

Nabídka – Leadership program pro manažery call centra

Klient: Michal Hanus
Vedoucí oddělení lidských zdrojů
Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky

Zpracoval: Stanislav Ilichý
Managing Director, DEVELOP Czech
19. 03. 2016

OBSAH

I.	<u>Shrnutí poptávky</u>	15
II.	<u>Proč Develor a náš přístup k této zakázce</u>	15
III.	<u>Principy navrhovaného řešení</u>	16
IV.	<u>Grafické znázornění řešení</u>	17
V.	<u>Profil navrhované lektorky</u>	18
VI.	<u>reference</u>	19
VII.	<u>Případové studie</u>	21
VIII.	<u>Cenová kalkulace</u>	244
I.	<u>Příloha – Navrhovaný obsah programu</u>	25

I. SHRNU TÍ POPTÁVKY

VZP plánuje realizovat rozvojový **leadership program pro 6 supervizorů a 2 vedoucích call centra**.

Cílem **programu** je zvyšovat výkonnost operátorů, kvalitu poskytovaných služeb a zákaznickou spokojenost.

II. PROČ DEVELOR A NÁŠ PŘÍSTUP K TÉTO ZAKÁZCE

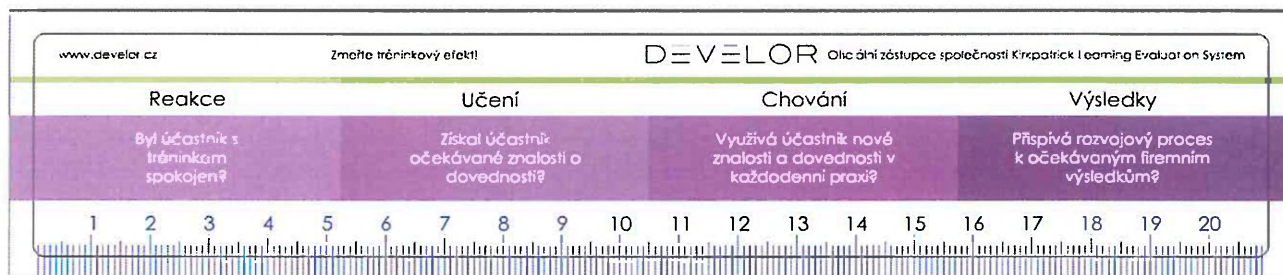
Expert v roli lektora – DEVELOR lektorka Jana Horáková v sobě kombinuje zkušenosti s rozvojem v prostředí call center (např. předchozí projekty pro VZP nebo dlouhodobý rozvojový program pro ČEZ a další), vlastní manažerskou zkušenost a špičkové lektorské kvality.

Cílem podle nás není pouze proškolit znalosti a dovednosti, ale rozvinout právě ty **návyky** manažerů call centra, které přinesou **největší efekt v praxi**

Zaměřujeme se na **byznys přínos rozvojových programů** a máme za sebou **úspěšné projekty a reference**, u kterých jsme vytvořili **měřitelný dopad**, například:

- o **ČEZ** – nárůst nově uzavřených smluv přes call centrum o **20 %**
- o **Telia call** – pokles nekvalitních hovorů call centra o **75 %**
- o **Telefónica O2** – výjimečný zákaznický zážitek dostalo **91 %** dotázaných

Ve svých snahách o dosahování měřitelných výsledků vzdělávání DEVELOR pracuje s **Kirkpatrick metodologií**, pro jejíž použití je certifikován.



