trenutno misle o poslovanju banke i koje korektivne akcije treba primeniti.

Pored ulaganja u zaposlene, kao jedan od najvažnijih resursa banke, potrebna su izvesna poboljšanja u načinu korišćenja određenih sredstava komuniciranja. Ovde prvenstveno mislim na instrumente odnosa s javnošću. Treba pojačati rad na stvaranju publiciteta banaka. Stalna oglašavanja doprinose poboljšanju kako interne tako i eksterne komunikacije. Pre svega, treba razviti dobre odnose sa novinarima kao predstavnicima medija. Od njihovih objavljenih članaka u mnogome će zavisiti publicitet banke. Pošto za objavljivanje ovih članaka banke ne mora da izdvoji sredstva kao za reklamiranje preko medija, kvalitetna komunikacija sa medijima postaje sve značajnija za publicitet i poslovanje banaka.

Kao način za unapređenje eksterne komunikacije banke sa širom javnošću može se naći i u većem doprinosu lokalnoj zajednici. Naime, pojedine banke trebalo bi više da se uključe u akciju novčanih pomaganja zajednici u kojoj posluju. U našoj zemlji, oblastima kao što su zdravstvo, školstvo, ekologija, kultura i sport, preko je potrebna finansijska pomoć. U tom smislu bi banke bile društveno korisne, a zasigurno bi i same imale koristi predstavivši se široj javnosti kao redovni donatori i sponzori.

[67] www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2010-4.pdf ekonomski fakultet u Nišu preuzeto dana 03.03.2011.

VI ZAKLJUČAK

Veoma je značajna uloga koju interna i eksterna komunikacija imaju u menadžmentu poslovnih organizacija. Formalni aspekti komuniciranja često su u prvom planu. Ipak, ne treba zaboraviti da to mogu da budu samo pojedinačni faktori u celokupnoj organizacionoj komunikaciji. Sve zvanične linije komunikacije u organizaciji funkcionišu u sprezi sa veoma raširenim neformalnim tokovima informacija, koji mogu da pomognu pojedincima i grupama da ostvare svoje ciljeve. Čak i u slučajevima kada zvanični kanali ometaju prenošenje informacija, nezvanične veze između ljudi (kao što su prijateljstva, ili veze u drugim odeljenjima), mogu da pomognu proces komunikacije.

Komunikacija u hijerarhijskim grupama je izuzetno složena. Međutim, zajedničkim naporima svih zaposlenih koji su svesni njenog značaja i neophodnosti, i koji angažovano ulažu odgovarajuće napore u pravcu njenog poboljšanja, može se ostvariti potrebni i željeni optimum komuniciranja i stvoriti skladna radna atmosfera.

Komuniciranje je proces koji teče između dva prostora na kojima se nalaze izvor ili pošiljalac i korisnik informacija ili primalac, dok su sredstva komuniciranja – sredstva informisanja (štampa, radio, televizija, internet), umetnost (književnost, slikarstvo, muzika), naučna literatura, cifre, simboli i drugo.

Poslovno komuniciranje znači istovremeno davanje i primanje poslovnih informacija radi postizanja odredjenih poslovnih ciljeva i konkretnih rezultata.

Preduzeća u kojima postoji slobodna i nesmetana komunikacija doživljavaju se od strane zaposlneih kao dom, pa je u vezi s tim i njihovo zalaganje maksimalno. Poslovno komuniciranje postaje pokretač, generator i koordinator svih poslovnih aktivnosti i predstavlja skup svih privrednih i poslovnih aktivnosti subjekata i firme u celini. U savremenom poslovnom svetu usmeno/pismeno opštenje, kao i ostali savremeni moderni oblici opštenja, deluju, bolje, dugotrajnije i imaju pozitivnu povratnu vezu (fedbek) ako su realizovani na znalački način. Dobra komunikacija uz adekvatno motivisanje zaposlenih, obezbeđuje donošenje dobrih odluka i njihovu uspešnu realizaciju.

Menadžeri su zaduženi za orgaizaciju posla i za usmeravanje zaposlenih u preduzeću, s tim u vezi, njihova uloga u procesu komuniciranja postaje veoma značajna. Upravo je njihov zadatak da uoče značaj dobre komunikacije unutar organizacione šeme preduzeća i da na to ukazuju svim zaposlenima.

