

Univerzita Karlova v Praze
Katedra psychologie Filozofické fakulty

Mystery shopping

jako nástroj hodnocení pracovního výkonu



Diplomová práce

Autor: Eva Baarová

Vedoucí práce: PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D.

Poděkování

Děkuji PhDr. Ireně Wagnerové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně výhradně s použitím citovaných pramenů. Souhlasím se zapůjčováním diplomové práce.

V Praze dne 20. 6. 2006

.....*Irena Wagnerová*.....

Tato diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, zejména v oblasti přímého prodeje a poskytování služeb. V teoretické části jsou stručně uvedeny jednotlivé metody hodnocení. Zájem je soustředěn na metodu „mystery shopping“ a její specifika z pohledu psychologie. V empirické části podrobně pojednáváme o výzkumu, který byl realizován ve společnosti CG. Hodnocení pracovníků bylo prováděno ve dvou termínech (podzim 2005, jaro 2006) metodou osobních testovacích nákupů. V závěru druhé části práce jsou shrnuty nejdůležitější výzkumná zjištění. Jsou zde diskutovány faktory ovlivňující validitu hodnocení a testovány dílčí hypotézy o rozdílu hodnocení v obou kolech a pozitivním přínosu mystery shoppingu pro organizaci. Byly odhaleny slabé stránky pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců i celých pracovních týmů a identifikován jejich rozvojový potenciál.

Klíčová slova:

Hodnocení

Mystery shopping

Pracovní výkon

Servisní standardy

Rozvojový potenciál

This diploma thesis deals with employee performance evaluation, especially in the field of direct retail and service providers. There are briefly mentioned particular evaluation methods in the theoretical part. Attention is focused on the mystery shopping method and its specificity from the psychological view. In the practical part we write about research which has been realized in the CG company. The employee evaluation was carried out by using test shopping in two terms (autumn 2005, spring 2006). In the final chapter of the second part we summarize important conclusions. We discuss factors that affect the validity of the evaluation and positive contribution of MS for the company and we test some particular hypothesis about the difference between evaluations in both MSs. We identify weak points in individual performance and team performance and define its development potentiality.

Key words:

Evaluation

Mystery shopping

Performance

Service standards

Developmental potentiality

Obsah:

Úvod	5
1. Pracovního hodnocení a jeho cíle	6
2. Metody hodnocení pracovního výkonu	11
2.1. Klasifikace metod podle typu hodnocení	12
2.1.1. Rozdělení metod dle kritéria hodnocení	13
2.1.1.1. Systémy založené na měření vlastností	13
2.1.1.1.1. Skórovací systém	13
2.1.1.1.2. Posudek	14
2.1.1.2. Systémy založené na srovnávání výkonnosti	14
2.1.1.2.1. Žebříček zaměstnanců dle výkonnosti	15
2.1.1.2.2. Párové srovnávání	15
2.1.1.3. Behaviorální systémy	16
2.1.1.3.1. Technika kritického incidentu (CIT)	16
2.1.1.3.2. Stupnice požadavků na schopnosti (ARS)	17
2.1.1.3.3. Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS), Behaviorálně expektační škály (BES)	18
2.1.1.3.4. Behaviorálně observační škály (BOS)	18
2.1.1.4. Řízení podle cílů	19
2.1.2. Rozdělení metod dle zdroje hodnocení	19
2.1.2.1. Hodnocení nadřízeným	20
2.1.2.2. Hodnocení spolupracovníkem	20
2.1.2.3. Hodnocení podřízeným	20
2.1.2.4. Hodnocení zákazníkem	21
2.1.2.5. Sebehodnocení	21
2.1.2.6. Třistašedesáti stupňové hodnocení	22
2.1.3. Assessment centre	24
3. Mystery shopping	25
3.1. Popis metody	25
3.1.1. Profesionální sdružení poskytovatelů MS	29
3.1.2. Etika	32
3.2. Proces zavádění pracovního hodnocení prostřednictvím mystery shoppingu v organizaci	34
3.2.1. Přípravné období	34
3.2.1.1. Analýza pracovní pozice a definice kritérií MS	34
3.2.1.2. Design projektu MS	40
3.2.1.3. Záznamové dokumenty	40
3.2.1.4. Servqual	41
3.2.1.5. Harmonogram hodnocení	42
3.2.1.6. Výběh hodnotitelů	45
3.2.1.7. Školení mystery shopperů	48
3.2.1.7.1. Zásady administrace	48
3.2.1.7.2. Scénáře interakcí	49
3.2.1.7.3. Informace o zaměstnancích	49
3.2.1.8. Informování zaměstnanců o zavádění projektu hodnocení	50
3.2.2. Realizace projektu mystery shopping	52

3.2.2.1. Sběr dat. Pozorování pracovní činnosti a analýza výsledků práce	52
3.2.2.2. Vedení záznamů o MS	53
3.2.3. Analýza výsledků MS. Identifikace nedostatků a rozvojového potenciálu pracovníků	54
3.2.4. Deset omylů o MS	57
4. Chyby hodnotitelů při MS	62
5. Závěr teoretické části	63
6. Výzkum	64
6.1. Výzkumná otázka; hypotézy	64
6.2. Výzkumné metody	67
6.2.2. Záznamový dotazník	69
6.2.3. Scénáře interakcí a testovací zakázky	71
6.3. Harmonogram výzkumu	72
6.4. Výběr hodnotitelů	74
6.5. Školení mystery shopperů	75
6.6. Sběr dat	78
6.6.1. Archivace dat	79
6.7. Práce se získanými daty	79
7. Výzkumná zjištění	80
7.1. Podzim 2005	81
7.1.1. Srovnání hodnocení mužů a žen	82
7.1.2. Hodnocení dle pracovních týmů	83
7.2. Jaro 2006	84
7.2.1. Srovnání hodnocení mužů a žen	85
7.3. Srovnání obou kol MS	87
7.3.1. Efektivita sales trainingu	89
7.3.2. Ověření dosažení shody hodnotitelů	92
8. Diskuse	94
8.1. Validita	94
8.2. Reliabilita	95
8.3. Verifikace hypotéz	96
9. Závěr	99
Příloha 1 – Doplněk - Grafy	102
Příloha 2 – Úryvky z komentářů	105
Přehled schémat (použitých v textu):	106
Použitá literatura:	107

Úvod

Při výběru tématu diplomové práce jsem nejvíce zvažovala možnosti realizace výzkumu v praxi. S otázkami hodnocení pracovního výkonu jsem se několikrát setkala již v průběhu studia. Nejprve čistě teoreticky v celé šíři této problematiky v rámci povinných přednášek, později zcela konkrétně v projektu pro IKEA Zličín, ve kterém jsme hodnocení prováděli výhradně metodou mystery shopping. Když se mi posléze naskytla možnost vytvořit projekt výzkumu a realizovat mystery shopping ve firmě CG, chopila jsme se s odhodláním této příležitosti a nabyté zkušenosti a poznatky z praxe jsem využila při zpracování tématu této diplomové práce „Mystery shopping jako nástroj hodnocení pracovního výkonu“.

Inspirovaná odbornými články jsem se rozhodla provést mystery shopping, při kterém budou dodrženy metodologické zásady psychologického výzkumu. Věřím, že se mi i přes některá omezení, která s sebou přinesla praxe, podařilo tomuto záměru dostát. Za hlavní výzkumné cíle jsem určila:

- hodnotit pracovníky firmy CG výhradně metodami mystery shoppingu
- analyzovat získaná data a ověřit pracovní hypotézy
- porovnat výzkumné výsledky se zahraničními studiemi.

1. Pracovního hodnocení a jeho cíle

Při zpracování tématu této diplomové práce jsme se často ocitali na rozmezí několika oborů. Přestože jsme se snažili udržet v hranicích, které jsou vymezeny předmětem psychologie práce a organizace, bylo nutné pracovat také s poznatky ekonomických disciplín a nebylo vždy snadné od sebe jednotlivé oblasti striktně oddělovat. Úvod do problematiky pracovního hodnocení a jeho cílů jsme proto pojali v širším kontextu všech relevantních disciplín.

Organizaci můžeme označit za úspěšnou pouze tehdy, je-li schopna vytvářet konkurenceschopné výrobky nebo služby. Jestliže je produktivita organizace určována zdroji (suroviny, informace, technologie, lidské zdroje) na vstupu do výrobního procesu, je kritériem úspěchu maximalizace výstupů (výrobky, služby) při současné minimalizaci vstupních investic. Úkolem organizace je proto zvýšit zejména efektivitu lidských zdrojů.

Zatímco marketingové výzkumy se zaměřují na ekonomický přínos, který s sebou přináší zvýšení pracovní produktivity zaměstnance, psychologie si klade za cíl vytvořit optimální způsob, metody a nástroje, jak nejlépe a co nejspolehlivěji pracovníka v pracovním procesu posoudit. Bez kvalitního hodnocení si profesionální vedení lidí nelze představit. V této souvislosti patří pracovní hodnocení k základním úkolům personálního managementu.

Bedrnová a Nový (1998) tyto procesy definují následujícím schématem:

Obr. 1



(Bedrnová, Nový & kol., 1998, str. 297)

Loajální zaměstnanci, kteří uznávají a akceptují hodnoty a cíle organizace, jsou více či méně ochotni vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace. Patří mezi základní faktory, které ovlivňují výši zisku. Z tohoto pohledu je důležité, aby organizace měla k dispozici nástroj, jak spolehlivě určit, jak se zaměstnanec se svými pracovními výkony vyrovnává. Pracovní výkonnost a její hodnocení je proto jedním z klíčových úkolů psychologie práce a organizace. A stejně tak, jak

rozmanitý je obsah pracovní činnosti, je velmi pestrá i paleta metod a kritérií pracovního hodnocení.

Čeští autoři Hyhlík a Růžička stanovují obecný význam pracovního hodnocení takto:

- Funkce poznávací
- Funkce motivační
- Funkce personální (Hyhlík, Růžička, 1976).

Důvodem, proč jsou systémy hodnocení personalisty v organizaci zaváděny, je zpravidla předpoklad, že přispějí k realizaci různých interních procesů:

- Zlepšení výkonu
- Stanovení odměny
- Rozhodování o pracovním zařazení
- Potřeby odborného školení a přípravy
- Mentální hygiena (Travelers, 1978).

Wagnerová (2005) přidává další dílčí cíle, které by mělo pracovní hodnocení naplňovat:

- Zaměstnanci znovu připomenout, jaké jsou na něj kladeny požadavky, co se týče jeho výkonu a jeho pracovního chování.
- Optimálně motivovat zaměstnance k tomu, aby podával co nejvyšší a nejkvalitnější výkon. V oblastech, kde je jeho výkon neuspokojivý, aby tento výkon zvýšil, ať již prostřednictvím získání potřebných znalostí, dovedností, případně zvýšenou pozorností věnovanou této oblasti.
- Definovat cíle pro další vzdělávání.
- Zhodnotit výkon zaměstnance za hodnocené období a ujasnit si rozdíly ve vnímání výkonu mezi hodnoceným a hodnotitelem (hodnocený vnímá jako hlavní prioritu své práce například bezproblémový chod svého úseku, hodnotitel vnímá jako nejvyšší

prioritu práce hodnoceného vytváření personálních směrnic a postupů).

- Vytvořit podklady pro mzdové odměňování zaměstnance (Wagnerová, 2005, str. 8).

Hodnocení není samoučelnou metodou, jeho závěry je třeba využívat v širších souvislostech praxe psychologie práce a organizace a řízení lidských zdrojů. Je také chybou chápat tento proces jako hledání, nacházení a vytýkání nedostatků a chyb. Takové zúžení pohledu může ovlivnit negativně postoje zaměstnanců k zavádění hodnocení v organizaci.

Efektivně pracovat se zjištěním pracovního hodnocení znamená poskytovat vhodným způsobem pracovníkovi zpětnou vazbu o jeho výkonu a konzultovat s ním i další kroky, ke kterým organizace v souvislosti s výsledky hodnocení přistoupí.

Další možnosti využití informací získaných hodnocením pracovních výkonů v pořadí podle důležitosti uvádějí ve své knize například Milkowich a Boudreau (1993):

(sestupně od nejdůležitějšího)

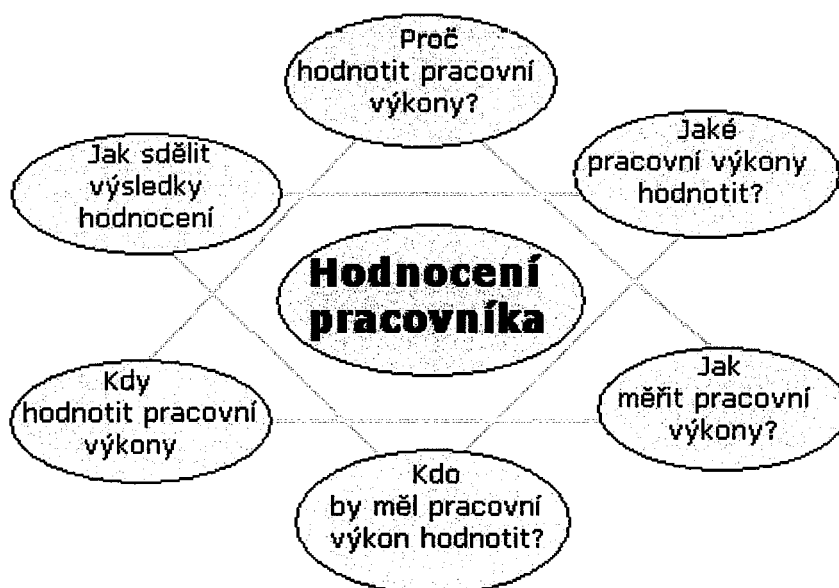
- Zvýšení pracovních výkonů.
- Odměňování podle zásluh.
- Rozhodování o povýšení pracovníků.
- Poskytování rad zaměstnancům.
- Motivace pracovníků.
- Hodnocení schopností pracovníků.
- Zjišťování, kdy je třeba poskytnout školení.
- Zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky.
- Spolupráce při stanovení cílů kariéry zaměstnance.
- Zvýšení efektivity práce.
- Rozhodování o přemísťování pracovníků.

- Rozhodování o ukončení pracovního poměru.
- Podpora dlouhodobého plánování.
- Hodnocení procesu přijímání pracovníků (Milkowich, Boudreau, 1993, str. 147).

K dosažení těchto dílčích cílů, je třeba zajistit, aby byl systém hodnocení v praxi relevantní pracovní činnosti, kterou je třeba posuzovat. Spolehlivost hodnocení je dále ovlivněna též volbou objektivních kritérií a adekvátních, přesných metod.

Milkowich a Boudreau (1993) formulují šest klíčových otázek, které je třeba si při vytváření systému hodnocení pracovního výkonu položit:

Obr.2



(Milkowich, Boudreau, 1993, str.147)

V Západní Evropě bývají zjištění pracovního hodnocení využívána v kontextu:

- stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce
- vzdělávání organizace jako celku
- povýšení
- kariéry

- odměňování
- zlepšování organizace práce (Wagnerová, 2005).

V následujících kapitolách se budeme zabývat zejména otázkami: „Jak pracovní výkony hodnotit?“ a „Kdo by měl pracovní výkony posuzovat?“. Pojednáme též o specifikách jednotlivých metod hodnocení a hodnotitelských chybách. Jen okrajově se věnujeme výběru relevantních kritérií a analýze pracovní činnosti. Odkazujeme proto k odborné literatuře, kde jsou tato témata rozpracována v dostatečné šíři.

2. Metody hodnocení pracovního výkonu

Termín pracovní výkon, tak jak jej používáme v této práci, je třeba chápat v podstatně širším smyslu tohoto slova. Ačkoli angličtina a další jazyky v podstatě mezi výkonností a výkonem nerozlišují, v češtině je pracovní výkon definován jako „**výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek** (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003)“.

„Výkonnost pracovníků se naopak úzce váže na vlastnosti a dispozice, které podmiňují to, jak pracovníci plní zadané pracovní úkoly. Mění se v závislosti na množství a namáhavosti řešených úkolů v průběhu vykonávané pracovní činnosti, v průběhu směny, pracovního dne a týdne, v závislosti na ročním období apod. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003)“.

Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování toho, jak se podílí na hospodářských úkolech podniku na určitém konkrétním pracovišti, v určitém profesním a funkčním zařazení. Proto může být účinné, jen když je normativně vymezeno a v souladu s tímto vymezením i uskutečňováno. Významný je přitom požadavek, aby hodnotící pohledy na různé pracovníky byly vzájemně porovnatelné a

aby posuzované znaky odpovídaly charakteristikám vykonávané profese (Provazník, 1997).

Poté, co byl pečlivě zvážen účel hodnocení a byla definována relevantní kritéria, která budou u hodnocených pracovníků sledována, je dalším výzkumným cílem volba metody hodnocení. Stejně jako kritéria hodnocení, je třeba zvolit metodu účelně s ohledem na sledované cíle a s přihlédnutím ke všem specifickým rysům organizace a pracovního místa (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Jednotlivé metody můžeme klasifikovat následovně:

- měření vlastností – zda-li má hodnocený vlastnosti jako spolehlivost, pracovitost, iniciativa, kreativita apod.
- měření chování – jaké chování se má nebo nemá v rámci pracovní činnosti projevovat.
- měření výsledků (Wagnerová, 2005, str. 16).

Pokud se při hodnocení zaměřujeme na výsledky práce, nejčastěji charakterizujeme výkon pracovníka v dimenzích dobře měřitelných a objektivně zjištěitelných jako jsou např. množství, kvalita, včasnost, náklady...

Při popisu pracovního chování naopak operujeme s charakteristikami jako je iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, disciplinovanost, píle, znalosti, umění jednat s lidmi...

2.1. Klasifikace metod podle typu hodnocení

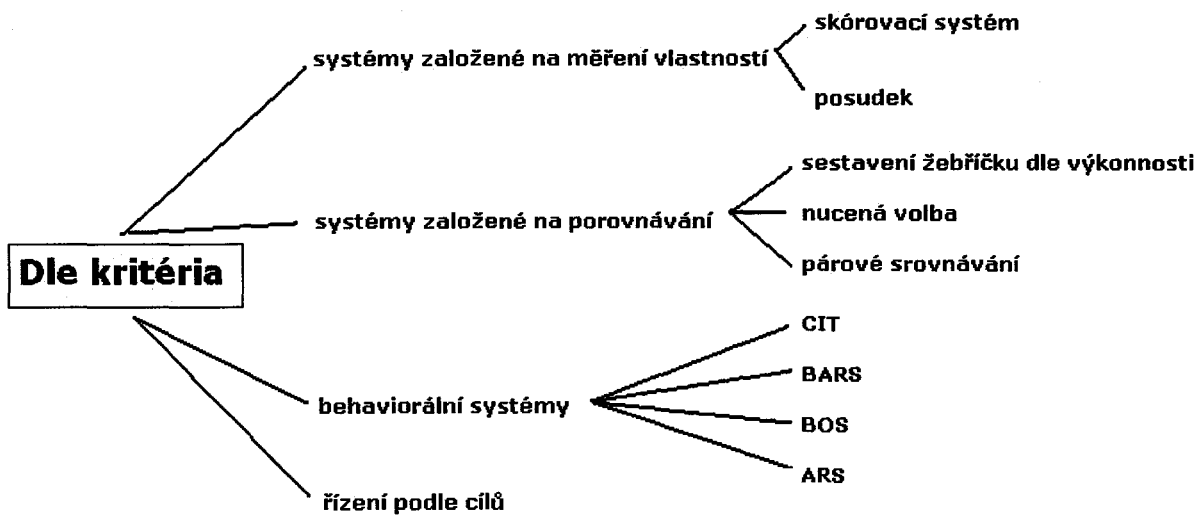
Metody můžeme rozdělit podle typu hodnocení do dvou skupin: 1. dle kritéria; 2. dle zdroje (Wagnerová, 2005).

Pro rozčlenění dle kritéria jsou metody diferencovány podle systému a povahy kritérií, která byla definována jako relevantní při posuzování pracovní výkonnosti.

Při druhém dělení rozlišujeme metody dle dominantního zdroje hodnocení.

2.1.1. Rozdělení metod dle kritéria hodnocení

Obr.3



2.1.1.1. Systémy založené na měření vlastností

Systémy založené na měření vlastností jsou nejčastěji používaným typem hodnocení výkonnosti. Poskytují seznam vlastností nebo rysů jako je například kvalita práce, kvantita, spolehlivost, spolupráce, iniciativa, odpovědnost, rozhodování, kreativita... Úkolem hodnotitele je posoudit zaměstnance v každém z těchto rysů a hodnocení zaznamenat.

Konkrétními formami tohoto přístupu jsou nejrůznější skórovací systémy a posudky.

2.1.1.1.1. Skórovací systém

Skórovací systém je obvykle hodnotící škála, která má 3–5 stupňů. Některé společnosti dávají pro zjednodušení přednost dvoustupňovému

hodnocení (např. uspokojivý – neuspokojivý). Dvoustupňová škála však není dostatečně citlivá při posuzování výkonnosti průměrných, nadprůměrných a podprůměrných pracovníků, proto je vhodnější při hodnocení používat vícestupňové škály.

Výhodou tohoto přístupu je to, že škály mohou být poměrně snadno vyvinuty a mohou být používány pro široké spektrum pracovních pozic. Systém je založen na předpokladu, že každý hodnotitel vnímá určitou vlastnost stejně. Přestože je možné v omezené míře vliv subjektivního zkreslení ze strany hodnotitele redukovat, pokud jsou vlastnosti přesně definovány, jsou tyto metody obzvláště náchylné k hodnotitelským chybám. Také předpoklad, že stejná vlastnost je pro rozličné pracovní náplně stejně důležitá, nevychází vždy z aktuální skutečnosti.

2.1.1.1.2. Posudek

Posudek je další systémem založeným na hodnocení vlastností. Je to subjektivní psaná zpráva hodnotitele o výkonnosti zaměstnance v průběhu hodnoceného období.

K jeho výhodám patří, že má možnost flexibilně pokrýt i oblasti, které nejsou ve škálách zahrnuty. Obecně jsou však posudky velmi subjektivní a jejich příprava je časově náročná. Jejich výsledky lze také jen obtížně kvantifikovat a prezentovat závěry v podobě přehledných grafů je prakticky nemožné.

2.1.1.2. Systémy založené na srovnávání výkonnosti

Další skupinou metod jsou systémy založené na porovnávání/srovnávání výkonnosti zaměstnance s výkonností jiných pracovníků.

2.1.1.2.1. Žebříček zaměstnanců dle výkonnosti

Nejjednodušším srovnávacím přístupem je posoudit všechny zaměstnance dle stanovených kritérií a seřadit je hierarchicky podle výkonnosti.

Někdy je vhodné rozdělit zaměstnance do skupin s nejlepším, průměrným a nejhorším výkonem a v rámci jednotlivých skupin dále zaměstnance nediferencovat.

Rozhodnutí o počtu skupin a počtu pracovníků v každé z nich usnadní metoda nucené volby (povinného rozložení). Do určité míry se tak vyhýbáme hodnotitelským chybám, současně však může být nucená volba zdrojem dalších chyb, zejména pokud celá skupina hodnocených zaměstnanců má nadprůměrnou výkonnost.

Ačkoli by zaměstnanci měli být vždy hodnoceni podle měřítek, která jsou dopředu definována na základě očekávané a obvyklé pracovní výkonnosti, při povinném rozložení hodnotitel vždy vychází spíše z idealizovaného modelu normálního rozložení než ze skutečné optimální výkonnosti zaměstnanců.

2.1.1.2.2. Párové srovnávání

Další technikou z této skupiny metod je párové srovnávání. Všichni zaměstnanci jsou ve dvojicích srovnáváni a lepší vždy dostane bod. Když jsou všechny získané body sečteny, je vytvořen žebříček.

Srovnávací metody jsou vhodné zejména pro hodnocení malých skupin zaměstnanců, které vykonávají stejnou nebo podobnou práci. Pro skupiny zaměstnanců na různých pozicích a výkonnostně vyrovnané pracovní kolektivy nelze tento přístup doporučit.

2.1.1.3. Behaviorální systémy

Metodologická úskalí přístupů založených na porovnávání se zčásti daří překonávat behaviorálním systémům, které se zaměřují na hodnocení objektivního, pozorovaného pracovního chování.

Zaměstnanci jsou hodnoceni podle rozsahu, ve kterém projevují úspěšné pracovní chování. Mezi nejznámější typy behaviorálních systémů patří:

- Technika kritického incidentu (CIT – Critical Incident Technique)
- Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales)
- Behaviorálně observační škály (BOS – Behavioral Observation Scales)
- Stupnice požadavků na schopnosti (ARS – Ability Requirements Scale)

Popisy chování v těchto stupnicích překonávají tendenci hodnotit na základě zevšeobecněných domněnek o rysech osobnosti tím, že zaměřují pozornost na specifické pracovní chování. Je však třeba vynaložit značné úsilí, aby byly správně připraveny, a i přes důkladnou přípravu zde stále zůstává prostor pro subjektivní posuzování založené na rozdílném výkladu definic úrovní chování.

2.1.1.3.1. Technika kritického incidentu (CIT)¹

Technika kritického incidentu je někdy nazývána též metodou klíčových nebo kritických událostí (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). Je to nečastěji využívaná behaviorální metoda, kterou ve čtyřicátých letech vytvořil J.C.Flanagan pro americké letectvo. S její pomocí analyzoval příklady úspěšného a neúspěšného výkonu letců.

Jedním z východisek této metody je předpoklad, že extrémní chování je snadněji zapamatovatelné než běžné pracovní chování.

¹ Critical Incident Technique

Do kategorie kritických událostí zařazujeme pouze takové činnosti, kterými se od sebe navzájem zaměstnanci liší a které jsou základem pro úspěšné provádění jejich profese. Když stanovíme kritické (ve smyslu klíčové) události, je dalším krokem určit dimenze výkonu v nich.

Při CIT je třeba dodržet vyzkoušený postup, který zahrnuje v první fázi určení kritických událostí dané profese, v druhé fázi sběr dat, ve třetí utřídění a ve čtvrté odbornou psychologickou analýzu se stanovením nároků na určitou profesi.

Proti této metodě bývá vznášena zásadní námitka, že nezachycuje dobrý obraz toho, co je pro danou práci obvyklé. Vystihuje události, které jsou pro výkon práce kritické, nicméně se mohou vyskytovat i jen velice zřídka.

Jelikož CIT také vyžaduje obsáhlou dokumentaci a dlouhodobé pečlivé sledování zaměstnanců, je praktická aplikace této metody náročná.

2.1.1.3.2. Stupnice požadavků na schopnosti (ARS)²

Dle Štikara, Rymeše, Riegla a Hoskovce (2000) poskytuje stupnice požadavků na schopnosti (ARS) strukturovanější přístup k pracovním nárokům determinujícím schopnosti, než metoda CIT.

Autory tohoto přístupu, který vychází z extenzivního výzkumu, jsou Fleischman a spol. Stupnice obsahuje 52 kvantifikovatelných rysů. Jsou v ní zahrnuty nejen psychomotorické a fyzické schopnosti, ale také řada kognitivních dovedností (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2000).

² Ability Requirement Scales

2.1.1.3.3. Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS)³, Behaviorálně expektační škály (BES)⁴

Na základě techniky kritického incidentu byly vyvinuty také behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS) a behaviorálně expektační škály (BES).

Skupina pracovních expertů nejprve stanoví pracovní chování, které je efektivní, neefektivní a neutrální. Jelikož není možné umístit na škálu všechny příklady pracovního chování, jsou chování zahrnutá do výčtu pouze ilustrativním vzorkem, který hodnotitel od zaměstnance očekává. Každá dimenze má vlastní hodnotící škálu.

BARS a BES vycházejí ze skutečně pozorovatelného chování, proto jsou zaměstnanci většinou přijímány jako vysoce objektivní.

K nevýhodám této metody pak patří velice složitý postup při jejich konstrukci a skutečnost, že musí být vyvinuty pro každou práci zvlášť a při každé změně pracovní náplně revidovány.

2.1.1.3.4. Behaviorálně observační škály (BOS)⁵

Jiným typem behaviorálního systému jsou behaviorálně observační škály (BOS).

Vývoj metody BOS je stejný jako u BARS nebo BES. Je však definováno pouze pozitivní chování, které vede k dobrému pracovnímu výkonu.

Výhodou této metody je, že hodnotitel pouze bodově hodnotí výkon zaměstnance v každém pracovním chování, podle toho, zda-li a jak často zaměstnanec pracuje způsobem, jakým má. Ocitá se tak spíše v roli pozorovatele než soudce.

Stejně jako BARS a BES můžeme BOS považovat za obecně validní a reliabilní, jsou však náročné na čas i údržbu.

³ Behaviorally Anchored Rating Scales.

⁴ Behavioral Expectation Scales.

⁵ Behavioral Observation Scales.

2.1.1.4. Řízení podle cílů

V současné době se při hodnocení zaměstnanců v řídicích funkcích a odborných pracovníků uplatňuje systém **řízení podle cílů**.

