

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marcela Hrubcová

**Koučování, jako metoda rozvoje zaměstnanců
v bankovním sektoru**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Zdvořák

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR (PART TIME)

2012-2015

BACHELOR THESIS

Marcela Hrubcová

**Coaching as a method of professional development of
employees in the banking industry**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Pavel Zdvořák

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Marcela Hrubcová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Pavlu Zdvorákovi za jeho odbornou pomoc, připomínky a rady, které mi dával při zpracování mé bakalářské práce, a také za čas, který mi věnoval.

Anotace

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit koučovací proces a jeho využití a přínos v oblasti rozvoje zaměstnanců v bankovním sektoru. V teoretické části jsou představeny základy manažerské teorie a manažerské dovednosti, kde jedním z nástrojů úspěšného modelu vedení lidí je efektivní koučování. V praktické části je zpracována oblast stávajícího koučovacího procesu, model obchodního rozhovoru, následně prodejního rozhovoru, neformální a formální koučování, z kterých je poskytována zpětná vazba od manažera směrem k bankéři. Na tu navazuje rozvojová aktivita jako nástroj profesního a odborného růstu bankovních poradců. Na konkrétním příkladu je stávající proces koučování představen. Součástí práce je dotazníkové šetření, které je zaměřeno na konkrétní podobu využívání koučování v Raiffeisenbank, a. s., a přínos pro rozvoj bankéřů. Výstupy z tohoto šetření dokreslují současnou situaci při využívání koučování v bankovním sektoru.

Klíčové pojmy

Aktivity, banka, bankéř, cíle, formální, kouč, koučování, manažer, motivace, neformální, rozvojové aktivity, řízení, vzdělávání.

Annotation

The aim of the thesis is to evaluate the process of coaching and to analyze its use and benefits to the employee development in the banking industry. The theoretical part presents the basis of management theory. It describes the management skills and focuses mainly on the effective coaching as one of the most important tools of managing people.

The practical part firstly describes the coaching process, model of various types of selling dialogue and formal and informal coaching. Then, it analyzes the feedback given by a manager to a bank employee and particular development activity which follows as a tool for professional growth of bank advisors. It also examines a particular example of the coaching process. Furthermore, this Bachelor Thesis comprises an inquiry aimed at coaching process in Raiffeisenbank, a.s. and its benefits for the development of bank officers. Gathered inquiry data helps to illustrate current situation of coaching and its use in the banking industry.

Key words

Key words: activity, aim, bank, banker, coach, coaching, development activities, education, formal coaching, informal coaching, manager, management.

OBSAH

ÚVOD	9
1 TERORIE A STYLY VEDENÍ LIDÍ	11
1.1 Teorie a styly vedení lidí	11
1.2 Teorie 4S	11
1.3 Manažerská mřížka	12
1.4 Management a leadership	14
1.5 Charakteristiky manažera a lídra	15
2 MOTIVACE, JEJÍ PROCES A STRUKTURA	18
2.1 Zdroje pracovní motivace	20
2.2 Negativní nástroje motivace	21
2.3 Hodnocení pracovního výkonu	21
2.4 Rozvoj zaměstnanců	23
3 KOUČOVÁNÍ	24
3.1 Pojem koučink	24
3.2 Koučování osobní	25
3.3 Koučování skupinové	27
3.4 Osobnost kouče vs. manažer	27
3.5 Bariéry při koučování	29
4 CHARAKTERISTIKA BANKY	31
5 VYUŽITÍ KOUČOVÁNÍ V POBOČKOVÉ SÍTI	33
5.1 Úvod koučování v prodejním rozhovoru	33
5.2 Modelové fáze prodejního rozhovoru	35
5.3 Prodejní mapa	38
6 POPIS NEFORMÁLNÍHO A FORMÁLNÍHO KOUČOVÁNÍ	40
6.1 Popis neformálního koučinku v pobočkové síti	40
6.2 Popis formálního koučinku v pobočkové síti	42
6.3 Pomůcky pro koučování	43
6.4 Příklad naslechu prodejního rozhovoru	44
6.5 Zpětná vazba a neformální koučink prodejního rozhovoru	47
6.6 Souhrnný formální koučink	48
6.7 Rozvojové aktivity a aktivity	51
6.8 Metoda SMART z formálního koučinku	53
6.9 Hodnocení manažera v roli kouče	54
PRAKTICKÁ ČÁST	
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ	55
7.1 Dotazování	55
7.1.1 První část dotazníkového šetření a analýza výsledků	56
7.1.2 Druhá část dotazníkového šetření a analýza výsledků	62
7.1.3 Shrnutí dotazníkového šetření	67

ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	71
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	72
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Na přelomu 20. století se zájem firem a manažerů obrátil k rezervám ve výkonnosti lidí a efektivnosti řízení. Z hlediska organizační struktury firmy se obvykle rozlišují manažeři liniioví (nejnižší úrovně), střední manažeři, kteří jsou mezičlánkem mezi vrcholovými a liniiovými manažery, a vyšší nebo vrcholoví manažeři (top management), kteří vytvářejí strategii organizace. Hlavním a důležitým článkem v plnění cílů firmy jsou řadoví pracovníci. Soulad mezi manažery a pracovníky hraje klíčovou roli v naplňování cílů firmy. Kvalita manažera je často spojována s obchodními výsledky firmy. Platí však, že dobrý manažer se nepozná pouze podle odborných, ekonomických či obchodních dovedností a znalostí, ale také podle toho, jak umí práci rozdělit, předat ostatním, jak umí pomoci druhým dojít co nejkratší cestou k cíli.

V dnešní době, kdy tvrdá konkurence klade nároky na vyšší a efektivní výkonnost, kdy produkty si jsou stále podobnější, jsou zaměnitelnější a vyšší nároky zákazníků vytvářejí větší tlak, bude úspěch firmy záviset na kvalitě služeb a kvalitním poradenství. Firmy pochopily, že od hromadné produkce pro masový trh se přechází k jemnějšímu členění, které vyžaduje pozorné naslouchání zákazníkovi a jeho potřebám nebo schopnost vcítit se do jeho problémů. Velmi podstatnou se stává vzájemná závislost jednotlivců, týmů a dalších složek organizací a téměř všichni pracovníci ve firmě tak přímo či nepřímo ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb. Stále více firem hledá manažery jako trenéry ke zdokonalení kolektivní spolupráce, kteří již nesmí jen rozdělovat a vést práci, či jen řídit a přikazovat, ale kteří vědí, co chybí jejich podřízeným pracovníkům. Vedoucí manažer musí umět rozpoznat a rozvíjet schopnosti svých podřízených a musí jim pomáhat tak, aby optimálně využívali svůj veškerý potenciál. S ohledem na současné ekonomické vlivy, tlaky konkurence, kdy zažíváme dramatický růst či pokles poptávky ve velmi krátkém časovém horizontu, firmy čím dál častěji požadují po svých manažerech k celkovému zvýšení výkonnosti a produktivity koučování.

Snahou každé instituce, také tedy i banky, je dosahování výnosnosti svých obchodních aktivit. Banka patří svým zaměřením ke specifickým subjektům. Její hlavní činností je finanční zprostředkování a prodej bankovních produktů a služeb. Za významné v tomto procesu můžeme považovat samotné zprostředkovatele těchto služeb – bankovní pracovníky působící na pobočkách banky.

Obsahem bakalářské práce je koučování bankovních poradců v pobočkové síti. Hlavním tématem bakalářské práce je popis metody koučování, které manažer

pobočky v roli kouče využívá k rozvoji a profesnímu růstu svých bankéřů obchodu¹ za účelem zdokonalení komunikace s klientem a prodejních dovedností. Manažer pobočky je důležitým článkem pro správný chod pobočky a je zodpovědný za plnění obchodních plánů celé pobočky. Přínos koučování a zpětné vazby ovlivňují další aspekty, například styly ve vedení lidí a osobnostní profily koučovaných, jejich pracovní zkušenosti nebo ochota či neochota učit se novým věcem.

Cílem této bakalářské práce je vyhodnocení procesu koučování, jeho využití a přínos v oblasti rozvoje bankéřů v pobočkové síti. Bakalářská práce je rozčleněna do sedmi samostatných celků.

První a druhá část je zaměřena na teoretické poznatky v managementu, stylu vedení a motivaci. Třetí část popisuje pojmy koučování. Tyto teoretické poznatky byly získány na základě studia odborné literatury. Čtvrtá část popisuje Raiffeisenbank jako bankovní instituci. Pátá část navazuje na model prodejního rozhovoru a popisuje proces koučování v pobočkové síti. Šestá část je praktickou ukázkou koučování bankéřů obchodu, kde rozbor prodejního rozhovoru má za cíl identifikovat jeho slabé a silné stránky. Na základě identifikovaných oblastí pro zlepšení pak manažer pobočky a bankéř obchodu nastavují pomocí metody SMART bankéřovu rozvojovou aktivitu a aktivitu pro splnění obchodních cílů. Poslední, sedmá část, je věnována dotazníkovému šetření, které má za cíl zjistit, jak oslovená skupina respondentů z řad bankéřů obchodu a provozu vnímá koučování pro zlepšení svých dovedností, znalostí a profesní rozvoj.

¹Bankéř obchodu – hlavní náplní jeho práce je kontakt s klientem, zjišťování potřeb, prodej bankovních produktů a částečně vykonávaná pokladní činnost.

1 TEORIE A STYLY VEDENÍ LIDÍ

1.1 Teorie a styly vedení lidí

Na zabezpečení splnění plánovaných cílů firmy je orientováno vedení lidí. Manažer nezajišťuje sám nejrůznější úkoly, ale prostřednictvím svých podřízených, které si musí umět dobře vybrat a současně je vhodnými způsoby průběžně ovlivňovat tak, aby dokázali dobře a vzájemně spolupracovat a byli maximálně výkonní. V každé firmě musí být zpracována koncepce řízení lidských zdrojů, v jejímž rámci jsou pro všechny manažery vymezeny principy hodnocení pracovníků, motivace a stimulace pracovníků, komunikace s pracovníky při zadávání a kontrole pracovních úkolů, poradenství na řešení pracovních a osobních problémů vedených pracovníků.

V odborné literatuře o managementu se často setkáváme s McGregorovou humanistickou teorií „X“ a „Y“, člověk je líný – člověk je pracovitý. Ve své teorii zdůrazňuje význam osobního rozvoje, seberealizace a samostatnosti. Studoval názory manažerů na pracovní motivaci člověka a tomu odpovídající řízení lidí. Teorie „X“ vychází z předpokladu, že se pracovníci vyhýbají odpovědnosti, rádi se nechají řídit, práci považují za přítěž a k práci musejí být přinuceni systémem odměn a trestů. Proti této teorii, která je pesimistická vůči pracovní morálce a lidskému snažení, postavil McGregor teorii „Y“, založenou na pozitivním vztahu k práci, kdy pro člověka je práce přirozenou aktivitou, kdy člověk v práci nachází seberealizaci a rád přijímá samostatnost a odpovědnost.²

1.2 Teorie 4S

Styl vedení nám vyjadřuje vztah manažera k podřízeným zaměstnancům, vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídicí práce. Manažer může uplatňovat různé styly vedení v konkrétní firmě, a to dle potřeby i situace, ale především podle toho, s kým jedná. Styl řízení manažerů ovlivňuje klima na pracovišti a může být ovlivněn také firemní kulturou. Nejznámější klasifikaci stylů řízení vypracoval v polovině šedesátých let Rensis Likert (Model 4S):

² BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 18. ISBN 978-80-7452-020-4.

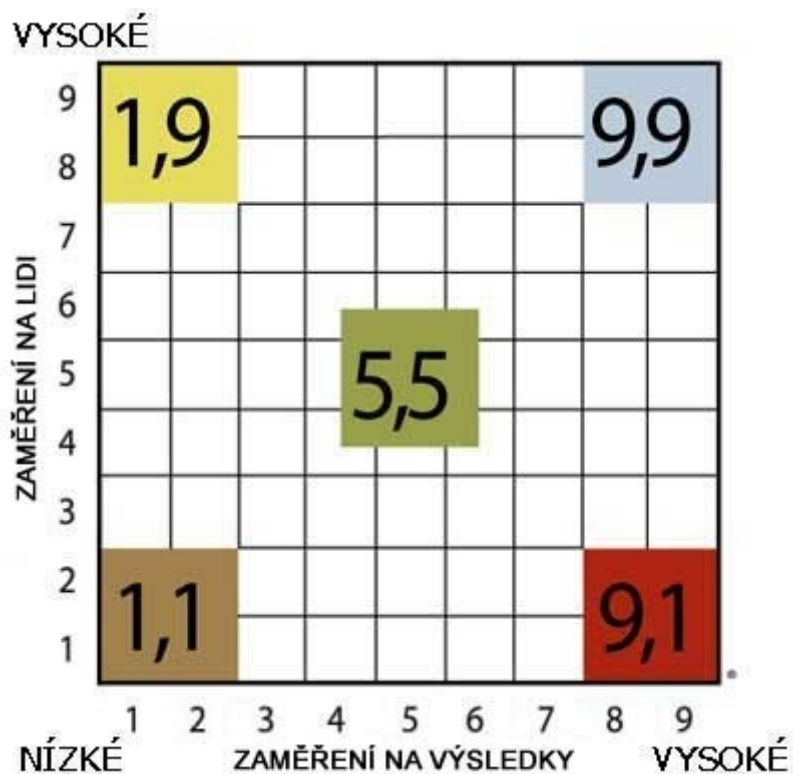
- exploativně autoritativní styl – manažer určuje úkoly direktivně, klade důraz na rychlý a řádný výkon, prosazuje metodu „bič“, komunikace shora dolů, neposkytuje žádnou zpětnou vazbu, rozhoduje pouze manažer,
- benevolentní autoritativní styl – manažer se pokouší vytvořit partnerské prostředí, prosazuje metodu „cukru“, využívá odměny, komunikace shora dolů, poskytuje malou zpětnou vazbu, rozhoduje pouze manažer,
- konzultativní styl – manažer poskytuje intenzivní zpětnou vazbu, probíhá obousměrná komunikace, rozhodnutí provádí manažer až po konzultaci na nejvyšší úrovni,
- participativní styl – manažer aktivně zapojuje podřízené do procesu rozhodování, realizaci cílů nechává na podřízených, probíhá volná obousměrná komunikace, manažer je otevřený ve zpětné vazbě.

1.3 Manažerská mřížka

Nelze přesně určit, který styl vedení je nejvhodnější. Konceptí řízení se zabývali Jane S. Moutonová a Robert R. Blake, kteří vytvořili mřížku řídicího chování, jež představuje grafické vyjádření manažerova specifického stylu řízení, běžně nazývanou „manažerskou mřížkou GRID“. Devítistupňová škála má vodorovnou a svislou osu, kdy se na vodorovné ose vyjadřuje úroveň orientace manažera na výkon, na svislé ose manažerova orientace na lidi. Mřížka se vyznačuje dvěma osami, z níž jedna osa vyjadřuje orientaci na lidi a druhá vyjadřuje orientaci na výsledek. Mřížka ukazuje, které styly řízení u manažera převažují, zda své podřízené vede k naplnění cílů firmy, nebo své podřízené spíše řídí. *„Extrémní hodnoty signalizují výrazná rizika. Absolutizace sociálního řízení může vést v byznys plánu do červených čísel. Jednostranná honba za výkony může být krátkodechá, poněvadž nerespektuje potřeby lidí, kteří je vytvářejí. Rozumné je řešení typu „aura via media“, tedy „zlatá střední cesta“. Harmonizace v orientaci manažera na výkon i na spolupracovníky. Lze doporučit cyklické využívání této diagnostické metody, poněvadž nám během času ukáže trendy ve vývoji individuálních řídicích stylů. Optimální je, pokud se vývoj manažerova stylu řízení vyvíjí po diagonále (zlepšování řízení při zachování souladu obou orientací).“³*

³BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 21. ISBN 978-80-7452-020-4.

Obrázek 1: Manažerská mřížka GRID



Zdroj⁴

Styly řízení dle výsledků souřadnic:

- vedoucí spolku zahrádkářů – v souřadnicích s výsledkem 1,9 je orientován na potřeby lidí, zaměřený na vztahy přátelské, které vedou k příjemné atmosféře, k mírnému pracovnímu tempu. Manažer prosazuje dobré vztahy na pracovišti na úkor pracovních výsledků,
- týmový vedoucí – v souřadnicích s výsledkem 9,9, tento styl byl považován za obecně ideální, manažer dosahující dobrých pracovních výsledků skrze zaujetí pracovníků, orientovaný na dosažení cílů, týmový přístup a na společné řešení problémů, tým vede ke vztahům vzájemné důvěry a spolupráce,
- volný průběh – v souřadnicích s výsledkem 1,1, považován za nejméně vhodný styl řízení, v tomto stylu vedoucí vydává minimální úsilí k odvedení zadané práce, potřeb pracovníků si nevšímá, snaží se jen do té míry, aby se na svém místě udržel,

⁴CZECH GRID GROUP. *Koncepce Grid. Manažerská mřížka – unikátní nástroj*. [online]. © 2013 [cit. 2014-10-27]. Dostupné z: <http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid>

- kompromisník – v souřadnicích s výsledkem 5,5, manažer se snaží o přijatelné výsledky s nejmenším rizikem, rovnováha mezi potřebami pracovníků a zájmy firmy,
- plantážník – v souřadnicích s výsledkem 9,1, styl řízení manažera založený na příkazech a kontrole plnění zadaných úkolů, minimální pozornost věnuje problémům pracovníků, opírá se o moc a autoritu, očekává souhlas se svým názorem, odpor tvrdě potlačuje,
- paternalista – manažer kombinující zájem o lidi s orientací na výkon, nelze však hledat skutečnou integraci jako u týmového vedoucího, tento manažer očekává, že jeho podřízení budou vůči němu loajální,
- oportunist – tento styl využívá manažer, který se snaží dosáhnout výhod ve prospěch sama sebe a napodobuje takový styl, který je ve firmě momentálně žádoucí.⁵

1.4 Management a leadership

O způsobech, jimiž lze v současné době dovést lidi k vyšším výkonům a lepším výsledkům, se můžeme dozvědět z bohaté literatury o manažerství., ale již v minulosti se s vedením lidí potýkali vojáci, velitelé nebo vojevůdci. Způsoby vedení nalezneme v mnoha stále se opakujících podobách, od autoritativního stylu, kde se dbá na bezpodmínečné plnění zadaných příkazů, přes demokratický styl, kde je možnost vyjádřit svůj názor, až k postupnému sdílení odpovědnosti za rozhodnutí a za výsledek práce (participativní styl).

Téma leadershipu je stále živé téma, vznikají nové teorie popisující jak zvýšit výkonnost zaměstnanců a každá nově nastupující generace vedoucích zaměstnanců se znovu pokouší najít svůj nejlepší styl. V poslední době se ujímá delegování, zmocňování a sebeřízení, které nahrazují v posledních letech favorizované týmové vedení.

Z praktické zkušenosti je však zřejmé, že nic takového jako univerzálně použitelný styl vedení neexistuje. I v dnešní době často zatracované direktivní vedení má své opodstatnění, a to zejména ve vypjatých krizových situacích a tam, kde je schopnost či ochota pracovníka dobře, zodpovědně pracovat dlouhodobě na nízké úrovni nebo pokud dochází k porušování norem. Rozhodnutí, jaký styl vedení ve firmě bude, vychází z dané situace. Čím budou pracovníci zralejší a vyspělejší, tím lépe

⁵BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005, s.16. ISBN80-251-0505-9.

může manažer daný způsob vedení použít - počínaje příkazováním, přes přesvědčování a participování, v poslední řadě až po delegování. Vedle stylu vedení také důležitou roli hraje uspořádání vztahů ve firmě, jaká je interakce mezi vedoucím a pracovníkem, aby byl dosažen výkon a splněn dlouhodobý cíl či zadaný úkol.

