

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Využití metody Mystery shopping v rámci podnikového řízení

Bc. Pavel Kroutil

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kroutil Pavel

Podnikání a administrativa

Název práce

Využití metody Mystery shopping v rámci podnikového řízení

Anglický název

Use of the Mystery shopping for business management

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě provedeného průzkumu s využitím metody Mystery shopping zhodnotit úroveň kvality služeb a navrhnout vhodná doporučení pro zvýšení kvality služeb vybraného subjektu.

Metodika

Při řešení diplomové práce budou použity logické („párové“) metody: abstrakce X konkretizace, analýza X syntéza, indukce X dedukce. Logické metody budou použity při řešení teoretické i praktické části práce.

Dále budou použity vybrané empirické metody: pozorování, dotazování a experiment. Empirické metody budou použity v praktické části práce. Primární metodou v této části práce bude metoda Mystery shopping, která bude vhodně doplněna průzkumy s využitím jiných empirických metod.

Práce se bude skládat z následujících kapitol: 1) Úvod, 2) Cíl práce a metodika, 3) Teoretická východiska, 4) Vlastní práce, 5) Výsledky (návrhy a doporučení), 6) Závěry, 7) Seznam použitých zdrojů, 8) Přílohy

Harmonogram zpracování

leden 2012 - cíl práce + metodika

září 2012 - teoretická východiska práce + přípravná fáze průzkumu (v případě potřeby předvýzkum)

prosinec 2012 - realizace průzkumu (sběr dat)

leden 2013 - analýza a vyhodnocení dat z průzkumu

březen 2013 - odevzdání práce

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

Mystery shopping, marketingový výzkum, kvalita služeb, chování zákazníka

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. Marketing, 6.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3

BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing, 1.vyd. Praha : C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

HAUGE, Paul. Průzkum trhu, příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8

MALÝ, V. Marketingový výzkum: Teorie a praxe. 1. Vyd. Praha: VŠE, 2006. ISBN 80-245-0761-7

PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9

ZBOŘIL, Kamil. Marketingový výzkum Metodologie a aplikace. Praha : VŠE, 1998. ISBN 80-7079-394-5

Dostupné z

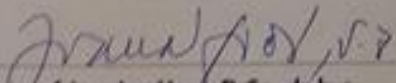
STUCKER, C. The Mystery Shopper's Manual. Sugar Land: Special Interests Publishing 2005. ISBN 888-266-5888.

Vedoucí práce

Kala Štěpán, Ing., MBA, Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2014


prof. Ing. Jan Hroň, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.
Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Využití metody mystery shopping v rámci podnikového řízení" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 18.3.2014

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Štěpánu Kalovi MBA, Ph.D. za odbornou pomoc a věnovaný čas. Dále bych chtěl poděkovat rodině za podporu a pomoc.

Mystery shopping

Mystery shopping

Souhrn

Téma této diplomové práce je využití metody mystery shopping v rámci podnikového řízení. Mystery shopping je důležitá součást marketingového výzkumu. Používá se k hodnocení služeb či zboží formou fiktivního nákupu, který se vyhodnotí a zjistí se objektivní stav. V teoretické části se práce věnuje marketingu, mystery shoppingu a vzdělávání v organizaci. V praktické části je v práci navrhována, uskutečněna a vyhodnocena mystery shopping studie v organizaci ve vzdělávacím oddělení. K souhrným výsledkům byly uvedeny v této práci i návrhy na zlepšení či výhrady k určitým postupům.

Summary

The topic of this thesis is to use mystery shopping methods within corporate governance. Mystery shopping is an important part of marketing research. It is used to evaluate the services or goods through a fictitious purchase, which shall evaluate and determine the objective situation. The theoretical part deals with marketing, mystery shopping and training in the organization. In the practical part of the work is designed, implemented and evaluated mystery shopping study in the organization in the education department. To the summary results which are shown in this work are suggestions for improvements or objections to certain procedure.

Klíčová slova: mystery shopping, marketingový výzkum, kvalita služeb, chování zákazníka, vzdělávání zaměstnanců

Key word: mystery shopping, marketing research, quality of service, customer behaviour, employee education

Obsah

1 Úvod	8
2 Cíl práce a metodika	9
Cíl práce	9
Metodika	10
3 Teoretická východiska	12
3.1 Úvod do marketingu	12
3.1.1 Marketing	12
3.1.2 Marketingový mix	13
3.1.3 Marketing služeb	14
3.1.4 Služby	15
3.1.5 Kvalita služeb	16
3.1.6 Poskytování hodnoty pro zákazníka a jeho uspokojení	18
3.1.7 Marketingový výzkum	19
3.1.8 Kvalitativní a kvantitativní výzkumy	21
3.2 Mystery shopping	23
3.2.1 Zásady metody mystery shopping	24
3.2.2 Realizace mystery shoppingu	24
3.2.3 Výsledky mystery shoppingu	25
3.2.4 Techniky mystery shoppingu	26
3.2.5 Etika, standardy a organizace	27
3.3 Systematický přístup ke vzdělávání	27
3.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	28
3.3.2 Plánování tréninkových programů	28
3.3.3 Vzdělávací program	29
3.3.4 Tréninkové styly	29
3.3.5 Standardizace kurzů	31
3.3.6 Realizace vzdělávacích programů	31
3.3.7 Lektor	31

3.3.8 Příprava účastníků.....	32
3.3.9 Vlastní realizace.....	32
3.3.10 Kolísání pozornosti.....	32
3.3.11 Učební zásady individuálního učení a zásady efektivního učení.....	33
3.3.12 Vyhodnocení vzdělávacího programu.....	34
4 Vlastní práce.....	36
4.1 Popis vlastní práce.....	36
4.1.2 Popis Organizace.....	36
4.1.3 Aktuální stav vzdělávání v rámci počítačových dovedností.....	37
4.1.4 Určení zkoumaných oblastí.....	38
4.1.5 Vytvoření dotazníku.....	40
4.1.6 Vyhotovení scénáře pro tajného zákazníka.....	46
4.1.7 Pokyny pro tajného zákazníka.....	47
4.1.8 Příručka pro vyplnění dotazníku.....	47
4.1.9 Hodnocení kritérií.....	50
4.1.10 Zjištění a vyhodnocení výsledků kurzů.....	52
4.1.11 Celkové výsledky interních a externích kurzů.....	57
4.1.12 Interpretace výsledku celkového srovnání.....	58
4.1.13 Shrnutí.....	61
4.1.14 Výsledky (návrhy a doporučení).....	63
5 Závěr.....	66
Seznam tabulek:.....	68
Seznam obrázků:.....	68
Seznam grafů:.....	68
Seznam příloh:.....	68
Seznam použitých zdrojů:.....	69
Seznam použitých internetových zdrojů:.....	71

1 Úvod

Marketingový výzkum slouží k získávání informací, které mají rozhodující význam pro úspěšné vedení organizace. Výstupy z marketingového výzkumu slouží k podnikovému řízení, neboť slouží k úpravě, zpracování, analýze a interpretaci informací. Marketingový výzkum se tedy zaměřuje na techniky, které vedou k rozvoji firmy a k poznání zákazníka.

Jednou z forem marketingového výzkumu je metoda mystery shoppingu, jejímž účelem je zaměřit pozornost vedení společností na zlepšování služeb zákazníkům na základě informací o tom jak se služby provádějí a v jaké kvalitě. Tato metoda využívá anonymního pozorování a následné zpětné vazby. Metoda se zaměřuje například na přesnost poskytování služeb, správné poskytování informací, čekací doby, čistotu vybavení, dodržování standardů apod. Je tedy zřejmé, že se jedná o velmi významný nástroj nejen pro výzkum trhu, ale i pro účely ve vnitropodnikovém řízení.

V dnešní turbulentní době je pro organizace nezbytné poskytnou zákazníkovi jistou přidanou hodnotu a tím i získat konkurenční výhodu. Organizace, jejímž hlavním zdrojem konkurenční výhody jsou lidské zdroje, musí o tento druh konkurenční výhody důsledně pečovat a lidské zdroje rozvíjet. Práce se zaměřuje na využití metody mystery shoppingu pro podnikové řízení v rámci organizace, která se zabývá outsourcingem, technologickými službami a poradenstvím. Je tedy patrné, že pro organizaci je rozvoj lidských zdrojů klíčový.

V práci je využito metody mystery shoppingu pro kontrolu dodávaných služeb z oblasti počítačových dovedností, a to jak z oblasti interních, tak externích kurzů. Zkoumá se kvalita a efektivita dodávaných služeb za pomoci tajných zákazníků. Takto získané informace slouží jako podklad pro návrhy k zefektivnění procesu vzdělávání a efektivnímu vynakládání prostředků.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je za pomoci metody mystery shopping v rámci reálné organizace vyhodnotit kvalitu a efektivitu dodávaných vzdělávacích služeb, konkrétně vzdělávacích kurzů z oblasti počítačových dovedností a na základě výsledků provedeného výzkumu navrhnout možná doporučení.

Dílčí cíle jsou následující:

- Vymezení teoretických východisek z oblasti marketingového výzkumu a z oblasti vzdělávání zaměstnanců v organizaci.
- Analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců v organizaci.
- Použití metody mystery shopping ve vybrané oblasti vzdělávání zaměstnanců na externích i interních kurzech, jejich komparace a analýza výsledků.
- Na základě výsledků mystery shoppingu navrhnout možná opatření pro zlepšení kvality dodávaných služeb a zvýšení efektivity vzdělávacího procesu v organizaci.

Metodika

Pro vymezení teoretických východisek bylo použito studium odborné literatury z oblasti marketingu, řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců a využity validní internetové zdroje a interní dokumenty reálné organizace z těchto oblastí.

V praktické části diplomové práce bylo použito pozorování v dané organizaci a řízené rozhovory s manažerem vzdělávání organizace pomocí předem připraveného dotazníku, který obsahoval oblasti z problematiky vzdělávání dospělých jak v reálné organizaci, tak i na obecné rovině. Oblasti otázek byly na aktuální stav vzdělávání v organizaci, zásady správného a efektivního vzdělávání a přístup organizace ke vzdělávání v oblasti počítačových dovedností. Dále byl proveden kvalitativní výzkum formou řízených rozhovorů na vzorku řadových zaměstnanců, zde se kladly otázky na aktuální stav vzdělávání v organizaci, efektivitu vzdělávání a přístup organizace ke vzdělávání. Okruhy otázek byly stejně koncipované jako v případě v rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Tím byl zanalyzován a popsán aktuální stav nabídky vzdělávání v organizaci.

Na základě získaných informací z řízených rozhovorů a ze studia odborné literatury pak byly vybrány oblasti a sestaven dotazník pro metodu mystery shopping. Tento dotazník byl sestaven tím způsobem, aby zohledňoval strategii společnosti v rámci vzdělávání zaměstnanců a zároveň teoretické předpoklady efektivního vzdělávání. Oblastí bylo stanoveno 6 a podoblastí 19. Tyto oblasti byly určeny jako lektor, zázemí, přihlášení na kurz, atd. a podoblasti např. (interiér, dostupnost atd). Dotazník byl vytvořen pomocí programu MS Sharepoint. Tento dotazník byl přístupný online na kurzech tak i v tištěné podobě. Každou podoblast dotazníku bylo možné ohodnotit číselně tak i komentářem. Následně byl vytvořen manuál a scénář ke správnému vyplnění dotazníku. Výzkum byl proveden 49 vybranými interními zaměstnanci, kteří byli důkladně proškoleni jako tajní nákupčí a zúčastnili se jak interních tak externích kurzů v období od 9/2013 do 3/2014. V první fázi proběhl výzkum na interních kurzech. Ve fázi druhé, se provedl stejný výzkum na externích kurzech, které organizace objednala u externího dodavatele. Výzkum se provedl v interních prostorách Organizace a v prostorách dodavatele (v případě externích kurzů).

Před samotným vyhodnocením vybraných dotazníků se dle odborného odhadu přiřadilo k jednotlivým oblastem i podoblastem váhy, které zohledňovali rozdílnou důležitost jednotlivých složek dotazníku. Tyto váhy se stanovily expertním odhadem s pomocí vedoucího pracovníka vzdělávacího oddělení. Po vyhodnocení každé oblasti proběhlo celkové zhodnocení při započtení vah za jednotlivé oblasti. V každém kroku byla dle zjištěného skóre při započtení vah a slovního hodnocení od tajných nákupčích provedena komparace interních a externích kurzů.

Celkové výsledky výzkumu kvality interních a externích kurzů byly spočteny dle následujícího vzorce:

$$TE = \sum (Vi * HOi)$$

kde TE označuje celkový výsledek, Vi váhu i-tého kritéria a HOi pak označuje hodnocení oblasti i-tého kritéria. Hodnota HOi se vypočetla aritmetickým průměrem hodnocení jednotlivých podoblastí v i-té oblasti. V případě procentního zhodnocení celkových výsledků se využilo vzorce:

$$TE\% = \frac{TE * 100}{MHI}$$

kde MHI označuje maximální hodnotu intervalu pro hodnocení oblasti / podoblasti. Stejným způsobem se postupovalo i v případě výpočtu procentního hodnocení i-té oblasti (HOi%):

$$HOi\% = \frac{HOi * 100}{MHI}$$

Za použití čtyřúrovňového hodnocení vzdělávacích aktivit byla vyhodnocena efektivita, vzdělávacích programů, resp. kurzů. Dále byl proveden souhrn výsledků výzkumu za každou oblast zvlášť. Na základě čtyřúrovňového vyhodnocení a výsledků výzkumu byla doporučena možná zlepšení, která povedou k zvýšení efektivnosti vzdělávacího programu z oblasti počítačových dovedností v reálné organizaci.

3 Teoretická východiska

3.1 Úvod do marketingu

3.1.1 Marketing

„Marketing se zabývá zajišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Jedna z nejstručnějších definic marketingu zní takto: Naplňovat potřeby se ziskem.“ (Kotler, 2007, str. 43)[12]. Dle americké marketingové asociace lze pak definovat marketing následovně: „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií“ (Kotler, 2007, str. 4) [12]. Dále je třeba zdůraznit, že marketing není pouze o „přesvědčit a prodat“, neboť marketing začíná dávno před tím, než má dojít k prodeji produktu [1]. Grafické znázornění definice marketingu je znázorněno na obr. č.1.

Obr. č. 1 – Klíčové marketingové koncepce



Zdroj: Kotler, Moderní Marketing, 2007, str. 38.

Klíčovým bodem jakékoliv marketingové úvahy/rozhodnutí by měl být zákazník, přičemž firmě by se mělo dostat realizace přiměřeného zisku. Pokud chce být firma úspěšná, měla by za pomoci marketingu a jeho nástrojů být schopná přizpůsobit se měnícím se podmínkám fungování trhu a zároveň aktivně působit i v oblasti vztahů nabídka a poptávky [2].

3.1.2 Marketingový mix

Jakmile má společnost ujasněnou marketingovou strategii, tak může začít s plánováním marketingového mixu. Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, které používá firma k úpravě nabídky dle cílového trhu. Marketingový mix obsahuje vše proto, aby firma ovlivnila poptávku po svých produktech. Schéma marketingového mixu je označováno také jako 4 P:

- Product – zahrnuje produktovou politiku,
- Price – obsahuje cenovou politiku,
- Promotion – neboli komunikační politika,
- Place – distribuční politika [1].

Obr. č. 2 – Složky marketingového mixu



Zdroj: Kotler, Moderní Marketing, 2007, str. 70.

Jak je z obr. č 2 patrné, produktová politika zahrnuje veškeré výrobky a služby, které může společnost nabídnout. Cenová politika pak nezahrnuje pouze cenu, ale také např. různé slevy či úvěrové podmínky a platební lhůty. Komunikační politika pak zahrnuje všechny aktivity, které sdělují zákazníkům vlastnosti produktu a snaží se je přesvědčit, aby si zákazníci produkt zakoupili. Distribuční politika pak činí produkt zákazníkům dostupný [1].