Nejprve zaměstnanec ve spolupráci se svým nadřízením stanoví určité cíle, které jsou napojeny na strategický plán organizace.

Je třeba také stanovit akční plány – tj. specifické kroky pro dosažení cílů a časový rozvrh jejich plnění. Podmínkou úspěšné aplikace řízení podle cílů je ochota zaměstnance i nadřízeného pracovníka stanovit cíle a měřitelná kritéria úspěšnosti (Odiorne, 1990).

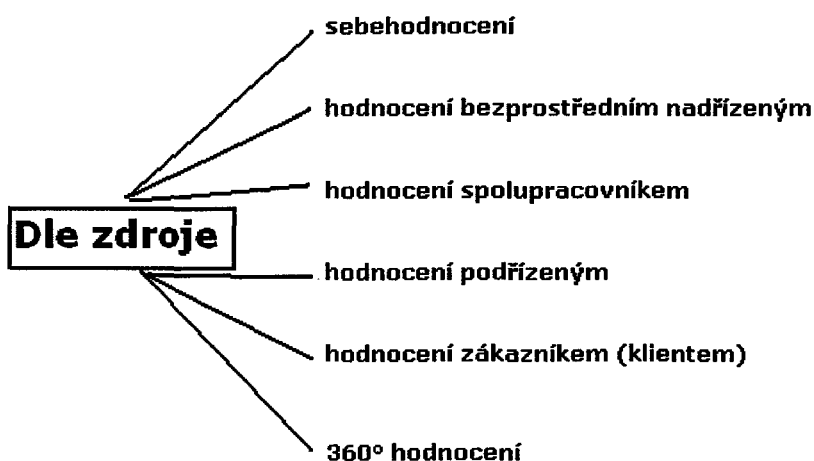
Hodnocení v tomto systému je prováděno nepřetržitě v návaznosti na dohodnuté cíle a normy výkonu a na plány práce, rozvoje a zlepšování.

Dohody o pracovním výkonu a plány pracovního výkonu je třeba považovat za pracovní dokumenty, které je třeba průběžně aktualizovat. Nové požadavky a nové situace, které vznikají v pracovní činnosti, se musejí ve stávajících plánech vždy zohlednit.

Tomuto systému bývá odborníky vytýkána přílišná koncentrace pozornosti na dosažení cíle, aniž by si hodnotitelé kladli otázku, jak ho bylo dosaženo. Pozitivní faktory pracovního chování jako týmová spolupráce, interpersonální dovednosti nejsou často hodnoceny.

2.1.2. Rozdělení metod dle zdroje hodnocení

Obr. 4



Zdrojem hodnocení by měli být vždy jedinci, kteří mají nejlepší přehled o faktorech ovlivňujících výkon hodnoceného. Mohou to být zaměstnanci téže organizace na stejné, vyšší nebo nižší úrovni ve firemní hierarchii nebo nezávislý externí hodnotitelé.

2.1.2.1. Hodnocení nadřízeným

Dle Wagnerové (2005) provádí ve většině firem hodnocení výkonnosti přímí nadřízení hodnoceného. Ti se jeví nejkompetentnější osobou, znají důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, v nichž pracuje, a často i zázemí pracovníka. Nezřídka také zpracovávají všechny podklady hodnocení, vedou hodnotící pohovor a navrhují opatření, která plynou z hodnocení. Ačkoli posouzení nadřízeným přijímají pracovníci jako názor znalce, k nevýhodám tohoto postupu patří nebezpečí subjektivního zkreslení. Může být ovlivněn zaujatostí nebo předsudky vůči hodnocenému, proto je v praxi doporučováno hodnocení dalšími osobami, popřípadě kolektivním způsobem.

2.1.2.2. Hodnocení spolupracovníkem

Hodnocení spolupracovníky nebo skupinou spolupracovníků se v praxi využívá méně, i když bývá srovnatelně spolehlivé. Zaměstnanci nejsou většinou ochotni ke spolupráci. Obávají se, že takový způsob kontroly výkonnosti naruší atmosféru v pracovním kolektivu. Při vlastním hodnocení se pak mohou účelově vyhýbat negativním soudům, aby nebyli obviněni z podjatosti. Spolupracovníci-přátelé a populární kolegové jsou samozřejmě hodnoceni nejlépe.

2.1.2.3. Hodnocení podřízeným

Ještě v menší míře se v praxi využívá hodnocení podřízeným. Asi nejvíce se zde může projevit silná tendence subjektivně zkreslovat data, vyřizovat si s nadřízeným účty nebo snaha se mu zalíbit.

Přes tato úskalí některé významné firmy (např. IBM, Ford) nechávají zaměstnance hodnotit manažery. Tento přístup však často spíše odráží oblíbenost nadřízených než jejich přínos k produktivitě firmy (Wagnerová, 2005, str. 30).

2.1.2.4. Hodnocení zákazníkem

Hodnocení zákazníkem je realizováno ve firmách, které podnikají v oblasti prodeje a poskytování služeb.

S rostoucí orientací na kvalitu zákaznického servisu je mínění zákazníků a klientů důležitým kritériem pracovního výkonu a v praxi jsou zákaznické ankety realizovány stále častěji. Výsledky takového šetření jsou následně využívány ke zlepšení služeb poskytovaných zákazníkům.

Specifickým případem tohoto přístupu je mystery shopping. Při této metodě nejsou oslovováni skuteční zákazníci. Najatí odborníci i proškolení laici vstupují do „skrytě hodnotitelské“ interakce s prodejcem nebo poskytovatelem služeb v roli zákazníka a hodnotí jeho pracovní chování v předem definovaných dimenzích.

2.1.2.5. Sebehodnocení

V individuální personalistické práci se zaměstnanci se stále častěji využívá sebehodnocení. Hodnocený pracovník by měl vždy zvážit své úspěchy, pokrok v dosahování cílů i v realizaci plánů osobního rozvoje, jelikož se tato úvaha může stát východiskem pro diskusi při sdělování výsledků hodnocení z jiných zdrojů.

Pracovník, který hodnotí svou činnost, o ní také více ví a může ji posuzovat komplexněji. Je třeba však vzít v úvahu jeho limity. Zaměstnanci nebývají schopni nebo ochotni objektivně hodnotit sami sebe. Jsou k sobě většinou mírnější a prezentují se v lepším světle. Je proto nutné splňovat dvě základní podmínky:

1. Pracovníci musejí znát cíle a normy, podle kterých by mohli hodnotit svůj výkon.

2. Musí existovat ovzduší vzájemné důvěry mezi hodnoceným a hodnotitelem.

Vzhledem k uvedeným omezením této metody, bývá závěrů sebehodnocení používáno spíše k účelům rozvoje zaměstnance. Sebehodnocení tedy v organizaci nenahrazuje obvyklejší metody, někdy však vhodně doplňuje hodnocení z jiných zdrojů (spolupracovníci, nadřízený...).

Dle Armstronga spočívají další výhody sebehodnocení v tom, že:

- Pomáhá vytvořit méně tísnivou a pozitivnější diskusi.
- Aktivně zapojuje hodnoceného do procesu hodnocení.
- S větší pravděpodobností redukuje defenzivní chování.
- Vytváří prostor pro to, aby hodnotící rozhovor byl konstruktivním a otevřeným dialogem (Armstrong, 2002).

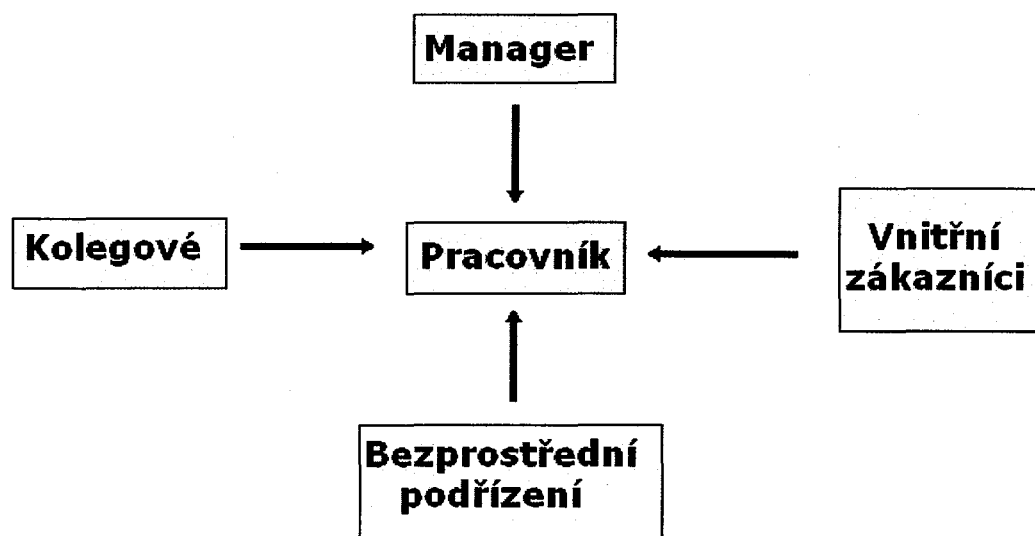
2.1.2.6. Třistašedesáti stupňové hodnocení

Všechny výše popsané dílčí pohledy na hodnoceného je možné v praxi nahradit přístupem třistašedesáti stupňové zpětné vazby (též 360° hodnocení). Tato metoda je známa také jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů. Tento systém je v poslední době uplatňován stále častěji, poskytuje totiž komplexní přehled o činnosti pracovníka⁶. Hodnotiteli jsou všichni, s nimiž hodnocený přichází do styku. Zahrnuti jsou nadřízení, přímí i nepřímí, kolegové, interní i externí zákazníci a někdy i podřízení. Součástí může být i sebehodnocení (Wagnerová, 2005).

⁶ Začaly ji používat společnosti jako Westinghouse, US West, The Walt Disney Company (Edwards in Wagnerová, 2005, str. 29).

Proces 360° zpětné vazby znázorňuje následující schéma:

Obr.5



(Armstrong, 2002, str. 457)

Tento přístup se vyrovnává s řadou metodologických problémů, které jsou spojovány s izolovanými metodami, je však třeba přihlídnout k tomu, že jednotlivá hodnocení různých hodnotitelů jsou validní v různé míře a že ne všichni mohou objektivně posoudit samotný pracovní výkon. Vícezdrojová zpětná vazba je navržena tak, aby umožnila těm, kdo pracují s hodnoceným soustavně, zhodnotit a okomentovat jeho výkonnost. Je méně hierarchicky orientovaná, podporuje důvěru a umožňuje zaměstnancům participovat na rozhodnutích o své profesní dráze (Wagnerová, 2005, str. 31).

360° zpětná vazba je obvykle založena na dvou hlavních předpokladech:

1. že vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí (znalost) sama sebe.
2. že zvýšené vědomí (znalost) sama sebe je klíčem k maximálnímu výkonu a stává se tak základním kamenem

programů rozvoje pracovníků (Turnow in Armstrong, 2002, str. 459).

Armstrong (2002) dále ve své knize uvádí několik podmínek, které je vhodné splňovat při realizaci 360° hodnocení:

- Aktivní podpora vrcholového managementu, který sám poskytuje a přijímá zpětnou vazbu.
- Otázky hodnotícího dotazníku odpovídají typickým a významným aspektům chování nebo je reflektují.
- Následuje obsáhlá a dobře adresovaná komunikace výsledků a vzdělávací programů (Armstrong, 2002, str. 463).

Mnoho organizací, které uplatňují vícezdrojové hodnocení, nevyužívá výsledky pro účely stanovení výše mezd, profesního postupu nebo k organizačním rozhodnutím, nejčastěji bývají východiskem pro stanovení rozvojového potenciálu pracovníka.

2.1.3. Assessment centre

Zcela samostatně pojednáme na závěr systematického seznámení s jednotlivými metodami pracovního hodnocení o assessment centru⁷. Tento stále populárnější systém lze kromě výběru a vzdělávání pracovníků použít i k hodnocení a určení rozvojového potenciálu pracovníka, především pak manažerů a specialistů, což pravděpodobně souvisí také s vyššími náklady, které jsou s realizací AC spojovány. Z metodologického hlediska nalézáme mezi assessment centrem a mystery shoppingem, který je v ohnisku našeho zájmu, řadu podobností.

Jsou to například následující rysy:

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování.

⁷ Termín se nepřekládá, ale českým ekvivalentem je „diagnosticko-výcvikový program.“

- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na konkrétní pozici. Předpokládá se, že výkon pracovníka během těchto simulací odpovídá jeho výkonu v reálné situaci.
- Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů. Všichni musejí být pečlivě vyškoleni.

Přestože je AC realizován v umělých podmínkách a za relativně krátkou dobu, poskytuje komplexní obraz schopností a pracovního výkonu. Tím, že je celý proces výrazně formalizován, je omezeno riziko subjektivního zkreslení.

3. Mystery shopping

3.1. Popis metody

Nosným tématem této diplomové práce je mystery shopping⁸. V komplexu hodnotících metod, o němž jsme pojednali v předchozí kapitole, řadíme MS k behaviorálním systémům hodnocení. Posuzovatelem je nejčastěji externí, odborně vyškolený hodnotitel. Bývá užíván k posouzení pracovníků v oblasti prodeje a služeb. Výjimkou však není ani jeho využití mimo komerční obory podnikání⁹.

V zahraničí někdy odborníci mluví o mystery shoppingu též jako o metodě „Secret Shopping“, „Phantom Shopping“, „Mystery Consumer“, „Anonymous Consumer Shoppers“, „Silent Shopper“, „Mystery Customer Research“, „Scheinkäufe“, „Kontrollkäufe“ nebo „Testkunden“ (Böhm et al., 2005.).

⁸ Anglický název **mystery shopping** obvykle do češtiny nepřekládáme, jelikož je i v našich odborných kruzích známý, někdy vystihuje podstatu tohoto přístupu volný překlad „testovací nákup“. Některé výzkumné agentury v ČR nabízejí tuto metodu pod názvem „tajný nákup“.

⁹ Viz například studie zaměřená na spokojenost návštěvníků muzea (Kirchberg, V., 2000)

Základní výzkumnou metodou MS je podobně jako u assessment centra metoda pozorování, respektive strukturované pozorování. Využíváme manipulace s některými nezávislými proměnnými (podněty, podnětové situace), které jsou složitě strukturovány, a sledujeme závisle proměnné (reakce pozorovaných subjektů, ne tyto podněty). Aby bylo dosaženo objektivních výsledků, musí být dodrženy základní metodologické požadavky, kterými jsou udržení konstantních podmínek a vyváženost. Usilujeme o to, posuzovat zaměstnance v situacích, které se podobají běžné pracovní náplni (Montag, 2002).

Přestože, jak uvádějí ve svém článku Finn a Kayandé (1999), je v posledním desetiletí v oblastech prodeje, bankovních služeb a poradenství, občerstvení a stravování, turistického průmyslu (viz. Vajčnerová, Stojarová, 2002), „direct marketingu“ a zdravotnické péče (viz např. Kenagy, Berwick, Shore, 1999) mystery shopping realizován stále častěji, zdá se, že je zatím odbornou veřejností spíše přehlížen. Jen zřídka můžeme o této metodě nalézt v odborné literatuře komplexnější pojednání (Finn, Kayandé, 1999).

„Mystery shopping je skrytým zúčastněným pozorováním, prostřednictvím kterého lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit. V praxi to pak znamená, že mystery shopper (hodnotitel), jehož úkol není zaměstnanci znám, předstírá nákupní záměr, požaduje službu nebo si nechává poradit. V rámci takto vymezené situace se uskutečňuje kvazi-reálný prodejní rozhovor, který je následně zhodnocen“ (Böhm et al., 2005).

Řada výzkumných agentur zařadila mystery shopping (dále jen MS) do nabídky standardně poskytovaných služeb, aby vyhověla poptávce klientů. MS však může být spolehlivou výzkumnou metodou pouze za předpokladu, že je prováděn profesionálně a s příslušnými garancemi standardního výzkumného postupu. Bez seriózních vědeckých studií není možné zaručit úroveň validity a reliability, která je požadována u marketingových výzkumů. Je potřeba, aby byly odborně stanoveny

metodologické zásady výzkumu a provedena psychometrická evaluace tohoto přístupu (Jesson, 2004).

V jedné z mála pilotních studií, kterou provedl výzkumný tým z Alberty (Kanada) a Sydney (Austrálie), se pokusili odborníci o evaluaci mystery shoppingu. Závěry byly formulovány takto:

1. Srovnání MS a dotazování mezi skutečnými zákazníky ukázalo, že MS je metodou, která dosahuje požadovaných, vysoce reliabilních výsledků s výrazně nižšími náklady.
2. Hodnocení mystery shopperem je spolehlivější a méně subjektivně zkreslováno, jelikož pozorování věnuje více času a je motivován (finančně) k pečlivému hodnocení v jednotlivých položkách.
3. MS umožňuje odhalit jemnější rozdíly mezi jednotlivými provozovny, než by bylo možné při použití tradiční ankety mezi zákazníky.
4. MS produkuje kvalitní data, jen pokud je skupina mystery shopperů reprezentativním vzorkem zákaznické populace.
5. Je možné sledovat rozdíly mezi použitím MS k hodnocení objektivních a subjektivních konstruktů. Jestliže hodnotíme prodejnu v položkách, které lze zahrnout pod jednotný název „fyzikální prostředí“, je i soubor pouhých jedenácti mystery shoppingů zdrojem reliabilních dat. V případě hodnocení kvality zákaznického servisu je doporučený počet čtyřikrát větší (Finn, Kayandé, 1999).

Základní podmínkou úspěšného pracovního hodnocení je stanovit kritéria pracovního výkonu, která jsou specifika dána charakterem pracovní činnosti. V oblasti služeb a prodeje můžeme považovat za jedno z kritérií pracovní výkonnosti míru spokojenosti zákazníků s poskytovaným servisem i počet realizovaných nákupů.

Faktické výkony zaměstnanců organizace však nejsou jediným faktorem, který ovlivňuje spokojenost zákazníků. Nový zákazník

přichází do organizace s určitým očekáváním, které zčásti souvisí s vývojem na trhu i ve společnosti i se způsobem, jakým se společnost prezentuje. Je ovlivněn reklamou i tím, „co se o firmě povídá“ ve společnosti. Současně se do jeho vnímání interakce s prodáváčem nebo poskytovatelem služby promítá jeho nespokojenost s výrobkem, službou, cenou...

Častěji jsou zřejmě ochotni poskytnout zpětnou vazbu právě spokojení zákazníci. Jestliže jsou odpovědi zákazníků jediným zdrojem dat o pracovním výkonu prodáváče, může převaha pozitivního hodnocení, zkreslovat výsledný obraz o úrovni poskytovaného servisu. Klienti většinou procesní chyby nezaznamenají, a pokud si jich povšimnou, obvykle si i přesto nestěžují. Při výzkumu TARP¹⁰ byly formulovány obecné závěry:

- 26 z 27 nespokojených zákazníků, kteří kupují levnější zboží, si nebude stěžovat personálu, ale celých 63% už nikdy u prodejce nenakoupí.
- 45% zákazníků, kteří jsou nespokojeni se službami za relativně nižší ceny, si ani v případě nespokojenosti nestěžují, 45% se už ale nevrátí.
- 27% zákazníků, kteří dávají přednost drahým výrobkům, si neztěžuje, ale 41% se již nevrátí zpět.
- 37% nespokojených zákazníků kupujících dražší zboží si neztěžuje, ale 50% se jich už nevrátí (Van der Wiele, Hesselink, 2002).

MS tato úskalí zákaznických anket překonává. Školení hodnotitelé mohou lépe vyhovět požadavku objektivně posoudit úroveň pracovního chování v dimenzích, které byly stanoveny.

¹⁰ TARP tj. Technical Assistance Research Program

3.1.1. Profesionální sdružení poskytovatelů MS

V devadesátých letech vzniklo profesionální sdružení Mystery Shopping Providers Association (MSPA)¹¹. V současné době má MSPA přes 150 členských agentur z celého světa (většina z anglosaské oblasti). Ve svých stanovách kodifikovala etické zásady mystery shoppingu a zavazuje se zlepšovat servis, který agentury poskytují svým klientům.

Také v České republice má řada agentur, které se zabývají marketingovým výzkumem, MS ve své nabídce. Na webových stránkách SIMAR¹² (sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění) jsou uvedeny minimální standardy této výzkumné metody, které jsou v platnosti od roku 2000. Členové tohoto sdružení jsou povinni učinit některá opatření:

a. na straně respondenta

Především je to fakt, že „respondent“ neví, že je předmětem výzkumu. Z toho vyplývá, že je nezbytně nutné, aby pracovníci, kteří pracují na těchto projektech, přísně **respektovali zásady ICE/ESOMAR¹³ a příslušnou legislativu týkající se ochrany dat.**

b. na straně realizátora projektu

Mystery shopping provádějí pracovníci, kteří jsou speciálně školeni v technice pozorování, hodnocení a měření kvality služeb zákazníkům. Tito pracovníci zjišťují požadované informace tak, že navštíví nebo kontaktují příslušná prodejní místa nebo jiná místa sloužící pro kontakt se zákazníky, a přitom jednají jako by byli skutečnými či potenciálními zákazníky a provádějí řadu předem stanovených činností, které zahrnují zejména pozorování a/nebo dotazování. Podobné návštěvy lze také realizovat v konkurenčních nebo jiných srovnatelných prodejnách za účelem

¹¹ www.mspa.com

¹² SIMAR, sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, Branická 43/26, 147 00 Praha 4 - Bráník

¹³ ESOMAR - European Society for Opinion and Marketing Research. Zásady org. ESOMAR jsou uvedeny například v publikaci J. Vysekalové Psychologie reklamy (Vysekalová, 1999)

získání srovnání pro hodnocení úrovně kvality poskytovaných služeb.

Další zásady skupiny SIMAR:

Výzkumní pracovníci nesmějí provádět mystery shopping pro nevýzkumné účely, zejména pak kontrolu pracovních aktivit určitých identifikovatelných jednotlivců, která by mohla vést k případnému disciplinárnímu postihu.

Veškerá data, která jsou součástí závěrečné zprávy, musejí být v takové podobě, aby neumožňovala identifikaci konkrétních jednotlivců.

Doporučuje se informovat pracovníky a příslušná zaměstnanecká sdružení o záměru provést tento typ výzkumu. Detaily a časový harmonogram nejsou sdělovány.

Pokud se z nějakého důvodu musejí identifikovat konkrétní jednotlivci, nebo je-li identifikace nezbytně nutná z technických důvodů, musejí být příslušní pracovníci o tom předem informováni a musejí s uvedením své identifikace souhlasit. Souhlas jednotlivých respondentů se zveřejněním však musí být omezen na použití informací pouze pro výzkumné účely, žádné jiné využití získaných informací není povoleno (citováno z webových stránek SIMAR: www.simar.cz, zkráceno autorkou).

Jak již bylo řečeno výše, je mystery shopping spolu s focus groups (ohniskové metody) a dotazníkovým šetřením efektivní metodou, jak zjišťovat spokojenost zákazníků, resp. hodnotit pracovní výkonnost prodejních a servisních týmů.

V několika ohledech překonává omezení výzkumných metod, které pracují s hodnocením skutečných zákazníků. Odborníky vytvořené scénáře interakcí s prodávajícím a standardizovaný způsob záznamu sjednocují design zdrojových dat a usnadňují závěrečnou kvalitativní i

kvantitativní analýzu. Také pečlivý výběr mystery shopperů a školení, které všichni absolvují, snižují riziko subjektivního zkreslení hodnocení.

V praxi je vhodné provést mystery shopping a dotazování mezi zákazníky současně. Zatímco dotazování zákazníků přináší data o percepci zákazníků, MS spíše umožňuje zhodnotit míru, v jaké jsou naplňovány cíle organizace (např. prodejní strategie, standard služeb...). Způsob, jakým zákazníci vnímají poskytované služby, je směskou výsledků komplexního posouzení ceny, výhodnosti koupě, skutečné hodnoty a kvality servisu (Schneider, B.; White, S.S.; Paul, M.C.; 1998).

Teprve kombinace dotazování mezi zákazníky a MS pak překonává omezení každé metody jednotlivě a vytváří skutečnější obraz organizace.

Profesionálně provedený MS umožňuje dosahovat řady dílčích cílů:

- zhodnotit servisní a kvalitativní standardy společnosti
- odhalit slabé stránky, určit problematické oblasti a nalézt rozvojový potenciál
- benchmarking s konkurenty
- motivovat profesní rozvoj zaměstnanců (Böhm et al, 2005).

Mister a Rabideau (1965)¹⁴, kteří systematicky rozlišují metody hodnocení pracovní výkonnosti v oblasti prodeje a služeb dle zdroje dat, řadí mystery shopping do skupiny experimentálních studií. Výzkumní pracovníci se stávají zákazníky, aby reálně zažili a zhodnotili kvalitu zákaznického servisu. Podle autorů článku plynou omezení tohoto přístupu, postaveného na pozorování, z nutnosti aplikovat kvalitativní i kvantitativní analýzu získaných dat. Například snaha

¹⁴ A) Observační metody:

- Observační studie
- Experimentální studie

B) Databázové metody:

- Analýza interakcí se zákazníkem
- Rozbor nezávislých zpráv...

C) Subjektivní metody

- Dotazník
- Interview (Mister, Rabideau, 1965)

rozpoznat a porozumět významu výrazu obličejů při prodejním rozhovoru někdy nevede ke zcela jednoznačným závěrům. MS bývá sice častěji prováděn jako zúčastněné pozorování, v některých výzkumech bývá do hodnocení zahrnuto i pozorování pracovníka v interakci s dalšími zákazníky. V takovém případě může snadno docházet k chybné interpretaci metakomunikačních komponent prodejního rozhovoru. Jak například s jistotou rozeznat výraz údivu (překvapení) od výrazu roztrpčení (nespokojenosti)?

V odborném tisku se v současnosti častěji, než tomu bylo v minulosti, objevují zprávy o realizovaných projektech MS. Psychometrické charakteristiky jako dosažená validita, reliabilita¹⁵ a možnosti generalizace závěrů však zmiňovány nejsou. Zcela jistě můžeme očekávat, že boom mystery shoppingu vedl také k tomu, že se na trhu objevila řada organizací nabízejících výzkum pomocí této metody, bez dostatečného teoreticko-metodologického zázemí. Také otázkou, v jakém rozsahu lze srovnávat výsledky průzkumu mezi zákazníky a závěry MS, se žádný odborník dostatečně nezabýval.

3.1.2. Etika

Jedním z kontroverzních témat, které vyplývá z metodologické povahy mystery shoppingu, je také etika.

Je třeba se ptát, do jaké míry je MS vpádem do soukromé sféry pracovníka. Brender-Ilan a Shultz (2005) se ve své studii zabývají tím, zda je hodnocení pracovního výkonu pomocí MS zaměstnanci vnímáno jako „férové“. Uvádějí čtyři nejčastější argumenty, proč je užití mystery shoppingu při evaluaci pracovníka problematické:

1. Zdrojem dat jsou hodnotitelé, kteří nejsou členy organizace.

¹⁵ I. Wagnerová vysvětluje tato dvě kritéria:

- Validita – zda-li systém měří aspekty výkonnosti, které chce organizace odměňovat
- Reliabilita – zda-li jsou v rámci systému jedince ohodnoceni stejně, nezávisle na hodnotiteli (Wagnerová, 2005, str. 34)

2. Nelze zaručit stejné podmínky. Situace hodnocení je pokaždé jiná.
3. Hodnocení je často prováděno jednorázově v krátkém časovém úseku, a proto reprezentuje jen velmi úzkou oblast pracovní činnosti.
4. Zaměstnanec v klíčový okamžik neví, že je sledován a hodnocen, i když rámcově s metodou hodnocení a průběhem MS seznámen obvykle bývá (Brender-Ilan, Shultz, 2005, str.233).

Agentury, které realizují pro své klienty marketingové výzkumy, se proto zavazují dodržovat základní opatření, která chrání zaměstnance firmy před možností zneužití získaných dat a závěrů mystery shoppingu v pracovně – právní oblasti.