Kultura poslovnog komuniciranja postaje naša stvarnost. Treba imati u vidu da svako pravilo u privatnom ponašanju ima svoj direktni ekvivalent pri poslovnom ophođenju. Svaki promišljeni napor, svaki ozbiljan čovekov korak u životu ima svoje početne ciljeve, svoju svrhu. Ti ciljevi nisu statičke prirode, već se oni kroz stalni rad i tokom vremena, nekad manje a nekad više menjaju, prilagođavaju novostvorenim uslovima, situacijama i stečenim znanjima i iskustvima. Znanje i iskustvo su potrebni elementi, ali da bi bili operativno upotrebljivi, neophodna je permanentna komunikacija i ostvarenost prema novim predlozima i idejama.

Na osnovu iznesenih podataka može se zaključiti da uloga interne i eksterne komunikacije, za poslovanje organizacije i njene rezultate je veoma bitan faktor za poslovni uspeh organizacija. Ono što je pre pojave Interneta bila svakodnevnica, sada se odigrava i on-line. Kao što smo videli u ovom radu internet je postao jedan od najznačajnijih sredstava komunikacije u svetu.

Istraživanje uloge i značaja poslovne komunikacije za poslovanje banaka i njene poslovne rezultate pokazalo je da je komunikacija veoma važan faktor poslovnog uspeha banke. Od

kvaliteta i efikasnosti komuniciranja zaposlenog osoblja među sobom i sa klijentima banke, zavisiće unapređenje profita, promet proizvoda i usluga, tržišno učešće banke, kao i poverenje i zadovoljstvo klijenata banke.

Komunikacija je osnova svih međuljudskih odnosa. Ljudi su oduvek bili upućeni jedni na druge i oduvek je postojala potreba da međusobno komuniciraju i razmenjuju reči, misli, ideje, poruke, informacije. Način funkcionisanja i sve što ljudi rade u životu povezano je sa komunikacijom. Ona je sastavni deo nas, bez obzira na načnin na koji se odvija. Komunikacija se ne vezuje samo za upotrebu reči i razgovor među ljudima, nego i za položaj i pokrete tela, odnosno govor tela. U tom smislu se ne može reći da je verbalna komunikacija važnija od neverbalne i obrnuto. Komunikaciju treba posmatrati kroz jedinstvo oba načina izražavanja i saopštavanja poruka i informacija. Zbog toga je fenomen komunikacija veoma složen i veran izučavanja i istraživanja.

Komunikacija mora da ima centralno mesto u poslovanju banaka, jer su struktura obim i širina banke skoro u potpunosti određene komunikacionim tehnikama i veštinama. Zbog toga zaposleni u bankama moraju poznavati proces komuniciranja, njegove osnovne elemente i principe funkcionisanja, vrste komuniciranja i njihove prednosti i mane, ali i komunikacione barijere i načine njihovog otklanjanja. Na osnovu ovoga mogu se razviti efikasni kanali komuniciranja ili se povećati efikasnost postojećih u cilju efektivnijeg poslovanja banaka. Ovim smo dokazali hipotezu da polazeći od osnovne ideje dobro i kvalitetno poslovno komuniciranje između zaposlenih unutar banke, kao i zaposlenih u banci sa eksternim subjektima, doprinosi da se celokupno bankarsko poslovanje podigne na jedan viši, efikasniji i produktivniji nivo.

Da bi obezbedila pravilan i efikasan protok informacija i omogućila komunikaciju među zaposlenima, banka mora da obezbedi adekvatne vertikalne i horizontalne kanale. Jasno definisana organizaciona struktura banke javlja se kao preduslov uspešne komunikacije. Imajući u vidu da je organizaciona šema banaka složena i sa velikim brojem hijerarhijskijh nivoa, treba jasno definisati pravila kominiciranja i odnosa sa zaposlenima i na pravi način regulisati tokove i kretanje informacija odozgo-nagore. Ovi kanali komunikacije su posebno važni kada je u pitanju obezbeđenje kvaliteta, timski rad i zajedničko rešavanje problema. U tom smislu od značaja je dvosmerna komunikacija između zaposlenog osoblja i menadžmenta, koja će posebno unaprediti poslovanje banke i doneti joj bolje rezultate. Ključ uspeha nalazi se upravo u prevazilaženju jednosmerne komunikacije.