Marketingový mix, konkrétně tedy 4P, představují pohled prodávajícího na marketingové nástroje dostupné k ovlivnění kupujících. Z pohledu druhé strany směny – zákazníka – však musí každé „P“ přinášet výhodu. Společnosti pak tedy mohou vnímat 4P také jako faktory 4C – z pohledu zákazníka:

- Produkt v rámci 4C jako potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants),
- Cena v rámci 4C jako náklady na straně zákazníka (cost to the customer),
- Distribuce v rámci 4C jako dostupnost (convenience),
- Komunikace (promotion) v rámci 4C pak také jako komunikaci (communication) [1].

Z výše uvedeného je patrné, že u zákazníka zvítězí ty společnosti, které uspokojí potřeby zákazníka ekonomicky, dostupně a s využitím vhodné a efektivní komunikace [1].

3.1.3 Marketing služeb

Ve spojení s ekonomickou krizí na počátku 70. let 20. století dochází k významnému rozvoji služeb, který bývá označován také jako druhá průmyslová revoluce. Sektor služeb se stal jedním z nejvíce dynamických segmentů ekonomik vyspělých zemí. Tento výrazný rozvoj pak byl následován marketingovou koncepcí pro služby – marketing služeb. Služby jsou oproti výrobkům specifické a musí se tedy brát na zřetel jejich charakteristické vlastnosti (např. nehmotnost, neskladovatelnost, pomíjivost apod.). Marketingový mix (product, place, promotion, price), který byl určen původně pro výrobní podniky, musel být upraven tak, aby bral v úvahu specifické vlastnosti služeb a byl rozšířen o tři prvky – lidé, proces a materiální vybavení (people, proces, physical evidence) [3].

Čistá mzda nebo čistý produkt se objevuje velmi málo na trhu. Mix pro služby může být různorodý. Pro snadnější rozřazení se dají služby rozdělit např. podle charakteru vlastnictví. Může se jednat o veřejný sektor jako například policie, nebo soukromé organizace jako např. sklady či distribuční firmy a banky. Dále se dají rozdělit podle druhu trhu, na kterém jsou. Průmyslový trh či spotřebitelský trh, jako například pojišťovny, které poskytují pojištění domácností. Dále se dají služby rozdělit podle poskytovatele, zda se jedná o lidi (vzdělávání) nebo například o stroje (různé automaty, bankomaty). Pro služby, které jsou zajišťovány lidmi je důležité zda se jedná o náročné služby u kterých je důležitá vysoká kvalifikace (např. lékař), nebo se jedná o služby, kde není nutná vysoká kvalifikace (např. mytí oken) [1].

3.1.4 Služby

Služby se dají rozdělit na 5 zásadních charakteristik.

Nehmotnost služeb se pojí s potíží předvést službu nebo či si ji prohlédnout, zkusit, ochutnat před vlastní koupí. Kupující musí věřit zprostředkovateli služeb. Protože je obtížné, aby si zákazník službu zkusil před vlastním nákupem, což vyvolává u kupujících pocit nejistoty, tak se prodávající snaží tuto nejistotu zvrátit. Vytvářejí se signály kvality služeb, což může být vybavení prostor, cena služeb, místo kde se služba provádí a zaměstnanci (proškolení). Cílem poskytovatelů služeb je tedy dát službě hmotnou podobu [1].

Neoddělitelnost se vyznačuje tím, že služby nelze oddělit od jejich poskytovatelů. Služby se nejdříve prodají a až poté se vytváří a spotřebovávají. Při užívání služeb jsou přítomni i ostatní zákazníci, což představuje další rys neoddělitelnosti např. obecnost v divadle. Spokojenost je dána právě celkovým dojmem uživatele přizpůsobení ostatních uživatelů např. neukázněné publikum atd. Poskytovatel musí zařídit, aby každý uživatel služby byl spokojen. Nevýhodou neoddělitelnosti služeb je při navýšení poptávky, kdy poskytovatel většinou není schopen dostát velkému růstu poptávky. Naopak výrobce zboží může přinášet růst poptávky zvýšením produkce. Poskytovatel služeb tento problém většinou řeší zvětšením skupin, kterým službu poskytují nebo zvětšením prostor [1].

Proměnlivost znamená, že služby jsou vytvářeny a využívány osobami. To, jak je služba kvalitní závisí na osobě, čase a místě, kde je prováděna. Uspokojení zákazníků závisí na ochotě zaměstnanců v klíčových pozicích, kteří službu poskytují. Správně nastavený marketing nemá velkou hodnotu, když zaměstnanci nepracují správně. Kvalitu služeb lze zvýšit například školením zaměstnanců a motivačními programy pro zaměstnance ve formě prémie nebo různých benefitů. Dalším nástrojem pro zvýšení kvality může být výměna zaměstnanců za stroje, což s sebou přinese jistý standard v poskytování služeb [1].

Zakoupenou službu nelze uskladnit. **Pomíjivost** služeb tedy znamená, že nelze službu mít na skladu a prodat či využít ji později. Poskytovatelé služeb mají více možností pro získání rovnosti nabídky a poptávky. Například zavádění cen podle časového období (ve špičce a mimo špičku) na straně poptávky. Na straně nabídky je možnost pro poskytovatele se vyrovnat s tímto problémem přijmutím nových pracovních sil na částečný úvazek pro klíčová období [1].

Oproti například zboží, které může zákazník vlastnit, nebo prodat, tak službu nelze vlastnit. **Absence vlastnictví** znamená pro poskytovatele služeb, že se musí snažit neustále udržovat dobré vztahy se zákazníkem formou slev pro časté zákazníky nebo členství v klubech [1].

3.1.5 Kvalita služeb

Možnost společnosti jak se odlišit od konkurence je poskytovat trvale vyšší kvalitu než, kterou nabízí konkurence. Řízení kvality služeb je jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb. *„Význam kvality služeb neustále roste, společně s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují“* (Vašítková, 2008, str. 196) [4]. Zkoumat by se měla kvalita služby po technické stránce, tzn. **technická** kvalita, která se vztahuje k relativně lehce měřitelným prvkům služby (např. stav automobilu po umytí) a také **funkční** kvalita služby. Funkční kvalita je více subjektivní, neboť ji ovlivňuje také prostředí, ve kterém je

poskytována, chování zaměstnanců organizace či např. čekací doba. Tyto dvě kvality mají významný vliv na image organizace a očekávání, které má zákazník spojen se službou [1].

Podle Kotlera [12] by mělo být cílem každého manažera si uvědomit, že zákazník určuje kvalitu podle toho, jak ji vnímá. Kvalitu určuje vždy zákazník. Jako první se musí určit ústřední faktory, podle kterých zákazník posuzuje vnímanou kvalitu. Dále jsou důležitá kritéria, která slouží k ohodnocení kvality služeb. Mezi kritéria patří **dostupnost**, tzn. jak snadné (nejen časově) je se dostat ke službě, **důvěryhodnost** společnosti, **znalosti**, tzn., jestli společnost nabízející služby zná potřeby zákazníků, **spolehlivost**, tzn., jestli je poskytovaná služba spolehlivá, **bezpečnost** služby. Další kritérium je jak účinně společnost využívá **komunikaci** svých služeb. Také sem patří **zdvořilost** personálu. Dále **pohotovost**, tzn. ochotu personálu co nejdříve uspokojit potřeby zákazníka a jako poslední kritérium jsou **hmotné prvky**, které mají ukazovat kvalitu služeb na prostředí, kde se služba nabízí, vzhledu personálu [1]. Podle Vašítkové by mělo komplexní šetření kvality zahrnovat následující tři aspekty:

- Hledisko zákazníka, a to ze stránky jak technické, tak funkční kvality;
- Hledisko marketingové koncepce organizace, tzn., zda je kvalita poskytovaných služeb v souladu s marketingovou strategií firmy;
- Konkurenční hledisko, kdy se zkoumá spokojenost zákazníků se službami určité organizace, neboť v případě, že zákazníci zjistí vyšší úroveň u konkurence, je reálné, že zákazníci ke konkurenci přejdou.

Hodnocení kvality se pak provádí běžnými metodami primárního výzkumu – např. dotazováním (telefonické, osobní, emailem, atd.) [4].

3.1.6 Poskytování hodnoty pro zákazníka a jeho uspokojení

„Hodnota pro zákazníka a jeho spokojenost jsou důležitými složkami receptu na úspěch firmy” (Kotler, 2007, str. 542) [1]. Zákazníci nakupují zejména od společností, které jim poskytují nejvyšší hodnotu. Zákazník se pak snaží maximalizovat hodnotu v rámci nákladů, disponibilního důchodu, mobility a omezených znalostí. Zákazník poté srovná očekávanou hodnotu s hodnotou, kterou získal, přičemž se jedná o hybnou sílu pro další potenciální nákup [1].

Spokojenost zákazníka s nákupem přímo závisí na přínosu produktu v porovnání s očekáváním, které měl zákazník před koupí. Jakmile je přínos nižší a nedosáhne očekávání, je zákazník nespokojen. V opačném případě je zákazník buď s hodnotou produktu spokojen, či přímo nadšen. Pokud je zákazník jenom spokojen, existuje riziko, že přejde ke konkurenci – pokud je k dispozici lepší nabídka. Jakmile je však člověk více než spojen, resp. z nákupu nadšen, tak se může vytvářet až emocionální vazba na produkt či službu a vzniká tak loajalita zákazníka. Nadšení z produktu by se však nemělo vytvářet pouze nízkou cenou za vysoké kvality či rozšířením služeb (tím i snižování zisků), neboť primárním posláním marketingu je vytvářet hodnotu pro zákazníka, avšak za přiměřeného zisku. Firma tedy musí poskytovat vysokou úroveň uspokojení pro zákazníka, avšak za podmínky, že bude poskytovat alespoň přijatelné uspokojení ostatním stakeholderům [1].

Úspěšné firmy umí sledovat spokojenost / nespokojenost zákazníka a pružně na tyto reakce reagovat. Možnosti jsou podle Kotlera [1] následující:

- Systém přání a stížností – firma orientovaná na zákazníka usnadní klientům proces sdělování přání a stížností.
- Průzkumy spokojenosti zákazníků – vzhledem k tomu, že systém přání a stížností nemusí vždy poskytnout kompletní obrázek o spokojenosti zákazníka (téměř každý čtvrtý nákup vede k nespokojenosti) a zároveň méně než 5% nespokojených zákazníků si skutečně stěžuje, tak firmy podnikají přímá opatření pomocí pravidelných průzkumů spokojenosti (např. dotazníky, telefonicky).

- Mystery shopping – zde pracovníci výzkumu vystupují jako zákazníci. „Falešní zákazníci“ mohou dokonce k firmě přijít i s konkrétním problémem, aby viděli, jak dokáží zaměstnanci firmy vyřešit složité situace. Zároveň by takovýto průzkum měli provádět i samotní manažeři a na vlastní kůži si vyzkoušet, jak se k nim budou zaměstnanci chovat jako k zákazníkovi.
- Analýza ztracených zákazníků – firmy by měly kontaktovat zákazníky, kteří přešli ke konkurenci, zjistit proč k tomu došlo a monitorovat míru ztráty zákazníků. Pokud tato míra roste, tak tato ztráta naznačuje, že firma své zákazníky neuspokojuje [1].

3.1.7 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum je systematicky prováděný sběr, úprava, zpracování, analýza, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci“ (Kotler, 2004, str.122)[5]. Marketingový výzkum se zaměřuje na techniky, které vedou k růstu zisku firmy. Cílem marketingového výzkumu je tedy především porozumět a poznat kupujícího (resp. zákazníka) a využívá zejména matematiky, statistiky, ekonomie a psychologie [6, 7].

Abychom pochopili, jak se zákazníci chovají, vybírají produkty a poznali je, musíme být schopni odpovědět na následující otázky:

- Kdo je náš zákazník?
- Jaké jsou jejich životní podmínky?
- Jaký je jejich životní styl?
- Jaké mají hodnotové orientace?
- Jak se naši zákazníci rozhodují?
- Kdo a jak s nimi komunikuje? [8]

Ve všech výše uvedených oblastech by mělo být snahou odhalit vždy nové problémy (tzn. potřeby, přání, očekávání apod.), přičemž je možné využít nástrojů marketingového

výzkumu. V porovnání s průzkumem trhu, který je spíše jednorázovou akcí a který zjišťuje aktuální situaci na trhu, je marketingový výzkum dlouhodobějším procesem, který kombinuje různé výzkumné procesy, náročnější statistické zpracování, zpracovává výsledky z různých zdrojů a zároveň by mělo dojít k hlubším poznatkům v souvislostech [8]. „*Proces marketingového výzkumu zahrnuje čtyři kroky: definování problému a stanovení cílů výzkumu, vytvoření plánu výzkumu, implementace plánu, interpretace a sdělení zjištění*” (Kotler, 2007, s.406) [1].

Definice problému a stanovení cílů pak patří často mezi nejobtížnější část, neboť management může mít dojem, že je něco v nepořádku, nicméně identifikují jako problém něco zcela odlišného než pravý problém. Toto pak může vést i k uspěchanému a neefektivnímu řešení. Cílem projektu výzkumu může být buď informativní výzkum pro získání předběžných informací, nebo deskriptivní výzkum (popisný), či kauzální výzkum o otestování hypotéz o vztahu příčina – následek [1].

Následujícím krokem procesu je vytvoření plánu výzkumu - tzn. určit, jaké informace budou třeba a jakým způsobem je získat. Jsou tedy zřejmé zdroje již existujících informací, konkrétní přístupy, vzorové plány, metody kontaktu či nástroje, které mají být použity [1, 8].

Implementace plánu znamená zejména sběr, zpracování a analýzu získaných informací. Sběr informací může probíhat buď interně, nebo externě za pomoci specializované společnosti. Pracovníci výzkumu však musí práci v terénu kontrolovat, aby se zajistil správný sběr podle plánu. Následně informace zpracují a analyzují [1, 8].

Interpretace a sdělení zjištění by mělo obsahovat jasná a důležitá zjištění, které mohou sloužit jako podklad pro důležitá rozhodnutí a nikoliv záplavu čísel a dat. Zodpovědný manažer by pak neměl pouze slepě přijmout informace od výzkumníka, neboť získané informace mohly být špatně interpretovány. Stejně riziko je i v případě, pokud mají manažeři tendenci výsledky zkrášlovat. Z tohoto důvodu je tedy esenciální, aby manažeři spolupracovali společně s výzkumníky a podíleli se na odpovědnosti za celý proces výzkumu i výsledná rozhodnutí [1].

V základním rozdělení můžeme marketingový výzkum rozlišit na:

- Primární výzkum, který zajišťuje vlastní zjištění hodnot vlastností u daných jednotek. Za primární výzkum lze označit např. sběr informací v terénu. Jedná se tedy o informace, které ještě nebyly zveřejněny a jsou shromažďovány za určitým účelem dle potřeb zadavatele. Mezi primární zdroje patří např. konkurence, spotřebitelé, prodejci, dodavatelé, podnikové výzkumy, atd.
- Sekundární marketingový výzkum, který znamená dodatečné, resp. další využití, a to především v podobě zpracování statistických dat, která již byla dříve shromážděna v rámci primárního marketingového výzkumu (data byla např. shromážděna z důvodu jiné problematiky) ať už ve formě agregovaných či neagregovaných dat. Jedná se tedy o data, která byla shromážděna dříve a jsou dostupná z informačních zdrojů. Mezi sekundární zdroje patří především odborné publikace a zdroje, které byly vytvořeny odbornými pracovníky, konzultanty, či vědečtí pracovníci [8,9].

3.1.8 Kvalitativní a kvantitativní výzkumy

Primární marketingový výzkum lze rozčleňovat na kvalitativní a kvantitativní výzkum. „Kvantitativní výzkumy zkoumají rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů, chtějí postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Snaží se zachytit názory (vědomí) a chování lidí co nejvíce standardizovaně a pomocí statistických postupů“ (Foret, 2003, str.16) [8]. Mezi techniky sběru informací lze zařadit:

- Osobní rozhovory – konají se např. doma, v nákupních centrech, v práci, na ulici apod. Tazatel musí získat respondenta ke spolupráci, přičemž doba se může významně lišit (od několika minut až po několik hodin).
- Pozorování – data lze získat pozorováním významných hráčů a okolního prostředí (např. pozorování během nákupu). Lze přistoupit k pozorování s vědomím pozorovaného, tak i bez něj.

