

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky

Michal Daško

**Hodnotenie zamestnancov v gastronómii s návrhom
profesného rozvoja**

**Evaluation of employees in gastronomy with the
proposal of their Professional development**

Záverečná bakalárska práca

Vedúci práce: Mgr. Zdenka Horváthová

Bratislava 2011

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že záverečnú bakalársku prácu s názvom „Hodnotenie zamestnancov v gastronómii s návrhom profesného rozvoja“, som vypracoval samostatne a uviedol som v nej všetky použité zdroje.

V Bratislave 30.3.2011

ANOTÁCIA

Záverečná bakalárska práca je venovaná téme hodnotenia zamestnancov v gastronómii. Cieľom práce je metódou Mystery shoppingu ohodnotiť úroveň znalostí a zručností zamestnancov pracujúcich v gastronómii ako čašníkov. Hlavnými činnosťami pri spracovaní tejto práce je pozorovanie a práca s dotazníkom Mystery shoppingu.

Práca je pozostáva z dvoch častí. Prvá časť je teoretická časť venovaná poznatkom z oblasti vzdelávania, hodnotenia a bližšie charakterizujeme metódu hodnotenia Mystery shopping. Metódu sme použili pri návšteve sledovaných reštaurácií a výsledky sú spracované v praktickej časti. V závere práce je spracovaný návrh na ďalší profesijný rozvoj zamestnancov.

POĎAKOVANIE

Toto cestou by som chcel vyjadriť vďaku pani Mgr. Zdenke Horváthovej za pripomienky, odborné rady a ústretovosť pri vzniku záverečnej bakalárskej práce.

Takisto ďakujem všetkým, ktorí mi akýmkoľvek spôsobom pomohli pri realizácii tejto práce.

v Bratislave 30.3.2011

Obsah

Úvod	6
1. Teoretické východiská vzdelávania	8
1.1 Firemné vzdelávanie	8
1.2 Proces vzdelávania	8
1.3 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb.....	9
1.4 Metódy identifikácie potrieb vzdelávania	10
2. Charakteristika a ciele hodnotenia	11
2.1 Dôvody hodnotenia.....	11
2.2 Kritériá hodnotenia	13
2.3 Prínos hodnotenia.....	15
2.4 Hodnotitelia	17
2.5 Proces hodnotenia.....	18
2.6 Formy hodnotenia.....	19
2.7 Metódy hodnotenia	20
3. Mystery shopping	26
3.1 Charakteristika	26
3.2 Využitie a ciele mystery shoppingu.....	27
3.2.1 Zameranie mystery shoppingu.....	27
3.3 Formy a realizácia mystery shoppingu.....	28
4. Hodnotenie zamestnancov reštaurácií.....	30
4.1 Charakteristika firiem	30
Reštaurácia EL GAUCHO	30
Reštaurácia PRIMI	30
Reštaurácia PARCAFE	31
Reštaurácia KOGO	31
4.2 Realizácia hodnotenia formou mystery shoppingu.	32
4.3 Celkové zhodnotenie.....	45
4.4 Návrh na ďalší profesijný rozvoj.....	47
Záver	49
Zoznam použitej literatúry.....	50
Prílohy:.....	52

Úvod

S rastúcim významom služieb vo vyspelých ekonomikách stúpa aj potreba organizácií zameraných na poskytovanie služieb dosahovať vysokú konkurencie schopnosť. Na ceste k lepšej pozícii na trhu tieto firmy často narážajú na problém merania kvality. Špecifické vlastnosti služieb znamenajú v porovnaní s tovarmi nevyhnutne aj iné postupy v ich riadení. Hodnotiť a riadiť služby znamená hodnotiť a riadiť pracovný výkon, znalosti a zručnosti. Musí sa neustále monitorovať, teda hodnotiť. A preto patrí hodnotenie pracovníkov v podniku k najzložitejším personálnym činnostiam.

Hodnotenie zamestnancov je záverečný krok procesu riadenia pracovného výkonu. Zaoberá sa zisťovaním, ako pracovník vykonáva svoju prácu, aké je jeho pracovné správanie, aké sú vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom a iným osobám, s ktorými v súvislosti s výkonom práce prichádza do styku. Zistené výsledky sú prerokované so zamestnancami a hľadá sa cesta k zlepšeniu pracovného výkonu .

Výsledky hodnotenia zasahujú skoro do každej personálnej činnosti. Môže sa o ne oprieť personálne plánovanie, tvoria základňu pre posudzovanie efektívnosti získavania a výberu pracovníkov, sú dôležité pri identifikácii potreby vzdelávania a rozvoja pracovníkov. Sú však dôležité aj pre oblasť odmeňovania. Hodnotenie je dôležité pri rozhodovaní o povýšení, prevedení na inú prácu, či pri prepustení. Samozrejme ovplyvňuje aj oblasť pracovných vzťahov.

Hlavným cieľom tejto záverečnej bakalárskej práce je na základe Mystery shoppingu zhodnotiť znalosti a zručnosti potrebné pre výkon čašníkov v reštauráciách, pretože môžeme mať najlepšie vízie a ciele, ale pokiaľ spoločnosti nedisponujú kvalitnými ľuďmi, tak sa tieto ciele ťažko realizujú. Na základe zistení z empirickej časti je stanovenie rozvoja súčasťou tejto bakalárskej práce.

Bakalárska práca obsahuje teoretickú a praktickú časť.

V prvej kapitole charakterizujeme podnikové vzdelávanie, kde sa bližšie venujeme problematike identifikácie vzdelávacích potrieb a metódam ich zisťovania.

V druhej kapitole nadväzujeme na identifikáciu potrieb vzdelávania pomocou hodnotenia. Je zameraná na charakteristiku hodnotenia, jeho ciele, postupy a metódy. Bližšie opisujeme metódu hodnotenia Mystery shopping, ktorá je použitá v praktickej časti na hodnotenie znalostí a zručností zamestnancov.

V ďalšej kapitole sa venujeme charakteristike vybraných reštaurácií a empirickej oblasti, analýze výsledkov z Mystery shoppingu. Výsledky sú dôležité výstupy pre ďalšie personálne činnosti ako je napr. vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v reštauráciách. Naším zámerom je stanoviť ďalší rozvoj zamestnancov.

1. Teoretické východiská vzdelávania

Cieľom tejto práce je hodnotiť prácu zamestnancov, v našom prípade čašníkov, a na základe výsledkov stanoviť ich vzdelávanie v pracovnom procese, prípadne doškolenie. Preto je vhodné charakterizovať vzdelávanie ako súčasť riadenia ľudských zdrojov.

Matulčíková, Matulčík popisujú vzdelávanie ako súhrn všeobecných a odborných, teoretických a praktických vedomostí, ktoré človek cieľavedome získava v priebehu vzdelávacieho procesu. Súčasťou vzdelávania je aj ďalšie vzdelávanie ako proces, prostredníctvom ktorého si jedinec osvojuje sústavu poznatkov a pretvára ich na vedomosti, alebo sa zdokonaľuje vo výkone činností, čím získava nové zručnosti a návyky. (Matulčíková, Matulčík 2009, s. 7)

1.1 Firemné vzdelávanie

Súčasťou ďalšieho vzdelávania je aj:

firemné vzdelávanie – je vzdelávanie zamestnancov vo firme. Zahŕňa povinné kvalifikačné vzdelávanie zamestnancov, zvyšovanie, získavanie, prehľbovanie a udržiavanie kvalifikácie zamestnancov. Je súčasťou profesijného vzdelávania a zahŕňa rozvoj kompetencií zamestnancov. Predstavuje časť systému formovania pracovných schopností človeka. Firemné vzdelávanie je hľadanie a následné odstraňovanie rozdielu medzi „tým čo je a tým čo je žiaduce“. (Bartoňková 2010, s. 11)

Kachaňáková firemné vzdelávanie charakterizuje ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. (Kachaňáková 2001, s. 119)

1.2 Proces vzdelávania

Podľa Hroníka má cyklus vzdelávania štyri fázy:

- Identifikácia medzier, potrieb a možností
- Design vzdelávacej aktivity
- Realizácia vzdelávacej aktivity
- Spätná väzba

(Hroník 2007, s. 133)

1.3 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb.