K zajištění výkonnosti firmy a její konkurenceschopnosti jsou využívány základní funkce souborů metod a technik managementu a leadershipu. Rozdíly mezi managementem a leadershipem jsou patrné v bezprostředním kontaktu vedoucího zaměstnance s ostatními lidmi ve firmě. Manažer je ten, kdo má podřízené, zadává jim úkoly a řídí jejich výkon. Manažer musí být také schopen zajišťovat stabilní fungování firmy, musí řídit prostřednictvím osvojených metod a technik, aby on i jeho podřízení vykonávali veškeré činnosti dle platných norem a plnili včas a kvalitně svěřené úkoly. Zároveň by měl připravit půdu pro změnu, adekvátně vyhodnocovat situaci a svým osobním příkladem být vzorem pro své spolupracovníky – zde hovoříme o lídrovské charakteristice osobnosti. Lídr získává na základě svého vztahu k lidem a stylu jednání s nimi své následovníky a příznivce. Ti potom s jeho podporou plní úkoly zodpovědněji, samostatněji a vědí, co se po nich chce. Podstatou leadershipu je získat lidi pro změnu, ukázat jim směr, otevřeně s nimi komunikovat, účinně je motivovat a slavit s nimi dosažené úspěchy. Michaela Tureckiová takto vymezuje leadership: *„Jako organizační leadership nazýváme uplatňování nedirektivních způsobů práce s lidmi, založené na vzájemně korektních vztazích rozvíjených na úrovni celé organizace, na sdílených očekáváních a na oboustranně přijatých požadavcích (cílech), které jsou naplňovány ve vysoké kvalitě, jež mnohdy překračuje původní zadání.“*⁶

1.5 Charakteristiky manažera a lídra

Pro efektivní činnost firmy je zapotřebí, aby vůdčí osobnost v sobě spojovala obě charakteristiky – manažerskou a lídrovskou. Mezi základní charakteristiky vůdčí osobnosti by měly patřit pozitivní charakter, morálka, vůle, respekt k ostatním lidem i k sobě a upřímná ochota a schopnost vést lidi. Manažer zároveň přijímá i spoluodpovědnost za výsledky svého týmu.

Manažeři a lídři se vyznačují vrozenou inteligencí (tzv. fluidní) a také tzv. krystalickou inteligencí, rozvinutou dalším vzděláním a praktickými zkušenostmi,

⁶TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí, odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 15. ISBN 978-80-247-0882-9.

kteřá je zázurkou, že v dobře známých situacích budou snadno nacházet řešení problémů a že i v situacích, kde se nemohou opřít o předchozí zkušenosti, dokážou úspěšně zareagovat.

Jednou z metod, která vede k pochopení širších souvislostí a vytváření pozitivních mezilidských vztahů při společném hledání řešení, je rotace pracovníků. Rotace pracovníků umožňuje podívat se na problém v jiném kontextu, proto je pohled na rozdílnost a odlišnost vnímán ve firmách jako velká příležitost. Metoda dokládá, že každý člověk a jeho názor si zaslouží respekt. Dále je využíván obdobný postup, kdy hledáme nápady a řešení na neobvyklých místech, a to přímo v terénu. V zahraničních firmách je tento manažerský přístup označován jako „diversity management.“

Efektivní zvládání a smysluplné využívání času je zařazeno mezi další osobní dovednosti manažera a lídra. Tato dovednost je nazývána jako „time management.“ Time management je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity využití času. Zahrnuje plánování, stanovení priorit, přidělování, stanovení cílů, delegování, analýzu stráveného času a monitorování.

Jedním z hlavních rizik pro úspěšný výkon manažera může být nedostatečně včasné řešení termínů v práci vlastních nadřízených a spolupracovníků, ale i na straně zákazníků, rovněž tak tlak na plnění ukazatelů a síla konkurence. Čelit úspěšně práci pod tlakem, zvládat vlastní stres, objevit, jak pečovat o své fyzické a duševní zdraví patří k dalším vlastnostem manažera a lídra. Další jeho důležitou úlohou je také to, aby rozeznal příznaky stresu u svých spolupracovníků a dokázal jim pomoci při jeho zvládání.

V sociálních dovednostech manažera a lídra má výsadní postavení sociální komunikace, která pomáhá budovat vzájemné sociální vztahy a vazby mezi spolupracovníky. Základem dobré komunikace je vzájemná dohoda a shoda na požadavcích a očekáváních obou stran, manažera a spolupracovníků. Častá nedorozumění vznikají právě v důsledku toho, že hned na začátku nebyly jasně specifikovány a vyjasněny představy o zadaných úkolech a požadovaných výkonech a nebylo stanoveno, jaká jsou kritéria a podmínky pro dosahování.

Přímá komunikace patří k nejučinnějším typům komunikace. Z hlediska managementshipu ji lze považovat za otevřenost, respekt k partnerovi a empatii, vcítění se do pocitů, postojů a názorů druhé strany. Manažer dává okamžitou zpětnou vazbu, poskytuje včasné a pravdivé informace i o nepříjemných skutečnostech.

Sdělení musí připravit tak, aby bylo jasné, srozumitelné, aby mu lidé chtěli naslouchat, a zároveň musí udržet emocionální působení sdělení jeho průběžným opakováním, vysvětlováním a získáváním dalších lidí na svoji stranu.⁷

Účinné překonávání škodlivých konfliktů ve firmě se řadí k dalším schopnostem manažera. Jedním z hlavních zdrojů pracovního stresu pro manažery i jejich spolupracovníky patří škodlivé konflikty, které se dotýkají osob a osobních zájmů. Vznikají nejčastěji tehdy, soupeří-li pracovníci o tytéž finanční zdroje, pravomoci, výhody či možnosti povýšení. K posílení konfliktů přispívá odlišné zacházení se zaměstnanci, nevhodně nastavená hodnotící kritéria. Pomoci při řešení problémů tohoto typu mohou různá anonymní dotazníková šetření, otevřené diskuze se zaměstnanci vysvětlující kritéria hodnocení a odměňování, ale také zapojení zaměstnanců do sestavování odměňovacího systému. Zvýšený výskyt osobních a skupinových konfliktů jednoznačně chápeme jako manažerské selhání.

K dalším nejsložitějším manažerským dovednostem, při nichž se firmy i jejich manažeři občas dopouštějí zbytečných chyb, patří motivace zaměstnanců. Další kapitola této bakalářské práce je věnována motivaci.

⁷TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí, odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 15. ISBN 978-80-247-0882-9.

2 MOTIVACE, JEJÍ PROCES A STRUKTURA

Teorie o motivaci nám říká, že pojem motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které spolupůsobí na to, že se člověk zachová takovým způsobem, který povede k dosažení cíle. Motivy jsou klíčovým pojmem v motivační teorii a lze je vysvětlit jako důvody, aktivity a pohnutky jednání. Ve firmách má motivace význam v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností zaměstnance. Z praxe víme, že v pracovní morálce zaměstnanců a jejich vztahu či přístupu k práci existují značné rozdíly podmíněné jejich osobními vlastnostmi či získanými zkušenostmi.

„Potřeby, zájmy a hodnoty – to jsou tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání.“⁸

Význam slova *potřeba* lze vysvětlit jako stav nedostatku, to co nutí člověka konat ať už vědomě, či nevědomě na základě toho, že se mu něčeho nedostává, např. peněz, společenského uznání nebo kontaktů s jinými lidmi. Vykovávat určitou činnost dlouhodoběji, dobře, a aby práce byla pro člověka v nějakém smyslu důležitá, tento typ pohnutek označujeme *jako hodnoty*. Poslední motiv tvoří *zájmy* a jedná se o poslední činnost, kterou člověk vykonává a která by mu měla přinášet alespoň jistou míru uspokojení a radosti.

Již před více než 50 lety se pokusil americký psycholog Abraham Maslow utřídit lidské potřeby do pěti hierarchických úrovní a odhalit principy jejich působení. Tento systém je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb. Dle Maslowa jsou potřeby uspořádány od nejnižších po nejvyšší, kdy s uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň.

- *„Fyziologické potřeby jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.*
- *Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.*

⁸TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí, odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 38. ISBN 978-80-247-0882-9.

- *Sounáležitost (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.*
- *Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.*
- *Sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent.“⁹*

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj¹⁰

Každý člověk, i když si to ne vždy uvědomuje, má svůj žebříček hodnot a určitou strukturu motivů. V různých životních obdobích může být určitý motiv více aktivován, více zdůrazňován, nicméně struktura a hierarchizace motivů zůstává obvykle v dospělosti stabilní.

Další z nejčastěji citovaných teorií je Herzbergova dvoufaktorová motivačně-hygienická pracovní motivace. Herzberg tuto teorii zakládá na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny potřeb, potřeba vyhnout se bolesti

⁹TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí, odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 38. ISBN 978-80-247-0882-9.

¹⁰NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 130. ISBN 80247-0577-X.

a potřeba psychického růstu. Zjistil, že dvě odlišné skupiny podmínek působí na pracovní motivaci a pracovní spokojenost.

Faktory vnější – hygienické (dissatisfactory) se dotýkají celkových okolností práce a pracovního zařazení, mezilidských vztahů s nadřízenými, s podřízenými, s kolegy, peněžité odměny za práci a jistoty trvalého zaměstnání.

Faktory vnitřní – motivátory (satisfactory) – kam patří dosahovaný výkon, uznání poskytované vedením, samostatná práce, osobní rozvoj, prožitek vlastního výkonu a úspěchu a možnost postupu v pracovních funkcích.

2.1 Zdroje pracovní motivace

Každodenní pracovní výkonnost závisí na řadě faktorů, které mohou u různých zaměstnanců a v různých situacích hrát odlišnou úlohu. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní zaměstnance. Častou manažerskou chybou se stává, že se manažeři, kteří jsou ve vedoucí funkci, domnívají, že všichni pracovníci jsou motivováni stejnými faktory či že jednou motivací pracovníků jsou peníze. Úkolem manažera je znalost motivů svých podřízených pracovníků, které je vedou k pracovní spokojenosti a k dosažení cíle.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům. Individuální pracovní motivaci lze rozdělit do čtyř základních skupin zdrojů.

Prvním zdrojem motivace je práce či pracovní atmosféra přinášející potěšení a radost z práce, motivace založená na zajímavosti práce, kde může pracovník uplatnit vlastní schopnosti při překonávání náročných úkolů. Tito pracovníci, stimulovaní tímto způsobem, se nemusejí příliš zajímat o hodnocení ze strany ostatních, důležité je pro ně uspět ve svých vlastních cílech a zvládnout náročné úkoly.

Druhým zdrojem motivace zaměstnanců je motivace zaměřená na finanční odměnu, kdy lidé silně motivováni penězi jsou schopni kvůli finančnímu ohodnocení udělat téměř všechno, na druhou stranu mají tito pracovníci sklon očekávat odměnu za jakoukoli práci navíc. Vhodné je u těchto pracovníků stanovit jasná očekávání o výsledcích práce a sdělit, jaké odměny za dosažené výsledky lze získat.

Třetí zdroj motivace je založen na odborné nebo osobní pověsti, kdy se pracovník snaží vyniknout ve své profesi, patří sem zájem o udržení či posílení odborné reputace, snaha získat za svou práci chválu a uznání. Ke stimulaci těchto pracovníků je vhodné vyslovení veřejné pochvaly a uznání, zdůrazňování veřejné prestiže, kterou určitá práce přináší.

Čtvrtým zdrojem je označována motivace na základě společenského poslání, která se opírá o hlubší smysl vlastní práce. Tito pracovníci zvyšují své pracovní nasazení v podmínkách, kdy věci, na které pracují, skutečně věří. Kladou důraz na dodržování etických a profesních zásad. Jasná komunikace o vizi a cílech firmy, seznamování zaměstnanců s tím, jak jimi prováděná práce přispívá k dosažení této vize, patří k motivačním nástrojům.¹¹

2.2 Negativní nástroje motivace

Cílem každého manažera je vyhnout se demotivaci a nespokojenosti zaměstnanců. K nejčastějším prvkům demotivace patří uvádění nepravdivých informací nebo zatajování důležitých skutečností, čímž se snižuje důvěra ve firmu a její manažery. V oblastech, které se přímo dotýkají zaměstnanců, by informace měly být pravdivé a úplné. Podobný dopad má nesoulad mezi proklamovanými zásadami firmy a skutečným chováním jejích manažerů, kdy dochází k rozporu mezi slovy a činy. Neexistence zpětné vazby vede k frustraci zaměstnance, domnívá se, že nadřazený nebo firma o jeho práci nestojí. Za manažerskou chybu je považováno nespravedlivé hodnocení, které vede zaměstnance k tomu, že omezí své pracovní úsilí, nebo dokonce ztratí víru ve své schopnosti. Hodnocení musí být podáváno takovým způsobem, aby ho zaměstnanec nepovažoval za nespravedlivé, a každý pracovník musí být hodnocen „stejným metrem“ a v rámci odměňování nesmí vznikat rozdíly za podávání stejného výkonu. Motivaci ničí také vytváření zbytečných, často iracionálních pracovních pravidel, omezení a vytváření nadbytečné administrativy, která zaměstnance neúměrně zatěžuje.

2.3 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů a v případě dobře nastaveného systému hodnocení může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Hodnocení má význam pro firmu, manažera a pro hodnoceného pracovníka. Ve firmách je hodnocení využíváno ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, k rozvoji potenciálu pracovníků a zlepšení komunikace mezi manažery a pracovníky. Cíle a úkoly, které jsou formulovány v rámci hodnocení, mají návaznost na firemní cíle.

¹¹ URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 53. ISBN 978-80-247-2465-2.

Mezi tři základní oblasti hodnocení pracovníků patří vstup, výstup a proces. Charakter vstupu je charakterizován tím, co pracovník vkládá nebo může vkládat do své práce, jaké má ke své práci předpoklady. To mohou být nejen kompetence, ale i získané zkušenosti. Za přímé hodnocení, měření výstupu lze považovat ukazatele, kterého lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Mezi snadno měřitelné číselné ukazatele je zařazován výsledek, obrát, tržby, kvalita, rychlost, počet obchodních schůzek a podobně. Ovšem zaměření na vstup a výstup může přinést komplikace, je-li vynecháno hodnocení procesu, kterým je hodnocen přístup pracovníka k různým úkolům, zadáním a k postojům pracovníka při práci. Může se totiž objevit v týmu pracovník, který dosahuje špičkového výkonu, disponuje vynikajícím potenciálem, ale svým chováním negativně ovlivňuje své spolupracovníky a kolektiv demotivuje nebo působí destruktivně.¹²

V dnešní době se od tradičního pojetí hodnocení, které se soustředilo na množství a kvalitu vykonávané práce, přechází na komplexnější hodnocení, kdy se vedle samotného pracovního výkonu posuzují kompetence hodnoceného zaměstnance, tj. jakým procesem a přístupem k práci, svými znalostmi a zkušenostmi dosáhne požadovaného měřitelného výkonu, svých číselných ukazatelů.

„Smyslem hodnocení ovšem je na základě poznání dosavadního stavu, resp. sledovaných trendů, zaměřit se především na budoucnost hodnoceného:

- *využít jeho silných stránek a cíleně je rozvíjet,*
- *umožnit mu vhodným pracovním zařazením co nejlepší uplatnění,*
- *usnadnit mu zlepšování výkonu i kvality práce,*
- *identifikovat jeho potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje,*
- *využít jeho specifických předpokladů např. v systematické práci s talenty, personálními rezervami apod.*¹³

¹²HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s.21. ISBN 978-80-247-1458-5.

¹³BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 21. ISBN 978-80-7452-020-4.

2.4 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a je nutností zaškolovat nové pracovníky, trvale vytvářet podmínky, aby získávali nové znalosti a schopnosti, které souvisejí s urychlujícími se organizačními i strategickými změnami, ale i s nutností delegovat na pracovníky složitější a odpovědnější rozhodnutí. Profesní rozvoj zaměstnanec získává při vykovávání každodenních pracovních činností za podpory manažera, který je jeho přímý nadřízený a má k podpoře rozvoje svých zaměstnanců ve firemní organizaci ty nejlepší předpoklady. Manažer svým pracovníkům k tréninku a rozvoji poskytuje potřebný čas, finanční prostředky, zadává nové nebo náročnější pracovní úkoly, nabízí mentoring či účast v týmech a projektech apod. Pro trénink a rozvoj zaměstnanců je přitom z pohledu manažera velmi mnoho praktických důvodů – schopní zaměstnanci jsou výkonnější, je možné na ně delegovat složitější úkoly a tím manažera při jeho nepřítomnosti zastoupit. Rozvoj zpravidla vede i k vyšší pracovní motivaci a k lepší, jednodušší možnosti organizace udržet si talentované zaměstnance a zvenčí tak přitahovat nové kvalitní a motivované zaměstnance.

Prvním úkolem manažera v řízení rozvoje zaměstnanců je připravovat zaměstnance na požadavky, před které je postaví budoucí vývoj organizace, naplňování její vize. Druhý úkol manažera v organizaci je průběžné sledování rozvojových potřeb zaměstnanců a zaměstnanců samotných, stanovování možností a směrů jejich profesního i osobnostního rozvoje na základě společného dialogu.

Je-li rozvoj se zaměstnancem stanoven, spolupracuje manažer se svým zaměstnancem i na plánu jeho dosažení a realizace. Rozvoj i trénink vyžadují i odpovídající motivaci zaměstnanců a k rozvoji zaměstnance nelze donucovat, ale k rozvoji ho pouze přimět na základě vhodné motivace.

Další kapitola bakalářské práce popisuje koučování, jeden z nejdůležitějších praktických nástrojů vedení a rozvoje zaměstnanců.

3 KOUČOVÁNÍ

3.1 Pojem koučink

S pojmem koučování se setkáváme v mnoha situacích. Nejedná se vůbec o novou metodu – počátky bychom v různých formách našli již v antice. Původně znamená kouč (angl. coach) „kočár“ a pochází z maďarštiny. Kočár slouží jako pomocný prostředek přepravy, s kterým se přesouváme z místa, kde jsme, na místo, kde budeme. Širší veřejnosti koučování a jeho význam bylo nejprve zprostředkováno vrcholovým sportem, kde koučování zůstává kompletní péčí o vrcholové sportovce pomocí psychologicky založených tréninkových metod. Kromě těchto metod však kouč ve sportu pomáhá překonávat obavy, rozvíjet osobní strategie úspěchu i vyrovnávat se s úspěchem.

Koučování postupně přecházelo do podnikového kontextu. Od sedmdesátých let se v amerických podnicích označuje koučování jako styl vedení zaměřený na osobu a rozvoj, který měl zaměstnance podněcovat ke zlepšování jejich výkonnosti a k dalšímu osobnímu růstu. Koučování postupně přecházelo do dalších zemí a rozvíjelo se pod označením „vedoucí pracovník jako kouč“ také v Německu. Požadavky na vedoucí pracovníky, kteří měli být aktivní v podpoře a rozvoji svých podřízených, se rozšiřovaly do všech oblastí vedení.

Za zakladatele koučování je považován John Whitmore. *„Koučování přináší výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah, v němž je kouč koučovanému oporou, a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je.“*¹⁴

V pracovním kontextu koučování pomáhá lidem pomocí určitého postupu zvýšit jejich uvědomění a schopnost dané situace řešit. Kostru koučování tvoří technika GROW spočívající ve stanovení cílů (G – goals), zkoumání reality (R – reality), hledání možností (O - options) a volby (W – will). To vše v kontextu zvyšování sebevědomí, nikoli ve smyslu egoismu a přijímání osobní zodpovědnosti.¹⁵

¹⁴WHITMORE, J. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2014, s.19. ISBN 978-80-7261-273-4.

¹⁵Tamtéž, s.67.

3.2 Koučování osobní

Koučování je jeden ze způsobu vedení lidí, nástroj manažerské praxe, kdy koučováním řešíme konkrétní problémy, které se právě dějí, nebo se připravujeme na věci, které mají nastat. Koučování je založené na detailní znalosti lidské komplexnosti, která umožňuje analyzovat chování v různých situacích, vytvářet určité vztahy, metody práce a mobilizaci lidského potenciálu, aby směřoval k danému cíli.

Koučování se v současnosti využívá převážně ve firemní sféře na různých úrovních manažerské praxe. Manažeři se ve firmách učí, jak správně koučovat, aby své podřízené osobnostně rozvíjeli a využili jejich skrytý potenciál. Manažeři jsou v roli interních koučů. Může být manažer současně koučem svých podřízených? Musíme mít stále na mysli základní pravidlo koučování, totiž že mezi koučovaným a koučem musí být absolutní důvěra a partnerský vztah. Manažer musí vystoupit z role nadřízeného a jednat se svým podřízeným jako s rovnocenným partnerem, protože je spojuje společné dosažení daného cíle.