Jak je zmiňováno již ve standardech českého sdružení SIMAR, je třeba dodržovat dvě hlavní zásady:

- **Cílem mystery shoppingu je identifikovat nedostatky a rozvojový potenciál organizace v oblasti služeb zákazníkům a v návaznosti na realizaci sběru a analýzy dat vypracovat projekt rozvoje zaměstnanců.** Nejčastěji bývá realizován development talk, tzv. rozvojový rozhovor, ve kterém je zaměstnanci poskytnuta zpětná vazba o jeho pracovním výkonu, v případě potřeby bývá navrhováno další vzdělávání, např. sales training (trénink prodejních dovedností), počítačový nebo jazykový kurz.
- **Zaměstnanci organizace musejí být o mystery shopping informováni.**

V situacích, kdy je mystery shopping využíván k zhodnocení konkurenceschopnosti organizace, pokud je tedy nástrojem benchmarkingu, se nabízí další otázka: „Nemůže být mystery shopping zneužit také jako nástroj průmyslové špionáže a nekalé soutěže?“

3.2. Proces zavádění pracovního hodnocení prostřednictvím mystery shoppingu v organizaci

Průběh projektu MS můžeme rozdělit do několika po sobě jdoucích fází:

Obr.6



(Böhm et al., 2005)

3.2.1. Přípravné období

3.2.1.1. Analýza pracovní pozice a definice kritérií MS

V průběhu posledních dvou desetiletí se postavení zákazníka v prodejním procesu zásadně změnilo. Trh je zásoben širokou sítí dodavatelů zboží z celého světa za přijatelné ceny. Objevily se nové možnosti nákupu (např. po internetu, teleshopping) a běžným spotřebitelům jsou stále dostupnější informace o výrobcích, cenách i nabízeném servisu. Můžeme říci, že zákazník je v současné době na mnohem vlivnější pozici. Někteří odborníci dokonce hovoří o „buyers’s

market“¹⁶ (Kueng, Wettstein, 1999) nebo o „na zákazníka zaměřené ekonomice“ (Hammer in Johnson, 2002).

Hammer vidí příčinu větší orientace na zákazníka v několika trendech:

- stále bohatší nabídka zboží a služeb
- kratší cyklus vývoje nových produktů, výroby a distribuce novinek
- větší orientace zákazníků v problematice

(Hammer in Johnson, 2002)

„Zákazník začíná být spolupracovníkem podniku a podnik se pokouší vést s ním dialog, který je podmínkou udržení vzájemného vztahu. Podobně jako se služby stávají součástí výrobku, tak se „marketingové myšlení“ stává součástí činnosti všech oddělení“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

V konkurenčním boji o spokojené zákazníky jsou právě požadavky a očekávání zákazníka faktorem, který výrazně ovlivňuje úroveň nabídky a servisních standardů organizace. Kvalitní dodavatelé, vyspělé technické vybavení, široká nabídka výrobků a téměř jednotné ceny vytváří výrazně soutěživé prostředí, v němž není snadné konkurenci předstihnout.

Za základní měřítko úspěšnosti obchodní nebo servisní organizace můžeme považovat dosahovaný zisk, jehož trvalým zdrojem jsou spokojení zákazníci. Jednou z možností, jak uspět v této oblasti podnikání, je poskytovat dokonalejší zákaznický servis a vstřícně přistupovat k zákazníkovi se všemi jeho požadavky a očekáváním. Někteří odborníci uvádějí následující důvody, proč je pro organizaci přínosné pečovat o spokojenost svých zákazníků:

- Spokojený zákazník nakupuje více a je k organizaci loajální.
- Spokojený zákazník kupuje doplňkové zboží a služby.
- Spokojený zákazník vytváří dobré jméno organizace.

¹⁶ tj. trhu nakupujícího

- Spokojený zákazník se méně nechává ovlivnit reklamou konkurence.
- Spokojený zákazník přichází s dobrými nápady a návrhy.
- Spokojený zákazník stojí méně, jelikož mezi ním a organizací jsou již trvalejší vazby a některé procesuální otázky zjednodušeny či optimalizovány (Van der Wiele, Hesselink, van Iwaarden, 2005).

Některé podniky začaly již v tomto ohledu podnikat zásadní kroky. K bezprostřednímu a nezřídka i prvnímu setkání zákazníka s nabídkou služeb dochází v „point of sales“¹⁷ přímo v prodejně nebo provozovně poskytovatele služeb, proto se rozhodla řada organizací vytvořit servisní standardy, které by byly pro „front-line“ zaměstnance, kteří jsou v přímé interakci se zákazníkem, při obsluze závazné. Dalším úkolem je provádět pravidelná hodnocení, jak jsou poučení zaměstnanci schopni tyto požadavky naplňovat.

Abý bylo v organizaci tohoto cíle dosahováno, je třeba vytvořit integrovaný funkční systém procesů (výrobních procesů, postupů poskytování služeb), prostředí (zařízení a uspořádání provozovny) a personálu.

Jak říká v rozhovoru pro AGSM Ujwal Kayande, jenž je považován za odborníka v této oblasti a jehož odborné články v této práci několikrát citujeme: „Dobrý dotazník téměř vždy přinese důkazy o korelaci mezi spokojeností a objemem prodeje.“ (Maynard, D., 2002)

Nejprve je třeba v první fázi provést podrobnou analýzu očekávání a potřeb zákazníků (též klientů) na všech třech úrovních. Nejčastěji bývají dotazováni skuteční zákazníci v rámci dotazníkového šetření (tzv. customer survey), někdy jsou organizovány focus group (ohniskové skupiny). Tyto metody nám mohou odhalit překvapivě mnoho specifických požadavků lokální klientely. Velké rozdíly se mohou objevit

¹⁷ Český výraz „místo prodeje“ je nežádoucí redukcí, proto ponecháváme anglický termín, který označuje místo, kde je realizován prodej, ale také poskytována zákazníkem hrazená služba.

například mezi zákazníky v menším městě a „zhýčkanou“ klientelou v Praze.

Hodnocení pracovního výkonu, jehož hlavním cílem by měl být profesní rozvoj zaměstnance a zvýšení pracovní výkonnosti, resp. zlepšení pracovního chování, je poté prováděno v jednotlivých dimenzích, která jsou vyvozena na základě analýzy pracovní činnosti. Zejména v oblasti poskytování služeb ve skutečnosti údaje o produktivitě pracovníka (např. počet vyrobených kusů, chybovost, uskutečněný prodej) relevantním kritériem pracovního výkonu nejsou. Obsluhující personál ve skutečnosti nemůže počet kontaktovaných zákazníků a objem realizovaného prodeje či poskytnutých služeb v plné míře ovlivnit.

Zaměstnavatel je povinen seznámit pracovníka s požadavky, které jsou odvozeny z provedené analýzy jeho pracovní pozice. Jedině poté lze prostřednictvím pracovního hodnocení určit úroveň konkrétních výkonů zaměstnance při plnění pracovních úkolů a je posouzeno, jak se podílí na dosahování cílů podniku (tzn. na konkrétním pracovišti v určité profesní a funkční pozici a zařazení).

Je třeba vzít v úvahu, že pouze dimenze, které jsou skutečně pro danou pracovní pozici přiměřené, jsou také zárukou obsahové validity hodnocení.

Payne (1996) nabízí ve své knize několik definic služeb poskytovaných zákazníkovi:

- veškeré činnosti, které souvisejí s přijetím a zpracováním objednávky, vlastní realizací služby a následnou podporou
- časové lhůty a spolehlivost při realizaci služby, které jsou v souladu s očekáváním zákazníků
- soubor činností ve všech oblastech podnikání, který zajišťuje takové podmínky při realizaci služby, jež zákazník vnímá jako uspokojivé a které zároveň podporují dosažení podnikových cílů
- veškeré požadavky a komunikace se zákazníkem, fakturace a řízení kvality,

- včasná a přesná dodávka produktů a služeb dle objednávky zákazníka, s následnou podporou a vyžádanou odezvou včetně včasné fakturace (Payne, 2003).

Mystery shopping je uzpůsoben pro hodnocení v prostředí prodejní organizace, proto je třeba i kritéria hodnocení pracovního výkonu vztahovat k tomuto kontextu. Mayerová a Růžička (2002) označují za pracovní nástroje prodávajícího jeho vnímání, myšlení a řeč.

Jak vyplývá z výše řečeného, je v oblasti prodeje a služeb měřítkem efektivity pracovní činnosti spokojenost zákazníka, proto by dimenze pracovní výkonnosti, ve kterých bude pracovník hodnocen, měly být formulovány také na základě očekávání a požadavků skutečných zákazníků.

Do procesu stanovení kritérií je vhodné zapojit i zaměstnance, kteří budou hodnoceni. Často totiž dovedou výstižně popsat požadavky své pracovní pozice.

„Tím, že umožníme, aby se hodnocení podíleli na přípravě systému hodnocení, vyhneme se u nich pocitům nespravedlnosti, který se tak často s hodnocením spojuje.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, str. 259).

Jak již víme, zaměřuje se mystery shopping na hodnocení pracovníka při interakci se zákazníkem. Prodavači jsou hodnoceni například podle toho, jak zdvořile jednají se zákazníky, podle odbornosti a technické způsobilosti, spolupráce s ostatním personálem a podle toho, jak jsou schopni reagovat na stížnosti zákazníků a zvládat konfliktní situace. Vymezená kritéria v těchto kategoriích fungují jako model ideálního stavu, s nímž je chování pracovníka srovnáváno.

Koubek upozorňuje: „Není přípustné hodnotit pracovníky na základě pracovních norem, které nevznikly jako výsledek pečlivé analýzy práce a jejích podmínek ... není přípustné při hodnocení ignorovat podmínky a vlivy ovlivňující sice pracovní výkon, ale nezávisající na hodnoceném pracovníkovi.“ (Koubek, 1995, str.189.)

Mayerová a Růžička (2002) ve své knize uvádějí, že se mezi prodávajícím a zákazníkem během prodejního rozhovoru utváří určitý vztah. Emocionální náboj tohoto vztahu může být dle síly své kladné nebo záporné konotace významnou intervenující proměnou. Obratný prodavač je schopen vytvářet se zákazníky pozitivní vazby, které harmonizují průběh situace. V sociální kompetenci, tj. termín, kterým autoři označují tuto zvýšenou obratnost nebo kvalifikovanost jedince v interpersonálních kontaktech, se uplatňují především následující složky:

- percepční sensitivita – citlivost při sledování či pozorování lidí, jejich emocionálního rozpoložení
- srdečné a laskavé navazování kontaktu
- široký rejstřík používaných postupů v interpersonálních kontaktech
- flexibilita – umožňuje pružně reagovat na situace a dobře vycházet s druhými lidmi
- činnost a iniciativita – projevuje se jako aktivita v jednání s druhými lidmi.

(Mayerová, Růžička, 2002, str. 164–170, zkráceno)

Při výběru prodejního personálu by měl být brán ohled na výše uvedené složky. Vhodnému chování, které je přirozeným projevem sociální kompetence, je však do určité míry možné prodavače naučit. I zkušený prodavač si nemusí být některých chyb v přístupu k zákazníkovi vědom nebo si není jist, jaké chování je od něj očekáváno, proto bychom doporučovali před provedením hodnocení pracovního výkonu provést hromadné školení nebo poučení personálu.

Kritéria MS mohou být těmito složkami inspirována. Při hodnocení pracovního výkonu však není cílem odhadovat úroveň uvedených charakteristik na osobnostní úrovni, pozornost je soustředěna jen na behaviorální projevy.

3.2.1.2. Design projektu MS

V okamžiku, kdy byla v organizaci definována kritéria, ve kterých lze hodnotit výkonnost pracovníka, je třeba rozhodnout, jak bude hodnocení prováděno.

Při výběru designu projektu je nutné zvážit kontext celé organizace, účel pro jaký se hodnocení provádí a pracovní pozice, které budou do hodnocení zahrnuty.

Jak již víme, je mystery shopping metodou, která je zaměřena na pracovní chování zaměstnance zejména v oblasti služeb a prodeje. Má několik variant. Může být prováděn jako osobní testovací nákup (Mystery Shopping), testovací telefonáty (Mystery Calls), písemné objednávky zboží nebo v současnosti také jako testovací nákup po internetu (Mystery E- Shopping) (Böhm et al., 2005).

V organizacích, které poskytují služby, je podstata MS stejná jako v prodeji. Konkrétní varianta MS je vždy zvolena podle specifické oblasti činnosti organizace, ve které má být hodnocení provedeno (např. prodavači v prodejně, zákaznická linka, reklamační oddělení...).

3.2.1.3. Záznamové dokumenty

Prostřednictvím pečlivé analýzy pracovní pozice jsou propracována a definována kritéria hodnocení a připraveny dokumenty, které hodnotitelé budou používat k záznamu hodnocení. Aby administrace jednotlivých hodnocení byla přehledná, jednotná a časově nenáročná, bývají nejčastěji vytvořeny dotazníky. Někdy do nich hodnotitelé zaznamenají jen, zda se určitá sledovaná aktivita při interakci vůbec objevila nebo kolikrát nějaký jev nastal (např. kolikrát zazvonil telefon na informační lince pro zákazníky, kolik personálu bylo v prodejně). K tomuto účelu postačí jednoduché checklisty (dotazníky, které předkládají určité formulace týkající se pracovního chování, a hodnotitel označuje, zda se určitý typ chování v pracovníkově vyskytl, či ne). Kritéria hodnocení však nelze vždy zjednodušit do jednoznačných formulací a příprava zaškrťovacích dotazníků je časově

velmi náročná a vyžaduje důkladnou přípravu. I takové hodnocení bývá též zatížené subjektivismem hodnotitele. Je třeba spolu s hodnotiteli provést důkladný rozbor jednotlivých položek dotazníků, aby záznam nebyl zkreslen individuálně rozdílnými interpretacemi.

Informační zisk nejjednodušších dotazníků však nebývá příliš velký. Jestliže hodnotitel posuzuje pracovní chování v jeho celku, většinou je potřeba provést hodnocení komplexněji. Někdy je proto vhodné jednotlivé položky dotazníku formulovat jako otevřené otázky, pro větší přehlednost a snadnější administraci se však častěji využívá rating scales (hodnotících numerických nebo slovně hodnotících stupnic), které může doplňovat slovní komentář.

Jednotný design záznamových dokumentů umožňuje pozdější komparaci výsledků mezi jednotlivými organizacemi nebo při opakovaném mystery shoppingu. Dohodnutá společná forma také do určité míry zmírňuje přirozenou tendenci subjektivně zkreslovat data. Pokud by totiž hodnotitelé považovali některé aspekty pracovního chování za důležitější než jiné, mohlo by to ovlivnit celkové vyznění hodnocení interakce se zaměstnancem. Proto je třeba ujednotit se v pojmání jednotlivých kritérií pracovního chování, která budou hodnocena, již na začátku.

Pečlivá analýza pracovní pozice, formulace kritérií hodnocení a vytvoření záznamových dokumentů jsou úkoly velice náročné na čas, finanční prostředky i odbornou kompetentnost zaměstnanců. Některé organizace proto dají přednost výzkumným nástrojům, které již byly vytvořeny experty. Metoda, která již byla v praxi aplikována, skýtá určité záruky validity i reliability výzkumu.

3.2.1.4. Servqual

Jedním z výzkumných nástrojů, které jsou známy i našim odborníkům, je dotazníková metoda SERVQUAL, poprvé popsána v Journal of Marketing roku 1985 (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985).

Tento dotazník má v konečné podobě 22 položek sdružených do 5 dimenzí. K redukci na pět dimenzí došlo v r.1988, původní počet byl deset. Revidované dimenze jsou členěny následovně:

- spolehlivost (orig. reliability) – schopnost provádět servis v inzerované kvalitě
- jistota (orig. assurance) – záruka poučeného a zdvořilého personálu, který vzbuzuje důvěru
- materiální zázemí (orig. tangibles) – vzhled zařízení, komunikační materiály
- empatie – poskytování pečlivého a individuálního přístupu k zákazníkovi
- odpovědnost – (orig. responsiveness) – připravenost pomoci zákazníkovi a poskytovat pohotový servis (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988).

SERVQUAL explicitně rozlišuje mezi očekáváním zákazníka a percepcí zákazníka (tzn. skutečnou interakcí). Zákaznická spokojenost je následně operacionálně definována jako vztah mezi očekáváním zákazníka a percipovaným chováním.

Organizace, která se rozhodne použít kompletní univerzální dotazník, dosahuje značných úspor při realizaci MS, vystavuje se ale také riziku, že kritéria, která byla zvolena, nebudou přesně odpovídat specifickým nárokům hodnocení v kontextu konkrétního provozu. Obecně můžeme jen varovat před mechanickým převzetím systému, který se osvědčil jinde.

3.2.1.5. Harmonogram hodnocení

Ve druhé fázi přípravného období je hlavním úkolem naplánovat časový rozvrh mystery shoppingu.

Ačkoli řada společností dává přednost jednorázovému hromadnému formálnímu hodnocení, neformální hodnocení (např. diskuse a porady o pracovních úkolech, výsledcích a cílech) by mělo probíhat průběžně po

celý rok. Hodnocení pracovních výkonů i pracovní motivace zaměstnanců by se v pracovním kolektivu mělo stát běžnou součástí pracovního procesu.

Skutečný přínos pro organizaci představuje hodnocení pracovní výkonnosti však pouze tehdy, vede-li k odstranění chyb a nedostatků v pracovním chování a stimuluje-li rozvoj zaměstnaneckého potenciálu. Přestože kromě výjimečných případů nebývají závěry hodnocení podnětem k postihu pracovníka, hodnocení zaměstnanci se často restriktivních opatření obávají. Strach z hodnocení může dočasně demotivovat pracovníka, někdy vede k nevraživosti mezi členy pracovního kolektivu nebo ke zvýšené fluktuaci. Zaměstnance je proto třeba poučit, k jakému účelu bude hodnocení pracovního výkonu použito a informovat je o plánovaném hodnocení vždy v předstihu. Není ale v zájmu organizace sdělovat zaměstnancům přesný harmonogram projektu MS, tj. datum a místo plánovaných návštěv.

V závěru projektu je zaměstnancům poskytována zpětná vazba o jejich pracovním výkonu a jsou rozpracovány plány rozvoje, které mohou mít individuální charakter nebo jsou realizovány hromadně pro celé pracovní týmy. Problematikou poskytování zpětné vazby a jejím motivačním vlivu na pracovní výkon se zabývá například studie Vancouvera a Tischnera (2004).

Rozvrhnout termíny hodnocení v roce bychom měli nejlépe tak, aby následující školení a rozvojové programy probíhaly mimo nejvyšší sezónu. Jestliže se dovolené zaměstnanců koncentrují např. v létě, bylo by zařazení školení do tohoto období jen nevhodnou zkouškou loajálnosti pracovníků vůči organizaci. Nesprávné načasování projektu může negativně ovlivnit učební motivaci zaměstnanců a snížit zisky, které z výukového programu pro organizaci plynou. Současně je třeba podotknout, že hodnocení pracovního výkonu by se nemělo stát výhružným nástrojem zaměstnavatele.

Vytvoření funkčního cyklu hodnocení – zpětná vazba – rozvoj, vzdělávání – hodnocení je podmínkou efektivní aplikace metody.

Položme si také otázku, jaká úskalí s sebou přináší periodické provádění hodnocení. Předpokládáme-li, že by zaměstnanci byli hodnoceni dvakrát v roce po dobu jednoho měsíce, je možné, že by tomuto pravidelnému cyklu podléhala i pracovní motivace. Nabízí se sice přímočaré řešení hodnotit zaměstnance každý rok v jiném termínu, v tom případě ale ztrácíme jedinečnou příležitost provádět meziroční srovnání a dokumentovat vývoj organizace.

Oblast prodeje a služeb podléhá sezónním vlivům a pracovní podmínky zaměstnanců jsou v závislosti na ročním období výrazně proměnlivé. V období největšího zájmu zákazníků a klientů, např. před Vánoci a při sezónních slevách nebo specificky podle oboru podnikání, se zvyšují pracovní požadavky na zaměstnance. K podobným výkyvům náporu zákazníků dochází i v rámci pracovního týdne a počet klientů se mění také během dne. Tato fluktuace zájmu zákazníků výrazně ovlivňuje pracovní podmínky zaměstnance. V nejrušnějším období mohou pracovníci selhávat častěji, třebaže jindy není jejich pracovnímu výkonu co vytknout. Harmonogram mystery shoppingu je proto plánován s ohledem na tyto nežádoucí proměnné.

Nejprve krátkodobým sledováním návštěvnosti snadno určíme časové úseky maximálního vytížení provozovny i klidnější fáze. Abychom mohli objektivně posoudit faktickou výkonnost konkrétního zaměstnance nebo pracovního týmu, je třeba rovnoměrně rozvrhnout jednotlivá hodnocení (tj. návštěvu v provozovně a uskutečnění testovacího nákupu, telefonní interakci...) mystery shopperů v průběhu pracovního týdne i dle denních dob. Nejvíce se v praxi osvědčuje podrobně rozpracovat rozvrh jednotlivých návštěv, dohodnout čas, místo a pracovníka, který bude mystery shopperem hodnocen.

Počet zaměstnanců, kteří budou do hodnocení zahrnuti, je určen finančními limity organizace. Je také třeba provést rozvahu nad minimálním počtem realizovaných návštěv, které postačí k dosažení požadované reliability výzkumu.

V pilotní studii, kterou jsme již citovali v obecném pojednání o MS, použili autoři Finn a Kayandé (1999) k určení počtu návštěv výpočtu

podle Cronbacha (výpočet vnitřní konzistence). Tzv. G-teorie¹⁸ prokázala, že spolehlivost a zobecnitelnost závěrů, ke kterým dospějeme prostřednictvím hodnocení pracovního výkonu při MS, jsou určovány mnoha faktory (jako např. doba pozorování, typ interakce, osoba zaměstnance, specifika mystery shoppera, kritéria hodnocení), které jsou zdrojem variance.

Na základě této studie nakonec autoři došli k závěru, že počet požadovaných testovacích nákupů je dán kritérii hodnocení. Hodnocení prostředí prodejny je postaveno na kritériích méně subjektivních než hodnocení kvality zákaznického servisu, proto je požadované reliability dat u environmentálních charakteristik dosahováno při menším počtu návštěv (odhadem asi 11) než u kvalitativního posouzení pracovního chování (40) (Finn, Kayandé, 1999).

Při realizaci mystery shoppingu v praxi nebývá zpravidla kvůli finančním úsporám naplněn doporučený počet návštěv, často je také měněn termín realizace. Největším úkolem experta-psychologa je proto v takové organizaci poučit výkonný management firmy o některých psychometrických zásadách výzkumu, které je třeba dodržet, aby bylo možné výsledky šetření považovat za nezkreslený obraz skutečnosti.

3.2.1.6.Výběr hodnotitelů

Mystery shopping je metoda hodnocení, která zaměstnance hodnotí jen v některých aspektech jeho pracovního chování.

Základním výzkumným nástrojem je zúčastněné pozorování, proto pečlivý výběr hodnotitelů a jejich důkladnou přípravu považujeme za konceptuální otázku celého projektu.

Vlastní výběr je také podmíněn skutečností, že hodnocení zaměstnanci by hodnotitele ani situaci hodnocení neměli odhalit. Při prodejním rozhovoru, který je zinscenován z iniciativy hodnotitele, je třeba nevzbudit pochybnost o skutečné identitě mystery shoppera, aby

¹⁸ Generalizability theory

zaměstnanec nemodifikoval své obvyklé jednání. Z důvodů utajení jsou proto organizací najímáni nezávislí externí hodnotitelé (často psychologové) nebo je celý projekt zadán expertní výzkumné agentuře. Současně jsou vybíráni přednostně hodnotitelé s komunikačními schopnosti, hereckým nadáním (předstírají, že jsou zákazníci a je třeba, aby v této přetvářce byli autentičtí) a pozorovacím talentem. Očekává se také určitá míra kreativity a flexibility. Hesselink a spol. shrnuli znaky hodnotitele do jedné věty: **„Mystery shopper by měl být nezávislý, kritický, objektivní a anonymní“** (Van der Wiele, Hesselink, van Iwaarden, 2005) .

Společnosti často najímají jako mystery shoppery vysokoškolské studenty, kteří jsou dostatečně časově flexibilní. Nesmíme ale zapomínat, že jednostrannost takového výběru s sebou nese metodologická rizika, která mohou výrazně snižovat spolehlivost výzkumu. Finn a Kayandé (1999) ve své pilotní studii ověřili, že MS přináší spolehlivá data jen tehdy, když jsou hodnotitelé reprezentativním výběrem pro zákaznickou populaci.

Také autoři projektu, který se zabýval hodnocením služby CXD¹⁹ v Anglii, souhlasili s názorem, že by základní charakteristiky skupiny mystery shopperů měly odpovídat vzorku běžných uživatelů tohoto servisu. Jen tak lze očekávat, že interakce hodnotitelů se zaměstnanci budou důvěryhodné a realistické (Connexions Direct: Mystery Shopping Pilot Evaluation Study).

Průběh interakce s prodejcem ovlivňuje též věk, pohlaví i vzhled zákazníka, podle servisních standardů organizace by však měl být každému zákazníkovi poskytován stejný servis. Nemělo by tedy v této souvislosti docházet k žádné diskriminaci. Přesto by měl reprezentativní výběr hodnotitelů splňovat obecné charakteristiky zákaznické populace jako například skladbu věkových skupin mezi běžnými zákazníky a poměr mezi pohlavími proto, aby se rozlišilo

¹⁹Connexions Direkt je služba, která prostřednictvím telefonní linky, webchatu, e-mailu a sms zpráv poskytuje anonymní poradenství a podporu mladým lidem ve věku 13-19 let.

pracovní chování, které je situačně ovlivněno (ne)atraktivitou mystery shoppera a standardně nabízenými službami. Bylo by však mylné se domnívat, že prodavač musí za každých okolností postupovat podle přesného předem připraveného scénáře, někdy je naopak vhodnější, aby byl schopen inovativně a flexibilně reagovat na neobvyklé přání zákazníka.

V zahraniční literatuře jsme narazili také na rozlišení mystery shopperů podle jiných měřítek. Böhm a spol. (2005) ve svém článku uvádí tři skupiny hodnotitelů:

- Checker – jsou hodnocením pověřeni pracovníci, kteří skrytě hodnotí své kolegy. Nemusí se jednat o interní zaměstnance, vždy však osoby, které hodnocenou profesi samy vykonávají.
- Experti – externí hodnotitelé, kteří hodnocenou oblast dobře znají. Bývají využíváni zejména v oborech, kde jsou pro prověření servisní kvality nutné odborné znalosti²⁰.
- Zákazníci – skuteční zákazníci, kteří jsou osloveni a požádáni o spolupráci. (Böhm et al., 2005)

Prvním dvěma kategoriím mystery shopperů můžeme vytknout, že mají při hodnocení často jiná měřítka než průměrný zákazník. Skryté hodnocení kolegy z pracovního týmu se nám jeví jako problematické také proto, že může při odhalení mystery shoppera vést k narušení sociálních vztahů ve skupině. Zákazníci jako hodnotitelé mohou na druhou stranu podléhat přílišné subjektivnosti, současně jsou také ovlivňováni svou předchozí zkušeností s organizací. Považujeme proto za vhodné přidat k výše uvedeným kategoriím vlastní skupinu:

- Mystery shopper expert – nezávislý externí hodnotitel, odborně proškolený pro potřeby konkrétního hodnocení.

²⁰ Viz např. výzkum Deutscher Bahn (Hautzinger, H.; Pfeiffer, M.; Schmidt, J.: Service der Deutschen Bahn: Beratung neue Bahnpreise.

3.2.1.7. Školení mystery shopperů

Souhlasíme s doporučením Wagnerové, aby školení hodnotitelů bylo zaměřeno na konkrétní cíle a formát hodnocení. Hodnotitelé mají být konkrétně seznámeni s dimenzemi hodnocení, mají dostat možnost provést praktické hodnocení a dostat zpětnou vazbu o tom, jak hodnotili. Hodnotitelé jsou vedeni k tomu, aby se zaměřili na zpětnou vazbu ohledně výkonové položky a nikoliv na zaměstnancův image jako celek. Dále také autorka uvádí, že v praxi již nebývá doporučován výcvik a poučení o chybách hodnotitelů (Wagnerová, 2005, str. 66).

Hromadné školení, při kterém jsou všichni hodnotitelé seznámeni s metodou, zaručuje vyšší validitu hodnocení. Společným cílem je dosáhnout shody v pojmání jednotlivých kritérií a jejich důležitosti, proto tvůrci projektu a hodnotitelé podrobně rozebírají položky dotazníku.

3.2.1.7.1. Zásady administrace

Hodnotitelé jsou také seznamováni se zásadami administrace hodnocení. Zejména při školení úplných začátečníků je vhodné poučit je co nejkonkrétněji jak, kde a kdy učinit záznam hodnocení. Z vlastní praktické zkušenosti považujeme za nejvhodnější zaznamenat interakci bezprostředně poté, co se mystery shopper dostatečně vzdálí z prodejny či provozovny nebo v okamžiku, kdy pomine nebezpečí, že by byl při vyplňování dotazníku odhalen zaměstnanci.

Časová prodleva mezi provedením testovacího nákupu a záznamem hodnocení může vést ke zkreslení dat. Jestliže hodnotíme interakci s odstupem času, hodnotíme naši vzpomínku, jsme vzdáleni svým tehdejšími pocitům a často zapomínáme i některé podrobnosti situace. Při vytváření dotazníků je na tato úskalí brán zřetel a administrace bývá většinou maximálně zjednodušená. Většinou tedy není potřeba se záznamem otálet.

3.2.1.7.2. Scénáře interakcí

Dobře vyškolený hodnotitel je zdrojem spolehlivých dat, proto by hromadné školení hodnotitelů nemělo být jen formální záležitostí. Na školení je třeba se profesionálně připravit (vybrat vhodné prostředí, mít k dispozici podrobnosti o hodnocené oblasti, představit nástroj hodnocení...).