V tejto bakalárskej práci sa hlavne zaoberáme identifikáciou vzdelávacích potrieb, ktoré vyplývajú z hodnotenia.

Bartoňková považuje analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb ako prvý krok v systéme tak aj v pláne a v projekte vzdelávacej akcie. Je to najkritickejšia a najdôležitejšia fáza projektovania vzdelávacích aktivít a chyba prevedená v analýze vzdelávacích potrieb sa neodvratne prejaví vo všetkých ďalších krokoch.

Výsledkom analýzy je potom zistenie medzier vo výkonnosti, ktoré je treba eliminovať a je možné ich odstrániť vzdelávaním. (Bartoňková 2010, s.118)

Ďalej uvádza, že analýza potrieb vzdelávania v podstate spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí, schopností a zručností pracovníkov, o výkonnosti jednotlivcov, tímu a podniku a v porovnávaní zistených údajov s požadovanou úrovňou. (Bartoňková 2010, s. 118)

Podľa Prusákovvej je základom analýzy vzdelávacích potrieb zistenie rozdielu medzi súčasným stavom výkonu pracovníkov a požadovaným výkonom, ktorý chceme dosiahnuť a zistenie, či sa to dá riešiť vzdelávaním. Porovnáваме teda to „čo je“ a to čo by malo byť“. (Prusáková 2000, s. 19)

Prusáková ďalej uvádza, že príčiny problémov pracovného výkonu môžu byť rozličné, napr. príčina môže byť v chýbajúcich vedomostiach a zručnostiach pracovníkov, alebo pracovníci nie sú spôsobilí zastávať toto pracovné miesto, inokedy príčiny súvisia s prostredím, t.j. niečo, čo nesúvisí zo schopnosťami pracovníka, bráni jeho požadovanému výkonu.

Ak príčiny výkonového problému nesúvisia s prostredím ale skôr s chýbajúcimi vedomosťami a zručnosťami, bude vzdelávanie adekvátnym riešením. Výsledkom analýzy by mala byť potom špecifikácia vzdelávania – čo je potrebné pre pracovníka získať, aby mohol plniť úspešne pracovné úlohy napr.:

- Vedomosti – odborné, technické, komerčné, vedomosti o obsluhu strojov, o používanom materiály, o procedúrach a predpisoch, o medziľudských vzťahoch, o riešení problémov.
- Zručnosti (spôsobilosti) – napr. čo má jedinec vedieť robiť, aby dosiahol žiaduce výsledky a aby boli vedomosti efektívne. Zručnosti sa zdokonaľujú vďaka opakovanému vzdelávaniu a výcviku, ako aj praxou. Môžu byť

manuálne, intelektuálne, perceptuálne (týkajúce sa vnímania), alebo sociálne.

- Schopnosti – pracovné schopnosti, alebo schopnosti týkajúce sa správania, ktoré sú potrebné na dosiahnutie určitého výkonu.
- Postoje – dispozície správať sa alebo pracovať spôsobom, ktorý je v súlade s požiadavkami práce. (Prusáková 2000, s. 27-31)

1.4 Metódy identifikácie potrieb vzdelávania

Bartoňková sem radí:

- Dotazník
- Medzipodnikové porovnanie – benchmarking
- Práca s dokumentami
- Personálny audit
- Výstupné interview
- Spotrebiteľské prieskumy
- Monitorovanie výsledkov porád
- Analýza pracovných náplní
- Časový snímok dňa
- Assessment centre (Bartoňková 2010, s. 123-124)

Hroník radí medzi metódy identifikácie všetky metódy hodnotenia vrátane mystery shoppingu. (Hroník 2007, s. 136)

V nasledujúcej kapitole sa preto venuje bližšie charakteristike a metódam hodnotenia.

2. Charakteristika a ciele hodnotenia

Hodnotenie pracovníkov v podniku patrí k najzložitejším personálnym činnostiam. Je to tak preto, že nájst' kritérium pre určenie prínosu pracovníka v prospech svojho podniku je vec veľmi zložitá.

Koubek vidí hodnotenie ako veľmi dôležitú personálnu činnosť zaoberajúcu sa zisťovaním ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho pracovné chovanie a vzťahy ku spolupracovníkom, odovzdanie výsledkov zisťovania jednotlivým pracovníkom a hľadanie ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a realizáciu opatrení, ktoré tomu majú pomôcť. (Koubek 2001, s. 166).

Gigalová ho definuje ako proces, ktorým organizácia hodnotí vykonávanú prácu. (Gigalová 2007, s. 31)

Kachaňáková chápe hodnotenie ako proces, v ktorom organizácia hodnotí výkon a zároveň aj žiaduce kompetencie a pracovné správanie zamestnancov. (Kachaňáková 2001, s. 146)

Wágnerová popisuje hodnotenie ako pravidelné posudzovanie dosahovaných pracovných výsledkov zamestnancov na základe vopred dohodnutých kritérií. (Wágnerová 2008, s. 12)

Urban považuje hodnotenie za veľmi dôležitý nástroj podpory pracovného výkonu, ďalšieho rozvoja pracovníkov ako aj korekcie neprimeraného chovania zamestnancov. Tiež uvádza, že hodnotenie predstavuje príležitosť ku zhrnutiu výkonu za uplynulé obdobie a stanovenia nových výkonových cieľov. (Urban 2003, s. 132-133).

Hroník špecifikuje, že pri hodnotení sa nezaobráame osobnosťou jednotlivých pracovníkov, ale tým ako svojim správaním dosahujú výkony. (Hroník 2006, s. 13)

Môžeme teda konštatovať, že hodnotenie je neodmysliteľná súčasť riadenia organizácie a prispieva k zlepšeniu výkonu a rozvoja.

2.1 Dôvody hodnotenia

Hodnotenie vo všeobecnosti možno pokladať za základný spôsob spoznávania plánovanej alebo uskutočnenej činnosti a zistenie, či posudzovaná skutočnosť je v zhode s vopred vytýčeným cieľom.