- Písemné dotazování – relativně levný nástroj, který dokáže obsáhnout velký počet respondentů. Není zde možnost ovlivnění tazatelem. Nevýhodou je, že otázky musí být jednoduché, dlouhá doba odezvy, nízká návratnost a nemožnost kontroly, kdo dotazník skutečně vyplňuje.
- Experiment pak poskytuje kauzální informace. Skupiny respondentů jsou sledovány v různých podmínkách s kontrolovatelnými faktory. Jsou sledovány rozdíly v reakcích jednotlivých skupin. Dotazování a pozorování také mohou sbírat informace pro experiment [1, 8, 10, 12].

Kvalitativní výzkum zkoumá motivy, postoje a chování zákazníků. Umožňuje tedy poznat chování lidí a jejich příčiny. Velká část zjišťovaných údajů se koná za alespoň částečného (pokud ne plného) vědomí konečného zákazníka. Pracuje se zpravidla s menším vzorkem účastníků, než v případě kvantitativního výzkumu. Z tohoto důvodu je často potřeba psychologické interpretace (resp. kvalifikované tazatele s psychologickou přípravou), neboť pracujeme s větší mírou nejistoty. Používají se zejména metody:

- Individuální hloubkové rozhovory, jež mají za úkol odhalit hlubší příčiny chování / názorů respondenta. Tazatel vlastními otázkami podněcuje výpověď dotazovaného, kterou zaznamenává a následně analyzuje.
- Projektivní techniky, které probouzí různé asociace a představivost dotazovaného – např. dokončování vět, slovní asociace, interpretace obrázků apod.
- Skupinové rozhovory (tzv. focusgroup) – jedná se o shromáždění skupiny (6-10 osob) s žádoucími parametry (např. demografické, psychologické). Skupina za účasti moderátora diskuze společně diskutuje na dané téma. Moderátor pak sleduje reakce účastníků a jejich motivy [1, 8, 10, 12].

3.2 Mystery shopping

„Účelem využití studií mystery shopping je zaměřit pozornost vedení společností na zlepšování služeb zákazníkům, a to na základě informací o tom, jak se tyto služby provádějí a v jaké kvalitě“[14]. Podle Hroníka je mystery shopping metoda, která je obdobou metody pozorování na místě. Rozdíl je v anonymitě pozorování a časové návaznosti zpětné vazby. Metoda je zaměřena na přesnost, jasnost, správné poskytování informací, čekací dobu a dobu vyřízení, upoutání zákazníka, stav a čistota vybavení, dodržování standardů a nařízení společností atd.[13].Dnešní obchodní prostředí je dle Stuckerové velmi soutěživé, přičemž společnosti, které nedokáží poskytnout excelentní servis, nemohou přežít. Studie ukazují, že jeden spokojený zákazník referuje třem ostatním lidem jeho zkušenosti. Nespokojený zákazník však referuje více než dvanácti osobám, aniž by ve většině případů kontaktoval management společnosti [16].

Při pozorování v rámci metody mystery shoppingu zůstávají pozorující v anonymitě, přičemž nejsou k rozeznání od ostatních zákazníků. Zpětná vazba na zaměstnance pak následuje po určité době, neboť je v první řadě nutné výsledky zpracovat. Mystery shopping nemusí mít však jen formu prezenční „kontroly“, nýbrž také např. formou „Mystery calling“. Je však třeba, aby byl navrhnout pozorovací plán, který zabezpečí, že každý zaměstnanec bude pozorován vícekrát [13].

Osoby provádějící pozorování formou mystery shoppingu musí být kvalitně proškoleni tak, aby se zabezpečil, že bude sběr provádět podle plánu. Pozorují a hodnotí služby pro zákazníky, předstírajíc reálného zákazníka. Proces spočívá v tom, že kladou sérii předem stanovených otázek (resp. hrají dané chování) a hodnotí reakci zaměstnance na základě předem daných kritérií. Mystery shopping se může týkat jak vlastní organizace, konkurence, tak i spolupracujících agentů (např. distributorů). Metoda není však určena pouze pro obchodní řetězce, avšak pro všechny společnosti, kde dochází k interakci mezi zaměstnanci a klientem. Je možné tedy provádět mystery shopping např. při obchodování s nemovitostmi, v bankovníctví, zábavních podnicích, sportovních areálech, pohostinství, či distribučních

společností. Mystery shopping lze ale používat i u odhalování nekalých praktik, šizení zákazníků nebo okrádání zaměstnavatele atd. [14, 15].

Jedna z nejčastějších mylných představ ohledně mystery shoppingu je, že osoby provádějící výzkum hledají pouze chyby. Cílem mystery shopperů je však poskytnout objektivní pohled na stav businessu, přičemž výsledkem je zpráva, která hodnotí jak kladné, tak i záporné stránky [16].

3.2.1 Zásady metody mystery shopping

Stejně jako jakékoliv jiné metody v marketingu, tak i pro mystery shopping platí určité zásady:

- Důležitou zásadou je, že kontrolovaný subjekt (resp. zaměstnanec) není informován o takovémto pozorování. V případě, že by daný subjekt seznámen byl, hrozilo by zkreslení netypickým chováním zaměstnance.
- Mystery shopping musí být prováděn profesionálně a legitimně – musí být dodržována práva zkoumaného subjektu. Zároveň musí být zachována důvěrnost tak, aby zjištěné skutečnosti neměli přímý dopad na daný subjekt.
- Výzkum i jeho výsledky musí být v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů a dodržovat platnou legislativu.
- Metoda by neměla sloužit jako nástroj k podpoře prodeje, či distribuce.
- Výsledky výzkumu by neměly být jako jediný důvod k výpovědi zaměstnanců.
- Ve výzkumu se nesmí používat otázky, které by mohly způsobit nepříjemné pocity subjektům, vyvolávalo psychickou obavu o osobní bezpečnost, či jinak nepříjemně působilo na daný subjekt (např. otázky víry, etnika apod.) [14].

3.2.2 Realizace mystery shoppingu

Metoda obsahuje pět hlavních fází, přičemž náročnost je dána hned několika faktory – rozmístění zkoumaných provozů (v případě více provozoven), sledovanými okruhy či

použitou technikou. První fází je **příprava projektu**, zde se jedná o nejdůležitější část, neboť musí být stanoveny cíle, scénáře, dotazníky, hranice výzkumu (např. etnické zábrany), časový harmonogram, výběr a proškolení tajných zákazníků a případné smluvní podmínky s dodavatelem výzkumu. Další fází je **tajný nákup**. Jedná se o samotný kontakt se zaměstnanci kontrolovaného podniku (osobně, telefonicky). Mystery shopper se pak musí držet daných scénářů. Po tajném nákupu následuje **vyhodnocení** tajného nákupu – popis zjištěných událostí a sestavení zprávy, případné navržené doporučení ke zlepšení. K znázornění výsledků slouží **prezentace** výsledků zadavateli výzkumu – samotné seznámení tajných nákupčích (resp. manažerů) zadavatelům výzkumu. V ideálním případě následuje další fáze, a to implementace daných doporučení do provozu organizace [15].

3.2.3 Výsledky mystery shoppingu

Mezi obecné přínosy mystery shopping patří např.:

- zvýšení výkonu organizace,
- nárůst spokojenosti zaměstnanců,
- zpráva z mystery shoppingu může také sloužit jako podklad k efektivnímu tréninku zaměstnanců,
- zvýšení image organizace,
- získání relativně objektivních informací o stavu organizace [15].

Výsledky mystery shoppingu se tedy používají na odhalení slabých stránek a selhání v procesu poskytování služby, dále také na podporu, rozvoj a motivaci poskytovatelů služeb, resp. zaměstnanců a také na posouzení konkurenceschopnosti podniku [17]. Lze tedy říci, že metoda mystery shoppingu by měla poskytnout reálný pohled na stav provozu organizace, pomoci ke spokojenějším a loajálnějším zákazníkům a tím i pomoci k lepší image společnosti. Na základě výstupu z výzkumu by také mělo být jasné, na jakou oblast v rámci vzdělávání zaměstnanců by se měl podnik zaměřit.

3.2.4 Techniky mystery shoppingu

V rámci mystery shoppingu lze rozeznávat velkou řadu technik, např.:mystery call, email, delivery, flying a řadu dalších variací této metody [14].

Mystery call v případě, že mystery shopping probíhá formou telefonního hovoru. Ačkoliv lze mystery call použít v řadě provozoven, tak nejčastější použití probíhá zejména v call centrech. Výhodou je, že jsou zpravidla všichni zaměstnanci informováni, že může probíhat mystery call, přičemž zaměstnanci pak podávají vyšší výkony, neboť neví, zda aktuálně volá mystery caller, či reálný zákazník. Hodnotí se např. rychlost reakce, dodržování postupů, nebo předepsaných standardů [18,19].

Mystery email rozšiřuje další možnost využití metody mysteryshoppingu o sledování kvality a dodržování standardů formou emailu, případně pošty, či faxu [19].

Mystery delivery pak označuje techniku, pomocí které si může organizace ověřit kvalitu dodávaných služeb od externího dodavatele, který dodává jejich produkty zákazníkům. Zpravidla se kontroluje předání různých vzorků, materiálů a dokumentů, které jsou spojeny s prodejem. Dále lze také kontrolovat všechny další dohodnuté úkony, zda se poskytují ve smluvené kvalitě [19]. Mystery flying jako technika slouží k hodnocení obsluhy během letu letadlem [20].

3.2.5 Etika, standardy a organizace

Na českém trhu působí neziskové sdružení SIMAR, které se zabývá výzkumem trhu a veřejného mínění. V rámci mystery shoppingu definovalo sdružení minimální standardy pro realizaci projektů mystery shoppingu. Standardy jsou určeny jak poskytovatelům, tak uživatelům této metody. Nejedná se však o žádné závazné standardy a proto se jimi poskytovatelé řídí pouze na bázi dobrovolnosti – ať už úplně, nebo jen částečně [15].

Na evropském trhu působí organizace ESOMAR, která sdružuje více než 4000 členů ve více než 100 zemích světa. Z původně evropské organizace se postupem času stala organizace globální. ESOMAR sestavil Mezinárodní kodex praktik v marketingovém a sociálním průzkumu [15].

Mezi nejvýznamnější světovou organizaci pak patří americká MSPA, která sdružuje společnosti specializující se na mystery shopping, merchandising a marketingový průzkum. MSPA definuje doporučené etické zásady [15].

3.3 Systematický přístup ke vzdělávání

Podle Folwarczné [24] praxe dokazuje, že jako vysoce efektivní se jeví dobře organizované systematické vzdělávání a rozvoj. Systém představuje celek jednotlivých částí, jehož prvky jsou propojeny vzájemnými vazbami, které způsobují, že jednotlivé části průběžně ovlivňují jedna druhou a zároveň zajišťují chod systému jako celku. Jednotlivé vzdělávací aktivity se koncipují podle cyklu:

- identifikace vzdělávacích potřeb,
- plánování tréninkových programů,
- realizace (implementace) vzdělávacích programů,
- zpětná vazba (vyhodnocení) [24].

Efektivní trénink je založen na systematickém přístupu s důrazem na analýzu dovedností. Účel tréninku by měl být také jasně definovaný, neboť cílem je změna chování účastníků kurzu. Tréninky by měly být následně vyhodnoceny, aby se ověřilo, zda se dosáhlo jejich účelu [22].

3.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb je založena na analýze vzdělávacích potřeb. Využívají se zejména informace o samotné organizaci (např. strategie, kultura organizace, styly vedení) a trhu (např. vývoj, trendy, apod.), ale i informace o pracovních místech, funkcích a informace od jednotlivých zaměstnanců i manažerů. Identifikují se existující znalosti a dovednosti [24, 22, 25].

3.3.2 Plánování tréninkových programů

Výstupem identifikace vzdělávacích potřeb je plán rozvoje zaměstnanců organizace, který by měl být schválen zodpovědnými manažery. Plán musí obsahovat nejen oblasti vzdělávání, ale i použité metody a způsoby doručení vzdělávací aktivity, cílovou skupinu a v poslední řadě také rozpočet [24].

Součástí plánování tréninkových programů je také vyhotovení detailní osnovy, výstupů jednotlivých kurzů, příprava tréninkových materiálů a další administrativní činnosti (např. zajištění vhodných prostor, techniky apod.). Součástí plánování tréninkových programů je i příprava finálního plánu vzdělávání (resp. finálního produktu) a jeho distribuce mezi zaměstnance. Tímto se zaměstnanci seznámí s jejím obsahem a metodami, což napomůže k splnění daných cílů tréninků [22].

3.3.3 Vzdělávací program

“Mezi tréninkovými technikami, jimiž můžeme disponovat a z nichž skládáme tréninkový kurs, dominuje čtvero klíčových technik, jakási velká čtyřka. Patří do ní prezentace, diskuze, řešení modelových situací a řešení reálných situace “ (Plamínek, 2010, str. 110)[23].

Podle Hroníka je při koncipování efektivního rozvojového programu třeba zohlednit nejen hierarchii znalosti-dovednosti-praktická aplikace. Nové znalosti, nové dovednosti a jejich transfer do vlastní práce probíhají v kontextu, který tvoří především motivace, postoje a emoce[25].

Z tohoto důvodu je tedy nezbytné zaměstnance před kurzem namotivovat, vysvětlit důvod účasti na rozvojovém programu, vytvořit příjemné prostředí během kurzu a působit na jeho emoce (v tomto bodě může pomoci zejména lektor) [25].

3.3.4 Tréninkové styly

Tréninkové styly lze rozlišit podle účelu, programu, role trenéra, zkušenosti účastníků a v neposlední řadě také podle samotného úvodu a závěru. Na pomyslné škále tréninkových stylů lze rozlišit v krajních případech tréninkový styl tradiční a styl participativní[23, 25].

U tradičního stylu je lektor v roli věcného experta, účastníci v roli přijímačů informací, přičemž program je určen předem lektorem. Zde se předpokládá, že lektor ví, co účastníci potřebují a zároveň předpokládá naslouchání ze strany účastníků a v krajních případech i napodobování. Lektor je tedy zaměřený na obsah. Od lektora se dále předpokládá, že bude znát odpověď na případné relevantní otázky. V typické struktuře tradičního tréninku se v první řadě vyloží témata, následuje diskuze a nacvičení. V ideálním případě se účastníci mohou dozvědět řadu nových informací, které jsou si schopni zasadit do kontextu. Podle Hroníka [25] se jedná především o produktová školení, ale také kurzy typu finančního řízení, řízení projektu, strategického řízení apod.[23, 25].

Naproti tomu u participativního stylu tréninku působí lektor v roli facilitátora, účastníci v roli spolupracovníků (expertů), přičemž obsah tréninku záleží na počáteční domluvě účastníků s lektorem. Lektor podněcuje spolupráci ve skupině a zároveň vytváří atmosféru vhodnou k objevování nových znalostí a dovedností. V krajním případě lektor působí jako expert na daný proces, účastníci v roli spolupracovníků, přičemž se předpokládá, že trénink může generovat znalosti a vytvářet dovednosti, o kterých nemá lektor ani tušení, avšak bez jeho působení by nevznikly. V typické struktuře participativního tréninku je známá oblast kurzu, lektorem stanovenou strukturu, ale konkrétní témata nejsou známa a vznikají až z požadavků účastníků. Lektor je tedy zaměřený na proces přičemž se jedná spíše o experta na změnu, než na obsah. Tento styl se tedy využije spíše u měkkých dovedností. Za měkké dovednosti se považují kompetence v oblasti chování, které mají vztah k sociální a emoční inteligenci – např. komunikační dovednosti, asertivita, řešení konfliktů apod. [23].