Aby byla zajištěna formální jednotnost situací, v nichž budou zaměstnanci hodnoceni, bývá často potřeba vytvořit jakési rámcové scénáře interakcí hodnotitele s hodnoceným pracovníkem. Většinou je vytvořeno několik různých testovacích zakázek nebo pracovních úkolů, se kterými hodnotitel přichází do provozovny a předstíraje, že je skutečným zákazníkem, stupuje do přímého kontaktu s vybraným prodávčem.

Mystery shopper iniciuje interakci, jak se ale nakonec situace hodnocení vyvine, je ovlivněno také reakcemi hodnoceného a celým situačním kontextem provozovny. Měli bychom dodržovat zásadu, že scénáře nebo testovací zakázky by neměly být nápadné a neobvyklé, aby nedošlo k odhalení hodnotitele.

3.2.1.7.3. Informace o zaměstnancích

Práci mystery shopperům usnadní i podrobnější informace o hodnocených zaměstnancích. Ačkoli ve většině provozů je povinností personálu nosit uniformu a jmenovku, nezřídka se tato nařízení obcházejí. V praxi jsme se setkali často s tím, že zaměstnanci označení neměli, nebo nebyla jmenovka jejich. Ať již jde o úmyslnou snahu znemožnit vlastní identifikace nebo zda zaměstnanci obecně považují tyto předpisy za čistě formální, a proto se jimi neřídí, je v každém případě vhodné poskytnout hodnotitelům kromě jména i věk a stručný popis fyzického vzhledu zaměstnance. Nebude tak docházet ke zbytečným záměnám.

Při zahajovacím školení bývá také domluven způsob, jakým budou shromažďovány vyplněné formuláře, a do harmonogramu jsou zařazena

i setkání v průběhu realizace projektu, aby bylo možné operativně odstranit problémy, které se objeví.

Organizace, které prostřednictvím testovacích nákupů hodnotí pravidelně, mohou opakovaně angažovat skupinu mystery shopperů, kteří již v podniku hodnocení prováděli. Toto řešení s sebou přináší výhody, které plynou z jejich rozsáhlejší hodnotitelské zkušenosti, větší orientaci v organizaci i hlubší znalost hodnotícího nástroje. Zvyšuje se zde ale riziko, že mystery shoppeři podlehnou rutině, budou příliš ovlivněni předchozími zkušenostmi a nebudou při hodnocení objektivní.

3.2.1.8. Informování zaměstnanců o zavádění projektu hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu je důležitou součástí personálního informačního systému, jehož výsledky by měly přinášet prospěch firmě i jejím zaměstnancům. Pozitivní efekt hodnocení je podmíněn otevřenou komunikací mezi hodnotiteli nebo personalisty a hodnocenými od samého počátku. V určité omezené míře se hodnocení zaměstnanci mohou na vytváření koncepce projektu sami podílet.

O plánovaném hodnocení musí být zaměstnanci **vždy informováni** v dostatečném rozsahu a s předstihem. Měli by být **seznámeni se zvolenými kritérii hodnocení**, nebo **poučeni o servisních standardech**, jejichž naplňování bude posuzováno. Wagnerová hovoří o nutnosti „započít zavádění nového programu orientací a školením všech zaměstnanců, tak aby byli informováni, jak bude jejich práce nyní hodnocena“ (Wagnerová, 2005). Zaměstnanci jsou zákazníkům schopni poskytovat excelentní služby jen, pokud jsou seznámeni s cíli, trendy a ustanoveními organizace v této oblasti (Hesselink, van der Wiele, Boselie, 2001).

Neinformovanost je jen zdrojem mylných představ a očekávání mezi zaměstnanci. Nejčastěji se obávají vpádu do soukromí, nespravedlnosti a pracovních postihů. Zaměstnanci by proto měli vědět,

jak bude personální útvar pracovat s výsledky, zda dostanou zpětnou vazbu o svém výkonu a jak se v důsledku provedené hodnocení projeví v jejich činnosti.

Hodnocení by mělo pro zaměstnance zůstat konstruktivním nástrojem a nikdy by nemělo stát příčinou restriktivních opatření. Negativní pocity a obavy z hodnocení mohou ovlivnit i pracovní spokojenost a motivaci, proto je otevřená komunikace esenciální podmínkou efektivního hodnocení.

Podle Štěpaníka a Kohoutka (1999) jsou pak obecně platné zásady v komunikaci mezi hodnotiteli a hodnocenými:

- Hodnocení by měli akceptovat hodnotící systém.
 - Hodnocení mají získat pocit, že se s nimi jedná čestně.
 - Výsledky by hodnocení měli považovat za spravedlivé.
 - Má být vytvořena zpětná vazba formou hodnotícího pohovoru.
- (Kohoutek, Štěpaník, 1999, str. 98)

Opět můžeme u mystery shoppingu nacházet určitá specifika. Zaměstnanci jsou stejně jako při hodnocení jinými metodami informováni o připravovaném projektu i o kritériích hodnocení. Znají termín MS, ale nejsou jim sdělovány přesné časy jednotlivých návštěv. Při testovacích nákupech by si totiž personál neměl být vědom, že je jeho pracovní výkon právě posuzován. Kvůli tomuto „předstírání“, je zde více než u jiných metod hodnocení aktuální otázka, zda nejde o neoprávněný vpád do soukromé sféry pracovníka. Profesionálně připravený MS se proto řídí předpisy a omezeními, která shrnuje ESOMAR²¹ (viz např. 1997).

Jak vhodně shrnuje Wagnerová: „Hodnocení samo o sobě by nemělo být vnímáno jako výsledek nebo jako cíl sám o sobě. Je to spíše jeden nezbytný element v širší soustavě praxe psychologie práce a organizace a řízení lidských zdrojů, který je naprosto neodlučně

²¹ Mezinárodní kodex výzkumů prováděných v oblasti trhu a sociální

napojen na cíle organizace, její každodenní výkon, rozvoj a odměňování.“(Wagnerová, 2005)

3.2.2. Realizace projektu mystery shopping

3.2.2.1. Sběr dat. Pozorování pracovní činnosti a analýza výsledků práce

Průběh a specifika mystery shoppingu byla charakterizována již v předchozích oddílech, proto se v této kapitole zaměříme jen na některé aspekty tohoto přístupu.

Před vlastním prováděním hodnocení je třeba hodnotitele seznámit s celou řadou základních technických náležitostí projektu (např. termíny testovacích nákupů, záznamové archy, administrace dotazníků, scénáře interakcí), proto organizace v praxi přistupuje k vlastnímu hodnocení nejčastěji bezprostředně poté, co bylo realizováno školení.

Hodnocení pracovního výkonu prostřednictvím MS používá jako svou základní výzkumnou metodu strukturované zúčastněné pozorování.

Hodnotitel je v situaci hodnocení v neustálém přímém kontaktu s pracovníkem. Je tím, kdo iniciuje interakci a navozuje situaci hodnocení. Jelikož do pozorovaného chování zasahuje, můžeme tento přístup označit jako hraniční metodu mezi pozorováním a terénním experimentem. Jestliže se hodnotitel vyvaruje nebezpečí ztráty objektivnosti pozorování v důsledku vlastní angažovanosti, je takto skryté pozorování nejlepším řešením, jak se vyhnout nežádoucí modifikaci chování hodnoceného (volně čerpáno z Janouška, 1986).

Kvůli zachování „inkognito“ není možné zaznamenávat pozorování a hodnotit simultánně. Bylo ověřeno, že spolehlivost hodnocení úměrně klesá s rostoucí časovou prodlevou mezi pozorováním a vyplněním dotazníku, a retrospektivní záznam se může jevit jako problematický. Při MS se však zaznamenávají relativně krátké úseky bezprostředně po skončení pozorování. I na tomto místě znovu opakujeme, že je třeba poučit hodnotitele o nutnosti vyplnit dotazník i hodnocení co nejdříve.

Struktura pozorování je určena dimenzemi, ve kterých je pracovní výkon hodnocen. Mystery shopper v předstihu ví, na jaké chování se má zaměřit a jak ho hodnotit. Jsou mu známy dokumenty, které slouží k registraci a administraci hodnocení.

Při realizaci projektu postupují všichni zúčastnění dle rozpracovaného harmonogramu. Zejména je vyžadováno, aby byly dodržovány přesné termíny návštěv v provozovnách, testovacích telefonátů, nákupů po internetu... Dle našich zkušeností je také vhodné průběžně kontrolovat kvalitu práce hodnotitelů. Společné konzultační schůzky mystery shopperů v tomto období mohou zajistit větší shodu při hodnocení.

K závěrečnému datu by všichni hodnotitelé měli odevzdat záznamy o jednotlivých hodnoceních. K tomuto účelu je vhodné zorganizovat závěrečné společné setkání nad sesbíranými daty a zhodnocení proběhnuvšího projektu. Otevřená diskuse o úskalích a problémech, které se objevily v průběhu mystery shoppingu, může být významným zdrojem podnětů a nápadů, jak systému zdokonalit a v budoucnu se vyvarovat některých zbytečných metodologických chyb.

3.2.2.2. Vedení záznamů o MS

Evidence záznamů o hodnocení pracovníků podléhá zákonům na ochranu osobních dat. Mystery shopping se dále řídí též předpisy indexu ESOMAR pro marketingové a sociologické výzkumy.

Jednotlivá hodnocení mohou být evidována ve formě strukturovaných dotazníků, které vyplňují hodnotitelé bezprostředně po interakci s pracovníkem, a také jako přehledné souhrnné tabulky. Vyplněné dotazníky odevzdávají mystery shoppeři v závěru projektu nebo průběžně při společných schůzkách.

Přenos konkrétních dat z vyplněných dotazníků do elektronické podoby bývá zajištěn interními pracovníky firmy nebo expertní agenturou. Jestliže je mystery shopping realizován interními zdroji, měl

by se na administraci podílet jen omezený počet pracovníků, aby nedocházelo k nežádoucímu šíření informací v organizaci.

Pro maximální zjednodušení administrace využívá dotazník nejčastěji nominálních numerických nebo slovně hodnotících stupnic. Některé položky dotazníku bývají pro větší přesnost doplněny o komentář. Tyto komentáře je pak nejvhodnější doslovně zaznamenat a čerpat z nich při kvalitativní analýze dat.

Pokud je přenos čísel a číselných kódů slovních hodnocení do elektronické podoby provedený pozorně a pečlivě, není obvykle nutné tištěné formy dotazníků archivovat. Abychom neztratili žádná z důležitých dat, je vhodné k jednotlivým návštěvám zaznamenat i datum a přesný čas návštěvy a jméno hodnotitele.

Všechna získaná data jsou důvěrná a je proto třeba zajistit, aby k záznamům neměly přístup osoby nepovolané.

3.2.3. Analýza výsledků MS. Identifikace nedostatků a rozvojového potenciálu pracovníků

Mystery shopping je metodou zaměřenou na identifikaci nedostatků v pracovní činnosti. Neklade si za cíl hodnotit pracovní způsobilost, soustředí se téměř výhradně na behaviorální charakteristiky interakce prodavače se zákazníkem. Záznamy o hodnocení mají podobu strukturovaného dotazníku, který obsahuje škály nejčastěji v následujících oblastech:

- Odborná připravenost – pracovní postupy, odborné znalosti, kvalita práce (chybovost)...
- Sociální kompetentnost – verbální schopnosti, navazování kontaktu se zákazníkem, řešení konfliktních situací, spolupráce v pracovním týmu...

Následné rozvojové programy jsou nejčastěji organizovány ve skupinách, je proto vhodné prezentovat výsledky souhrnně pro celou

směnu, pracovní tým, prodejnu či provozovnu. V pracovní verzi a pro účely hodnotícího rozhovoru, jestliže je prováděn individuálně, je možné pracovat s hodnocením jednotlivých pracovníků.

Pracovní chování bývá hodnoceno pomocí numerických škál. Získáváme tedy data kvantitativního charakteru, která lze snadno zpracovat jako přehledové grafy. Zejména při pravidelném hodnocení jsou tyto grafy názornou pomůckou při prezentaci výsledků zaměstnancům a dokumentují zlepšení, kterých bylo v kvalitě zákaznického servisu dosaženo.

Pro větší přesnost je možné některé položky dotazníku doplnit o komentář. Hodnocení na numerických škálách je poté nutné interpretovat též v kontextu slovního doprovodu a naopak. Pokud by při kvalitativní analýze rozšiřujících poznámek byla zjištěna výrazná diskrepance se závěry, které vyplývají z kvantitativních dat, je třeba provést rozvahu o jejích příčinách. Objevuje-li se tento rozpor ojedinele u jednoho z hodnotitelů, mohla by být důvodem chybná interpretace kritérií. Jestliže však jde o znak společný vícero hodnotitelům, je třeba hledat příčiny v základní koncepci dotazníku nebo dimenzích hodnocení, které organizace definovala jako relevantní pracovnímu výkonu.

Analýza výsledků může také odhalit, že se dva hodnotitelé výrazně rozcházejí v posouzení jednoho pracovníka. Přestože byla podniknuta mnohá metodologická opatření, aby byla omezena možnost individuálního zkreslení, nelze toto nebezpečí zcela eliminovat. Může jít tedy o projev obecné tendence jedince subjektivně zkreslovat pod vlivem přílišné shovívavosti nebo kritičnosti hodnocení, nelze ale ani vyloučit další vlivné faktory, jako je například situace hodnocení, indispozice pracovníka..., které ovlivní průběh interakce. Zásadně bychom měli rozlišovat, kdy je zdrojem rozdílu subjektivní zkreslení na straně hodnotitele a kdy se jedná o projev kolísání pracovní výkonnosti hodnoceného pracovníka.

Pracovní hodnocení by se nemělo omezovat jen na zjišťování a popis nedostatků pracovního chování. V jeho rámci zaměstnanci také poskytujeme zpětnou vazbu a navrhujeme způsob, jak zjištěné nedostatky odstranit. Je třeba učinit tak v kontextu obecných pracovních předpokladů pracovníka. Ačkoli bychom měli ideálně určit rozvojový potenciál každého zaměstnance a vhodně mu přizpůsobit plán rozvoje, v praxi reálně jen málokterá prodejní organizace disponuje dostatečnou kapacitou, aby mohla realizovat individuální programy. Zaměstnanci se většinou ve skupinách zúčastní školení, které je orientováno na zvýšení odborné způsobilosti nebo sociálních kompetencí.

Než organizace přistoupí k hodnocení pracovní činnosti prodejního personálu, měla by explicitně definovat servisní standardy, které jsou závazné pro všechny zaměstnance. Tyto standardy jsou ideálním modelem poskytovaných služeb, tak jak je organizace stanovila, a lze je proto považovat za rozvojový cíl, kterého by měl dosáhnout každý pracovník.

MS proto neprovádí diagnostiku schopností, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Vychází z předpokladu, že pečlivý personální výběr na pozice prodejního personálu vyselektuje uchazeče, u kterých lze očekávat individuální kapacitu či potenciální možnosti provést nebo získat pomocí výcviku některé specifické dovednosti a vědomosti potřebné k dosažení povinných standardů.

Problematickou otázkou nadále zůstává reliabilita a validita této metody.

Obsahová validita se vztahuje na relevanci pracovních „dimenzí“, podle kterých je zaměstnanec hodnocen (Wagnerová, 2005, str. 15). V oblasti prodeje je za jedno z nejdůležitějších kritérií pracovního výkonu pokládána spokojenost zákazníků s poskytovaným servisem. Postup konstrukce hodnotícího dotazníku, který využívá autentická tvrzení o očekáváních a požadavcích na úroveň služeb, která uvedli dotázaní zákazníci, je proto zárukou, že systém hodnocení obsahuje dimenze, které jsou reprezentativní a relevantní pro vykonávanou práci.

Můžeme ho tedy a priori považovat za obsahově validní. Pro ověření validity MS lze také využít křížové porovnání závěrů z MS a závěrů dotazníkové studie mezi zákazníky.

Vyšší reliability výsledků je dosahováno zejména skrze povinné školení hodnotitelů a jednotný design hodnocení.

Po odborně provedené analýze nasbíraných dat je důležitým úkolem využít výsledků výzkumu a formulovat závěry, které z hodnocení vyplývají. Výsledků se v organizaci využívá k různým účelům, ne však k pracovním postihům a restrikcím. Wagnerová (2005) uvádí, že výsledky hodnocení jsou ve vyspělých zemích nejčastěji podkladem pro stanovení potřeb vzdělávání, v postkomunistických zemích a Belgii k účelům odměňování podle individuálního výkonu, v Německu pak pro identifikaci zaměstnanců vhodných k povýšení (Wagnerová, 2005, str. 51). Bylo zmíněno již několikrát, že mystery shopping identifikuje zejména nedostatky v pracovním chování, proto jsou jeho výsledky využívány téměř výhradně jako východisko pro další vzdělávání pracovníků.

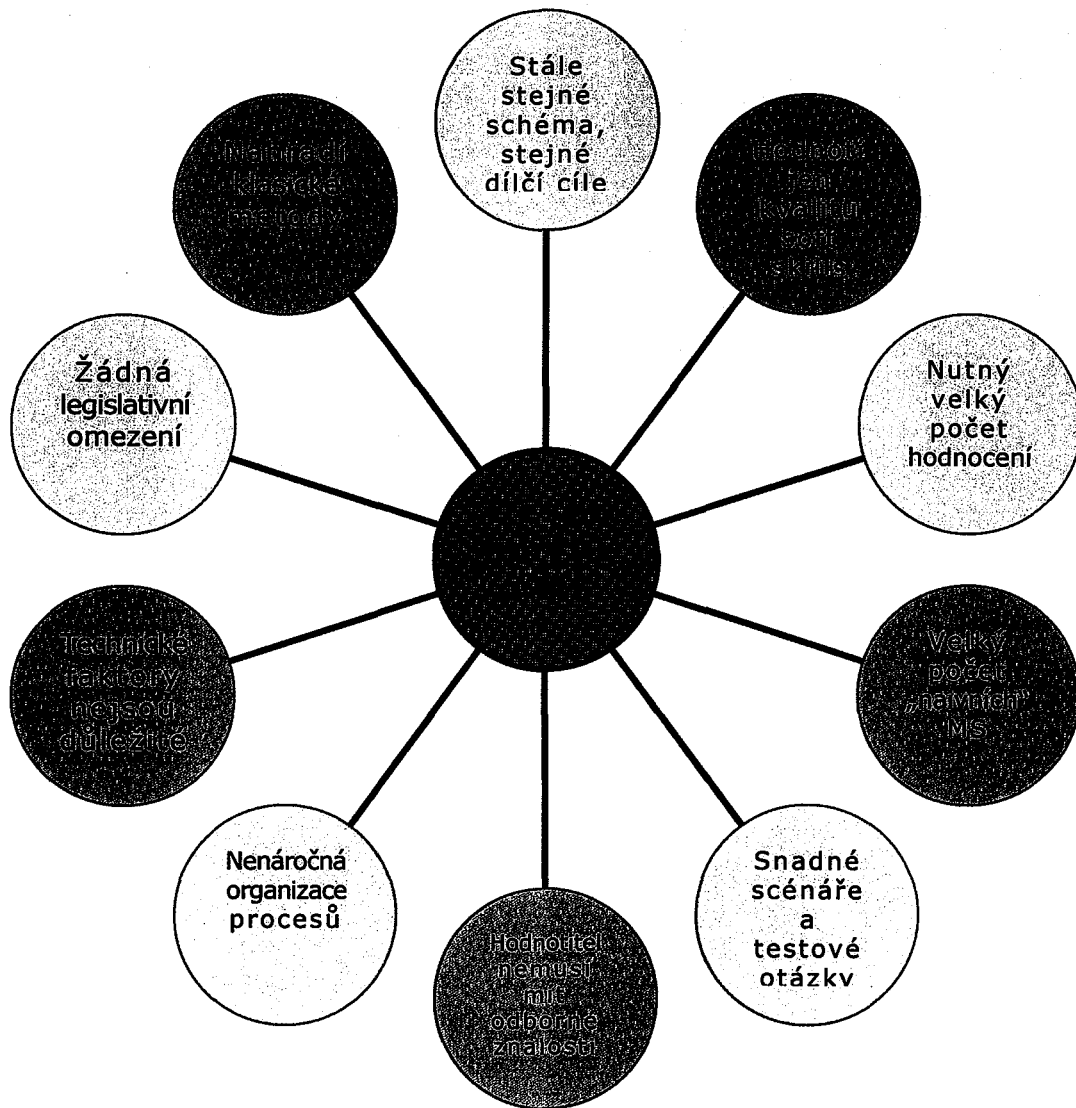
Další oblastí, ve které se výrazně uplatňují poznatky psychologie, je sdělování výsledků hodnocení v organizaci. MS poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu nutně předpokládá, ale výsledky jsou hodnoceným většinou sdělovány interním personalistou. Jelikož jsme se v této diplomové práci rozhodli soustředit na specifika MS, odkazujeme v této souvislosti na odbornou literaturu, kde je problematika poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu podrobně rozpracována.

3.2.4. Deset omylů o MS

V závěru obecného pojednání o metodologických východiscích MS zařazujeme shrnutí skupiny německých výzkumných pracovníků kolem dr. Floriana Bauera. Přestože hodnotí MS pozitivně jako metodu, která zcela oprávněně zažívá na poli marketingového výzkumu svou

renesanci, analyzují ve své práci deset nejčastějších omylů o mystery shoppingu – viz obr. 7 (Bauer, F.; Urbahn, J.; Markart, V., 2003).

Obr.7



Omyly metodologické povahy

Omyl č. 1: „Mystery shopping nahrazuje jiné klasické metody jako např. dotazování mezi zákazníky.“

Mystery shopping je vysoce specifickou metodou, která může odpovídat jen na některé výzkumné otázky. Mystery shoppeři by měli vždy usilovat o co největší objektivitu hodnocení, zatímco při dotazování mezi zákazníky je naopak nejčastěji sdělován právě subjektivní dojem z interakce, který může někdy být při rozhodování o koupi či využití

služeb rozhodující. Nejspolehlivější a nejdetailnější informace získáme při kombinaci obou metod.

Omyl č. 2: „Mystery shopping probíhá vždy podle stejného schématu. Má stejné dílčí cíle.“

Namísto mechanického přejímání dimenzí hodnocení a oblasti aplikace mystery shoppingu je doporučována časová investice do vytvoření detailní definice cílů, kterých chceme dosáhnout, jaké otázky chceme zodpovědět. Je nutné rozhodnout, zda budeme hodnotit „soft skills“ („měkké dovednosti“ jako např. přívětivost, ochotu...) nebo do hodnocení zahrneme také profesní kompetentnost zaměstnance (např. odborné znalosti, orientaci v problematice...), jestli budeme posuzovat vysoce specifické situace, nebo budeme usilovat o co nejvěrnější simulaci reálného průběhu sady obvyklých interakcí.

Omyl č. 3: „Mystery shopping pokrývá při hodnocení jen oblast kvality přímého kontaktu zákazníka a personálu.“

Přesvědčení o tom, že při MS jsou hodnoceny především „měkké dovednosti“ (viz výše) je dalším rozšířeným předsudkem. MS naproti tomu skýtá možnosti hodnotit též profesní kompetentnost zaměstnance. A s ohledem na větší objektivnost MS se tato metoda jeví pro tyto účely vhodnější než dotazování mezi zákazníky. Pomocí mystery shoppingu můžeme hodnotit odbornou způsobilost personálu, průběh procesu poskytování služeb zákazníkům (např. vyřizování objednávek, reklamací).

Omyl č. 4: „Při mystery shoppingu je třeba realizovat stejný počet hodnocení jako při dotazování mezi zákazníky.“

Můžeme konstatovat, že dle zkušeností z praxe, je minimální počet návštěv provozovny při MS nižší než v případě dotazování skutečných zákazníků. Zásadním argumentem je, že při hodnocení MS získáváme výsledky s výrazně nižší variancí a také mnohem nižší chybovostí než v zákaznických anketách. Tato skutečnost je výsledkem intenzivního tréninku při MS, díky němuž je dosaženo vyšší shody hodnotitelů.

Omyl č. 5: „Mystery shopping musí být prováděn velkým počtem „nepoučených“ hodnotitelů.“

Stejně jako v jiných oblastech není větší množství nikdy zárukou vyšší kvality. Je proto lépe angažovat menší skupinu řádně proškolených mystery shopperů a mít tak k dispozici reliabilní nástroj hodnocení.

Požadavek na „naivitu, nepoučnost“ hodnotitelů je ovlivněn obavou, že proškolený hodnotitel se zaměřuje jen na některé dimenze kontaktu a my se tak připravujeme o celkový obraz reálného průběhu interakce. Zásadním protiargumentem však je skutečnost, že zkušený a poučený mystery shopper dokáže lépe posoudit a porovnat kvalitu servisu zejména tehdy, pokud není hodnocena jen odborná úroveň personálu.

Omyly týkající se obsahu

Omyl č. 6: „Soubor testovacích zakázek, scénáře interakcí jsou snadno a rychle hotové.“

Zcela v rozporu s tímto tvrzením je z praxe zřejmé, že jen skutečně promyšlený koncept může zaručit spolehlivé výsledky šetření.

- Scénáře: Obecně můžeme říci, že by situace hodnocení neměly být neobvyklé nebo jinak specifické. Kromě jiného se tak zvyšuje riziko odhalení.
- Použitelnost scénářů: Je vždy výhodné pokud design scénářů testovacích zakázek umožňuje jejich další použití při benchmarkingu.
- Scénáře by měly být rozpracované do té míry, aby byl hodnotitel připraven na zpětné reakce personálu, možnosti řešení, které mu mohou být navrženy.

Omyl č. 7: „Mystery shopper nemusí znát správný postup nebo správné odpovědi na otázky, které personálu pokládá.“

Zejména tehdy, pokud je posuzována odborná způsobilost personálu, je potřeba znát správné odpovědi zcela esenciální. Bez těchto znalostí není možné skutečně posoudit kompetentnost personálu.

Mystery shopper by měl vědět, že problém, se kterým se na personál obrací, je možné řešit více způsoby. Měl by být schopen rozlišovat nezbytně nutné aspekty interakce a doplňující nadstandard.

Omyly týkající se operativních aspektů

Omyl č. 8: „Organizace průběhu mystery shoppingu není náročná.“

O metodě MS jsme již pojednali velmi rozsáhle, i čtenáři je proto již zřejmé, že kvalitně provedený MS patří k nejnáročnějším metodám marketingového výzkumu. Výše (omyl č.6 a č.7) jsme se zmínili o obsahové náročnosti MS, avšak ani organizace dílčích procesů není jednoduchá. Rekrutace hodnotitelů a jejich školení patří ke klíčovým okamžikům, které mohou zásadně ovlivnit úroveň celého výzkumného projektu. Při analýze výstupů z assessment centra, které využívá stejně jako MS hodnocení pozorování, bylo často zjištěno, že variabilita mezi hodnotiteli je větší než skutečná variabilita mezi pozorovanými. Jen díky intenzivnímu školení pozorovatelů můžeme dosahovat vyšší reliability hodnocení.

Omyl č. 9: „Technické faktory nejsou vůbec důležité.“

Technická komplexnost a maličkosti, které je potřeba při MS kontrolovat, je často až překvapující. Zejména při mystery callingu (testovací telefonáty) nebo mystery mailingu (testovací maily) musí být v designu projektu ošetřena řada technických faktorů. Je nutné vyřešit, jak zabránit odhalení mystery calls podle opakujícího se telefonního čísla, nebo zajistit nenápadné e-mailové adresy při mystery mailingu.

Omyly týkající se právnických aspektů

Omyl č. 10: „U mystery shoppingu nejsou žádná legislativní omezení.“

V současné praxi může mystery shopping provádět kdokoli, proto je třeba upozornit na nutnost se řídit určitými předpisy. Stejně jako pro dotazování a ankety i pro pozorování platí stejná opatření ochrany dat. Také je vhodné provést rozvahu o ztrátách zisku při realizaci

testovacích nákupů, objednávek, návštěv...(Bauer, F.; Urbahn, J.; Markart, V., 2003).

4. Chyby hodnotitelů při MS

Při mystery shoppingu se hodnotitelé řídí standardy chování, které organizace definovala jako závazné. Přestože jsou tedy maxima (resp. minima) výkonu všem známá, nebezpečí, že si hodnotitel jako normu, se kterou bude porovnávat individuální výkony všech pracovníků, určí výjimečně výborný výsledek jednoho z nich, je více než reálné. Standardy pracovního chování by měly být stanoveny při analýze pracovní pozice a dodatečné zvyšování nároků již při realizaci hodnocení není etické.

Všichni hodnotitelé by měli v ideálním případě shodně pojímat posuzovaná kritéria výkonu a přikládat jednotlivým dimenzím hodnocení stejný význam. Subjektivní zdůrazňování jedné z částí interakce s prodávacem můžeme přirovnávat ke zkreslení tzv. haló efektem.