Koubek uvádza, že „každý zamestnávateľ potrebuje vedieť, akých má pracovníkov, ako títo ľudia pracujú a prispievajú k hospodárskym výsledkom a dobrej povesti podniku. Na druhej strane aj každý pracovník potrebuje vedieť ako na tom v práci je, ako sa na neho jeho zamestnávateľ pozerá a ako je spokojný s jeho prácou.“ (Koubek 2003, s. 120)

Podľa Martina je účelom systému hodnotenia alebo posudzovania výkonu umožniť zamestnávateľovi a zamestnancovi, aby mali pravidelne možnosť prediskutovať výsledky (výkon) a rozvoj zamestnancov. Pritom je možné zistiť nedostatky vo výkone zamestnanca alebo tiež to, aké znalosti potrebuje získať. Ďalej systém hodnotenia umožňuje taktiež stanoviť priority školení a kariérovú dráhu do budúcnosti. (Martin 2007, s. 77)

V nadväznosti na Martina Koubek dodáva, že hodnotenie zamestnancov vytvára predpoklady napríklad pre:

- plánovanie následníctva a kariéry,
- posudzovanie efektívnosti výberu pracovníkov a vhodnosti metód výberu,
- hodnotenie efektívnosti vzdelávania pracovníkov a účinnosti vzdelávacích programov, podklady pre plánovanie pracovníkov, atď. (Koubek 2001, s. 168)

Wágnerová tvrdí, že hodnotenie má nadväznosť na odmeňovanie, školenie a na profesijný postup, prípadne na znižovanie stavu a prepúšťanie. (Wágnerová 2008, s. 40)

Halík usudzuje, že hodnotením získavame jasnú predstavu o výkonoch svojich podriadených. (Halík 2008, s. 85)

Urban uvádza, že pravidelné hodnotenie je súčasťou systému stanovenia cieľov, ale i coachovania, motivácie a trvalého, neformálneho i formalizovaného poskytovania spätnej väzby vzťahujúcej sa k výkonu zamestnanca. (Urban 2003, s. 133)

Halík hovorí, že z hodnotenia musia jednoznačne pre zamestnanca vyplývať:

- ciele organizácie, vzťah k ich práci a jej špecifickým úlohám,

- ako sa môžu zlepšiť a čo sa od nich očakáva,
 - aké sú ich kariérne vyhliadky v organizácii.
- (Halík 2008, s. 88)

Hroník definuje tri základné dôvody prečo hodnotenie v organizácii realizovať:

1. zmena, či posilnenie organizačnej kultúry a komunikácia stratégie,
2. zladenie záujmu všetkých zúčastnených,
3. zvýšenie výkonnosti.

(Hroník 2006, s. 15-16)

Z uvedených citácií jednoznačne vyplýva, že hodnotenie je súčasťou chodu organizácie a má zabezpečiť hlavne zvýšenie výkonu a efektivity.

2.2 Kritériá hodnotenia

Pri posudzovaní výkonu zamestnanca, prípadne skupiny, je potrebné určiť kritériá výkonu, ktoré musia byť primerané hodnotenej práci a musia mať dostatočnú vypovedaciu schopnosť. Musíme zväziť ich spoľahlivosť.

Koubek definuje tieto základné a univerzálne kritériá – kvalita, kvantita a včasnosť plnenia. (Koubek 2001, s. 171). Spravidla si však s týmito kritériami nevystačíme, pretože nehodnotíme len výsledky ale aj pracovné a sociálne chovanie, schopnosti a iné vlastnosti pracovníka.

Hroník zase definuje ako kritéria:

Výstup – predstavujú výkony a výsledky

Vstup – tu sú zaradované kompetencie

Proces – prístup pracovníka k rôznym zadaniam, úlohám a pod.

(Hroník 2006, s. 21)

Pilařová hovorí, že kritéria významne ovplyvňujú výkony pracovníkov a ich nesprávne nastavenie môže viesť k nežiaducemu chovaniu, ktoré môže ohroziť ekonomické výsledky organizácie a preto ďalej usudzuje, že kritéria hodnotenia sa musia voliť veľmi uvážlivo, vždy s ohľadom na stratégiu firmy a firemné hodnoty. (Pilařová 2008, s. 41)

Pilařová ďalej uvádza, že kritérium hodnotenia je ukazovateľ výkonu (výsledok činnosti) alebo výkonnosti (pripravenosť podávať výkony), podľa ktorého hodnotíme úspešnosť alebo naopak neúspešnosť zamestnanca. (Pilařová 2008, s. 41)

Ďalej Pilařová poukazuje na to, že v mnohých organizáciách sa stretávame s rôznymi modelmi kľúčových ukazovateľov výkonu, ktoré sú spoločné určitým skupinám pracovných pozícií alebo sú spoločné všetkým zamestnancom firmy. (Pilařová 2008, s. 42)

Wagnerová ako kritériá hodnotenia použila tento zoznam podľa Matouška a Růžičky:

- výkon človeka (množstvo práce),
- kvalita práce (akosť),
- samostatnosť,
- iniciatívnosť,
- pracovná spoľahlivosť, disciplína,
- vytrvalosť,
- prispôsobivosť,
- vzťah k práci a pracovná ochota,
- dodržiavanie pracovnej doby,
- zmysel pre spoluprácu,
- zmysel pre osobnú zodpovednosť,
- organizovanie vlastnej činnosti,
- vzťah k podniku. (Wagnerová 2008, s. 65)

Podľa Kacháňkovej kritéria hodnotenia predstavujú rozhodujúcu podmienku a zmysel hodnotenia, preto by mali vychádzať z analýzy práce, opisu práce a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Kritériá sa vzťahujú na požiadavky práce a na ciele pracovnej činnosti, konkrétne pracovné úlohy, pracovné podmienky a pozície zamestnanca v organizačnom usporiadaní pracoviska. Kritéria môžu byť zamerané na:

Výsledky

- ✓ množstvo vyrobených výrobkov,
- ✓ kvalita výrobkov a služieb,
- ✓ počet obslužených zákazníkov,
- ✓ spokojnosť zákazníkov.

Odbornú spôsobilosť, vlastnosti

- ✓ odborné vedomosti,
- ✓ zručnosti,

- ✓ jazykové znalosti,
- ✓ prispôsobivosť.

Správanie sa delí na:

pracovné

- ✓ pracovná aktivita,
- ✓ dodržiavanie pracovného režimu,
- ✓ zaobchádzanie so zariadením,

sociálne

- ✓ ochota spolupracovať,
- ✓ zaobchádzanie s ľuďmi,
- ✓ vzťahy k spolupracovníkom,
- ✓ vzťah k zákazníkom. (Kachaňáková 2001, s. 148-149)

Zvoliť správne kritérium, vybrať oblasť na ktorú sa chceme zamerať, alebo čo chceme hodnotením zistiť je jednou z najdôležitejších činností pri hodnotení.

2.3 Prínos hodnotenia

I keď proces hodnotenia je v podniku zavedený, často krát jeho pracovníci úplne nechápu jeho podstatu a význam a neuvedomujú si jeho prínos či už pre nich samých alebo pre firmu. Preto je vhodné definovať čo je vlastne prínos samotného hodnotenia.

Urban vidí prínos v hodnotení v nasledovných oblastiach:

Hodnotenie predstavuje príležitosť k zhrnutiu výkonu za uplynulé obdobie a stanovenie nových výkonových cieľov - v mnohých organizáciách predstavuje ročné hodnotenie výkonnosti jedinou príležitosť, kedy manažéri a zamestnanci hovoria o výsledkoch práce za uplynulé obdobie a o výsledkoch očakávaných do budúcnosti.

Príležitosti k vzájomnej komunikácii - predstavy a očakávania manažérov a zamestnancov je treba neustále porovnávať. Hodnotenie výkonu pomáha manažérom a zamestnancom porovnať si svoje predstavy o pracovnej činnosti a dosiahnutom výkone a uistiť sa, že priority a úlohy danej pozície chápu rovnako.

Plánovanie rozvoja - úlohou hodnotenia je aj odstrániť prekážky vo výkonnosti zamestnanca a pomôcť jeho rozvoju. Dôležitým predpokladom efektivity hodnotenia pre stanovenie rozvojových potrieb zamestnancov je ich participácia na tomto procese formou seba hodnotenia.

Odmeňovanie - rozlíšenie výkonných a nevýkonných. Ak má riadenie a hodnotenie výkonu podporovať výkonnosť, musí odmeňovať: zamestnancov ktorí k dosiahnutiu cieľov organizácie prispeli najviac, teda musia dostať i najväčšiu odmenu.