III. PRINCIPY NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

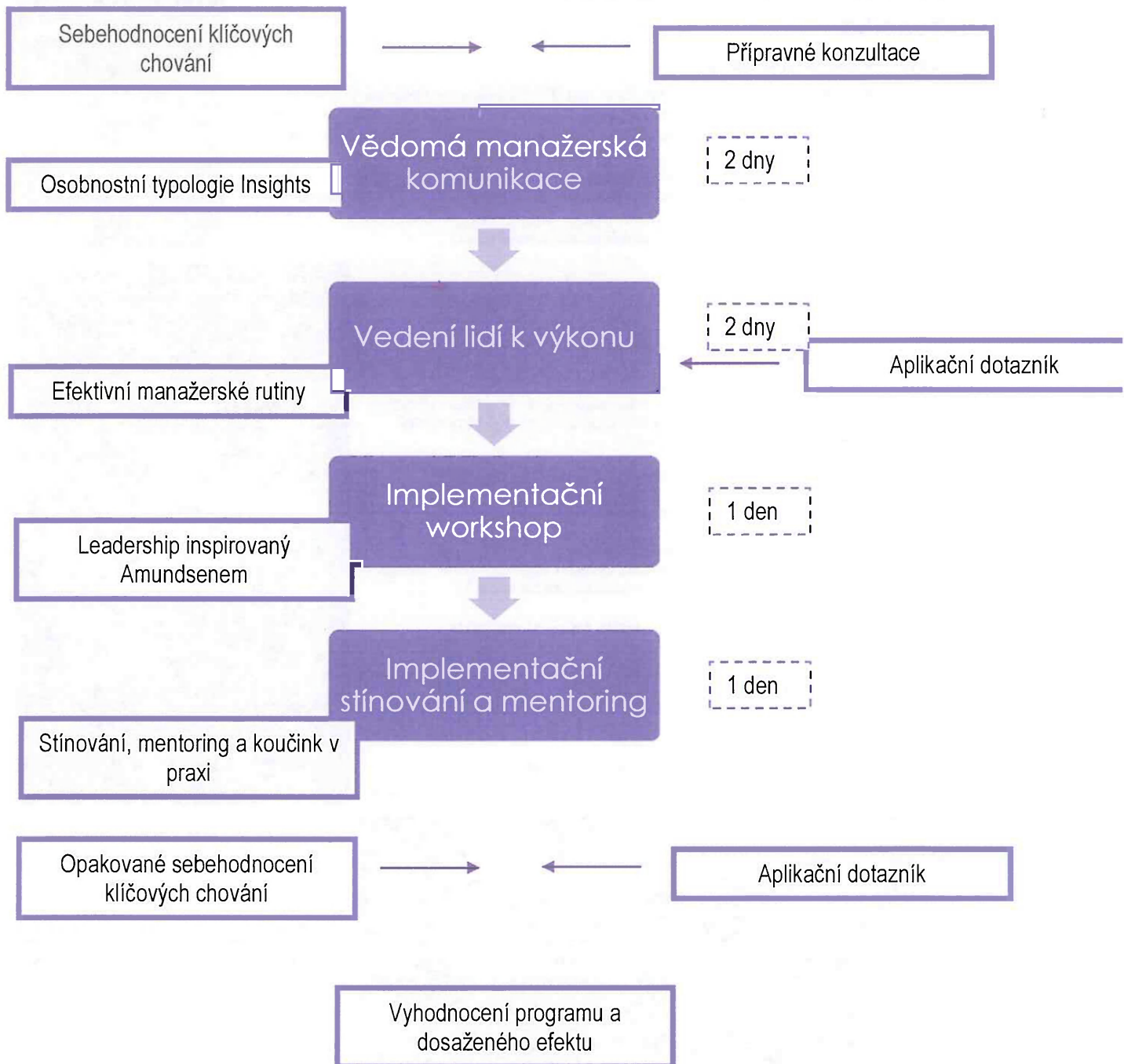
Develor řešení se zaměřuje na předpoklady pro **úspěch projektu**, který spočívá v tom, že:

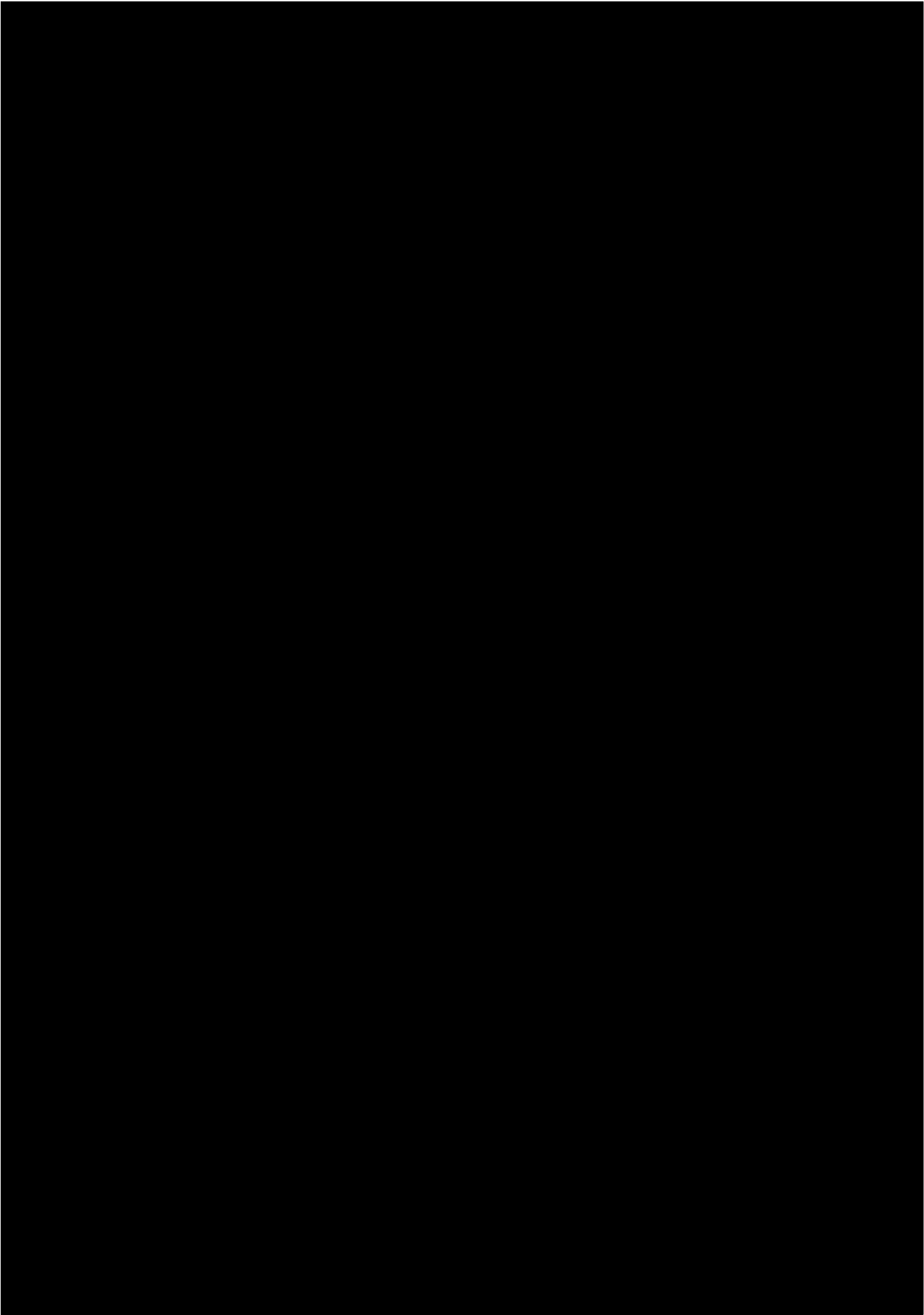
1. Výsledkem programu nebudou jen proškolené dovednosti, ale reálné změny v činnostech účastníků a tím i pracovní výsledky
2. Program bude zaměřen na ty činnosti, které potenciálně přinesou největší efekt
3. Na konci programu bude možné věrohodně představit a dokázat, jaký celkový dopad a přínos program měl

Navrhujeme iniciativu pojmout a řídit jako **změnový projekt**. Komplexnost projektu spočívá v propojení nastavení cílů a diagnostiky s rozvojovou fází:

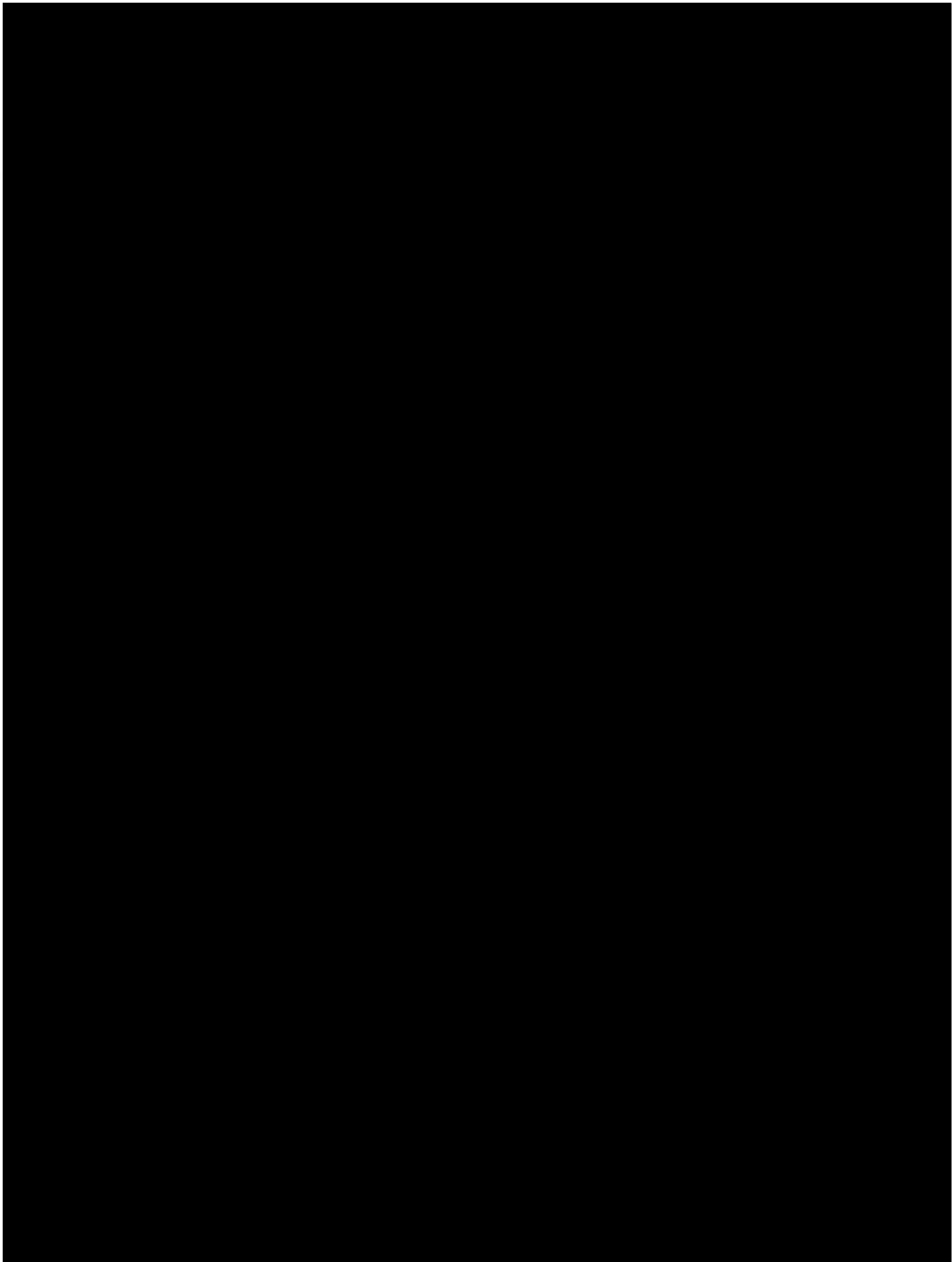


IV. GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ ŘEŠENÍ





VI. REFERENCE



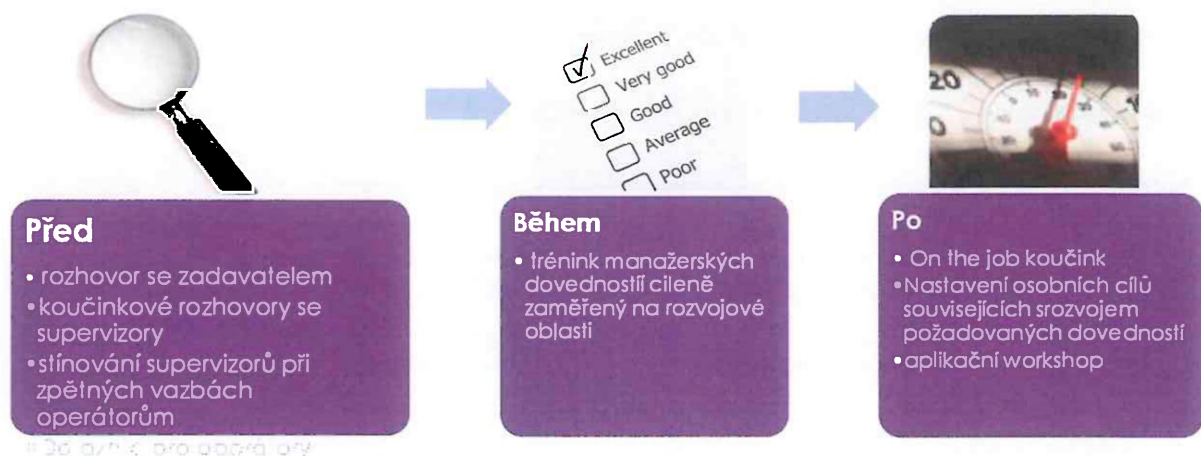
ROZVOJOVÝ PROGRAM PRO SUPERVIZORY CALL CENTRA



ORGANIZAČNÍ VÝZVA

- V souvislosti s liberalizací obchodu s elektrickou energií a plynem zamezit odchodu svých zákazníků k jiným dodavatelům elektřiny a získávat své zákazníky i pro odběr zemního plynu
- Identifikovaná potřeba zvýšit manažerskou výkonnost supervizorů v oblasti vedení a rozvoje operátorů v týmu retencí a v prodejním týmu

