

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Petra Pavlíčková

Individuální rozvojový plán a koučink – základní nástroje pro zvýšení výkonu Kontaktního Centra Raiffeisenbank v oblasti marketingu.

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:
Mgr. Tibor Flašík

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Petra Pavlíčková

**Individual developing plan and coaching – basic tools to
increase performance Contact Centre Raiffeisenbank in
domain of marketing.**

Prague 2012

**The Diploma Thesis Work Supervisor:
Mgr. Tibor Flašík**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Petra Pavlíčková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Mgr. Tiboru Flašíkovi za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Anotace

V současné době se neustále zvyšují požadavky na zaměstnance. Je požadována flexibilita a odpovědnost a je vyvíjen stále silnější tlak na jejich výkon. K tomu, aby člověk dobře vykonával pozici telefonního bankéře - prodejce, musí být velmi dobře připraven, a to jak v oblasti produktové, tak i té komunikační. To však, samo o sobě, ještě nestačí. Dobrý a úspěšný telefonní bankéř musí být velmi dobře motivován. Pro motivaci bankéřů je v Kontaktním Centru používán individuální rozvojový plán a koučink. Jedná se o nejdůležitější nástroje, pomocí kterých je dlouhodobě pracováno s výkonnými telefonními bankéři, proto aby odváděli nejenom špičkový výkon, ale také aby byli silnou oporou supervizora. Koučink je díky pozici v Kontaktním Centru velmi specifický, ale i přesto lze najít společné znaky s „moderním“ koučinkem.

Klíčové pojmy

Individuální rozvojový plán, kouč, koučink, motivace, telefonní bankéř, telemarketing.

Annotation

Nowadays, the demands for employees constantly increase, flexibility and responsibility are required and there is exerted an even more toughen stress on employees' performance. In order to perform the post of a telephone banker – salesman rightly, the employee has to be very well trained; in the product as well as the communication field. However, this is not yet sufficient. Good and successful telephone banker must be very well motivated. To motivate the bankers, the individual developing plan and coaching are used in the Contact Centre. These are the key tools to develop the high-performance telephone bankers in the long-term so that they perform not only the superior output, but also become a considerable support to the supervisor. The coaching is thanks to its position in the Contact Centre very specific. However, it is possible to find common characteristics with “modern” coaching.

Key words

Individual developing plan, coach, coaching, motivation, phone banker, telemarketing.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1. ZAKLÁDNÍ CHARAKTERISTIKA KOUČINKU A JEHO PODSTATA.....	10
2. PROCES KOUČINKU.....	13
3. OSOBA KOUČE.....	17
4. KOHO LZE KOUČOVAT? JE KOUČOVATELNÝ KAŽDÝ?.....	21
5. MODEL Y KOUČOVÁNÍ.....	22
6. AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ.....	25
7. CENNÁ ZPĚTNÁ VAZBA.....	28
8. AKČNÍ PLÁNY A CÍLE.....	29
8.1 Akční plán.....	29
8.2 Cíle.....	31
9. CO KOUČOVÁNÍ PŘINÁŠÍ A KDE JSOU MOŽNÁ RIZIKA?.....	36
PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
10. CÍL, METODA SBĚRU DAT A VÝZKUMNÝ VZOREK.....	38
11. CHARAKTERISTIKA BANKY A TELEMARKETINGU.....	39
12. PRACOVNÍ NÁPLŇ TELEFONNÍCH BANKÉŘŮ.....	42
13. MOTIVACE V CC.....	44
14. KOUČINK A ROZVOJOVÝ INDIVIDUÁLNÍ PLÁN V CC.....	46
14.1 Koučink na telemarketingu.....	46
15. JÁ V ROLI KOUČE.....	48
16. JAK SE ZAČALA POUŽÍVAT KOUČINKOVÁ METODA V CC.....	49
17. STRUKTURA KOUČINKOVÉHO ROZHOVORU V TELEMARKETIGNU A STANOVENÍ CÍLŮ.....	50
18. ZPĚTNÁ VAZBA.....	54
19. NAHLÉDNUTÍ DO KOUČINKU V PRAXI.....	56
19.1 TB 1.....	57
19.2 TB 2.....	59
19.3 TB 3.....	62
19.4 TB 4.....	65
19.5 TB 5.....	68
20. ROZHOVORY S BANKÉŘI.....	71
20.1 Jak vnímají obecně koučink telefonní bankéři?.....	71
20.2 Jak vnímají bankéři koučink ve svém zaměstnání?.....	72
20.3 V čem koučink bankéřům pomáhá a v čem vidí výhody?.....	73
20.4 Jaký by měl být kouč podle telefonních bankéřů?.....	75
20.5 Co si z koučinku telefonní bankéř odnáší?.....	76
20.6 Je něco, co by telefonní bankéři na koučinku v CC změnili?.....	77
ZÁVĚR.....	79
SEZNAM LITERATURY.....	81

ÚVOD

Při výběru tématu své diplomové práce jsem přemýšlela jak spojit práci se svou praxí. Chtěla jsem, aby téma bylo blízké mé profesi a zároveň mělo hodně společného s andragogikou. Promítla jsem si svou každodenní činnost a napadla mě oblast zvyšování výkonu pracovníků telemarketingu a udržení jejich motivace.

Cílem práce je vymezit a detailně analyzovat vliv individuálního rozvojového plánu a koučinku, které byly v Kontaktním Centru v Raiffeisenbank, a.s., velmi intenzivně využity při vzniku telemarketingového oddělení a nyní jsou nejdůležitějšími nástroji sloužící ke zvyšování individuální výkonnosti, odpovědnosti a motivaci telefonních bankéřů. Pro zjištění dat byla použita metoda rozhovoru a zároveň statistiky z telemarketingového oddělení.

Udržet motivované lidi je, dle mého názoru, jedna z nejnáročnějších aktivit v oblasti řízení výkonnosti zaměstnanců. Všude se setkáváme se zvyšujícími se požadavky na zaměstnance. Je požadována flexibilita, odpovědnost, je vyvíjen stále silnější tlak na jejich výkon a kladen důraz na znalosti a dovednosti, kterými má daný člověk disponovat. V Kontaktním Centru Raiffeisenbank, a.s. tomu není jinak.

V této společnosti pracuji již několik let, aktuálně na pozici supervizora prodejního týmu v oblasti telemarketingu. Telemarketing spadá do oblasti přímého marketingu, což je něco, bez čeho se neobejde žádná firma, která chce uspět na trhu. Cílem je zvýšit prodejnost produktů či služeb.

Tým, který vedu je nyní složen z devíti telefonních bankéřů, kteří vystupují v pozici aktivních prodejců. K tomu, aby člověk dobře vykonával danou pozici, musí být velmi dobře připraven jak v oblasti produktové, tak i komunikační. To samo o sobě nestačí.

Telefonní bankéř se často setkává se situací, kdy volá klientům i neklientům s nabídkou bankovních produktů a služeb ve chvíli, kdy klient subjektivně nic nepotřebuje a často v ten nejnevhodnější moment. Člověk není úspěšný v každém hovoru, je snadné dostat se do negativních nálad. Proto je

velmi důležité udržet pozitivní naladění a motivaci „telefonních bankéřů“. Dobrý a úspěšný telefonní bankéř musí být velmi dobře motivován, v opačném případě jeho životnost nedosáhne ani průměrných tří let, jak je v tomto oboru zvykem.

Z mé zkušenosti supervizora týmu telefonních bankéřů plyne, že podstatnou částí motivace je jejich pocit důležitosti pro firmu a pocit zodpovědnosti. A právě tady jsou individuální rozvojový plán a koučink nejdůležitějšími nástroji jak dlouhodobě s telefonními bankéři pracovat tak, aby nejenom odváděli špičkový výkon, ale tak, aby byli i silnou oporou supervizora. Specifický „call centrovský koučink“ uvolňuje potenciál telefonního bankéře a jde o proces, při němž je individuální možnost zlepšit jejich výdělek, výkon a nakonec naplnit svůj potenciál. Pak je spokojený zaměstnanec, supervizor i management banky.

Koučink není novou metodou, ale ve vzdělávání dospělých je jednou z nejvyužívanějších metod. Každý jsme jiný, proto na nás nefunguje jeden univerzální postup, jedna metoda. Každý má odlišné silné stránky a různé rezervy. Proto ve vzdělávání a zvyšování výkonu je důležité nastavení individuálního rozvojového plánu a směru, kam se zaměstnanec bude ubírat. Koučování jedinci pomůže odhalit zdroje, které má a pomáhá mu je využívat právě k dosažení cíle.

Andragogika a koučink mají k sobě velmi blízko. Když si andragog osvojí metodu koučinku, bude ji moci využít při své práci.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ZAKLÁDNÍ CHARAKTERISTIKA KOUČINKU A JEHO PODSTATA

„Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou.“

J. Whitmore

V odborných knihách nalezneme mnoho definic, které pojednávají o samotné metodě koučování (koučinku).

Definice slova koučink a počátky vzniku

Nejprve si pojdme vysvětlit význam samotného slova.

Koučování neboli koučink pochází z anglického slova coaching - "soustavně připravovat".

„Ve známém výkladovém slovníku Concise Oxford Dictionary se sloveso koučovat definuje jako „vyučovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta.“ (WHITMORE, 2005, s. 17)

Čeští autoři při tématu koučink vyzdvihují, že dospělý člověk je schopen se učit díky své praxi a vlastními zkušenostmi. (Hartl, 2009)

Za zakladatele metody koučinku, která je ve své podobě uplatňována dodnes, jsou považováni Timothy Gallwey a Sir John Whitmore. Oba dva se věnovali sportu. Rozhodli se spojit své znalosti sportu a psychologie a založili tenisovou a lyžařskou školu, kde používali nové způsoby učení. Tyto metody následně přenesli do pracovního prostředí. (Whitmore, 2005)

Koučování

„Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným – založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Je to

specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě. Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat.“ (NÁHLOVSKÝ, 2006, s. 15)

„Koučování se zaměřuje na situaci, kdy jeden subjekt může výrazně pomoci zlepšit výkonnost jiného subjektu. Je to také o snaze pomoci někomu uskutečnit jeho přání a sny.“ (BIRSCH, 2001, s. 97)

„Koučování je tedy z velké části tím, že nasloucháme tomu, jak někdo uvažuje, abychom mohli následně reagovat správně mířenými dotazy. Efektivní koučování na pracovišti nastavuje koučovaným zrcadlo a umožňuje jim uvědomit si, jak uvažují. Je důležité, aby si kouč uvědomil, jak koučovaný soustřeďuje pozornost a jak definuje klíčové prvky situace.“ (GALLWEY, 2004, s. 255)

Díky koučinku začne být koučovaný schopen rozhodovat se o postupu, vedoucí k řešení nastavených cílů. Za daná rozhodnutí nebere zodpovědnost kouč, ale plnou zodpovědnost má sám koučovaný.

Lidé díky koučování více objevují a uvědomují si, zároveň volí různé cesty. Koučování je metoda vedoucí ke zlepšení výkonu, jiní ho považují za umění. Díky koučování vzděláváme a rozvíjíme jiné lidi. Já osobně chápu koučink jako jeden ze způsobu vedení lidí, jako směs několika metod, kde se prolíná jednak poradenství, zpětná vazba, rozvoj a trénink orientovaný do praxe.

Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vzájemný vztah plný podpory, používají se specifické prostředky a styl komunikace.

Snahou koučinku je dosažení změny. Kouč nemusí být odborníkem v pracovní oblasti jako koučovaný, ale musí znát metody a podstatu vedení rozhovoru, poradenství a koučinku.

V Kontaktním centru nemůžeme tuto podmínky potvrdit. Vedoucí, který koučuje prodejní tým, by naopak měl být odborníkem v oboru. Kouč bývá pro podřízené rádcem. Telefonní bankéři většinou přijímají jako

supervizora zkušenou osobu, považují ho za vzor. Musí být přesvědčeni, že i práce telefonního bankéře je pro ně lehce zvládnutelná.

Koučování je velmi specifický proces, který pomáhá uvolňovat potenciál člověka a zvyšuje jeho výkon. Koučování pomáhá odhalit zdroje, které má v sobě každý člověk a zároveň mu je pomáhá využívat. Kouč pomáhá koučovaného najít nejvhodnější cíle, na kterých bude klient pracovat, hledají možné cesty, které povedou k řešení, zároveň kouč podporuje sebedůvěru klienta a jeho osobní rozvoj.

„Jaké vlastnosti koučování posiluje? Je to: odpovědnost; otevřenost a upřímnost; pozitivní postoj; radost z práce a ze života; životní optimismus; respekt, tolerance a citlivost k druhým lidem; odstup a nadhled; soustředění na cíle a priority; férovost; sebeovládání; sebedůvěra.“ (NÁHLOVSKÝ, 2006, s. 66)

2. PROCES KOUČINKU

Čím vším kouč působí na koučované?

Kouč by měl dbát na to, jaký dojem vytváří u koučovaného. Vliv na utváření dojmu má jednak to, jak kouč sám vypadá, jak se vyjadřuje a působí na druhé, do jaké míry používá řeč těla a gesta. Velký vliv má hlas. Jestliže kouč mluví potichu, může působit nejistě, v opačném případě, když mluví nahlas, může koučovaný pociťovat strach. Kouč pokládá při koučinku otázky, které by měly být jasné, stručné a výstižné.

„Kromě kladení otázek má kouč ještě tyto možnosti působení neboli intervence: osobní příklad; poskytování zpětné vazby neboli nastavování zrcadla, sem patří např. používání videokamery a rozbor videozáznamu; trénink dovedností; inspirace – vhodné jsou např. minutové učební stránky.“ (NÁHLOVSKÝ, 2006, s. 19)

Já v roli supervizora – kouče používám u svých podřízených předávání zpětné vazby, různé podoby tréninku prodejních a komunikačních dovedností. S některými bankéři dokonce provádím videozáznam koučinku, kdy společně s kolegy hodnotíme průběh sezení.

Jak dlouho koučování trvá?

„V koučování jde především o změnu postojů, proto je nutné a účelné počítat s cyklem koučování nejméně jeden rok, zpravidla však 18 měsíců. Záleží ovšem na konkrétním zadání cílů určitého projektu koučování. Jsou i kratší projekty, například šestiměsíční. (tamtéž, s. 20)

Z mé zkušenosti považuji 30-60 minut jako vhodnou dobu pro jedno sezení. Kratší doba může v koučovaném vyvolat spěch, nátlak a zmatek, naopak delší koučování způsobuje únavu a vyčerpání.

Etapy koučování

„Metoda koučování spočívá v tom, že si každý uvědomí rozsah svých schopností a limitů, aby je mohl snadněji překročit a zvýšit svoji efektivnost.

Proto tedy kouč postupuje pomocí etap: objevuje potenciál (individuální a kolektivní diagnostika, silné a slabé stránky); vytváří strategii (pro daný cíl a dané prostředí); vytváří plán tréninku (individuální a kolektivní) nebo opravné akce; asistuje, motivuje, podporuje; analyzuje výsledky a těžkosti.“ (STACKE, 2005, s. 54)

Otázky – klíč ke koučování

Jak již bylo výše uvedeno, v koučinku jsou velmi důležité otázky, protože kladení otázek je základní metodou kouče. Kouč by měl patřičné otázky velmi dobře znát a mít je připravené. Právě díky dobře kladeným otázkám ze strany kouče může koučovaný vnímat věci z více úhlů pohledů. Kouč hlavně klade otázky. Může koučovat každý, když je bude používat? „Nemůže. Tak jednoduché to s otázkami v koučování není. Klást otázky je koučova hlavní dovednost, ale nikoliv pouze jediná. Za každou správně položenou otázkou musí být určité poznání. Není snadné položit správnou otázku. Každou odpověď je třeba vyhodnotit, zasadit ji jako kamének do mozaiky poznání, a pak zvážit, jak se vyjasňuje celkový obraz, co v něm ještě chybí a jakou další otázku položit.“ (NÁHLOVSKÝ, 2006, s. 19)

„Kouč musí umět klást otázky, které směřují sebereflexi klienta konstruktivním směrem.“ (MAREN FISCHER-EPE, 2006, s. 46)

Maren Fischer-Epe, která je autorkou knihy „Zásady a techniky profesního doprovázení“, vytvořila přehled otázek, které kouč může použít.

1) Cirkulární otázky

V podstatě cirkulární otázky poskytují vždy dvojí informaci – dozvídám se něco o dané záležitosti a zároveň o vztazích dotázaného.

„*Kdybych se zeptala tvých kolegů, co by se tady mělo jako první změnit – co by odpověděli?*“ Tato otázka nám přináší dva pohledy (přenesu se do myšlení někoho jiného). Někdy může působit obtížně, a proto odpověď klienta může být zmatená. (tamtéž, s. 46)

2) Otázky k hypotetickým řešením

Otázkami k hypotetickým řešením se dají objevovat cílové stavy a řešení. „*Předpokládejme teď, že ten problém byl vyřešen....stal se zázrak a...*“.

Otázky k hypotetickým řešením se dají v koučování využít ve všech fázích rozhovorů. Tato otázka vybízí ke kreativě, ale i k fantazii. Není dobré touto otázkou začínat. Další otázkou, kterou můžeme použít je: „*Předpokládejme, že máš možnost splnit si tři přání, které ti mohou přinést změnu v procesních záležitostech. Co by sis přála a co bys pak dělala?* (tamtéž, s. 46)

3) Otázky k žádoucím alternativám

Tato technika tázání využívá myšlenku hypotetického řešení. Začíná žádoucí aktivitou klienta a vede pozornost novým, konstruktivním směrem. Tyto otázky jsou v koučování užitečné, abychom s klientem rozvíjeli individuálně přiměřené způsoby postupu a řešení. Otázky po více žádoucích alternativách klienta podněcují, aby myslel také v nezvyklých směrech a přitom přebíral zodpovědnost za vlastní konání. Jestliže se koučovi podaří nabízenými alternativami uvést nové alternativy jednání, které odpovídají hodnotám a cílům klienta, může klient ve svém vnitřním procesu hledání ochutnat a vybrat, co si z toho chce vzít. V tom smyslu jsou tyto otázky pro klienta bez nebezpečí.

„*Představte si, že x je vyřešeno a vy se ohlížíte nazpět a jste na svůj výkon hrdý..., co všechno jste změnil?... Uvědomte si, podle jakých kritérií jste se rozhodoval!... A jak jste se sám motivoval na své cestě k cíli!*“ (tamtéž, s. 46)

Co se týče koučinku v Kontaktním Centru, seznam některých základních otázek je také k dispozici. Základ vychází z modelů koučování. Otázky jsou následně přizpůsobeny praxi, aby odpovídaly potřebám bankéřů. Konkrétní ukázky otázek budou uvedeny v dalších kapitolách.