Je také obecně uznávaným faktem, že interakce zákazníka s personálem prodejny nebo provozovny je do určité míry výsledkem vzájemný sympatií (antipatií). Hodnotitelé by při posuzování interakce neměli být výrazněji ovlivňováni svými pozitivními nebo negativními pocity vůči personálu, přesto bychom měli tento potenciální zdroj zkreslení při shrnujícím hodnocení pracovníků zahrnout do diskuse. Ačkoli akceptujeme konstatování, že personál by měl k zákazníkům/klientům přistupovat profesionálně bez jakýchkoliv náznaků pozitivní nebo negativní diskriminace jednotlivých skupin, je otázkou, zda je výkon zaměstnance určován výhradně jeho obecným pracovním trendem a do jaké míry je ovlivněn charakteristikami zákazníka. Tyto otázky jsou dalším argumentem pro doporučení poskládat skupinu hodnotitelů tak, aby odpovídala profilu zákaznické populace.

Hodnotitelé by měli být v rámci úvodního školení upozorněni i na nutnost reflektovat vlastní charakteristický styl. Je třeba, aby akceptovali skutečnost, že každý hodnotitel vnáší do procesu hodnocení vlastní životní zkušenost. Jestliže rozkryjí dostatečně tyto často nevědomé tendence, můžeme oprávněně očekávat, že budou při hodnocení schopni určitě korekce.

Několikrát jsme již v této práci doporučovali zorganizovat ještě před závěrem projektu pracovní schůzky hodnotitelů. Rozborem konkrétních situací a hodnocení nejlépe podpoříme dosažení shody hodnotitelů a můžeme včas napravit posun v chápání kritérií. Společné schůzky jsou také nástrojem kontroly práce hodnotitelů a hladkého průběhu hodnocení.

5. Závěr teoretické části

V této části práce jsme pokusili shromáždit co největší množství odborných článků o mystery shoppingu a snažili jsme se zdokumentovat možnosti využití této metody při hodnocení pracovního výkonu, jeho metodologických úskalích. Studium dostupných článků jsme chtěli vytvořit dostatečné teoretické zázemí pro realizaci výzkumné části. Přestože jsme překvapivě museli vystačit jen s omezeným počtem informačních zdrojů, odhodlaně jsme se pustili do realizace výzkumu.

6. Výzkum

V dnešním světě vědeckotechnického pokroku se asi žádnému výzkumníku již nepoštěstí zažít na vlastní kůži, jaké to je objevit nový živočišný či rostlinný druh, odkrýt jedno z bílých míst na mapě, pokořit jako první osmitisícovku... Vše už před námi udělal či objevil někdo jiný. Přesto však je jistě v každém z nás stále přítomná určitá ambice být průkopníkem v neprobádaných sférách.

V psychologii je oblastí, na které nebyl zaměřen intenzivní výzkum, také jen poskrovnu. V našich očích je takovou neznámou metoda mystery shoppingu. Ve snaze shromáždit dostupné informační zdroje se objevovalo stále více „bílých míst“ na mapě této metody. Zcela překvapivě jsme náhle stáli před výzvou, kterou nešlo odmítnout: realizovat výzkumný projekt MS dle vlastního designu.

6.1. Výzkumná otázka; hypotézy

V rámci této diplomové práce jsme se rozhodli realizovat vlastními silami projekt hodnocení pracovního výkonu metodami mystery shoppingu ve firmě CG se sídlem v Praze, která poskytuje kompletní servis v oblasti kopírování a digitálního tisku.

Přestože podnět k zahájení tohoto výzkumného projektu byl dán primárně potřebami této diplomové práce, byly vzhledem k realizaci výzkumu v konkrétní organizaci velmi důležitým kritériem naší úspěšnosti kromě uznání na akademické půdě též možnosti využití získaných poznatků a aplikace výsledků do pracovní praxe.

Naším úkolem bylo provést hodnocení pracovního výkonu metodou MS v co nejvyšší kvalitě, vyhodnotit výsledky jednotlivých pracovníků i celých pracovních týmů, upozornit na problematické aspekty pracovního chování a identifikovat rozvojový potenciál zaměstnanců.

Zaměstnanci byli hodnoceni školenými mystery shoppery v dimenzích pracovního chování, které částečně vyplynuly z výsledků pilotní studie a ze standardů organizace.

V souvislosti s dimenzemi zjištěnými v pilotní studii byly následně formulovány základní výzkumné otázky a bylo definováno několik pracovních hypotéz.

Je však nutné upozornit, že ačkoli jsme získali výzkumná data převážně kvantitativního charakteru, což zřejmě implikuje statistickou analýzu a ověření řady nulových hypotéz, naším hlavním cílem bylo provést opakovaně reliabilní hodnocení pracovníků, identifikovat jejich rozvojový potenciál, poskytnout individuálně o výsledcích zpětnou vazbu a potvrdit pozitivní přínos realizovaného sales trainingu. Spíše než o podrobnou statistickou analýzu jsme usilovali o kvalitativní rozbor dat.

Abychom mohli vyslovit pracovní hypotézy, jejichž pravdivost jsme chtěli ověřit, předpokládali jsme splnění několika podmínek:

- MS je validním nástrojem pracovního hodnocení.
- Zaměstnancům byla poskytnuta zpětná vazba o výsledku pracovního hodnocení pomocí MS.
- Všichni zaměstnanci byli seznámeni (a znají) s dimenzemi hodnocení.
- Všichni zaměstnanci jsou motivovaní k podávání dobrých pracovních výkonů stejně (stejný systém odměn a postihů).
- Sales training (trénink prodejních dovedností) byl uspořádán podle výsledků pracovního hodnocení. Přizpůsoben individuálním potřebám zaměstnance.

Jestliže jsme tedy byli schopni zajistit dodržení výše uvedených podmínek, mohli jsme formulovat několik hypotéz.

Naše první pracovní hypotéza vyplývá ze skutečnosti, že první kolo MS proběhlo již na podzim 2005, v mezičase část personálu z jednotlivých poboček absolvovala sales training (trénink prodejních dovedností) a posléze byli zaměstnanci podruhé hodnoceni v dubnu 2006. Vzhledem ke kapacitním možnostem organizace nebylo možné,

aby sales trainingem prošli všichni zaměstnanci, a nám se tak naskytla možnost porovnat hodnocení proškolených zaměstnanců (skupina A) s těmi, které školení teprve čeká (skupina B). Očekávali jsme, že skupina A bude hodnocena lépe než skupina B.

První hypotézu jsme formulovali takto: **Druhé kolo MS prokázalo signifikantní rozdíl (průměrného hodnocení) mezi zaměstnanci skupiny A a skupiny B.**

Zpětná vazba o výsledku byla skutečně poskytnuta všem hodnoceným zaměstnancům, proto je naší další hypotézou: **Rozdíl výsledků prvního a druhého hodnocení je signifikantní.**

Van der Wiele se svým týmem prokázali, že v praxi můžeme sledovat existenci „řetězce dokonalosti“ (překlad z angličtiny „the Chin of excellence“). Jedná se jinými slovy o skutečnost, že dobré vedení (kvalitní vedoucí pracovník) produkuje nadšené a motivované pracovníky, jež jsou zdrojem spokojených zákazníků, kteří následně přinášejí organizaci dobré obchodní výsledky (Van der Wiele, Hesselink, Boselie, 2002).

Obr.8



Ve společnosti, v níž jsme prováděli náš výzkum, jsou vždy dvě provozovny v kompetenci jednoho vedoucího pracovníka. Očekávali bychom tedy, že lze porovnat průměrné výsledky hodnocení daných dvojic a pokusit se tak ověřit za předpokladu, že zaměstnanecký potenciál je ve všech provozovnách přibližně srovnatelný, že se pracovní týmy výrazně liší v souvislosti s rozdílným vedoucím pracovníkem. Třetí a poslední hypotézou, kterou jsme se rozhodli ověřit

je tvrzení: **Rozdíl v hodnocení pracovního výkonu personálu v prodejnách vedených různými pracovníky je signifikantní.**

V průběhu sběru dat i při následné analýze výsledků vyvstávala postupně řada dalších otázek, které však již nebyly statisticky ověřovány. Zejména podrobný popis interakce s prodejcem byl zdrojem souboru kvalitativních dat, který pomohl při interpretaci některých zjištění.

Statistická analýza dat pro nás ve skutečnosti byla spíše doplňkovou metodou, s jednotlivými zaměstnanci jsme pracovali většinou individuálně. Naším cílem nebylo charakterizovat servisní úroveň organizace ani demonstrovat vývoj v této oblasti od podzimu 2005. Zaměřili jsme se spíše na posouzení individuální úrovně jednotlivých zaměstnanců a sběr dat, která budou využita při plánování rozvojových programů.

6.2. Výzkumné metody

Výzkumné metody (resp. výzkumné nástroje), které nám umožnily získat a registrovat data, byly v zásadě pouze dvě.

V pilotní studii byl použit strukturovaný dotazník, který byl administrován se skutečnými zákazníky přímo na provozovně.

V hlavní výzkumné fázi jsme hodnotili pracovní výkon pomocí metody mystery shopping, kterou jsme podrobně popsali v předchozí teoretické části.

I na tomto místě znovu upozorňujeme, že nezbytně nutnou součástí MS je poskytování individuální zpětné vazby o výsledcích hodnocení každému zaměstnanci. Jen zaměstnanci, kteří znají své slabé stránky, mohou na jejich odstranění pracovat. I u pracovníků, kteří neměli před druhým kolem MS, příležitost absolvovat trénink prodejních dovedností, může jednoduché seznámení s výsledky hodnocení vést k výraznému zlepšení. Přestože totiž zaměstnanci většinou servisní standardy organizace znají, nejsou si často vědomi procesuálních a formálních nedostatků, které jim mohou být vytýkány. Nízké dosažené skóre

v některé z dimenzí odkrývá slabé místo zaměstnancova pracovního výkonu a může být odrazovým můstkem pro další profesní rozvoj.

6.2.1. Dimenze hodnocení

Mezi specifika této metody patří využití strukturovaného pozorování, jehož rámec je dán předem definovanými dimenzemi, v nichž má být pracovní chování posuzováno.

Při definování kritérií hodnocení jsme čerpali ze dvou zdrojů:

- výsledky pilotní studie (tj. dle očekávání zákazníků)
- standardy pracovního chování dle stanov organizace.

Předvýzkum

Naším prvním úkolem bylo v rámci pilotní studie zjistit dotazováním skutečných zákazníků relevantní kritéria pro hodnocení pracovního výkonu prodejního personálu.

Přímo na provozovnách CG bylo dotazováno celkem 357 zákazníků. 63% dotázaných bylo pravidelnými zákazníky firmy.

V strukturovaném dotazníku vybrali zákazníci následující aspekty, které považují v interakci s personálem za důležité:

- Zdvořilost personálu
- Přívětivost a ochota
- Kompetentnost a profesionalita
- Rychlost obsluhy.

Dalšími vybranými faktory ovlivňujícími zákaznickou spokojenost, které však přímo nesouvisí s kvalitami personálu, jsou:

- Prostředí prodejny
- Výše ceny (subjektivní spokojenost)
- Kvalita provedení zakázky.

Byly určeny následující dimenze hodnocení:

- zdvořilost personálu – uvítání zákazníka, pozdrav na úvod, použití zdvořilostní fráze, zdvořilá komunikace se zákazníkem v průběhu interakce, vhodné ukončení interakce, poděkování, rozloučení
- přívětivost a ochota personálu – úsměv, udržování očního kontaktu, nepřítomnost nevhodné komunikace s ostatním personálem, snaha vyhovět žádosti zákazníka, pomoc zákazníkům

v samoobslužné zóně (v případě potřeby), nasměrování zákazníka v provozovně (v případě potřeby)

- kompetentnost a profesionalita – kvalitní provedení zakázky, aktivní přístup při zadávání zakázky (doplňující, upřesňující otázky), poskytování informací o čase potřebném na vyhotovení, předběžný odhad ceny zakázky, profesionální přístup při řešení stížností a reklamací, profesionální jednání s nespokojenými zákazníky, poskytnutí rady nerozhodnutému zákazníkovi, nabídnutí doplňkové služby nebo produktu, informace o aktuálních nabídkách a nových službách CG
- rychlost obsluhy – (adekvátně situaci na prodejně) rychlá reakce na příchozího zákazníka, omluva zákazníkům za zdržení či dlouhé fronty.

Současně byly hodnoceny i formální aspekty kontaktu s pracovníkem:

- upravená uniforma, jmenovka.

V praxi nebylo možné zajistit, abychom mohli interakci vždy hodnotit komplexně ve všech dimenzích, proto jsme v dotazníku pro vlastní záznam hodnocení zařadili jen položky, které byly potenciálně standardní součástí každé interakce.

6.2.2. Záznamový dotazník

Po několika úpravách byla schválena finální verze záznamového dotazníku. Přestože harmonogram návštěv včetně přesných časů a určených provozoven byl předběžně dohodnut již na hromadném školení, bylo povinností každého hodnotitele vždy zaznamenat přesný datum a čas návštěvy, provozovnu a jméno pracovníka, který ho obsluhoval. Jestliže pracovník nebyl označen jmenovkou, zaznamenal hodnotitel stručně jeho popis, aby byla následně možná jeho identifikace.

Dotazník obsahoval celkem 23 položek, resp. kritérií, která byla při mystery shoppingu hodnocena.

Prvních 20 otázek zjišťovalo výskyt žádoucího chování. Mystery shoppeři zaznamenali ANO (pokud se personál choval dle standardního očekávání – kódováno jako 5) nebo NE (jestliže požadované chování chybělo – kódováno 1). Hodnotitelé však mohli využívat celé škály hodnot od 1 do 5 zejména tehdy, když se nemohli rozhodnout pro jeden z obou extrémů.

Otázky můžeme uspořádat do pěti základních skupin, které byly uvedeny výše:

▪ **zdvořilost**

3. (pokud zákazník čekal nepřiměřeně dlouho) Komentoval personál situaci na provozovně? Omluvil se zákazníkům za zdržení?
4. Pozdravil vás pracovník při zahájení interakce?
5. Použil pracovník na úvod zdvořilostní frázi?
12. Pracovník v průběhu interakce nekomunikoval nevhodným způsobem se spolupracovníky na provozovně.
17. Poděkoval pracovník na závěr interakce?
18. Rozloučil se pracovník?

▪ **přívětivost a ochota**

10. Udržoval s vámi pracovník oční kontakt?
11. Usmíval se pracovník v průběhu interakce?
14. Reagoval pracovník na vaše dodatečné požadavky nebo připomínky ke kvalitě zakázky přívětivě?

▪ **kompetentnost a profesionalita**

6. Upřesňoval si pracovník zadání zakázky dalšími otázkami?
7. Doporučil vám pracovník nějakou další úpravu materiálu nebo nabídl doplňující službu?
8. Poskytl vám pracovník informaci o čase potřebném na vyhotovení zakázky?
9. Poskytl vám pracovník předběžný odhad ceny?
13. Byl jste spokojen s kvalitou provedení zakázky?
15. Informoval vás zaměstnanec o aktuálních nabídkách CG? (Přiložil k účtence propagační letáčky?)
16. Informoval vás pracovník o poskytovaných zákaznických výhodách?

- rychlost obsluhy

1. Zareagovala na vás obsluha ihned po příchodu do prodejny?
2. Odpovídala doba čekání situaci v provozovně?

- formální aspekty

19. Měl na sobě pracovník upravenou a čistou uniformu?
20. Byl pracovník označen čitelnou jmenovkou?

V závěru byly zařazeny 3 specifické otázky. Byly formulovány jako tři tvrzení, se kterými hodnotitel vyjádřil míru souhlasu na pětistupňové škále:

21. Pracovník byl v průběhu interakce zdvořilý.

zcela nesouhlasím částečně nesouhlasím nedokážu rozhodnout částečně souhlasím zcela souhlasím

22. Pracovník byl v průběhu interakce profesionální.

zcela nesouhlasím částečně nesouhlasím nedokážu rozhodnout částečně souhlasím zcela souhlasím

23. Pracovník byl v průběhu interakce ochotný a přívětivý.

zcela nesouhlasím částečně nesouhlasím nedokážu rozhodnout částečně souhlasím zcela souhlasím

Následovalo celkové zhodnocení interakce přidělením 1 (nejméně spokojen) až 5 (nejvíce spokojen) bodů.

Na samotném konci hodnotitel co nejpodrobněji popsal celý průběh situace hodnocení. Tyto dodatečné komentáře byly využity při kvalitativní analýze dat. Často jsme teprve při rozboru těchto popisů odhalili, že špatný výkon zaměstnance byl ovlivněn nějakými vnějšími faktory.

6.2.3. Scénáře interakcí a testovací zakázky

Interakce mezi personálem provozovny a zákazníkem probíhá vždy v závislosti na aktuálních podmínkách situace, nastavení prodavače, charakteristikách zákazníka a zakázce, se kterou zákazník do provozovny přichází. Abychom trochu sjednotili tuto pestrou paletu

možného průběhu prodejního rozhovoru, vytvořili jsme několik scénářů a testovacích zakázek.

Základním požadavkem při vytváření scénářů bylo, aby navozovaly situace, které jsou pro personál každodenně běžné. Zřídkaivé případy a jinak nápadné zakázky by byly snadno odhaleny nebo by byly důvodně podezřelé z MS.

Zadání byla formulována tak, aby bylo možné hodnotit pracovníka ve všech položkách, a zakázky byly složitější, aby prodavač mohl iniciativně nabídnout další služby a doporučit vhodnější řešení.

Bylo vytvořeno celkem osm typových zadání s různými drobnými obměnami zakázek. U každé zakázky byl připraven pravděpodobný scénář jejího průběhu. Byly sepsány doporučené dotazy a připomínky rozvíjející interakci. Dále byly do scénáře zahrnuty také předpokládané správné odpovědi a reakce personálu, aby hodnotitelé mohli posoudit i kompetentnost zaměstnance.

6.3. Harmonogram výzkumu

V okamžiku, kdy byly definovány výzkumné cíle a připraveny záznamové dokumenty, bylo naším dalším úkolem vytvořit časový rozvrh průběhu MS.

Přestože některé společnosti dávají přednost jednorázovému hromadnému hodnocení jednou ročně, my jsme se rozhodli realizovat dvě hodnocení za rok. Na podzim v měsících září-říjen a na jaře v březnu²².

V období největšího zájmu zákazníků a klientů jsou specificky zvyšovány pracovní požadavky na personál. My jsme se rozhodli hodnotit pracovní výkon zaměstnance v běžném, nezátěžovém pracovním prostředí. Při posuzování pracovního chování v nejrušnějším období bychom museli zvažovat zejména vliv řady proměnných, které není možné kontrolovat, které je však třeba při selhání pracovníka zohlednit.

²² Úmyslně byly zvoleny měsíce mimo nejrušnější období, kterým je konec roku (v souvislosti s tiskem novoročenek, PF přání...).

Jednotlivá hodnocení (tj. návštěvy konkrétních provozoven a uskutečnění testovacího nákupu) byla rovnoměrně rozvržena v průběhu týdne i pracovní směny. Bylo naplánováno celkem 50 hodnocení v obou kolech v 5 pobočkách CG V Praze. Z organizačních důvodů nebyly do MS zařazeny dvě mimopražské provozovny.

Každý mystery shopper dostal rozpis 10-ti návštěv, včetně data, doporučeného času a jména a popisu zaměstnance, kterého by měl (v ideálním případě) hodnotit.

Zaměstnance, kteří budou do hodnocení zahrnuti, jsme vybírali v prvním kole dle doporučení personalisty. Ve druhém kole jsme se snažili zejména o to, abychom výkon pracovníků zhodnotili opakovaně. Abychom při vlastním hodnocení nebyli ovlivněni skutečností, že část zaměstnanců prošla tréninkem prodejních dovedností, byla nám jména absolventů známa až ve fázi analytické práce se získanými daty. Ostatní hodnotitelé nebyli o sales trainingu (tréninku prodejních dovedností) informováni vůbec. Chtěli jsme tak zabránit tendenci potvrzovat kladným hodnocením pozitivní přínos provedeného školení.

Již v prvním kole mystery shoppingu na podzim 2005 docházelo často k tomu, že hodnotitelé na provozovně konkrétního zaměstnance nezastihli, nebo byl tento zaneprázdněn obsluhováním jiného zákazníka. V takovém případě však přesto uskutečnili interakci s jiným zaměstnancem, který je obsloužil, a zhodnotili jeho pracovní výkon. Pokud bychom striktně trvali na hodnocení předem určeného pracovníka, byli by naši hodnotitelé příliš nápadní a snadno odhalitelní. Hodnocení byla proto akceptována jako správně provedený MS, přestože v důsledku tohoto rozhodnutí došlo ke zúžení spektra ohodnocených pracovníků. Někteří zaměstnanci s větším pracovním úvazkem byli hodnoceni opakovaně, jiné jsme na provozovně nezastihli ani jednou.

Možnost srovnat výkon jednotlivých zaměstnanců v obou kolech byla výrazně omezena tím, že v organizaci je trvale nadprůměrná fluktuace pracovníků. Nezanedbatelné procento zaměstnanců hodnocených na podzim 2005 na jaře 2006 již pro CG nepracovalo.

Jak víme, o probíhajícím MS je třeba zaměstnance informovat. V každé provozovně CG²³ byli proto zaměstnanci na schůzce s vedoucím pracovníkem znovu poučeni o servisních standardech organizace (poprvé tomu tak bylo při podpisu pracovní smlouvy) a byli seznámeni s kritérii, v nichž bude jejich pracovní výkon posuzován. Byl jim sdělen i termín MS, nebyly však zveřejněny přesná data jednotlivých návštěv, aby u zaměstnanců nedocházelo k nežádoucí modifikaci chování při každém podezření na MS.

6.4. Výběr hodnotitelů

V teoretické části jsme několikrát zmínili evaluační studii autorů Finna a Kayandè, kteří upozorňují, že MS produkuje kvalitní data, jen pokud je skupina mystery shopperů reprezentativním vzorkem zákaznické populace (Finn, Kayandè, 1999).

Rekrutace hodnotitelů všech věkových skupin dle složení zákaznické populace se ukázala být nespílitelná. Na uveřejněný inzerát na webu i v běžném tisku se přihlásili téměř výhradně lidé do 35 let, nejpočetnější skupinou byli studenti pražských VŠ. Bylo vybráno deset uchazečů, které jsme pozvali do sídla firmy na osobní pohovor. Při konečné selekci byla důležitým kritériem zejména deklarovaná časová flexibilita. V průběhu rozhovoru byl uchazečům také zadán zkušební úkol, ve kterém měli prokázat „herecké nadání“, spontaneitu a schopnost improvizace. Tyto schopnosti totiž v konečném důsledku přispívají k autentičnosti hodnotitele v roli zákazníka.

I s vědomím, že pravděpodobně negativně ovlivníme validitu našich zjištění, jsme se nakonec rozhodli celý výzkum realizovat se skupinou hodnotitelů (dva muži a tři ženy) ve věku od 20ti do 30ti let. Předpokládali jsme, že vzhledem k tomu, že v zákaznické populaci tvoří

²³ resp. v každé dvojici provozoven, jelikož vedoucí pracovník zodpovídá vždy za dva pracovní týmy)

tato věková skupina celých 38% (viz výsledky předvýzkumu), nemělo by toto zjednodušení zásadně zkreslit výsledky.

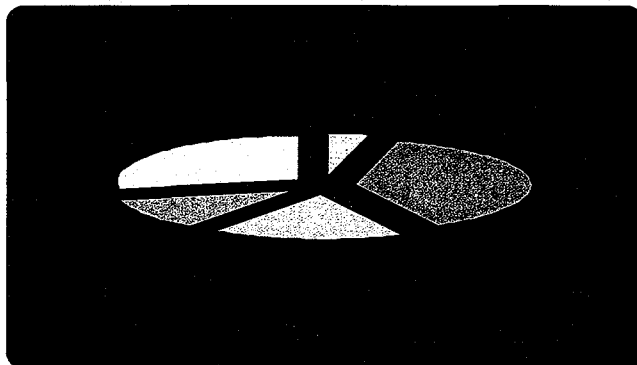
Vybraní hodnotitelé s námi spolupracovali v obou cyklech MS.

Předvýzkum

V souboru 357 oslovených zákazníků bylo složení následující:

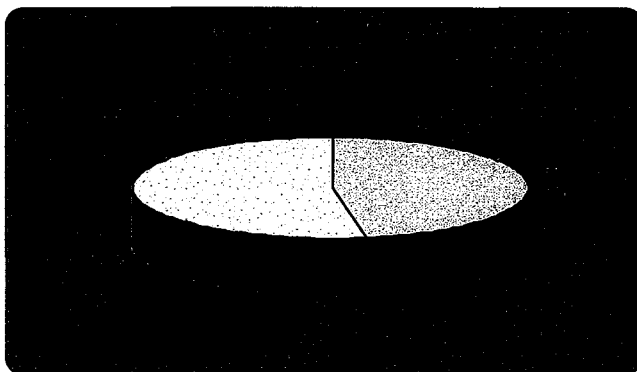
a) dle věku

Graf 1



b) dle pohlaví

Graf 2



6.5. Školení mystery shopperů

Bezprostředně před začátkem prvního kola MS na podzim 2005 se hodnotitelé sešli s autory projektu.

V průběhu jednodenního školení se hodnotitelé seznámili s výzkumnou metodou a záznamovými dotazníky.

Položku po položce jsme si společně ujasnili jednotné pojmání hodnotících kritérií a postup při vyplňování dotazníku. Pozornost byla věnována zejména jednotlivým dimenzím hodnocení. Naším cílem bylo dosáhnout maximální shody hodnotitelů. Chtěli jsme, aby všichni chápali konkrétní kategorie stejně, aby nebyla individuálně rozdílně přisuzována větší důležitost vybraným dimenzím.

Hodnotitele jsme upozornili zejména na položku č. 12, která není skutečnou otázkou. Jde v tomto případě o výrok o pracovním chování zaměstnance, který je navíc formulován jako dvojitý zápor. Aby nedocházelo k nedorozumění při záznamu a následné interpretaci, bylo dohodnuto, že ANO znamená: výrok je pravdivý; NE: výrok je nepravdivý.

Dohodli jsme se na způsobu závěrečného podrobného popisu situace hodnocení. Chtěli jsme, aby se hodnotitelé zaměřili zejména na situační kontext jako například: co prodavač dělal při jejich příchodu do provozovny, kolik zákazníků bylo v prodejně a řadu dalších subjektivních dojmů z interakce se zaměstnancem.

Každému mystery shopperovi byly přiděleny dva scénáře interakcí a vzorové zakázky. Ve skupině jsme každý scénář prodiskutovali a zkusili jej inscenovat. Poučili jsme hodnotitele o službách, které CG nabízí a oni sami pak přicházeli s nápady, jak by bylo možné interakci dále rozvíjet.

Hodnotitelé dostali také rozpis návštěv, které mají v CG provést, a jména a popis pracovníků, které by v ideálním případě měli hodnotit²⁴.

Naši testovací zákazníci byli povšechně informováni i o způsobech, jak může CG zvýhodňovat stálé klienty. Předpokládali jsme, že pokud personál dodrží servisní standard a iniciativně v interakci nabídne zákaznické výhody, bude tak činit s ohledem na potřeby zákazníka.

Autoři projektu dali při školení mystery shopperům několik užitečných rad²⁵:

²⁴ Byla již zmiňována možnost, že zaměstnanec nebyl v určený čas k dispozici a hodnotitel provedl testovací nákup s někým jiným.

²⁵ Čerpali z vlastní zkušenosti v roli mystery shopperů.

1. Nejvhodnější je zaznamenat hodnocení co nejdříve, aby si interakci pamatovali co nejpřesněji.
2. Doporučujeme seznámit se záznamovými dokumenty v předstihu, tak aby při vlastní interakci již věděli, na jaké aspekty prodejního rozhovoru se zaměřit.
3. Aby interakce působila věrohodně, není možné rigidně trvat na dodržení scénáře. Pokud je třeba, musí být připraveni vhodně improvizovat.
4. Při návštěvě provozovny by neměli svým vzhledem vzbuzovat nežádoucí pozornost. Je vhodné zvolit méně nápadné oblečení, make-up i úpravu vlasů.
5. Při zvýšeném riziku odhalení je vhodné zadání zakázky obměňovat. Měnit soubory pro tisk, kopírované fotografie, skenované obrázky...
6. Při hodnocení je vždy vhodné reflektovat vlastní psychické nastavení. Aktuální náladu.²⁶

Na školení jsme také naplánovali jednu schůzku mystery shopperů s autory projektu v průběhu vlastní realizace výzkumu. Cílem bylo ověřit, že je skutečně dosahováno shody hodnotitelů, že nedošlo k nežádoucímu posunu v chápání a posuzování jednotlivých položek od konsensu dosaženého na zahajovacím školení.

Při jarní realizaci MS jsme spolupracovali se stejnou skupinou mystery shopperů. Použitá metoda i záznamové dokumenty se shodovaly s těmi z prvního kola, abychom mohli snadno porovnat výsledky hodnocení. Před druhým kolem MS se proto uskutečnilo pouze

²⁶ Negativní zážitky dne, rozčilení, únava nebo fyzické nepohodlí může být příčinou přísnějšího hodnocení než je obvyklé.

kratší informativní setkání, na kterém již nebyla metoda hodnocení probírána tak podrobně. Zaměřili jsme se zejména na organizační záležitosti, podrobný rozvrh návštěv a scénáře interakcí.