Reálný trénink se pak může nacházet někde na škále mezi tradičním stylem a participativním stylem, přičemž v rámci jednoho tréninku se mohou styly i prolínat – např. lektor přinese témata a účastníci hledají odpovědi. Lektor je tedy zaměřený jak na proces, tak na obsah, tzn. v roli experta, ale zároveň i kouče. Lektor se vyzná v problémové oblasti, dokáže proniknout do pracovní činnosti účastníků, či přímo zastává obdobnou roli. Účastníci by měli odcházet s řešením určitého problému, ale zároveň být schopni odstupu a aplikace řešení na jinou problematiku [23].

3.3.5 Standardizace kurzů

Standardizované kurzy jsou zaměřeny především na osvojení základních znalostí a dovedností, jejichž absence by mohla určitým způsobem ovlivnit či limitovat výkonnost zaměstnanců. Vytváří tedy jakýsi standard znalostí. Standardní kurzy se pak ve velkých firmách nabízí zpravidla v rámci katalogu (produktu), který se připravuje v rámci fáze plánování. Takovéto kurzy mohou zahrnovat např. IT dovednosti, měkké dovednosti, jazykové kurzy, či školení povinná ze zákona (BOZP apod.). Vedle standardizovaných kurzů (učení se do zásoby) pak existují dále just-in-time kurzy (opak standardizovaných), které řeší potřebu až v situaci, kdy nastane mezera mezi aktuálním stavem znalostí a stavem žádoucím [25].

3.3.6 Realizace vzdělávacích programů

Ve fázi realizace vzdělávacích programů se naplánované tréninky implementují dle připraveného plánu. Při realizaci je důležité, aby se dodržovaly základní techniky a zásady efektivního učení [22, 25].

3.3.7 Lektor

Lektor může být zaměřený buď na obsah, na proces anebo na kombinaci, avšak zároveň musí být důvěryhodný, věrohodný, zastávat partnerský přístup, avšak zároveň dokázat být vedoucím skupiny. Lektor by měl mít dále připraveny vhodné učební pomůcky a materiály, nicméně účastníci nesmí být těmito materiály zahlceni. Podle typu kurzu se pak může jednat o skripta, knihy, pracovní sešity, či jiné kombinované učební pomůcky (např. šanony s materiály a CD) [22, 25].

3.3.8 Příprava účastníků

Před každou vzdělávací akcí je nutné účastníky připravit – účastníci musí mít povědomí, co je na kurzu čeká a co je cílem. Účastníci by měli obdržet všechny organizační údaje (např. datum, čas, místo konání, důvod konání, cíl, lektor, kontaktní osobu, cíl a téma výcviku) [25].

3.3.9 Vlastní realizace

Během zahájení vlastního kurzu by se měli účastníci opět dozvědět program a cíle kurzu, mělo by dojít k představení lektora, představení průběhu kurzu a vzbudit v účastnících zájem, jistotu a respekt vůči lektorovi. Lektor by měl postupovat dle programu, ale zároveň by měl být schopný citlivě přistupovat k vnímání účastníků, vytvářet příjemnou atmosféru na kurzu a řídit tempo a rytmus výuky. Zároveň by lektor měl být schopný kurz facilitovat, uplatňovat individuální přístup, vytvářet bezpečné prostředí pro děláni chyb a být schopen řešit nenadálé situace. Mezi takovéto situace může patřit např. nevyvážená skladba účastníků, přítomnost rušičů či pasivních účastníků [25].

3.3.10 Kolísání pozornosti

„Naše pozornost během duševního zatížení, ať se již jedná o cvičení nebo o řešení problému, kolísá. Pozornost rychleji klesá, jestliže je předmět nebo proces učení monotónní (při cvičení). Naopak koncentraci pozornosti zvyšuje či udržuje na vysoké úrovni smysluplnost učební látky” (Hroník, 2007, str. 39) [25]. Abychom koncentraci podpořili, je důležité, aby měli účastníci již před začátkem kurzu povědomí o smysluplnosti tréninku a do programu zahrnovat např. různá řešení problémů, kterým se budou účastníci aktivně zapojovat. Mluvený projev lektora by tedy neměl být monotónní a měl by být prokládán různorodými aktivitami. Zároveň je nezbytné, aby si účastníci dokázali promítnout probíranou látku do praxe [23].

3.3.11 Učební zásady individuálního učení a zásady efektivního učení

„Učební zásady představují utřídění teorie a jednotlivých výstupů do praxe systematické „příručky“ pro tvorbu rozvojových a vzdělávacích aktivit. Jsou to vodítka, pomocí nichž, můžeme dosáhnout většího efektu při učení“ (Hroník, 2007, str. 39) [25].

Mezi zásady efektivního učení se dle Hroníka řadí:

- zapojení,
- formulace cílů a kontextu (v souvislosti),
- posloupnost,
- opakování,
- vztáhnutí k práci,
- zpětná vazba.

Rozsah pozornosti, rychlost učení a zapomínání má přímou souvislost se zapojením účastníků kurzu do procesu učení. Pokud tomu tak nebude, tak bude výsledný efekt minimální [25].

Znalost cílového, resp. žádaného stavu, může v drtivé většině případů učení zefektivnit. V případě složitějších, resp. náročnějších úloh se přistupuje k „dávkování“ po části, neboť by mohly při úplném zadání znít zdánlivě nesplnitelně [25].

Při individuálním učení je třeba úlohy řadit posloupně, a to např. od celkového náhledu k podrobnějšímu, od jednoduchého ke složitějšímu, konkrétního k abstraktnímu, od známého k novému apod. Zároveň je důležité zdůraznit, že mohou nastat situace, kdy se aplikuje více takovýchto postupů zároveň – např. kombinace od jednoduchého ke složitějšímu v kombinaci s konkrétního k abstraktnímu. Zároveň je nutné přihlídnout k povaze účastníků [25].

Na základě znalostní křivky zapomínání (viz příloha č. 3) je patrné, že rozvojový program by se měl koncipovat tak, aby byl prostor pro opakování, a to nejen v rámci jednoho určitého kurzu, ale i v rámci následné akce (např. udržovací kurz, aplikace v praxi apod.) [25].

Samotné vzdělávací akce je pak nutné vztahovat k realitě, resp. k práci samotné. Při nácviku je tedy nutné vytvářet podmínky, které se budou blížit realitě [25].

V rámci vzdělávací akce je důležitá také zpětná vazba, která by měla probíhat jak při samotné vzdělávací akci, tak i při uplatnění nově nabytých poznatků v praxi. „*Zpětná vazba společně s formulací cílů je tou nejúčinnější zásadou.*“ (Hroník, 2007, str. 55) [25].

Je patrné, že ve všech vzdělávacích aktivitách (resp. rozvojových programech) neprobíhá naplnění všech učebních zásad. Např. v rámci přednášky je zapojení účastníků nízké a zpětná vazba téměř nulová. Na druhou stranu v rámci hraní rolí je zapojení účastníků vysoké, zpětná vazba také vysoká, zároveň lze lehce vztáhnout k práci a situaci opakovat. Je však důležité zdůraznit, že i metody, které ani z daleka nenaplnují všechny učební zásady, jsou obtížně nahraditelné. Např. role výše zmíněné přednášky je zcela nezastupitelná [25].

3.3.12 Vyhodnocení vzdělávacího programu

Dle Armstronga [22] je důležité vyhodnotit vzdělávací akci a posoudit její efektivnost ve splnění cílů, které byly plánovány a případně indikovat, kde jsou nutné změny, aby byl trénink více efektivní. Koubek [27] pak zmiňuje, že kvalifikace a vzdělání jsou jako kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou. Je tedy zřejmé, že vyhodnotit vzdělávací aktivitu je důležité, avšak nesmírně obtížně objektivně ji posoudit.

Vyhodnocení vzdělávání je integrální součástí vzdělávacích aktivit. V základě by mělo jít o porovnání cílů (nastavují se ve fázi plánování) školení s jejími výstupy, aby bylo možné zodpovědět otázku, zda školení dosáhlo svého cíle [22].

Kirkpatrick [26] rozeznává 4 úrovně vyhodnocení. První úroveň zkoumá samotnou reakci účastníků na školení (tzn. zda se školení líbilo). Druhá úroveň zkoumá, na kolik byly splněny cíle kurzu – zda se účastníci např. naučili nové dovednosti. Třetí úroveň pak řeší, zda se u účastníků změnilo chování v souladu s plány školení. Poslední úroveň hodnotí přínosy versus náklady na školení – zkoumá se tedy přidaná hodnota. Koubek [27] však zmiňuje, že k vyhodnocení vzdělávání se velmi často používají mnohdy dosti spekulativní metody. Zmiňuje např. testování, kde spatřuje problém v objektivním měření současných dovedností, vyhodnocením rozdílů v testech a případně i problém rovnocennosti testů před vzdělávací aktivitou a posléze. Dále zmiňuje metodu monitorování, kde opět působí problém objektivnosti či kvantifikace výsledků pomocí ekonomických ukazatelů (např. produktivita práce), která rovněž skýtá řadu problémů (např. zkreslení dalšími vlivy). Ve všech případech však záleží na typu kurzu, u kterého hodnocení chceme provádět, neboť u tvrdých dovedností (např. IT kurzy) bude možné monitorovat výsledky lépe než u měkkých dovedností (např. stress management) [26, 27].

V případě poslední fáze systematického vzdělávání je podstatné mít na paměti, že je nutné určitým způsobem vzdělávací aktivity hodnotit, ale zároveň k těmto výsledkům přistupovat s vědomím relativity takového hodnocení. Někteří autoři dokonce tvrdí, že je důležité získat prakticky jakékoliv vyhodnocení (i když např. nemonitoruje změnu chování). Po vyhodnocení vzdělávání pak bude následovat opět fáze identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a opět vyhodnocení.

4 Vlastní práce

4.1 Popis vlastní práce

Touto prací je navrhnout výzkum mystery shopping v rámci podnikového řízení, konkrétně pro řízení kvality dodávaných služeb z oblasti vzdělávání. Práce se zaměřuje na kontrolu kvality poskytovaných počítačových kurzů a to jak interních tak externích. Cílem tohoto výzkumu je zjistit aktuální stav dodávaných služeb, jejich komparace mezi interními a externími kurzy a následné navržení doporučení k zefektivnění dodávky služeb. Výzkum se soustředí na 6 oblastí a 19 podoblastí (otázek). Výzkum byl proveden interními zaměstnanci, kteří se zúčastnili přímo jak interních tak externích kurzů.

4.1.2 Popis Organizace

Organizace, o které se bude v práci dále jednat z hlediska rozvoje počítačových dovedností, bude z důvodu poskytnutí důvěrných informací a strategie organizace popisována anonymně pod označením “Organizace”.

Jedná se o globální organizaci, která poskytuje služby v oblasti outsourcingu, technologických služeb a consultingu. Organizace zaměstnává po celém světě téměř 300 tisíc zaměstnanců a to ve více než 50 zemích světa. V rámci České republiky se pak jedná o téměř 2000 zaměstnanců. Společnost má své kořeny na začátku druhé poloviny 20. století ve Spojených státech [21].

Vzhledem k tomu, že organizace poskytuje služby, jsou zaměstnanci jejím klíčovým prvkem a je nutné zaměstnance rozvíjet a pečovat o ně. Je tedy patrné, že rozvoj zaměstnanců v Organizaci je rozhodující pro konkurenceschopnost firmy. Organizace si je této skutečnosti vědomá a vynakládá na rozvoj zaměstnanců nemalé sumy. V ČR se za minulý fiskální rok (září 2012– srpen 2013) vynaložilo na vzdělávání více než 450 000 amerických dolarů [21].

Zaměstnanci organizace mají možnost využívat více než 60 tisíc online kurzů, dále více než 30 tisíc online knih a téměř 50 klasických kurzů v učebně. Dále jsou k dispozici nástroje, jako je: coaching, mentoring, workshadowing apod. Většina kurzů se koná jak v českém tak i anglickém jazyce (z důvodů vysokého počtu cizinců v organizaci)[21].

Strategie vzdělávání každé lokality je úzce navázána na lokální i globální strategii Organizace. Mimo lokální tréninkové oddělení se o rozvoj zaměstnanců stará také velké množství globálních teamů a expertních center. Tyto globální teamy dohlíží na naplňování globální strategie vzdělávání a poskytují nezbytnou podporu.

Mezi hlavní oblasti, na které se Organizace v rámci vzdělávání zaměřuje, jsou následující: manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, dovednosti z oblasti financí a účetnictví, jazykové kurzy, technické dovednosti a počítačové kurzy. Z operativního hlediska chodu části Organizace, která se zabývá outsourcingem, jsou jednou z klíčových oblastí počítačové dovednosti.

4.1.3 Aktuální stav vzdělávání v rámci počítačových dovedností

Trendem posledních 5 let v Organizaci v ČR bylo všeobecné přecházení od externích poskytovatelů vzdělávacích programů a kurzů k interním lektorům (resp. kurzům). Cílem bylo především ušetření nákladů (financí) a poskytnutí servisu interními zaměstnanci, kteří disponují odbornou znalostí a zároveň znalostí místních procesů. V průběhu těchto 5ti let vyšlo najevo, že tyto předpoklady nelze splnit. Limitujícím bylo především následující. Vysoká pracovní vytíženost interních lektorů běžnou pracovní činností a tím zbývalo pouze minimum času na doručení kurzů. Dalším faktorem byla také vysoká náročnost přípravy interních lektorů po odborné stránce – nejednalo se o profesionální lektory, ale o zaměstnance, kteří měli pouze minimum odborných dovedností z oblasti vzdělávání dospělých. Dalšími limitujícími faktory byl také vysoká míra obměny zaměstnanců a náklady na poskytování interních školení (čas lektorů, prostory pro organizaci kurzů). Podle vedoucího zaměstnance

oddělení vzdělávání také vyšlo najevo, že kurz poskytnutý interním zaměstnancem na vyšší úrovni řízení může být i dražší než externí kurz. Díky těmto skutečnostem a částečnému obměnění vedoucích oddělení vzdělávání se od tohoto trendu postupně opouští a využívá se i externích dodavatelů.

U počítačových kurzů již došlo k přechodu od interních dodavatelů k externím. K přechodu k externím kurzům došlo v průběhu třetího čtvrtletí roku 2013. Tímto krokem se rozšířila nabídka počítačových kurzů o více než 500%. Cílem bylo nejen rozšířit nabídku, ale i zvýšit efektivitu a kvalitu těchto kurzů, neboť u interních kurzů byla dle hodnocení kvalita kurzů na nízké úrovni.

4.1.4 Určení zkoumaných oblastí

Po určení zkoumaných oblastí a ohodnocení váhami odborným odhadem bude následovat samotné vytvoření dotazníku, určení scénářů a manuálů pro tajného zákazníka. Poté bude proveden samotný výzkum a jeho vyhodnocení.

V prvním bodě se na základě řízeného rozhovoru s vedoucím zaměstnancem oddělení vzdělávání (viz. Příloha č.1 a 2) Organizace určilo 6 kritických oblastí na které se výzkum zaměřuje. Mezi tyto oblasti patří přihlášení na kurz, místo konání kurzu, zázemí kurzu, lektor, průběh kurzu a celkový dojem. Každá oblast je ohodnocena vahou (viz tabulka č. 1) v procentuálním vyjádření. Celkový součet se rovná 100%. Váhy byly stanoveny dle odborného posouzení.