Při koučování jsou stanoveny konkrétní cíle, které by měly být zároveň v souladu s cíli a vizí firmy. Vliv na proces koučinku má nadřizený, rodinné a osobní zázemí a současná úspěšnost organizace.

Jeden ze zakladatelů evropského koučinku Sir John připomíná, že lidé podávají výkon, protože chtějí, ne proto, že musí. Ve skutečnosti to bývá naopak. Když se zeptáte pracovníků, co je vede k tomu podávat stále vyšší výkon, odpovídají: „Jednak protože si chci vydělat peníze, a taky proto, že musím“.

Většinou dobří bankéři o výkon stojí, chtějí být výkonnější, jsou zvyklí na určitý příjem a jsou motivováni si vydělat příjemné peníze. Ti, co jsou průměrní, nemají potřebu být mezi top prodejci, necítí se být „tahouny“. Právě tito bankéři pracují právě, protože musí mít základní příjem.

3. OSOBA KOUČE

Pro ty, co pracují s lidmi, nelze přesně vymezit, jaké vlastnosti by měli mít, aby vyhovovali všem klientům. Ani u koučů tomu není jinak. Existují obecná kritéria, která by měl kouč splňovat.

„Kouč je jako horský vůdce, který vám pomůže vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelným rizikem. V naléhavém případě vám může hodit lano, nikdy však neleze za vás. Bez kouče vám hrozí nebezpečí, že ztratíte motivaci, trpělivost, nakonec i sebedůvěru a vzdáte to.“ (NÁHLOVSKÝ, 2006, s. 15).

Tato definice mi připadá přesná. Mohu hodit lano, ale nikdy nepolezu za něj. V praxi to znamená, vyjádřím podporu, předám rady, zhodnotím výkon, předám zpětnou vazbu, ale nikdy si za bankéře nesednu na linku a nebudu za něj prodávat.

„Kouč není učitel. Kouč nemusí mít lepší znalosti nebo vyšší odbornost než osoba, kterou koučuje. Vzpomeňte si na sportovní kouče – ti jsou jen málokdy tak dobří jako jejich hvězdní hráči, a přesto je tyto hvězdy plně respektují a váží si jich. Bude schopen vyniknout, když pomůže vyniknout jiným“ (BIRSCH, 2001, s. 4-5).

V Kontaktním Centru je opak pravdou. Je potřeba, aby kouč měl lepší znalosti než telefonní bankéři. Je dobré si pozicí telefonní bankéře osobně projít, získáme tím praktické zkušenosti. Člověk, který si vezme sluchátka, zná konkrétní příklady z praxe, strukturu hovoru, ví, jaké komunikační nebo prodejní tipy a triky používat. Dokáže efektivně řešit námitky a má tah na branku.

„Kdo může koučovat? „Někteří mají vysokou kvalifikaci, další prorazí už jen tím, že umí položit správné otázky správným lidem ve správném čase. Kouč získá svou cenu díky ostatním, ne díky svým vlastním úspěchům. Úloha kouče spočívá, v pokládání otázek a pozorování a následném hledání změn

v chování, které by vedly ke změnám ve výkonnosti. Pokud chtějí zazářit, musí to být lidé, které baví učit jiné.“ (tamtéž, s. 3)

„Kouči se vyptávají, výjimečně přikazují. Kouči mají rádi lidi. Kouči komunikují. Podstatou koučování je komunikace (oboustranná). Kouči se dobrovolně obětují. Kouči nechtějí být středem pozornosti. Když s někým pracujete na zlepšení jeho výkonnosti, připravujete ho na úspěch, možná dokonce slávu. Neděláte to proto, abyste získali slávu pro sebe.“ (tamtéž, s. 3)

„Stát se zkušeným koučem vyžaduje čas a nezbytnost projít si několika etapami. Je třeba nejprve přijmout roli, kdy je člověk sám koučován. Nechat si pomoci druhým, je zkušenost, díky které získáme pokoru, opatrnost a pozornost. Rozvoj osobnosti, ve smyslu prohloubení znalosti sebe sama, bude sloužit jako páteř koučování.“ (STACKE, 2005, s. 52)

Díky supervizi se nikdo do roka a do dne nestane úspěšným koučem. Chce to projít dlouhou cestu plnou zkušeností.

„Kouč, manažer-trenér, musí disponovat schopností být pozorný, bdělý a udělat si maximální jasno ve věcech. Tato dovednost se u něj předpokládá, ale není na škodu ji neustále připomínat. Znamená to i dobrou znalost sebe sama a pozorování svého celkového fungování, objevení schopnosti stát se velmi rychle vnitřně disponibilním. To znamená, že kouč musí být: Inteliktuálně bdělý a musí umět naslouchat; Emocionálně citlivý a stabilní; Fyzicky klidný a nikdy nespěchat.“ (tamtéž, s. 69).

Koučování si užívám přesně v tom smyslu, že mohu někomu naslouchat, nespěchám a jsem v klidu.

„Jaký má být kouč? „Především musí sám být silná, zralá a pozitivně orientovaná osobnost, stále na sobě pracovat a učit se. Musí mít dostatek zkušeností a životního optimismu, aby měl z čeho rozdávat. Kouč musí žít tím, o čem mluví. Jaké vlastnosti má mít kouč? Sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i k lidem; silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu; dostatek životních a pracovních zkušeností; schopnost umlčet sám sebe a s plnou pozorností a s respektem naslouchat; připravenost plnit sliby, stát si za tím, co řekne, a otevřeně mluvit o tom, jak se mu věci jeví; schopnost sebeovládání;

vůle neustále se učit; ze svých i cizích zkušeností i od koučovaných; odhodlání měnit sám sebe k lepšímu; připravenost pozitivně přijímat kritiku; přizpůsobivost; ochota zůstat v pozadí a nechat sklízet úspěchy koučované; určitá pokora; laskavost; trpělivost; tolerance; vyrovnanost; optimista každým coulem.“ (NÁHLOVSKÝ, 2006, s. 25-26).

Myslím si, že umím být velmi pozitivní, chci na sobě pracovat a učit se novým věcem. Jsem přizpůsobivá, laskavá, trpělivá a jsem vděčná za jakoukoliv zkušenost, která mě posouvá dále. V životě mě ještě spoustu takových zkušeností potká. Uspokojuje mě také úspěch druhých, kterým jsem mohla pomoci a kde mám i já kousek svého podílu.

„Kouč nemusí rozumět odborné problematice činnosti koučovaných. Někteří autoři dokonce tvrdí, že je-li kouč specialista ze stejného oboru jako koučovaní, má sklon dávat odborné rady a chybí mu nadhled. Kouč má naopak mít schopnost dívat se na každou situaci s odstupem, nezaujatě a z různých úhlů pohledu.“ (tamtéž, s. 26)

„Nikdo samozřejmě nechce „narazit“ na špatného kouče. Kouč rozhodně nemá být: autoritativní; agresivní; manipulativní; pasivní; lhostejný; neangažovaný; lhostejný; netrpělivý; sobecký a sebestředný; namyšlený; přezíravý; pesimistický. Dobrý kouč nemá mít v sobě nic negativního, tedy strach, odpor, zlost, rozmrzelost ani jakékoli další záporné stavy a pocity. Pokud v sobě něco takového výjimečně objeví, musí si s tím umět velice rychle poradit.“ (tamtéž, s. 26-27). Přesně tak, nikdo nejsme dokonalý, a proto někdy i přes všechnu pozitivní energii, kterou máme, sklouzneme do negativní nálady. Ale důležité je, se s tím nejdříve umět vypořádat.

„Nemůžeme asistovat lidem, aniž bychom měli v sobě jasno. Můžeme pomáhat lidem jen do té úrovně, kterou sami zvládáme.“ (STACKE, 2005, s. 82)

Pozice supervizora je v Kontaktním Centru manažerská pozice, ale může být manažer zároveň i dobrým koučem? Jak tuto otázku zodpoví John Whitmore? „Je-li opravdu dobrý, pak ano. Musí ovšem mít vlastnosti a schopnosti špičkového manažera: musí se umět vcítit do situace druhých lidí, být objektivní a upřímný vůči sobě samému, být ochotný jednat se svými lidmi

naprosto jinak než dosud. Musí umět najít svůj vlastní způsob koučování, protože dobrých příkladů, které by mohl využít, existuje málo.“ (WHITMORE, 2005, s. 30)

Jednou z manažerských dovedností je odborná kvalifikace. Je ale nutné, aby kouč potřeboval zkušenosti nebo odborné znalosti z oblasti, v níž koučuje?

„Pokud kouč vystupuje jako nestranný tvůrce vědomí, odpověď zní ne. Není-li kouč pevně přesvědčen o tom, že koučovaný má dostatečný potenciál a odpovědnost, potom si bude myslet, že potřebuje odborné poznatky, které mu umožní ho koučovat.“ (WHITMORE, 2005, s. 53)

Kromě přečtení literatury jsem posbírala i několik cenných informací ze školení nebo od svých zkušených kolegů či nadřízených. Jsou o tom, jaká pravidla by měl kouč dodržovat.

Co jsem se za svou praxi dozvěděla o tom, jaká pravidla by měl kouč dodržovat: měl by hodnotit výkon a nehodnotit osobu; měl by se vyjadřovat přesně a věcně; měl by být stručný; měl by dbát na motivaci; měl by si dát pozor na přehnanou neverbální komunikaci; měl by neustále chválit; měl by dávat svoje názory, protože tím překonává stereotyp koučinku.

Kouč věří v rozvoji koučovaného. Kouč nikdy nepoužívá otázku, která začíná slovem proč, protože může v koučovaném vyvolat obranný postoj. Nikdy nekoučuje toho, kdo nechce problém řešit, nevěří nebo nechce být koučovaný od daného člověka. Kouč by měl být mírně neutrálně pozitivní.

„Kouč nemá koučovanému radit, natož mu cokoliv přikazovat. O nic takového nejde. Místo toho se pomocí otázek snaží, aby si koučovaný s určitým nadhledem uvědomil skutečný stav věcí, lépe se orientoval v aktuální situaci, pak začal v klidu uvažovat o možnostech řešení a nakonec zvolil a realizoval jediné řešení.“ (NÁHLOVSKÝ, 2006, s. 34)

4. KOHO LZE KOUČOVAT? JE KOUČOVATELNÝ KAŽDÝ?

Každý z nás má v sobě skrytý potenciál, který se postupem času začne v člověku probouzet. Ten ještě ale nestačí k tomu, aby člověk byl úspěšně koučován. Aby koučink byl úspěšný, člověk musí svůj potenciál chtít poznat, nechat ho vystoupat navenek a neustále ho využívat. Zároveň by měl věřit v metodu koučování a vytvořit si důvěru k osobě kouče, s kterým spolupracuje. (Náhlovský, 2006)

„Koučovat někoho, kdo se nesnaží zlepšit, je nevděčná a koneckonců zbytečná práce. Nemůžou se zlepšit, dokud se nezlepší jejich přístup.“ (BIRSCH, 2001, s. 5)

„Abychom mohli někoho koučovat, je třeba vytvořit jasnou dohodu. Nemůžeme nutit druhého změnit se proti jeho vůli. „ (STACKE, 2005, s. 82)

Podle autora knihy Petra Parmy lze koučovat osoby, které se rozhodli začít myslet jinak, než byli doposud zvyklí; chtějí změnit svůj život; chtějí podávat vynikající výkony, jak v osobním životě, tak i v zaměstnání; jsou si vědomi toho, že nejcennějšími zdroji jsou právě lidé a v poslední řadě lze koučovat ty, kteří si chtějí udržet ve své práci trvalé výborné výsledky. (Parma, 2006)

Výše dvě uvedené teorie jsou o tom, jaké osoby lze koučovat. Ve druhém popisu je uvedeno více příkladů, koho lze koučovat. Prakticky lze z ní jednotlivé body shrnout do první charakteristiky, která pojala definici obecněji.

„Problém je často v tom, že člověk neví, co by měl sám se sebou dělat; pouze nejasně tuší, že by něco dělat měl, aby nestrnul na jednom místě. V takovém případě udělá dobře, když vyhledá kouče. Ten mu totiž může pomoci ujasnit si, co vlastně chce a kam se chce v životě dostat.“ (NÁHLOVSKÝ, 2006, s. 16)

5. MODEL Y KOUČOVÁNÍ

Každá metoda má svou strukturu, o kterou se lze opřít při její aplikaci. Mezi nejznámější modely koučování patří „model ADAPT“ a „model GROW“. Obě dvě metody mají praktické využití.

Model ADAPT

Cílem koučovacího modelu je upravit (ang. adapt) něčí výkonnost. Tento model lze rozdělit do pěti částí: (BIRSCH, 2001, s. 9-10)

- 1) A – (Assess current performance) Posoudit současnou výkonnost
- 2) D – (Develop a plan) Rozvinout plán
- 3) A – (Act on the plan) Jednat podle plánu
- 4) P – (Progress Check) Zkontrolovat pokrok
- 5) T – (Tell and ask) Mluvit a ptát se

1) Posoudit současnou výkonnost

Předtím než s někým začnete rozumně diskutovat o zlepšení jeho výkonnosti, musíte si sami pro sebe zjistit, jak na tom je právě teď. Důležité také je, při jaké práci se cítí nejlépe. Který druh práce jim naopak nejde. Z toho všeho vyplývá, že pokud se má výkonnost zlepšit, musí jít i změřit.

2) Rozvinout plán

V první fázi je nutné stanovit cíl, určit, jaké úrovně výkonnosti má být dosaženo. O jak velké zlepšení vaši svěřenci usilují? Jak moc se podle vás dokážou zlepšit? Za jak dlouho by tohoto zlepšení mohli dosáhnout? Jak daleko byste se mohli dostat za dobu X? Jak daleko za dobu Y? A konečně za dobu Z? V této fázi se pracuje s krátkými časovými úseky a přesně vymezenými cíli.

3) Jednat podle plánu

Ačkoliv je to ta část koučování, která je nejméně vidět, obvykle bývá jednoduchá. Většina této fáze je však o tom zjistit a udělat to, co je potřeba pro posun z jednoho bodu plánu na druhý.

4) Zkontrolovat pokrok

Toto není ani tak fáze, jako spíše série fází. Pokrok musí být zkontrolován u každého milníku, ale měl by být kontrolován i během cesty k tomuto milníku, takže nesplnění cíle by pak nemělo být překvapením. Pokud použijete nepřesná měřítka, pak ani samotné měření nesmí být tak přísné.

5) Mluvit a ptát se

Tato etapa znamená diskusi o pokroku podle měřítek výkonnosti a o možnostech dalšího zlepšení (to nás vrátí zpět na začátek celého procesu). Diskuse je duší koučování. Kouč potřebuje rozumět motivaci svých svěřenců, potřebuje rozumět jejich výkonnosti.

Model GROW

„Otázky, které při koučování klademe, by se měly zaměřit na čtyři odlišné oblasti: CÍLE (Goals Settings), a to jak na cíl daného setkání, tak cíle krátkodobé a dlouhodobější; Zjištění skutečného stavu věci – prověření REALITY (Reality); MOŽNOSTI (Options) a alternativní strategie nebo postup činnosti; CO se má udělat, KDY, KDO to udělá a jaká je VŮLE (Will) to udělat.“ (WHITMORE, 2005, s. 65)

„Seznam otázek pro jednotlivé etapy koučování (GROW).“ (JAROŠOVÁ, 2005, s. 180)

Cíle (Goals)

Čemu byste se během dnešního setkání chtěl/a věnovat?; Jaký problém chcete řešit?; Co od dnešního setkání očekáváte?; Čeho chcete dosáhnout?; Jaký dlouhodobý cíl souvisí s problémem, jímž se zabýváme?; Do kdy chcete tohoto cíle dosáhnout?; Jak je to dosažitelné, obtížné?; Jakým způsobem je to měřitelné?

Realita (Reality)

Jaký je současný stav?; Do jaké míry vám na věci záleží?; Koho, kromě vás, se problém nějak týká?; Kdo ví o tom, že s problémem chcete něco udělat?; Jak dalece máte pod kontrolou výsledek?; Jaké konkrétní kroky jste až

dosud učinil/a?; Jaké jsou hlavní překážky – vnější, vnitřní?; Jaké zdroje máte k dispozici?

Možnosti (Options)

Jaké možnosti máte?; Co můžete udělat?; Sestavte si seznam všech možností; Co byste udělal/a, kdybyste měl/a více času, mohl/a rozhodovat atd.?; Jaké výhody a nevýhody mají jednotlivé možnosti?; Které/á řešení se vám zamlouvá/zamlouvají nejvíce?; Chtěl/a byste, abych vám řekl/a svůj návrh?

Volba (Will)

Kterou možnost nebo možnosti si vyberete?; Do jaké míry jsou v souladu s vašimi cíli?; Jaká kritéria úspěchu jste si stanovil/a? Jak jej budete měřit?; Kdy začnete s prvními kroky?; Jak budete dále postupovat?; Jaké překážky by mohly vyvstat?; Jak je překonáte?; Jakou podporu potřebujete získat a od koho?; Jak a kdy to uděláte?; Co pro vás mohu udělat já?; Jak dalece jste odhodlán/a domluvený plán splnit? Ohodnoťte své odhodlání na desetibodové stupnici; Co vám brání dosáhnout desítky? (trénink manažerských dovedností)

Koučinku v Kontaktním Centru má blíže metoda ADAPT, jelikož cílem je upravit výkonnost, což odpovídá práci telefonních bankéřů. Pomocí této metody se postupně rozebírá, co jde a co nejde, následně se stanovuje cíl, k jakému zlepšení se má dojít a za jak dlouho. Následně se stanoví, co je potřeba splnit, aby koučovaný došel k cíli. Čím začne a jak se zkontroluje posun a následně možnosti zlepšení. Podobně je pojímán koučink v Kontaktním centru. Být prodejně výkonný je na telemarketingu „cesta k úspěchu“.

6. AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

„Aktivní naslouchání je pro kouče nezbytné. Když mu někdo předloží problém, nejčastěji je předložen důsledek problému a ne jeho příčina.“ (STACKE, 2005, s. 82)

Podle Maren Fischer-Epe „se jako aktivní naslouchání označuje oceňující základní postoj a s ním spojená technika rozhovoru. Poradce tvoří vlídný rámec, ve kterém se klient může otevřít a představit své subjektivní způsoby nazírání. Vzdává se při tom výkladů a konfrontací a rovněž aktivního zaměření na řešení. Tento způsob vedení rozhovoru je velice přínosný zvláště v počáteční fázi rozhovorů s koučem, protože zdůrazňuje zodpovědnost klienta a podporuje jeho ujasňování věcí a sebeprožívání. Při aktivním naslouchání kouč jedná na třech rovinách (Schulz von Thun a kol., 2000, str. 70 a násl.)“.
(MAREN FISCHER-EPE, 2006, s. 28)

1. rovina: Oceňující zájem

„Kouč signalizuje vlídný zájem a pomáhá povzbuzujícími otázkami vstoupit do rozhovoru a být konkrétnější. Pak se soustředí na naslouchání a sleduje klienta. Základní poselství zní: „Jsem naslouchající ucho.“ Naslouchání na této rovině je vyjadřováno řečí těla a malými verbálními signály: „ano“, „hmm“, „rozumím“ atd.“ (tamtéž, s. 28)

2. rovina: Obsahové porozumění

„Kouč se snaží sjednotit hlavní klientovy výpovědi. Vlastními slovy shrne nejdůležitější obsahy a přezkoumá, nakolik klientovi porozuměl:
„Pokud vám dobře rozumím.“ Jestliže klient verbálně nebo neverbálně odpoví:
„Ano, přesně tak!“, může se jít dál.“ (tamtéž, s. 28)

3. rovina: Emocionální pochopení

„Zde jde o schopnost promluvit druhému ze srdce. Kouč se přesadí do situace klienta a snaží se najít společný jmenovatel jeho citového rozpoložení. To mohou být zjevné pocity, které klient už naznačil v rozhovoru. Mohou to však být zjevné pocity, které klient už naznačil v rozhovoru. Mohou to však být také vjemy, ke kterým klient ještě nemá přímý přístup a které možná sděluje jen mimikou, gesty a zabarvením hlasu. K aktivnímu naslouchání patří tedy také schopnost vnímat neverbální signály, jak je změna výrazu tváře, držení těla, polohy hlasu a rychlosti řeči. Zvláště pokud se neverbální výraz klienta odchyluje od řečeného, musí kouč tyto signály podchytit a v dialogu je přiměřeně zohlednit.“ (tamtéž, s. 28)

Bez aktivního naslouchání by nemohlo dojít k efektivní komunikaci. Je pro nás velmi cenné někomu naslouchat. Veškeré tři roviny, které jsou uvedeny výše, by měly být dodrženy, aby rozhovor byl smysluplný a přinesl uspokojení všem zúčastněným.

K aktivnímu naslouchání je důležité připojit oční kontakt, oči dokážou být upřímné a vyvolají u druhé osoby pocit zájmu toho, kdo naslouchá. K vypovídání zájmu je vhodné připojit občasné přikývnutí, které naznačí vnímavost a porozumění. Nejen neverbální signály nám pomáhají k efektivnímu rozhovoru, ale pokládáme i otázky, které ověřují, zda jsme správně pochopili sdělení. Co nesmíme opomenout, je schopnost empatie, dokázat se vcítit do situace klienta a vyjádřit pochopení.

Jak dobře dokážeme naslouchat, má velký vliv na efektivitu naší práce. Nikdy si člověk nedokáže zapamatovat vše, co druhý řekne. Dle studií jsme schopni si zapamatovat maximálně 50%, co kdo řekne, proto bychom měli aktivní naslouchání trénovat. Jakmile se budeme v naslouchání zlepšovat, přinese to prospěch nejen druhým, ale i nám. Zlepší se produktivita práce, dokážeme lépe vyjednávat a přesvědčovat.

Díky aktivnímu naslouchání pochopíme nejen to, co se nám jiní snaží sdělit, ale i to, jak se chovají, jakou mají náladu a pocity.

„Aktivní naslouchání neznamená souhlas. Vzkaz kouče zní: „Chápu, co cítíte.“ To není ani souhlas, ani nesouhlas, ani hodnocení, zda je řečené (obsahově, pocitově) správné nebo špatné. Kouč akceptuje, že pracovník něco vidí nebo cítí určitým způsobem, aniž by s tím musel nutně souhlasit.“ (HABERLEITNER, 2009, s. 103)

„Aktivní naslouchání je pro kouče nezbytné, Když mu někdo předloží problém, nejčastěji je předložen důsledek problému a ne jeho příčina. Když je kouč hierarchicky nadřazený koučované osobě a daný problém se ho samotného týká, situace je ještě složitější. Je těžké být soudcem a zároveň zúčastněným, i když každý odpovědný vedoucí musí umět zaujmout postoj v obdobných složitých situacích. „ (STACKE, 2005, s. 72-73)

Aktivně naslouchat znamená dozvědět se a jednat z pozice znalosti, nasloucháme očima, ušima i srdcem. Nasloucháme slovům i pocitům.

7. CENNÁ ZPĚTNÁ VAZBA

„Je vzácné získat pohled ostatních na sebe, jejich dojmy, mít možnost roztřídit informace a pochopit způsob, jakým každý z nich vnímá realitu. Příliš často se obejdeme bez názoru ostatních, obáváme se sporů a ochuzujeme se tak o zpětnou vazbu, která umožní slyšet a řešit námitky nebo získat včas důležitý signál.“ (STACKE, 2005, s. 54)

„Zpětná vazba je ústřední součástí koučování, neboť bez zpětné vazby není cílená změna možná. Klienti si proto zpravidla od kouče přejí také osobní zaujetí stanoviska k situaci a zpětnou vazbu ke své osobě. Zpětná vazba k osobě se může vztahovat jak ke klientovi líčení vlastního chování v pracovní situaci, tak i k reálným zkušenostem, které s klientem získává kouč.“ (MAREN FISCHER-EPE, 2006, s. 31)

„Kouče by se měl oprávněnou klientovo potřebou zpětné vazby zabývat. Při tom by měla být dodržena stejná základní pravidla, která platí pro každou situaci poskytování zpětné vazby.“ (tamtéž, s. 32-33)

„Měli bychom mluvit jen o takových aspektech, u kterých si umíme představit, že jsou pro druhého užitečné; Jestliže se kouč na klienta zlobí nebo se mu něco nelíbí, neměl by to maskovat jako dobromyslnou zpětnou vazbu, ale měl by záležitost v rámci férového vypořádání vysvětlit. To předpokládá určitou uvolněnost v poskytování zpětné vazby; Zpětná vazba by měla být pokud možno vázaná na situaci, aktuální a konkrétní; U zpětné vazby by mělo být jasné, že jde o subjektivní hledisko – zvláště u kritických sdělení – a měla by být předávána s úctou, empaticky a s vědomím partnerství.“ (tamtéž, s. 32-33)

Zpětná vazba neboli feedback je velmi často používaným pojmem. V mém zaměstnání ho slyším denně. Zpětná vazba je součástí mezilidské komunikace. Díky ní dokážeme zjistit, jak naše chování vnímají ostatní. Využívána je při hodnocení, kontrole a plnění zadaných úkolů. Používá se ve všech oblastech vzdělávání, v poradenství, v pracovních kolektivech, ale je přínosná v každé životní situaci. Pomocí zpětné vazby rozpoznáme silné a slabé stránky jednotlivce. Není prostředkem pro „kárání“ zaměstnanců.

8. AKČNÍ PLÁNY A CÍLE

8.1 Akční plán

„Koučování nemá rozhodně být jenom záležitost myšlenek a slov. Má vést k pozitivním změnám v jednání a tím i k pozorovatelným výsledkům. Tuto funkci koučování podporují akční plány.“ (NÁHLOVSKÝ, 2006, s. 103)

Obr. 3: Akční plán

MŮJ AKČNÍ PLÁN Z KOUČOVÁNÍ DNE:

Inspirace:
Myšlenkový podnět
k pozitivní změně

Jméno koučovaného:

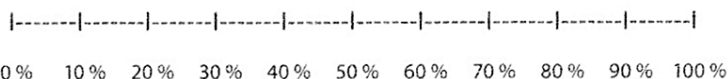
B. Jakou inspiraci (znalost, zkušenost, poučení) jsem získal?

- Od kouče.
- Z učebních podkladů, z příručky.
- Od kolegů.
- Co mne při koučování napadlo?

B. Jak tuto inspiraci využiji?

- Co konkrétně udělám – kdy či do kdy?
- Co konkrétně začnu pravidelně dělat?
- Co konkrétně přestanu dělat?
- Co nového si osvojím, zavedu do své praxe a do svého jednání?
- Co změním na svém jednání a na svých postojích sám k sobě, k podřízeným, ke kolegům, k nadřízenému?
- Na jaké překážky při tom mohu narazit a jak je překonám?

C/1 Jak silná je má motivace k realizaci změn? Jaká je jistota, že změním a uskutečním to, co jsem uvedl v části B?



C/2 Co mi brání dostat se na hodnotu 100 %?

D. Jakou pomoc, podporu, radu či informaci potřebuji od kouče?

Zdroj: NÁHLOVSKÝ, P., SUCHÝ, J. *Koučování v manažerské praxi - Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. s. 103

„Akční plán sestavuje každý koučovaný při individuálním i skupinovém koučování na závěr schůzky s koučem. Dělá to dobrovolně, sám pro sebe. Tomu předchází vysvětlení, později jen připomenutí smyslu akčního plánu. Důležité je, aby koučovaný pochopil a přijal myšlenku akčních plánů. Akční plán je ve své podstatě slib, závazek, který koučovaný dává sám sobě. Splnění takové slibu je testem jeho spolehlivosti a integrity. Obsah akčního plánu se stává hlavním podkladem pro individuální konzultace a pro veškerou další komunikaci mezi koučem a koučovaným. V úvodní části další schůzky s koučem každý z koučovaných dostane slovo a řekne, zda a v jaké míře splnil svůj akční plán a jaký se pro něj rýsuje přínos.“ (tamtéž, s. 103)

„Účelem akčního plánu je také posílit sebedůvěru, pevnou vůli a sebeovládání každého koučovaného. Pevná vůle je dána tím, že si člověk dokáže nejen poručit, ale také se i poslechnout a splnit včas beze zbytku to, pro co se sám a po úvaze rozhodl. Akční plán si může sestavit i kouč. Každá schůzka s koučovanými je pro něj zdrojem nových podnětů, na které je účelné pozitivně reagovat. Pokud se kouč poučí ze zkušenosti koučovaných, je to vlastně forma uznání hodnoty jejich zkušeností a podnětů a také forma potvrzení.“ (tamtéž, s. 103)

Akční plán se v Kontaktním Centru podobá individuálnímu rozvojovému plánu. Díky plánu by koučování měli pochopit smysl metody koučování. Při první schůzce je stanoven rozvojový plán, ve kterém jsou uvedeny konkrétní cíle. Kdykoliv se jednotlivců zeptáte, měli by vám odpovědět, jaké jsou jejich aktuální konkrétní cíle. Na plnění rozvojového plánu by měl mít pracovník vytyčenou dobu. Ideální lhůta je měsíc, ale zaleží to na pracovních podmínkách. Po uplynutí doby se opět kouč s koučovaným setkává a dochází k vyhodnocení plánu. Kam se pracovník posunul, jak se mu dařilo plnit cíle apod. Plán sestavuje koučovaný. V případě potřeby opět může zasáhnout kouč. Při dalším sezení, se shrnují předešlé individuální rozvojové plány.

8.2 Cíle

Každý má jiné cíle. Pro každého je důležité něco jiného. Může se lišit i cesta, jak cíle dosáhneme a jakým způsobem nám byly nastaveny. Velmi zajímavé je srovnání čtyř autorů, kteří ve svých knihách popisují způsoby stanovení cílů. Jedná se o autory Maren Fischer-Epe, Johna Whitmora, Édouarda Stackeho a z českých autorů Lenku Cimbálníkovou. V některých bodech se autoři shodují, někde naopak nalezneme odlišné názory.

Maren Fischer-Epe

Podle autorky většina cílů v koučování vyžaduje osobní změnu klienta, již v pracovním všedním dnu není schopen dosáhnout prostředky, kterými momentálně disponuje. Cíl by podle ní měl být pozitivní, atraktivně-motivující, konkrétně měřitelný a ekologický. Níže jsou popsány jednotlivé body konkrétněji včetně otázek, pomocí kterých ověříme, zda se nám skutečně podařilo nastavit cíl s danou vlastností. (MAREN FISCHER-EPE, 2006, s. 56-61)

Kouč může správnými otázkami značně přispět k tomu, aby klienti své cíle přezkoumali a rozpracovali ve smyslu těchto kritérií:

K formulování cílů vede vstupní otázka:

Čeho byste chtěl dosáhnout? Co by mělo být jinak, když toho cíle bude dosaženo?

Je cíl pozitivní?

Ty nejjednodušší otázky sloužící k proměně problematické formulace nebo negativního cíle v pozitivní formulaci jsou:

Co budete dělat/byste dělal místo toho?; Předpokládejme, že problém je vyřešen, co byste dělal jinak než teď; Předpokládejme, že problém je vyřešen, jak byste se cítil pak?

Je cíl atraktivně-motivující?

Jestliže se za cíl máme skutečně zasadit a chceme při tom vydržet i vypětí, musí vytvářet dostatek motivující tažné síly.

Čím je ten cíl pro vás vzrušující?; Co byste jeho dosažením získal ve svém životě; Která důležitá potřeba by se tím vyplnila?

Je cíl konkrétně měřitelný?

Konkrétní cíle jsou v mnoha kritériích jasně vytyčené a popsitelné. Obtížné je to při cílech spjatých s chováním, které nebývají tak snadno měřitelné a popsitelné. Abychom nejasné cíle zpřístupnili konkretizací a testovatelností, jsou vhodné všechny otázky k číslům, datům a faktům, stejně jako cirkulární otázky, kterými z různých perspektiv stanovujeme kritéria úspěchu pro dosažení cíle:

Co přesně chcete? Co byste pak dělal v jednotlivostech? Kdy, kde, s kým, jak často, jak dlouho?; Podle čeho byste zpozoroval, že jste dosáhl svého cíle?; Podle čeho by druzí (například představení, smluvní partneři, dobří přátelé) zpozorovali, že jste dosáhl svého cíle?

Je (pro vás) cíl dosažitelný?

Otázky, které zde kouč klade, by tedy měly klienta povzbudit k tomu, aby si pro vlastní změnu našel realistická východiska.

Je tento cíl realisticky dosažitelný?; Leží změna, o kterou usilujete, v dosahu vašeho vlivu/v oblasti vaší moci?; Co můžete sám udělat pro to, abyste pokročil na cestě k tomuto cíli?; Co budete vy dělat jinak, když bude cíle dosaženo?; Co by X řekl, že vy děláte jinak?

Je cíl ekologický?

Zkoumání, zda je cíl ekologicky smysluplný a oprávněný, se zabývá účinky a nechtěnými vedlejšími účinky, které mohou být s dosažením tohoto cíle spojeny. Přeneseno na situaci osobní změny „ekologický“ znamená: S jakými důsledky musím počítat, kdybych tohoto cíle skutečně dosáhl? Co je cenou?

Předpokládejme, že cíle je dosaženo. Jaké účinky a vedlejší účinky tím vyvoláte ve svém okolí a u sebe samého?; Co je cena za tuto změnu?; Čeho se tím vzdáte? Co bude případně problematictější?; Kdo by mohl mít námítky?; Odpovídá cíl vašim hodnotovým představám a vašemu sebepojetí?; Odpovídá tento cíl vašemu nadřazenému cíli?

Jestliže je na základě těchto kritérií určitý cíl rozpracován, může kouč ještě udělat něco pro to, aby klient okamžitě převzal zodpovědnost za svůj proces proměny a vydal se tady a teď na cestu ke svému cíli. Přepokládejme, že jdete z tohoto sezení a jste už na cestě ke svému cíli. Co byste už teď mohl jinak dělat, myslet nebo cítit? (tamtéž, s. 56-61)

„Vypracovávat cíle a vytvářet řešení je v koučování dialogický proces, při kterém nejde ani tak o správný cíl a správné řešení jako spíše o to být klientovi pomoci při hledání cíle a (vy)řešení problému.“ (tamtéž, s. 61)

John Whitmore

„Každé setkání s koučovaným bychom měli zahájit stanovením cíle této schůzky. Pokud o tuto schůzku usiloval koučovaný, je to on, kdo musí vymezit, co od ní očekává.

Je možné položit otázky typu:

Co od setkání očekáváte?

Máme jednu a půl hodiny, čeho byste chtěl v tomto čase dosáhnout?

V čem by vám toto setkání mohlo nejvíc pomoci?

Abychom mohli postoupit dál, musíte rozlišit KONEČNÉ cíle a VÝKONNOSTNÍ cíle.

Konečný cíl – Dosažení konečného cíle – zaujmout vedoucí postavení na trhu, být jmenován obchodním ředitelem, získat zlatou medaili apod.

Výkonnostní cíl – Ze všeho nejdříve určete výkonnost, která vám dává velmi dobrou šanci dosáhnout konečného cíle.“ (WHITMORE, 2005, s. 68-69)

„Vedoucí pracovníci mohou stanovovat cíle podle svého uvážení. Příliš často ale sdělují cíle svým podřízeným jako příkazy bez možnosti diskuze. V důsledku toho se cíle těm, kteří by je měli realizovat, odcizují, což se následně promítá do jejich výkonnosti. „ (tamtéž, s. 71)

Jaký by měl a neměl být cíl podle Johna Whitmora?

Pokud není cíl REALISTICKÝ, neexistuje naděje na jeho dosažení;
Pokud není cíl NÁROČNÝ, lidé nejsou motivováni ho dosáhnout; Velmi

důležité je formulovat cíle POZITIVNĚ; S cíli musí SOUHLASIT všechny zúčastněné strany; Požadavek, aby cíle byly LEGÁLNÍ, ETICKÉ a EKOLOGICKY PŘIJATELNÉ; Určité úsilí je často třeba vynaložit rovněž na to, aby všechny cíle byly správně POCHOPENY (tamtéž, 2005, s. 73-74)

Édouard Stacke

„Pro určení cílů a strategie disponujeme vhodnými otázkami, které pomáhají vidět jasněji celou problematiku: Jaký je problém?; Jaké jsou přítomné síly?; V čem se mě to týká?; Co je ve hře?; Jaká jsou rizika?; Jaké jsou příležitosti?; Jaké jsou zdroje síly?; Jaké jsou slabiny, nedostatky?; Kdo jsou spojenci?; Kdo jsou protivníci?; Jaké jsou dřívější zkušenosti, o které se lze opřít?; Které situace jsou těžce zvládané?; Jaký je nejlepší scénář pro vyřešení problému?; Jaká je jeho cena (v čase, energii, investice atd.)?; Jaké jsou ostatní potřebné prostředky?; Jaké jsou jednotlivé etapy opravné akce?; Jaké jsou indikátory úspěchu?“ (STACKE, 2005, s. 60-61)

„Formulace cílů je základní. Musí být vyjádřena jasně a pozitivně. Je třeba si ověřit, zda je cíl realistický, uskutečnitelný a motivující a ohodnotit jeho následky: Pokud uspěji, co získám?; Pokud neuspěji, co získám?; Pokud neuspěji, co ztratím?; Pokud uspěji, co ztratím?“ (STACKE, 2005, s. 61)

„Jakmile posoudíme rozhodnutí a závazky, je důležité se zaměřit na cíl a vžít se do situace úspěchu a použitím veškerého bohatství smyslů, emocí a přesnosti obrazů. Chceme-li vytčeného cíle dosáhnout, musíme ho nejdříve pochopit.“(STACKE, 2005, s. 61)

Lenka Cimbálníková

Jednou z manažerských metod, která slouží pro stanovení cílů je pravidlo SMART. Určuje nám, jaké vlastnosti by měl mít konkrétně stanovený cíl.