Po ukončení terénní práce se hodnotitelé a autoři projektu vždy znovu sešli nad záznamy hodnocení. Zpětná vazba od mystery shopperů, jejich dojmy a zkušenosti, nám byly zejména v druhém kole MS bohatým zdrojem inspirace pro kvalitativní analýzu dat. V tomto okamžiku jsme také poznali, že angažovat i pro jarní MS stejnou skupinu mystery shopperů bylo rozhodnutí více než správně. Spontánně srovnávali výkony zaměstnanců v podzimním kole a na jaře. Bez předchozí zkušenosti by toho samozřejmě nebyli schopni a my bychom přišli o řadu důležitých zjištění.

6.6. Sběr dat

Všechny náležitosti sběru dat byly po organizační stránce vyřešeny na úvodním školení hodnotitelů.

Věřili jsme, že díky podrobné instruktáži, které se jim dostalo, budou mystery shoppeři schopni realizovat testovací nákupy a že nás v průběhu hodnotícího procesu nezaskočí nečekané komplikace.

Na naplánovanou schůzku uprostřed období sběru dat hodnotitelé přinesli záznamy hodnocení, která již provedli, a ve skupinové diskusi jsme se zabývali některými spornými případy. Ze skupiny zaměstnanců byli vyřazeni ti, kteří již byli hodnoceni dvakrát.

Všichni naši mystery shoppeři byli spokojeni s tím, jak se jim dařilo iniciovat přirozený prodejní rozhovor. Jen zřídka se svěřovali s pocitem, že personál mohl pravděpodobně mít podezření, že je prováděno skryté hodnocení.

Zejména ženská část skupiny hodnotitelů měla pocit, že příjemné nebo nepříjemné chování pracovníků může souviset také s jejich vzhledem a pohlavím.

6.6.1. Archivace dat

Záznam hodnocení byl prováděn do záznamových archů, které v dostatečném množství dostali mystery shoppeři na úvodním školení.

První část dotazníků jsme dostali vždy na schůzce v průběhu realizace výzkumu, zbytek v samotném závěru.

Záznamové dokumenty bylo třeba archivovat pro účely následné analýzy. Pro větší přehlednost, jsme se rozhodli pro převedení dat do elektronické formy. Jednotlivým otázkám a odpovědím byly přiděleny číselné kódy a celý soubor byl uchován jako přehledná tabulka v Excelu. Zde také byly vytvořeny přehledné grafy a statisticky ověřeny pracovní hypotézy.

Protože výsledky hodnocení měly sloužit k poskytování zpětné vazby jednotlivým pracovníkům, nebylo možné jména ani jiné identifikační údaje vynechat. Abychom zabránili nežádoucímu úniku informací v organizaci, zpracovali jsme data vlastními silami a finální tabulky nebyly uloženy do interní databáze. Ke konkrétním záznamům měli přístup jen výzkumníci, managementu firmy byly prezentovány závěrečná zpráva s grafy a doprovodným texty.

Vyplněné záznamové archy byly skartovány.

6.7. Práce se získanými daty

Po ukončení hlavní fáze sběru dat byly v obou kolech převedeny záznamy do elektronické podoby. Bylo evidováno 49 hodnocení v roce 2005 a 59 hodnocení v roce 2006.

V obou kolech MS byly vytvořeny přehledné grafy a tabulky. Výkon zaměstnanců byl porovnáván na úrovni jednotlivců, byly srovnávány průměrné výsledky žen a mužů, hodnocení mystery shopperem mužem a m.s. ženou, porovnali jsme také výkon pracovních týmů vedených jedním pracovníkem a souhrnné výsledky zaměstnanců v jednotlivých dimenzích hodnocení.

Dvojití provedení MS na podzim 2005 a na jaře 2006 nám umožnilo srovnat výsledky zaměstnanců, kteří absolvovali sales training (výcvik

prodejních dovedností) a zaměstnanců bez něj. Také jsme zjišťovali přínos MS pro organizaci jako celek, resp. zda došlo k zvýšení průměru hodnocení.

Pomocí parametrických testů jsme ověřovali též pravdivost našich hypotéz. Základním východiskem pro užití těchto metod byla úvaha o rozložení výběrového souboru. Usoudili jsme, že při dostatečném n (počtu jednotek ve výběru) můžeme náš soubor považovat za soubor s normálním rozložením. Ze skupiny parametrických metod jsme vybrali t-test pro dva nezávislé výběry (o stejném rozptylu ZS) a párový t-test.²⁷

Při interpretaci výsledků hodnocení jsme využívali také podrobný popis interakce. Domníváme se, že pokud bychom se při posuzování pracovního výkonu omezili jen na hodnocení na pětistupňové škále, připravili bychom se o řadu zajímavých postřehů a opominuli mnoho souvislostí.

7. Výzkumná zjištění

Výzkumná zjištění a závěry MS jsme se rozhodli nejprve prezentovat odděleně pro každé realizované kolo zvlášť. Přestože v obou případech byl výzkumný záměr totožný, každé kolo mělo svá specifika a výzkumníci čelili odlišným komplikacím.

V kapitole 7.3. obě kola propojujeme. Analyzujeme korelaci výsledků hodnocení 2005 a 2006 a snažíme se prokázat pozitivní přínos tohoto systému hodnocení pro organizaci a každého zaměstnance jednotlivě.

Grafy.

Výsledky hodnocení prezentujeme v této diplomové práci pro větší přehlednost zejména ve formě souhrnných grafů. Snažili jsme se udržet jednotný design jednotlivých grafů, aby čtenář porozuměl jejich sdělení.

²⁷Pro rychlou orientaci v datech jsme využili neparametrických testů (Wilcoxonův pořadový test pro párované hodnoty), které nepotřebují předpoklad o konkrétním typu rozdělení. Jsou však slabší než odpovídající testy parametrické, protože často využívají jen část informace obsažené v získaných datech (např. jen znamének diferencí).

Zvolili jsme sloupcový typ grafu, který názorně ukazuje rozdíly hodnocení. Mystery shoppeři hodnotili interakci v jednotlivých položkách dotazníku na škále od 1 do 5, proto je minimum na ose y v jedné a maximum v pětce. V grafu jsou konkrétní dosažené hodnoty vepsány u každého sloupce (kromě maxima, které je pět).

Kategorie osy x jsou tvořeny jmény hodnocených zaměstnanců, někdy také dimenzemi hodnocení nebo názvem provozovny. Vodorovná čára je vynesným průměrem hodnocení pro danou dimenzi, období nebo provozovnu. Součástí grafu je i srozumitelná legenda, kde je vše popsáno.

Grafům, které srovnávají hodnocení několika skupin, např. muži a ženy, hodnotitelé a hodnotitelky, rok 2005 a 2006, jednotlivé provozovny... snadno porozumíme s pomocí legendy.

7.1. Podzim 2005

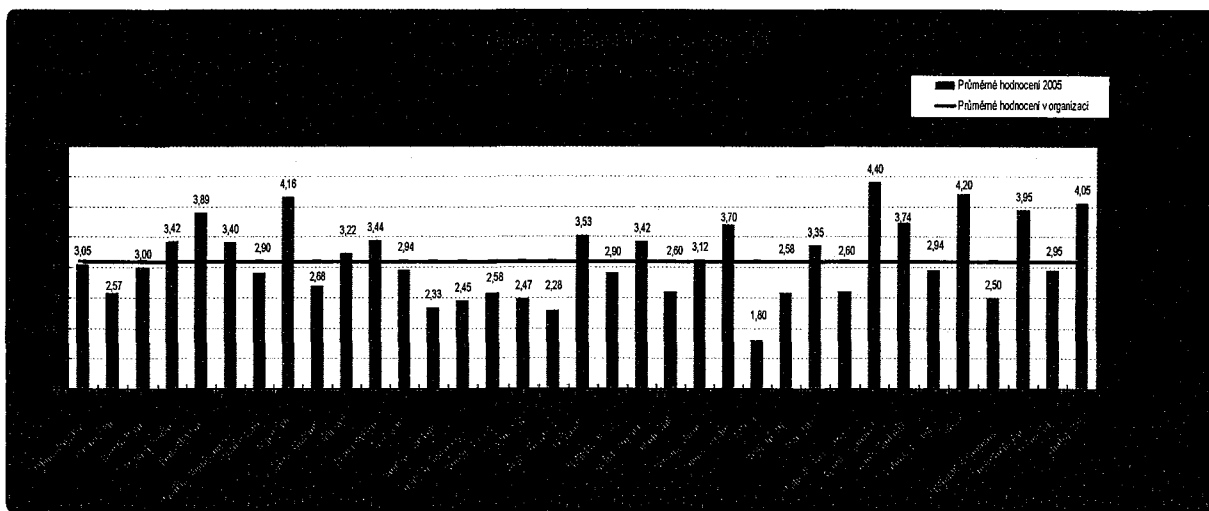
První MS byl realizován v období září-říjen 2005. Přestože jsme předpokládali, že se při sběru dat mohou vyskytnout problémy vyplývající z povahy užití metody, musíme konstatovat, že vše probíhalo překvapivě bez komplikací.

Pečlivě vybraní a důsledně proškolení hodnotitelé plnili zadané úkoly dle našich představ a získaná data přinášela zajímavá zjištění.

V tomto období jsme provedli 49 testovacích nákupů, podařilo se nám posoudit výkon 35 zaměstnanců.

Průměrné výsledky zaměstnanců jsou uvedeny v grafu 3.

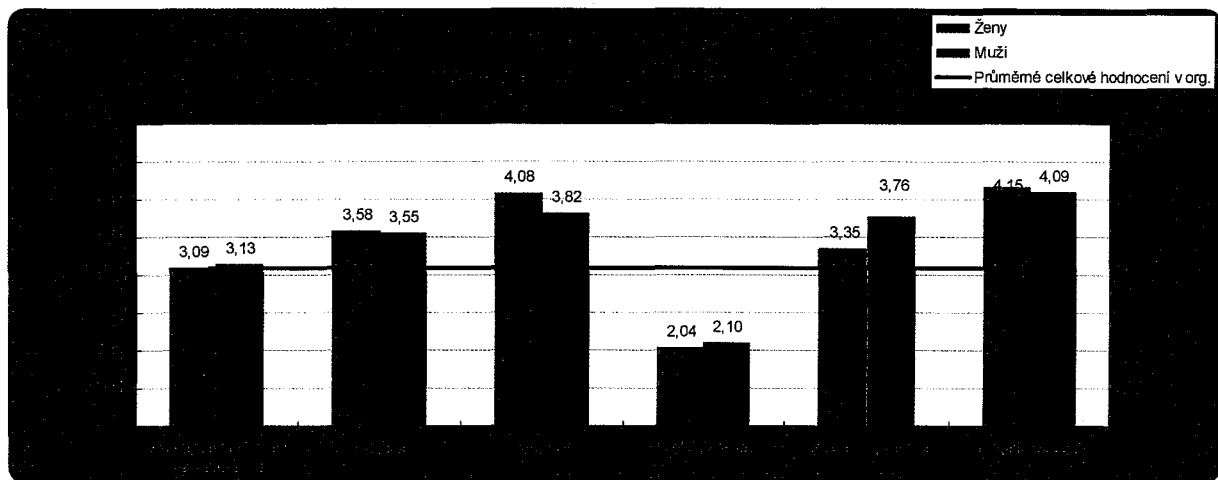
Graf 3



7.1.1. Srovnání hodnocení mužů a žen

V následujícím grafu 4 je názorně vidět rozdíl průměrného hodnocení žen a mužů. Souhrnné průměrné hodnocení v tomto období je v hodnotě 3,10 a jak je zřejmé, průměr je výrazně snižován špatnými výsledky v kategorii profesionalita. Na tuto oblast je v dotazníku zaměřeno sedm položek. Je hodnoceno standardní pracovního chování jako je aktivní a inovativní přístup k zákazníkovi (poskytování informací, nabídka doplňkových služeb) a profesionální kompetentnost (kvalita provedení zakázky, profesionální komunikace o zakázce). Z velké části se v této dimenzi odráží schopnost zaměstnance tvůrčím způsobem přistupovat k zakázce.²⁸ Současně je také třeba, aby pracovník uplatňoval naučené dovednosti, které si osvojil dle organizací definovaných servisních standardů. Ve skutečnosti jde také o projev loajálního vztahu zaměstnance ke CG, protože firma nemá propracovaný systém odměn.²⁹

Graf 4



²⁸ Kreativita je schopností, kterou můžeme vhodně zvoleným tréninkem zlepšovat, ale bez alespoň minimálních předpokladů nelze kreativitu naučit. Při výběru personálu by k rozsahu této schopnosti mělo být přihlédnuto.

²⁹ Zaměstnanec není motivován ke zvyšování zisku žádnou peněžní prémie, pozitivní hodnocení vedoucím pracovníkem však může přispívat k jeho profesnímu rozvoji v CG.

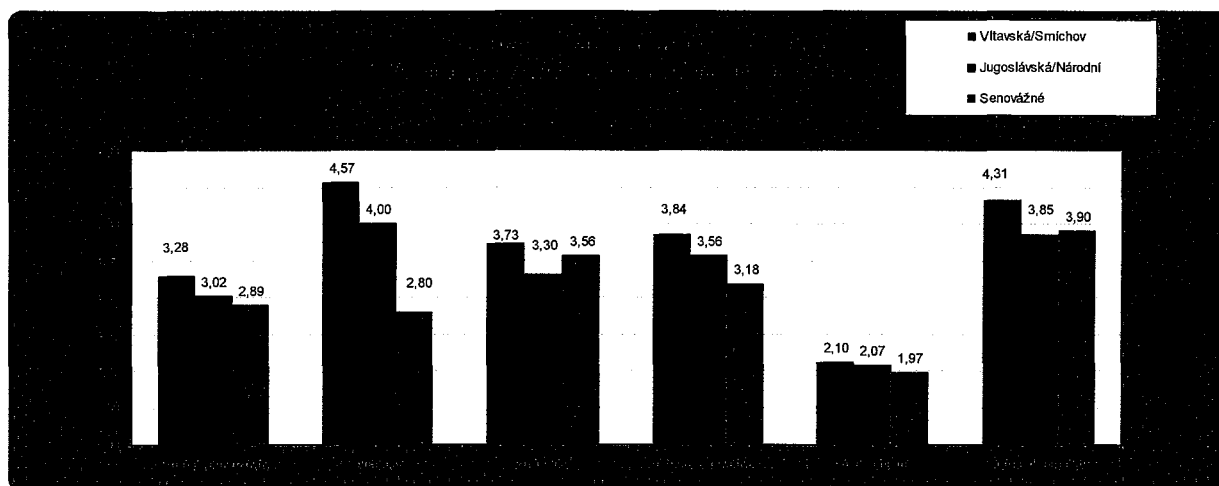
V kategorii zdvořilost a formální aspekty, které se zaměřují zejména na standardní průběh interakce (používané fráze v úvodu a na závěr) je diference zanedbatelná.

Ženy mají lepší skóre v dimenzi „rychlost“, „formální aspekty“, muži jsou naopak lépe hodnoceni v dimenzích „profesionalita“, „ochota a přívětivost“. Obě skupiny v celkovém hodnocení dosahují stejného průměrného hodnocení.

7.1.2. Hodnocení dle pracovních týmů

V grafu 5 srovnáváme výsledky pracovních týmů, které spadají pod jednoho vedoucího pracovníka. Vycházíme z předpokladu, že výkon pracovního týmu je ovlivněn typem vedení. Při vhodném vedení jsou zaměstnanci motivováni podávat lepší pracovní výkon. Rozhodli jsme se proto ověřit hypotézu o signifikantním rozdílu mezi pracovními týmy. Jestliže je vedoucí pracovník faktorem, který ovlivňuje výkon pracovního týmu, měly by provozovny pod společným vedením dosahovat specificky lepšího nebo horšího výsledku než ostatní.

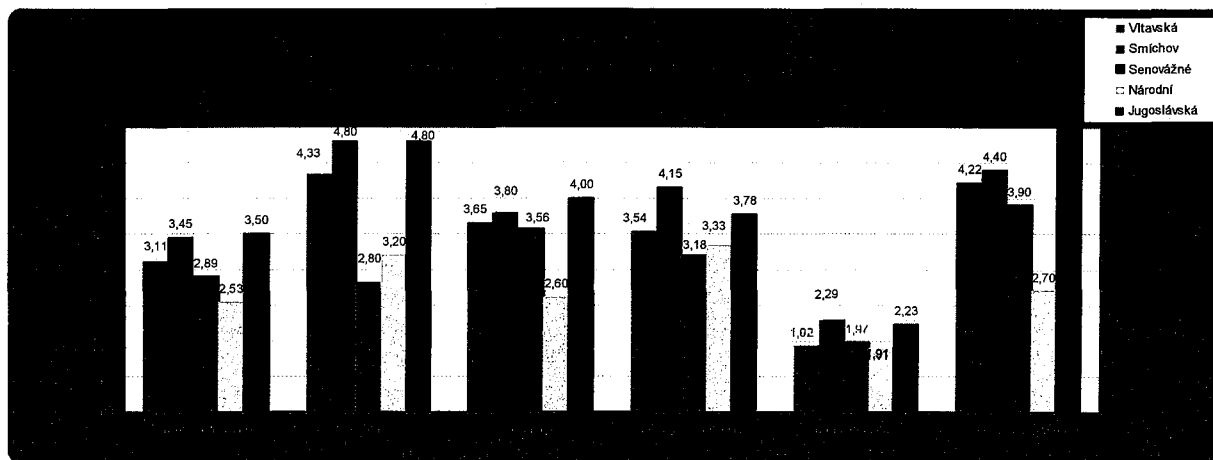
Graf 5



Při interpretaci výsledků z grafu 5 je třeba postupovat obezřetně. Přináší sice názorný důkaz o rozdílu v průměrném hodnocení týmů pod jednotným vedením, nelze z něj však vyčíst, zda je skutečně v obou provozovnách dosahováno srovnatelných výsledků, které jsou

specificky odlišné od výsledků dvojice provozoven s jiným vedoucím. Proto jsme sestrojili podrobnější graf 6, který ukazuje, že zejména mezi provozovnami Jugoslávská a Národní, které mají společného vedoucího, jsou výrazné rozdíly. V našem výzkumu jsme tedy nepotvrdili původní předpoklad, že by kvalitní vedení vždy vedlo k lepším výsledkům nebo že by dvojice prodejen pod jedním vedoucím dosahovala srovnatelných výsledků.

Graf 6



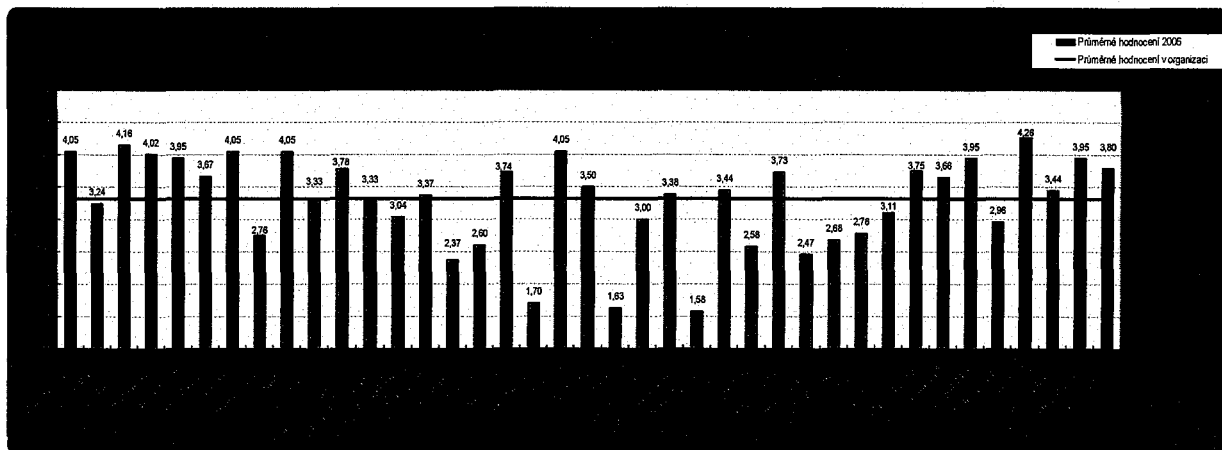
Další podrobné grafy s výsledky hodnocení 2005 jsou uvedeny v příloze 1.

7.2. Jaro 2006

Výsledky druhé realizace MS prezentujeme stejnými grafy jako výsledky 2005. V březnu 2006 bylo našimi hodnotiteli provedeno 59 testovacích nákupů, posoudili jsme výkon 39 pracovníků.

Souhrnně jsou výsledky jednotlivých zaměstnanců uvedeny v grafu 7.

Graf 7



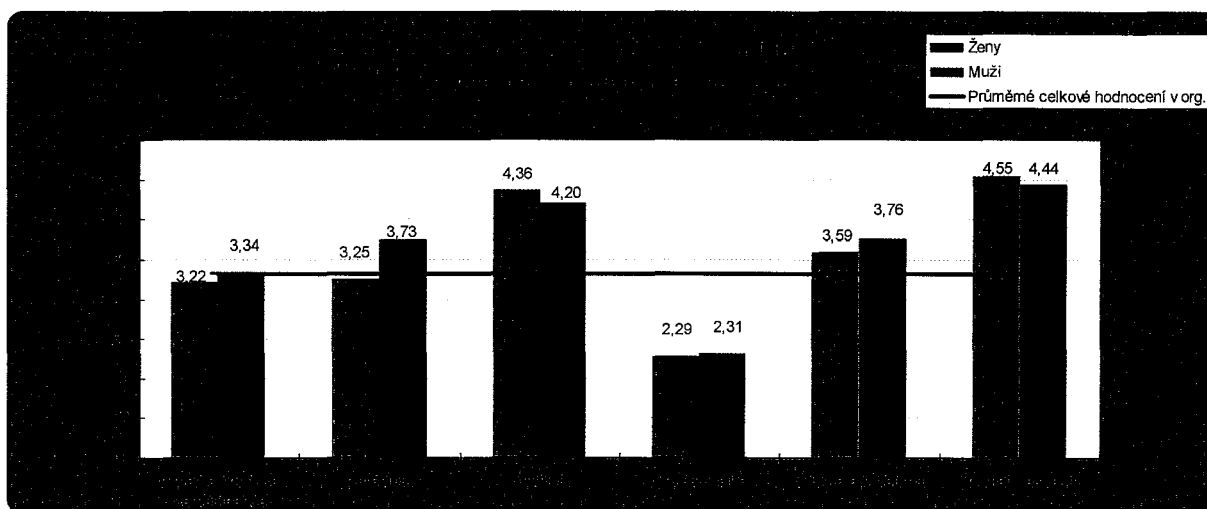
7.2.1. Srovnání hodnocení mužů a žen

Porovnáme-li výsledky jednotlivců s průměrným hodnocením v celém souboru, zjistíme, že 11 mužů se se svým hodnocením ocitá pod průměrnou hodnotou celého souboru.

V grafu 8 ale nejsou rozdíly mezi muži a ženami tak výrazné, jelikož ženy nejčastěji skórují kolem průměru a 9 mužů dosáhlo hodnocení 4 a více, čímž je kompenzován slabý výsledek 11 mužských kolegů.

Nejslabší kategorií je profesionalita, ve které jsou muži i ženy hodnoceni výrazně pod průměrem.

Graf 8

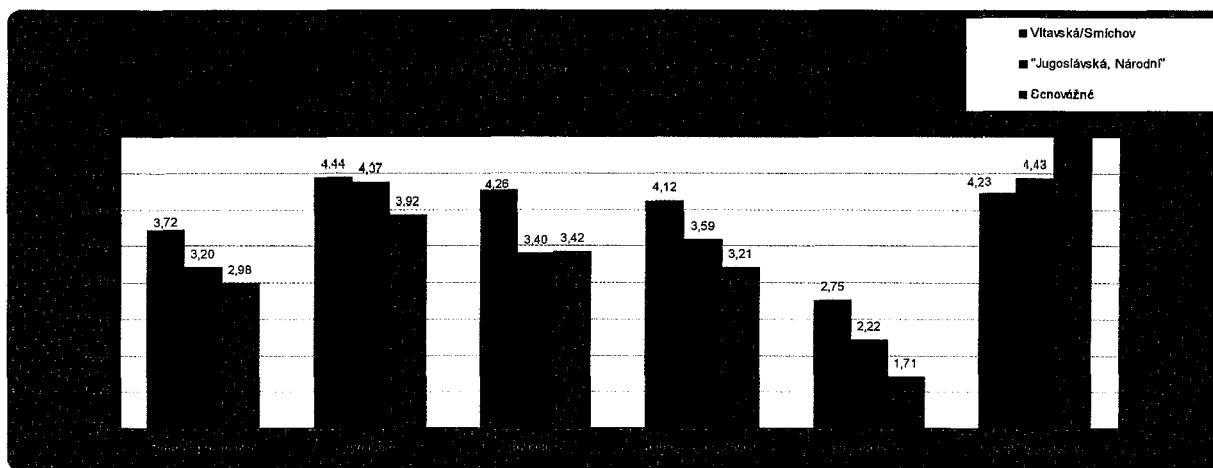


7.2.2. Hodnocení dle pracovních týmů

I v tomto kole můžeme od sebe výkonnostně odlišit pracovní týmy. Graf 9 ilustruje, jak výrazně se duo provozoven Vltavská/Smíchov vzdálilo v hodnocení zbylým pobočkám. Oproti roku 2005 došlo k větší diferenciaci výsledků zejména v kategorii „profesionalita“, pořadí provozoven se fakticky nezměnilo.

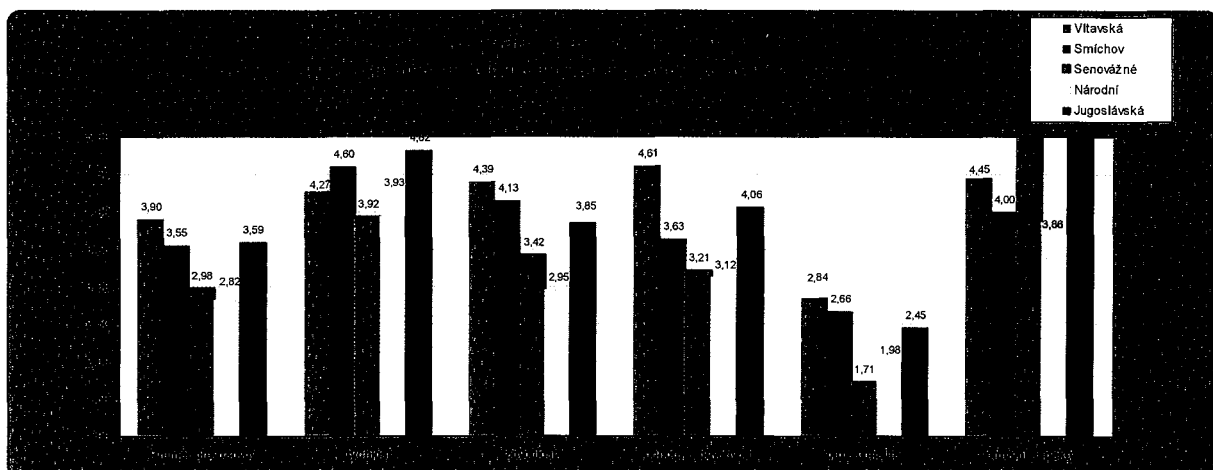
Překvapivě nízké hodnocení této dvojice v dimenzi formální aspekty nás přivádí k úvaze, zda jde o projev vlivu vedoucího pracovníka, který na dodržování standardů společnosti v této oblasti netrvá.

Graf 9



Při pohledu do grafu 10 s podrobnějšími výsledky můžeme rozvinout naši úvahu o vlivu vedoucího pracovníka na slabý výsledek v poslední kategorii.

Graf 10



Mezi zaměstnanci z provozoven Národní a Jugoslávská, kteří mají společné vedení, je výrazný rozdíl. Zatímco na Národní mělo uniformu i označení tak, jak předpisují servisní standardy společnosti, jen osm zaměstnanců (ze čtrnácti hodnocených), v Jugoslávské byli všichni upraveni předpisově.

I v dalších dimenzích dosáhly provozovny Národní a Jugoslávská rozdílných výsledků. Odvažujeme se tvrdit, že se v tomto případě na kvalitě servisu poskytovaném v těchto provozovnách výrazně podílí vnitřní charakteristiky týmu. Přestože jsou obě provozovny vedeny stejným způsobem, personál na Národní zaostává za výkony pracovníků z Jugoslávské.

Největší rozdíl (kolem 1,5 bodu) mezi nejhůře a nejlépe hodnocenou prodejnou se projevila ve třech dimenzích „zdvořilost“, „ochota a přívětivost“ a „formální aspekty“.