Tvorba firemnej kultúry - hodnotenie na základe objektívnych výkonových kritérií je nielen základom pre posilnenie individuálneho výkonu, ale i výkonovo orientovanej kultúry organizácie.

Dokumentácie výkonnosti zamestnanca - Ak chceme podporiť rozvoj zamestnanca alebo dosiahnuť jeho povýšenie, je možné jeho dôvody ľahšie podporiť, ak je k odôvodneniu tohto návrhu k dispozícii písomná dokumentácia. (Urban 2003, s. 133-136)

Wágnerová vidí prínos hodnotenia v nasledujúcich oblastiach:

Zlepšenie výkonu – spätná väzba umožňuje hodnotenému zamestnancovi, vedúcemu hodnotiteľovi, ďalším nadriadeným a personálnemu úseku vďaka procesu hodnotenia zasahovať do výkonu a zlepšovať ho.

Stanovenie odmeny – v USA je to najrozšírenejší účel pracovného hodnotenia vôbec. V mnohých organizáciách sú výsledky pracovného hodnotenia podkladom k následným platovým zmenám alebo ku stanoveniu možnosti pridelenia prémie a jej výšky.

Rozhodovanie o pracovnom zaradení – na základe pracovného hodnotenia sa rozhoduje, či pracovník naďalej zotrvá na rovnakej pozícii alebo nie. Je možné, že potenciál, ktorý je hodnotením zistený, bude podkladom k povýšeniu alebo preradeniu na inú prácu.

Potreba odborného školenia a prípravy – z hodnotenia môže vyplynúť nedostatok v určitej oblasti znalostí, zručností a skúseností. To je podkladom pre zostavenie plánu odborných školení. Pokiaľ by hodnotený bol určený ako vhodný pre prípadný postup, je prínosné ho zaradiť do tréningového programu, zodpovedajúcemu príprave na potencionálnu pozíciu. (Wágnerová 2008, s. 60)

Podľa Koubeka je prínos hodnotenia predovšetkým:

- rozpoznaním súčasnej úrovne pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov,
- rozpoznať silné a slabé stránky pracovníkov,
- umožniť každému pracovníkovi zlepšiť jeho výkon,

- vytvoriť základňu pre odmeňovanie každého pracovníka podľa jeho zásluh na dosiahnutí firemných cieľov,
- motivovať pracovníkov,
- rozpoznať potreby v oblasti vzdelávania a rozvoja jednotlivých pracovníkov.

(Koubek 2007 , s. 127)

Gigalová okrem už vymenovaných vidí prínos aj v:

- Stanovení nedostatkov vo výbere pracovníkov, pretože dobrý alebo zlý pracovný výkon môže byť zavinený aj chybou spôsobenou vo výberovom konaní.
- Identifikácii chýb rozvrhnutí práce, pretože zlý pracovný rozvrh môže tiež byť príznakom zlé poňatého rozvrhu práce. Pracovné hodnotenie pomáha tieto chyby identifikovať.
- Zistení vonkajších vplyvov na pracovné výkony. Niekedy je pracovný výkon ovplyvňovaný faktormi mimo pracovného prostredia, ako sú napr. rodina, finančná situácia, zdravie alebo iné súkromné záležitosti.

Okrem spomínaných, vidí v hodnotení aj:

- možnosť zlepšenia výkonu,
- pomoc pri určovaní odmeny,
- pri rozhodovaní o pracovnom preradení,
- zistenie potreby rozvoja pracovníkov,

pretože všetky tieto faktory môžu mať na príčine nedostatočný výkon pracovníka.

(Gigalová 2007, s. 31-32)

2.4 Hodnotitelia

Účinnosť hodnotenia je do značnej miery podmienená subjektom, ktorý ho vykonáva. To, kto hodnotí, do veľkej miery závisí od vybranej metódy hodnotenia, ale pri hodnotení hrajú väčšinou najväčšiu rolu vedúci pracovníci.

Ako Koubek uvádza je to hlavne preto, že sú najkompetentnejší. Ich úlohou je hodnotiť výkon svojich podriadených, ale tiež môže ísť aj o iné formy hodnotenia. Ide hlavne o:

- hodnotenie robené pracovníkom personálneho útvaru – nie je to príliš častý prípad. Skôr sa používa vtedy, keď v podstate neexistuje najbližší nadriadený (napr. pri maticovej organizačnej štruktúre),

- hodnotenie nezávislým externým hodnotiteľom – je používané k hodnoteniu skôr len niektorých aspektov pracovného výkonu alebo pracovného, či rozvojového potenciálu pracovníka,
- hodnotenie zákazníkom - sa spravidla používa v prípadoch, kedy má pracovník bezprostredný styk so zákazníkom,
- hodnotenie spolupracovníkom alebo skupinou – býva prijateľne spoľahlivé, spolupracovníci poznajú povahu práce, aj pracovníka a jeho výkon,
- hodnotenie podriadeným – je málo používané. Vhodné je iba vtedy, keď podriadený dôverne pozná povahu práce svojho nadriadeného. Skôr je zamerané na pracovné správanie nadriadeného,
- v súčasnej dobe často používané sebahodnotenie,
- Assessment centrum.

(Koubek 2001, s. 176-178)

Ďalej Koubek podotýka, že v malých firmách, ktoré nie sú členené na základe organizačného útvaru, či pracovnej skupiny, hodnotí pracovníkov spravidla majiteľ, či najvyšší vedúci pracovník. (Koubek 2003, s. 128)

Podľa Kachaňákovvej sa vo všeobecnosti výber hodnotiteľov podmieňuje najmä možnosťou daného subjektu sledovať pracovný výkon, jeho schopnosťou vykonať hodnotenie a dokázať ho v praxi využiť. Mal by mať aj motiváciu vykonať túto činnosť. (Kachaňáková 2001, s. 156)

2.5 Proces hodnotenia

Hodnotenie môže byť ako systém účinné len vtedy, ak sa dôsledne pripraví, zavedie a vykoná.

Podľa Urbana veľa manažérov chápe proces hodnotenia výkonnosti veľmi úzko: ako jedno rázovú a prevažne administratívnu úlohu. Samotný proces hodnotenia tvorí päť základných krokov:

- stanovenie cieľov, očakávaní a štandardov,
- priebežné poskytovanie spätnej väzby,
- príprava formalizovaného, písomného hodnotenia výkonnosti,
- osobné stretnutie so zamestnancami.

(Urban 2003, s. 137-140)

Podľa Wágnerovej je hodnotenie procesom k zlepšovaniu výkonu, založeným na dohode o cieľoch a potrebách rozvoja, na hodnotenie výsledkov a výkonu. (Wágnerová 2008, s. 63)

Koubek definuje, že v procese hodnotenia pracovníkov je zhruba 9 fáz v 3 časových obdobiach:

a) prípravné obdobie – má štyri fázy

1. Rozpoznanie a stanovenie predmetu hodnotenia
2. Analýza pracovných miest
3. Formulovanie kritérií výkonu a jeho hodnotenie
4. Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení a jeho účel

b) obdobie získavania informácií a podkladov má dve fázy

5. Zisťovanie informácií napr. pozorovaním pracovníkov pri práci alebo skúmaním výsledkov ich práce
6. Získavanie dokumentácie o pracovnom výkone

c) Obdobie vyhodnocovania informácií o pracovnom výkone – má tri fázy

7. Vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného správania, schopností a ďalších vlastností pracovníkov
8. Rozhovor s hodnoteným pracovníkom o výsledkoch hodnotenia, o rozhodnutiach z hodnotenia vyplývajúcich a o možných cestách riešenia problémov súvisiacich s pracovným výkonom
9. Následné pozorovanie pracovného výkonu pracovníka

2.6 Formy hodnotenia

Pri hodnotení je dôležité rozlíšiť formy hodnotenia, ktoré sa v rámci hodnotiaceho procesu budú využívať.