K základním zásadám osobního koučování patří pomoc koučovanému, aby si uvědomil, jak pracuje, zvážil možnosti, jejich důsledky, co musí změnit, aby byl efektivní a vybral optimální řešení, které je schopen realizovat. Výhodiskem koučování je analýza současného stavu zaměřená na potřeby, požadavky a očekávané výsledky koučovaného, která se opírá o rozhovor s koučovaným i o vlastní rozbor manažera. Úkolem manažera je posoudit, zda problém koučovaného spočívá spíše v jeho znalostech a schopnostech, zajistit co nejvyšší spolupráci ze strany koučovaného, vytvořit časový plán společných schůzek a odhadnout odpor koučovaného vůči změnám. Každý zaměstnanec může na inovace a požadované změny nahlížet jinak, můžou u něj vzniknout obavy z něčeho nového, obavy přijmout odpovědnost, proto manažer v roli kouče musí znát osobnostní profil a komunikační styl koučovaného, a zároveň musí rozlišovat, zda koučuje seniorního pracovníka nebo nováčka, či zaměstnance, který má negativní postoj ke změnám.

Individuální koučování by mělo začít stanovením schůzky. Během schůzky kouče a koučovaného by nemělo docházet k vyrušování nežádoucími vlivy, prostředí by mělo být klidné a nerušené. Schůzka by měla umožňovat uvolněnou diskuzi, společný dialog. Během dialogu pokládá manažer koučovanému otázky. Otázkami vede druhého k tomu, aby se nad svou situací zamyslel, aktivně přemýšlel v nových souvislostech, hledal a nacházel odpovědi, reagoval. Koučování není jen kladení otázek, ale vytvoření atmosféry, která druhému navodí pocit důvěry, pochopení, nebo naopak „vyhecování“ k soutěživosti. Manažer v roli kouče aktivně naslouchá

zaměstnanci. Důležité v rámci koučování je zdůrazňování úspěchů a kroků, které zaměstnanec v dané situaci provedl dobře, a s uvedením příkladů mu kouč odhaluje i další silné stránky, kterých si koučovaný není vědom. Manažer jako kouč orientuje koučovaného na vnímání reality, které je výsledkem soustředění pozornosti, koncentrace a jasného pochopení situace.¹⁶

Kritizování a káraní do procesu koučování vůbec nepatří, hrozila by ztráta motivace koučovaného a chuť někam se posunout či něco změnit. Hlavním aspektem koučování je stanovení oblasti či více oblastí pro zlepšení, ve kterých se musí zaměstnanec zdokonalit. Ideální scénář je, pokud si koučovaný zvolí oblast pro zlepšení a postup k její realizaci sám. Stanovování cíle, který je předmětem koučování, a pro jeho efektivní vyhodnocení je důležité, aby cíl byl vhodně definován a specifikován. Vhodná je metoda SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují vlastnosti správně stanoveného cíle.

S – SPECIFIC (specifický), přesný popis navrhovaného řešení, konkrétní krok, který si zaměstnanec bude nastavovat, aby přesně věděl, co má dělat.

M – MEASURABLE (měřitelný), určení jednotek, schopnost ověřit, že navržené řešení je úspěšně realizováno.

A – ALIGNED (akceptovatelný), osoba, která má cíl plnit, ho musí přijmout, musí být pro něj výzva, že to dokáže.

R – REALISTIC (reálný), osoba, která má cíl plnit, ho musí přijmout, řešení musí být skutečně dosažitelné a cíl by neměl být ani příliš ambiciózní, ani příliš nízký.

T – TIMED (časový), časový horizont, do kdy splní nastavený krok.

Po ukončení koučování si manažer a koučovaný domluví termín další schůzky, při které si koučovaný zrekapituluje minulé nastavení, zda se jednotlivé kroky změn u zaměstnance povedly, a zhodnotí stav, kam se za danou dobu koučovaný posunul ve svém rozvoji.

Koučování má přínos i pro rozvoj manažera. Manažera vede styl práce k tomu, aby si uvědomil, co se děje, získá větší přehled o dění ve firmě. Zcela na místě je u manažera předpoklad, že se vzdá mocenských nároků plynoucích z dosavadního vedení a bude ochoten chtít udělat z ostatních silné a úspěšné lidi. Může se radovat z úspěchu svých pracovníků a s ním spojené důvěry, která přináší méně vynaložené

¹⁶WHITMORE, J. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 45. ISBN 978-80-7261-273-4.

než kontrolování zadaných příkazů.

Koučování není vhodné pro každého, ne každý má potenciál vzít odpovědnost za své jednání v takové míře, v jaké to vyžaduje koučovací metoda. Také zaměstnanci navyklí na dominantní styl vedení a upřednostňující v práci jasné příkazy a postupy, kterých je nutno se držet, ke koučování přístupní nejsou. Koučování nemusí být přínosné ani pro manažera, který není nakloněný práci s otevřenými otázkami.

Koučování není také jediný správný nástroj vhodný pro všechny situace. Může nastat situace, kdy se pracovník potřebuje dozvědět odborné a konkrétní informace, jež nemá, pak je vhodnější varianta poradenství. Pokud manažer ví, že pracovník je schopen, aby celou věc zvládl sám a má i dostatek času, vhodnější varianta je koučování. Pracovník, který má možnost dosáhnout úspěchu na vlastní odpovědnost a sám činit rozhodnutí, se stále přitom učí, rozvíjí se a posiluje tím pocit vlastní hodnoty a sebedůvěry. Podpora manažera mu dodává jistotu a pracovník tak vidí hodnotu svého přispění ke společnému dílu, zvyšuje si motivaci a nachází smysl své práce.

3.3 Koučování skupinové

Cílem skupinového koučování je dosáhnout osobního posunu a pokroku, který přispívá k odstranění typické bariéry bránící prosazení změn v pracovních postupech a zvýšení výkonnosti organizace. Velikost týmu se pro skupinové koučování pohybuje maximálně do šesti osob. Práce se skupinou vyžaduje rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých účastníků skupiny, kdy kouč vede dialog vždy jen s jedním účastníkem a čas od času zapojí ostatní účastníky do tématu jednotlivce, s kterým právě hovořil. Při této formě práce si každý primárně pracuje na svých osobních tématech, skupina se přesto vzájemně obohacuje sdílením získaných zkušeností a zároveň účastníci nabývají nové zkušenosti a znalosti. Celý proces skupinového koučování je ovlivňován skupinovou dynamikou, vztahy mezi lidmi a formální i neformální hierarchií ve skupině, což přináší největší rozdíl od osobního koučování.

3.4 Osobnost kouče vs. manažer

Bakalářská práce popisovala částečně roli manažera jako kouče, zda může být manažer zároveň koučem svých podřízených. K důležitým předpokladům kouče patří dostatek zkušeností a životního optimismu. Především musí být silná, zralá a pozitivně

orientovaná osobnost, která stále na sobě pracuje a učí se. Kouč je člověk, který druhým pomáhá s rozvojem, přičemž se nemusí jednat o profesní rozvoj, ale i osobní rozvoj.

Pohled na koučování může být v rozporu s některými tradičními a zažitými názory na zvyšování výkonnosti a může vyžadovat změnu určitých zažitých zvyklostí a stylu řízení. Aby koučování bylo úspěšné, musí se manažer v roli kouče umět vcítit do situace druhých lidí, být objektivní a nestranný a být ochotný jednat se svými lidmi naprosto jinak než dosud. Pro manažera znamená změnit styl řízení a překonat počáteční odpor a nedůvěru u některých lidí, nedůvěřivých vůči novému řízení. Sdělování a přikazování přináší manažerovi pocit, že má věci pod kontrolou, přičemž u zaměstnanců při direktivním způsobu vedení dochází k mechanickým návykům a oni přestávají myslet na svůj osobní rozvoj.

U manažerů často nastává otázka, kdy je vhodné koučovat nebo podle čeho volit mezi koučováním a přikazováním. V praxi se manažer setkává s tím, že klíčovým problémem je neočekávaná krizová situace, kdy čas hraje významnou roli ve zpracování úkolů. Pak si manažer určitou práci zajistí pravděpodobně nejrychleji tak, že ji udělá sám nebo někomu dá podrobné instrukce, jak to má přesně udělat. Je-li nejdůležitějším kritériem kvalita výstupu, nejlepší výsledky přinese koučování zaměřené na přesné vnímání a uvědomění si reality. Zaměstnanec přebírá vysokou míru odpovědnosti. Je-li cílem co nejvíce zaměstnance naučit, koučování umožní osvojit si co nejvíce nových poznatků, ale také si je dobře zapamatovat. S přikazováním se pojí další problém, a to schopnost zapamatovat si.¹⁷

V níže uvedené tabulce je přenesena část výsledků výzkumu realizovaného firmou IBM, později tyto výsledky potvrdil výzkum realizovaný firmou UK Post Office. Výzkumu se zúčastnila skupina lidí, která byla rozdělena na tři podskupiny. Každá podskupina se měla naučit stejné jednoduché věci. Výuka v první podskupině byla pouze sdělena, druhá podskupina měla možnost sdělenou výuku i vizuálně shlédnout a třetí skupině byla výuka sdělena, vizuálně představena a posluchači mohli poznatky také vyzkoušet.

¹⁷WHITMORE, J. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2014, s.45. ISBN 978-80-7261-273-4.

Tabulka 1: Tabulka výzkumu IBM

	Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet
Po 3 týdnech si vybaví	70 %	72 %	85 %
Po 3 měsících si vybaví	10 %	32 %	65 %

Zdroj¹⁸

Z výzkumu je patrné, že pokud sdělujeme informace a řešení pouze verbálně, po třech měsících si vybaví informaci pouze 10 % lidí, oproti tomu, pokud dojde ke sdělení a k následnému vyzkoušení, je vybavovací schopnost až u 65 % lepší.¹⁹

3.5 Bariéry při koučování

Bez rizik, úskalí a bariér se neobejde nic, ani koučování, proto i v této oblasti narazíme na překážky a různé bariéry, které nám stojí v cestě a které kouč musí překonávat. Většina lidí vyrůstala pod vlivem svých rodičů, kteří jim říkali, co a jak mají či nemají dělat. V dalších etapách života se jim příkazy dostávaly od učitelů a prvních šéfů. Je tak zcela přirozené, že očekávají, že jim někdo bude říkat, co mají dělat, a jsou podezíraví, když se jich někdo zeptá na jejich vlastní názor. V naší mysli máme zakořeněn zvyk říkat lidem, co mají dělat a udělovat jim pokyny. Je proto vhodné a na místě, když lidem, které řídíme nebo koučujeme, vysvětlíme, co jim to může

¹⁸WHITMORE, J. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 33. ISBN 978-80-7261-273-4.

¹⁹Tamtéž, s. 33.

přinést, když se naučí lépe používat vlastní rozum, budou samostatně uvažovat a nebudou se spoléhat pouze na to, co jim říká někdo jiný. I přes všechny výhody, jako je např. zvýšená výkonnost, zvýšená důvěra ve vlastní schopnosti, šance na postup, koučování sebe sama i druhých lidí na pracovišti i mimo ně, nechuť a neochota u některých lidí mohou přetrvávat.

V každém prostředí jsou síly podporující změnu a síly působící proti, jimiž je každý ovlivňován. Stále se budou opakovat situace, kdy manažer narazí při koučování na vlastní postoje, které koučování brání. Stává se, že velmi specializovaný pracovník, který nepotřebuje žádnou podporu ve zvládnání svých úkolů, je manažerem opomíjen, zatímco začátečníkovi, což je pochopitelné, je věnováno více času a větší pozornost. Manažer nesmí opomíjet samostatné, zkušené a výkonné pracovníky, ale naopak s nimi musí udržovat sociální kontakt, který zaměstnanci bude signalizovat důvěru, uznání a ochranu.

Manažeři často hledají výmluvu, že jim koučování zabere příliš mnoho času, kterého nemají nazbyt. Koučování je možné využít jako prostředek pro delegování, aby zaměstnanci dosáhli takové úrovně, aby mohli dělat práci, kterou by musel dělat sám manažer. Čas věnovaný koučování je investice, která mnohem více šetří čas, než který je investován do koučování. V praxi manažer může narazit na den, kdy má vlastní problémy nebo starosti. V takovém rozpoložení je jen těžko možné se plně věnovat koučovanému. Je vhodné naplánovaný pohovor přesunout a domluvit schůzku na jiný termín. Čas od času přijdou na řadu soukromé problémy zaměstnance. V žádném případě není úkolem manažera, aby se staral o zaměstnance v rámci veškerých soukromých problémů. Je vhodné nabídnout po dočasnou dobu určité výjimečné podmínky či pomoc zvenčí a zmínit dopady soukromých problémů do pracovního procesu.

Největší bariéra, která může nastat, je vznik konfliktu manažera se zaměstnancem. Za této situace je zapotřebí určité zkušenosti s problémovými lidmi a velké dávky sebereflexe, má-li manažer zastupovat vlastní kontroverzní stanovisko a zároveň bez hodnocení přijímat argumenty zaměstnance. Pomoc v této fázi je vyžadována od externího kouče, který s oběma najednou konflikt probere.

Ať už má bariéra jakoukoli příčinu, brání manažerům lépe využívat potenciál, který mají zaměstnanci.²⁰

²⁰HABERLEITNER, E., E. DEISTLER a R. UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 229. ISBN 978-80-247-2654-0.

4 CHARAKTERISTIKA BANKY

Raiffeisenbank a.s. je jednou z nejvýznamnějších bank na trhu v České republice. Na českém trhu působí více než 20 let, kde nabízí široké spektrum bankovních služeb pro soukromé a podnikové klienty. V roce 2006 zahájila spojování s eBankou. Vzniku eBanky předcházela prodej většinového podílu Zemské banky v r. 1996 investiční skupině Expandia, která tím nabyla bankovní licenci. V roce 1997 došlo k přejmenování banky na Expandia Banka, která v roce 1998 jako jeden z prvních peněžních ústavů nabídla internetové bankovníctví pro maloobchodní klientelu. Tím odstartovala rozvoj českého elektronického bankovníctví a získala mnoho klientů z řad dynamičtějších zákazníků a firem. V dalších letech se začala Expandia banka věnovat rozsáhlé výstavbě nových poboček, což přinášelo dlouhodobé ztráty. V roce 1999 vstupem finanční skupiny České pojišťovny, která získala majoritní podíl a postupně navyšovala základní kapitál až na 100 %, došlo v roce 2001 k opětovnému přejmenování firmy a svůj poslední název eBanka, a.s. poté nesla až do konce roku 2008, kdy byla úspěšně dokončena fúze s českou Raiffeisenbank. Majoritním akcionářem je se svými 75 procenty rakouská finanční instituce Raiffeisen Bank International (RBI), která zajišťuje služby firemním a investičním klientům v Rakousku a klientům ze zemí střední a východní Evropy. Klienti v České republice jsou obsluhováni v síti více než 120 poboček a ve specializovaných hypotečních centrech.²¹

Bankovníctví v České republice prošlo za posledních 20 let prudkými změnami. V minulosti působilo na českém bankovním trhu málo bank, které můžeme svým charakterem zařadit mezi univerzální banky. V rámci svých obchodních aktivit se banky soustředily především na nastavení parametrů svých produktů a obsluha klientů byla spíše unifikovaná.

V současné nabídce je velké množství bankovních produktů. Na trhu převládají silnější globalizační prvky, jako jsou rostoucí konkurence bankovních ústavů, ale i ze strany nebankovních subjektů prudce se rozvíjející technické a technologické inovace a v neposlední řadě rostoucí finanční gramotnost klientů. Banky se snaží čelit tomuto tlaku přinášením nových produktů, které by se alespoň něčím odlišily od konkurence.

²¹RAIFFEISENBANK. *Výsledky hospodaření eBanky do 7.7.2008. Výroční zpráva eBanka 2006.* [online].© 2008 [cit.2014-10-27]. Dostupné z: <http://www.rb.cz/attachements/pdf/informacni-servis/profil-banky/vysledky-hospodareni-ebanky-do-7-7-2008/VZebanka/ebankavzmmvi.pdf>

Vlivem konkurence, tlakem ze strany klienta na cenu služeb a v neposlední řadě odchodovostí klienta z banky musí banka klást větší důraz na kvalitu klientské obsluhy, poskytování profesionálního a komplexního finančního poradenství.

Obrázek 3: Logo eBanky a.s.



Zdroj²²

Obrázek 4: Logo Raiffeisenbank, a. s.



Zdroj²³

²²LINUXSOFT. *Internetové bankovníctví v Linuxu (7) - eBanka*. [online].© 12.7.2004 [cit.2014-11-27]. Dostupné z: http://www.linuxsoft.cz/article.php?id_article=262

²³FINANCE. *Raiffeisenbank expanduje v Evropě*. [online].© 25.10.2007 [cit.2014-11-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/134714-raiffeisenbank-expanduje-v-evrope/>

5 VYUŽITÍ KOUČOVÁNÍ V POBOČKOVÉ SÍTI

5.1 Úvod koučování prodejního rozhovoru

V rámci pobočkové sítě fungují dvě skupiny zaměstnanců. Jednu skupinu tvoří ředitelé poboček (Branch manažeři) a druhou skupinu tvoří zaměstnanci na pozicích bankéřů a poradců. Kvalitní a efektivní koučovací proces, vzdělávací a rozvojové potřeby těchto zaměstnanců jsou v souladu s firemní strategií Raiffeisenbank, a. s., která má implementován vlastní koučovací proces. Vzdělávací a rozvojové potřeby se v určitých bodech shodují, např. v prodejních a komunikačních dovednostech. Zároveň se v jiných bodech naopak výrazně liší, podrobná produktová a procesní znalost se týká především pozice bankéřů a manažerské kompetence jsou pro ředitele. Změny na bankovním trhu a stále větší tlak na zvyšování výkonnosti vyvolávají primární cíl koučování rozvoj odborných znalostí pracovníků. Klíčovou roli hrají ředitelé poboček, na nichž závisí úspěch a fungování celé pobočky a zároveň jsou za ně zodpovědní. V rámci strategie banky je úkolem ředitele pobočky implementovat pomocí interních koučů standardizovaný model řízení prodeje a obsluhy klienta, který bude během návštěvy banky obslužen dle definovaného modelu, což zajistí kvalitu a výtěžnost prodejního rozhovoru. Pro všechny zaměstnance pobočkové sítě to tedy znamená dodržovat plány aktivit (činností), které jsou pro každou pozici definovány a které bankéř na své pozici, kterou zastává, musí plnit (viz obrázek 5).

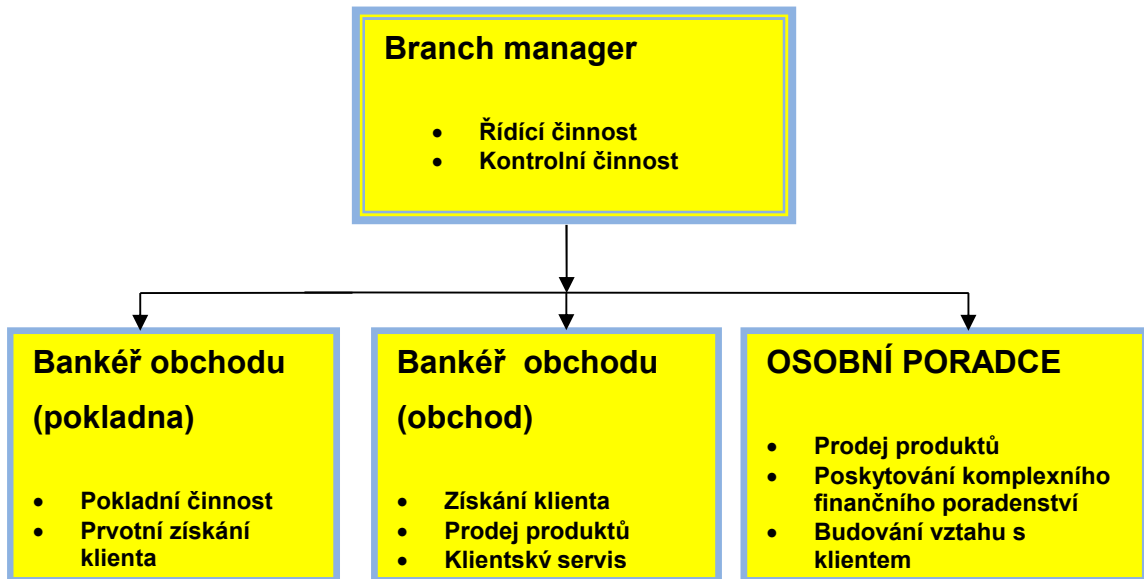
Řízení prodejních aktivit v rámci pobočky je v kompetenci ředitele pobočky, který je zodpovědný nejen za výsledky pobočky, ale i za způsob, kvalitu a efektivitu obsluhy klientů, které poskytují bankéři a poradci. Náslechy prodejních rozhovorů bankéřů, které realizuje ředitel a z nichž následně bankéřům předává zpětnou vazbu, jsou hlavním zdrojem pro určení silných a slabých stránek pracovníka. Ředitel musí co nejvíce vstoupit do role kouče a s bankéřem společně hovořit o silných a slabých stránkách daného rozhovoru. Hodnocení kvality prodejního rozhovoru je označováno jako neformální koučování. Informace z neformálního koučování jsou použity pro rozvojový plán určené oblasti, na jejíž rozvoj se bude bankéř soustředit. Stanovení oblastí pro rozvoj je označováno jako formální koučování.