Písmeno „S“ představuje „specific“ (specifický). Hovoří o specifičnosti a konkrétnosti cílů, co se týče množství, kvality a času. Mělo by být také jasné, co se od určitého cíle očekává.

Písmeno „M“ představuje „measurable“ (měřitelný). Cíle by měly být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž můžeme rozpoznat, zda cíle bylo dosaženo, či nikoliv.

Písmeno „A“ představuje „agreed“ (akceptovatelný). Koučování s cíli souhlasí, rozumí jim, a přijímají je.

Písmeno „R“ představuje „realistic“ (realistický). Realističnost cíle je dalším z hlavních požadavků kladených na dobrý cíl, stejně jako jeho dosažitelnost s použitím zdrojů, které jsou k dispozici.

Písmeno „T“ představuje „timed“ (termínovaný). Poté totiž můžeme sledovat jejich postupné plnění. Nejlepší je, existuje-li kritérium pro pozorování jejich plnění, např. v čase. (Cimbálníková, 2009)

Ve výše popsaných teoriích se často opakuje, že cíl by měl být pro člověka pozitivní, má koučovaného motivovat, měli bychom ho dokázat změřit, jak se nám daří cíl plnit, zda vyvíjí dostatečné úsilí pro naplnění cíle. U stanoveného cíle zjišťujeme, čeho koučovaný dosáhne, když cíl splní a naopak.

Cíl by měl být stanoven na počátku setkání a nemělo by se zapomínat na to, aby kouč sám cíle nestanovil. V Kontaktním centru se stává to, že je potřeba cíl usměrnit, v případě, že není v souladu s pracovní činností zaměstnance. Velmi se mi líbí tvrzení od Johna Whitmora: „pokud není cíl náročný, lidé nejsou motivováni ho dosáhnout“. Stanovení cílů dělá člověk sám pro sebe. Sám ví nejlépe, čeho chce a může dosáhnout.

Pro mě samotnou je nejznámější pravidlo SMART, které ve svém zaměstnání používám. V odborných textech jsem se dokonce setkala s rozšířenou podobou SMARTER, která přidává „E“ („evaluated“ – vyhodnocený) a „R“ („rewarded“ – odměněný).

9. CO KOUČOVÁNÍ PŘINÁŠÍ A KDE JSOU MOŽNÁ RIZIKA?

Rizika koučování

„Bez rizik, bariér a úskalí se neobejde nic, ani koučování. Tři velká úskalí koučování jsou tato: sklon kouče dávat rady; nedostatek času na straně koučovaných; odpor ke změnám“. (NÁHLOVSKÝ, 2006, s. 62)

„Koučování samozřejmě není bezbolestná procházka růžovým sadem a nepochybně při něm budete muset překonávat různé bariéry. Tou největší je zřejmě koučování lidí, s kterými je obtížné vyjít a kteří vyvolávají problémy. V některých lidech otázky, které jim klademe při koučování, vyvolávají podvědomě obavy. Kouč proto musí docílit, aby koučovaný neměl zbytečné obavy, musí si získat jeho důvěru a nehodnotit odpovědi. Někdy pomůže, když koučovanému vysvětlí a ukáže na příkladech, že smyslem jeho dotazů není zkoušet, ale pomoci mu lépe vnímat realitu. Na otázky používané při koučování jenom málokdy existují „správné“ odpovědi, protože odpovědi při koučování mohou být pouze upřímné a otevřené.“ (WHITMORE, 2005, s. 164-165)

Pokud odpor ke koučování přetrvává, je tomu tak proto, že koučování se buďto odmítají více zajímat o to, co se kolem nich děje, nebo nechtějí jednat odpovědně, protože se obávají, že to naruší jejich pohodlný život. Mohou se obávat, že otázky kouče probudí a odhalí nepříjemné vzpomínky a pocity, které až dosud ukřývali v hloubi své duše.“ (tamtéž, s. 164-165)

Co přináší koučování

„Co přináší koučování pracovníkovi?“

„U pracovníka, který má možnost dosáhnout na vlastní odpovědnost úspěchu, sám činit rozhodnutí a stále se při tom učit a rozvíjet, se posiluje pocit vlastní hodnoty a sebedůvěry. Uspokojí se jeho základní potřeby rozvoje, seberealizace, vlivu a uznání. Obecně se zlepšuje pracovní atmosféra, protože

vzájemný respekt a týmová práce se stává samozřejmostí.“ (HABERLEITNER, 2005, s. 26)

Co přináší koučování vedoucím?

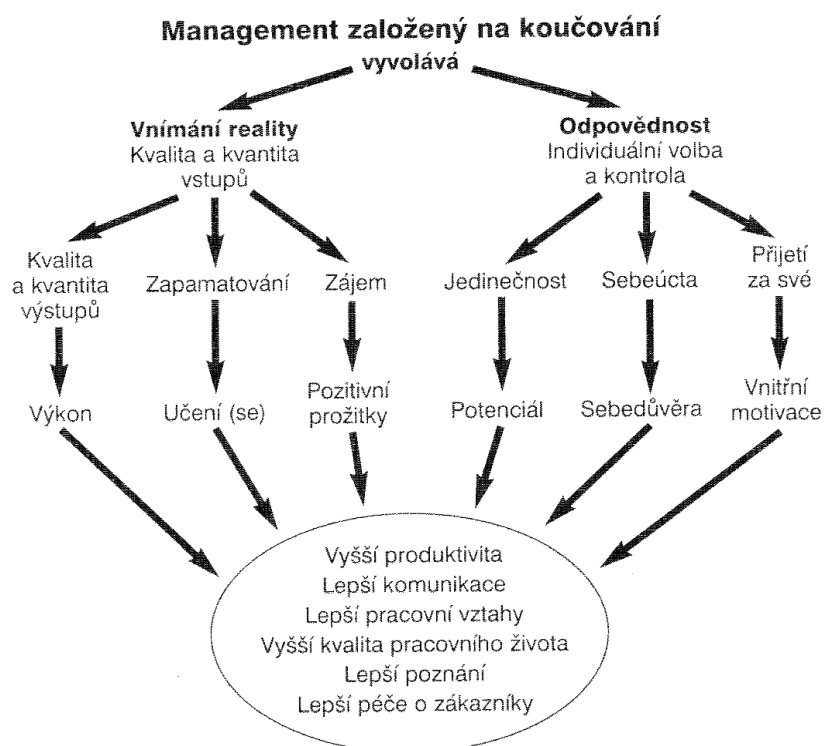
„Pokud pracovníky koučujete, rozvíjejí se a přebírají stále větší odpovědnost a s ní i více různých úkolů. V běžné práci poznáte tuto změnu podle toho, že vy sami budete mít více času na své úkoly.“ (tamtéž, s. 26)

Co přináší koučování firmě?

„Z pohledu firmy slouží koučování celkovému zvýšení výkonnosti a produktivity. Koučováním se dosahuje toho, že jednotlivci a skupiny více a více využívají svůj potenciál, což je stále potřebnější pro přežití firmy.“ (tamtéž, s. 27)

„Koučování umožňuje lépe než jiné postupy podnikat.“ (WHITMORE, 2005, s. 175)

Obr. 3: Management založený na koučování



Zdroj: WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. s. 179

PRAKTICKÁ ČÁST

10. CÍL, METODA SBĚRU DAT A VÝZKUMNÝ VZOREK

Cíl:

Jak již bylo uvedeno v úvodu, cílem práce je vymezit a detailně analyzovat vliv individuálního rozvojového plánu a koučinku, které byly v Kontaktním centru v Raiffeisenbank, a.s. velmi intenzivně využity při vzniku telemarketingového oddělení a nyní jsou nejdůležitějšími nástroji sloužící ke zvyšování individuální výkonnosti, odpovědnosti a motivaci telefonních bankéřů.

Metody sběru dat:

Pro průzkum byla použita metoda řízeného rozhovoru. Rozhovor byl veden na základě záznamového listu, kde bylo uvedeno celkem šest zásadních otázek pro získání potřebných dat. Respondenti volně odpovídali na kladené otázky.

Další data, která jsou v práci uvedena, pocházejí ze statistických údajů telemarketingového oddělení. Jedná se o výsledky jednotlivých bankéřů, které se v bance archivují. Výsledky jsou uvedeny v rámci ukázek koučinkových rozhovorů s pracovníky.

Charakteristika výzkumného vzorku:

Rozhovor byl postupně uskutečněn s pěti náhodně vybranými pracovníky z telemarketingu, přičemž tým je tvořen celkem devíti bankéři. Jedná se přímo o telefonní bankéře, kteří denně komunikují s klienty a prodávají produkty banky.

11. CHARAKTERISTIKA BANKY A TELEMARKETINGU

Abych mohla detailně popsat a analyzovat koučink v Kontaktním centru, je potřeba popsat o jakou společnost se jedná a jak vypadá tým telemarketingu v Raiffeisenbank, a.s. Jen takto lze pochopit, jací lidé jsou vlastně koučováni.

Charakteristika banky:

Raiffeisenbank a. s. působí na českém trhu od roku 1993, ovšem samotné jméno Raiffeisen má ve světě už více než 140letou tradici a pyšní se mnoha úspěchy. Podporuje navíc také řadu prospěšných aktivit na nebankovním poli.

Raiffeisenbank a.s. (RBCZ) poskytuje od roku 1993 v České republice široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele. V roce 2006 zahájila spojování s eBankou, integrační proces obě banky dokončily v létě roku 2008. Raiffeisenbank obsluhuje klienty v síti více než 120 poboček a klientských center, poskytuje rovněž služby specializovaných hypotečních center, osobních a firemních poradců. Raiffeisenbank se zároveň dostává na přední pozice v úvěrovém segmentu.

Banka je známá pod logem:

Aktuální motto nahradilo původní: „Lepší služby každý den“.

Charakteristika telemarketingu

Jako útvar je telemarketing zařazen do obchodní struktury – Retail. Jaká je role telemarketingu v Raiffeisenbank? Jedná se o marketingový nástroj, kdy komunikujeme se zákazníky pomocí telekomunikačních prostředků. Cílovou skupinou jsou pouze klienti Raiffeisenbank. Prodáváme produkty klientům vybraných dle scoringu a dopředu se snažíme vyhodnotit, o jaké produkty by měl klient zájem. Telemarketing je aktivní vytváření příležitosti k prodeji. V případě zájmu existují různé cesty jak dohodu uzavřít. Buď klient

sám provede certifikaci (potvrzení) přes účet, nebo je domluvena schůzka na pobočku, kde pracovníci s klientem vše dokončí. Proto je spolupráce telemarketingu s pobočkovou sítí velmi důležitá.

Tým v RB

Telemarketing jako samostatné oddělení v bance existuje již řadu let. V průběhu fungování došlo k organizačním změnám a v plánu bylo, aby veškerá telefonní komunikace (Raiffeisenbank x klient) sídlila na jednom místě. Proto byl telemarketing přemístěn do Call Centra (dnes Kontaktní Centrum). K přesunu došlo v říjnu 2010. Jelikož se jednalo o přemístění z Olomouce do Teplic, bylo potřeba obsadit místo novými zaměstnanci. V té době jsem dostala nabídku vykonávat pozici supervizora telemarketingu. Začátky role supervizora spočívaly v dojíždění do původních míst telemarketingu, kde jsme společně s kolegyní získávaly veškeré know-how. Ve chvíli, kdy jsme převzaly veškeré kompetence, činnosti a znalosti, jsme byli připraveni spustit provoz telemarketingu u nás.

I přes počáteční obavy, v současné chvíli oddělení telemarketingu funguje v kontaktním centru 1 rok a 4 měsíce. A již nyní můžeme konstatovat, že dosahujeme lepších výsledků než původní oddělení

Vytvořit dobrý tým prodejců není jednoduché. Vyplyvá to z náročnosti pracovní náplně. Velmi nepříjemným faktorem, který ovlivňuje činnosti telemarketingu je fluktuace zaměstnanců. Důvodem je, že telefonní bankéř svou práci dokáže vykonávat přibližně dva až tři roky, poté buď dojde k vyhoření, nebo se chce posunout dále v rámci kariérního žebříčku. Fluktuace představuje pro zaměstnavatele problém.

Fluktuace na telemarketingu se pohybuje okolo 70%. Setkáváme se s tím, že někteří neprojdou ani úvodním tréninkem. Důvodem není to, že by sami nechtěli, ale postupně zjišťujeme, že by pozici telefonního bankéře nezvládli. Další důvody odchody zaměstnanců je např. vycestování do zahraničí, změna práce, která je většinou stále v oboru bankovníctví, protože získali zkušenosti s chodem banky, mají přehled o bankovní politice a

bankovních produktech. Jedním z důvodů odchodu ze zaměstnání je mateřská dovolená, protože v kolektivu jsou převážně mladé ženy.

V týmu je aktuálně devět lidí. Jedná se poměrně o mladý kolektiv a někdy je to první zaměstnání, kterým mladí lidé procházejí a získávají první pracovní zkušenosti. Věkový průměr je přibližně 25 let. Bankéři nepracují na směny, proto se tu denně všichni setkávají.

V týmu je dobrá atmosféra a nálada, kolegové si rozumí, vycházejí si vstříc a dokonce se stávají i dobrými přáteli. Při výběru nových zaměstnanců hledíme na to, jak kandidát do týmu "zapadne" a jak daného nováčka přijmou. Je velmi důležité, aby v každém kolektivu fungovala kooperace, ochota si vzájemně pomáhat a podporovat se, stabilita a pohoda. Dobrý tým je jeden z pozitivních faktorů, který ovlivňuje pracovní výsledky a zároveň i motivaci.

12. PRACOVNÍ NÁPLŇ TELEFONNÍCH BANKÉŘŮ

Pro bankéře jsou denně připravena data pro volání. Data jsou rozdělena do kampaní, podle produktů, které klientům nabízíme. Jedná se např. o kampaně předschválených nabídek na účtech klientů, kdy mohou přímo sami klienti žádat o úvěr, kreditní kartu či spotřebitelský úvěr. Není potřeba, aby se klienti dostavili na pobočku. Jiné kampaně jsou např. o možnostech zhodnocení peněz, založení účtu, kdy už je zapotřebí, aby klient vše dokončil a podepsal na pobočce.

Příprava bankéře na kampaň obsahuje jednak seznámení s produktem nebo službou, ale i práci se skriptem, který navádí ke struktuře hovoru. Součástí přípravy je i zpracování argumentů, které bere v úvahu široké spektrum námitek klientů. Před voláním kampaně je důležité definovat, s jakým minimem informací klienta musíme seznámit a jaká jsou procesní omezení. Pokud tyto věci budou bankéřům jasné, získají bankéři v hovoru jistotu.

Nejedná se o osobní kontakt s klientem (tváří v tvář), proto prodej po telefonu je závislý na hlase a zkušenosti. Bankéři se spoléhají na verbální sdělení, nemohou si komunikaci usnadnit např. názornými příklady, které použije bankéř při osobním kontaktu s klientem.

Nový zaměstnanec (telefonní bankéř) prochází úvodním tréninkem, který probíhá v délce 21 dní. Příprava je náročná a dlouhá. Trénink je zaměřen na získání produktových znalostí a komunikační techniky, které se v hovoru používají. Po tréninku jsou na práci telefonního bankéře dobře připraveni. Jednou z dovedností, kterou nesmíme opomenout je umění naslouchat, pomocí které dokáže prodejce analyzovat potřeby klienta. S touto vlastností je možné v oblasti prodeje dosáhnout uspokojivých výsledků.

Při výběru zaměstnanců do řad telefonních bankéřů, je důležitá otázka jaké lidi hledáme. Formální požadavky na kandidáta při výběrovém řízení jsou následující: min. SŠ vzdělání s maturitou, dobrá znalost práce na PC (MS Office, Internet), zkušenosti s prodejem po telefonu vítány, velmi dobré komunikační schopnosti, zákaznický přístup a tah na branku.

Hledáme navíc takové lidi, kterým vyhovuje práce v týmu, jsou „týmovými hráči“. Mají chuť prodávat a chtějí být hodnoceni za svůj výkon.

Telefonní bankéři na telemarketingu nepracují na směny oproti klasické „nonstop“ infolince, kam se mohou obracet klienti kdykoliv s jakýmikoli dotazy či požadavky. Pracují pouze v pracovní dny v době od 8:00 do 16:30, kdy předpokládáme největší dovolatelnost klientům.

Jak a za co jsou bankéři hodnoceni? Výnos oddělení telemarketingu je z prodejů. U některých kampaní nejsou bankéři hodnoceni za dokončený prodej, ale za žádost, kterou klient podal na základě hovoru s telefonním bankéřem. Je tomu tak, protože do schvalovacích procesů vstupují faktory, které zaměstnanec již sám neovlivní.

Denně sledujeme produktivitu jednotlivých bankéřů. Bankéři by za hodinu měli zvládnout cca 10 dovolaných kontaktů, za den mluví přibližně se 75 klienty. V neposlední řadě kontrolujeme kvalitu hovorů. Zda bankéř udržuje strukturu hovoru, používá techniku pro překonání námitek, používá vhodné formulace, je příjemný po telefonu aj. Kontrola se provádí pomocí online monitorovacích poslechů a následně je předána zpětná vazba.

Práce telefonního bankéře je složitá. Aktivní prodejce na telemarketingu je neustále pod tlakem. Musí dodržet daný počet prodejů za odpracovaný den, dodržet počty hovorů a udržet neustále výbornou kvalitu hovorů.

13. MOTIVACE V CC

Vzbudit a udržet zájem o práci v telemarketingu je velmi obtížné. Abychom si v Kontaktním centru udrželi zaměstnance, je důležité, aby byli motivováni. Motivace je tzv. spouštěčem aktivity, která vede ke splnění stanovených cílů.

Služby call center stojí především na kvalitě lidí. To, že je v call centru dostatek operátorů už není výhodou a prioritou, rozhoduje hodnota lidských zdrojů a jejich motivovanost.

Každý člověk je jiný. Každý se odlišuje vlastnostmi, potřebami, charakterem, postojem k práci. Každého z nich motivuje něco jiného. Obvykle se nesejdou lidé, kteří budou vynikat ve stejných věcech (pokud nejsou účelově do skupin vybráni).