Koubek rozlišuje dve podoby hodnotenia pracovníkov :

1. Neformálne hodnotenie – je priebežné hodnotenie pracovníka jeho nadriadeným v priebehu vykonávanej práce. Má príležitostnú povahu a je skôr determinované situáciou daného okamžiku, pocitom hodnotiaceho, jeho dojmom. Ide o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným. Neformálne hodnotenie nebýva spravidla zaznamenávané a iba výnimočne býva príčinou nejakého personálneho rozhodnutia.

2. Formálne hodnotenie – je štandardizované, systematické, periodické a má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematickosť. Vznikajú z neho rôzne dokumenty, ktoré sa zaraďujú do osobných materiálov pracovníka. (Koubek 2001, s. 166)

Pilařová rozlišuje:

Systematické hodnotenie tj. hodnotenie, ktoré prebieha v pravidelných periódach (1x mesačne, 1x ročne...). Je realizované písomne a býva súčasťou osobnej zložky zamestnanca. Systematické hodnotenie má tri základné podoby:

1. hodnotenie kompetencií,
2. hodnotenie výkonu,
3. mimoriadne hodnotenie.

Hodnotenie kompetencií sa zameriava na hodnotenie vlastností, zručností, schopností, znalostí a postojov. Je realizované v časových intervaloch (obvykle 1x ročne) a má vplyv na rozvoj a kariéru zamestnancov a na pevnú zložku platu.

Hodnotenie výkonu sa zameriava na hodnotenie a kvalitu vykonanej práce, je realizované v kratších časových intervaloch (obvykle 1x mesačne – 1x za tri mesiace, má vplyv na pohyblivú zložku platu (výkonové prémie, bonusy).

Mimoriadne hodnotenie je realizované mimo obvyklú periódu krátkodobého alebo dlhodobého hodnotenia, avšak vo vopred jasne definovanou situáciou (napríklad pri preradení pracovníka na inú pozíciu).

Nesystematické hodnotenie je realizované náhodne alebo podľa aktuálnej potreby, bez vopred jasne definovaných postupov, kritérií a metód hodnotenia. (Pilařová 2008, s. 11-15)

Halík rozdeľuje hodnotenie na hodnotenie výkonu a hodnotenie práce, kde hodnotenie výkonu zahŕňa posudok toho, ako zamestnanec pristupuje ku svojej práci, aká je jeho produktivita, ako si dokáže svoju prácu skoordinať. Hodnotenie práce reflektuje prínos zamestnanca pre firmu, dôležitosť jeho práce. (Halík 2008, s. 86)

2.7 Metódy hodnotenia

Voľba vhodnej metódy, teda toho akým spôsobom budú vybraní pracovníci hodnotení, je jedným z najdôležitejších úloh, ktoré musia byť pri hodnotení zadané. Tomuto kroku treba venovať zvýšenú pozornosť.

Existuje mnoho metód a sú delené do rôznych kategórií.

Hroník uvádza, že niekedy stačí rozdelenie metód na hodnotenie výkonu a hodnotenie kompetencií. (Hroník 206, s. 55)

Urban zaraďuje k metódam hodnotenia:

Behaviorálne posudzovacie škály – sú vytvorené na základe najdôležitejších prvkov žiadúceho chovania zamestnanca podstatného pre úspešné vykonávanie určitej pozície.

Hodnotenie z viacerých zdrojov – je tradične uskutočňované predovšetkým priamym nadriadeným. Hodnotenie však môže byť uskutočnené aj ďalšími osobami, ktoré:

- poznajú zodpovednosť a ciele pracovnej pozície,
- majú dostatočnú možnosť pozorovať výkonnosť zamestnanca,
- disponujú dostatočným Know-how potrebným k rozlíšeniu správania vedúceho k vysokej alebo nízkej výkonnosti.

(Urban 2003, s. 141-142)

Pilařová definuje najbežnejšie metódy hodnotenia:

Metóda zaraďovania – je založená na princípe zoradenia hodnotených zamestnancov podľa vybraného kritéria od najlepšieho zamestnanca po najhoršieho. Táto metóda je vhodná pre menej početné pracovné skupiny.

Párové porovnávanie – pri tejto metóde porovnáваме výkony alebo kompetencie hodnoteného so všetkými ostatnými pracovníkmi z danej pracovnej skupiny. Pri každom porovnaní pridelíme víťaznému pracovníkovi jeden bod. Súčtom bodov vo všetkých porovnaníach získame poradie hodnotených.

Nútená distribúcia – touto metódou umožňujeme rozdeliť hodnotenie zamestnancov do výkonnostných skupín napr. A = vynikajúci, B = veľmi dobrý, C = štandardný, D = podštandardný, E = nevyhovujúci.

Metóda kritických udalostí – je založená na pozorovaní a zaznamenávaní kritických (extrémne úspešných, extrémne neúspešných alebo častých) foriem alebo výsledkov pracovného chovania. Výsledkom hodnotenia je zoznam všetkých pozitívnych a negatívnych kritických prípadov. Táto metóda sa v praxi využíva ako užitočný podklad pre rozvoj zamestnancov.

Hodnotiaci rozhovor – je obvyklou súčasťou každého hodnotenia. Máva podobu štandardizovaného alebo polo štandardizovaného rozhovoru, tzn. rozhovor prebieha podľa vopred stanoveného scenára.

Hodnotiace škály – patria k najčastejším využívaným psychometrickým metódam. Umožňuje hodnotiť správanie, osobnosť, výsledky práce, vzťahy ai. Ich vyplňovanie a interpretácia výsledkov sú relatívne jednoduché a časovo nenáročné. Rozlišuje numerické, grafické škály, škály zo slovným popisom.

Psychologické testy – poskytujú hodnotiteľom informácie o osobnosti hodnoteného, najmä o jeho vlastnostiach, schopnostiach, postojoch, hodnotách atď. Sú používané odborníkmi - psychológmi a sú veľmi náročné na interpretáciu výsledkov.

Assessment centre – je komplexná metóda hodnotenia, realizovaná prostredníctvom súboru metód (pozorovanie, psychologické testy a dotazníky, štruktúrované rozhovory, zadávanie individuálnych úloh a cieľov, zadávanie skupinových úloh a cieľov, hranie rolí atď.) Je používaná pri hodnotení jednotlivcov aj skupín. Hodnotenie realizuje niekoľko špeciálne vyškolených interných a externých hodnotiteľov. Skupinu externých hodnotiteľov tvoria obvykle psychológ, špecialista z oblasti riadenia ľudských zdrojov a špecialista pre určitú odbornú oblasť hodnotenia (napr. chemik, IT špecialista atď.) Skupina interných hodnotiteľov býva zložená z priameho nadriadeného, vedúceho organizačnej jednotky, kolegov, podriadených a špecialistov pre hodnotenú odbornú oblasť.