Bankéř obchodu je univerzální pozice, která v popisu práce zahrnuje pracovní činnost na pokladně a činnost obchodní. Tato pozice je určena na pobočkách o celkovém počtu do šesti zaměstnanců, kde je vyžadována zastupitelnost. Činnost bankéře obchodu je vykonávána zaměstnancem, který zajišťuje perfektní servis pro klienta a uzavírá obchody. Dva týdny v měsíci se věnuje pokladní a směnárenské

činnosti. Po tuto dobu, co se věnuje pokladním transakcím, zastává roli bankéře pokladníka. Úloha bankéře obchodu nespočívá pouze v práci na pokladně, ale jeho další náplní je podávání referencí. Reference je zjištění potenciálu a potřeb klienta ve velmi krátkém čase. Můžeme hovořit o všeobecné nabídce či aktuální kampani, která v bance aktuálně probíhá. Jako příklad může posloužit situace, kdy např. klient provádí bezhotovostní transakce, banka nabízí balík služeb a při vyšším zůstatku na běžném účtu nabízí depozitní produkt s výhodnějším úročením. Výsledkem aktivní nabídky ze strany bankéře obchodu je vyvolat u klienta novou potřebu, která je pro něj výhodná a pro banku představuje nový obchod. Je-li prezentace nabídky přesvědčivá a klient projeví zájem, bankéř nasměruje klienta k dalšímu bankéři obchodu nebo domluví následně obchodní schůzku. Obchodní plán referencí u této pozice není stanoven, ale hraje významnou roli v plnění celkových výsledků pobočky a je součástí standardizace obsluhy klienta. Bankéř obchodu na této pozici získává nové klienty a nabízí nové produkty stávajícím klientům, zajímá se o klientovu budoucnost, o jeho plány a potřeby. Bankéř obchodu musí zvládat prodejní techniky a dovednosti překonávání námitek klienta, v neposlední řadě musí podrobně znát bankovní produkty a procesy. Obchodní plány pozice bankéře obchodu jsou nastaveny na měsíční bázi a stanovují konkrétní počet a objem prodaných produktů.

Osobní poradce je zaměstnancem, který spravuje a rozšiřuje vlastní portfolio 150 – 300 klientů, s nimiž buduje vztah a partnerství, setkává se s nimi na osobních schůzkách. V rámci osobních schůzek analyzuje finanční situaci klienta a navrhuje pro něj finanční plán, který může postavit na širokém spektru produktů. Osobní poradce musí být schopný aktivně komunikovat a obchodovat. Na tuto pozici se v rámci kariérního postupu a profesního rozvoje posouvají bankéři obchodu a provozu. Obchodní měsíční plán má osobní poradce navázán na své portfolio a hodnocen je za splnění prodaného objemu.

Obrázek 5: Prodejní proces na pobočce

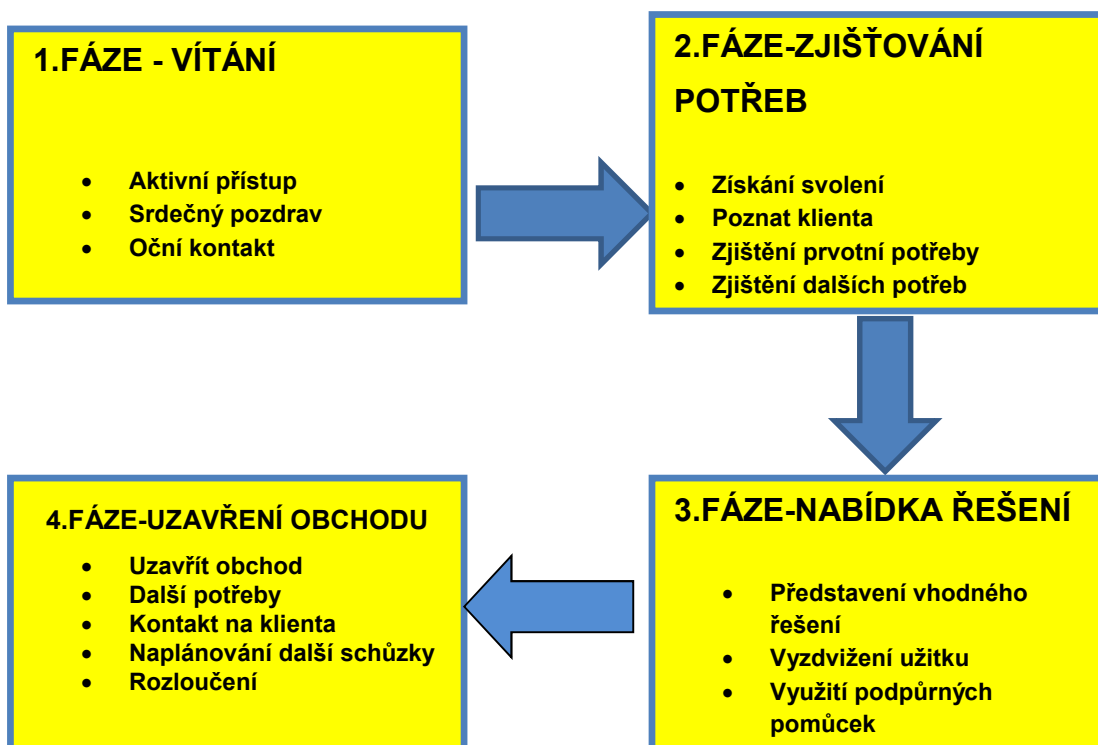


Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní zpracování)

5.2 Modelové fáze prodejního rozhovoru

Pro úspěšný prodejní proces z pohledu výnosů banky je zapotřebí, aby byla celá koncepce plně podpořená ze strany manažera jako kouče. Ten by měl zabezpečit jednak produktové znalosti bankovních pracovníků, klást důraz na trénování jejich prodejních dovedností a postarat se o dodržování standardů a kvality obsluhy klientů. Jednou z pracovních aktivit manažerů pro podporu prodejních dovedností bankéřů obchodu je sledování prodejního rozhovoru s klientem po jednotlivých fázích a celkové přizpůsobení se zákazníkovi, zda správně vysvětloval, vedl strukturovaný prodejní rozhovor, zda zrekapituloval obchodní schůzku a zda byl obchod uzavřen. Stále je dobré mít na paměti, že každý pracovník má svůj způsob bytí, a proto diagnostikujeme bankéře jako jednotlivce. V rámci prodejního rozhovoru hodnotíme současně verbální, ale i jeho neverbální vyjadřování. Dozvíme se mnoho z jeho tělesných postojů, z jeho napjatého či uvolněného tónu, položení hlasu, jemnosti či hrubosti, precizních nebo neuspořádaných gest. Například kdo se cítí nebezpečně, bude často hovořit váhavým způsobem a nebo bude kompenzovat svoji nejistotu zesíleným či hrubým tónem. Sledování prodejního rozhovoru je hlavním předmětem koučování obchodních pozic v bance a obecný model obchodního jednání je znázorněn na obrázku 6.

Obrázek 6: Modelové fáze prodejního rozhovoru



Zdroj²⁴

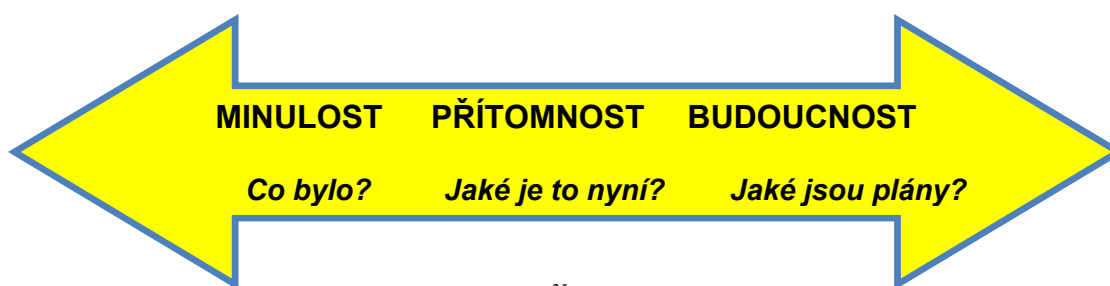
První fáze v prodejním rozhovoru nastává při příchodu klienta na pobočku. V této fázi je velmi důležité, aby bankéř klienta přivítal vřele a přátelsky a slušně pozdravil. Zná-li jméno klienta, použije jej v oslovení, navodí tím osobní rovinu jednání. Z chování bankéře musí klient za všech okolností cítit zájem o svou osobu, přátelskou atmosféru a má se cítit vítaný, aby byl ochoten jednat a uzavřít případný obchod. Samozřejmostí bankéře je postavit se, podat klientovi ruku a představit se celým jménem. Bankéř klienta posadí, nabídne občerstvení a ověří si, zda nebude klientovi nepříjemné, když si bude z rozhovoru zapisovat poznámky, které použije pro vypracování nejvhodnější nabídky. Po celou dobu jednání udržuje bankéř s klientem oční kontakt. V rámci prodejního rozhovoru s klientem má bankéř k dispozici pomůcku, do které zapisuje zjištěné informace. Tato pomůcka je označována jako prodejní mapa a zároveň je vodítkem a nápovědou na pokládání dotazů ze všech

²⁴Interní norma Raiffeisenbank, a. s. – Infinity, prodejní proces.

oblastí finančnictví, které klient využívá nebo v budoucnu využívat bude. Formou vhodných otázek bankéř zjišťuje klientovy primární potřeby a jeho budoucí potenciál. Kladení otevřených otázek napomáhá bankéři zjistit více informací o klientovi samotném a získává komplexní přehled o práci klienta, jeho rodině, zajištění apod.

Druhá fáze obchodního rozhovoru zahrnuje zjištěné potřeby klienta. Čím více a čím konkrétnějších informací o klientovi bankéř získá, tím lépe naváže vhodné řešení pro klienta, to znamená vybere vhodnější produkt, který by klient mohl využívat. Pro komplexní analýzu potřeb klienta je vhodné pokládání již zmiňovaných otevřených otázek, které vedou klienta k přesnější a obsáhlejší odpovědi. V některých případech lze využít i otázek uzavřených, ovšem odpovědi na uzavřenou otázku je možnost „ano“ nebo „ne“. Pro nejlepší a nejjednodušší způsob zjišťování potřeb bankéř využívá vedle prodejní mapy další pomůcku, Osu potřeb, která je znázorněna na obrázku 7.

Obrázek 7: Osa potřeb



Zdroj²⁵

Využití Osy potřeb vede bankéře ke kladení otázky týkající se minulosti, jaké služby klient využíval, jaké služby měl nastaveny, u jaké společnosti, popřípadě s jakými službami a produkty má v současné době zkušenost. Doptává se klienta na produkty, s kterými byl spokojen, a zjišťuje klientskou zkušenost a konkrétní důvody uzavření obchodu nebo jeho zrušení. Zjištění těchto informací je velmi důležité, protože i špatná zkušenost, negativní zkušenost jsou impulzem k hledání ideálního řešení, jak by služby měly být nastaveny, které klient bude chtít využívat, a co od nich očekává. Z minulosti bankéř přechází do oblasti budoucnosti. Kladení otázek na budoucnost slouží k odhalení přání a potenciálu klienta, odhalují i nutné finanční výdaje klienta, například plánovaná koupě nemovitosti, plánovaná rekonstrukce bytu, pořízení dovolené či peníze na zaplacení studií pro děti. Po odsouhlasení si s klientem, že jím

²⁵ Interní norma Raiffeisenbank, a. s. – Infinity, prodejní proces.

sdělené informace bankéř pochopil a správně zapsal, přechází do třetí fáze prodejního rozhovoru.

Třetí fází prodejního rozhovoru je nabídka vhodného řešení. V této části obchodního jednání je důležité, aby bankéř uměl na základě zjištěných informací z analýzy potřeb nabídnout vhodnou produktovou nabídku. V rámci navrhovaného řešení je bankéř připraven reagovat na námitky klienta, které odvrátí produktovou znalostí či obchodní zkušeností. Bankéř se dotazuje klienta, zda mu je navrhované řešení srozumitelné a splnilo klientovo očekávání. V případě pozitivní odpovědi klienta přechází prodejní rozhovor do poslední, čtvrté fáze.

Ve čtvrté fázi prodejního rozhovoru musí být bankéř připraven na uzavření obchodu. Velice důležitá je chvíle, kdy bankéř musí položit otázku na uzavření obchodu. Bankéř nesmí podcenit přípravu letáků, přípravu klientské dokumentace a musí prokázat i zpracování obchodu po technické stránce, dodržet procesy a zvládnout bankovní systémy. V závěru obchodního jednání dostane klient všechny potřebné dokumenty, kontaktní údaje na bankéře a stanoví si společně termín následné schůzky k postupnému řešení další potřeb, které byly v rámci analýzy identifikovány. Po ukončení obchodní schůzky bankéř klientovi poděkuje, podá klientovi ruku, vřele se rozloučí a doprovodí klienta ke dveřím.

5.3 Prodejní mapa

Pomůckou pro bankéře obchodu a hlavní nástroj pro zaznamenávání potřeb a plánů klienta je prodejní mapa. Je součástí každého prodejního rozhovoru s klientem. Vzor prodejní mapy je přílohou A této bakalářské práce. Na začátku prodejního rozhovoru bankéř vyplní jméno klienta, zjišťuje primární potřebu, hlavní banku, důvod návštěvy Raiffeisenbank. V rámci prodejní mapy bankéř zjišťuje hlavní zdroj příjmu, zda se jedná o příjem ze závislé činnosti či z podnikání, jaké jsou měsíční příjmy nebo obraty klienta. Po zjištění těchto základních údajů přechází bankéř k analýze potřeb.

Potřeby v prodejní mapě jsou členěny na šest kategorií:

- oblast osobních financí,
- financování,
- spoření,
- bydlení,

- zajištění pro život a rodinu, zajištění nemovitostí a majetku,
- dlouhodobé plány do budoucna.

V prodejní mapě bankéř vyplňuje aktuální kontakty na klienta. Tato pomůcka nadále umožňuje bankéři dostatečný prostor pro vlastní poznámky a navrhovaná řešení.

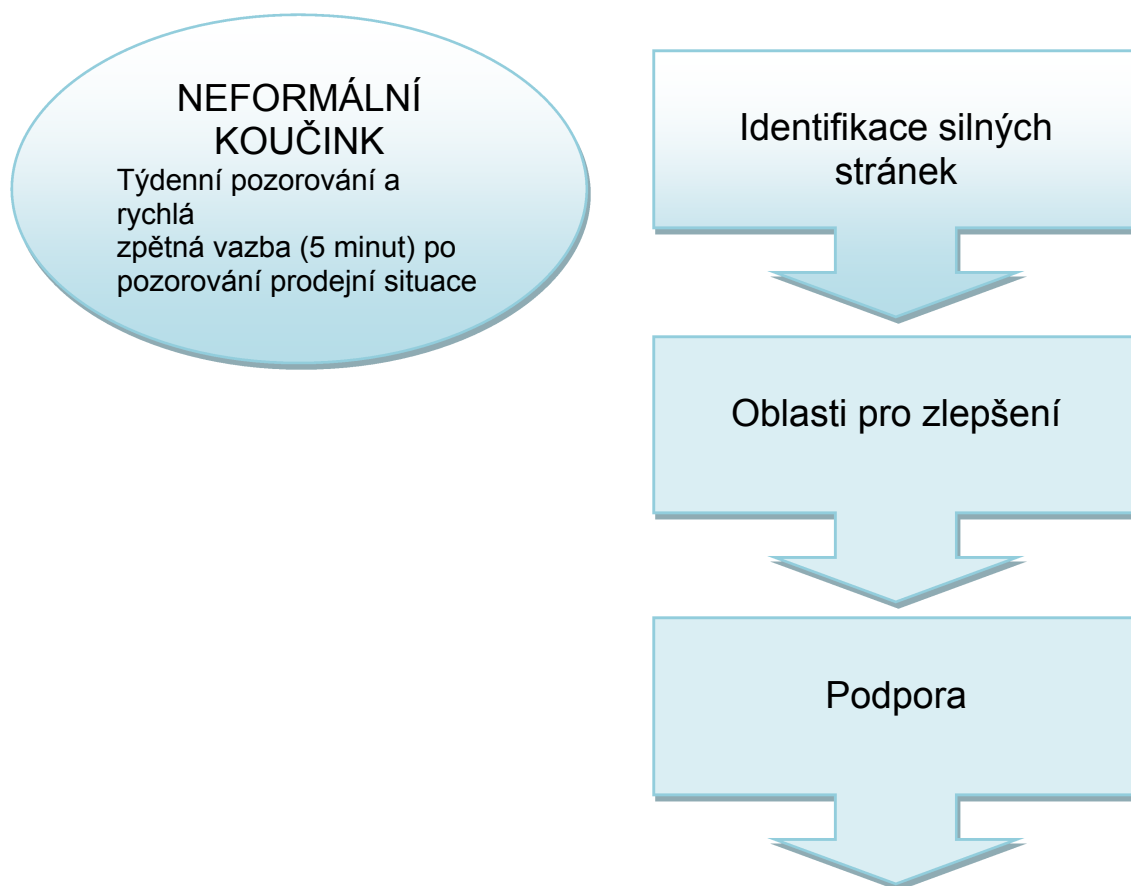
6 POPIS NEFORMÁLNÍHO A FORMÁLNÍHO KOUČOVÁNÍ

6.1 Popis neformálního koučinku v pobočkové síti

Raiffeisenbank a.s. se zaměřuje na dlouhodobé, koncepční vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím využití koučovacího procesu, který je rozdělen na neformální a formální koučink. Pravidelné koučování a podávání zpětné vazby umožňuje manažerům zjistit u svých bankéřů rozvoj v prodejních a komunikačních dovednostech, který zajistí efektivnější plnění obchodních cílů. Existuje vzájemné propojení mezi neformálním a formálním koučováním.

Neformální koučování neboli „zpětná vazba v 99 vteřinách“ je stručné, přesně zaměřené a probíhá ihned po skončení náslechu prodejního rozhovoru. Náslech prodejního rozhovoru představuje proces, při němž je manažer osobně přítomen obchodnímu jednání, nebo anonymně naslouchá a přihlíží. Tyto náslechy manažer absolvuje dvakrát měsíčně s každým bankéřem. Při tomto procesu manažer pozorně naslouchá rozhovor bankéře s klientem a k jednotlivým částem prodejního rozhovoru si provádí poznámky z pozorování. Do jednání bankéře s klientem nezasahuje. Cílem tohoto náslechu je definování silných a slabých stránek bankéře. Po skončení obchodního jednání podává manažer zpětnou vazbu bankéři. Zpětná vazba musí být rychlá, věcná a konkrétní, nepřesahující více než pět minut. Bankéř vyhodnotí pozitiva i negativa ze své obchodní schůzky a společně s manažerem si stanoví a odsouhlasí jednu nebo dvě oblasti, v nichž je možno bankéřovo zlepšení. Rozvojová aktivita bankéře je pak předmětem formálního koučování.