Tabulka č.1 - Tabulka oblastí

Oblast	Váha
Přihlášení na kurz	0.1=10%
Místo konání	0.1=10%
Zázemí	0.1=10%
Lektor	0.25=25%

Průběh kurzu	0.25=25%
Celkový dojem	0.2=20%

Zdroj: Vlastní práce

Ke každé oblasti uvedené v tabulce náleží další podoblasti. Celkem je 19 podoblastí. U oblasti PŘIHLÁŠENÍ NA KURZ jsou podoblasti následující: dosažitelnost informací, registrace na kurz a zpětná odezva k registraci. U MÍSTA KONÁNÍ jsou podoblasti: dostupnost, personál, dosažitelnost místa konání. U oblasti ZÁZEMÍ se jedná o tyto podoblasti: interiér a technická vybavenost vzdělávacího prostoru. U oblasti LEKTOR se dále hodnotí: pozdrav, projev, sdělení obsahu kurzu, uzavření kurzu, odbornost lektora a reakce na otázky. U PRŮBĚHU KURZU jsou tyto podoblasti: přihlášení do PC, připravenost a kvalita materiálů, kvalita výkladu, dodržení osnovy a časový harmonogram. Celkový dojem se na další podoblasti nerozděluje. K jednotlivým podoblastem byly přiřazeny váhy, dle expertního ohodnocení.

Tabulka č.2 - Tabulka podoblastí

Oblast	Podoblast	Váha
Přihlášení na kurz	Dosažitelnost informací	0.33=33%
	Registrace na kurz	0.33=33%
	Zpětná odezva a potvrzení registrace	0.33=33%
Místo konání	Dostupnost	0.4=40%
	Personál	0.4=40%
	Dosažitelnost místnosti	0.2=20%
Zázemí	Interiér	0.5=50%
	Technická vybavenost	0.5=50%
Lektor	Pozdrav	0.1=10%
	Projev	0.2=20%
	Sdělení obsahu kurzu	0.1=10%
	Uzavření kurzu	0.1=10%

	Odbornost lektora	0.4=40%
	Reakce na otázky účastníků	0.1=10%
Průběh kurzu	Přihlášení do PC	0.1=10%
	Připravenost a kvalita mat.	0.1=10%
	Kvalita výkladu	0.3=30%
	Dodržení osnovy	0.3=30%
	Dodržení časového harmonogramu	0.2=20%

Zdroj: Vlastní práce

4.1.5 Vytvoření dotazníku

Dotazník byl vytvořen na základě řízeného rozhovoru s vedoucím zaměstnancem vzdělávacího oddělení a řadovými zaměstnanci. Dalším zdrojem byla odborná literatura poskytnuta vzdělávacím oddělením, která definovala správné postupy pro rozvoj zaměstnanců a kvalitu vzdělávacích programů.

Zvolení zaměstnanci Organizace, kteří vystupují jako tajní zákazníci, využívají následující dotazník. Tento dotazník byl vytvořen v prostředí MS Sharepoint, které slouží jako interní komunikační kanál. Jednou z možností tohoto programu je vytvoření jednoduchého online dotazníku. Stejný dotazník měli zaměstnanci i v tištěné podobě pro okamžité zaznamenávání zjištěných skutečností. Každou podoblast je možné ohodnotit na škále 1 až 5, kde nízká hodnota vyjadřuje spíše negativní hodnocení a vysoká hodnota pozitivní. U každé oblasti je dále přidána kolonka komentáře pro případ, že tajný zákazník chce zmínit doplňující informace. Ke správnému vyplnění dotazníku je potřeba aby tajný zákazník měl k dispozici manuál k vyplnění dotazníku.

Obr. č. 3 - Dotazník

PC courses - detailed evaluation CZ - □ ×

* indicates a required field

Přihlášení na kurz - Dosažitelnost informací *

	Obtížná 1	2	3	4	Snadná 5
Nalezení nabídky kurzů, zjištění obsahu kurzu, data konání..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Přihlášení na kurz - Registrace *

	Obtížná 1	2	3	4	Snadná 5
Registrace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Přihlášení na kurz - Zpětná odezva a potvrzení registrace *

	Nedostatečná 1	2	3	4	Velmi dobrá 5
Včasné obdržení informací o konání kurzu (datum, místo..), potvrzení registrace..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Přihlášení na kurz - komentáře

Created at 8.3.2014 11:53 by ***
Last modified at 8.3.2014 11:53 by ***

Next

Save and Close

Cancel

* indicates a required field

Místo konání - Dostupnost *

	Obtížná 1	2	3	4	Snadná 5
Dostupnost MHD, lehká orientace a nalezení budovy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Místo konání - Personál *

	Špatný 1	2	3	4	Velmi dobrý 5
Příjemné vystupování, informovanost personálu recepce, předání instrukcí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Místo konání - Dosažitelnost místnosti *

	Špatná 1	2	3	4	Velmi dobrá 5
Snadné nalezení výukové místnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Místo konání - komentáře

Created at 8.3.2014 11:53 by ***
Last modified at 8.3.2014 11:55 by ***

Next

Save and Close

Cancel

Next

Save and Close

Cancel

* indicates a required field

Zázemí - Interiér *

	Neadekvátní 1	2	3	4	Adekvátní 5
Příjemný interiér, vybavení místnosti..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zázemí - Technická vybavenost *

	Neadekvátní 1	2	3	4	Adekvátní 5
Moderní technika, rychlost počítačů, klimatizace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zázemí - komentáře

Created at 8.3.2014 11:53 by ***
Last modified at 8.3.2014 11:56 by ***

Next

Save and Close

Cancel

PC courses - detailed evaluation CZ -

Lektor - Pozdrav *

	Špatný 1	2	3	4	Velmi dobrý 5
Příjemné vystupování, pozdravení..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lektor - Projev *

	Špatný 1	2	3	4	Velmi dobrý 5
Příjemný verbální a neverbální projev..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lektor - Sdělení obsahu kurzu *

	Nedostatečné 1	2	3	4	Velmi dobré 5
Sdělení obsahu kurzu a jeho cílů, sdělení harmonogramu..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lektor - Uzavření kurzu *

	Špatné 1	2	3	4	Velmi dobré 5
Shrnutí kurzu, zodpovězení případných dotazů, rozloučení..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lektor - Odbornost lektora *

	Špatná 1	2	3	4	Velmi dobrá 5
Technická odbornost, lektorské dovednosti..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lektor - Reakce na otázky účastníků *

	Špatná 1	2	3	4	Velmi dobrá 5
Přesnost a rychlost odpovědi, způsob odpovědi na nerelevantní otázky, odbíhání od tématu..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lektor - komentáře

Next

Save and Close

Cancel

* indicates a required field

Průběh kurzu - Přihlášení do PC *

	Špatná 1	2	3	4	Velmi dobré 5
Snadnost přihlášení..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Průběh kurzu - Připravenost a kvalita materiálů *

	Špatná 1	2	3	4	Velmi dobrá 5
Připravenost materiálů na PC a materiálů na poznámky..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Průběh kurzu - Kvalita výkladu *

	Špatná 1	2	3	4	Velmi dobrá 5
Srozumitelnost probírané látky..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Průběh kurzu - Dodržení osnovy *

	Špatná 1	2	3	4	Velmi dobré 5
Dodržení osnovy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Průběh kurzu - Dodržení časového harmonogramu *

	Špatná 1	2	3	4	Velmi dobré 5
Včasný začátek a konec, dodržení přestávek..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Průběh kurzu - komentáře

Created at 8.3.2014 11:53 by ***
Last modified at 8.3.2014 11:58 by ***

Next

Save and Close

Cancel

PC courses - detailed evaluation CZ - ☐ ✕

Finish Cancel

* indicates a required field

Celkový dojem *

	Špatný 1	2	3	4	Velmi dobrý 5
Celkový dojem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Celkový dojem - komentáře

Created at 8.3.2014 11:53 by ***
Last modified at 8.3.2014 11:58 by ***

Finish Cancel

Zdroj: Vlastní práce

4.1.6 Vyhotovení scénáře pro tajného zákazníka

Scénář dává tajnému zákazníkovi jasné instrukce jak se chovat při výzkumu. Určuje tedy přesné chování a postupy během účasti na vzdělávacích akcích.

Scénář

- Zaměstnanec Organizace;
- Mluví anglickým i českým jazykem;
- Plánuje se zúčastnit různých kurzů k prohloubení jeho počítačových dovedností;

Zaměstnanci se zúčastnili interních kurzů, které probíhali v posledním čtvrtletí 2013. Následně se zúčastnili i kurzů externích, které se konaly v období od ledna do března roku 2014. Interní kurzy se konaly v prostorách Organizace (včetně vlastního vybavení). Externí kurzy se uskutečnily v prostorách dodavatele s jeho vybavením.

4.1.7 Pokyny pro tajného zákazníka

Účastník kurzu si musí vyhledat požadovaný kurz v informačních systémech Organizace. Jakmile se kurz vyhledá a zjistí se jeho obsah tak proběhne registrace. Následně tajný zákazník vyčkává na potvrzení registrace a dodatečné informace o místě konání. Zákazník se dopraví dle získaných informací na místo konání kurzu. U recepce si zákazník vyžádá přístupové karty a instrukce jak se dostat na místo konání. Zákazník si všímá kompetentnosti personálu recepce. Zákazník by měl být schopný se snadno dostat do výukové místnosti, kde ohodnotí interiér a technickou vybavenost učebny. Po začátku kurzu si zákazník všímá chování lektora a to zejména pozdravu a přivítání na kurzu, způsobu verbálního a nonverbálního projevu a jeho odbornost (například lektorské dovednosti, znalost problematiky). Tajný zákazník si rovněž všímá, zda lektor dodržuje základní postupy, jako je sdělení cílů kurzu, jeho uzavření a jakým způsobem reaguje na otázky účastníků. Po začátku kurzu sleduje, jakým způsobem se účastníci kurzu přihlašují do PC a zda jsou veškeré materiály pro ně připraveny. V průběhu kurzu si pak tajný zákazník všímá kvality výkladu dodržení osnovy i časového harmonogramu.

4.1.8 Příručka pro vyplnění dotazníku

Pro správné pochopení otázek a správné vyplnění dotazníků je nezbytné nastudovat manuál. U dotazníku je možnost vybrat ze škály 1 až 5. Čím vyšší hodnocení, tím je spokojenost vyšší.

Přihlášení na kurz - **Dosažitelnost informací** – V tomto bodě se zjišťuje jak snadné je nalezení nabídky kurzů, zjištění jejich obsahu a data a místa konání. V případě, že lze všechny informace dohledat snadno mělo by se ocenit 5 body. V případě obtížného dohledání všech informací se ohodnotí na číselné škále hodnotou 1.

- **Registrace** – V případě, že je zaměstnanec schopný se zaregistrovat sám bez problémů, ohodnotí se číslem 5.

- **Zpětná odezva** – Zkoumá se včasné obdržení všech informací o kurzu (jako například datum nebo místo) a potvrzení již proběhlé registrace na kurz. V případě že zpětná odezva je velmi dobrá ohodnotí se číslem 5 na bodové škále.

Místo konání - **Dostupnost** – Vymezuje lehkou dostupnost MHD, snadnou orientaci a nalezení budovy na adrese konání kurzu. V případě snadné dostupnosti se hodnotí 5 body.

- **Personál** – Hodnotí se především příjemné vystupování personálu a informovanost recepce. Dále se hodnotí předání všech potřebných instrukcí ohledně místnosti apod. V případě velmi dobrého personálu se ohodnotí číslem 5.

- **Dosažitelnost místnosti** – Dosažitelnost místnosti vymezuje její snadné nalezení po předání instrukcí od personálu. V případě velmi dobré dosažitelnosti se ohodnotí číslem 5.

Zázemí - **Interiér** – Hodnotí se vizuální styl, vybavení tréninkové místnosti a vzhled interiéru. Pokud je interiér adekvátní účelům ohodnotí se číslem 5.

- **Technická vybavenost** – Řeší se moderní technika, rychlost počítačů, správně fungující klimatizace a ostatní technické pomůcky. V případě adekvátní vybavenosti se ohodnotí číslem 5 na bodové škále.

Lektor - **Pozdrav** – Hodnotí se příjemné vystupování lektora, představení a pozdravení účastníků. Při velmi příjemném vystupování ohodnotí číslem 5.

- **Projev** – Zkoumá se především příjemný verbální (hlasitost, intonace hlasu atd.) i neverbální projev (gestikulace). Při velmi dobrém projevu ohodnotí číslem 5 na bodové škále.

- **Sdělení obsahu kurzu** – Hodnotí se zda lektor sdělil obsah kurzu a jeho cíle, seznámil účastníky s průběhem kurzu a zda-li sdělil harmonogram tréninku. Pokud vše proběhlo velmi dobře, ohodnotí se číslem 5.

- **Uzavření kurzu** – Uzavření kurzu vymezuje, zda byl kurz shrnut, jestli byly zodpovězeny všechny případné dotazy a zda se lektor rozloučil. Při velmi dobrém uzavření kurzu se hodnotí číslem 5.

- **Odbornost lektora** – Hodnotí se jak jeho technická odbornost tak i jeho lektorské dovednosti. Při velmi dobré odbornosti se hodnotí číslem 5.

- **Reakce na otázky účastníků** – Zkoumá se především přesnost a rychlost odpovědí na otázky. Dále se hodnotí jakým způsobem je lektor schopný odpovídat na nerelevantní otázky a zda neodbíhá od tématu. Pokud je reakce na otázky účastníků velmi dobrá hodnotí se číslem 5 na bodové škále.

Průběh kurzu- Přihlášení do PC – Hodnotí se snadnost a rychlost bezproblémového přihlášení do počítače. Pokud je toto kritérium velmi dobré ohodnotí se číslem 5.

- **Přípravenost a kvalita materiálů** – Hodnotí se připravenost materiálů v elektronické i tištěné podobě, a zda byly materiály redistribuovány před začátkem kurzu (například nahrání cvičných příkladů). Při velmi dobré připravenosti ohodnotí číslem 5.

- **Kvalita výkladu** – Kvalita výkladu hodnotí srozumitelnost a stravitelnost probírané látky pro účastníky kurzu. V případě velmi dobré kvality se ohodnotí číslem 5 na bodové škále.

- **Dodržení osnovy** – Kritérium hodnotí, jestli byla dodržena osnova dle plánu a zda se probrala všechna témata ve stanovené hloubce. V případě velmi dobré osnovy se ohodnotí číslem 5.

- **Dodržení časového harmonogramu** – Hodnotí se včasný začátek kurzu a jeho konec, dodržení dohodnutých přestávek a pauzy na oběd. Při velmi dobrém dodržení harmonogramu ohodnotí číslem 5.

Celkový dojem - Hodnotí se celkový dojem z kurzu, zanechané pocity v účastnících, a zda mají účastníci dojem, že si z kurzu odnesli nově nabitě znalosti, které budou schopny využít v pracovním prostředí. Pokud je celkový dojem z kurzu velmi dobrý hodnotí se číslem 5.

4.1.9 Hodnocení kritérií

Jednotlivé podoblasti jsou hodnoceny od 1 do 5 na bodové škále. Nejpozitivnější je hodnocení 5ti body, kdy jsou splněny všechny požadavky a předpoklady. Naopak v případě hodnocení číslem 1 byla většina požadavků hodnocena neuspokojivě.

5 – velmi dobré hodnocení

Velmi dobré hodnocení přísluší podoblasti, kde byly služby dodány v naprosto výborné kvalitě, zaměstnanci odvedli práci, které není co vytknout. V případě hodnocení prostředí

označuje hodnotu, kde byly splněny všechny předpoklady pro bezproblémové doručení služby, či se jednalo o snadnou dostupnost (lokality či informací).

4 – dobré

Dobrym hodnocením se má na mysli podoblasti, ve kterých byly služby dodány v dobré kvalitě, zaměstnanci odvedli práci, kde byly drobné nedostatky a zároveň existuje prostor pro zlepšení. Může se jednat například o lektora, jehož dovednosti jsou výborné, avšak jeho přístup k výuce by mohl být “živější“. V případě hodnocení prostředí označuje hodnotu, která se velice blížila bezproblémovému doručení služby, případně se jednalo o drobné komplikace v rámci dostupnosti lokality nebo informací.