360° spätná väzba – je metóda, ktorá poskytuje informácie o hodnotenom pomocou zapojenia viacerých skupín hodnotiteľov a obsahuje hodnotenie troch a viacej skupín (priamy nadriadený, kolegovia, hodnotený, zákazník, dodávateľ). Spracovanie výsledkov hodnotenia vykonáva personálny útvar alebo firma, od ktorej sa tento hodnotiaci nástroj zakúpil. Výsledky 360° spätnej väzby sú následne odovzdané hodnotenému a hodnotiteľovi ako podklad pre hodnotiaci rozhovor a následný plán rozvoja. (Pilařová 2008, s. 30-39)

Wágnerová ešte uvádza, že sa pri **360° spätnej väzbe** obvykle používajú štruktúrované dotazníky, ktoré sú zamerané skôr na popis správania ako na jeho posudzovanie. Sú spravidla anonymné. (Wágnerová 2008, s. 76)

Martin konštatuje, že niektoré organizácie **360° spätnú väzbu** hodnotenia výkonu rozširujú tak, že každý kto príde s daným zamestnancom do styku je požiadaný o názor na jeho prácu. (Martin 2007, s. 86)

Bartoňková uvádza podľa Kubeša – Šebestovej, že **360° spätná väzba** vznikla ako analytický nástroj a je využívaná tiež ako nástroj rozvoja ľudských zdrojov. (Bartoňková 2010, s. 78)

Wágnerová uvádza všeobecnú klasifikáciu metód:

- **meranie vlastností:** či má hodnotený vlastnosti ako spoľahlivosť, pracovitosť, iniciatíva, kreativita, a pod.,
- **meranie správania:** aké správanie sa má alebo nemá v rámci pracovnej činnosti prejavovať,
- **meranie výsledkov.** (Wágnerová 2008, s. 67-75)

Wágnerová dopĺňa Pilařovú o ďalšie metódy ako je:

Posudok - je systémom na hodnotenie vlastností. Jedná sa o písanú subjektívnu správu hodnotiteľa o výkonnosti zamestnanca v priebehu hodnoteného obdobia. Sú veľmi všeobecné a veľmi subjektívne.

Behaviorálne observačné škály (BOS) – vymenovávajú príklady správania s dobrou pracovnou výkonnosťou pre rozličné pracovné dimenzie. Od hodnotiteľa sa požaduje, aby bodovo zhodnotil výkon zamestnanca v každom pracovnom správaní podľa toho, či zamestnanec pracuje spôsobom, akým má, alebo iba niekedy, či vôbec.

Riadenie podľa cieľov (MBO) – vo svojej pôvodnej podobe bolo riadenie podľa cieľov formou hodnotenia výkonnosti založenej na cieľoch vo vzťahu k peňažným ukazovateľom, ako sú peniaze, zisk, čisté tržby, obrat, objem predaných výrobkov a pod. Nadriadený stanovuje ciele, ktoré majú zamestnanci splniť počas hodnotiaceho obdobia, aby zamestnanci boli hodnotení podľa toho, ako dobre splnili pre seba stanovené ciele. V súčasnej dobe je metóda MBO používaná hlavne pre zamestnanca v riadiacich a odborných funkciách. MBO je účinným systémom, pretože podporuje dobré vzťahy medzi zamestnancom a nadriadeným a zamestnanec presne vie aké správanie sa od neho očakáva.

Sebahodnotenie – účelom sebahodnotenia je zamyslenie sa nad svojou prácou a svojím výkonom, vytvorenie podkladov pre pracovné hodnotenie a porovnanie rozdielov v hodnotení nadriadeného a podriadeného. Pri sebahodnotení sú však

zamestnanci k sebe miernejší a majú tendenciu prezentovať sa v miernejšom svetle. (Wágnerová 2008, s. 67-75)

Koubek okrem spomínaných ešte uvádza:

Hodnotenie na základe plnenia noriem – metóda sa najčastejšiu používa pre hodnotenie výrobných pracovníkov a postup pri ich použití je nasledovný:

- Stanovenie noriem alebo očakávaná úroveň výkonu
- Zoznámenie pracovníkov s normami
- Porovnávanie každého pracovníka s normami

Voľný popis – metóda vyžaduje, aby hodnotiteľ písomne popísal pracovný výkon hodnoteného, spravidla podľa vopred daného zoznamu položiek hodnotenia. Problémom je, že dĺžka i obsah popisu bývajú od rôznych hodnotiteľov rôzne a rôzni hodnotitelia majú rôzne vyjadrovacie schopnosti. Preto je to ťažké porovnať.

Check list – je vlastne dotazník, ktorý predpokladá určité formulácie týkajúce sa pracovného chovania pracovníka a posudzovateľ označuje, či je určitý typ správania v pracovníkovom výkone prítomný alebo nie. Spravidla označuje odpoveď áno alebo nie.

Metóda BARS – behaviorally anchored rating scales – teda klasifikačná stupnica pre hodnotenie pracovného správania. Ide o metódu, ktorá má hodnotiť správanie požadované k úspešnému vykonávaniu práce. Nie je ani tak zameraná na výsledky práce ako na prístup k práci, dodržiavaniu určitého postupu pri práci a účelnosti výkonu, teda na pracovné správanie. Vychádza sa z toho, že žiadúce pracovné správanie má za následok efektívne vykonávanie práce.

(Koubek 1997, s. 179 - 182)

Gialová ešte dopĺňa metódu:

Vytváranie úloh – podstatou tejto metódy je, že pracovník spolu s nadriadeným spracúvajú budúce pracovné ciele. V ideálnej podobe sú tieto ciele vzájomne odsúhlasené a dajú sa objektívne hodnotiť. Stanovením budúcich úloh získajú zamestnanci motiváciu zamerať sa na tieto úlohy a riadiť podľa nich svoje úsilie .

(Gialová 2007, s. 39)

Gialová metódy hodnotenia rozdeľuje na metódy zamerané na minulosť a metódy zamerané na budúcnosť.

K metódam zameraným na minulosť radí:

- dotazníky,
- metóda nútenej voľby,
- metóda kľúčovej udalosti,
- hodnotenie stupnice zakotvujúce správanie,
- metóda pracovného posudku,
- testovanie a pozorovanie pracovného výkonu,
- postupy porovnávacieho hodnotenia.

K metódam zameraným na budúcnosť radí:

- sebahodnotenie,
- vytváranie úloh,
- psychologické hodnotenie,
- hodnotiace strediská – assessment centre. (Gigalová 2007, s. 33-39)

Hroník ako jediný zaraďuje k metódam hodnotenia sociogram a Mystery shopping.

Sociogram – sú tu sledované vzájomné väzby. Každý účastník sociogramu môže vidieť svoje postavenie v porovnaní s druhými. Najrozšírenejšími sú klasický sociogram a sociogram na báze sémantického výberu. (Hroník 2006, s. 69-71)

Mystery shopping - je metóda pozorovania na mieste. Rozdiel je v anonymite pozorovania a časovej návaznosti spätnej väzby. Metódu mystery shopping budeme používať v praktickej časti a preto sa jej obšírnejšie venujeme v ďalšej kapitole.

3. Mystery shopping

Metóda Mystery shopping sa začala využívať v 40. rokoch minulého storočia v USA, hlavne ako nástroj kontroly spoľahlivosti a lojality zamestnancov. S počiatku bol Mystery shopping technikou súkromných detektívov využívanou k prevencii a zabráneniu krádeží zo strany zamestnancov, primárne v bankách a v obchodných reťazcoch. (www.toptest.sk)

3.1 Charakteristika

Hroník charakterizuje metódu Mystery shopping ako obdobnú metódu pozorovania na mieste. Rozdiel je v anonymite pozorovania a časovej nadväznosti spätnej väzby. Pri Mystery shoppingu pozorovatelia – hodnotitelia zostávajú po celú dobu v anonymite, sú k nerozoznaniu od ostatných zákazníkov. Spätná väzba na jednotlivých zamestnancov nasleduje po spracovaní získaných údajov.