Obrázek 8: Rozhovor se zpětnou vazbou – neformální koučink



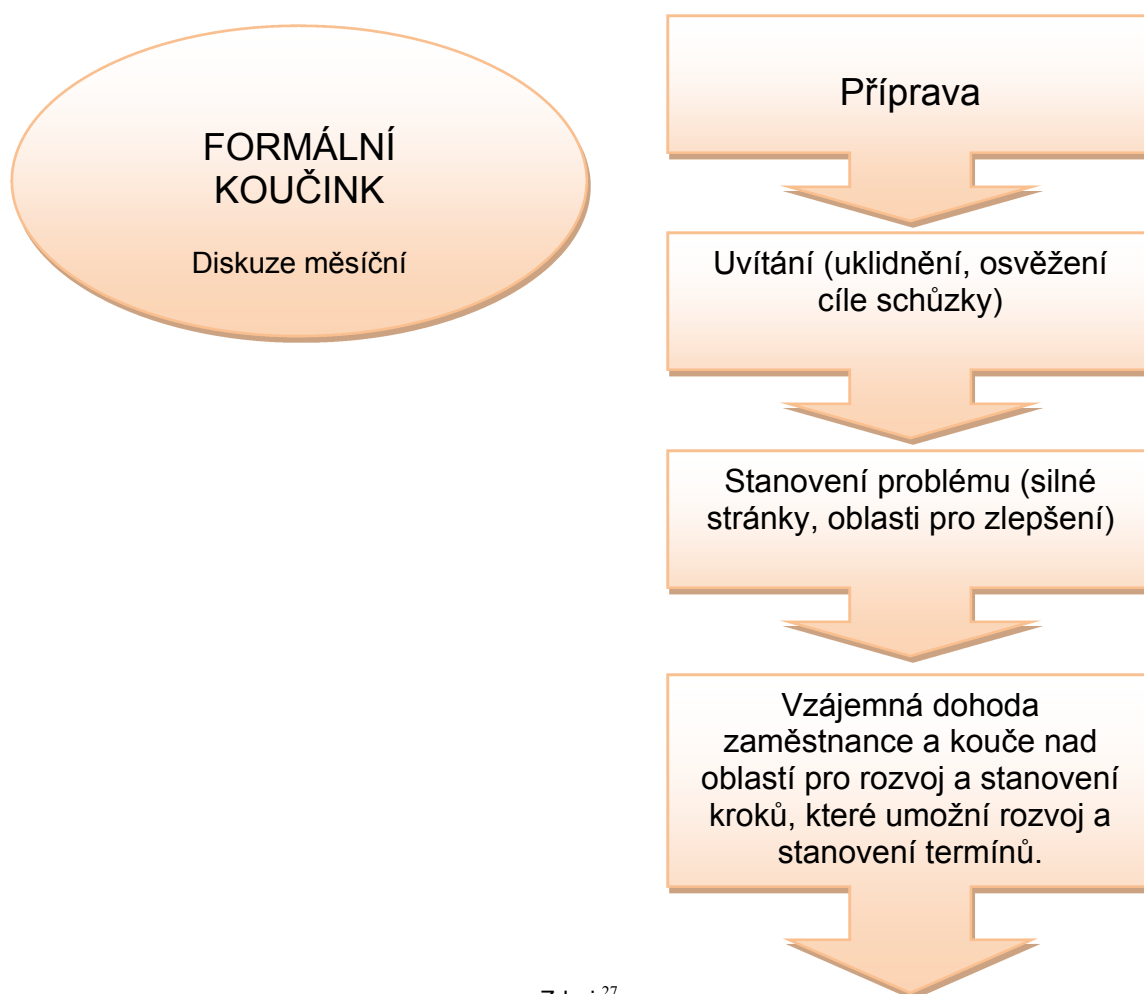
Zdroj²⁶

²⁶ Interní norma Raiffeisenbank, a. s. – Infinity, prodejní proces.

6.2 Popis formálního koučinku v pobočkové síti

Formální koučování je vyhodnocení neformálních koučinků uskutečněných v rozsahu přibližně jednoho měsíce. Formální koučink se od neformálního liší tím, že nejde o krátkou zpětnou vazbu poskytnutou v konkrétní situaci, ale o poskytnutí zpětné vazby a vytvoření konkrétních rozvojových aktivit pro bankéře či poradce. Zpravidla trvá 30 až 45 minut, má předem určený termín a naplánovaný dostatečný prostor. Formální koučink vyžaduje oboustrannou přípravu, a to jak od bankéře, tak od manažera. Obsahem formálního koučinku je celkové hodnocení pracovníka, jeho obchodní výsledky z předchozího období a vyhodnocení rozvojových aktivit z předchozího měsíce.

Obrázek 9: Rozhovor se zpětnou vazbou – formální koučink



Zdroj:²⁷

²⁷ Interní norma Raiffeisenbank, a. s. – Infinity, prodejní proces.

Formální koučink vyžaduje oboustrannou přípravu, a to jak od bankéře, tak od manažera. Obsahem formálního koučinku je celkové hodnocení pracovníka, jeho obchodní výsledky z předchozího období a vyhodnocení rozvojových aktivit z předchozího měsíce. Formální koučink probíhá tak, že se manažer dotazuje bankéře, co se v předchozím období podařilo. Důležité je bankéře za zlepšenou oblast pochválit. Bankéři je následně položena otázka, v jaké oblasti sám očekává potřebu zlepšení. Na základě těchto informací proběhne celkové měsíční hodnocení bankéře a vyhodnocení jeho prodejních výsledků, jak se prosadilo zlepšení v prodejních dovednostech do plnění obchodních plánů. Následně přichází na řadu vyhodnocení rozvojových aktivit z předchozího měsíce. Z výstupu neformálních koučinků jsou identifikovány maximálně dvě nové oblasti pro rozvoj a následné stanovení vhodné rozvojové aktivity. Završení formálního koučinku je nastavení nových obchodních cílů bankéře.

6.3 Pomůcky pro koučování

Pro manažera je nezbytné, aby znal svého bankéře, jeho konkrétní potřeby a důvody neúspěchu. V praxi se setkáváme, že si bankéř neumí definovat konkrétní kroky k úspěchu. Příklad: Co může bankéři pomoci identifikovat potřebu, chce-li zlepšit prodej pojištění, znázorňuje obrázek 8. Bankéř má na výběr ze čtyř oblastí, které mu pomohou lépe si uvědomit, co potřebuje, a získá tak i příležitost, jakou cestou má směřovat, aby dosáhl zlepšení prodeje.

Technicko - organizační téma zahrnuje pracovní pomůcky, letáky, prodejní mapu, počítačové vybavení, bankovní aplikace a procesy, tiskopisy využívané bankou.

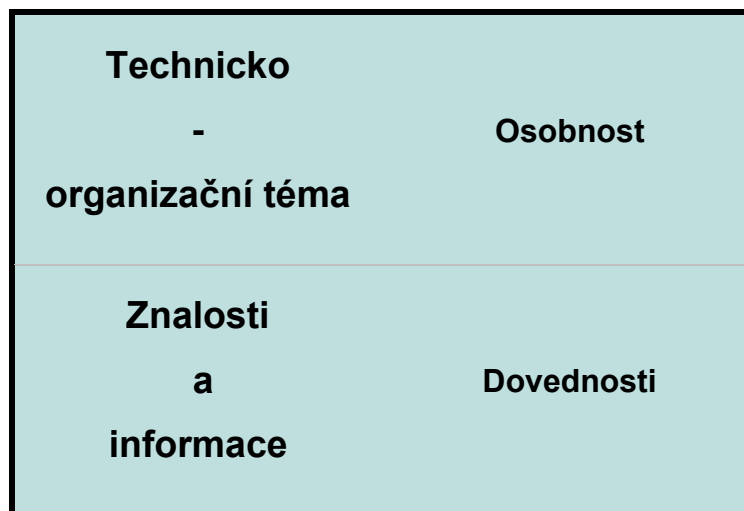
Dovednosti – zařazujeme zde, jaké má bankéř komunikační a telefonní dovednosti, verbální a neverbální komunikaci a jaké používá argumenty pro zvládnutí námitek.

Znalosti a informace – produktové znalosti bankéře, jaké zná výhody daného produktu.

Osobnost – odráží, jakou osobní zkušenost má bankéř s jednotlivým produktem, jakou má sebedůvěru, obavu z odmítnutí. Promítají se zde i jeho charakterové rysy, kam řadíme lenost a vypořádání se se stresem.²⁸

²⁸ Interní norma Raiffeisenbank, a. s. – Infinity, prodejní proces.

Obrázek 10: Redukce komplexity



Zdroj²⁹

Z pobočkové praxe se nejčastěji setkáváme s těmito překážkami:

- bankéř nezná prodejní rozhovor,
- bankéř má nedostatečnou orientaci na klienta,
- bankéř neprokazuje dostatek nasazení dosáhnout výsledky,
- bankéř nedostatečně využívá dostupných informací o klientovi pro pochopení jeho potřeb,
- bankéř není schopen klást otevřené otázky,
- bankéř nezná dostatečně produkty,
- bankéř osobně vnímá negativně skupinu produktů,
- bankéř nedostatečně nabídne klientovi správné výhody a užitek produktu,
- bankéř váhá s uzavřením obchodu,
- bankéř váhá při dotazech na doporučení.

6.4 Příklad náslechu prodejního rozhovoru

Předmětem příkladové části náslechů prodejních rozhovorů je pozorování bankéře při obchodních jednáních s různými klienty na pobočce. Tato část zahrnuje rozbor obchodního jednání na založení osobního účtu. Součástí náslechu prodejního rozhovoru je záznam kouče, v našem případě manažera pobočky, z pozorování vztahujícího se k danému obchodnímu jednání, tabulka 2.

²⁹ Interní norma Raiffeisenbank, a. s. – Infinity, prodejní proces.

Prodejní rozhovor se týkal nabídky osobního účtu. Klient přišel na pobočku banky s požadavkem získat informace o osobním účtu a byl nespokojen s výší poplatku u stávající banky. Náslech prodejního rozhovoru je podkladem pro hodnocení, jak bankéř dodržoval metodické nastavení obchodního rozhovoru, zda použil pomůcku k prodeji a jaké bylo jeho celkové vystupování. V rámci první fáze prodejního rozhovoru bankéř zaregistroval příchod klienta na pobočku, povstal, klienta vřele uvítal, podal mu ruku, představil se, nabídl občerstvení a zjistil jeho prvotní potřebu. V druhé fázi bylo svolení klienta, zda může být dotazován. Bankéř prováděl analýzu potřeb klienta formou otevřených otázek. V některých částech hovoru použil i uzavřené otázky a odpovědi klienta si pečlivě zaznamenával do prodejní mapy. Otevřené otázky jsou obecně považovány za nejvhodnější, nejjednodušší a nejrychlejší nástroj analýzy potřeb, nutí klienta, aby mluvil více o svých dosavadních zkušenostech a znalostech. Uzavřené otázky bankéř položil při zjišťování, zda je již klientem Raiffeisenbank, a. s. či zda nějaký produkt od naší společnosti využívá. Pro analýzu bankéř využil tzv. Osu potřeb, kam směřovaly otevřené otázky na minulost a přítomnost, jež bankéř použil ke zjištění, s jakými službami v rámci bankovních domů má již klient zkušenosti a dále jaké jsou jeho příjmy a výdaje domácnosti na měsíční bázi. Otázky na budoucnost bankéř s klientem řešil, ale ne dostatečně. Otázky na budoucnost by měly směřovat i k cílům klienta, které by chtěl splnit, např. cesta do zahraničí, koupě nového vozu nebo náklady na studium svých dětí. Bankéř v tomto případě zjistil dostatek informací, které vedly ke vhodné nabídce účtu, i informace, které dávaly možnost nabídnout klientovi kreditní kartu. Klientovy námitky ke koupi kreditní karty bankéř nezvládl. V rámci třetí fáze prodejního rozhovoru bankéř nabídl pro klienta osobní účet s tarifem Komplet. Sděлил mu, jak vysoké budou poplatky za služby, jak může docílit toho, že poplatek může být zcela nulový, porovnal služby se stávající bankou, kterou klient využívá, a následně se klienta zeptal, jak se mu nabídka líbí. Klient vyjádřil spokojenost a odsouhlasil, že může s bankéřem přistoupit k sepsání smlouvy. Prodejní rozhovor tak přešel do poslední, čtvrté fáze, kdy se společně domluvili na další schůzce, kde dojde k předání debetní platební karty. Sjednáním následné schůzky si bankéř připravil prostor pro prodej dalších bankovních produktů, kdy si zároveň ověří, zda klient účet aktivně využívá.

Bankéř si v prodejním rozhovoru vedl převážně velice dobře, ovšem vyskytly se i oblasti, které by potřebovaly dále rozvíjet. Oblast prodejního rozhovoru pro udržení a oblast pro rozvoj bankéře vymezuje následná zpětná vazba a neformální koučink.

Tabulka 2: Záznam z náslechu prodejního rozhovoru

ZÁZNAM Z NÁSLECHU BANKÉŘE		
OBLAST	POPSANÝ STANDARD PRÁCE BANKÉŘE	SPLNĚNO
Příprava k prodeji	Přepážka je uspořádaná - není nepořádek, není vidět cizí klientská data, žádné soukromé věci včetně mobilu	Ano
Zahájení	Ukazuje klientovi ochotu se mu věnovat	Ano
	Zdraví srdečně a přátelsky "otevívá" prodejní rozhovor	Ano
	Žádá o svolení k otázkám	Ano
Zjištění potřeb	Používá vhodné otázky ke zjištění potřeb klienta	Ano
	Zjišťuje motivy/důvody požadavku klienta	Ano
	Identifikuje i další potřeby klienta	Ne
	Využívá aktivně prodejní pomůcky	Ano
	Shrnuje všechny klientovy potřeby předtím, než navrhne řešení	Ano
	Používá slova/fráze klienta	Ano
Doporučení vhodného produktu	Navrhuje vhodné řešení - produkty, které uspokojí klientovy potřeby	Ano
	Dokáže formulovat osobní výhody a užitky pro klienta	Ano
	Dokáže zvládat klientovy námítky	Ne
Uzavření obchodu	Zjišťuje, jak navržené řešení vyhovuje požadavkům klienta	Ano
	Ptá se na uzavření obchodu	Ano
Trvalý vztah s klientem	Nabízí další jednání, další pomoc, požádá o kontaktní údaje, předá kontakt na sebe	Ano
	Navrhuje klientovi řešení jeho dalších potřeb	Ano
	Poděkuje klientovi, přátelsky a srdečně zakončuje rozhovor a rozloučí se	Ano
	Zaznamenává přicházející klienty na pobočku (oční kontakt, nasměrování klienta)	Ano
	Správně reaguje při narušení obsluhy (omluva, mobil ne, telefon do 3 zazvonění, rychlé vyřízení)	Ano

Oblast pro udržení:
Vztah s klientem, vysvětlení produktu, komunikace užítku, využití prodejní mapy.
Oblast pro rozvoj:
Zjištění potřeb – doplnění analýzy budoucích potřeb. Zvládnání námitek u kreditních karet.

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní zpracování)

6.5 Zpětná vazba a neformální koučink prodejního rozhovoru

Podáním zpětné vazby, kterou bankéř od svého manažera hned po provedení náslechu dostane, si sám následně uvědomí, v jakých oblastech je třeba se zlepšit. Pro efektivnost neformálního koučinku je třeba, aby se manažer v roli kouče snažil co nejméně mluvit, a naopak dal prostor bankéři, aby vyjádřil své pocity z obchodního jednání.

Příklad otázek na to, co se daří:

„Za co by ses pochválil?“

„Jaký máš pocit z tohoto jednání?“

„Co by se Ti jako klientovi líbilo nejvíce?“

„Co ses na tomto rozhovoru naučil?“

Příklad otázek na příležitosti ke zlepšení:

„Kdybys ten rozhovor mohl vrátit, jaké příležitosti jsi mohl využít lépe?“

„Jaký je v tomto typu klienta obchodní potenciál?“

„Jak bys tento potenciál mohl případně proměnit?“

V případě neformálního koučinku na založení běžného účtu bankéř vyjádřil své dojmy zcela otevřeně a radoval se z uzavřeného obchodu. Na dotaz, za co by se pochválil, odpověděl uzavření obchodu, vysvětlení produktu a aktivního využití osobního účtu. Na dotaz, jaký obchodní potenciál u tohoto typu klienta je ještě možný, si bankéř přesně uvědomil, že měl rezervy ve zjištění budoucích potřeb, nedotázal se na plány do budoucna, vytváření finanční rezervy pro klienta na stáří. Bankéř prokázal i vlastní sebereflexi, dokázal dále identifikovat, že poskytl informace ke kreditní kartě, ale nezvládl námítky klienta, který měl negativní zkušenosti s touto kartou již u konkurenční banky. Zpětná vazba manažera byla pozitivní, bankéře několikrát pochválil za celkovou prezentaci prodejního rozhovoru. Oblasti pro udržení byly

identifikovány fáze obchodního rozhovoru, a to první fáze - příprava a uvítání klienta, navázání příjemné atmosféry, třetí fáze – nabídka řešení a čtvrtá fáze – uzavření obchodu. Bankéř má velice dobré komunikační dovednosti, má tah na bránu a obchod uzavřel. Jako oblast pro rozvoj byla identifikována komplexnost analýzy potřeb a zvládání námitek. Oblasti, které byly určené k odbornému a profesnímu rozvoji jsou podkladem pro stanovení rozvojové aktivity v rámci souhrnného měsíčního formálního koučinku.

6.6 Souhrnný formální koučink

Hodnocení měsíčního snažení bankéře probíhá v rámci formálního koučinku. Obsahem je celkové zhodnocení měsíce - vyhodnocení prodejních rozhovorů v rámci neformálních koučinků, vyhodnocení rozvojových aktivit z předchozího měsíce, stanovení oblasti pro zlepšení na další období, nastavení aktivit a rozvojových aktivit, které jsou provázány do konkrétních výsledků. Doba trvání formálního koučování by neměla přesáhnout dobu 45 minut, kdy 75 % se věnuje oblasti kompetencí a 25 % výsledkům.

Bankéř přišel na schůzku připraven. Provedl celkové hodnocení obchodních cílů a vyjádřil spokojenost se splněním obchodního cíle na běžné účty. V rámci celkového hodnocení manažer pochválil bankéře za splnění plánu v počtu uzavřených účtů, obchodních aktivit a za aktivity, které byly nad rámec plnění bankéře.

Z předchozího formálního koučování měl bankéř za cíl zvýšit aktivitu při nabídce osobních účtů, odstranit bariéru z odmítnutí při aktivním oslovování v rámci akvizic, což se pozitivně odrazilo v plněních obchodních cílů. Bankéř sám aktivně oslovil 30 současných a dlouhodobých klientů banky s novou reklamní akcí „Odměna za doporučení“³⁰ a z této kampaně prodal o 7 nových účtů více. Manažer dále pochválil bankéře, že dodržel domluvu, která vznikla v rámci týdenních neformálních koučinků, že bude aktivně využívat prodejní mapu při prodejním rozhovoru i u servisní činnosti.

Příklad použitých otázek na vyhodnocení předchozího měsíce:

„*Jak bys ten předchozí měsíc zhodnotil z hlediska prodeje?*“

„*Jak bys předchozí měsíc zhodnotil z hlediska rozvoje tvých dovedností?*“

„*V čem ses nejvíce zlepšil?*“

³⁰Klient, který doporučí alespoň 2 nové klienty, kteří si založí účet, doporučující klient nebude platit žádný paušální poplatek za svůj tarif osobního účtu - a to po celou dobu, kdy budou nové účty existovat. Pokud noví klienti zůstanou se svými účty v bance déle jak 2 roky, odměna v podobě nulových paušálních poplatků bude pro doporučujícího klienta platit doživotně.

„ Jak bys vyhodnotil Ty své rozvojové aktivity?“

V dalším průběhu souhrnného formálního koučinku, kdy probíhá nastavení oblasti pro rozvoj odborných a profesních kompetencí, byly vydefinovány oblasti pro podrobnější analýzu potřeb a zvládnání námitek na kreditní karty. Pro efektivní koučování manažer upřednostnil vydefinování jen jedné oblasti pro zlepšení. Bankéř vyhodnotil sám, u které oblasti nejvíce naráží, kde si není jistý a jakou dovednost by nejraději následující měsíc posunul dopředu. Požádal manažera, zda by mu pomohl rozvíjet tuto oblast formou náslechů. Vzájemná spolupráce byla vydefinována na tři společná sezení, jejichž předmětem bude zpětná vazba na jednotlivé obchodní případy. Jako rozvojovou aktivitu manažer společně s bankéřem nastavili zvládnání námitek na kreditní kartu.

Otázky na stanovení oblasti pro další rozvoj:

„ Čemu jsme se v neformálu věnovali nejvíce?“

„Na co u sebe nejvíce narážíš?“

„Jakou oblast tvých dovedností bys nejraději následující měsíc posunul dopředu?“

Na závěr formálního koučinku si manažer ověřil, zda zná bankéř své cíle na další období. Bankéř je bez problému řekl. Jako aktivitu, kterou prokáže splnění jeho rozvojové aktivity a která se pozitivně odrazí na plnění obchodního plánu, zvolil bankéř aktivní nabídku kreditní karty.

Bankéř si zvolil za cíl oslovit 25 klientů, kterým prodá 5 kreditních karet. Manažer s cílem souhlasil. Na závěr formálního koučinku bankéře pochválil za jeho práci a pozitivně ho namotivoval, jakou finanční odměnu za splnění obchodních cílů může bankéř získat.