Většinu z nás může motivovat finanční ohodnocení, je ale důležité hledat i jiné způsoby „nefinanční“ motivace, protože finanční odměna je pouze krátkodobou motivací. Jak motivovat tým a vést jej k dosažení cílů a splnění plánů? To je otázka, kterou si pokládá téměř každý manažer. Jednou z motivací může být pracovní prostředí a již zmíněná pracovní atmosféra. Jiné motivují finanční odměny, druhé uznání před kolektivem.

V teoretické části se nezabývám motivací, protože o motivaci by se dala napsat samostatná práce. Proto se v praktické části v krátkosti zmíním o příkladu z odborné literatury, kde je souhrnně popsán seznam věcí, které jsou pro zaměstnance v práci nejcennější a co je motivuje.

„Motivovaný kolektiv, je výkonný kolektiv. Zaměstnanci mají přirozeně různé potřeby, ale většina vyžaduje následující položky: Bezpečí; Zajímavou práci; Zajímavý podnik; Přátelské spolupracovníci; Dobrého nadřízené; Povýšení; Uznání; Dobré pracovní podmínky; Odměny; Dobrý plat“ (MISKELL, 1996, s. 65-66).

A jak je to s motivací u nás? V našem Kontaktním centru se každým rokem provádí průzkum spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Názory

zaměstnanců jsou pro banku důležité a ukazují, co se za posledních dvanáct měsíců podařilo zlepšit, a kde naopak zlepšení nevidí. Zde jsou v krátkosti i poslední výsledky průzkumu:

ZAMĚSTNANCŮM SE NEJVÍCE LÍBÍ

Vztahy s kolegy, dobrý kolektiv v rámci nejbližším týmu spolupracovníků

Osobní a otevřený přístup od nadřízených

Benefity

Moderní a příjemné prostředí

ZAMĚSTNANEC JE SPOKOJEN S...

Benefity

Pověst banky

Vrcholové vedení

Hodnocení pracovního výkonu

Uznání

ZAMĚSTNANEC BY CHTĚL ZMĚNIT

Pracovní prostředí

Sjednotit postupy pro celou banku

Zjednodušit procesy

V porovnání s výše uvedeným příkladem, kde bezpečí, je na prvním místě odpovídá i tomu, co se líbí zaměstnancům v Kontaktním Centru. Dobrý kolektiv a dobré vztahy s kolegy vytváří bezpečné prostředí. Pracovníci v Kontaktním Centru jsou dále motivováni přístupem od nadřízených, který se v seznamu nachází v polovině motivačních nástrojů. Pro někoho jsou motivací benefity a místo, kde svoji práci vykonávají.

Práce telefonního bankéře je velmi specifická v náplni, je stresová a od telefonních bankéřů se očekávají neustále rostoucí výsledky, proto jsem chtěla danou pozici přiblížit.

14. KOUČINK A ROZVOJOVÝ INDIVIDUÁLNÍ PLÁN V CC

Po nástupu všichni prochází úvodním tréninkem, který jim umožní stát se plnohodnotným bankéřem. Osvojené produktové znalosti jsou námi ověřeny pomocí testů. Komunikační dovednosti si klient vyzkouší v rámci „zkušebního provozu“ při kontaktu s klientem.

Když už bankéř plně vykonává svou činnost na aktivních prodejních hovorech, zjišťují, co bankéřům v hovorech jde a kde jsou rezervy. Následně se snažíme společně najít způsob, jak být ve výkonu povolání ještě lepší, jak udržet produktivitu, zvýšit výkonnost a výsledky. Společně si s bankéřem nastavíme cíle. Zvolí se takový cíl, který danému člověku pomůže zvednout výsledky a také způsob, který ho k naplnění cíli posune co nejdříve.

A proč zrovna koučink? Koučink je jedna z metod, která pomáhá lidem nebo týmům dosahovat co největšího výkonu. Pomocí této metody lze potvrdit silné stránky koučovaného, pomáhá s překonáváním vlastních bariér a limitů k dosažení co nejvyšší osobní výkonnosti, která umožní se efektivněji uplatnit v rámci kolektivu. Změna by měla být přínosem a vede k určení a dosažení určitého cíle.

14.1 Koučink na telemarketingu

Telefonní bankéř prodává prostřednictvím uskutečněných hovorů. Jak vše funguje, již bylo vysvětleno. Práce je specifická, proto i koučink je tomu přizpůsoben.

Koučink, používaný v Kontaktním Centru, může být o hovorech, může být zaměřen na výsledky, výkon, motivaci, postavení v týmu aj. Vše se ale nakonec odvíjí od hovorů, proto je důležité si popsat, jak takový hovor má probíhat.

Hovor má předepsanou strukturu.

Formální standardy:

- Úvod (pozdrav, představení, ověření času a osoby)
- Analýza klienta (zjištění potřeb)
- Použití techniky překonávání námitek + empatie, komentář
- Použití komunikačních technik (otázky, naslouchání, přínosy a užitky pro klienta)
- Komunikace (negativa, spisovná čeština, oslovení)
- Závěr – (dohoda s klientem a shrnutí)

Obsah:

- Produkt, správnost informací, služby, profesionální dojem a nadšení.

Co v koučinku sledujeme:

Prioritou jsou prodejní dovednosti bankéře. Zaměřujeme se na strukturu hovoru. Komunikační dovednosti by měly být samozřejmostí, sledují se, jen pokud v hovoru ovlivňují prodej. Odborné znalosti jsou většinou z koučinku vyřazeny.

Mezi kritická místa v rozhovoru, která mohou dělat potíže bankéřům v hovoru, jsou např.: přemostění hovoru do prodejní fáze; zjištění potřeb klienta; zaujetí klienta; řízení hovoru pomocí otevřených otázek; překonávání námitek; uzavírání obchodu.

15. JÁ V ROLI KOUČE

Proto, abych mohla používat metodu koučinku v Kontaktním Centru, musela jsem projít tréninkem, na základě kterého jsem si osvojila koučovací dovednosti.

S Raiffeisenbank, a.s. spolupracuje externí společnost. Jedná se o konzultační a školicí společnost pro Českou republiku. Společnost má širokou nabídku kurzů, které jsou určeny právě pro Call Centra. Tréninkové kurzy jsou zaměřeny na odchozí hovory, prodej po telefonu a mimo jiné se v nabídce setkáme s kurzy zaměřené na vedoucí pracovníky call centra.

Já osobně jsem si prošla kurzem „Prodej po telefonu I, II“ a „Jak efektivně koučovat“.

Další zkušenosti z oblasti koučování jsem získala od svých kolegů, kteří pozici supervizora v době mých začátků vykonávali již nějakou dobu, jiné jsem získala přímo z koučinku, kde já jsem byla v roli koučovaného a podporou mi byla také má nadřízená.

V Kontaktním centru nekoučujeme jen toho, kdo má nějaký problém. Problém není podmínkou pro koučování. Koučování se používá, protože se chceme někam posunout, chceme se zlepšit. Můžeme říci, že koučovat lze prakticky kohokoliv, jak v pracovní, tak i osobní sféře. Pro potvrzení daného pravidla je nutné, aby člověk chtěl být koučován a je motivován.

V Kontaktním Centru se využívá koučink osobnostní, koučink role, koučink dovedností a koučinková zpětná vazba. Koučovat můžeme jednotlivce, skupiny, spolupracovníky nebo sami sebe. Na telemarketingu nedošlo ke koučování skupin nebo spolupracovníků. Zkušenosti plynou nejvíce z koučování podřízených. V roli kouče dokážu aktivně naslouchat druhým, snažím se vcítit do jejich situace, podat jim i zároveň pomocnou ruku. Co se týče koučinku, je poměrně často zaměřen na prodejní výkon. V případě, že si bankéř nastaví nepřiměřené cíle, vystupujeme z role kouče, a snažíme se nasměrovat k takovému cíli, který bude prospěšný jak bance, tak i pracovníkovi.

16. JAK SE ZAČALA POUŽÍVAT KOUČINKOVÁ METODA V CC

Když se vrátíme o několik let zpátky, fungovala v Kontaktním centru (dříve Call centrum) pouze zpětná vazba a specifická forma monitoringu. Monitoring je poslech hovoru a jeho rozbor. Call centrum vyřizovalo pouze servisní požadavky od klientů. Práce telefonního bankéře se dala zvládnout bez jakýchkoliv obtíží. Pokud se bankéř orientoval v produktových a procesních znalostech, byl milý v hovorech, měl „vyhráno“. Pokud někomu z řad telefonních bankéřů měla být předána zpětná vazba, vnímal to bankéř negativně. Monitoring hovorů byl pro bankéře spíše stresující záležitostí.

Jak „šlo call centrum s dobou“, začalo se rozšiřovat a postupně se přizpůsobovalo trhu. Přeměnilo se na Kontaktní centrum, kde bankéři začali prodávat svým klientům produkty banky. Trvalo to nějakou dobu, než se všichni stávající bankéři naučili prodávat. Pro některé nastal velký zlom, protože byli zvyklí pouze na servis a najednou byli nuceni (dle jejich slov) „otravovat klienty“ s našimi produkty. Pilotní provoz prodeje se zdál být úspěšný, a proto po několika měsících se prodeji nevyhnul už žádný telefonní bankéř.

Kontaktní Centrum čekala další změna. A to právě přesun telemarketingu z Olomouce k nám do Teplic. Setkávali jsme se čím dál tím více s prodejem a potřebovali jsme vytvořit pro bankéře neustálou podporu. Očekávaly se od nás prodejní výsledky, proto byla potřeba bankéře neustále rozvíjet a motivovat. Zde koučink a individuální rozvojový plán našel své místo. Koučink, jako jedna z metod vedení lidí, se začala používat na telemarketingu a zároveň i na Infolince Kontaktního Centra, která se mimo servis zabývá již i prodejem. Bankéři začali sezení se svým supervizorem vnímat pozitivněji a v současné době si z něj berou velké užitky pro sebe i pro samotný prodej.

17. STRUKTURA KOUČINKOVÉHO ROZHOVORU V TELEMARKEŤIGNU A STANOVENÍ CÍLŮ

Jak jsem již uvedla blízko koučinku v Kontaktním centru je model ADAPT. Struktura je pro lepší pochopení rozdělena do jednotlivých bodů.

1. Na počátku je důležité navodit příjemnou atmosféru, aby se koučovaný cítil bezpečně. Je dobré najít vhodné prostředí, kde nebude koučink ničím a nikým rušen. Vhodné otázky, které můžeme použít pro uvolnění koučovaného, jsou např.: „Jak to dneska jde?“ Koučovaný by se měl cítit příjemně, měl by být uvolněný, aby se rozpovídal.
2. Poté se zjišťuje, jak se hodnotí samotný koučovaný. Jak hodnotí svůj pracovní výkon. Aktivně koučovanému nasloucháme.
3. V další fázi kouč sděluje komentář k postřehům koučovaného, aby věděl, že ho kouč vnímá. Vyjadřujeme pochopení, můžeme vkládat i své názory.
4. Následují informace o výkonech, prochází se cíle z minulého koučinku. Zopakujeme cíl, který byl při předešlém koučinku stanoven. Pokládáme otázky typu: „Jak se ti dařilo cíl plnit?“, „Co pro tebe znamenalo dojít k cíli?“

V dalších bodech se zaměřujeme s koučovaným na konkrétní hovor, který byl proveden s klientem v praxi. Tyto části budou konkretizovány.

5. Analýza pozorovaného výkonu koučovaného a jeho vyjádření.
 6. Komentář kouče (použití koučinkových otázek)
 7. Zdůraznění důležitých faktorů. Silné stránky – použití pochvaly. Prostory pro zlepšení – vysvětlování následků.
 8. Stanovení cílů (maximálně 3). Cíle jsou zapsány. K cílům se uvádí, co koučovaný pro splnění cíle udělá.
- V závěru můžeme nabídnout pomoc.
9. Nabídka pomoci kouče. „S čím ti můžu pomoci?“, „Co já můžu pro tebe udělat?“
 10. Poděkování za spolupráci.

Každá část v koučinku je důležitá. Ale pojďme si rozebrat tzv. navigaci koučovaného, která se nachází v bodech 5,6,7,8. Konkrétně již ve spojitosti s hovorem.

5. Analýza pozorovaného výkonu:

O které fázi hovoru hovoříme?

Zaměříme se na určitou pasáž z hovoru, protože nedokážeme popsat celý hovor najednou. Vybíráme tu nejdůležitější prodejní část. Použijeme otázky typu:

„Teď se zaměř na tu část hovoru, kde jsi po úvodu klientovi položil/a první otázku...“; *„Zaměř se na část hovoru, kde dochází k nabídce produktu.“*;
„Zaměř se na část hovoru, kde klient vyjádří námitku.“

Od koučovaného potřebujeme zjistit, zda hovor vnímal a zda dokáže část, která byla puštěna popsat: *„Jak to probíhalo?“*, *„Popiš mi to?“*

6. Komentář kouče:

Vysvětlení, proč si pouštíme zrovna tuto část, proč je pro nás důležitá. Zároveň reagujeme na to, jak část hovoru popsal koučovaný.

7. Zdůraznění důležitých faktorů:

V této fázi dochází k rozboru jednotlivých výhod a nevýhod. Vliv na atmosféru zákazníka, obchod. Bankéř zjišťuje, co v dané části hovoru udělal správně. V této fázi je důležité neustále konkretizovat, abychom se drželi „stejného lana“. *„Co si udělala správně v té dané chvíli...?“*; *„Jakou výhodu to pro tebe mělo?“*

Bankéř se rozpovídá. Kouč se koučovaného ptá: *„co ještě?“*, *„co dále?“*

Je důležité dát koučovanému prostor a čas, aby mohl v klidu přemýšlet a přicházet s novými nápady.

Poté co zjistíme výhody v hovoru, začíná koučovaný hledat v hovoru rezervy, případně slabá místa. Dochází k hledání možností řešení:

„Co by se dalo udělat lépe?“, *„Co ještě?“*, *„Co ještě?“*, *„Co ještě?“*. Opět na koučovaného časově netlačíme. Je dobré hledat minimálně tři možná řešení.

8. Jakmile koučovaný vysloví všechny možné návrhy řešení, stanoví si, co by udělal jako první.

„Nyní jsi vyjmenoval/a tři možná řešení. Jakou by to pro tebe mělo výhodu, kdybys použil/a první variantu?“; „Jakou by to mělo nevýhodu, kde vidíš riziko?“

Postupně rozebereme vše, co koučovaný navrhl. Pro bankéře je důležitý prodej, za který je hodnocen, proto je nutné, aby tuto myšlenku měl bankéř neustále na paměti. Zjišťujeme, co je pro něj důležité.

Jakmile jsou rozebrány návrhy koučovaného, lze přejít ke krátkému tréninku *„Jak příště lépe?; „Pojďme si zkusit, jak bys to mohl/a udělat teď.“, „Pojďme si to zkusit.“*

V případě, že koučovaný nesouhlasí s návrhem (když ví, že zrovna dané řešení bankéři ve zlepšení výsledků nepomůže), může zasáhnout.

„Domnívám se, že pro tebe bude lepší...“

V závěru je možno si opět řešení vyzkoušet. Dá se zkusit několikrát. Kouč nikdy nespěchá. Na co nesmíme zapomínat v průběhu koučování, jsou tzv. „mikropochvaly“. V případě, že koučovaný nachází neustále nová a nová řešení, je zapotřebí jej chválit. V úplném závěru můžeme použít větu typu: *„Za co by ses v koučinku pochválil?“*. V případě, že koučovaný neodpoví, odpovídá kouč: *„Nevíš? Za to, že sis na řešení přišel sám!“*

Stanovení cílů:

Cíl, který je z části stanoven koučem nebo samotným telefonním bankéřem by měl být přesný a měřitelný. Když jdeme koučovat, většinou jsme si vědomi možných cílů pro telefonní bankéře. Je známo, že by si koučovaný měl přijít na cíle sám. To je sice pravda, ale je nutné, aby cíl, který si stanoví, byl v souladu s prodejní strategií banky a měl pro telefonního bankéře skutečně význam a smysl, aby se díky zvolenému cíli zdokonalil a zlepšil svou výkonnost. V případě, že to tak není, pomáháme s nastavením cílů. Zde je rozdíl oproti standardnímu koučinku. Před tím, než proběhne koučink, provádíme přípravu. Poslechneme si hovory, které budeme s bankéřem probírat, a dopředu víme, co by se na hovorech dalo zlepšit.

Pro nastavení cílů používáme již popsané pravidlo SMART. Cíl by měl být pro telefonního bankéře specifický, konkrétní a jasný. Stanovujeme konkrétní zadání. Cíl bychom měli být schopni měřit, tzn. prověřovat jeho průběžné plnění. V tomto zadání se bohužel někdy můžeme setkat s obtížemi, protože vyhodnocení prodejních výsledků máme k dispozici zpětně za určitou dobu. Měřitelnost tudíž nemůže být okamžitá. Cíl, který je při sezení nastaven by měl být akceptovatelný na obou stranách, měl by ho přijmout jak koučovaný, tak i kouč. Cíl by měl být zároveň reálný a pro bankéře dosažitelný. Nikdy není nastaven cíl, o kterém víme, že ho bankéř nikdy nesplní. V závěru stanovení cílů je stanoven termín. Kdy si ověříme, jak se cíl podařilo koučovanému splnit. Cíl, který je nastaven, musí být v souladu s dalšími cíli.

18. ZPĚTNÁ VAZBA

V Kontaktním Centru používáme poměrně často koučinkovou zpětnou vazbu. Zpětná vazba podporuje růst a neustále zlepšování a výsledky. Posiluje zároveň motivaci podřízeného a zaměřuje se na budoucí zlepšení a osobní růst. Zpětná vazba by neměla posuzovat člověka, ale analyzuje situaci nebo projev chování. Při předávání zpětné vazby, by měly být obě strany připravené. Měly by být zároveň vyváženy pozitiva a negativa, na které je upozorňováno. Zpětná vazba by měla být konkrétní, poskytovat určité příklady. Měla by probíhat ve vhodném prostředí, ve vhodnou dobu a v otevřené atmosféře. Člověk by měl zpětné vazbě věnovat důkladnou přípravu z důvodu efektivity.