Základnou výhodou je to, že v pozorovaní získavame správanie, s ktorým sa stretáva zákazník. S určitou pravdepodobnosťou je správanie k zákazníkovi iné, keď v úlohe zákazníka je nadriadený, prípadne je v blízkosti situácie jednania so zákazníkom, ako keď si predávajúci nevšíma prítomnosť nadriadeného. (Hroník 2006, s. 74)

Na stránkach Toptest sa uvádza, že Mystery shopping (tajný, fiktívny nákup) je zaužívanou marketingovou metódou slúžiacou k anonymnému a nestrannému hodnoteniu kvality poskytovaných služieb a zákazníckeho servisu. Overenie sa deje formou simulovaného nákupu prostredníctvom vyškolených inšpektorov, ktorí pri fiktívnom nákupe overia celkovú kvalitu zákazníckeho servisu (predajné postupy, technickú a spoločenskú úroveň zamestnanca, jeho odborné znalosti a profesionálne správanie). (www.toptest.sk)

Podľa Mystery Man je Mystery shopping nástroj na riadenie a kontrolu kvality služieb a personálu v takých odvetviach, ktoré sú primárne zamerané na poskytovanie služieb. Základnou metodológiou Mystery shoppingu je porovnanie simulovanej skúsenosti zákazníka s definovaným štandardom, ktorý určuje, ako má služba vyzeráť. Toto vyhodnotenie sa deje formou utajenej návštevy profesionálneho hodnotiteľa, ktorý z návštevy vyhotoví podrobnú správu pre zadávateľa. Zamestnanci tak môžu konať prirodzene, bez pocitu, že sú kontrolovaní. (www.mysteryman.sk)

Spoločnosť Marketvision vidí Mystery shopping ako hodnotiaci nástroj poskytujúci detailné informácie o reálnom stave kvality obsluhy zákazníkov a to prostredníctvom hodnotenia predajného miesta, sledovania komunikačných a predajných schopností zamestnancov, testovanie ich odbornej úrovne, hodnotenie nastavených procesov súvisiacich s čakacou dobou, termíny dodania alebo následné interakcie zákazníka s predajným miestom. (www.marketvision.cz)

Newhouse charakterizuje mystery shopping ako anonymný akt, predstavujúci klasického zákazníka hodnotiaceho situáciu za poplatok alebo refundáciu služieb a produktov zakúpených pri hodnotení. (Newhouse 2004, s. 1)

3.2 Využitie a ciele mystery shoppingu

Podľa Newhouse je Mystery shopping možné robiť v každom priemysle, ale najčastejšie sa využíva v hoteloch, bankách, letiskách, reštauráciách. (Newhouse 2004, s. 2)

Hroník hovorí, že táto metóda sa používa tam, kde pracovník prichádza do priameho kontaktu so zákazníkom. Vzhľadom k princípu (tajnosti) pozorovanie je uskutočňované externými pracovníkmi. (Hroník 2006, s. 74)

Mystery shopping by v prvom rade mal priniesť nezaujatý, objektívny pohľad na kvalitu služieb a personálu z pohľadu hosťa. Môže slúžiť ako podklad pre hodnotenie zamestnancov, pre ich ďalší rast a vzdelávanie alebo odmeňovanie. V konečnom dôsledku spokojný a kvalitný personál a služby znamenajú pridanú hodnotu pre zákazníka, čo v praxi znamená nárast tržieb pre celú organizáciu. (www.mysteryman.sk)

Cieľom Mystery shoppingu nie je dokázať zamestnancom, že svoju prácu vykonávajú zle. Účelom je neustále zlepšovanie ich činností vo vzťahu k zákazníkom, ich osobné profesionálne napredovanie a rast. (www.toptest.sk)

3.2.1 Zameranie mystery shoppingu

Spoločnosť TNS tvrdí, že pomocou fiktívnych nákupov, otázok alebo zasielania zásielok je možné sledovať výkonnosť, momentálnu úroveň odbornosti pracovníkov pri komunikácii s klientom. (www.tns-global.sk)

Spoločnosť Ipsos Tambor definuje Mystery shopping ako manažérsky nástroj slúžiaci na identifikáciu nedostatkov v procese obsluhy na všetkých miestach, kde nastáva kontakt so zákazníkom.

Definuje kľúčové prvky v obsluhu zákazníka, na ktoré sa treba pri mystery shoppingu zamerať:

- na prístup a starostlivosť predajného personálu, klientskej podpory alebo operátorov call centra k zákazníkom,
- či pracovníci, ktorí prichádzajú do kontaktu s klientom, vystupujú správnym spôsobom v súlade so štandardami spoločnosti a trhu. (www.ipsos.cz)

V rámci mystery shoppingu, je možné sa zamerať na rôzne oblasti hodnotenia. Newhouse uvádza faktory, ktoré sa zameriavajú na zamestnanca:

- **služba zákazníkovi** (tu je dôležitá objektivnosť pri hodnotení). Môžeme sa zamerať na:
 - čakanie na obsluhu,
 - privítanie,
 - menovka,
 - verbálna komunikácia,
 - neverbálna komunikácia,
 - kompetencie zamestnancov,
 - zainteresovanosť,
 - rušivé vplyvy,
 - celkový dojem,
- **kontrola kvality poskytovanej služby.**

(Newhouse 2004, s. 105-107)

3.3 Formy a realizácia Mystery shoppingu

Existujú rôzne formy, akými sa môže Mystery shopping realizovať.

Spoločnosť Marketvision uvádza najčastejšie formy Mystery shoppingu:

Mystery visits – hodnotenie obsluhy zákazníkov na predajniach.

Mystery calling – testovanie obsluhy call centra.

Motivation based on mystery shopping – Mystery shopping s využitím motivačných programov.

Competitive mystery – porovnanie úrovne s konkurenciou.

Audio mystery shopping – získavanie audio nahrávok pre účely coachingu a presnejšieho hodnotenia zamestnancov.

Real customer mystery shopping – jedná sa predovšetkým o situácie, kedy sa zákazníka nedá „simulovať“ to znamená, že zákazník musí vykazovať skutočnú históriu. (www.marketvision.cz)

Hodnotenie pozostáva z neštruktúrovanej, subjektívnej časti a zo štruktúrovanej, kvantifikovanej časti. Neštruktúrovaná časť slovne popisuje subjektívnu skúsenosť testovacieho hosťa v danom zariadení, s pozornosťou venovanou i tým najmenším detailom. Štruktúrovaná časť hodnotí kvantitu a kvalitu prítomných, resp. absentujúcich kritických faktorov v dvoch rovinách – fyzický stav zariadenia a služby v ňom poskytované. (www.h4u.com)

Mystery shopping je realizovaný mystery shoppermi.

Ako uvádza Newhouse Mystery shoppers sú tiež známy ako tajný nákupcovia, hodnotitelia služieb, konzumný výskumníci.

Mystery shopper musí mať oko pre detail, dobrú pamäť, trpezlivosť, schopnosť udržať dôverné informácie v tajnosti, musí mať vynikajúce písomné a verbálne komunikačné schopnosti, vynikajúci time management. (Newhouse 2004, s. 1)

Mystery shopper - vyškolený inšpektor simuluje potenciálneho klienta, ktorý podľa vopred dohodnutých kritérií hodnotenia posudzuje správanie zamestnancov, vrátane parametrov prostredia a atmosféry predaja. Na základe pravidelných hodnotení a zistení Mystery shoppingu je možné prijať náležité nápravné a preventívne opatrenia, s cieľom zlepšiť kvalitu zákazníckych služieb, udržať si súčasných zákazníkov a zaistiť s vysokým potenciálom predpoklady pre získanie nových zákazníkov. (www.toptest.sk)

Na základe uvedených skutočností, je Mystery shopping metóda, ktorá sa hlavne využíva na zhodnotenie poskytovaných služieb a na získanie informácií o odborných znalostiach zamestnancov. Metódu Mystery shopping preto využívame aj v našej bakalárskej práci.