Příklad otázek k rozvojovým aktivitám:

„Kdy a jak přesně se těm aktivitám budeš věnovat a co bys rád, aby bylo jejich výsledkem?“

„Prodej kterého produktu bys těmi aktivitami chtěl ovlivnit?“

„Jaká konkrétní podpora / kroky ode mě by Ti byly užitečné?“

Tabulka 3: Záznam z formálního koučinku

BANKÉŘ: Č.1		DATUM: 1. října 2015	
Ukazatel	Měsíční plán	Výsledek plnění	
Běžné účty	10	13	
Kreditní karty	5	4	
Spotřebitelský úvěr	850.000,-	888.453,-	

Shrnutí poznatků z neformálního koučinku

Oblast k udržení	Oblast pro rozvoj
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kladení otevřených otázek 2. Komunikace užítku - účet 3. Použití prodejní mapy 4. Produktové znalosti kreditní karty 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zjištění potřeb – doplnění analýzy budoucích potřeb 2. Zvládání námitek u kreditních karet

Celkové shrnutí včetně vyhodnocení rozvojových aktivit

Splněna rozvojová aktivita z předchozího období – nácvik scének s fiktivním klientem, odbourání obavy z odmítnutí v návaznosti s oslovením stávajících klientů. Aktivní oslovení stávajících klientů. Velká pochvala za přeplnění plánu v oblasti účtů a v oblasti spotřebitelských úvěrů. Bankéř velice dobře umí komunikovat užitek pro klienta za doporučení, má velice dobré vztahy s klienty. Pochvala za tah na uzavření obchodu. Prostor pro zlepšení je především ve zdolání námitek u kreditních karet.

Oblast rozvoje pro další období

Zvládání námitek při prodeji kreditní karty.

Rozvojová aktivita

Poznámky

<p>Vydefinování pěti nejčastějších námitek Interní trénink na pobočce Produktová znalost kreditních karet</p>	<p>Rozbor obchodních rozhovorů na kreditní kartu s manažerem – 3 x měsíčně</p>
---	--

Cíle na další období

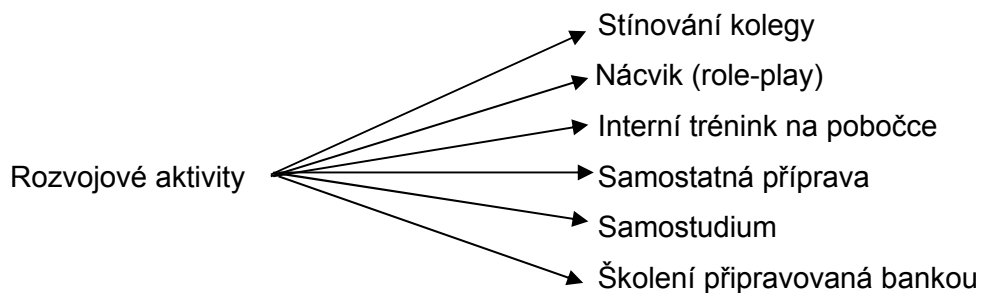
Ukazatel	Plán prodeje na další období
Běžné účty	10
Kreditní karty	6
Spotřebitelský úvěr	850.000

Zdroj³¹

6.7 Rozvojové aktivity a aktivity

Hlavní nástroj pro odborný a profesní růst bankéřů, nástroj pro dosažení obchodních cílů jsou rozvojové aktivity, znázorněné na obr. 9.

Obrázek 11: Rozvojové aktivity



Zdroj³²

Stínování kolegy je forma rozvoje, kdy bankéř sleduje zkušeného kolegu při prodejním rozhovoru. Pozorování kolegy při reálném prodejním rozhovoru sleduje oblast, ve které se chce zlepšit. Nově získané zkušenosti mu tak pomáhají k rozvoji odborných kvalit.

Nácvik je velice podobný procesu interního tréninku. Jeden kolega hraje bankéři klienta, manažer vyhodnocuje prodejní rozhovor. Bankéř si tak může vyzkoušet

³¹ Interní norma Raiffeisenbank, a.s. – Infinity, formální koučink – vlastní koučink.

³² Interní norma Raiffeisenbank, a.s. – Infinity, formální koučink – vlastní koučink.

získané informace v reálném prostředí. Reálný prožitek dává bankéři velký přínos pro kvalitu učebního procesu.

Interní trénink na pobočce probíhá formou scének obchodních situací. Dva pracovníci inscenují klienta a bankéře a ukazují tak danému bankéři, jak by měl správně prodejní rozhovor vypadat. Tato forma rozvojové aktivity je vhodným nástrojem pro podporu týmové spolupráce.

Samostatná příprava vyžaduje vlastní činnost koučovaného bankéře, která vychází ze zpětné vazby manažera. Bankéř si například vydefiniuje námitky, s kterými se nejčastěji setkává v rozhovoru s klientem a na které nedokáže vhodně reagovat.






Samostudium je odborná příprava v rámci e-learningových kurzů či jiných materiálů věnovaných dané oblasti, ve které se má bankéř zlepšit. V rámci banky může bankéř využít produktový katalog, metodické pokyny, materiály ze školení či si ověřit znalosti v rámci e-learningových testů.

Školení připravovaná bankou jsou zaměřená na produktová školení a na prodejní workshopy. Pořádány jsou školiteli interními i externími. Produktová školení jsou zaměřená na zlepšení produktových znalostí. Prodejními workshopy bankéři získávají lepší prodejní techniky či cenné rady od ostatních kolegů, kteří se workshopu účastní.

Aktivita samotná je další vhodný manažerský nástroj koučovacího procesu. Aktivita je činnost, kterou musí bankéř vykonat k dosažení stanovených cílů. U aktivit je potřeba vhodně nastavit cíl použitím metody SMART. Touto metodou vymezíme, co je cílem, jaké kroky jsou potřeba pro splnění cíle udělat, a také je nutné stanovit termín, do kdy bude úkol splněn.

6.8 Metoda SMART z formálního koučinku

Na příkladu z formálního koučinku je znázorněna metoda SMART, kterou nastavujeme cestu k dosažení cílů. Podkladem je Záznam z formálního koučinku v tabulce č. 3, při kterém si bankéř v rámci cílů aktivit stanovil aktivně oslovit 25 klientů s nabídkou kreditní karty. Výstupem této aktivity je prodej pěti nových kreditních karet.

S – specifický		aktivní oslovení 25 klientů s nabídkou
M – měřitelný		aktivně bude osloveno 25 klientů, 5 prodejů
A – akceptovatelný		bankéř přijal svůj cíl
R – splnitelný, reálný		oslovení 25 klientů a z toho prodej 6 ks je reálné
T – časový		měsíc je čas, do kdy bankéř splní úkoly

Při formálním koučinku bylo za cíl aktivity nastaveno aktivní oslovení klientů s nabídkou kreditní karty. Cíl je tedy S - specifický. Pro splnění podmínky M - měřitelného cíle, je nastavení přesného počtu oslovených klientů, které bylo nastaveno na 25 klientů, a z toho následný prodej 5 kusů kreditních karet. Bankéř plán přijal, tudíž cíl byl A - akceptovatelný, nebo také ambiciózní. Ambiciózní proto, že bankéř původně navrhoval, že z 25 oslovených klientů prodá jen 4 kreditní karty, stejný počet jako v minulém měsíci. Plán se podařilo oproti minulému měsíci o 2 kusy navýšit, tj. na celkový počet 5 kusů za měsíc. Zda je plán R - realistický, dokládá fakt, že v minulém měsíci v rámci aktivit podobný cíl bankéř splnil, aniž by byly omezené jiné aktivity. Závěrem této metody je nastavení období, tudíž určení času – T, za které má být plán realizován a vyhodnocen. Bankéř má daný cíl realizovat do jednoho měsíce. Splnění daného cíle bude vyhodnoceno v rámci formálního koučinku začátkem příštího měsíce.

6.9 Hodnocení manažera v roli kouče

Po skončení formálního koučinku provedl manažer pobočky sebehodnocení, zda svým přístupem a komunikací vyhodnocuje cíl schůzky jako vzájemnou spolupráci proudící oběma směry, zda vytvořil příznivou atmosféru pro rozvoj bankéře. Manažer si sám pro sebe provedl checklist, aby sám minimálně poznal, že formální koučování udělal dobře.

Tabulka 4: Checklist manažera formálního koučinku

Zhodnotil si sám bankéř své aktivity a výsledky z minulého období?	Ano
Podal jsem mu svůj komentář k jeho hodnocení? Ocenil jsem jeho úspěch?	Ano
Vybrali jsme společně s bankéřem oblast pro rozvoj v návaznosti na neformální koučování?	Ano
Má bankéř naplánovanou na příští měsíc SMART aktivitu?	Ano
Je nastavena konkrétní podpora z mé strany?	Ano

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní zpracování)

PRAKTICKÁ ČÁST

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A ANALÝZA VÝSLEDKŮ

Pro nastavení optimálního koučovacího procesu v pobočkové síti jsem zvolila vlastní dotazníkové šetření. Oslovena byla skupina bankéřů obchodu, kteří pracují minimálně jeden rok na dané pozici a jsou pravidelně koučováni svými manažery pobočky. Respondenti se mohli v dotazníku anonymně vyjádřit, jak vnímají stávající stav koučování, nastavení rozvojových aktivit, přínos koučování, manažera v roli kouče a pravidelnost koučovacích aktivit.

Dotazníky byly rozeslány emailem 120 respondentům. Návratnost dotazníku byla 85 %. Při sestavování dotazníku bylo potřeba důkladně zvážit formu otázek, aby odpovědi co nejlépe vystihovaly aktuální postoj respondentů. Ve skupině bankéřů obchodu jsou zastoupení muži i ženy. Dotazník je přílohou B této bakalářské práce. Sběr dat probíhal v období listopad – prosinec 2014.

Tabulka 5: Návratnost rozeslaných dotazníků

	Návratnost v ks	Návratnost v %
Počet vyplněných dotazníků	102	85 %
Počet nevyplněných dotazníků	18	15 %

Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

7.1 Dotazování

Dotazník byl sestaven následujícím způsobem. V první části dotazníku jsem položila 7 otázek, na které bylo možno odpovědět v pětibodové škále (od určitě ano po určitě ne) a jsou zaměřeny na manažera, jak využívá koučování jako nástroj rozvoje svých podřízených.

V druhé části dotazníku je položeno 5 otevřených otázek, jejich cílem je získat od respondentů názor na koučování a na rozvojové aktivity.

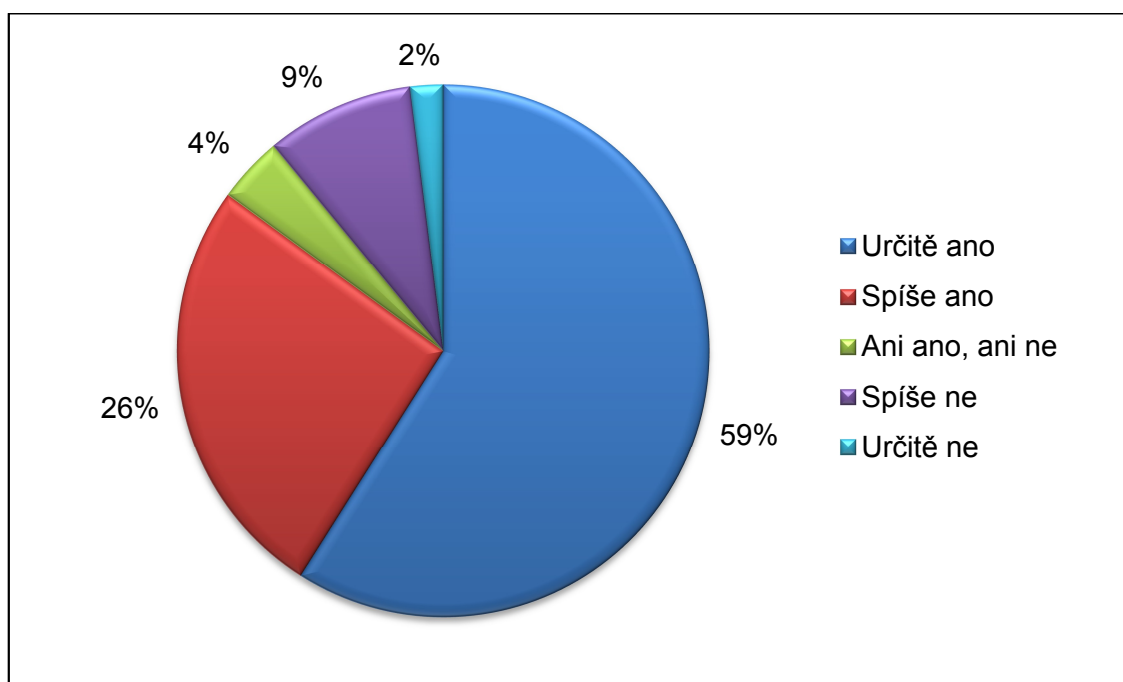
7.1.1 První část dotazníkového šetření a analýza výsledků

1. Otázka

Jste dostatečně povzbuzován ze strany manažera?

Otázka byla zaměřena na podporu bankéřů od svého manažera. Zda manažer úspěšně vede a rozvíjí podřízené pracovníky k větší samostatnosti a zodpovědnosti. 59% respondentů odpovědělo, že určitě ano, 26 % uvedlo, že spíše ano. To považují za dobrý výsledek, podpora manažera hraje významnou roli v rozvoji podřízených. 9 % a zbylá 2 % necítí dostatečnou podporu od svého manažera. 4 % respondentů měla neutrální názor.

Graf 1: Podpora ze strany manažera



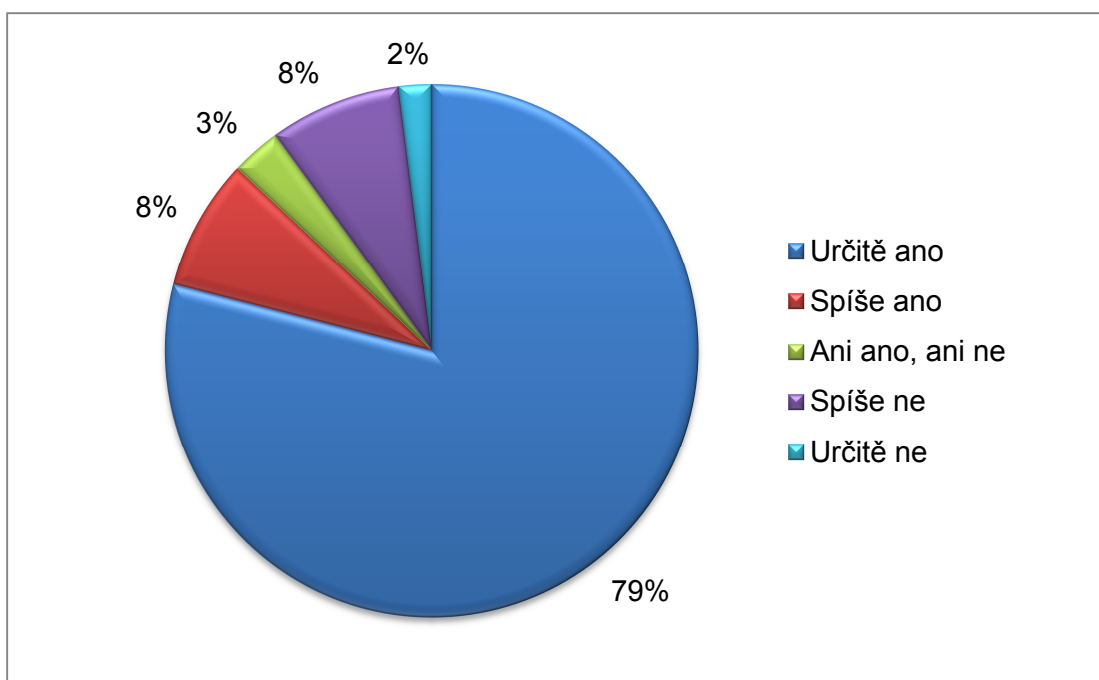
Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

2. Otázka

Máte dostatečnou podporu v rozvoji prodejních dovedností od svého manažera?

Druhá otázka směřovala na konkrétní podporu manažera v rozvoji prodejních dovedností. Vypovídala, zda se manažer aktivně podílí na rozvojových aktivitách svých bankéřů. Velké procento, 79 % respondentů, odpovědělo určitě ano, 8 % spíše ano, 3 % ani ano, ani ne. 8 % odpovědělo spíše ne a 2 % rozhodně ne.

Graf 2: Podpora ze strany manažera v prodejních dovednostech



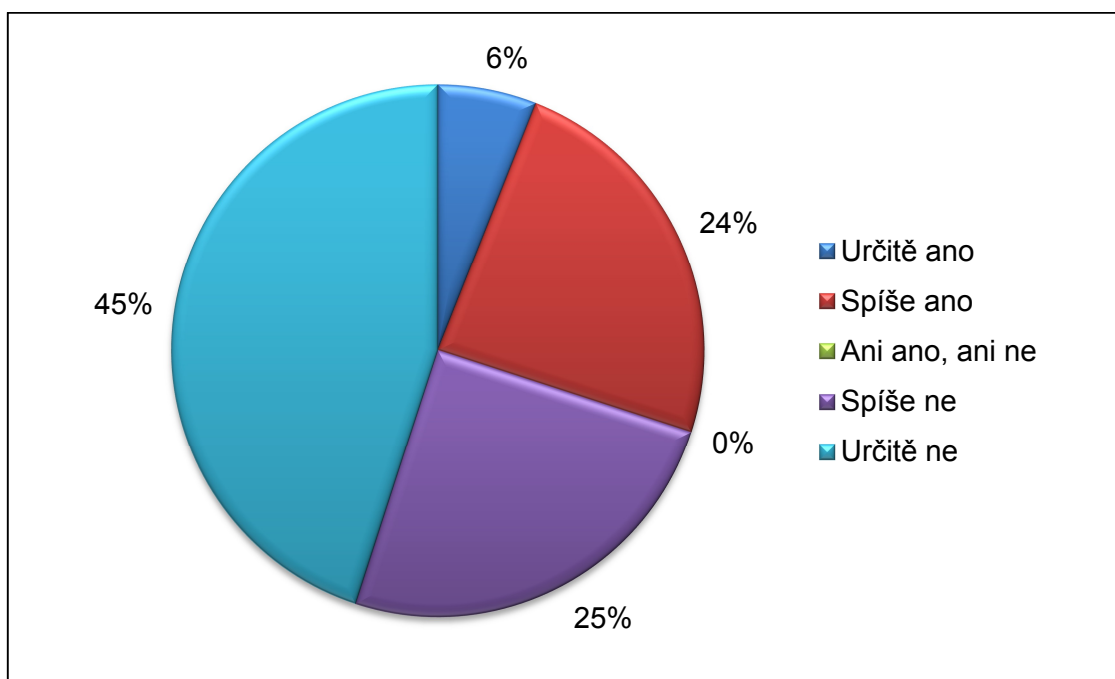
Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

3. Otázka

Pomohl Vám koučink ze strany Vašeho manažera k vyřešení nějakého osobního problému?

Třetí otázka zjišťovala, jak pomohlo koučování bankéřům v jejich osobním problému. Koučování v pobočkové síti je zaměřeno spíše na výkon, proto většina respondentů, 45 %, odpověděla určitě ne, 25 % spíše ne, 24 % spíše ano a 6 % určitě ano. Pouze dva respondenti odpověděli neutrálně. Procentní vyjádření tedy nabývá nulovou hodnotu.