3- průměrné

Průměrné hodnocení označuje všechny podoblasti, kdy jsou dodávané služby v průměrné kvalitě a nedosahuje se tedy vyšší přidané hodnoty. Všechny základní kritéria (například základní dodržení osnovy bez odpovědi na dodatečné otázky) jsou splněna, ale existuje zde výrazný prostor pro zlepšení a dodání produktu ve vyšší kvalitě. To stejné platí i pro hodnocení prostředí a dostupnost.

2 – dostatečné

Dostatečné hodnocení určuje podoblasti, kdy ačkoliv byla splněna většina základních kritérií, tak existuje výrazný prostor pro kvalitní dodání služby (například dodržení pouze hlavních bodů osnovy). Neexistuje přidaná hodnota. Shodně platí i pro hodnocení prostředí a dostupnosti.

1 – nedostatečné

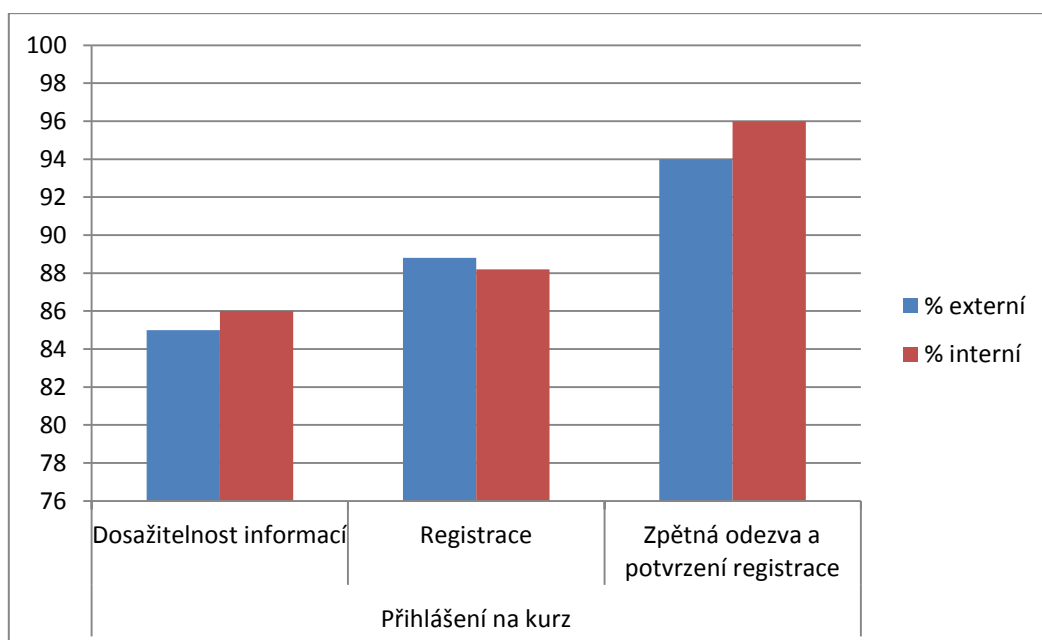
Nedostatečné hodnocení je určeno všem podoblastem, kde nebyly splněny ani základní požadavky na službu, případně kdy kvalita dodání služby neodpovídá základním předpokladům.

4.1.10 Zjištění a vyhodnocení výsledků kurzů

Výsledky pro oblast – Přihlášení na kurz

V této oblasti se hodnotilo snadnost přihlášení na kurz a doprovodné aktivity (například zpětné potvrzení o registraci). Rozdíl mezi interními a externími kurzy je nepatrný. Dosažitelnost informací se ukázala jako největší problém, neboť zaměstnanci byli málo informováni o nabídce kurzů a jejich rozpisů.

Graf č. 1 – Přihlášení na kurz

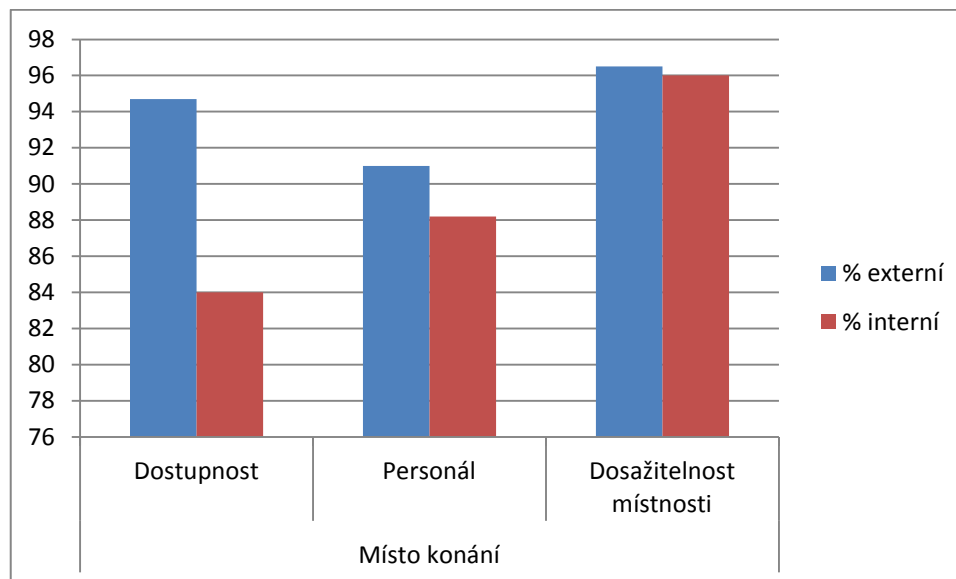


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky pro oblast – Místo konání

V této oblasti se hodnotilo místo konání kurzů. V případě interních kurzů se konaly kurzy v interních prostorách organizace v jedné z jejích poboček v Praze. Nízké hodnocení u interních kurzů u dostupnosti je dáno zejména faktem, že více než polovina zaměstnanců musela i na krátké kurzy dojíždět na druhou pobočku přes celé město. Hodnocení personálu a dosažitelnosti místnosti je téměř vyrovnané.

Graf č. 2 – Místo konání

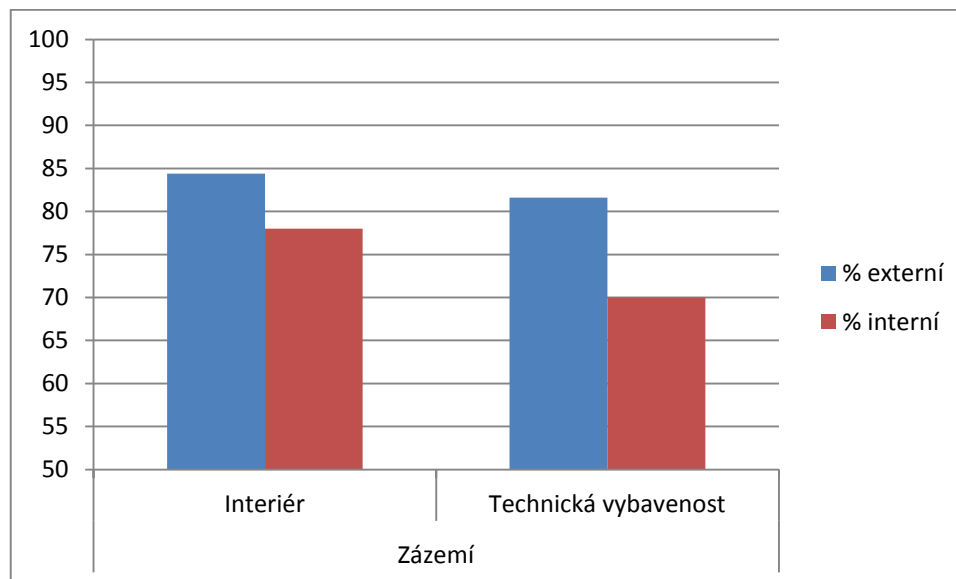


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky pro oblast – Zázemí

V této oblasti se hodnotilo místo konání z hlediska interiéru a technické vybavenosti. Ačkoliv dopadly externí kurzy v hodnocení lépe i u nich se projevily jisté nedostatky. Mezi největší nedostatky patřila špatně fungující klimatizace. Kladně se naopak hodnotila rychlost počítačů. U interních kurzů se nejvíce na špatném hodnocení projevilo nevhodné uspořádání místnosti, pomalé počítače a malé monitory.

Graf č. 3 - Zázemí

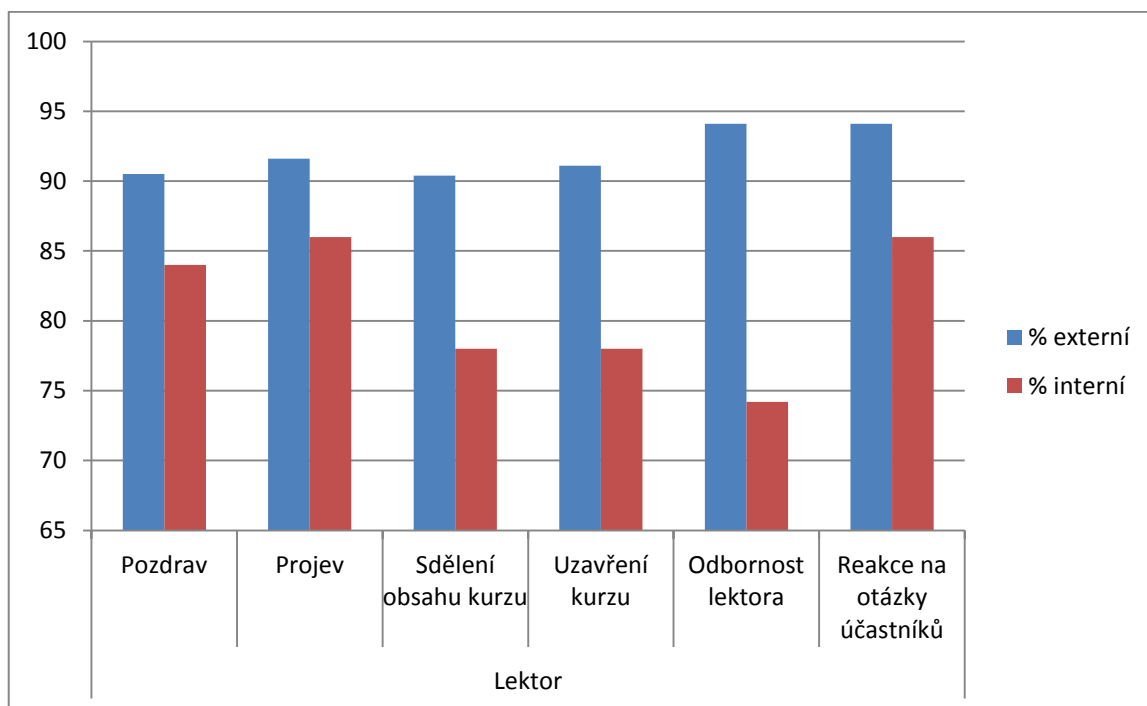


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky pro oblast – Lektor

U oblasti lektora dopadli interní kurzy jednoznačně hůře. Největší roli hrála odbornost lektora, která měla dopady i na ostatní podoblasti. Ačkoliv se Organizace snažila interní lektory důsledně připravit, tak fakt, že jejich hlavní pracovní náplň byla zcela odlišná od poskytování kurzů, přispěl k tomuto hodnocení. Profesionální průprava lektora u externích dodavatelů služby způsobila vysoké hodnocení a kvalitu dodávané služby.

Graf č. 4 - Lektor

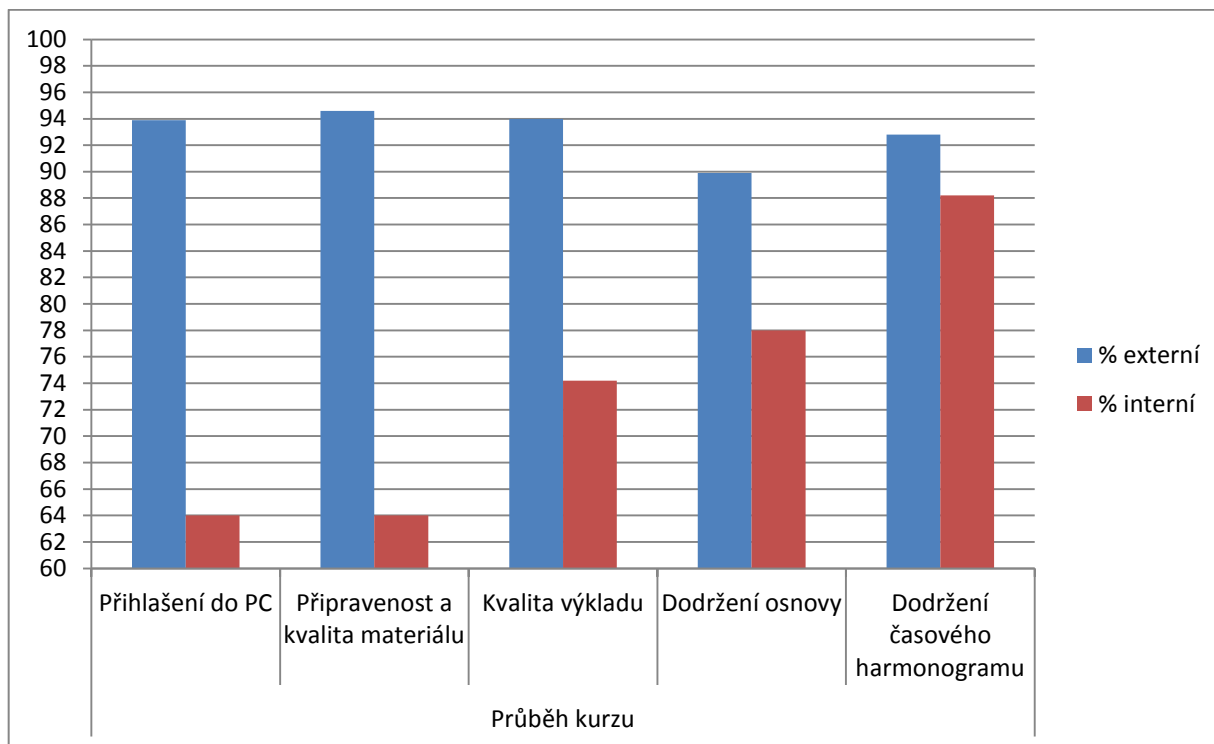


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky pro oblast – Průběh kurzu

U této oblasti hodnocení dopadly externí kurzy výrazně lépe. Svou roli opět sehrála profesionalita externích lektorů a jejich odborná příprava pro vzdělávání dospělých. U interních kurzů bylo nejproblematičtější přihlášení do počítače, kdy uživatelé neznali svoje přihlašovací údaje. Další problematickou oblastí byla připravenost materiálů, neboť z důvodu zabezpečení počítačů a jednotlivých účtů uživatelů neměli lektori možnost do počítačů připravit materiály. Z tohoto důvodu se začátek kurzu značně posunul. V případě počítačů u externího dodavatele takovéto bariéry neexistují.