Před předáváním zpětné vazby bychom měli pozitivně zahájit sezení. Záleží dle situace. Je možné navázat na nějakou konkrétní situaci. Nabídnout „*něco dobrého*“ apod. Následuje rozbor toho, co se hodnocenému podařilo: „*Co jsi udělal, že se ti povedlo zvednout úspěšnost prodejů...*“, „*Co jsi udělal, že se ti najednou podařilo překonat námitku...*“. V této fázi můžeme používat otázky typu: „*Co konkrétně jsi udělal ty sám/sama?*“; „*Jaký máš z toho pocit?*“; „*Jaké přínosy/dopady to pro tebe má?*“; „*Kde vidíš poučení do budoucna?*“; „*Co jsi si uvědomil/uvědomila?*“. V rozboru plusů jsou uváděny konkrétní příklady a je provedeno shrnutí hodnotitelem. Jakmile jsou známa pozitiva, je potřeba stanovit následky – příčiny. Převést z podvědomí do vědomí.

Další blok, který navazuje je tzv. „magnetické razítko“, kdy si řeším e svoji „agendu“ a kompetence. Používáme otázky typu: „*To, co mě se u tebe líbí, je to...*“; „*Proč si myslím, že to děláš dobře, je to, že...*“.

Další částí je rozbor toho, co se moc nepodařilo, rozbor mínusů. Nikdy bychom se neměli ptát „*Co se ti nepovedlo*“. Otázka by měla být pozitivní typu: „*Když se podíváme zpátky, je něco, co bys chtěl zlepšit?*“ Stejně jako u předešlého rozboru plusů používáme otázky a provádíme shrnutí, zjišťujeme následky – příčiny a vkládáme „razítko“: „*Moje doporučení pro tebe je...*“.

V dalším kroku se zaměřujeme na rozvoj, opět můžeme použít pravidlo SMART při stanovování cílů. „*Co navrhuješ?*“, „*V čem ti já mohu pomoci?*“, „*V čem tě mohu podpořit?*“. Opět je zapotřebí konkretizovat.

Co nesmíme opomenout je pozitivní závěr. Poděkování ze strany hodnoceného. „*Moc ti děkuji za to, že...*“; „*Vážím si toho, že jsi udělal...*“.

Zpětná vazba směřuje na to, co člověk dělá, ne na to jaký je. Provádí se při popisu konání a chování. Je oboustranná, ale více by měl mluvit hodnocený. Předem se člověk musí naladit na přijetí. V průběhu předávání zpětné vazby si hodnocený může vyjasňovat pomocí otázek to, čemu nerozumí. Zpětná vazba není omezená sdělováním špatných zpráv. Ty sice někdy bolí, ale naopak nás mohou v některých případech osvobodovat. Zpětná vazba je nastavena kvůli růstu, co začít a co přestat dělat.

19. NAHLÉDNUTÍ DO KOUČINKU V PRAXI

V následujícím bloku praktické části je konkrétní popis pěti telefonních bankéřů a přehled jejich vývoje na telemarketingu od začátku co v Kontaktním Centru pracují. Můžeme vidět, kde byl bankéř na počátku a kde se nachází nyní. Pomocí tabulek a grafů je vyjádřeno jejich plnění prodejních výsledků. Zdrojem tabulek a grafického znázornění výsledků jsou údaje z oddělení telemarketingu. Na každý měsíc má telefonní bankéř stanovený plán, podle toho, jak je za daný měsíc dlouho v práci a jakou konkrétní kampaň volá. Je stanoven prodejní cíl, který bankéř plní vždy k poměru počtu dovolaných kontaktů.

Podmínkou pro výplatu odměny za prodej je plnění min. 80% z nastaveného plánu. Každý měsíc je s bankéři nastaven cíl, který je zaměřen na hovory, tyto cíle opět můžeme shlédnout níže.

Telefonní bankéř, který nastoupí, má první tři měsíce ponížený plán oproti stávajícím pracovníkům. Je to z toho důvodu, že nemá tolik zkušeností s prodejem. První měsíc je to 40%, druhý 60%, třetí 80%. Proto u některých bankéřů je zpočátku vysoké plnění, ale v dalších měsících jejich výsledky poklesly. V grafech došlo k úpravě, tzn. je v nich uveden přepočtený 100% plán.

V následujícím přehledu můžeme vidět, jak se jednotliví bankéři vyvíjí, zda jejich výkonnost dle výsledků stoupá. Stane se, že nějaký měsíc výsledek klesne oproti předcházejícímu a snažíme se přijít na to, co bylo příčinou. V telemarketingu je spousta faktorů, které mohou výsledky ovlivnit. Ať už je to doba, kdy klientům voláme, situace na trhu, konkurence, nová kampaň, zvolená kritéria u kampaně nebo chybně zvolený cíl v koučinku.

U každého bankéře, který je v práci uveden, je popsán průběh několika koučinkových sezení, při kterém došlo k hodnocení výkonu a stanovení cíle do dalšího setkání.

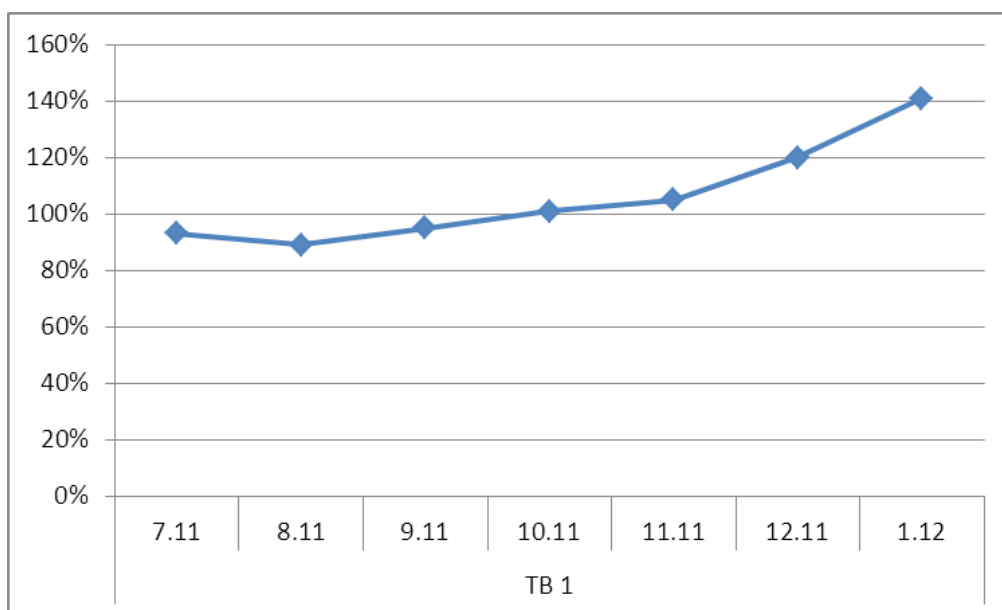
19.1 TB 1

Telefonní bankéřka nastoupila do CC v červnu 2011. Bankéřka si prošla delším tréninkem, než bankéři viz níže, aby v případě potřeby mohla vypomáhat příchozímu provozu infolinky. Tudiž oproti ostatním bankéřům měla velkou výhodu, protože má hlubší znalost produktů. TB byla z počátku zaměřena na péči zákazníka, těžko docházelo k vyjádření pochopení a málo motivovala klienty, aby o nabízený produkt banky vyjádřili zájem.

Tab. 1: Přehled plnění plánu v % u TB 1

TB 1						
7.11	8.11	9.11	10.11	11.11	12.11	1.12
93%	89%	95%	101%	105%	120%	141%

Graf 1: Grafické znázornění výkonu TB 1



1 sezení:

Hodnocení: V hovorech působila bankéřka velmi napjatě, působila v hovorech velmi strojově a nedokázala se uvolnit a vyjadřovat pochopení i přesto, že se jedná o velmi pozitivního člověka.

Cíl: Cílem bylo pracovat na „lidsky uvolněném přístupu“ směrem ke klientům.

Přidat do hlasu úsměv a používat v hovorech intonaci.

2 sezení:

Hodnocení: Při sezení bankéřka uznala, že hovory začínají znít lépe a „lidsky“.

Po měsíci volání byla klidnější a hovory začaly působit přirozeně.

Cíl: Používat analýzu potřeb klienta, aby došlo k rozpoznání, o co klient má vlastně zájem. K různým produktům si bankéřka připravila možné věty, které pomohou zjistit, co klient v nejbližší době plánuje.

3 sezení:

Hodnocení: V analýze se začalo dařit. Bankéřka používala v analýze otevřené otázky. Díky otevřené otázce se klient více rozpovídá. Od zjištění potřeb se potom odvíjí celý hovor. Správná analýza je základem hovoru, což bankéřka velmi dobře ví.

Cíl: Rozvinout pochopení na jakákoliv sdělení klienta.

4 sezení:

Hodnocení: Pochopení bylo zlepšeno a hovor působil ještě více přirozeně. Analýza byla zvládnuta.

Cíl: Pracovat na vyjasnění námítky. Jakmile klient sdělil námitku: „nemám o produkt zájem“, je pro bankéřku důležité zjistit, z jakého důvodu nevyužije.

5 sezení:

Hodnocení: Dnes bankéřka ví, že touto krátkou otázkou na vyjasnění se dá rozklíčovat námitka a dokonce může být velmi rychle překonána. Hovor začal mít pěknou strukturu, ale dle slov bankéřky ještě neuměla prodej dotáhnout.

Cíl: Dotáhnout prodej v hovoru - provést domluvu s klientem.“

6 sezení:

Hodnocení: Díky předešlému cíli se výkonnost zlepšila téměř o 20% a sama uznala, že je důležité v hovorech domluvu s klientem uzavřít.

Cíl: Stále pracovat na zlepšení dohody v hovoru.

Výsledky bankéřky mají stoupající tendenci. Aktuálně bankéřka pracuje na produktivitě. Tzn., zvládnout určitý počet hovorů za hodinu. Stále se nepřibližuje těm, co produktivitu zvládají přes 100%. Proto cílem je: zvýšit počet dovolaných hovorů za hodinu, ale neztratit tak na kvalitě hovorů.

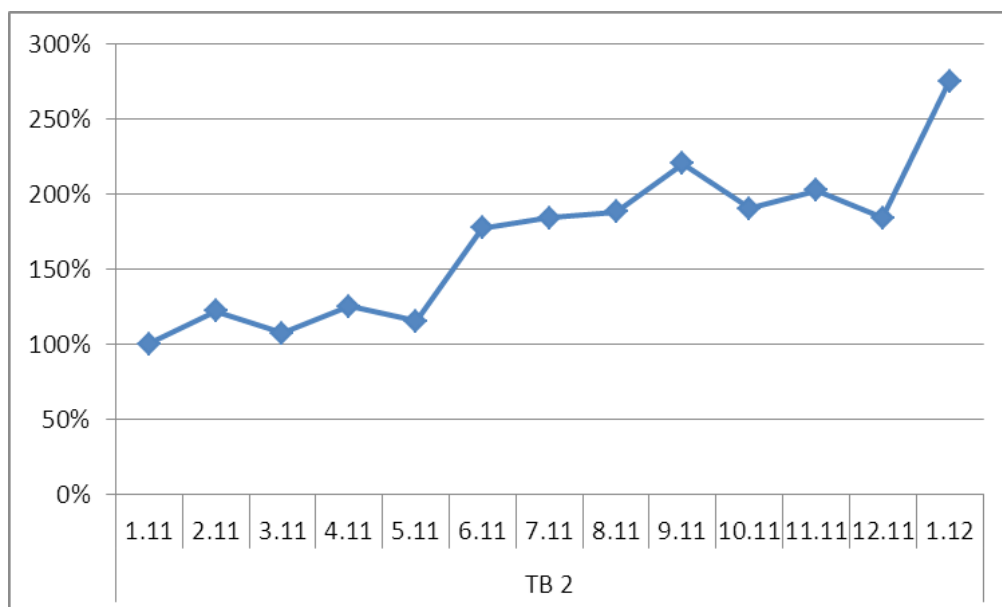
19.2 TB 2

Telefonní bankérka je zde od počátku vzniku telemarketingového oddělení. V současné době se jedná o seniora týmu a zároveň o top prodejce. Jejím cílem je dosahovat co nejvyšších výsledků. Tato osoba má „drive“ a „tah na bránu“. Dokáže přenést velkou podporu i na ostatní členy týmu.

Tab. 2: Přehled plnění plánu v % u TB 2

TB 2												
1.11	2.11	3.11	4.11	5.11	6.11	7.11	8.11	9.11	10.11	11.11	12.11	1.12
100%	122%	107%	125%	115%	177%	184%	188%	220%	190%	202%	184%	275%

Graf 2: Grafické znázornění výkonu TB 2



1 sezení:

Hodnocení: Po prvních zkušenostech s hovory bylo u bankérky vidět a slyšet velké nadšení. Dokázala být v hovorech velmi empatická.

Cíl: První hovory byly velmi rychlé, proto bankérka začala pracovat na rychlosti a přizpůsobení tempu klienta.

2 sezení:

Hodnocení: Při dalším sezení si bankérka mohla ověřit, že je v jejích silách zpomalit tempo. Poslouchala hovory, kde tempo řeči bylo přizpůsobeno klientům.

Cíl: Co bankéřka vnímala jako potřebu zlepšit, bylo používání vhodných výrazů a používání „vatových slov“ (vlastně, jo, tedy, jakoby).

3 sezení:

Hodnocení: Výrazy bankéřka časem vypustila ze svého slovníku. Hovor ihned získal profesionální úroveň. Výbornou vlastností je neustálé nadšení a výborná nálada v hovorech.

Cíl: Bankéřka začala zlepšovat používání otázek. Bankéřka ve větší míře používala uzavřené otázky, které nutily bankéřku vynaložit více úsilí a otázek pro zjištění potřebných informací.

4 sezení:

Hodnocení: Po určité době už převažovaly u bankéřky pouze jednoduché otevřené otázky, díky kterým rychle získala potřebné informace o klientovi.

Cíl: Když si při sezení poslouchala své hovory, zjistila, že některé námítky, které od klienta zazní, bankéřka přejde a chybí odpovídající reakce. To byl pro bankéřku další cíl, na kterém pracovala.

5 sezení:

Hodnocení: Bankéřka začala klienty více vnímat, dostatečně reagovala a tím získala i tah na prodej. Hovory působily příjemným dojmem, nepůsobily nátlakově a byly rychle zpracované.

Cíl: Při poslechu hovorů začala ale bankéřka vnímat, že se klienti často dodatečně dotazují na bližší informace k produktu, proto další na co se zaměřila, bylo: sdělovat základní důležité informace o produktu.

6 sezení:

Hodnocení: Bankéřka se může pochlubit nestále nejlepšími výsledky, často se stává obchodníkem měsíce. Ráda předává zkušenosti ostatním, a proto ji byla umožněna práce mentora a seniora. Tzn. zaučování nováčků a zároveň byla pravou rukou a v případě nepřítomnosti supervizora jej dokázala plně zastoupit. Funkce seniora ji zůstává dodnes. Může pracovat jak na svém rozvoji, tak i na rozvoji ostatních.

Cíl: Mimo svých cílů dostala i cíle, které se právě týkaly posunu nováčků.

7 sezení:

Hodnocení: V září u bankéřky došlo k nárůstu výsledků dokonce až přes

hranici 200%. K nárůstu přispěl nový proces, který právě bankérka mohla pilotovat. Bankéři už nebyli omezeni jedním produktem, který byl dán v kampani, ale podle potřeb klienta, které v hovoru zjistili, mohli nabídnout i jiný produkt, který banka nabízí. Tento proces se nazývá vícenásobný prodej, kdy bankéři mohou navíc získat body, které navyšují jejich úspěšnost.

Cíl: Cíle, které si bankérka nastavila, začaly být opět zaměřeny na konkrétní produkty v rámci vícenásobného prodeje.

Zajímavé jsou u bankérky výsledky v období červen, září, leden. Vždy výkonnost mnohonásobně stoupne oproti předcházejícím výsledkům. Číslo je vyšší přibližně jednou za 3 – 4 měsíce. Může to být tím, že v některých obdobích se jiní bankéři přiblížili podobnému plnění, a proto se rozhodla opět být výjimečná v plnění plánu a zapracovala na tom, aby byla nejlepší v týmu a měla náskok před ostatními bankéři.

Bankérka měla a v současné době stále má, chuť prodávat a být ve své práci nejlepší. Což je velkou výhodou. Takové nasazení ji velmi ve výsledcích pomáhá. Tato osoba je jedna z věkově nejmladších bankéřů v týmu. Dle mého názoru má „dar prodávat a zaujmout“. Dokáže hovor cílit správným směrem a z toho plynou nejlepší výsledky. Dá se říct, že zvládne práci za dva telefonní bankéře.

Prodejní výsledky se neustále zlepšují. Dokázala se od začátku zlepšit až o 150%. Způsob vedení hovoru ji často zajistily i výhry v soutěžích, kterými se snažíme bankéře navíc motivovat.

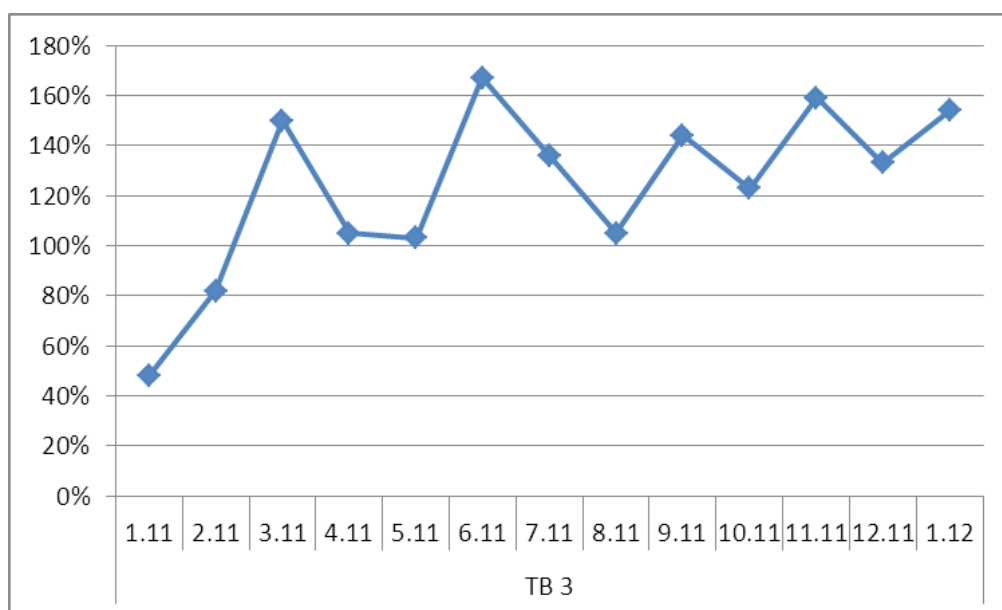
19.3 TB 3

Telefonní bankéřka nastoupila do CC v lednu 2011. Je to osoba, která se do CC vrátila po mateřské, předtím už měla zkušenost s příchozí infolinkou. Po návratu si zvolila pro získání dalších zkušenosti telemarketing. Jedná se o osobu zkušenou, pečlivou a zodpovědnou. Jedná se opět o mentora v týmu, který má na starost nováčky.