NAŠE ŘEŠENÍ



DOSAŽENÝ VÝSLEDEK

- Počet **nově uzavřených smluv na odběr plynu** se navýšil o **20%**
- Podíl **smluv na odběr elektřiny udržených na základě retenčních hovorů** se zvýšil z **13% na 18,2 %**
- Byl splněn cíl **minimálně udržet kvalitu hovorů (zlepšení z 96,52% na 97,46 %)**

Školení vedená Janou Horákovou nám přinesla hmatatelné výsledky ve zvýšení prodejů a zlepšení výkonnosti týmu. Supervizorky, které školením prošly, velice jednoduše pod Jany vedením zavedly získané vědomosti do praxe. Zvláště oceňujeme "hands on" přístup, kdy Jana pouze nepředává vědomosti ve školící místnosti, ale aktivně pomáhá vše zavést do praxe. Velice rychle nasála atmosféru ve firmě a team leadrům pomohla sestavit konkrétní akční plán, který vedl ke zlepšení nejenom prodejních výsledků, ale také ke zlepšení atmosféry a vztahů v týmu. Supervizorky se naučily, jak aktivně naslouchat lidem, nechat je navrhnout řešení, předávat zpětnou vazbu a delegovat. Většina informací se velmi dobře převáděla do praxe.

Ing. Slavěna Summerfield, Vedoucí odboru speciálních služeb, ČEZ Zákaznické služby s.r.o.

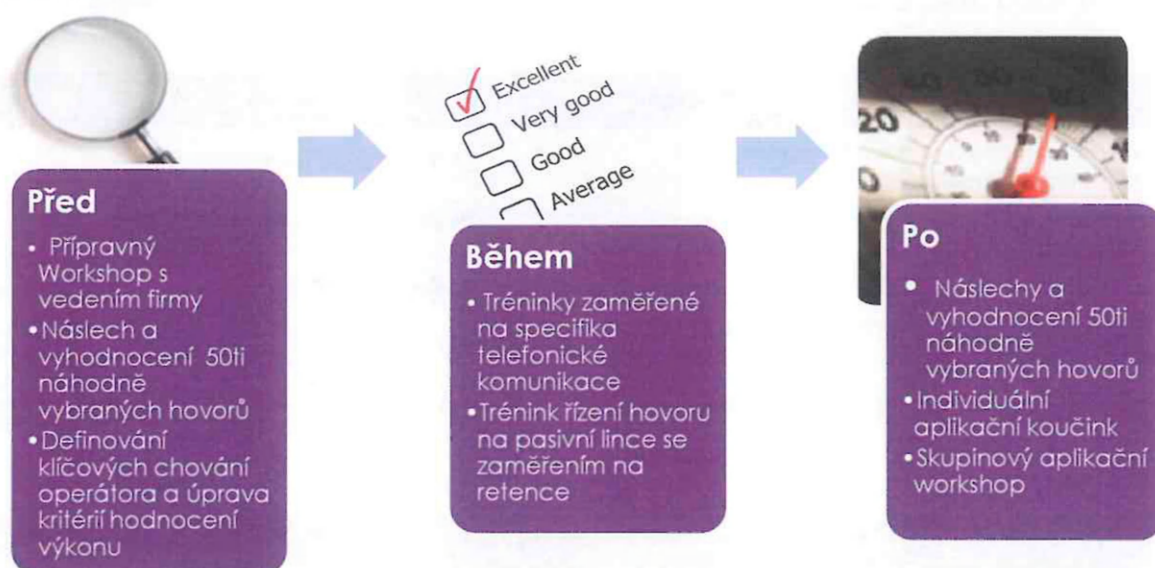
ROZVOJ OPERÁTORŮ PASIVNÍ LINKY CALL CENTRA



ORGANIZAČNÍ VÝZVA

- Vedením společnosti stanoven cíl zvýšit kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům
- Identifikovaná potřeba zkvalitnit strukturu retenčních hovorů na pasivních linkách pro externího klienta
- Snížit počet hovorů, které jsou externím klientem vyhodnoceny jako „špatné“ – jedná se v průměru o 20 hovorů/týden