Graf č. 5 – Průběh kurzu

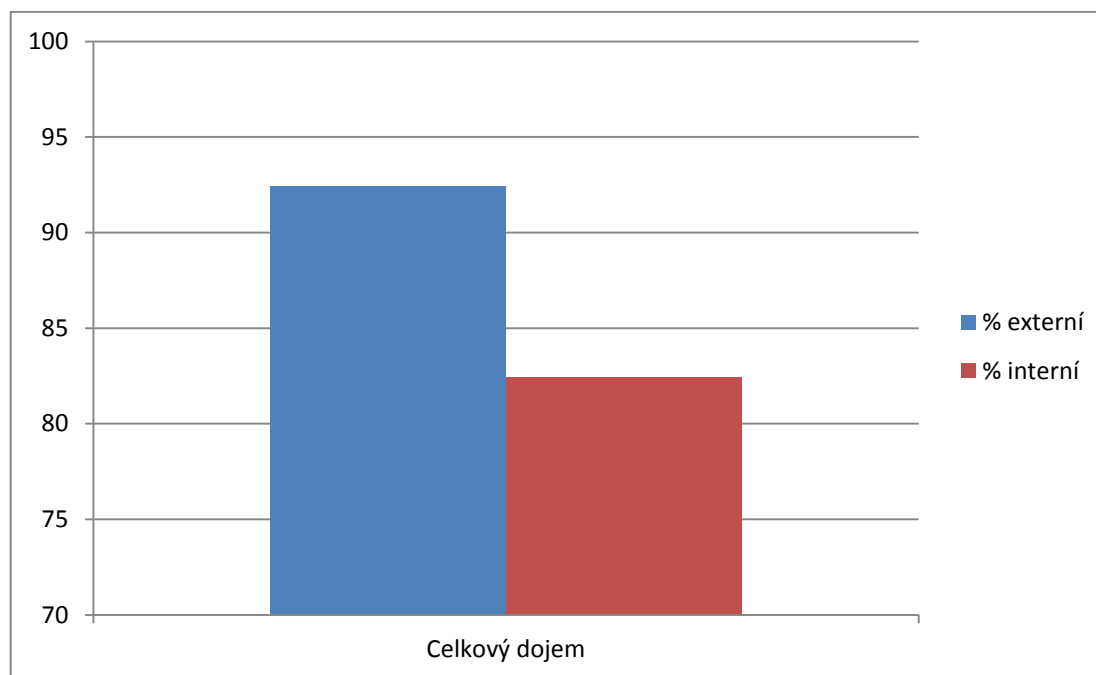


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky pro oblast – Celkový dojem

Na základě celkového dojmu je patrné, že externí kurzy z hlediska profesionality, přístupu, technického vybavení i ostatních faktorů působí na účastníky kurzů daleko lépe.

Graf č. 6 – Celkový dojem



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.11 Celkové výsledky interních a externích kurzů

Podle tabulky je zřejmé, že externí kurzy jsou hodnoceny lépe, než kurzy interní a při započtení váhy za jednotlivé oblasti dosahují výsledku 91,4% ze 100 možných. Nejlepší hodnocení dosahuje oblast místo konání, kterou následuje oblast lektora a průběhu kurzu. Toto je možné přičíst profesionálnímu přístupu a orientaci dodavatele na danou službu. Oproti tomu dosahují interní kurzy po započtení vah v celkovém hodnocení pouze 80,6%. Nejlépe hodnocenou oblastí je přihlášení na kurz, avšak se jedná o oblast, kterou mají stejnou interní i externí kurzy (stejný systém přihlašování na oba typy kurzu). Poté následuje kritérium místa konání, které je však stále výrazně nižší v porovnání s externím kurzem. Je tedy patrné, že kurzy, které jsou organizovány interně za použití interních zdrojů, techniky i lektorů se

nemohou vyrovnat službám profesionálního dodavatele, který na dodání školení orientuje svůj business.

Tabulka č. 3 – Celkové výsledky

Váha	Oblast	Interní kurzy		Externí kurzy	
0,1	Přihlášení na kurz	4,50	90,07%	4,46	89,27%
0,1	Místo konání	4,40	88,08%	4,68	93,58%
0,1	Zázemí	3,70	74,00%	4,15	83,00%
0,25	Lektor	3,97	79,48%	4,63	92,57%
0,25	Průběh kurzu	3,81	76,10%	4,63	92,58%
0,2	Celkový dojem	4,12	82,40%	4,62	92,40%
		4,03	80,6%	4,57	91,4%

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.12 Interpretace výsledku celkového srovnání

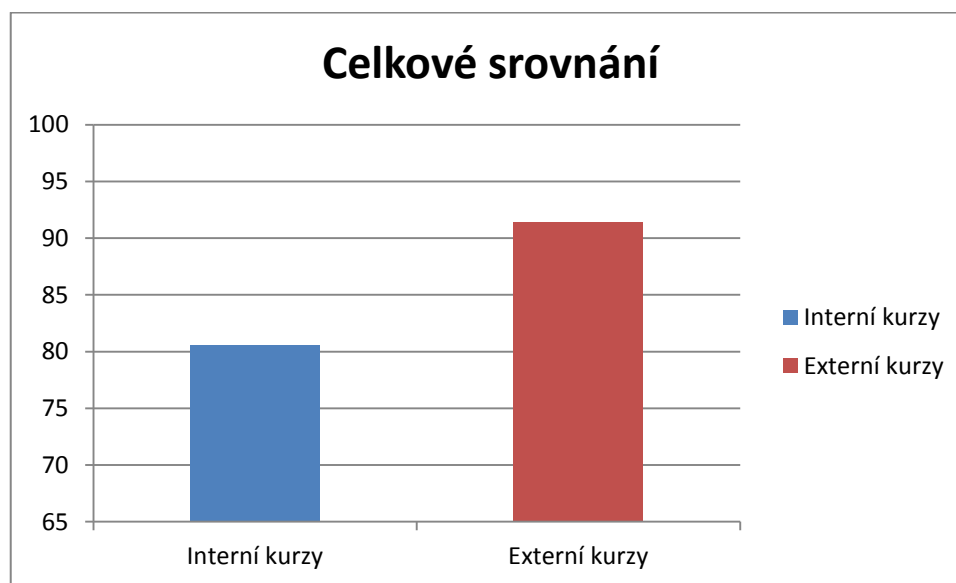
Jak je z následujícího grafu č. 7 patrné v rámci celkového srovnání od účastníků kurzů (respektive tajných nákupčích), tak má vyšší úspěch externí forma kurzu. V rámci čtyř úrovněového vyhodnocení dle Kirkpatricka, kdy se zkoumá v první úrovni reakce účastníků na školení, ve druhé splnění cílů kurzů, ve třetí úrovni pak změna chování účastníků jako je

reakce na kurz a ve čtvrté úrovni se zkoumá přidaná hodnota (náklady vs. přínosy), lze rozeznat pouze první dvě úrovně vyhodnocení.

Z oblasti celkového dojmu, lze jak u interních tak externích kurzů říci, že interní kurzy se zaměstnancům líbily při hodnocení “dobře“ a externí kurzy téměř “velmi dobře“. U interních kurzů s dobrým hodnocením je možné říci, že existují drobné nedostatky a prostor pro zlepšení. Neexistují zde však výrazné pochyby či komplikace. Z pohledu účastníka kurzu představují tedy interní kurzy produkt, který se jim líbí, avšak mají drobné výtky.

Externí kurzy byly od účastníků ohodnoceny téměř velmi dobře (4,62). I když nedosáhly plného počtu ohodnocení, tak dosáhly výrazně lepšího hodnocení než kurzy interní a zaměstnancům se líbili více než interní. Nedostatků je zde daleko méně a lze je považovat za relativně banální a lehce odstranitelné. Pokud se oddělení vzdělávání v organizaci, dodavatel i lektor o problémech dozví, nebude problém tyto chyby napravit.

Graf č. 7 – Celkové srovnání



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci druhé úrovně vyhodnocení, kdy se zkoumá, zda kurz splnil cíle a očekávání, je relevantní oblast lektora a průběhu kurzu. Lektor by měl účastníky informovat o obsahu kurzu a jeho cílech. V rámci oblasti průběhu kurzu lze zkoumat podoblast dodržení osnovy a tím i cílů kurzu, které jsou definovány v osnově a účastníkům předem známy.

V případě interních kurzů nelze s určitostí říci, že byly splněny dané cíle kurzů, neboť lektori ne vždy sdělili účastníkům obsah kurzu a tím účastníci nebyli informováni o jeho cílech. Toto se odrazilo i v rámci podoblasti dodržení osnovy, kdy bylo hodnocení účastníků také nižší. Z toho lze usoudit, že se lektori zpravidla nejspíše osnovy drželi a tím i dodrželi většinu cílů školení, avšak všechny cíle s určitostí splněny nebyly. Toto lze přisoudit výrazně nižší profesionalitě lektorů, neboť se nejedná o jejich hlavní náplň práce, ale spíše o doplňkovou činnost.

Splnění cílů u externích kurzů nastalo s daleko větší pravděpodobností, neboť lektori vždy nějakým způsobem sdělili program i cíle školení. Tomu napovídá vysoké hodnocení v oblastech "lektor" a "průběh kurzu". Plné ohodnocení se dle slovních komentářů neobjevilo, protože se občas stalo, že určité téma nebylo probráno do hloubky dle představ daného účastníka. Toto mohlo způsobeno již ve fázi přihlášení na kurz, kdy účastníci mohli být lépe informováni o struktuře jednotlivého kurzu a hloubce do které se budou probírat jednotlivá témata.

Třetí a čtvrtou úroveň vyhodnocení nelze stanovit, protože se jedná o velmi subjektivní vyhodnocení, ke kterému je třeba důsledně sledovat chování zaměstnance po absolvování kurzu a hodnotit zda aktivně používá nově nabyté dovednosti v praxi. V rámci třetí úrovně ohodnocení se lze v tomto případě pouze spolehnout na komentáře účastníků, kdy říkají, že dané vědomosti uplatní v praxi. Dle slovních komentářů po skončení kurzu se takto pozitivně vyjádřilo více než 70% účastníků. Zároveň je těžké zhodnotit přidaná hodnota, tzn., zda přínosy ze školení převýšily náklady na kurz. Toto zhodnocení není v rámci organizace možné, neboť na zaměstnance působí řada vlivů, které vliv absolvování kurzu na chování zaměstnance a jeho vyšší přínosy ovlivňují. Forma práce, kterou zaměstnanci vykonávají,

neumožňuje monitoring zvýšení efektivity, produktivity či dosažení nižších nákladů na danou práci.

4.1.13 Shrnutí

Vzdělávání v Organizaci formou **interních kurzů** se v tomto výzkumu umístilo na druhém místě. Téměř ve všech oblastech (mimo registraci na kurz) by bylo možné vytknout řadu věcí. V případě budoucího opětovného zavedení interních počítačových kurzů by toto mohlo sloužit jako impuls ke zlepšení.

V oblasti přihlášení na kurz nebyly shledány žádné závažné nedostatky a přihlašování funguje stejně jako v případě externích kurzů. Zaměstnanci mají k dispozici seznam kurzů i s daty konání a každý měsíc obdrží nabídku posledních volných míst k registraci. Prostor ke zlepšení je zde v případě zvýšení povědomosti o této nabídce a její umístění na interním portále zaměstnavatele.

Místo konání kurzů je v případě interní formy částečně diskriminující, neboť zaměstnanci z jedné pobočky nemusí cestovat, zatímco z druhé pobočky cestují přes celé město i na krátké kurzy.

Z hlediska zázemí jsou pro interní kurzy nevyhovující jak z hlediska rozmístění počítačů tak i velikosti místnosti. Počítače určené ke vzdělávání jsou nevhodně nainstalovány, a to zejména z důvodu požadavků na různé bezpečnostní systémy, které počítače značně zpomalují. Dále není možné ze stejného důvodu na počítačích předem nachystat tréninkové materiály. Místnost by bylo možné využít efektivněji a nabídnout k dispozici všem zaměstnancům (existuje dostatek zasedacích místností).

V oblasti “Lektor“ a “Průběh kurzů“ existovala řada omezení, neboť interní lektoři tuto činnost vykonávali souběžně s jejich běžnou pracovní náplní. Společně s přirozeným úbytkem zaměstnanců (potažmo interních lektorů) bylo velmi náročné lektory profesionálně připravit tak, aby odpovídalo předpokladům pro efektivní vzdělávání dospělých.

Celkový dojem pak na zaměstnance působil částečně nepřesvědčivě, což bylo jasným následkem výše uvedeného, tzn. zázemí, lektora a průběhu kurzu.

Po přechodu k **externím kurzům** nastalo jasné zlepšení kvality dodávaných služeb. Všeobecně řečeno není třeba větších zásahů do chodu počítačových externích kurzů.

Místo konání hodnotí zaměstnanci jako dobře a snadno dostupné, přičemž se neobjevují komentáře ohledně diskriminace z hlediska polohy kurzů, jak tomu bylo v případě interních. Personál byl zpravidla dobře informovaný a vždy předal instrukce tak, aby zaměstnanci bez problému našli tréninkovou místnost.

V oblasti zázemí zaměstnanci (tajní nákupčí) pozitivně hodnotili interiér, vybavení místnosti a technické vybavení. Naopak negativní bylo hodnocení vzduchotechniky ve školící místnosti.

Externí kurzy byly pozitivně hodnoceny zejména díky kvalitám profesionálních lektorů, kteří byli schopni sdělit obsah kurzu, správně reagovat na otázky účastníků, aniž by odbíhali od tématu, následně kurz uzavřít a rozloučit se s účastníky. Lektoři dále uměli pružně přizpůsobit výklad potřebám skupiny.

Oblast průběhu kurzu hodnotili tajní účastníci především pozitivně. Bez problémů probíhalo jak přihlášení do počítače, tak i kvalita výkladu, dodržení osnovy a časového harmonogramu. Na počítačích byly zároveň dopředu nachystány všechny potřebné materiály, čímž se předešlo zpoždění spojené s nahráním materiálu až po přihlášení, jak tomu bylo u interních kurzů.

Účastníci kurzů, respektive tajní nákupčí, často uváděli, že ve srovnání se stejným interním kurzem byly přínosy daleko vyšší. Kurz splnil jejich očekávání ze všech hledisek. Zároveň uváděli, že nově nabyté znalosti budou schopni použít v praxi. Lze tedy říci, že ačkoliv existuje drobný prostor k vylepšení, tak celkový dojem z kurzu byl velmi pozitivní.

4.1.14 Výsledky (návrhy a doporučení)

Vzhledem k tomu, že na základě interního hodnocení organizace a rozhodnutí vedoucího pracovníka oddělení vzdělávání o dočasném ukončení interních kurzů, je doporučení v tomto rozhodnutí na základě tohoto výzkumu (pomocí mystery shoppingu) setrvat.

Interní kurzy nepokrývaly plnou poptávku, a to ani jak z hlediska množství tak ani z hlediska kvality. Toto bylo zapříčiněno zejména nízkou profesionalitou interních lektorů a souběh jejich běžné pracovní náplně s rolí lektora. Pokud by Organizace měla zájem interní lektory pro PC kurzy obnovit, měla by se změnit celá struktura interního vzdělávání. Mělo by se jednat především o vytvoření dedikovaného teamu lektorů, jejichž hlavní pracovní náplň bude školení zaměstnanců v technických oblastech. Vzhledem k aktuální poptávce a teoretickému vytyžení potencionálních lektorů by se však mělo jednat o zaměstnance, kteří by školili pouze na zkrácený úvazek. Pouze tak by bylo možné dosáhnout dobrému poměru mezi vytyžením lektorů a jejich kapacitou za příznivých nákladových podmínek. K nákladům by však bylo nutné dále započíst všechny ostatní náklady, tzn. za pronájem školící místnosti a vybavení technikou. Posledním podnětem ke zlepšení je změna systému přihlašování do počítačů a vynětí školících počítačů z interní sítě Organizace. Tím by se předešlo komplikacím se zabezpečením počítačů v rámci korporátní sítě a zefektivnilo celý proces nahrávání materiálů a přihlašování do počítačů, potažmo zefektivnění celého kurzu.

V Organizaci existuje interní portál pro zaměstnance, který obsahuje všechny důležité informace nejen z hlediska vzdělávání, ale i dalších oblastí z interních funkcí – např. lidské zdroje, interní komunikace, podpora mobility apod. Z výzkumu však vyplynulo, že zaměstnanci tento portál využívají zřídka a neumí si najít informace o nabídce školení. V rámci portálu existuje tréninkový kalendář, který obsahuje detailní informace o nabídce všech kurzů v organizaci s přesnými daty konání a dalšími potřebnými informacemi. Je tedy třeba zvýšit informovanost zaměstnanců nejen o nabídce kurzů, ale rovněž o celém interním portále. Toto by bylo možné zlepšit interní marketingovou kampaní. Součástí kampaně by mohly být různé workshopy, informace na nástěnkách ve společných prostorech (např.

recepce, kuchyňky, atd.), newslettery do emailových schránek, jejichž součástí by mohly být soutěže či kvízy o drobné ceny. Tím by se zvýšila povědomost o nabídce interních i externích kurzů.