Tab. 3: Přehled plnění plánu v % u TB 3

TB 3												
1.11	2.11	3.11	4.11	5.11	6.11	7.11	8.11	9.11	10.11	11.11	12.11	1.12
48%	82%	150%	105%	103%	167%	136%	105%	144%	123%	159%	133%	154%

Graf 3: Grafické znázornění výkonu TB 3



1 sezení:

Hodnocení: Bankéřka si velmi rychle osvojila strukturu hovoru díky tomu, že už měla zkušenost s příchozí infolinkou v Raiffeisenbank. V hovorech působila příjemně a výhodou bylo to, že znala velmi dobře produkty banky.

Cíl: V prvních hovorech začala bankéřka pracovat od těch nejjednodušších cílů, kterým bylo např. oslovování klientů pátým pádem. Co ji přišlo důležité, bylo používání otevřených otázek.

2 sezení:

Hodnocení: Při dalším setkání došlo k ověření používání otevřených otázek a už bankéřce nepřišlo neobvyklé oslovovat klienty 5. pádem. Už ve svých začátcích na telemarketingu měla tah na branku. V každém hovoru viděla možnost něco prodat a tak si i vydělat.

Cíl: Bankéřka v hovorech přecházela pochopení situace klienta. V hovorech chybělo dostatečné porozumění. Bankéřka zároveň v hovorech slyšela málo sdělených užitků pro klienta, které získají díky produktům banky. Proto si z tohoto sezení odnesla bankéřka dva cíle, na kterých začala pracovat.

3 sezení:

Hodnocení: Došlo ke kontrole, jak se daří nastavené cíle plnit. Bankéřka si ke každému produktu vytvořila seznam užitků, které klienta v případě uzavření obchodu získá. Dokázala klienta více motivovat a vyvolat v něm zájem.

Cíl: Přesto, že byly sděleny klientovy užitky, v hovorech bylo slyšet dost negativních parafrází. Bylo potřeba je odstranit.

4 sezení:

Hodnocení: Bankéřka začala myslet více pozitivně a to se promítlo do komunikace s klienty. Nedocházelo již k negativnímu parafrázování.

Cíl: V čem bankéřka začala cítit rezervu, bylo vyjasňování námitek. Jedná se o první krok v technice překonávání námitek. Je potřeba námitku vyjasnit, pochopit, prezentovat výhody a překonat ji. Tuto techniku bankéřka začala trénovat.

5 sezení:

Hodnocení: Po sezení bylo zjištěno, že bankéřka si dokázala techniku překonávání námitek velmi rychle osvojit. Námitky se u klientů opakují, proto není složité se na námitky připravit. Bankéřka působila velmi profesionálně. Klient byl do hovoru zapojen. V hovorech bylo téměř všechno potřebné sděleno. Jedinou chybu to mělo. Hovor byl příliš dlouhý a tím klesá i produktivita.

Cíl: Bylo potřeba začít pracovat na zkracování argumentace.

6 sezení:

Hodnocení: Bankéřka se věnovala zejména kampani, která je zaměřena na

prodej kreditních karet vydávaných bankou. V tomto případě se mohla zaměřit na jeden produkt, a proto pro ni bylo snadnější postupně zkracovat argumentaci. Hovor byl rychleji zvládnutý a proto i produktivita začala stoupat. Ke kampani, která se zaměřovala na kreditní karty, se připojila i další, také jedna z nejdůležitějších pro banku. Jedná se o kampaň, kdy klientům bankéři nabízí předschválené nabídky. Jedná se o úvěr na cokoliv, kreditní kartu nebo podobu kontokorentního úvěru na účtu. Pro klienty je výhodou nedokládání příjmu a není potřeba dostavit se na pobočku. Vše se dá vyřídit prostřednictvím internetového bankovníctví.

Cíl: Tato bankéřka se chce vyrovnávat těm nejlepším bankéřům, a proto za cíl si dala dojít k potvrzení přímo s klientem po telefonu. Je to nejjistější prodej.

7 sezení:

Hodnocení: Při volání kampaně předschválených nabídek se zpočátku nedařilo, výsledky bankéřka očekávala větší. Ale jakmile obvolávala více kontaktů, zkušenosti přibývaly a tzv. „certifikace“ (potvrzení s klientem na účtu při hovoru) stouply. Od samého začátku výkonnost mnohonásobně vzrostla, ale i přesto se stává, že jednou je výsledek nižší, poté stoupne. Má neustále stoupající a klesající tendenci. Může to být i tím, že jeden měsíc bankéřka více volá kampaně zaměřené na kreditní karty a jindy je to kampaň předschválených nabídek, která v měsíci převažuje.

Cíl: Jako u předešlých bankéřů dochází k nastavení konkrétních cílů, které jsou zaměřeny přímo na produkty. Cíle, které si bankéřka nastaví, se jí daří plnit.

Tato bankéřka je pro mě zajímavým člověkem. Její silnou stránkou je, jak jsem výše uvedla, její pečlivost a zodpovědnost. Dodržuje veškerá komunikační a prodejní pravidla. Dalo by se říci, že chce mít všechno „na jedničku“. Bankéřka je vzorem pro ostatní bankéře, ale i přesto nedosahuje těch nejlepších výsledků v týmu. Bankéřka se snaží „lidským“ přístupem nepustit klienta dokud skutečně o nějaký produkt nevyjádří zájem. Ale je otázka, jestli vždy souhlas skončí prodejem. Výsledky bankéřky jednou stoupnou a podruhé klesnou. Nižší plnění bankéřku motivuje, aby byla lepší, ale když toho dosáhne, další měsíc výsledek opět klesne.

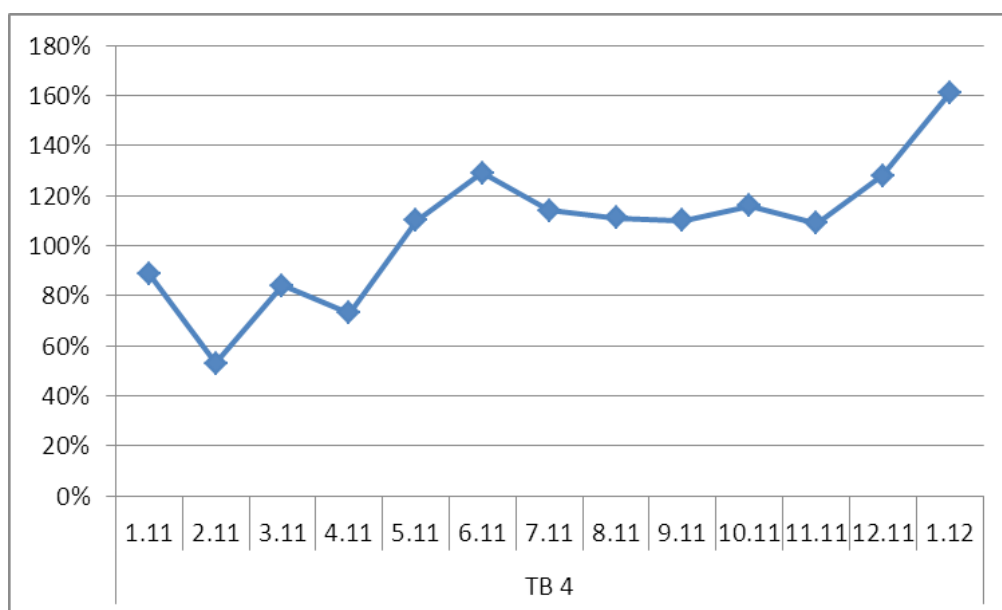
19.4 TB 4

Telefonní bankérka je v CC téměř od počátku „rozjezdu“ telemarketingu v Teplicích. Tato osoba se dostala i do situace, kdy se jí nepodařilo splnit prodejní plán min. na 80%. Tím bankéř přichází o jakékoliv odměny za prodej. V počátcích neměla TB v sobě tolik důvěry, v posledním období sebedůvěru velmi rychle nabírá.

Tab. 4: Přehled plnění plánu v % u TB 4

TB 4													
1.11	2.11	3.11	4.11	5.11	6.11	7.11	8.11	9.11	10.11	11.11	12.11	1.12	
89%	53%	84%	73%	110%	129%	114%	111%	110%	116%	109%	128%	161%	

Graf 4: Grafické znázornění výkonu TB 4



1 sezení:

Hodnocení: Z prvního sezení se dalo velmi rychle poznat, že bankérka ve svých prvních hovorech byla velmi nejistá. Bylo potřeba ji hlavně povzbudit a motivovat. Potřebovala mít v hovoru větší jistotu, která plyne ze znalosti produktů a kampaní. Proto měla bankérka delší čas na seznámení s kampaní a jednotlivými produkty banky.

Cíl: Hledat výhody a užitky, které klientům můžeme nabídnout.

2 sezení:

Hodnocení: Jakmile se zlepšovala produktová znalost, zvyšovala se i jistota v hovorech, protože bankéřka měla dostatečné množství argumentací a užitků, které mohla v hovorech používat. V hovorech nechyběl úsměv v hlase, příjemné vystupování a empatie. Empatie byla ale v některých hovorech na škodu. Vcítila se příliš do situace klienta a už nebyla schopna nastavit dostatečné prodejní nasazení. Bankéřka byla stržena jednáním klienta. Pokud by se bankéřka vždy nechala ovlivnit chováním a jednáním klienta, nebyly by z prodeje žádné výsledky.

Cíl: Proto bankéřka začala pracovat na zachování profesionality telefonního bankéře – prodeje.

3 sezení:

Hodnocení: Bankéřka kromě jistoty a empatie upevnila strukturu hovoru. Co ale začalo hovor ovlivňovat, byla rychlost. Hovor vždy bankéřka chtěla mít rychle za sebou a tempo řeči bylo neuvěřitelně rychlé. I přesto, že bankéřka měla ucelené produktové informace, argumenty a užitky, které nemohl všechny informace pobrat.

Cíl: Zpomalit v hovoru.

4 sezení:

Hodnocení: V některých hovorech ještě šlo slyšet rychlejší tempo, ale hovory byly podstatně pomalejší, což umožnilo klientům vnímat to, co bankéřka sdělila. Hovor byl stále plný nadšení, bankéřka měla chuť s klienty komunikovat.

Cíl: Další cíl, na kterém bankéřka začala pracovat, bylo stejně jako u většiny jiných bankéřů otevřené otázky.

5 sezení:

Hodnocení: Otevřené otázky dělaly bankéřce stále potíže. V hovorech používala mnoho uzavřených, které klienta dostatečně nerozmluvily. Proto bylo potřeba si stejný cíl vzít do dalšího měsíce.

Cíl: Cíl byl upraven v tom smyslu: v každém hovoru sdělím alespoň dvě otevřené otázky.

6 sezení:

Hodnocení: Otevřené otázky se bankéřce začaly dařit a přišla na to, že se díky používání otevřených otázek nemusí tolik snažit a unavovat. Stačilo použít krátkou, stručnou otevřenou otázku, aby klient začal mluvit. To posunulo bankéřku dále, můžeme to vidět i na výsledcích, které stouply na 129%.

Cíl: Kde bankéřka vnímala rezervu, bylo překonávání námitek. V každém hovoru by měla, dodržet 4 kroky překonání námitek, které klient sdělí.

7 sezení:

Hodnocení: I přesto, že se bankéřce začalo více dařit, bylo stále na čem pracovat. Překonávání námitek nebylo dostatečně zvládnuté a občas bankéřka udělala v hovoru závěr za klienta. Dá se říci, že předjíkala, což v prodejním hovoru není dobrý „tah na branku.“

Cíl: Bankéřka si vzala za cíl nedělat závěry za klienta a neustále zlepšovat překonávání námitek.

Prodejní výsledky se v dalších měsících držely na podobné úrovni. Plnění plánu bylo přes 100%, ale v bankéřce toho bylo mnohem víc a pomalu si na to začala sama přicházet. To můžeme vidět na posledním uvedeném skvělém výsledku. Cíle, na kterých bankéřka aktuálně pracuje, jsou zaměřeny na vícenásobný prodej, který byl v práci již popisován. Kromě hlavního produktu nabízí i jiné, podle toho, jak se jí podaří rozklíčovat potřeby klienta.

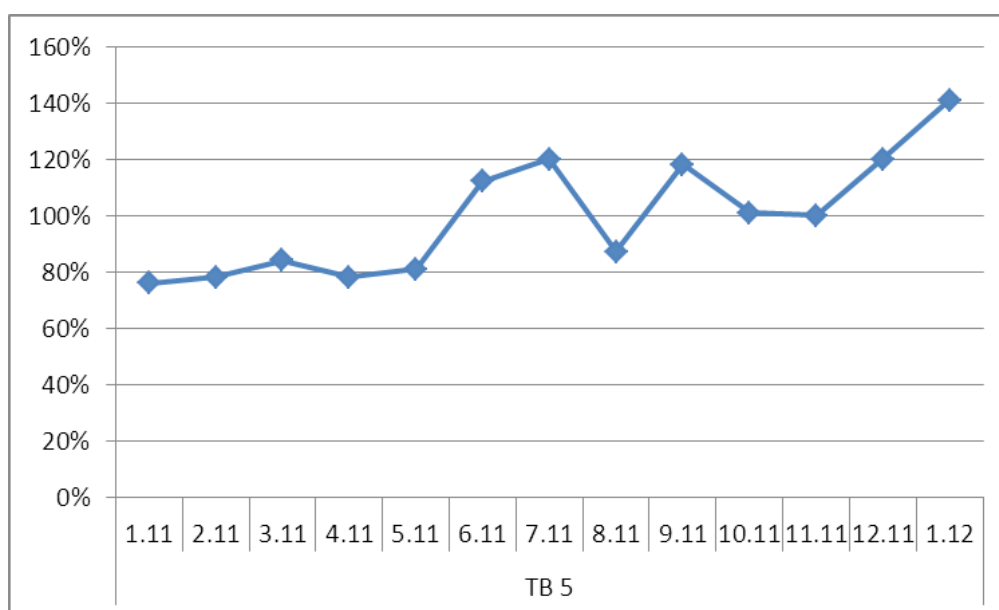
19.5 TB 5

Bankéř k nám nastoupil stejně jako předcházející bankéř. Dlouhou dobu jediným mužským zastoupením v týmu. Chce být dobrý v tom, co dělá, je pro něj důležitý smysl, proč danou práci vlastně dělat. Bankéř opět patří k věkově nejmladším pracovníkům z týmu. Jedná se o jeho první zaměstnání. Rád na sobě pracuje, protože věří, že tato pozice se pro něj může stát velmi prospěšnou zkušeností do budoucna. Má chuť se zlepšovat.

Tab. 5: Přehled plnění plánu v % u TB 5

TB 5												
1.11	2.11	3.11	4.11	5.11	6.11	7.11	8.11	9.11	10.11	11.11	12.11	1.12
76%	78%	84%	78%	81%	112%	120%	87%	118%	101%	100%	120%	141%

Graf 5: Grafické znázornění výkonu TB 5



1 sezení:

Hodnocení: Bankéřovo silnou stránkou bylo příjemné vystupování v hovoru. Byl poznat úsměv v hlase. Měl přiměřenou rychlost v hovoru, působil velmi klidně.

Cíl: Na čem bankéř pracoval: uspořádání struktury hovoru, nepoužívat negativní parafráze.

2 sezení:

Hodnocení: Silnou stránkou bylo oproti prvnímu sezení uchopení struktury hovoru (úvod, analýza klienta, překonávání námitek, prodej a závěr), negativních parafrází bylo v hovorech méně. Bankéř působil stále v hovorech klidně, nenechal se strhnout nepříjemným chováním klienta.

Cíl: Cílem bylo pracovat na empatii. V hovorech často používal pouze pochopení typu: „chápu“, „rozumím“. Často se tyto dvě slova opakovaly. Bylo potřeba, aby bankéř zapracoval na rozvinutém pochopení a více se tím přiblížil klientovi, vyjadřoval porozumění.

3 sezení:

Hodnocení: Empatie se ještě tolik nedařila. Proto bankéř trénoval na různých situacích, do kterých se klient může dostat. Postupem času totiž zjistíte, že klienti jsou si většinou podobní, mluví o stejných věcech a námítky klientů se opakují. Proto čas a zkušenosti bankéře připraví na různé situace.

Cíl: Cíl, na kterém bankéř pracoval, byl stejný.

4 sezení:

Hodnocení: Po dvou měsících se rozvinuté pochopení u bankéře začalo zlepšovat. Naučil se zaujmout klienty pomocí vhodných argumentací (jakoby produkt byl vytvořen právě pro klienta, kterému volal).

Cíl: Slabou stránkou bylo rozpoznání námitek. Někdy námitku bankéř přešel a napadla přiměřená reakce na klienta. Proto bankéř se nyní zaměřil na námítky. Začal tím, že si zpracoval všechny námítky, se kterými se nejčastěji setkává v hovorech a na co špatně reagoval.

5 sezení:

Hodnocení: Na každou námitku už byla reakce bankéře. Hovor působil příjemným dojmem, empatie byla stále v hovorech udržována. To, na co se bankéř v tomto sezení zaměřil, bylo sdělování výhod produktů, které právě nabízel. Parametry a výhody, které v hovorech zazněly, byly dlouhé a neuspořádané. Klient si všechny parametry nemohl nikdy zapamatovat. Dokázal si zapamatovat to, co bankéř řekl v hovoru jako poslední.

Cíl: Cíl, který si bankéř ze sezení odnášel, byl: zkracovat argumentaci, prokládat ji vhodnými otázkami a zapojit klienta.

6 sezení:

Hodnocení: Cíl z předešlého sezení nebyl na 100% splněn, a proto na něm bankéř pracoval další měsíc. Argumentace byla sice zkrácena, ale stále nezapojoval dostatečně klienta do hovoru.

Cíl: Byl stejný z předešlého měsíce.

7 sezení:

Hodnocení: Po dalších hovorech, ve kterých měl bankéř možnost trénovat, a pracovat na svém cíli se začalo dařit. Klient byl do hovoru zapojen, více komunikoval s bankéřem a stávalo se, že klient někdy hovořil více než bankéř. Což je pro zjištění potřeb velmi důležité. Bankéř si procvičil produktové znalosti, informace, které sdělil do hovoru, byly správné a přesné. Otázek používal spoustu, jen to chtělo doladit, aby otázky nebyly uzavřeného typu.

Cíl: Dalším cílem bylo: používat otevřené otázky namísto uzavřených.