Graf 3: Koučování k vyřešení nějakého osobního problému



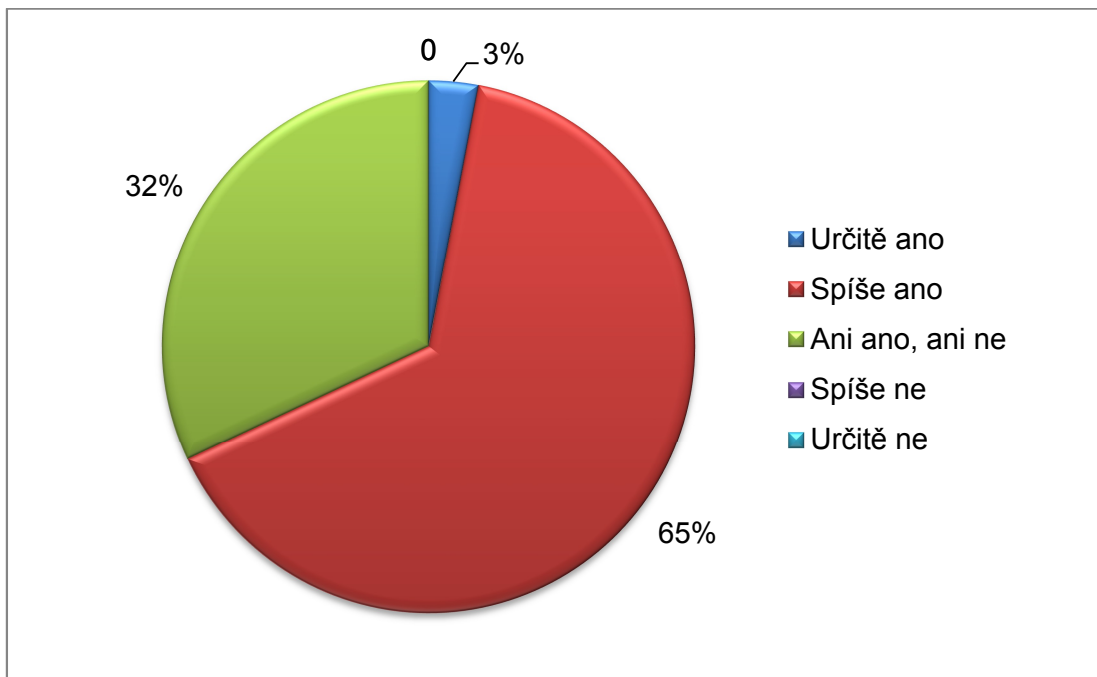
Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

4. Otázka

Jste pravidelně svým manažerem koučován?

V bance jsou nastaveny pravidelné intervaly koučovacích aktivit. Respondenti uvedli z 65 % spíše ano, 32 % ani ano, ani ne a 3 % určitě ano. Výsledek dotazníku ukazuje, že manažeři zcela nedodržují pravidelné intervaly koučovacích aktivit.

Graf 4: Pravidelné intervaly koučovacích aktivit manažera



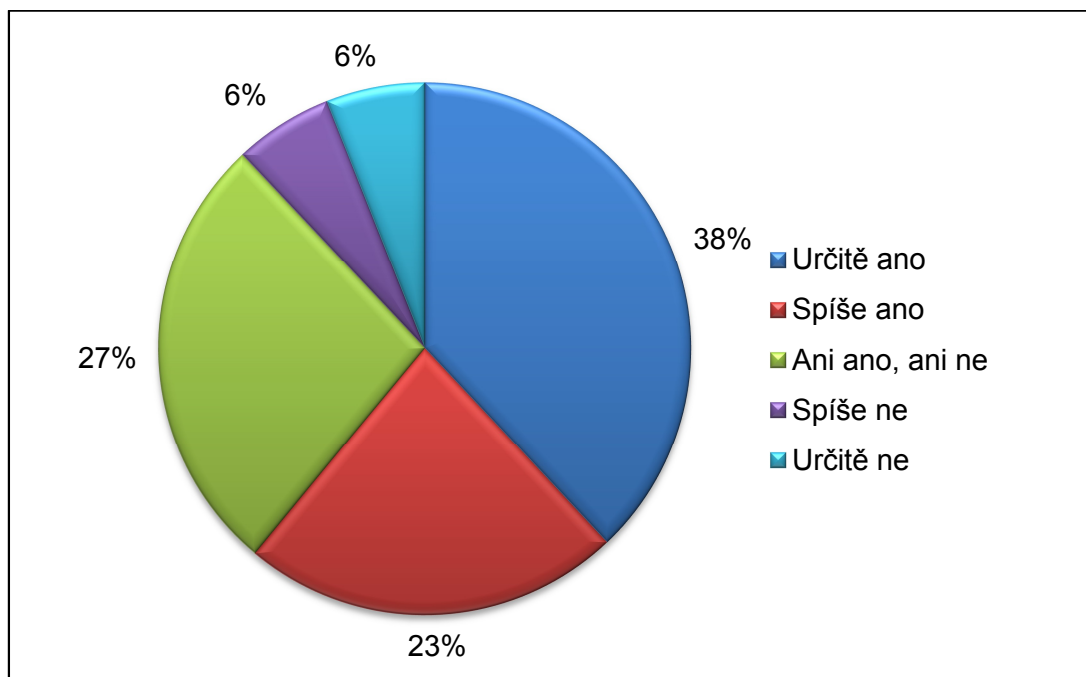
Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

5. Otázka

Má Váš manažer dostatek času pro efektivní koučování?

Pátá otázka navazovala na otázku čtvrtou, zda jsou bankéři pravidelně svým manažerem koučování a zda jako jedním z důvodů může být manažerům timemanagement. Jak ukazují hodnoty výsledků, celkové ano, že manažer má dostatek času na koučování, odpovědělo 61 % , 27 % odpovědělo ani ano ne, což má vypovídající hodnotu nepravidelného koučování, a zbývajících 12 % odpovědělo, že manažer dostatek času nemá.

Graf 5: Timemanagement manažera



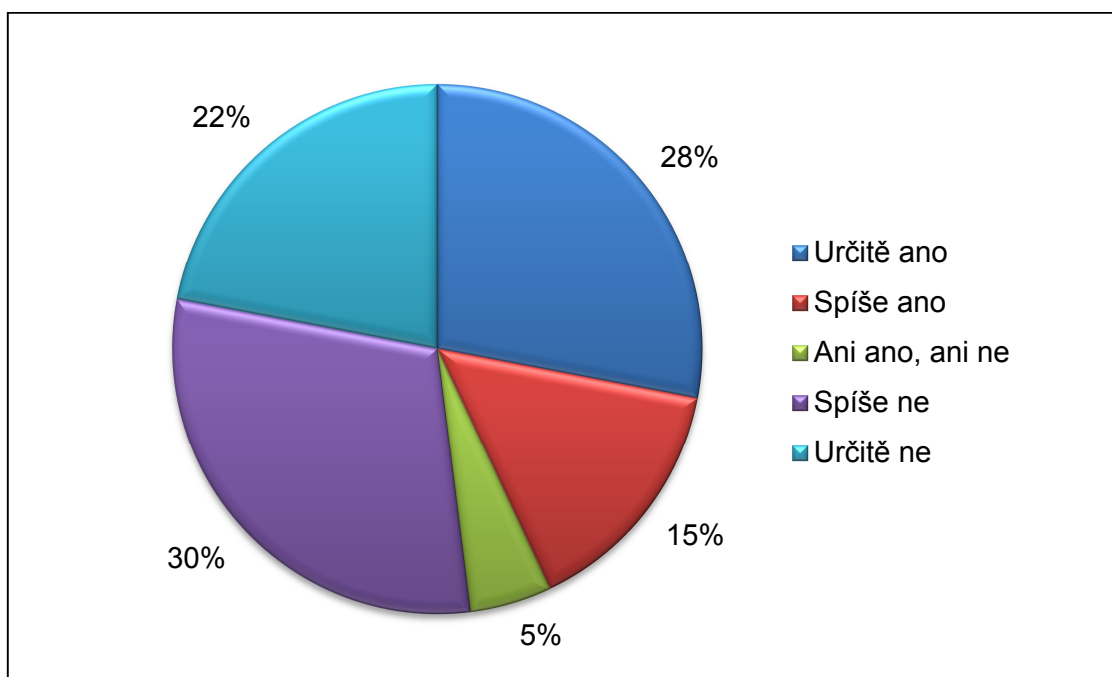
Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

6. Otázka

Měl by se Váš manažer více vzdělávat v oblasti koučování?

Šestá otázka dala možnost respondentům vyjádřit svůj názor, zda vnímají svého manažera v roli kouče jako profesionála. V odpovědích respondentů jsou zajímavé shodné počty na doporučení i nedoporučení v dalším vzdělávání jejich manažera v oblasti koučování. 28 % respondentů odpovědělo na další vzdělávání jejich manažera určitě ano, 15 % respondentů spíše ano, 30 % spíše ne, 22 % odpovědělo určitě ne a 5 % ani ano, ani ne.

Graf 6: Doporučení na vzdělávání manažera v oblasti koučování



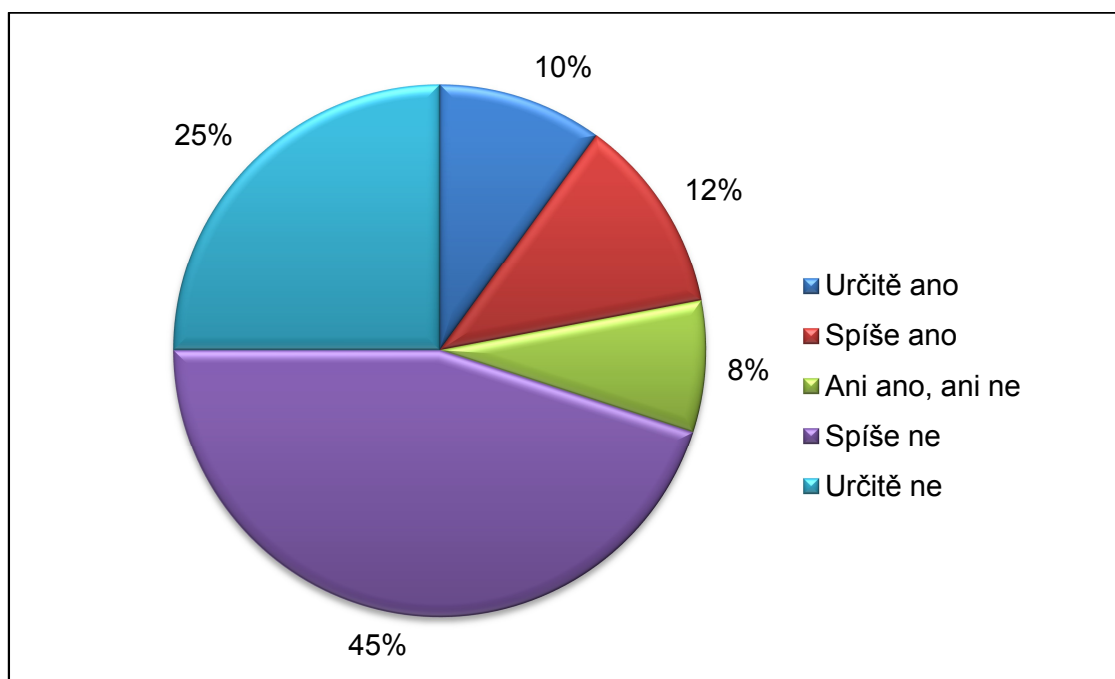
Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

7. Otázka

Uvítal/a byste externího kouče?

Poslední otázka byla zaměřena na možnost koučování jinou osobou, než je přímý nadřízený manažer. Z došlých odpovědí je zřejmé, že bankéři z velké části nevyžadují externího kouče. Pro externího kouče se 45 % respondentů vyjádřilo spíše ne, 25 % určitě ne, 8 % ani ano, ani ne, 12 % spíše ano a 10 % určitě ano.

Graf 7:Externí kouč v pobočkové síti



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

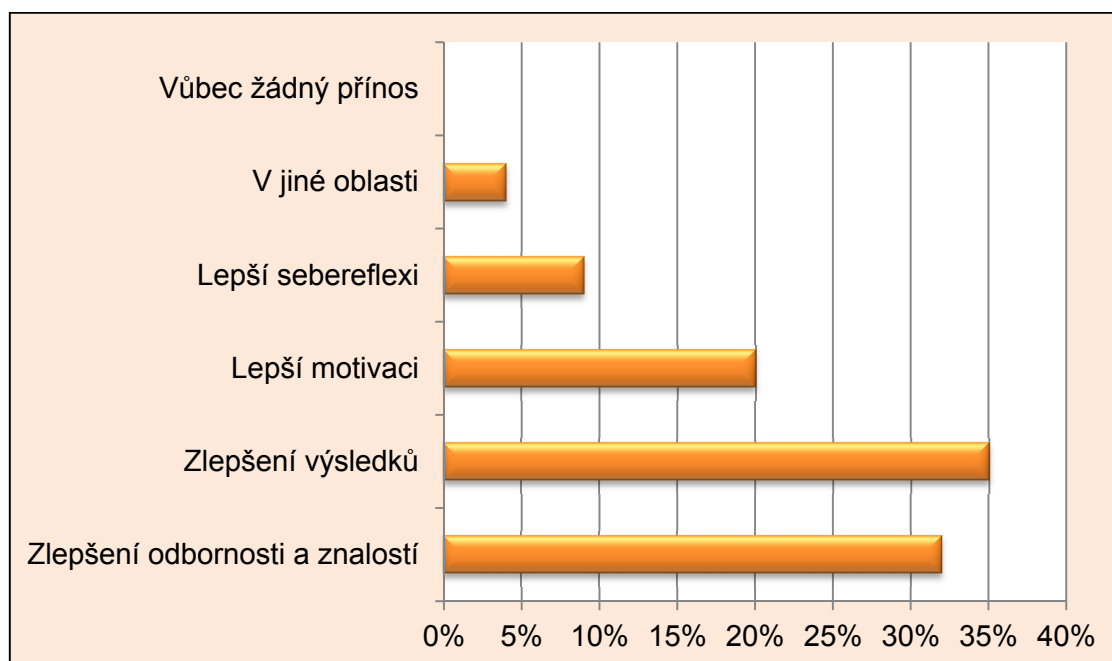
7.1.2 Druhá část dotazníkového šetření a analýza výsledků

1. Otázka

V jaké oblasti má pro Vás koučování přínos?

Otázkou číslo 1 mělo být zjištěno, v jaké oblasti vnímají respondenti největší přínos koučování. Vnímání této metody se u některých může jevit jako nepotřebné, či dokonce demotivovat. Rozbor níže uvedeného grafu vyplývá ze skutečnosti, že pro oslovené respondenty má koučování přínos. 32 % dotázaných získá díky koučování lepší odbornost a znalosti, 35 % vidí přínos v lepších výsledcích své práce a 20 % ve vyšší motivaci. 9 % získá lepší sebereflexi a 4 % v jiné oblasti.

Graf 8: Příklad přínosu koučování v jednotlivých oblastech



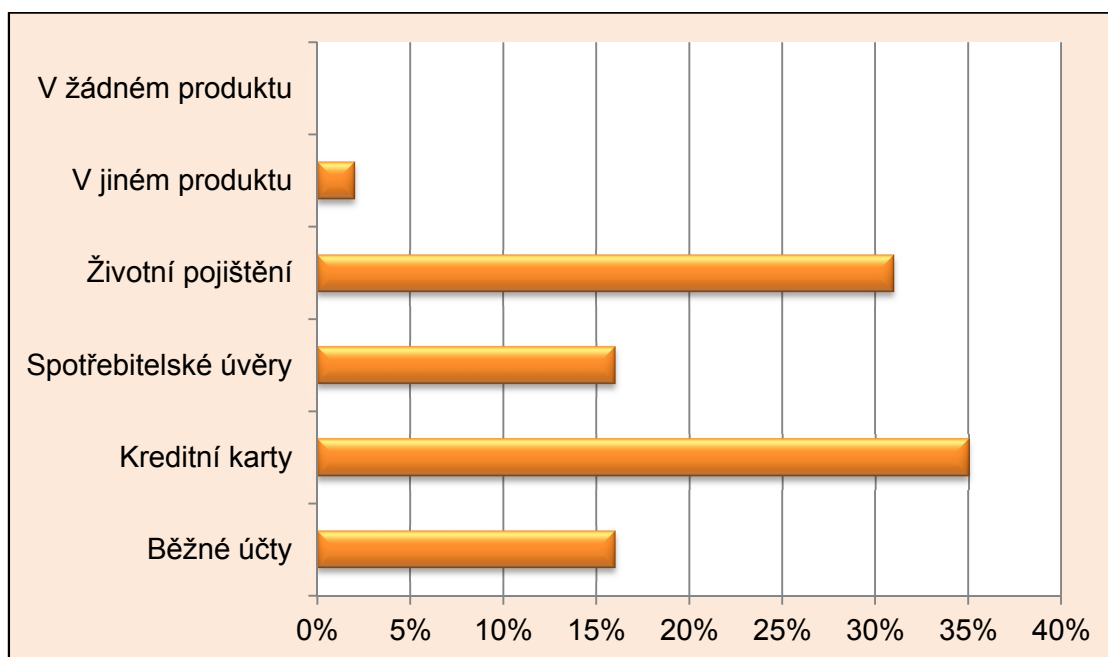
Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

2. Otázka

U kterého produktu Vám koučování pomohlo zvýšit prodejní výsledky?

Tento graf vypovídá, že 35 % respondentů zvýšilo své prodejní výsledky kreditních karet a 31 % respondentům pomohlo koučování zvýšit prodej životního pojištění. Prodej těchto dvou produktů je z hlediska argumentace náročnější, klient si sám pro produkt nepřijde. Respondenti z řad bankéřů musí často zvládat námitky a velice dobře vnímat daný produkt a řádně vysvětlit užitek těchto produktů.

Graf 9: Zlepšení prodejních výsledků u jednotlivých produktů



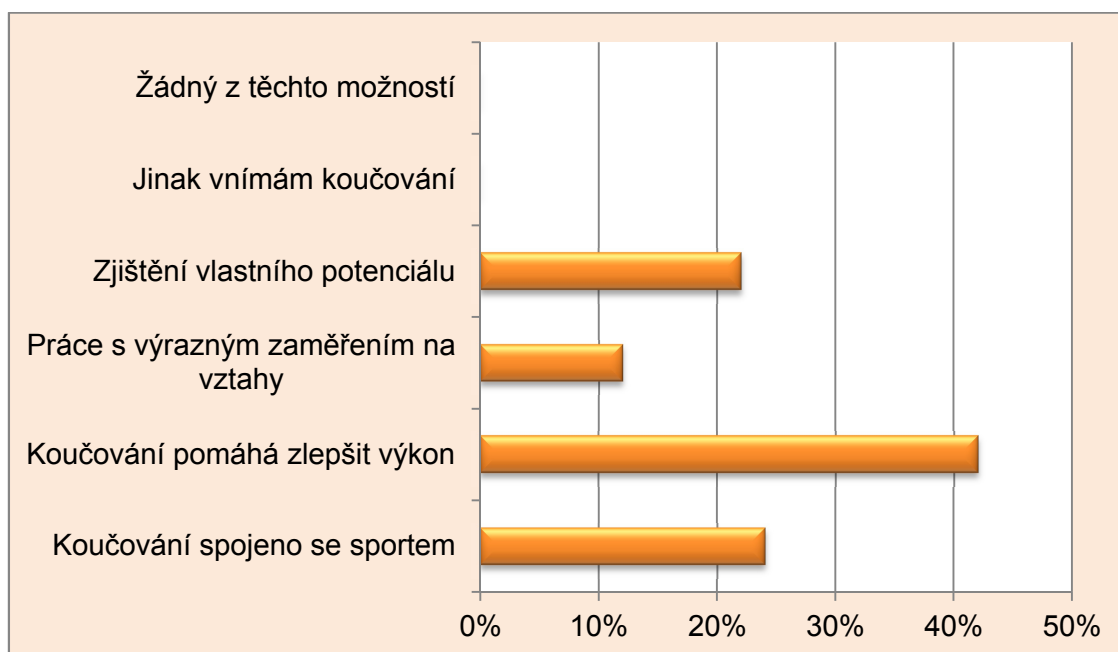
Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

3. Otázka

Jak vnímáte slovo koučování? Co Vás první napadne?

Žádný respondent nevnímá slovo koučování jako neznámý pojem a je vidět, že koučování se dostává stále více do povědomí širšímu okruhu veřejnosti. V dotazníku 42 % respondentů spojuje koučování se zlepšením výkonu a velmi podobné hodnoty vypovídají o koučování spojeném se sportem a se zjištěním vlastního potenciálu. Hodnoty u sportu vykazovaly 24 % a hodnoty u potenciálu 22 %. Nejnižší hodnotu, pouhých 12 %, vykazala práce s výrazným zaměřením na vztahy.