V rámci místa konání externích kurzů není dle výzkumu nutné provádět žádné změny, neboť systém funguje bez jakýchkoliv problémů.

V oblasti zázemí vyšlo najevo, že zaměstnanci oceňují moderní techniku, rychlost počítačů a příjemný, resp. adekvátní interiér. Jednou z nejčastějších výtek je však nevhodné nastavení vzduchotechniky, která se jenom obtížně přizpůsobuje venkovním klimatickým podmínkám, obsazenosti místnosti a aktuální využití techniky, která vyzařuje tepelné záření. Z tohoto hlediska by bylo zapotřebí pouze vykomunikovat s dodavatelem služby vhodné nastavení klimatizace a průběžné přizpůsobování dle aktuálních podmínek. Za toto by měl být zodpovědný lektor, který by měl dbát o příjemné prostředí během kurzu.

Lektoři, kteří působí u externího dodavatele služby, se vyznačují vysokou profesionalitou, odborností i flexibilitou a schopností přizpůsobit kurz dle aktuálních podmínek (např. skladba účastníků a jejich potřeby). V rámci této oblasti není třeba dalšího zlepšení, nicméně je zapotřebí průběžně kontrolovat nastavenou kvalitu služby, aby nedocházelo k jejímu kolísání. Kontrola by měla probíhat nejen pravidelnými hodnotícími dotazníky po skončení kurzu, ale i občasnými rozhovory s účastníky kurzu. Dále je třeba pravidelných konzultací s externími lektory ohledně aktuálních vzdělávacích potřeb, a to nejen dle potřeb Organizace, ale i dle informací, které se od účastníků dozví lektor. Toto by pomohlo k pružnějšímu nastavení cílů kurzů podle aktuálních potřeb např. při změně interních procesů v organizaci.

Kvalita výkladu v rámci průběhu externího kurzu reflektuje profesionalitu externích lektorů. Je dodržována nejen osnova, cíle kurzu, ale i časový harmonogram. Je však nezbytné, stejně jako v případě lektorů, monitorovat kvalitu dodávané služby, a to stejnými prostředky.

Externí kurzy celkově splňují požadavky i předpoklady na kvalitu dodání služby a na účastníky působí velmi dobrým dojmem. Jsou tak splněny minimálně dvě úrovně vyhodnocení

efektivního kurzu. Pro alespoň částečné vyhodnocení dalších dvou úrovní (změna chování v důsledku kurzu, vyšší přínosy než náklady) by bylo třeba zlepšit komunikaci mezi oddělením vzdělávání a vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, kteří mají alespoň částečný přehled o změně chování jejich podřízených v důsledku účasti na kurzu. Zároveň by měli vedoucí zaměstnanci umožnit účastníkům kurzu využít jejich nově nabyté znalosti a dovednosti v pracovním životě. Tím by pomohli aplikaci nově nabytých znalostí, zefektivnění některých pracovních procesů a tím i zvýšení přínosů externích počítačových kurzů. Zlepšení komunikace mezi oddělením vzdělávání a ostatními vedoucími pracovníky by mohlo probíhat například pravidelnými krátkými schůzkami (např. během standardních schůzek), či jen krátkou neformální debatou ve společných prostorách Organizace. V důsledku takto nastaveného procesu by se ověřila přidaná hodnota pro Organizaci, případně by se upravila nabídka kurzů tak, aby splňovala potřeby Organizace. Zároveň by se jednalo o další podklad pro plánování externích počítačových kurzů pro další období a opodstatnili by se vynaložené náklady managementu společnosti.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo za pomoci metody mystery shopping v podnikovém řízení vyhodnotit kvalitu a efektivitu dodávaných služeb z oblasti vzdělávání, konkrétně počítačových dovedností.

Pro vymezení teoretických východisek bylo nutné definovat základní podstatu marketingového výzkumu a zejména marketingu služeb. Marketing služeb se musí potýkat s rozdílností oproti marketingu výrobků, neboť služby jsou nehmotné, neskladovatelné a pomíjivé. Marketingový mix tedy musí být upraven a brát v úvahu další tři prvky – lidé, proces a materiální vybavení. Nedílnou součástí je také řízení kvality služeb, kdy se zkoumá jak technická kvalita, tak i kvalita funkční. Marketingový výzkum pak na základě různých technik systematicky sbírá, upravuje, analyzuje, interpretuje a prezentuje informace, které pomáhají řešit různé situace v podniku. Jednou z těchto technik je i mystery shopping, jež je založena na anonymním pozorování a časové návaznosti zpětné vazby. Tuto metodu lze použít nejen pro odhalení slabých stránek a selhání, ale i na další podporu, rozvoj a motivaci poskytovatelů služeb.

Pokud má být vzdělávání v organizaci efektivní mělo by se přistupovat dle systematického přístupu ke vzdělávání, které zahrnuje fáze identifikace, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávacího programu. Metoda mystery shoppingu pak může pomoci jak s vyhodnocením vzdělávacího programu tak i identifikací, plánováním a realizací kurzu. Vyhodnocení vzdělávacího programu je integrální součástí vzdělávacích aktivit a v základě by mělo jít o porovnání cílů a výstupu školení. Lze také rozeznávat 4 úrovně vyhodnocení, kdy se zkoumá jak reakce účastníků na školení, splnění cílů kurzu, tak i využití nových znalostí a porovnání přidané hodnoty.

Zaměstnanci v organizaci mohou využít nespočet tréninkových a rozvojových nástrojů (např. online tréninky, klasická školení, mentoring apod.). Trendem posledních měsíců v Organizaci je postupný přechod od interních kurzů ke kurzům externím. Toto bylo dáno zejména nízkou efektivitou a pružností interních kurzů. V rámci počítačových kurzů došlo

k tomuto přechodu v třetím čtvrtletí roku 2013 a tím se značně rozšířila nabídka kurzů. Předpokladem také bylo zvýšení efektivity a kvality.

Marketingový výzkum, resp. použití metody mystery shopping, byl aplikován jak na interní kurzy, které byly později zrušeny, tak i na externí kurzy. Jako tajný nákupčí byli zvoleni interní zaměstnanci Organizace, kteří se po důkladném proškolení zúčastnili jak interních tak externích kurzů. Na základě tohoto výzkumu se potvrdili předpoklady o zvýšení kvality a efektivity externích počítačových kurzů. Největším problémem interních kurzů byla nízká profesionalita a flexibilita interních lektorů, dále špatný stav technického vybavení a bariéry plynoucí ze zabezpečení firemních počítačů. Předností externích kurzů byla především orientace dodavatele služby na daný produkt a z toho i jasně plynoucí profesionalita dodávané služby. Lektoři disponovali jak odbornými znalostmi, tak profesionálním přístupem v oblasti vzdělávání dospělých. Toto se projevilo jak na kvalitě průběhu kurzu, tak i na celkovém dojmu účastníků. Všechny zkoumané oblasti dopadly v hodnocení v porovnání s interními kurzy velmi dobře a vyskytly se pouze drobné nedostatky.

V případě, že by Organizace uvažovala o obnovení interních kurzů vedenými interními lektory, bylo by třeba pro efektivní proces řady změn. Jednou z takovýchto změn by mělo být oddělení lektora od běžné pracovní náplně a vytvořit tak zcela novou roli. Dále by se bylo třeba zaměřit na technickou stránku, tzn. zejména adekvátní počítače a další technické vybavení a odstranění bariér plynoucích ze zabezpečení vnitropodnikové sítě, které způsobovalo řadu problémů. V rámci externích kurzů není třeba výrazných zásahů, avšak spíše pravidelný monitoring kvality dodávaných služeb tak, aby se udržela jejich kvalita minimálně na stávající úrovni. Zlepšení by mohlo nastat po zavedení drobných změn, jako je například zlepšení funkce vzduchotechniky a informovanosti zaměstnanců o nabídce školení. Dalším podmětem v rámci monitoringu by měli být pravidelné rozhovory jak s lektory kurzů, tak i s řadovými zaměstnanci a jejich vedoucími. Tím by se dosáhlo flexibilnímu nastavení cílů kurzů v souladu s potřebami zaměstnanců i Organizace. Zároveň by se dosáhlo dalších úrovní vyhodnocení efektivity vynaložených prostředků na vzdělávání, což může také sloužit jako podklad pro plánování kurzů v dalších obdobích.

Seznam tabulek:

Tabulka č.1 - Tabulka oblastí

Tabulka č.2 - Tabulka podoblastí

Tabulka č.3 – Celkové výsledky

Seznam obrázků:

Obr. č. 1 – Klíčové marketingové koncepce

Obr. č. 2 – Složky marketingového mixu

Obr. č. 3 - Dotazník

Seznam grafů:

Graf č. 1 – Přihlášení na kurz

Graf č. 2 – Místo konání

Graf č. 3 - Zázemí

Graf č. 4 - Lektor

Graf č. 5 – Průběh kurzu

Graf č. 6 – Celkový dojem

Graf č. 7 – Celkové srovnání

Seznam příloh:

Příloha č.1 Řízený rozhovor s vedoucím vzdělávacího oddělení

Příloha č.2 Řízený rozhovor s řadovými zaměstnanci

Příloha č. 3 Křivka zapomínání

Seznam použitých zdrojů:

- [22] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [9] BOUČKOVÁ, J. a kolektiv. *Marketing*. Praha: C. H. Beck 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [6] DIDEROT. *Všeobecná encyklopedie – svazek 5*, Praha 1999. 267 s. ISBN 80-902555-7-4.
- [24] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů: the four levels*. 1. vyd. Emeryville, CA: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [8] FORET, M. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [13] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2 .
- [25] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 399 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [20] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Pavel HORŇÁK. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [17] JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 271 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [26] KIRKPATRICK, Donald L. *Evaluating training programs: the four levels*. 1st ed. Emeryville, CA: Publishers Group West 2007, 229 s. ISBN 18-810-5249-4.
- [5] KOTLER, P, *Marketing*, Praha: Grada 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [12] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- [1] KOTLER, P . a kolektiv. Moderní marketing. Praha: Grada 2007.1041 s.
ISBN 978-80-247-1545-2.
- [27] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada 2006. 277 s.
ISBN 80-247-0966-X.
- [7] PŘÍBOVÁ, M a kolektiv. Marketingový výzkum v praxi. Praha : Grada1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [23] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- [18] RICHARD FEINBERG, Ko de Ruyter. Cases in call center management: základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Mumbai: Jaico Publishing House, 2005, 126 s.
ISBN 81-799-2442-4.
- [16] STUCKER, Cathy. The mystery shopper's manual: how to get paid to shop in your favorite stores, eat in your favorite restaurants, and more!. 6th ed. Sugar Land, TX: Special Interests Pub, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 18-889-8330-2.
- [4] VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb - efektivně a moderně. Praha: Grada 2008. 232 s.
ISBN 978-80-247-2721-9.
- [2] ZAMAZALOVÁ, M. Marketing, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [21] Interní dokumenty organizace

Seznam použitých internetových zdrojů:

[14] Mystery Shopping. SIMAR. Mystery Shopping [online]. 2013 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

[15] MysteryShopping. MysteryShopping [online]. 2005 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.cz/>

[19] Mystery Shopping. BUSINESS LINK. Mystery Shopping a péče o zákazníka [online]. 2010 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://www.businesslink.cz/?art=mystery-shopping-a-pece-o-zakaznika>

[11] Marketing a jeho funkce. MARKETINGOVÉ NOVINY. Marketing a jeho funkce [online]. 2001 [cit. 2013-12-19]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_70/

[3] ZAPLETATLOVÁ, Šárka. Marketing služeb a kvalita. Marketingové Noviny [online]. 2003 [cit. 2013-12-19]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1555/

Příloha č.1 Řízený rozhovor s vedoucím vzdělávacího oddělení

Oblasti otázek:

- Aktuální stav vzdělávání v organizaci v obecné rovině
- Zásady správného a efektivního vzdělávání v dané organizaci
- Přístup organizace ke vzdělávání v oblasti počítačových dovedností

Otázky:

- 1) Aktuální stav vzdělávání v organizaci v obecné rovině.

Jaký je princip vzdělávání zaměstnanců v Organizaci? Jaké zdroje a nástroje jsou zaměstnancům k dispozici? Využívá Organizace spíše interní nebo externí zdroje? Je aktuální nabídka vzdělávání v organizaci dostatečná? Jaká je dle Vás úroveň vzdělávání v Organizaci?

- 2) Zásady správného a efektivního vzdělávání v dané organizaci.

Je vzdělávání v rámci Organizace efektivní? Užíváte nějaké nástroje na podporu efektivity? Jakým způsobem kontrolujete efektivitu dodávaných služeb (kurzů)?

- 3) Přístup organizace ke vzdělávání v oblasti počítačových dovedností.

Jednou z činností vaší Organizace je bussinesprocess outsourcing. Jakou váhu přikládáte k počítačovým dovednostem vzhledem k této skutečnosti? Je pro Vás klíčové rozvíjení těchto znalostí? Jaká je nabídka zdrojů pro rozvoj těchto dovedností?

Příloha č.2 Řízený rozhovor s řadovými zaměstnanci

Oblasti otázek:

- Aktuální stav vzdělávání v organizaci v obecné rovině
- Efektivita vzdělávání v Organizaci
- Přístup organizace ke vzdělávání v oblasti počítačových dovedností

Otázky:

1) Aktuální stav vzdělávání v organizaci v obecné rovině.

Jaký je princip vzdělávání zaměstnanců v Organizaci? Jaké zdroje a nástroje jsou zaměstnancům k dispozici? Je aktuální nabídka vzdělávání v organizaci dostatečná? Jaká je dle Vás úroveň vzdělávání v Organizaci?

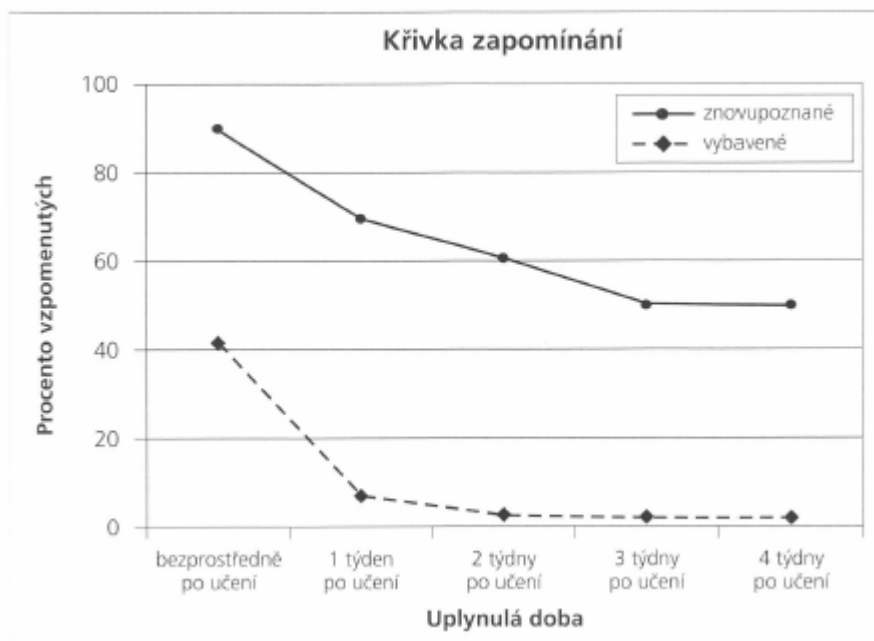
2) Efektivita vzdělávání v Organizaci

Je vzdělávání v rámci Organizace efektivní? Co by mohlo pomoci k zvýšení efektivity?

3) Přístup organizace ke vzdělávání v oblasti počítačových dovedností.

Je pro Vaši práci klíčové rozvíjení těchto znalostí? Jaká je nabídka zdrojů pro rozvoj těchto dovedností? Je podle Vás nabídka dostatečná?

Příloha č. 3 Křivka zapomínání



Zdroj: Hroník, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007, str. 43.