NAŠE ŘEŠENÍ



DOSAŽENÝ VÝSLEDEK

- Upravená **kritéria** hodnocení výkonu operátora, která více **reflektují potřeby klientů** a požadavky vedení
- Průměrný počet „špatných“ hovorů **poklesl na 5 hovorů/týden, což představuje pokles o 75%**

PÍSEMNÁ REFERENCE OD KLIENTA

Se společností Develor jsme spolupracovali v rámci projektu CALL akademie, který byl financován z OP LZZ, od září 2009 do srpna 2012 a který měl za úkol proškolit všechny skupiny zaměstnanců, tím zvýšit jejich kvalifikaci, a nastavit rozvojové plány pro každé oddělení.

Program každého tréninku byl připraven vždy na základě analýzy potřeb skupiny a byl veden velice záživnou a poutavou formou dialogu s účastníky. Zpětné vazby účastníků byly jednoznačně pozitivní a tréninky skončily splněním všech zadaných úkolů.

Oceňujeme vsířicný přístup a profesionalitu celého realizačního týmu Develor, především tedy výkon školitelky paní Jany Horákové a ochotu koordinátorky projektu paní Marie Kolínové. Všichni mají bohaté teoretické i praktické zkušenosti, které patřičně využívají.

Právě z těchto důvodů budeme i v budoucnosti využívat při školení v naší společnosti služeb společnosti Develor, kterou můžeme doporučit jako partnera při poskytování těchto služeb.

Jana Svobodová, výkonná ředitelka Telvia Call a.s.

VIII. CENOVÁ KALKULACE

Cena tréninku zahrnuje:

design kurzu a poskytnutí podkladů pro interní potřeby zadavatele, přípravu výuky a lektora, vlastní realizaci kurzu jedním trenérem pro **jednu skupinu účastníků**, studijní materiály pro účastníky v tištěné podobě, náklady na dopravu lektora do 100 km od Prahy, poskytování zpětné vazby a podnětů pro úpravu vzdělávacího programu, úpravy a realizaci změn ve výuce podle požadavků zadavatele.

Základní cena neobsahuje:

cenu ubytování a stravy účastníků, cenu ubytování a stravy lektorů, pronájem místností, kde se bude trénink konat a jejich technické vybavení. Cena také neobsahuje případné služby zajištění místa školení, ubytování a stravování, případně organizaci dopravy účastníků.

CENÍKOVÁ POLOŽKA	CENA BEZ DPH	SAZBA DANĚ	CENA VČETNĚ DPH
Cena za jednodenní workshop vedený 1 lektorem/konzultantem	29 000,- Kč / 1 den	21 %	35 090,- Kč
Cena za 1 den stínování a mentoringu	28 000,- Kč / 1 den	21 %	33 880,- Kč
Osobnostní profil Insights Discovery	3 100,- Kč/osobu	21 %	3 751,- Kč
Přípravné konzultace	3 500,- Kč/hod	21 %	4 235,- Kč
Doprava lektora při cestě nad 100 km od Prahy	4,50 Kč/km		

CELKOVÁ KALKULACE NAVRHOVANÉHO PROGRAMU	POČET	CENA BEZ DPH
Workshopové dny vedené 1 lektorem/konzultantem	5	145 000,- Kč
Stínovací/ mentoringové dny	2	56 000,- Kč
Osobnostní profily Insights Discovery	8	24 800,- Kč
Přípravné konzultace – bude upřesněno po doplnění zadání		
Cestování na stínování do Ostravy (380 km x 2)	1	3 420, Kč
Celkem		229 220,- Kč

Záruka kvality - platíte pouze za kvalitu

Standardní forma vyhodnocení programu firmy Develor je účastnický dotazník, neboť kvalita programu z pohledu účastníků je naší prioritou.

Pokud hodnocení našeho kurzu účastníky nedosáhne stupně 3,5 na 5-ti stupňové škále, vrátíme klientovi 20% ceny programu.