V souvislosti s výše uvedenými grafy jsme testovali pracovní hypotézu:

III. Rozdíl v hodnocení pracovního výkonu personálu v prodejnách vedených různými pracovníky je signifikantní.

Nulovou hypotézu jsme t-testem při $\alpha=0,05$ potvrdili, rozdíly mezi týmy signifikantní nejsou.

7.3. Srovnání obou kol MS

Pro účely této diplomové práce jsme zaměstnance CG hodnotili dvakrát, na podzim 2005 a na jaře 2006, což nám umožňuje porovnat výsledky obou kol a ověřit pravdivost druhé hypotézy:

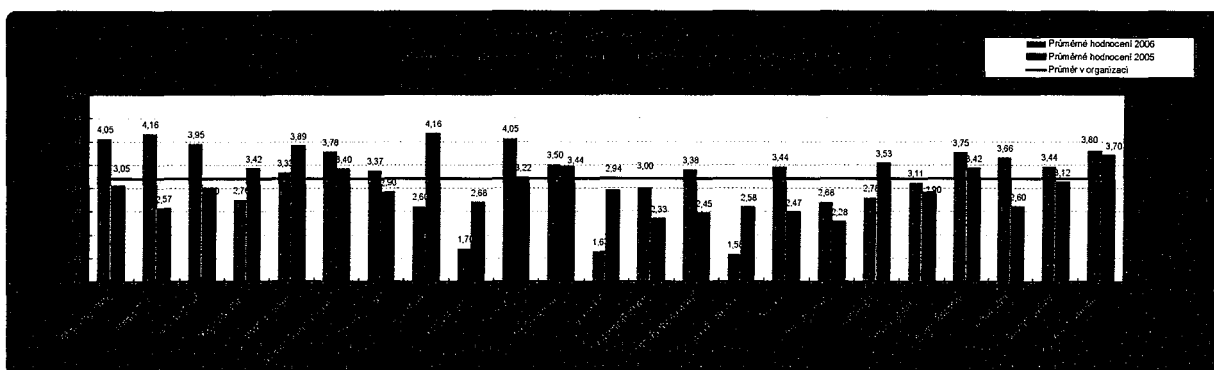
II. „Rozdíl výsledků prvního a druhého hodnocení zaměstnanců je signifikantní.“

Toto tvrzení vychází z předpokladu, mystery shopping není jen hodnotící metodou. Dodržíme-li metodologické zásady včetně požadavku na poskytování zpětné vazby a vytvoření individuálních rozvojových programů, mělo by dojít ke zlepšení pracovního výkonu pracovníků participujících na programu hodnocení.

V každém kole MS jsme realizovali přibližně padesát hodnotících nákupů, dvakrát bylo hodnoceno jen 23 zaměstnanců. Příčinu tak výrazného snížení počtu můžeme nalézat ve zvýšené fluktuaci zaměstnanců v CG a v charakteru hodnotící metody samé, o kterém jsme pojednali výše.

Pravdivost hypotézy o signifikantnosti rozdílu obou hodnocení jsme ověřovali párovým t-testem. Na hladině pravdivosti $\alpha=0,05$ nelze nulovou hypotézu zamítnout. K signifikantnímu posunu v průměru hodnocení pracovním výkonu nedošlo.

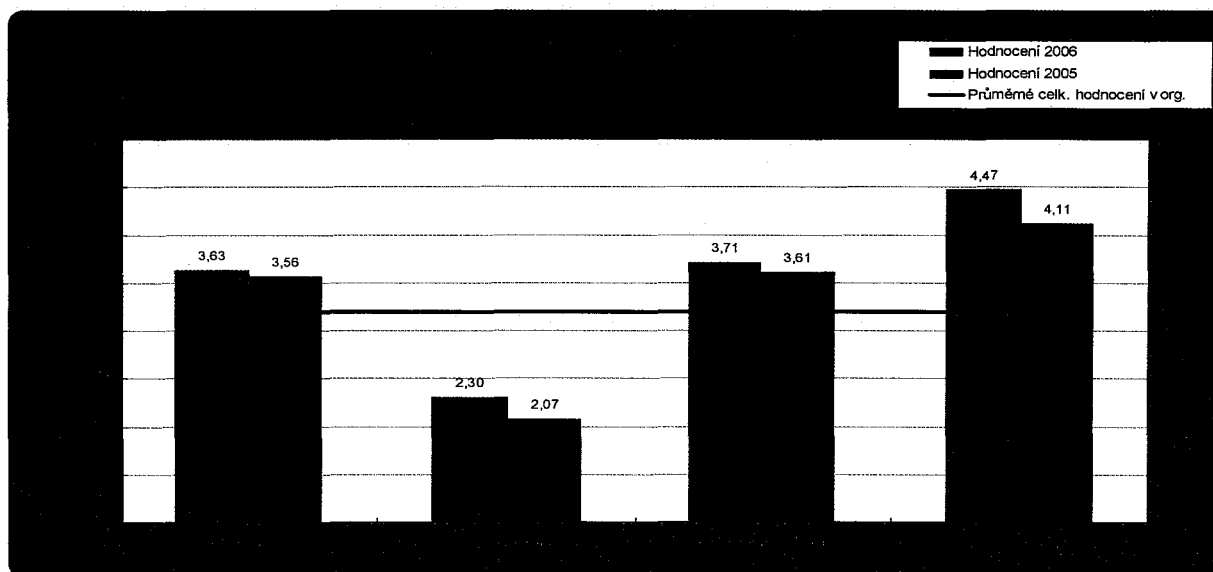
Graf 11



Předpoklad o signifikantním rozdílu obou hodnocení jsme metodami statistické analýzy nepotvrdili, přesto jsou v grafu 11, který shrnuje výsledky zaměstnanců hodnocených v obou kolech MS, rozdíly patrné. Někteří pracovníci dosáhli zlepšení až o jeden bod, u jiných naopak došlo paradoxně ke zhoršení.

Graf 12 prezentuje výsledky obou hodnocení (shrnuje výsledky všech zaměstnanců) a přináší svědectví o mírném zlepšení v druhém kole ve všech hodnocených dimenzích. Data v grafu 12 potvrzují pozitivní přínos MS, difference však není dostatečně velká, abychom mohli prokázat statisticky významný posun v hodnocení.

Graf 12



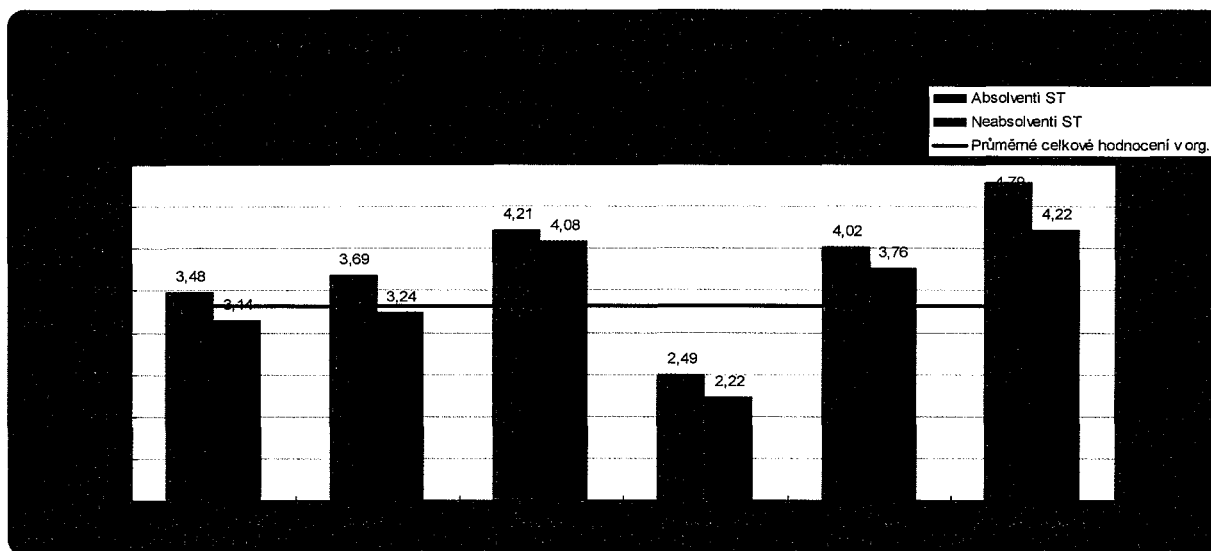
7.3.1. Efektivita sales trainingu

V období mezi oběma MS absolvovala část zaměstnanců sales training (trénink prodejních dovedností), který byl koncipován s ohledem na zjištěné nedostatky v pracovním chování na podzim 2005. Nebylo možné specificky upravit program pro potřeby každého zaměstnance, přesto však byl při skupinové práci kladen důraz na prohloubení znalostí a osvojení dovedností v oblastech nejvíce problematických. Zaměstnanci byli opakovaně poučeni o správné technice vedení prodejního rozhovoru. Byly procvičovány vhodné scénáře interakcí se zákazníkem tak, aby zaměstnanci vyhověli také požadavkům uvedených v servisních standardech společnosti. Očekávali jsme, že efektivita sales trainingu se projeví nejvíce v dimenzích „zdvořilost“, „profesionalita“ a „formální aspekty“, ve kterých jsou hodnoceny zejména formální a procesuální součásti interakce se zákazníkem (pozdrav, zdvořilostní fráze, poskytování informací, kvalita provedení, uniforma a označení...). Posouzení, zda má zaměstnanec na sobě uniformu a jmenovku, je pro hodnotitele otázkou okamžiku. Interpretace absence těchto předepsaných náležitostí však není tak jednoduchá. Domníváme se, že zaměstnanci, kteří často opominou (úmyslně či neúmyslně) nosit uniformu z důvodu,

nejsou k organizaci zcela loajální. Nošením uniformy vyjadřují svou příslušnost ke společnosti CG a respektováním pravidel pak potvrzují akceptaci standardů. Specificky trvale nedodržovali tento předpis muži a zaměstnanci v provozovně na Národní.

Společnost CG nemohla kapacitně zajistit v období mezi oběma MS výcvik všech zaměstnanců. Všem hodnoceným zaměstnancům byla poskytnuta zpětná vazba o jejich výsledku, ale jen někteří (zpravidla byli přednostně vybráni zaměstnanci s horším hodnocením) měli příležitost zúčastnit se třídního školení v prodejních dovednostech. V grafu 13 srovnáváme výsledky skupiny bez sales trainingu a absolventů výcviku.

Graf 13

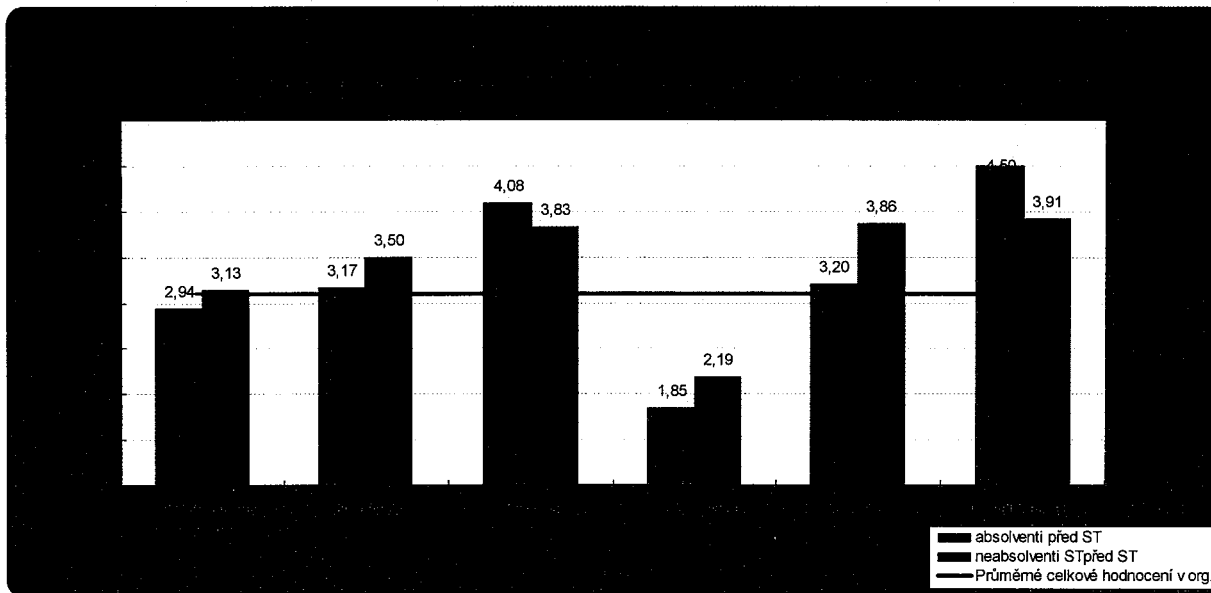


Potvrdil se náš předpoklad o lepším hodnocení v dimenzích „zdvořilost“ a „formální aspekty“. Vyššího výsledku dosáhla skupina absolventů ve všech kategoriích, rozdíly mezi skupinami však nedosahují ani půl bodu.

Bylo by zavádějící interpretovat graf 13 jako důkaz o pozitivním přínosu sales trainingu (tréninku prodejních dovedností), aniž bychom zohlednili výsledky obou skupin ještě před výcvikem. Z grafu 14 můžeme vyčíst, že skupina zaměstnanců, kteří byli vybráni pro sales training, byla v roce 2005 hodnocena ve třech kategoriích („zdvořilost“,

„profesionalita“ a „ochota“) hůře než ostatní. Přesto v roce 2006 dosahují lepšího výsledku i zde.

Graf 14



Překvapivě došlo k největšímu pozitivnímu posunu v kategorii „ochota“. „Ochotu a přívětivost“ považujeme za kategorii, ve které se nejvíce uplatňují osobnostní charakteristiky jedince. Zaměstnanci byli v ST poučeni o způsobech, jak projevat zájem o zákazníka, jak udržovat oční kontakt a kdy se na klienta usmívat. Oční kontakt, úsměv, osobní zájem o zákazníka, přívětivost... jsou atributy chování, kterým se lze naučit jen zčásti. Pokud v interakci působili příliš odosobněně a zdálo se, že postupují zcela mechanicky a v interakci se osobně neangažují, neměl zákazník (resp. hodnotitel) z kontaktu s personálem příjemný pocit. I v případě, že by zaměstnanec formálně dodržel všechny atributy chování, nebyla by interakce hodnocena jako příjemná a pracovník jako přívětivý.

Domníváme se, že ke zlepšení mohlo dojít i v souvislosti s poskytováním zpětné vazby. Zaměstnanci byli upozorněni na konkrétní nedostatky v pracovním chování a spontánně mohli usilovat o nápravu právě v této oblasti. Je pravděpodobné, že jen uskutečnili svůj potenciál. Upozornili jsme je na základě prvního hodnocení na nedostatky a umožnili jsme jim tak soustředit se na své slabé stránky.

Ve skupině bez ST byly oproti roku 2005 hůře hodnoceny kategorie „ochota“ a „zdvořilost“. Tento negativní posun můžeme přičíst také na vrub skutečnosti, že jen část zaměstnanců byla hodnocena dvakrát a ve skupině bez ST jsou zahrnuti všichni zaměstnanci hodnocení poprvé (mezi nimi také několik nových zaměstnanců). Přestože tito zaměstnanci pracovali pro společnost už v roce 2005, z kapacitních důvodů nebyli zahrnuti do prvního hodnocení, jejich pracovní výkon nebyl posouzen a nebyli upozorněni na nedostatky ve svém pracovním chování.

Metodami statistické analýzy jsme ověřili také pravdivost hypotézy:

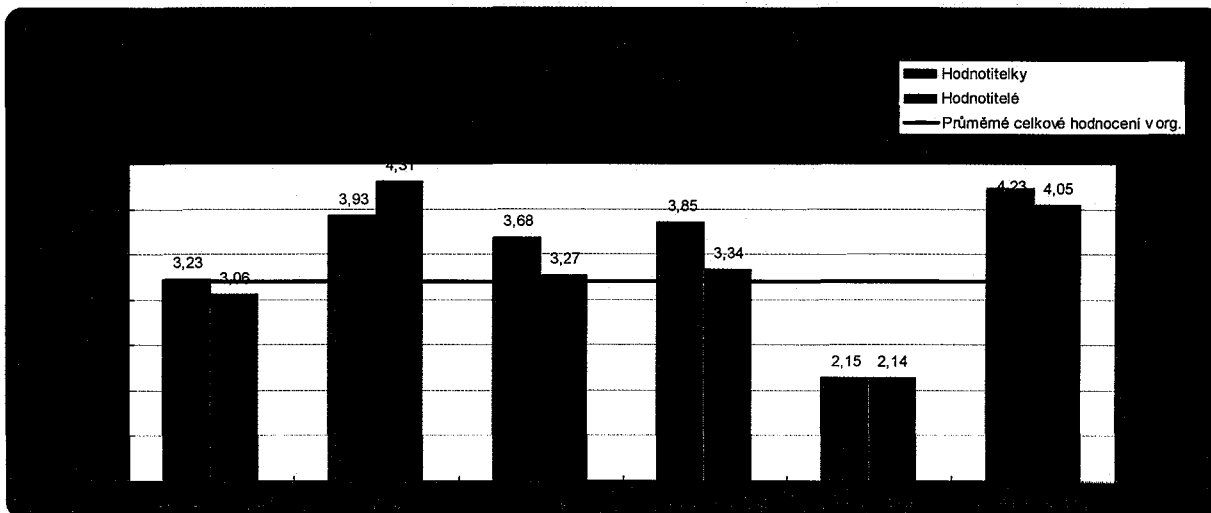
I. Druhé kolo MS prokázalo signifikantní rozdíl (průměrného hodnocení) mezi zaměstnanci skupiny A (absolventi ST) a skupiny B (zaměstnanci bez ST).

Na pravdivostní hladině $\alpha=0,05$ se nám t-testem (párovým t-testem) tuto hypotézu nepodařilo zamítnout. Ačkoli graf 13 přináší důkazy o rozdílu hodnocení obou skupin, nepřinášejí zdrojová data dostatečně silnou evidenci statisticky významné difference.

7.3.2. Ověření dosažení shody hodnotitelů

Při úvodním školení a na hromadné schůzce v průběhu hodnocení byl jedním ze základních úkolů dosáhnout faktické shody hodnotitelů. Jinými slovy snažit se o maximálně jednotné pojetí posuzovaných kategorií a jednotlivých položek hodnotícího dotazníku. Přesto jsme si vědomi přirozené tendence k subjektivnímu zkreslení výsledků. Uvažovali jsme také o tom, do jaké míry ovlivňuje výsledek hodnocení pohlaví mystery shoppera. Do grafu 15 jsme zanesli souhrnné výsledky hodnocení hodnotitelů žen/mužů.

Graf 15



K zajímavé shodě došlo mezi muži a ženy v kategorii „profesionalita“. Zdá se, že zaměstnanci působili stejně (ne)profesionálně na obě pohlaví, přestože v ostatních kategoriích jsou v hodnocení znatelné rozdíly. Pokud bychom zanedbali možnost, že by ženy souhrou náhod hodnotily právě skupinu „lepších“ zaměstnanců, můžeme interpretovat výsledky grafu:

1. Ženy byly častěji nespokojeny s rychlostí obsluhy. Více než muži měly pocit, že doba čekání neodpovídala aktuální situaci na provozovně.

2. Ženy hodnotí zaměstnance v dimenzích „zdvořilost“, „ochota a přívětivost“ téměř o půl bodu lépe než muži.

Naši hodnotitelé (ženy) při společných schůzkách několikrát vyslovili podezření, že přívětivější a zdvořilejší chování zaměstnanců může souviset s jejich pohlavím a vzhledem.

8. Diskuse

Nejprve bychom se v diskusi chtěli věnovat metodologickým a psychometrickým otázkám mystery shoppingu, analyzovat příčiny možného zkreslení výzkumných výsledků, vyjádříme se také k validitě a reliabilitě výzkumu.

8.1. Validita

V oblasti prodeje a služeb je měřítkem efektivity pracovní činnosti spokojenost zákazníka. Jelikož jsme dimenze hodnocení pracovního výkonu formulovali na základě očekávání a požadavků skutečných zákazníků (předvýzkum) a také jsme při hodnocení zohlednili servisní standardy, tak jak byly stanoveny ve společnosti, byla metoda MS, tak jak jsme ji využívali v našem výzkumu, pro vyvození platných závěrů o pracovním výkonu zaměstnanců přiměřená. Můžeme konstatovat, že jsme hodnotili pracovní výkon v dimenzích, které jsou skutečně charakteristické pro úspěšného zaměstnance v CG, a že bylo dosaženo přiměřené konstruktové validity.

Skutečnost, že zjišťované charakteristiky vyplynuly z důkladné analýzy pracovní činnosti a připravené scénáře obsahovaly všechny důležité a často se vyskytující pracovní úkoly a také fakt, že byli vyškolení hodnotitelé schopni důsledně a přesně pozorovat projevy chování personálu, považujeme za důkaz o dostatečné úrovni obsahové validity.

Uvědomujeme si, že při reálné interakci se zákazníkem ovlivňuje subjektivní hodnocení servisní kvality i řada dalších faktorů, které zákazníci nebyli schopni identifikovat, které však nijak nemusí souviset s vlastním výkonem pracovníka (např. aktuální vyladění zákazníka). Z povahy metody MS nebylo možné tyto faktory zahrnout do hodnocení.

Validita MS je také ovlivněna výběrem hodnotitelů. Studie provedené v zahraničí prokázaly, že jen skupina hodnotitelů, která je reprezentativním vzorkem zákaznické populace, může být zdrojem validních dat. Jak jsme zmiňovali již dříve, nebyli jsme v praxi schopni

této podmínce vyhovět. Naši mystery shoppeři byli pouze mladí lidé do třiceti let, podobně jako zaměstnanci CG. Tato shoda mohla někdy vést k méně formálnímu chování zaměstnanců. Nacházíme při hodnocení ženami lepší výsledky zaměstnanců v dimenzích „zdvořilost“ a „ochota“. Jelikož byl poměr hodnocených mužů a žen přibližně 2:1, můžeme rozvíjet úvahu o tom, do jaké míry byli mužští zaměstnanci v interakci ovlivněni pohlavím a vzhledem hodnotitele.

8.2. Reliabilita

Posoudit do jaké míry můžeme náš výzkum považovat za reliabilní je problematické. Je obtížné stanovit míru shody hodnocení zaměstnance ve dvou modelových situacích nebo při hodnocení dvěma mystery shoppery, protože jen málo zaměstnanců bylo v rámci jednoho MS hodnoceno více než jednou. Chtěli jsme prokázat pozitivní přínos MS, resp. lepší průměrné výsledky druhého kola, nebylo naším cílem dosáhnout shody hodnocení.

MS si neklade za úkol zjišťovat nebo hodnotit obecné osobnostní charakteristiky pracovníků, zaměřuje se pouze na pozorovatelné aspekty pracovního chování. Předpokládali jsme, že zaměstnancům bude individuálně sdělen výsledek a v neformálním rozhovoru diskutována relevantnost zjištění.

Nežádoucí proměnné, které by mohly negativně ovlivňovat realibilitu, jsme se snažili eliminovat:

1. důkladným proškolením hodnotitelů
2. použitím jednoznačných kritérií pro skórování jednotlivých dimenzí.

Předpokládali jsme také, že mystery shoppeři budou k hodnocení přistupovat důsledně a spolehlivě.

Při kvalitativní analýze doprovodných komentářů (viz příloha 2) jsme narazili na specifické tendence hodnotitelů.

Ženy často v podrobném popisu interakce uváděly pocit neosobního přístupu personálu, stěžovaly si na nedostatek zájmu o

zakázku i svou osobu, postrádaly více očního kontaktu, vadila jim určitá mechaničnost projevu.

Přestože jsme se na úvodním školení i na společných schůzkách snažili, aby hodnotitelé pojímali všechny dimenze stejně a všem přikládali stejnou důležitost, projevila se zde obecně ženské zaměření na vztahy s lidmi. Spokojenosti či nespokojenost s interakcí byla podmíněna povahou „vztahu“, který se vytvořil mezi testujícími zákaznicí a obsluhou.

Ženy více než muži zažívaly určité nepohodlí a nejistotu, když zaměstnanci nedostatečně komunikovali o zakázce a odcházeli beze slova do zázemí provozovny. Častěji než muži hodnotily dobu čekání jako příliš dlouhou s ohledem na situaci v provozovně.

Musíme tedy připustit, že při realizaci MS docházelo přes veškerou naši snahu o shodu hodnotitelů k subjektivnímu zkreslení hodnocení.

8.3. Verifikace hypotéz

Přes formálně kvantitativní povahu získaných dat, nebylo naším cílem verifikovat řadu hypotéz. Výsledky jsme posuzovali spíše kvalitativně, porovnávali jsme hodnocení mezi skupinami a uvažovali jsme o možných příčinách zjištěných diferencí. Metodami statistické analýzy jsme ověřovali jen tři hypotézy:

I. Druhé kolo MS prokázalo signifikantní rozdíl (průměrného hodnocení) mezi zaměstnanci skupiny A (absolventi ST) a skupiny B (zaměstnanci bez ST).

II. Rozdíl výsledků prvního a druhého hodnocení zaměstnanců je signifikantní.

III. Rozdíl v hodnocení pracovního výkonu personálu v prodejních prodejnách vedených různými pracovníky je signifikantní.

Přestože grafy přinášejí důkazy o diferenci jednotlivých hodnocení, nemohli jsme na základě získaných dat žádnou z těchto tří hypotéz zamítnout. Rozdíly sice evidentně existují, nedosahují však hodnot statisticky významných.

V rámci MS jsou výsledky interpretovány spíše kvalitativně. Jakékoli zvýšení průměru hodnocení je pozitivně oceňováno, i když jde často jen o desetiny bodu. Zaměstnanec, který podává optimální výkon jen s několika drobnými nedostatky, většinou jen obtížně dosahuje lepšího hodnocení.

Menší rozdíl mezi oběma koly MS, než jsme očekávali, lze vysvětlit několika způsoby:

1. V obou kolech MS hodnotila zaměstnance stejná skupina mystery shopperů. Bylo prokázáno, že s opakovaným hodnocením může docházet ke zvýšené citlivosti ve vnímání nedostatků pracovního výkonu a hodnotitel posuzuje chování přísněji. I v případě, že v souvislosti s poskytováním zpětné vazby a sales trainingem (trénink prodejních dovedností) skutečně došlo ke zlepšení výkonu zaměstnance, neprojevil by se tento posun v předpokládaném rozsahu, protože je hodnocení je přísnější než v předchozím kole.
2. V obou kolech MS byly hodnoceny dvě relativně odlišné skupiny. Podařilo se nám dvakrát posoudit výkon 23 zaměstnanců (z 59 v prvním kole a 49 v kole druhém), z větší části jsme tedy hodnotili na podzim 2005 a na jaře 2006 jiné pracovníky.
3. Menší diferenciační schopnost dat může také vyplývat z charakteru hodnocení na pětistupňové škále, která s sebou přináší určitá omezení. Abychom se rozhodli pro jednu z hodnot, je třeba určité simplifikace závěrů pozorování. Také se zde projevuje chyba centrální tendence (tzn. hodnotitelé se často přiklánějí ke střední hodnotě, když s interakcí nejsou zcela spokojeni, ale nepovažují ji za úplně špatnou).
4. U zaměstnanců (23), kteří byli hodnoceni v obou MS, by se mohla projevit snaha hodnotitelů potvrdit hodnocení z minulého kole. Můžeme hovořit chybě způsobené „efektem nedávné zkušenosti“.

Naším úkolem bylo provést hodnocení zaměstnanců, zpracovat výsledky a prezentovat závěry šetření. V procesu poskytování zpětné

vazby a při realizaci sales trainingu jsme měli funkci poradců, přímo jsme se tedy na těchto aktivitách nepodíleli. Do úvah o příčinách menšího pozitivního přínosu MS proto zahrnujeme i možnost, že zpětná vazba nebyla poskytována správným způsobem a sales training nebyl koncipován dle doporučení vyplývajících z výsledků hodnocení. V takovém případě by nemohlo dojít k žádoucímu dosahování rozvojového potenciálu zaměstnance, tak jak byl identifikován při MS.

K určitému zkreslení získaných dat mohlo také dojít v souvislosti s nereprezentativním výběrem hodnotitelů. Je však třeba upozornit, že základním požadavkem společnosti CG je, aby se zaměstnanci chovali ke všem zákazníkům dle servisních standardů bez rozdílu pohlaví, věku, typu zakázky... Jako psychologové jsme si však vědomi, jak důležitým faktorem, který ovlivní charakter interakce, může být právě vzhled zákazníka, aktuální vyladění obou účastníků prodejního rozhovoru...