Interna komunikacija u banci, ako je efikasna i kvalitetna, doprinosi unapređenju rada zaposlenih i poboljšava njihov međusobni odnos i saradnju. Zaposleni su ti od čijeg delovanja i ponašanja, posredno ili neposredno, zavise poslovne performanse svake banke. Pokazano je da elektronska tehnologija (e-mail, Intranet) značajno olakšava posao zaposlenih u bankama, povećava kvalitet njihovog rada, ubrzava protok i razmenu informacija i poruka među njima i obezbeđuje efikasno i brzo funkcionisanje poslovnog sistema banaka. Takođe, rezultati istraživanja su pokazali da su zaposleni svesni značaja koji ima usmena i pisana komunikacija na njihove međuljudske odnose, da planiraju poruke koje šalju sagovornicima, da su slobodni da traže objašnjenje u vezi nejasnih procedura i da zahtevaju da im informacije budu raspoložive blagovremeno. U tom smislu posebnu ulogu ima formalna komunikacija u banci, postojanjem propisanih pravila, procedura i načina poslovnog komuniciranja, kojih se moraju pridržavati svi zaposleni unutar banke. Adekvatna forma ove zvanične i službene komunikacije, svakako će imati svoj udeo u poslovnom uspehu banke. Rezultati istraživanja su potvrdili pojedinačnu hipotezu da zadovoljni klijenti donose veći profit, koristeći veći broj usluga i proizvoda banke, šire dobar glas o banci i daju preporuke koje dovode nove klijente.

VII LITERATURA

- Bazić M. *Poslovna komunikacija-savremeni put do uspeha*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2009.
- Bazić M. *Veština komuniciranja*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2005.
- Blek S., *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd, 1997.
- Vasiljev S., Miljković M., *Marketing*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2006.
- Vilkoks D. L., Kameron G. T., Olt F.H., Ejdži V. K., *Odnosi sa javnošću: strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2005.
- Đukić Đ. Bjelica V. Ristić Ž. *Bankarstvo*, 2.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2004.
- Eric, D.D., *Uvod u menadžment*, Ekonoski fakultet, Beograd 2000.
- Kneževic G, *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- Kotler F, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006

- Lončarević R., Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.
- Mašić B, *Menadžment*, drugo dopunjeno izdanje, Beograd, 2007
- Miller, Sh., Miller, Ph., *Cillaborative Team Skills*, New York (1994)
- Milisavljević M. *Marketing*, 20. izmenjeno izdanje, Savremena administracija, Beograd, 2001.
- Milinković D. F., Bazić M. , *Komunikacione veštine i efektivno liderstvo*, Beogradska bankarske akademija , Beograd, 2009.
- Osredečki E. *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton*, Naklada Edo, Samobor, 2000.
- Petković M. Janićijević N. Bogićević B. *Organizacija - teorije, dizajn, ponašanje, promene*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2002.
- Ramsey, C., *Manageng within conversation: influencig for change*, Career Development International, Vol e Issue 7 (1998).
- Roca B., Zubanov V., *Značaj komunikacije menadžment tima u medijima*, Fakultet za preduzetni menadžment u Novom Sadu.
- Smit R.Pol, Marketinške komunikacije, Integralni pristup, Clio, Beograd, 2002.
- Tomić Z., *Komunikologija-teorije i modeli komunikacije*, Čigoja štampa, Beograd, 2003.
- Wright, P.M., Noe R.A., *Management of Organizations*, Irwin/ McGraw-Hill, Boston-New York (1996)

INTERNET ADRESE I IZVORI:

- ✓ www.nbs.rs
- ✓ www.blic.rs
- ✓ www.postfest.ptt.yu
- ✓ http://banke.online.rs
- ✓ www.b92.net
- ✓ http://sr.wikipedia.org/sr-el/komunikacija
- ✓ www.knowledge-bank1.org
- ✓ www.crnarupa.singidunum.ac.yu
- ✓ www.pr.org.rs
- ✓ www.link-elerning.com
- ✓ www.sajam.co.rs
- ✓ www.tvojstav.com
- ✓ www.bifonline.rs
- ✓ www.ekapija.com
- ✓ www.veze.biz
- ✓ www.fakultetzamedijeikomunikacije15508.wordpress.com
- ✓ www.aikbanka.co.rs

- ✓ www.raiffeisenbank.rs
- ✓ www.bancaintesabeograd.com