I. PŘÍLOHA – NAVRHOVANÝ OBSAH PROGRAMU

Vědomá manažerská komunikace

Dobrá komunikace není pouze předpokladem dobré atmosféry, ale rovněž efektivní práce, a to všude tam, kde je přítomen člověk. Proto jsou dovednosti mluvit sebevědomě, srozumitelně a zřetelně, aktivně naslouchat a umět motivovat nebo ovlivňovat druhé velmi důležité. Ovšem tyto dovednosti nejsou samozřejmostí, nenarodili jsme se s nimi, a musíme se je učit celý život. To je speciálně důležité pro manažery.



NÁŠ KURZ ROZVÍJÍ MANAŽERSKÉ KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI,

kteří umožňují účastníkům, aby jim komunikační protistrana rozuměla, aby byli přesvědčiví a jasní a aby se naučily aktivně naslouchat.

MIMO VÝUKY PRINCIPŮ A ZÁKLADŮ KOMUNIKACE se program zaměřuje na zvýšení sebezpoznání v rámci komunikačních silných a slabých stránek. To odkrývá prostor pro další osobní rozvoj a poskytuje účastníkům individualizovanou podporu. Kurz neodmyslitelně posiluje sebevědomí a sebeúctu účastníků ve využívání různých komunikačních kanálů. Může to být komunikace tváří v tvář nebo komunikace po telefonu či e-mailu. Po tomto kurzu se budou účastníci umět lépe vyjadřovat a budou schopni dosahovat více tzv. win-win komunikačních situací.

Po ukončení programu budou účastníci schopni

komunikovat efektivněji, budou schopni vyjádřit své myšlenky jasně a srozumitelně, takže druhá strana bude naslouchat a bude schopna jim porozumět. Rovněž budou schopni aktivně naslouchat, aby oni sami porozuměli svým komunikačním partnerům.

Možné navazující kurzy

Asertivní komunikace
Insights do osobní efektivity
Efektivní řešení konfliktů
Emocionální inteligence

rozsah
2
dny

Cilová skupina

Všichni manažeré se speciálním zaměřením na prodej a péči o zákazníka

Témata

- Prvky a proces komunikace
- Komunikační kanály a jejich vliv na nás
- Typické chyby a pastí ve verbální komunikaci – hlasový kanál a řeč těla
- Pravidla jednoznačné komunikace
- Triky, které udělají zprávu pro posluchače více zajímavou
- Různé komunikační aspekty zprostředkování obsahu a pocitů
- Aktivní naslouchání
- Techniky kladení otázek
- Insights barevné energie a jejich charakteristiky
- Osobního profilu Insights Discovery - osobní styl, klíčové silné stránky a rozvojové oblasti, komunikační styly a návrhy na efektivní osobní rozvoj
- Metody rozpoznání stylu ostatních
- Jak se přizpůsobit a pracovat se stylem, který upřednostňují ostatní

Komentáře účastníků

Trénink mi dal užitečné a praktické komunikační nástroje a tipy, které mohu okamžitě využít ve své práci při komunikaci jak s lidmi, které vedu, tak se zákazníky. Oceňuji hlavně reálná cvičení ze života.

Unit Manager

Vedení lidí k výkonu

DEVELOR

Program je zaměřen na základní znalosti a schopnosti, které jsou nezbytné pro vedení lidí. Účastníci se seznámí nejen s konceptem situačního vedení lidí spojeného s Develor modelem životního cyklu, ale také s klasickými i nejmodernějšími metodami motivace, které budou demonstrovány na speciálních případových studiích a příkladech šitých na míru klientovi.



VÉST MŮŽEME INTUITIVNĚ NEBO VĚDOMĚ, při jednání s kolegy můžeme vycházet z naší osobnosti nebo brát ohled na jejich profesionální schopnosti a motivaci. Způsob intuitivního vedení je mnohdy relevantní, nicméně manažeři, kteří si zvolí metodu vedení a ohledem na podřízené, jsou z dlouhodobého hlediska úspěšnější.

V PRŮBĚHU PROGRAMU SE MANAŽEŘI SEZNÁMÍ S TÍM, jak je výkon jedince přímo propojen s výsledky společnosti. Manažeři se naučí, jak by měli s touto skutečností pracovat a dále se seznámí s modelem situačního vedení, který je základním nástrojem kurzu a je propojen s Develor modelem životního cyklu zaměstnance. Tento model umožňuje rozpoznat, které složky modelu situačního vedení jsou v určitých fázích životního cyklu ty neúčinnější.