Při realizaci tohoto výzkumu jsme byli nuceni přistoupit na řadu kompromisů. Projekt bylo třeba realizovat v praxi a bylo tedy nezbytné dostát nejen nárokům akademické obce, ale též vyhovět požadavkům společnosti CG. Jsme si vědomi, že pokud bychom nebyli limitováni finančními možnostmi CG, realizovali bychom výzkum metodologicky čistší, který by přinášel data spolehlivější a jehož závěry bychom mohli ve větší míře zobecnit. V našich podmínkách jsme alespoň zčásti pronikli do této problematiky. Další výzkum, evaluační studie, psychometrické rozbory zůstávají tedy i pro nás výzvou do budoucna.

Potvrdil se též předpoklad o úzké provázanosti MS s marketingovým výzkumem. Marketingový výzkum může určit, kam by měla být soustředěna pozornost při dosahování marketingových cílů a marketingové strategie mají jeden primární účel: přinést organizaci ekonomický zisk (Hague, 2003). Zaručeným zdrojem trvalého zisku jsou stálí, loajální a spokojení zákazníci, proto je základním cílem společnosti uspokojovat potřeby zákazníků dle jejich očekávání. Psychologie a její metody se jsou nástrojem, jak tohoto cíle dosahovat a mystery shopping je dílčím krokem v procesu žádoucí přeměny

společnosti, zahrnující i zdokonalení poskytovaného zákaznického servisu. MS hodnotí výkon zaměstnance v předem definovaných kategoriích, které by měly být relevantními faktory ovlivňujícími zákaznickou spokojenost. Jinými slovy, **marketingový výzkum určí, jaké dimenze hodnotit (na co se ptát), a s poznatky psychologie pak dosáhneme reliabilních a validních výsledků hodnocení.** S ohledem na skutečnost, že MS se zaměřuje na pracovní výkon jednotlivých pracovníků, je psychologie metodologickým i teoretickým základem při zjišťování faktorů ovlivňujících pracovní chování (čas, povaha interakce, pracovní motivace, pracovní stres, osobnostní charakteristiky pracovníka).

9. Závěr

Cíle této diplomové práce můžeme shrnout do několika bodů:

1. Pojednat v teoretické části o metodě mystery shopping jako o nástroji hodnocení pracovního výkonu.
2. Zorientovat čtenáře v odborných pojednáních, časopisových článcích a knižních publikacích, které se tímto tématem zabývají.
3. Realizovat v praxi vlastní projekt mystery shoppingu.
4. Ověřit pozitivní přínos MS (resp. systému: hodnocení, zpětná vazba, výcvik, hodnocení) pro konkrétní organizaci.
5. Konfrontovat výsledky se závěry zahraničních studií, citovaných v teoretické části.

Nejvíce problémů se objevilo při realizaci cíle, který je zmíněn jako druhý. Při sběru dostupných zdrojů informací jsme narazili na řadu překážek. V českém jazyce **neexistuje žádná monografie na téma mystery shopping**, jiné odborné publikace o metodách psychologie práce a organizace (české i zahraniční) tuto metodu nezmiňují vůbec, nebo jen zcela okrajově. Při vyhledávání časopisových článků, nás většinou zastavil **omezený přístup k full-textovým zdrojům** (plnému

znění článků) spadajících do placených databází. Při psaní této diplomové práce jsme proto čerpali nejčastěji z vlastních zkušeností a využili jsme také poznatků o podobných metodách (např. assessment center).

Pomocí metod kvalitativní i kvantitativní analýzy dat jsme dospěli k **výzkumným závěrům:**

1. Nejhorších výsledků dosahovali zaměstnanci v obou kolech MS v dimenzi „profesionalita“. Bodový zisk v této kategorii byl hluboko pod průměrem hodnocení celkově.

2. Nejlépe byla v obou kolech hodnocena kategorie „formální aspekty“.

3. Muži měli v březnu 2006 lepší výsledky než ženy v dimenzích „ochota a přívětivost“, „zdvořilost“, „profesionalita“; ženy dosáhly lepšího výsledku jen v kategorii „rychlost“ a „formální aspekty“.

4. A. V březnu 2006 dosahovali zaměstnanci lepšího průměrného hodnocení ve všech dimenzích.

B.K největšímu posunu došlo v dimenzi „formální aspekty“.

C. Hypotéza o signifikantním rozdílu hodnocení obou kol MS nebyla potvrzena.

5. A. Zaměstnanci, kteří absolvovali sales training (ST- trénink prodejních dovedností), byli v březnu 2006 v všech dimenzích hodnoceni lépe než skupina bez ST. Prokázali jsme pozitivní přínos ST.

B. Největší náskok získali absolventi ST před ostatními zaměstnanci v dimenzi „zdvořilost“, „ochota a přívětivost“, „formální aspekty“.

C. Hypotéza o signifikantním rozdílu průměrů hodnocení skupiny absolventů ST a zaměstnanců bez ST nebyla potvrzena.

6. A. Byly zjištěny rozdíly v hodnocení mystery shopperů v závislosti na jejich pohlaví.

B. Ženy byly více spokojeny s výkonem zaměstnanců v kategorii „zdvořilost“, „ochota“, „formální aspekty“.

C. Muži hodnotili zaměstnance lépe než ženy v kategorii „rychlost“.

D. Hodnotitelé se bez rozdílu pohlaví shodli v dimenzi „profesionalita“.

7. A. Byly zjištěny rozdíly v kvalitě poskytovaného zákaznického servisu mezi pracovními týmy jednotlivých provozoven.

B. Rozdíly průměrného hodnocení pracovních týmů nelze dávat do jednoduché kauzální souvislosti s osobou vedoucího pracovníka.

C. Největší rozdíl mezi nejlépe a nejhůře hodnocenou provozovnou se projevil v dimenzích „zdvořilost“ a „ochota a přívětivost“.

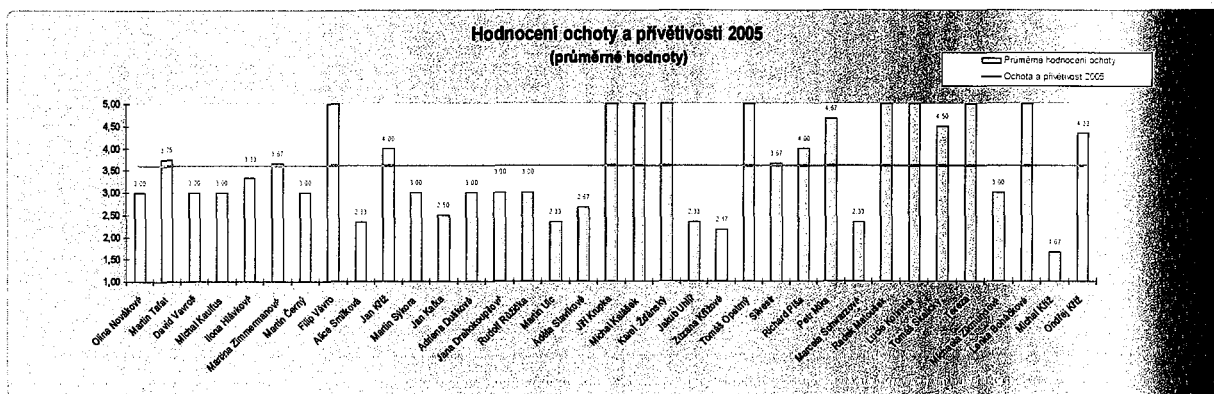
D. Rozdíl hodnocení pracovních týmů není statisticky signifikantní.

Při realizaci MS byla **identifikována tendence žen (hodnotitelek) citlivěji posuzovat výkon pracovníka v položkách dotazníku, které se zaměřovaly na udržení očního kontaktu, úsměv, vstřícnost a projevení zájmu o zákazníka.** Tato skutečnost pravděpodobně vedla k subjektivnímu zkreslení výsledku hodnocení v dimenzi „ochota a vstřícnost“.

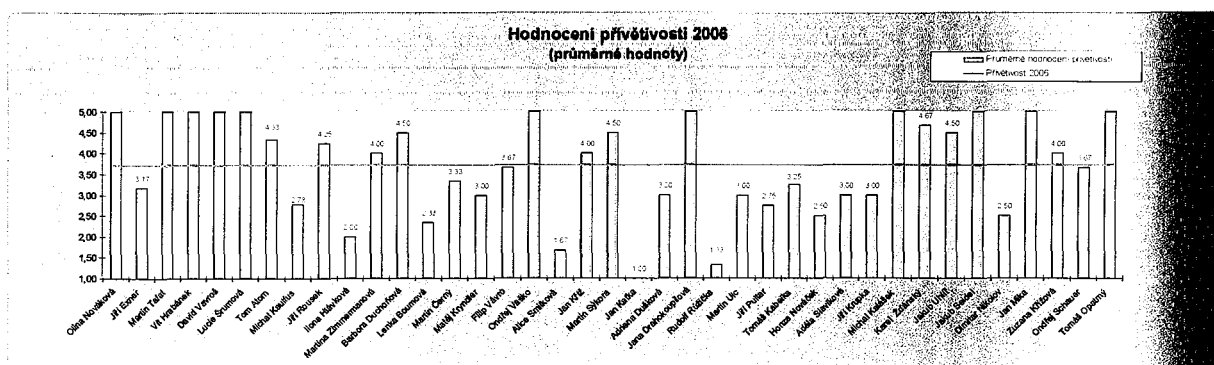
Snažili jsme se při vytváření designu výzkumného projektu zohlednit všechny metodologické zásady výzkumu v oblasti psychologie práce a organizace. Požadavek realizace projektu v praxi s sebou přinesl řadu omezení a nutných kompromisů, proto upozorňujeme na omezené možnosti generalizace závěrů našeho výzkumu v praxi.

Příloha 1 – Doplněk - Grafy

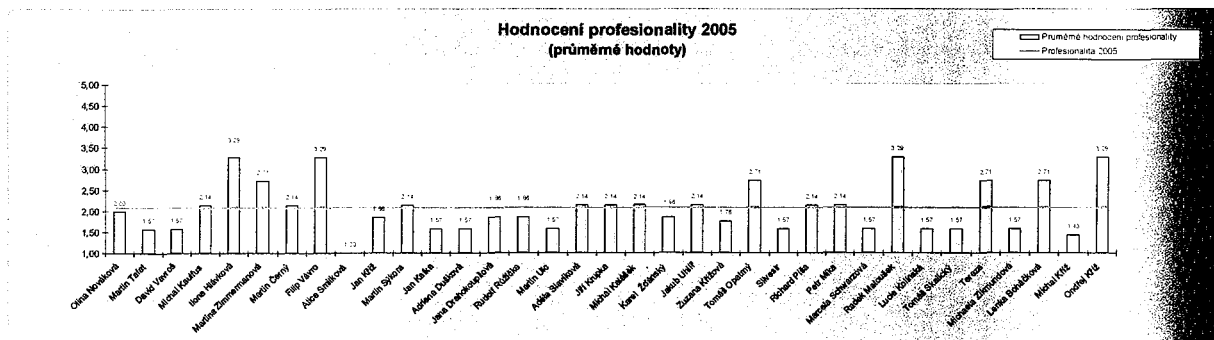
Graf 16



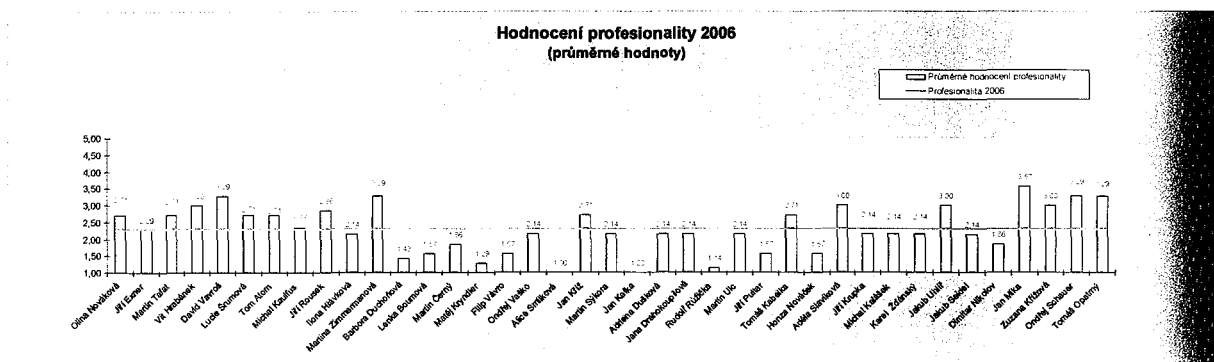
Graf 17



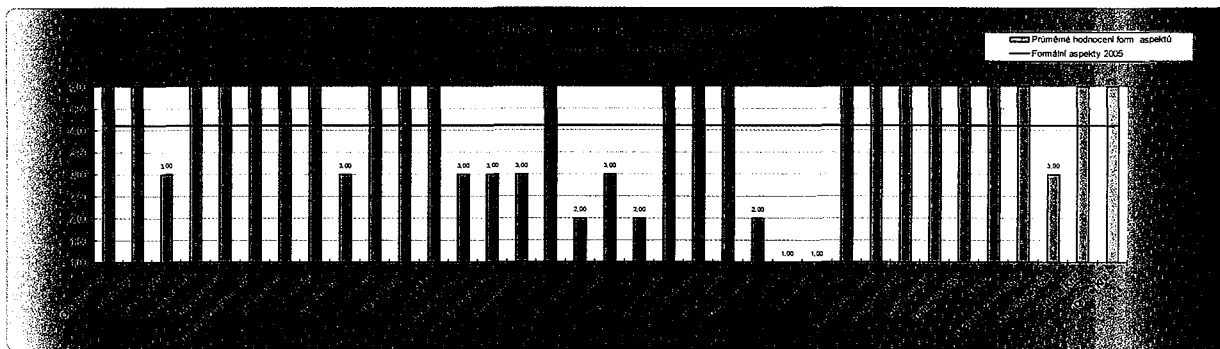
Graf 18



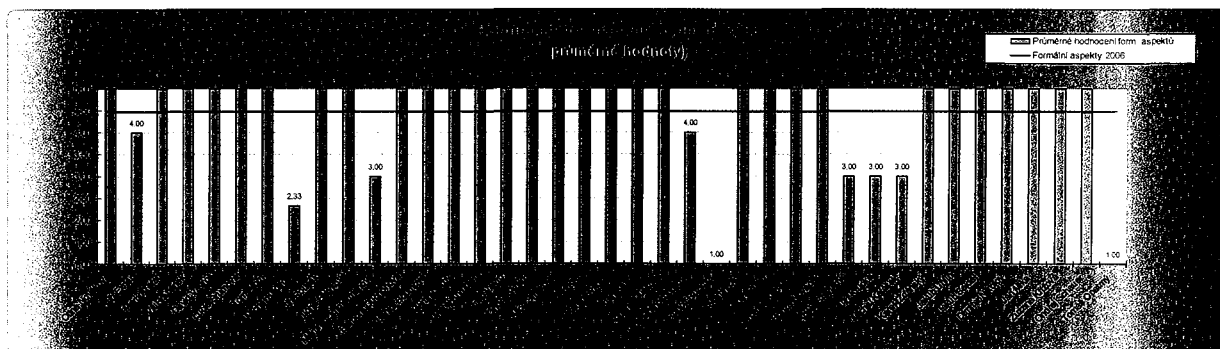
Graf 19



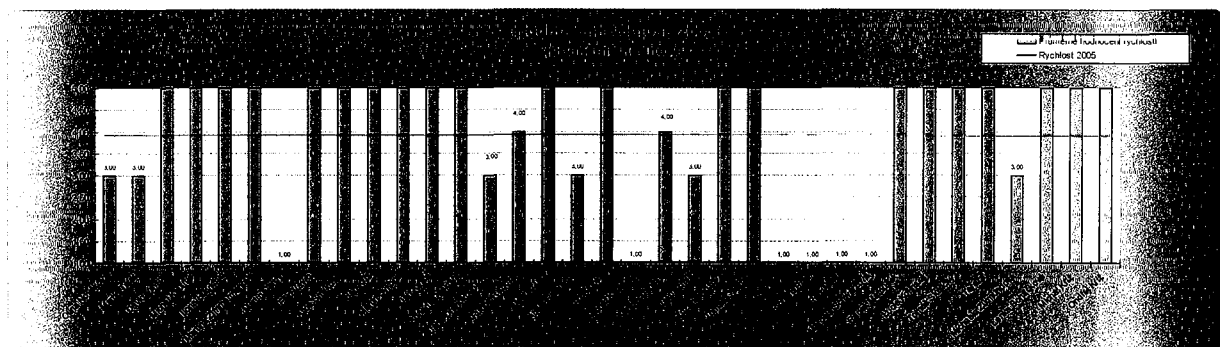
Graf 20



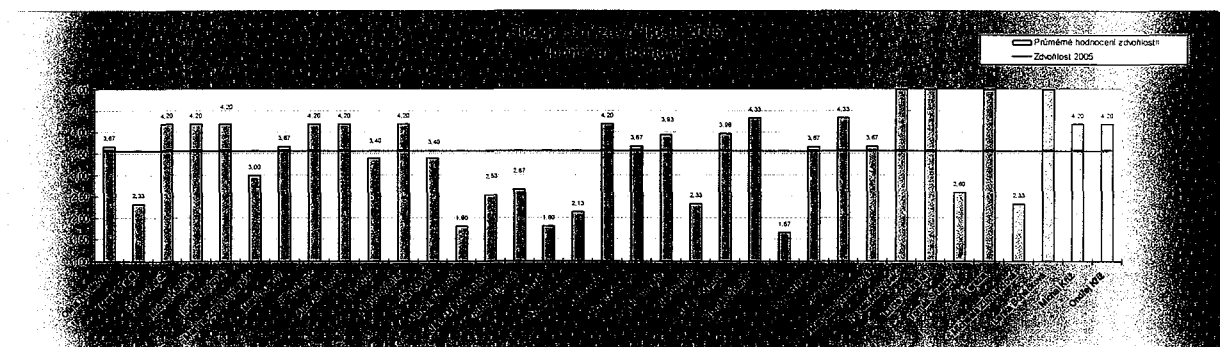
Graf 21



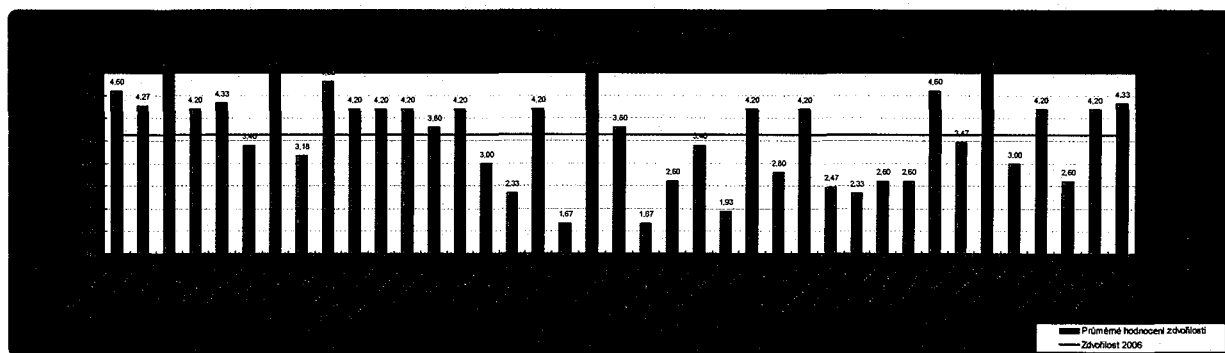
Graf 22



Graf 23



Graf 24



Příloha 2 – Úryvky z komentářů

„Prodavačka byla profesionální, ale něco tomu chybělo. Celou dobu se neusmála a byla trochu jako automat. Nebylo příjemné, když jsem čekala vepředu v obchodě a ona na několik minut zmizela, aniž by cokoliv řekla.“

„Vystupoval hodně profesionálně, nicméně také neudržel příliš velký kontakt se zákazníkem. Jen si vzal zakázku, zeptal se, jestli chci velký formát složit, a odešel. Možná by se mohl občas usmát.“

„Ochotný, příjemný, udržuje oční kontakt a projevuje o mě osobní zájem. Neverbálně i verbálně.“

„Byl v interakci příliš žoviální. Možná se mi snažil imponovat, ale nebylo to příjemné.“

„V kontaktu spíše odtažitý, komunikace pouze nezbytně nutná pro vyřízení zakázky. Neudrhuje oční kontakt. Přístup ochotný, věcný, efektivní, ale necítila jsem z jeho strany osobní zájem. V osobním kontaktu celkem příjemný.“

„Na začátku si mě chvíli nevšímal, nevěděl jsem, jestli mě přehlíží. V průběhu interakce neprohodil jediné slovo. Jinak vyhotovení zakázky rychlé. Při předávání zakázky mi nebylo zřejmé, zda je už hotová. Neverbálně také nedával čitelné signály. Nepříjemně strohý. Jediná věta, kterou pronesl: "Kartičku u pokladny".“

„Vůbec nenavázal oční kontakt, téměř se mnou nekomunikoval, pouze mi předal hotovou zakázku. Zapomněl vrátit CD, když jsem ho na to upozornila, ani se neomluvil. Žádné poděkování ani rozloučení.“

„Pracuje rychle, efektivně. Ale: vůbec neudrhuje oční kontakt. Mluví potichu, místy až nesrozumitelně. Kontakt omezen na nejnutnější úkony na zakázce. Nedává žádné otázky, aby si ujasnil mou přesnou představu. Neprojevuje žádný osobní zájem o zakázku ani o mě. Nenabídl ani tašku ani obálku.“

„Interakce obsahovala vše, co měla. Oční kontakt pozdrav, info. Přesto nepůsobila příjemně. Byla odměřená, bez úsměvu, říkala naučené fráze, které říká jen z povinnosti bez zájmu o zákazníka.“

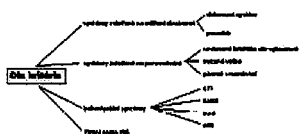
„Zaměstnanců bylo v obchodu plno, přesto jsem si jako zákazník chvíli připadala ztracená. Nevěděla jsem, zda li mám někoho oslovit, nebo se rovnou někam vydat? Prodavači si mě nejprve "okoukli" a teprve poté mě pokladní poslala do zadní místnosti za kolegou. Ta krátká chvílka mi však byla velmi nepříjemná.“

Přehled schémat (použitých v textu):

Obr.1 schéma personálního managementu. Str.7



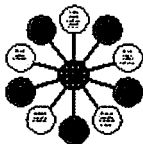
Obr.3 schéma dělení metod hodnocení podle kritéria. Str.13



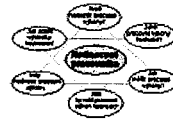
Obr.4 schéma dělení metod hodnocení podle zdroje. Str.19



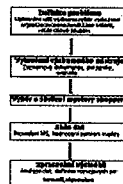
Obr.7 Deset omylů o MS. Str. 58



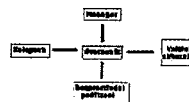
Obr.2 schéma systému hodnocení pracovního výkonu. Str.10



Obr.6 schéma průběhu projektu MS. Str. 34



Obr.5 schéma 360° zpětné vazby. Str. 23



Obr.8 Řetězec kvality. Str. 66



Použitá literatura:

Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů.* Grada Publishing, Praha 2002.

Bauer, F.; Urbahn, J.; Markart, V.: *Die zehn häufigsten Missverständnisse zum Thema Mystery Analysen.* Planung und Analyse, September 2003.

Soubor v pdf na http://www.vocatus.de/pdf/Press-PA-Fehler_in_Mystery_Analysen.pdf (16.3.2006)

Bedrnová, E.; Nový, I. & kol.: *Psychologie a sociologie řízení.* Management Press, Praha 1998.

Böhm, Diana-Nadine et al.: *Mystery shopping – Neue Ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden.* Munich Business School Working Paper. (8) 2005.

Brender-Ilan, Y.; Shultz, T.: *Perceived Fairness of the Mystery customer Method: Comparing Two Employee Evaluation Practices.* Employee Responsibilities and Rights Journal. 17(4), December 2005.

Finn, A.; Kayandè, U.: *Unmasking a phantom: a psychometric assessment of mystery shopping.* Journal of Retailing. 75(2): 195-217, Summer 1999.

Hautzinger, H.; Pfeiffer, M.; Schmidt, J.: *Service der Deutschen Bahn: Beratung neue Bahnpreise.* 2003.

Soubor v pdf přístupný na http://www.eisenbahn-webkatalog.de/news/gutachten_stiwa.pdf (16.3.2006)

Hague, P.: *Průzkum trhu.* Computer Press, Brno 2003.

Janoušek, J. a kol.: *Metody sociální psychologie.* SPN, Praha 1986.

Jesson, J.: *Mystery shopping demystified: Is it a justifiable research method?* The Pharmaceutical Journal. 272: 615-617, May 2004.

Johnson, J.E.: *Four Rules to Guide Customer Service.* Health Care Food & Nutrition Focus. 18(9), May 2002.

Kenagy, J.W.; Berwick, D.M.; Shore, M.F.: *Service Quality in Health Care.* JAMA. 281(7): 661-665, February 1999.

Článek přístupný na <http://jama.ama-assn.org/cgi/reprint/281/7/661.pdf> (16.3.2006)

Kirchberg, V.: *Mystery visitors in Museum: An underused and underestimated tool for testing visitor services.* International Journal of arts management. 3 (1): 32-38, Fall 2000.

Kohoutek, R.; Štěpaník, J.: *Psychologie práce a řízení.* Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2000.

Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Management Press, Praha 1995.

Kueng, P.; Wettstein, T.: *Measuring Customer Satisfaction using IT: A Case Study.* 1999.

Soubor v pdf přístupný na <http://www.measure.ch/docs/KueWet99.pdf> (5.4.2006)

Kyriánová, H.: *Assessment centrum v současné personální praxi.* Testcentrum, Praha 2003.

Mayerová, M.; Růžička, J.: *Psychologie v hospodářské praxi.* Západočeská univerzita, Plzeň 2002.

Maynard, D.: *Measuring customer satisfaction: How to get reliable results for less cost.* AGSM. 3: 22-24, 2002.

Meister, D.; Rabideau, G.: *Human Factors Evaluation in System Development.* John Wiley & Sons, New York 1965.

Milkowich, G.T.; Boudreau, J.W.: *Řízení lidských zdrojů.* Grada, Praha 1993.

Montag, P.: *Assessment centre.* Pragoeduca, Praha 2002.

Odiorne, G.S.: *The trend toward the quarterly performance review.* Business Horizons. 33 (4): 38-41, 1990.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. and Berry, L.L.: *A conceptual model of service quality and its implications for future research.* Journal of Marketing. 49: 41-50, Autumn 1985.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. and Berry, L.L.: *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service duality.* Journal of Retailing. 64: 12-40, Spring 1988.

Payne, A.: *Marketing služeb.* Grada, Praha 1996.

Provazník, V. a kol.: *Psychologie pro ekonomy.* Grada Publishing, Praha 1997.

Růžička, J.; Hyhlík, F.: *Vedení lidí.* Knižnice vedoucího pracovníka, Praha 1976.

Schneider, B.; White, S.S.; Paul, M.C.: *Linking service climate and customer perception of service duality: Test of causal model.* Journal of Applied Psychology. 83 (2):150-163, April 1998.

Štikar, J.; Rymeš, M.; Riegel, K.; Hoskovec, J.: *Metody psychologie práce a organizace.* Karolinum, Praha 2000.

Štikar, J.; Rymeš, M.; Riegel, K.; Hoskovec, J.: *Psychologie ve světě práce.* Karolinum, Praha 2003.

Travelers, T.: *Your guide to performance appraisal.* Personnel. 9(2), 1978.

Connexions Direct: Mystery Shopping Pilot Evaluation Study.

Vajčnerová, I.; Stojarová, Š.: Marketingový výzkum kvality služeb cestovních kanceláří a agentur.

Soubor na http://www.kcr.zf.jcu.cz/katedra/konference/cdrom03/sekce1/08_vaicnerova.doc (16.3.2006)

Vancouver, J.F., Tischner, E.C.: The Effect of Feedback Sign on Task Performance Depends on Self-Concept Discrepancies. Journal of Applied Psychology. 89 (6): 1092-1098, December 2004.

Van der Wiele, T.; Hesselink, M.; Van Iwaarden, J.: Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. Total Quality Management and Business Excellence. 16(4): 529 – 541, June 2005.

Van der Wiele, T.; Hesselink, M.; Boselie, P.: The importance of customer satisfaction in organisational transformation: a case of a Dutch temporary employment agency. 2002.

Soubor přístupný na <http://people.few.eur.nl/vanderwiele/papers/eoq46.pdf> (16.3.2006)

Van der Wiele, T.; Hesselink, M.: Mystery Shopping: In-depth measurement of customer satisfaction. 2002.

Soubor na <http://people.few.eur.nl/vanderwiele/papers/qmod2002mysteryshopping.pdf> (16.3.2006)

Vysekalová, J., Komárková, R.: Psychologie reklamy. Grada, Praha 2001.

Wagnerová, I.: Řízení výkonnosti. Marek Konečný, Brno 2005.

Wagnerová, I.: Pracovní hodnocení. Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti. Marek Konečný, Brno 2005.

Internetové zdroje:

37. www.mspa.com

38. www.simar.com