Graf 10: Pojem koučování



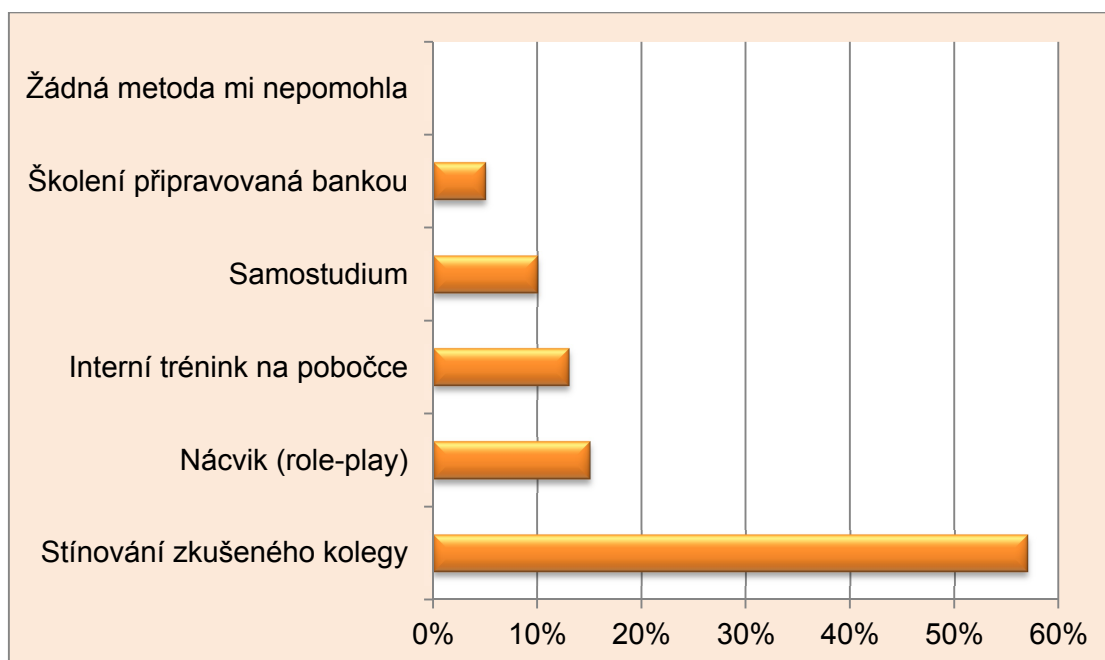
Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

4. Otázka

Jaká rozvojová aktivita Vám nejvíce pomohla?

Otázka č. 4 nabízela několik rozvojových aktivit a respondenti měli vybrat tu hlavní, která jim nejvíce pomohla. 58 % respondentů uvedlo jako nejprospěšnější rozvojovou aktivitu stínování zkušeného kolegy. 14 % dotazovaných uvedlo, že za oblíbenou aktivitu považují nácvik, hraní prodejního rozhovoru. 13 % zmínilo interní trénink na pobočce a nejméně, 8 % respondentů, za prospěšnou rozvojovou aktivitu uvádí školení připravovaná bankou.

Graf 11: Přehled rozvojových aktivit



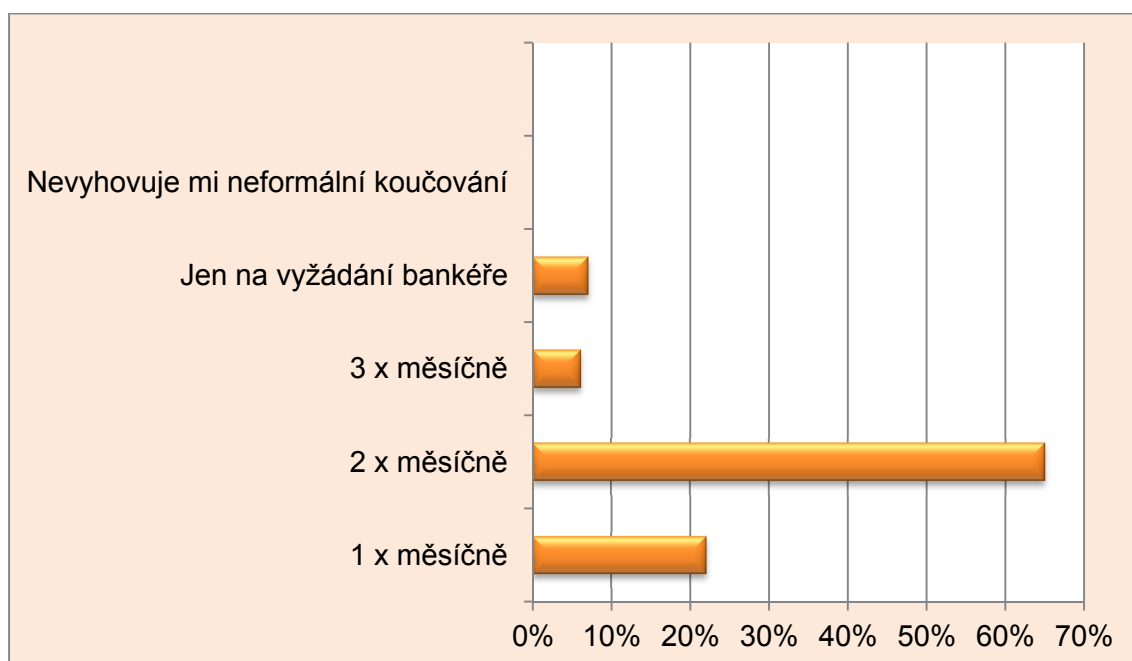
Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

5. Otázka

Jak často by mělo probíhat neformální koučování?

Poslední otázka měla za cíl ověřit stávající frekvenci neformálního koučinku v pobočkové síti. 65 % respondentů souhlasí se stávající frekvencí jedenkrát za 14 dní od svého manažera dostat zpětnou vazbu na prodejní rozhovor. 22 % respondentů by vyhovovalo koučování jednou měsíčně. Toto zjištění může být ovlivněno senioritou na pozicích. Tuto hypotézu lze potvrdit či vyvrátit na základě dalšího dotazníku. Také 7 % respondentů by neformální koučování uvítali jen na základě jejich vyžádání. 6 % je pro častější frekvenci.

Graf 12: Frekvence neformálního koučování



Zdroj: autorka práce, 2015 (vlastní šetření)

7.1.3 Shrnutí dotazníkového šetření

V první části dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na manažera v roli kouče, ukázalo na úspěchy i neúspěchy v této oblasti. Velice pozitivně je respondenty od svého manažera vnímána podpora v rozvoji prodejních dovedností a s tím jde vzájemně i povzbuzování a motivace. Pokud je nastaveno efektivní koučování s podporou od manažera a bankéř chce na sobě pracovat, může díky rozvojovým aktivitám odborně i profesně růst a zároveň vylepšit své prodejní výsledky. Respondentům tento určitý styl vedení vyhovuje a nevyžadují externího kouče.

Za neúspěchy lze považovat oblast, zda koučování pomohlo k vyřešení nějakého osobního problému respondenta. To může být odůvodnitelné tím, že koučování v pobočkové síti je spíše zaměřeno na zlepšení prodejních dovedností a na zlepšení obchodních výsledků bankéřů. Je vhodné zaměřit se i na situace, kdy pracovní výkon bankéře může být ovlivněn současným osobním problémem. V tomto případě je vhodné podívat se při koučování na problém jako celek a rozebrat tuto osobní záležitost, která se nepřímo týká pracovní činnosti, ale má značný dopad a vliv na výkon bankéře. Z dotazníkového šetření nadále vyplývá, že nejsou dodržovány

pravidelné intervaly koučovacích aktivit a respondenti jako hlavní bariéru vidí, že jejich manažer nemá dostatek času na tuto aktivitu.

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na přínos koučování. Odpovědi na otázky týkající se užítku koučování a rozvojových aktivit, které respondenti označili, vykazovaly nejvyšší procento u zvýšení jejich odbornosti, znalosti nebo zlepšení ve výsledcích jejich práce prostřednictvím koučování. S tím spojená otázka, jak respondenti vnímají slovo „koučování“, odpovídá nejvyšší hodnotě, že respondenti tento pojem spojují se zlepšením výkonu. Přínos koučování v prodejních výsledcích u konkrétních produktů respondenti označovali zejména u produktů, kde často musí zvládat námítky a řádně vysvětlit užitek těchto produktů pro klienta. Respondenti měli označit produkty, které jim činí největší potíže v argumentaci a následném prodeji a u kterých jim koučování pomohlo zlepšit prodejní výsledky - byly označeny kreditní karty a životní pojištění. Za nejpřínosnější rozvojovou aktivitu respondenti označili stínování zkušeného kolegy. Další rozvojová aktivita je nácvik, hraní obchodního rozhovoru. Na této rozvojové aktivitě lze pozorovat, že pro respondenty má ukázka a následné vyzkoušení nejpozitivnější vliv v získání zkušeností a znalostí. Respondentům vyhovuje i stávající frekvence koučovacích aktivit v pobočkové síti, která je nastavena u neformálního koučování, kdy manažer bankéři dává zpětnou vazbu na jeho prodejní rozhovor, na dvakrát měsíčně. Celkové hodnoty, které byly v druhé části tohoto dotazníku vyhodnoceny, svědčí o velmi dobrém přínosu koučování.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat metodu koučování a její využití v oblasti rozvoje zaměstnanců v bankovním sektoru. Využití koučinku se odráží na rozvoji znalostí a dovedností bankovních zaměstnanců a je jednou z hlavních priorit banky, kdy je kladen důraz na odbornost a kvalitu poskytovaných služeb.

Na praktickém příkladu koučování bankéře jsem prokázala využití a přínos této metody. Z poskytnutého rozhovoru koučování bankéře svým manažerem na jedné z poboček jsem zjistila, že na základě dobře kladených otázek manažerem, si bankéř uvědomil svoji oblast pro udržení a ke zlepšení, vycházející z náslechu prodejního rozhovoru a poskytnutí zpětné vazby od svého manažera. Následně pak společně stanovili rozvojovou aktivitu, pomocí které bankéř zlepší své prodejní dovednosti a odbornost. Pomocí metody SMART pak společně vydefinovali výtěžnost a splnění stanovených cílů na daný měsíc. Koučovaný bankéř stanovené cíle přijal za své a zavázal se k jejich splnění. V následujícím měsíci došlo k vyhodnocení cílů a rozvojových aktivit, kde se potvrdil posun ve znalostech a prodejních dovednostech bankéře, odražený na lepších výsledcích a motivaci.

Formou dotazníkového šetření jsem zanalyzovala názory a postoje koučovaných bankéřů. Cílem bylo zjistit, jak skupina respondentů, kteří jsou v bance více jak jeden rok na pozici bankéřů obchodu, vnímá a hodnotí přínos koučování. Hlavní roli a klíčovou osobou v celém procesu hraje manažer. Velmi zajímavé bylo zjištění, že respondenti velice pozitivně vnímali podporu v rozvoji prodejních dovedností a jsou svým manažerem povzbuzováni a motivováni. Efektivní koučování s podporou manažera je jedním z pilířů k profesnímu růstu bankéře. Sledovala jsem, jaký konkrétní užitek jim přináší rozvojové aktivity, v jakých prodejních výsledcích jim koučování pomohlo a jak vnímají celkově tuto metodu. Z výsledků šetření vyplynulo, že respondenti pojem koučování spojují se zlepšením výkonu, zejména u konkrétních produktů jim pomáhá lépe získávat argumentaci a lépe zvládat námítky. Za nejpřínosnější rozvojovou aktivitu respondenti označili stínování zkušeného kolegy. Celkové hodnoty, které byly v rámci dotazníku vyhodnoceny, svědčí o velmi dobrém přínosu koučování.

Za účelem zvýšení přínosu koučování navrhuji na základě dotazníkového šetření rozšířit stávající rozvojové aktivity, konkrétně o stáž na jiné pobočce a pořádání workshopů v rámci regionu. Stáží na jiné pobočce může bankéř získat stínováním jiného zkušeného bankéře další poznatky a znalosti v prodejním rozhovoru. Pořádáním

workshopů v rámci regionu si může větší skupina bankéřů předat best practices. V rámci rozvoje manažerů poboček a získání dalších manažerských dovedností doporučuji školení na rozšíření manažerských kompetencí, jehož přínosem bude zefektivnění manažerské práce.

Cílem bakalářské práce bylo prokázat využití a přínos metody koučování v rámci rozvoje bankéřů obchodu. Mohu konstatovat, že cíl v bakalářské práci se mi podařilo naplnit a navrhnout vhodná řešení pro lepší využití koučování v bankovním sektoru.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN80-251-0505-9.

HABERLEITNER, E., E. DEISTLER a R. UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80247-0577-X.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí, odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

WHITMORE, J. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-273-4.

Seznam internetových zdrojů

CZECH GRID GROUP. *Koncepce Grid. Manažerská mřížka – unikátní nástroj*. [online].© 2013 [cit.2014-10-27]. Dostupné z: <http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid>.

FINANCE. *Raiffeisenbank expanduje v Evropě*. [online].© 25.10.2007 [cit.2014-11-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/134714-raiffeisenbank-expanduje-v-evrope/> Interní norma Raiffeisenbank, a.s. – Infinity, prodejní proces.

LINUXSOFT. *Internetové bankovníctví v Linuxu (7) - eBanka*. [online].© 12.7.2004 [cit.2014-11-27]. Dostupné z: http://www.linuxsoft.cz/article.php?id_article=262

RAIFFEISENBANK. *Výsledky hospodaření eBanky do 7.7.2008. Výroční zpráva eBanka 2006*. [online].© 2008 [cit.2014-10-27]. Dostupné z: <http://www.rb.cz/attachements/pdf/informacni-servis/profil-banky/vysledky-hospodareni-ebanky-do-7-7-2008/VZebanka/ebankavzmmvi.pdf>

Seznam ostatních zdrojů

Interní norma Raiffeisenbank, a.s. – Infinity, formální koučink – vlastní koučink.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerská mřížka GRID	13
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	19
Obrázek 3: Logo eBanky a.s	32
Obrázek 4: Logo Raiffeisenbank a.s.....	32
Obrázek 5: Prodejní proces na pobočce.....	35
Obrázek 6: Modelové fáze prodejního rozhovoru	36
Obrázek 7: Osa potřeb	37
Obrázek 8: Rozhovor se zpětnou vazbou – neformální koučink	41
Obrázek 9: Rozhovor se zpětnou vazbou – formální koučink	42
Obrázek 10: Redukce komplexity	44
Obrázek 11: Rozvojové aktivity	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tabulka výzkumu IBM.....	29
Tabulka 2: Záznam z náslechu prodejního rozhovoru	46
Tabulka 3: Záznam z formálního koučinku	50
Tabulka 4: Checklist manažera formálního koučinku.....	54
Tabulka 5: Návratnost rozeslaných dotazníků	55

Seznam grafů

Graf 1: Podpora ze strany manažera.....	56
Graf 2: Podpora ze strany manažera v prodejních dovednostech.....	57
Graf 3: Koučování k vyřešení nějakého osobního problému.....	58
Graf 4: Pravidelné intervaly koučovacích aktivit manažera	59
Graf 5: Timemanagement manažera	60
Graf 6: Doporučení na vzdělávání manažera v oblasti koučování	61
Graf 7: Externí kouč v pobočkové síti	62
Graf 8: Přínos koučování v jednotlivých oblastech	63
Graf 9: Zlepšení prodejních výsledků u jednotlivých produktů	64

Graf 10: Pojem koučování	65
Graf 11: Přehled rozvojových aktivit	66
Graf 12: Frekvence neformálního koučování	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Prodejní mapa	I
Příloha B – Dotazník	III

Individuální řešení právě pro Vás

Raiffeisen
BANK
Banka inspirovaná klienty

JMÉNO KLIENTA

Klient RB ano ne

Co klient využívá

Primární potřeba

Hlavní banka

Proč RB

FINANCOVÁNÍ/ÚVĚRY

Plány

(Nákup spotřebičů, auto, cestování, studium, vytvoření domácnosti, rekonstrukce...)
(účel, výše splátky, kolik, kdy, prioritně)

Aktuální závazky – snížení splátek

(účel, kde, výše splátky, kolik, délka)

Předschválené úvěry



Auto



Spotřebiči žoší

SPORĚNÍ

Pravidelné spoření

(peníze klade měsíčně/hodlně)
Způsob (účel, kde, úrok, četlnost hodlnost, délka)

Stavební spoření – státní podpora

(účel, kde, úrok, kolik, do kdy)

Zhodnocení

(peníze klade Vám vyřádnost)
Způsob (účel, kde, úrok, četlnost hodlnost, délka)



Spotření



Investice vobřích in. prostředků



Analýza výnosy

BYDLNÍ

Způsob řešení

Vlastní bydlení ano ne

Hypotéka ano ne

(Délka a termín vyřádnost kace)

OSOBNÍ ÚČET



Dom/Byt

Očekávání

Ovřádnost účtu internet chytrý telefon

Typy pravidelných plateb

Zdroj příjmn zaměstnání podnikání

Název firmy

Příjmn

Príjmn domácnosti

Volně peníze

Nákup kartou v obchodech

Reserva

Bezostostný přechod z jiné banky ano ne

Pravidelné platby zahr. platby ano ne

Výše hodlnost platby v udehodlnost

POZNÁMKY

ZAJIŠTĚNÍ

Zajištění

(Zajištění pro žoží a odlnu, zajištění nemovnosti a majetku, zajištění na cestě a proti úrazu)
Způsob (účel, kde, výše platby)



Bezpečnost



Peněžní rezervy

BUDOUCNOST

Finanční nezávislost, peníze (dlohodobá plny, sny, cíle)

Spoření na důchod

(státní podpora, příspěvek od zaměstnavatele)

II. pilř ano ne

III. pilř ano ne

KONTAKTY

Telefonní kontakt na klienta

Email na klienta

Pořebné dokumenty

Jméno bankáře

Draší dalim



Zahřádností budoucností

Individuální řešení právě pro Vás – NÁVRH ŘEŠENÍ

Realizované produkty:


Další možné kroky:

Odměna za doporučení:
(podle a telefonní číslo doporučeného klienta)

 **Provedení platby,
zahř. platby**

 **Spoření**

 **Atraktivní
výnosy**

 **Investice volných
fin. prostředků**

 **Auto**

 **Spořehni
zboží**

 **Dům/byt**

 **Peněžní
rezerva**

 **Zabezpečení
budoucnosti**

 **Bezpečnost**

Příloha B – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentem bakalářského studia Manažerská studia – řízení lidský zdrojů na Univerzitě J. A. Komenského. V současné době pracuji na své bakalářské práci, jejíž součástí je níže uvedené dotazníkové šetření. Proto si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Dotazník je anonymní a vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut. Při elektronickém vyplnění dotazníku hodící se odpověď zaškrtněte.

S výsledky dotazníkového šetření je možné seznámit po obhajobě bakalářské práce v knihovně UJAK Praha.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Marcela Hrubcová

1. Jste dostatečně povzbuzován ze strany manažera?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Určitě ne

2. Máte dostatečnou podporu v rozvoji prodejních dovedností od svého manažera?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Určitě ne

3. Pomohl Vám koučink ze strany Vašeho manažera k vyřešení nějakého osobního problému?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Určitě ne

4. Jste pravidelně svým manažerem koučován?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Určitě ne

5. Má Váš manažer dostatek času pro efektivní koučování?

- Určitě ano
- Určitě ne
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Měl by se Váš manažer více vzdělávat v oblasti koučování?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Uvítal/a by jste externího kouče?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Určitě ne

8. V jaké oblasti má pro Vás koučování přínos?

- Zlepšení odbornosti a znalosti
- Zlepšení výsledků
- Lepší motivaci
- Lepší sebereflexi
- V jiné oblasti
- Vůbec žádný přínos

9. U kterého produktu Vám koučování pomohlo zvýšit prodejní výsledky?

- Běžné účty
- Kreditní karty
- Spotřebitelské úvěry
- Životní pojištění
- V jiném produktu
- V žádném produktu

10. Jak vnímáte slovo koučování? Co Vás první napadne?

- Koučování spojeno se sportem
- Koučování pomáhá zlepšit výkon
- Práce s výrazným zaměřením na vztahy
- Zjištění vlastního potenciálu
- Jinak vnímám koučování
- Žádná z těchto možností

11. Jaká rozvojová aktivita Vám nejvíce pomohla?

- Stínování zkušeného kolegy
- Nácvič (role – play)
- Interní trénink na pobočce
- Samostudium
- Školení připravovaná bankou
- Žádná metoda mi nepomohla

12. Jak často by mělo probíhat neformální koučování?

- 1 x měsíčně
- 2 x měsíčně
- 3 x měsíčně
- Jen na vyžádání bankéře
- Nevyhovuje mi neformální koučování

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marcela Hrubcová

Obor: Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Koučování, jako metoda rozvoje zaměstnanců v bankovním sektoru

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 62

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 8

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Pavel Zdvořák