Výsledky začaly u bankéře růst v květnu 2011. Cíle, které byly zpočátku nastaveny, se zaměřovaly na komunikační dovednosti. V dalších sezeních bankéř pracoval na prodejních dovednostech, učil se překonávat námitky. Což mu velmi ve výsledku pomohlo. V srpnu byl zaznamenán propad, v té době byl bankéř téměř celý měsíc nemocný. Jakmile se uzdravil, výsledky šly nahoru. Bohužel opět došlo k tomu, že znovu onemocněl. Poté, co došlo k úplnému uzdravení, svou výkonnost udržoval na velmi dobré úrovni. Bylo to i tím, že bankéř měl možnost stát se seniorem týmu. Pokud má být bankéř seniorem, je zároveň i „pravou rukou“ supervizora, který se na něj musí vždy spoléhat a být k dispozici.

Cíle, které si bankéř v dalších sezeních nastavil, byly už velmi konkrétní. Byly zaměřeny na konkrétní prodeje, zlepšení úspěšnosti na konkrétní čísla, plnění produktivity – počty hovorů za hodinu.

Bankéř i přesto, že se zpočátku plnění nedařilo, dnes dokáže hovor provést v perfektní struktuře, ale dle mého názoru je to někdy lenost, co mu brání v tom, aby hovor byl dokonalý a byl z toho prodej. Ale dle výsledků jeho výkon stoupá.

20. ROZHOVORY S BANKÉŘI

Nyní se dostáváme k ukázce krátkých rozhovorů s bankéři. Pro srovnání je vždy v závěru uvedena i odpověď jiného supervizora z telemarketingu. Výše jsme mohli vidět, jak vypadá koučink v praxi u některých telefonních bankéřů. Jaké jsou jejich výsledky, slabé a silné stránky, jaké cíle si odnášeli ze sezení. Jaké ale ve skutečnosti mají názory na metodu koučinku? Jak vnímají jednotlivá sezení a co si z koučinku mimo cíle odnáší?

20.1 Jak vnímají obecně koučink telefonní bankéři?

Otázka č. 1

Obecně – co vás napadne, když se řekne slovo koučink?

TB 1

„Je to metoda motivování a zlepšování pracovníků přímým nadřízeným. Používá se zde intenzivního tréninku zaměstnanců.“

TB 2

„Obecně mě napadne trénink, ať už je to trénink sportovců, hudebníků či právě zaměstnanců. Ze svého zaměstnání v bance znám koučink v mnoha podobách. Například forma monitoringu s nadřízeným, různá školení, kde se člověk rozvíjí, vzdělává a zdokonaluje si své dovednosti.“

TB 3

„Koučink je trénování člověka v lepší komunikační i jiné dovednosti.“

TB 4

„Styl vedení týmu, řešení týmových záležitostí.“

TB 5

„Koučink je trénink jak psychických, tak i fyzických dovedností za účelem osobního rozvoje. Je to cesta k překonání svých bloků a k posunu někam dále. Koučink považuji za výbornou věc v osobním, tak i pracovním životě.“

SUP

„Dialog. Kouč klade otázky za určitým cílem, koučovaný odpovídá a tím přichází sám na možnosti řešení daného tématu.“

Každý telefonní bankéř odpovídá jiným způsobem, obecně na metodu koučinku mají vytvořený odlišný názor. Avšak většina respondentů považuje koučink za určitou podobu tréninku, kdy si zdokonalují své dovednosti potřebné pro výkon svého povolání. Je zajímavá také odpověď jiného supervizora, který vnímá koučink jako dialog. Myslím si, že tímto způsobem odpovídá z toho důvodu, že v CC se používá individuální koučink než koučink týmový. Pro skupinové sezení používáme pojmy jako: školení, workshop, brainstorming, sezení týmu aj.

20.2 Jak vnímají bankéři koučink ve svém zaměstnání?

Otázka č. 2

Jak vnímáte koučink ve svém zaměstnání?

TB 1

„Koučink vnímám jako účinnou zpětnou vazbu, která mi pomáhá odstranit nedostatky a zdůraznit přednosti, které mám. Díky této zpětné vazbě je pro mě jednodušší se zaměřit na konkrétní část mé pracovní činnosti, která může být zlepšena.“

TB 2

„Vnímám koučink jako možnost rozvoje a vzdělávání. Určitě ho vnímám velmi pozitivně, protože se dozvím, co mi v práci jde, případně, kde mám rezervy a jak na nich mám pracovat.“

TB 3

„Vnímám ho pozitivně. Mám ráda přímé poslechy, které mi provádí nadřízený. Následně je mi předávána zpětná vazba po hovoru. Vždy zjistím, kde se mi hovor s klientem povedl a kde je prostor pro zlepšení.“

TB 4

„Nejvíc vnímám koučink s naším supervizorem. S ním řešíme úplně vše, co se práce týče a jsem s ním v neustálém kontaktu. Pokud nastane jakýkoliv problém, vždy se snaží semnou supervizor danou situaci co nejrychleji a nejefektivněji vyřešit. Takový způsob vedení je mi velmi příjemný. Supervizor má ke mně zároveň přirozený přístup a to je fajn. Na společném sezení nastavujeme společné cíle a řešíme případné nedostatky, které mě posunou dále.“

TB 5

„Koučink je v Kontaktním centru určitě na místě. Pomáhá nám se zlepšit a dosáhnout tak lépe svých cílů a lepších prodejních výsledků.“

SUP

„Je to metoda, díky které dosáhnu naplnění nastavených cílů.“

Většina respondentů koučink srovnává s účinnou zpětnou vazbou. Dá se ale říci, že v CC je koučink tak trochu se zpětnou vazbou spjat. Všichni vnímají koučink pozitivně, v týmu jsem se nesetkala s jedinou negativní reakcí.

20.3 V čem koučink bankéřům pomáhá a v čem vidí výhody?

Otázka č. 3

V čem si myslíte, že je výhoda koučinku, v čem vám koučink konkrétně pomáhá?

TB 1

„Výhoda koučinku spočívá v jeho individualitě. Tedy zaměření se na jedince podle jeho schopností, dovedností a zároveň i jeho povahy. Koučink mi pomáhá plnit stanovené cíle a hledat možnosti, jak bych se mohla zlepšit ve své práci.“

TB 2

„Jak jsem již zmiňovala, výhodu koučinku vidím v rozvoji jednotlivých osob. Při koučinku řešíme určité situace klientů, s kterými se v praxi mohu setkat. Jsem více připravena a nebojím se hovorů.“

TB 3

„Bankéř získává přímou zpětnou vazbu ke svému pracovnímu výkonu. Koučink je pro mě částečně motivací a pomáhá mi ke zdokonalení komunikačních dovedností, které jsou pro mě důležitou součástí. Při koučinku také dokážu odbourat špatné zvyklosti.“

TB 4

„Největší výhodou je pro mě to, že mám nad sebou pevnou ruku a nutí mě to dělat svou práci co nejlépe. Pevnou ruku nemyslím ve špatném slova smyslu. Oceňuji, že v práci mám někoho, s kým mohu cokoli a kdykoli probrat.“

TB 5

„Koučink je většinou veden zkušenou osobou, která nám v naší snaze velmi pomáhá. Vede nás k lepším výsledkům. Koučink hlavně pomáhá ujasnit si to, co člověk chce a nalézt postup, jak toho dosáhnout.“

SUP

„Výhodou je určitě rozpoznání možnosti růstu koučovaného ať už v jakékoliv oblasti. A v Kontaktním centru pomáhá hlavně při plnění prodejních cílů.“

Je příjemné slyšet od svých podřízených, že je koučink „baví“, pomáhá jim se zlepšovat a zároveň jsou motivováni. Po koučinku se cítí jistější a mají větší chuť „jít do každého hovoru“. U telefonních bankéřů je problém udržet dlouhodobou motivaci, proto je vhodné provádět koučink častěji než 1x do měsíce, o což se v Kontaktním centru snažíme.

20.4 Jaký by měl být kouč podle telefonních bankéřů?

Otázka č. 4

Jaký by měl být podle vás kouč?

TB 1

„Kouč by měl být nestranně znalý v oboru, který koučuje. Měl by znát koučovaného, aby věděl, jak ho nejlépe motivovat.“

TB 2

„Kouč v CC by měl být člověk, který si pracovní pozici zaměstnanců nejlépe projde. Z toho důvodu, aby věděl, jak to v praxi chodí, znal určité situace a mohl se o své zkušenosti podělit a také navrhnout určitá řešení.“

TB 3

„Měl by vždy umět podat zpětnou vazbu a podporu a nabídnout bankéři řešení, jak nejlépe by bylo možné hovor zvládnout. Kouč by měl být příjemný, komunikačně znalý. Můj supervizor odpovídá roli kouče.“

TB 4

„Určitě je to člověk, který je vyrovnaný sám sebou a dokáže vše řešit spravedlivě a poctivě. Určitě není dobré, když je na této pozici člověk, který má potřebu si něco dokazovat právě přes své podřízené. Měl by mít zdravý „selský“ rozum.“

SUP

„ Neměl by do koučinku vkládat přehnanou vlastní „agendu“. Měl by koučink směřovat a snažit se nezadávat sám cíle.“

20.5 Co si z koučinku telefonní bankéř odnáší?

Otázka č. 5

„Co si z koučinku odnášíte?“

TB 1

„Dá se říct, že si odnáším zpětnou vazbu na svou práci. Tedy informace, které mi pomáhají zlepšit hovory, jak více motivovat klienty k tomu, aby o bankovní produkty měli zájem.“

TB 2

„Z koučinku si odnáším dobrý pocit z dobře vykonané práce. Cítím se dobře, když vím, že něco dělám dobře. Platí to i přesto, že zjistím, že mám prostory pro zlepšení, protože vím, že se můžu ještě více zlepšovat a rozvíjet v tom, co dělám.“

TB 3

„Odnáším si většinou pochvalu a různé návrhy, jak mohu s klientem v různých situacích lépe komunikovat a jak lépe prodávat. Líbí se mi možnost rozebrat hovor po skončení. Co bylo dobře, zdali šlo něco udělat lépe a jakým způsobem. Zároveň si odnáším cíl do příštího koučinku.“

TB 4

„Jak kdy. Někdy je pro mě nepříjemné poslouchat své chyby např. v hovorech, na druhou stranu je dobré o nich vědět. Při koučinku se většinou trochu odreaguji od stereotypní práce každodenního prodeje a potom mám pocit, že tu další práci zvládnou úplně s přehledem.“

TB 4

„Odnáším si dobrou náladu, namotivovanost, nové informace a poznatky. Dále touhu uplatnit načerpané informace v praxi. Jednoduše mám chuť zase jít něco klientovi prodat.“

SUP

„Ráda bych to shrnula jednou větou, jelikož bývám v roli kouče i koučovaného, tak si odnáším hlavně nové poznání o sobě a koučovaném.“

Někdo si odnáší zpětnou vazbu, někdo dobrý pocit z dobře vykonané práce, jiní zase pochvalu nebo dobrou náladu. V koučinku dochází k poznání něčeho nového. Jednak poznají sebe, zjistí, jaký potenciál v sobě mají. Dozví se, jak dokážou být úspěšní ve své práci. V neposlední řadě si koučovaný stanoví, čeho chce dosáhnout a jakým způsobem dojde k cíli. V koučinku také nesmíme opomenout, kde má telefonní bankéř prostory pro zlepšení. Zjištění slabých stránek nepůsobí v koučinku, dle výše odpovědí respondentů, negativně. Mají chuť právě tyto slabé stránky posílit.

20.6 Je něco, co by telefonní bankéři na koučinku v CC změnili?

Otázka č. 6

„Je něco, co byste na koučinku v CC změnily?“

TB 1

„Nic zásadního bych neměnila. Jen bych změnila místnost, kde koučink probíhá. Malá místnost na mě působí jako „malá cela“.“

TB 2

„Možná bych změnila intenzitu koučování směrem nahoru. Určitě je dobré průběžné zhodnocení naší práce častěji. Chci vědět průběžně, jestli svou práci odvádím dobře, chci nacházet rezervy pro neustálé zlepšení“

TB 3

„Jediné, co bych zavedla, je častější opakování. Přijmu ráda více zpětných vazeb po hovoru, protože mě posouvají vpřed. Dle mého koučink přináší nejlepší zpětnou vazbu pro nejrychlejší zlepšení pracovního výkonu.“

TB 4

„Neměnila bych nic. Myslím si, že v této podobě to k naší práci patří a vždy je dobré mít někoho, o koho se můžeme opřít, kdo nám poradí, co dělat lépe a pomůže nám s tím, abychom si uvědomili, co je pro nás důležité a co v nás je.“

TB 5

„Určitě koučinky jsou super. Možná bych zvýšil odbornost koučinků a zapojil více praktických cvičení. Mám rád, když je úzce zaměřen. Ke koučinku bych“

zapojil i refreše a zpětné vazby. V CC vše probíhá, ale dal bych tomu pravidelnost.“

SUP

„Neměnila bych nic.“

Respondenti by prakticky v koučinku nic neměnili. Nad čím by bylo potřeba zapřemýšlet, je místnost, ve které koučink probíhá. Přiznávám, že skutečně místnost, kde koučink probíhá, působí chladně. V místnosti je pouze stůl, 2 židle a počítač. Respondenti by zároveň uvítali větší četnost koučinků a více praktických cvičení.

ZÁVĚR

Koučink je jeden ze způsobu vedení lidí. Smyslem vedení lidí je poznání toho, co lidi motivuje. Není to pouze o zadávání úkolů. Vedoucí pracovník je posuzován podle výkonu a kvality svého týmu. Proto je úkolem manažera své podřízené rozvíjet. Manažer má k dispozici celou řadu nástrojů pro zvyšování výkonu svých podřízených. Jedním z nástrojů je právě koučování. V Kontaktním Centru je koučink a stanovení individuálního rozvojového plánu zásadní. Pomocí koučinku udržujeme motivaci, hledáme slabé a silné stránky jednotlivých bankéřů a přicházíme na cestu, jak se zlepšit.

V práci bylo popsáno, co obnáší pozice telefonního bankéře. Vzbudit zájem o pozici telefonního bankéře je velmi těžké. Okolí většinou nahlíží na telefonního bankéře jako na pozici podřadnou a méněcennou. Velmi často bývá podceňována. Přitom při výběru jsou na kandidáty kladeny poměrně vysoké nároky. Telefonní bankéř je pozice, díky které se rozvíjí znalostně, komunikačně i prodejně, proto bývá dobrou přípravou na budoucí profesi v podobné pracovní oblasti. Často bývá startem v pracovní kariéře, proto se v Kontaktním Centru setkáme převážně s mladými lidmi. Telefonním bankéřem nemůže být každý, protože se jedná o specifické zaměstnání, které je náročné především na psychiku. Pro náročnost práce je důležité bankéře vhodným způsobem motivovat, věnovat jim pozornost a považovat je za nejdůležitější součást Kontaktního Centra.

Díky koučinku se zlepšuje iniciativa zaměstnanců, komunikace ve vztahu nadřízený – podřízený, koučováním rozvíjíme zaměstnance a dodáváme jim chuť a nadšení k práci.

Z metody koučinku sice používáme základní prvky, ale můžeme říci, že lidi koučujeme k lepším prodejním výsledkům. Díky koučinku se nám v Kontaktním Centru podařilo „rozjet“ nové telemarketingové oddělení. S telemarketingem nikdo neměl tolik zkušeností, a přesto dnes dosahujeme lepších výsledků než původní tým. Tým se stále zlepšuje a rozvíjí. Výsledky u některých bankéřů stouply až o neuvěřitelných 150%. Ze zkušenosti ale víme,

že nějaký ten měsíc výsledek poklesne. Vliv na pokles může mít kampaň, doba volání, zvolená kritéria při výběru klientů pro volání s nabídkou produktů, vlastní postoj, nálada, ale i chybně zvolený cíl při koučinku.

Telefonní bankéři jsou „srdcem“ Kontaktní Centra, a spolu s manažery tvoří fungující tým. Pro koučink v Kontaktním Centru máme omezený čas z důvodu efektivity, a proto používáme zkrácenou verzi.

Telefonní bankéři se ke koučinku a individuálnímu rozvojovému plánu staví velmi pozitivně. Na jednotlivá sezení se těší, koučink jim přináší výsledky a dokonce si říkají o častější koučování.

I z mé strany je koučink vnímán velmi pozitivně. Díky koučinku se učíme přicházet na nová řešení, hledat cesty, jak se zlepšit a uvolňovat svůj potenciál.

Cílem práce bylo vymezit a detailně analyzovat vliv individuálního rozvojového plánu a koučinku, které byly v Kontaktním Centru využity při vzniku telemarketingového oddělení a nyní jsou nejdůležitějšími nástroji sloužící ke zvyšování individuální výkonnosti, odpovědnosti a motivaci telefonních bankéřů. Díky průzkumu se potvrdilo, že telefonní bankéři díky koučinku a individuálnímu rozvojovému plánu poznávají sami sebe a posouvají hranice svých schopností a výkonu.

V Kontaktním Centru je koučink poměrně častý, a proto pro bankéře (i přesto, že ho vnímají pozitivně) může působit stereotypně. Je důležité, aby takové vnímání bylo odstraněno. Kouč může přidávat vlastní zkušenosti a příklady. Pro koučink je také potřeba zvolit vhodnou místnost, aby se koučovaný cítil v bezpečném a příjemném prostředí.

Ráda bych, aby práce posloužila také k vnitřním účelům Kontaktního centra. Může sloužit i jako příručka pro nové supervizory, které začínají s koučováním telefonních bankéřů.

SEZNAM LITERATURY

ATKINSON, M. *Koučink věda i umění*. Praha: Portál, 2009. ISBN:978-80-7367-538-7

BIRCH, P. *Koučování*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0581-4

DAŇKOVÁ, M. *Koučování. Kdy, jak a proč*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2047-0

DEMBKOWSKI, S., ELDRIDGE, F., HUNTER, I. *Sedm kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1897-9

FISCHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9

GALLWEY, W.T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: Metoda inner Game*. Praha: Management press, s.r.o. 2004, ISBN: 80-7261-115-1

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

HARTL, P., HARTLOVÁ H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2009, ISBN: 978-80-7367-569-1

JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha: Management Press, s.r.o., 2005. ISBN: 80-7261-135-6

MISKELL, J. R., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. ISBN 8071693170

NÁHLOVSKÝ, P., SUCHÝ, J. *Koučování v manažerské praxi - Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN: 80-247-16

PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa, 2006, ISBN: 80-86851-63-X

ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management Press, 2009. ISBN: 978-80-7261-195-9

STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN: 80-247-0937-6

WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-101-1

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Petra Pavlíčková

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Individuální rozvojový plán a koučink – základní nástroje pro zvýšení výkonu Kontaktního Centra Raiffeisenbank v oblasti marketingu.

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 83

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 15

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Tibor Flašík