OSVOJENÉ ZPŮSOBY VEDENÍ budou v průběhu kurzu prohloubeny na základě reálných případových studií a dále procvičeny a vytříbeny pomocí situačních cvičení šitých na míru klientovi. Účastníci se v kurzu seznámí se čtyřmi prvky charakteristickými pro situační vedení. Speciální pozornost bude věnována i praktickému osvojení klasického motivačního modelu a představení nejmodernějších teorie a aplikovatelnosti vnitřní motivace.

Na konci kurzu budou

účastníci schopni vědomě jednat s každým podřízeným a aplikovat vhodné metody a nástroje vedení umožňující dosažení požadovaných výsledků. Navíc dokáží efektivně rozvíjet schopnosti svých zaměstnanců a motivovat je k větším výkonům.

Možné navazující kurzy

Motivace 3.0 – Vnitřní síla
Koučování v roli manažera
Vedení vzdálených týmů
Insights – Osobní efektivita
Insights – Vedení týmu založené na barevné typologii

rozsah
2
dny

Cílová skupina

Střední a nižší management.
Talentí a čerstvě povýšení manažeři

Témata

- Interpretace manažerské role na základě různých hledisek vedení
- Součásti výkonu organizace a jedinců; vliv manažerů na tyto prvky
- Vysvětlení a dimenze situačního modelu vedení
- Využití jednotlivých stylů vedení, časté překážky a chyby
- Develor model životního cyklu zaměstnanců, manažerské úkoly v jednotlivých stádiích
- Klasické a moderní motivační metody a jejich praktické využití
- Manažerská zpětná vazba: chyby, pravidla a postup při poskytování zpětné vazby

Model situačního vedení



Leadership inspirovaný Amundsenem

DOBRODRUŽNÁ OBJEVITELSKÁ CESTA

Jsou vaši manažeři přetřénovaní a říkají si "opět další (zbytečný) trénink leadership dovedností?". Inspirujeme je příběhem úspěšného lídra a jeho týmu, kteří v nelítostných podmínkách dokázali díky skvělé strategii a přípravě, dobrému výběru členů týmu, ochotě jít do rizika, leadershipu a zaměření se na hlavní cíl, dosáhnout úspěchu. Podíváme se, jaké výzvy museli účastníci výpravy zvládnout a propojíme je na aktuální svět byznysu a každodenní reálné výzvy účastníků.



VYBERETE si CESTU Amundsena NEBO Scotta? Hlavní část tréninku (táze realizace) se odvíjí ve formě zážitkové aktivity, kdy účastníky rozdělíme na dva týmy, které mezi sebou soutěží o dobytí Jižního pólu a samozřejmě, snaží se o bezpečný návrat na základnu. Každý tým si musí zvolit vedoucího skupiny, připravit strategii pohybu a z počátečního vkladu nakoupit zdroje (jídlo a psy). Během cesty ovlivňují, tak jako ve skutečném příběhu, proměnlivé počasí a nepředvídatelné události.

ABY MĚLI ÚČASTNÍCI ŠANCI NA ÚSPĚCH, během cesty musí absolvovat cvičení různých úrovní. V situačních cvičeních se zaměřujeme na rozvoj manažerských dovedností (např. dávání zpětné vazby, situační vedení lidí), které jsou nastaveny na simulované podmínky výpravy. Na základě obtížnosti cvičení a správnosti jeho plnění účastníci získávají finanční zdroje. Na konci realizační fáze se vyhodnocuje celková finanční efektivnost výpravy. Ve fázi vyhodnocení účastníci procvičované dovednosti propojí na své aktuální výzvy a vypracují si akční plán.

Na konci budou účastníci schopni

uvědomit si důležitost správné aplikace manažerských dovedností a vědomě je využívat při dosahování týmových cílů, které si budou umět v rámci strategie dobře nadefinovat

Předpoklady

Absolvované kurzy leadership dovedností

Možné navazující kurzy

Insights barevný leadership
Manažer jako kouč



Cílová skupina

Střední management, talenti

Témata

- Víze, nastavování cílů
- Tvorba strategie a strategické myšlení:
 1. analytické myšlení, priorita, kreativní řešení problémů, rozhodování
 2. Plánování zdrojů
 3. Prezentace strategie
- Realizace:
 - styly vedení lidí
 - řešení konfliktů
 - efektivní porady
 - delegování
 - argumentace
 - zpětná vazba
 - týmová spolupráce
- Vyhodnocení:
 - ocenění a odměna
 - poučení z chyb a prostor pro inovace / zlepšení
 - sdílení best practice
 - udržení změny
 - hodnocení výkonu
 - akční plán