Praktická časť:

4. Hodnotenie zamestnancov reštaurácií

Cieľom tejto práce je formou metódy Mystery shoppingu identifikovať nedostatky u zamestnancov v odborných znalostiach a zručnostiach. Prieskum sme realizovali a vyhodnocovali pomocou dotazníka (príloha č. 1). Zamerali sme sa v ňom na:

Znalosti – sú sústavy predstáv a pojmov. Sú to výsledky ľudského učenia. (Gillernová, Buriánek 2004, s. 34).

Zručnosti ako uvádza Hroník predstavujú schopnosť uplatniť znalosti vo svojom správaní. (Hroník 2008, s. 38).

Cieľom je ohodnotiť zamestnancov jednotlivých reštaurácií prostredníctvom Mystery shoppingu ich odborné znalosti a zručnosti z gastronómie a získať tak podklad pre návrh na ich ďalšie vzdelávanie a rozvoj.

4.1 Charakteristika firiem

Zamerali sme sa na hodnotenie obsluhujúceho personálu, teda čašníkov v štyroch reštauráciách, ktoré vo svojej ponuke majú hlavne steaky, stredomorskú kuchyňu a sú kvalitatívne na rovnakej úrovni. Nachádzajú sa v centre mesta Bratislava.

Reštaurácia EL GAUCHO

El Gaucho je Argentínsky Steakhouse, patrí do siete reštaurácií El Gaucho.

Je štýlový podnik, ktorý sa nachádza v úplnom centre Bratislavy. Priestory reštaurácie navodzujú príjemnú atmosféru s historickým pocitom. Je situovaná na dvoch podlažiach. Spodné podlažie má spleť katakomb, ktoré zaručujú súkromie. Napriek historickým priestorom je to moderná steaková reštaurácia s klasickými prvkami, prinášajúca Argentínsky pôvab. Vznikla v roku 2006. Zamestnáva približne 40 zamestnancov.

Ponúka atmosféru historického centra, letnú terasu. Steaky pripravuje na uhlíkovom grile, ktorý je exkluzívne vyrobený len pre sieť reštaurácií El Gaucho. (www.elgaucho.sk)

Reštaurácia PRIMI

Koncept reštaurácie River Lounge adaptuje úspešný projekt PRIMI zo starého mesta v Bratislave. Patrí do skupiny Medusa Group, ktorá vznikla v roku 2003

otvorením prvej reštaurácie Medusa v historickom centre Bratislavy, ktorá sa čoskoro stala legendou večerného života. V súčasnosti Medusa Group prevádzkuje 18 reštaurácií a zamestnáva vyše 400 zamestnancov, ktorí za roky existencie odvedli presnú a profesionálnu prácu pre množstvo spokojných klientov a hostí.

Medusa Group zriadila aj vzdelávací program Medusa Academy. Je to vzdelávací program pre súčasných aj budúcich zamestnancov, pretože špičkový personál, ako uvádzajú na stránke, je pre nich prioritou.

PRIMI River Lounge sa nachádza v obchodnom stredisku Eurovea na nábřeží Dunaja.

Primi River Lounge ponúka atmosféru nábřežia, pohodlné lounge sedenie, externý bar, celoročnú zimnú záhradu. Ponúka spojenie mediteránskej kuchyne a lokálnych chutí, rodinné kombá a pestré detské menu. (www.medusagroup.sk)

Reštaurácia PARCAFE

Je reštaurácia, ktorá bola zaradená medzi „zážitkové“ reštaurácie s tematikou španielskych reštaurácií. Ponuka jedálneho lístka je založená na tapas, rybách, paele, cestovinách, zaujímavé sú polievky aj vegetariánske jedlá.

Nachádza sa v lokalite Bratislavy neďaleko Horského parku, kde nie je veľa reštaurácií a zároveň, je tam veľa biznis klientely. Pri pohľade zvonka je Parcafe veľmi atraktívne, zaujímavé a moderne pôsobí kombinácia farieb aj materiálov. V letných mesiacoch do podniku priam pozýva veľká terasa situovaná do pomerne rušnej ulice. Vtipne je využité medzinárodne zaužívané wine & dine. Vnútri sa otvára rozľahlý priestor členený na reštauráciu a kaviarensku časť.

Obzvlášť atraktívne pôsobí architektonicky vydarená expozícia vín priamo oproti vstupu. Svoje menu dopĺňa podľa témy, ktorú si pre daný mesiac zvolia. Je treťou reštauráciou, ktorú vlastní Ľubo Roman. (www.restauracie.etrend.sk)

Reštaurácia KOGO

Je inšpirovaná prevažne talianskou kuchyňou. Nachádza sa v úplnom centre Bratislavy. Celoročne prevádzkované terasy v stredomorskom štýle ponúkajú prekrásny výhľad na historickú budovu SND a Hotel SAS Radisson Carlton. Ako uvádzajú na internetovej stránke je pre nich najdôležitejšie jedlo. Všetky jedlá varia len z čerstvých surovín, ktoré si sami starostlivo vyberajú a viackrát týždenne vozia priamo z Talianska.

KOGO ponúka čerstvé mäso, ryby, plody mora, zeleninu, ovocie, prosciutto, mozzarellu.... Každý deň si sami vyrábajú domáce cestoviny, dezerty a pečú domáci chlieb. Majú stálych zákazníkov, ktorí si obľúbili ich ponuku dňa. Obsahuje niekoľko denných špecialít prevažne so sezónnych surovín. Chuť dobrého jedla vždy vyzdvihne dobré víno, preto ich vínna karta obsahuje viac ako 120 druhov slovenských, svetových ale hlavne talianskych vín. Snažia sa o neformálnu atmosféru, no rýchlu a profesionálnu obsluhu tak, aby ste sa u nich cítili ako v dobrej talianskej reštaurácii pri mori. (www.kogo.sk)

4.2 Realizácia hodnotenia formou mystery shoppingu.

Ako sme uviedli v úvode praktickej časti, cieľom tejto práce je formou Mystery shoppingu zistiť nedostatky čašníkov v odborných znalostiach a zručnostiach. Zamerali sme na zhodnotenie tých znalostí a zručností, ktoré sú súčasťou odbornej prípravy na stredných hotelových školách a preto je možné sa na ne zamerať pri hodnotení zamestnancov. Znalosti a zručnosti obsluhujúceho personálu by mali zaručiť spokojnosť zákazníkov, udržanie si zákazníkov a zvýšenie tržieb. Dodržiavanie týchto pravidiel určuje aj štandard a kvalitu reštaurácie.

Reštaurácie, ktoré sú predmetom Mystery shoppingu sú s vyšším štandardom obsluhy, ktorá sa nazýva zložitá obsluha. Je to súbor pravidiel, ako čo najkvalitnejšie obslúžiť hosťa s využitím najmodernejších prvkov gastronómie, vycibrených skúseností a zručností obsluhy, s dôrazom na reprezentáciu krajiny.

Predpoklady zložitej obsluhy sú nasledujúce:

- profesionalita, kvalifikovanosť, skúsenosti a zručnosti obsluhy,
- kvalita inventára – najmodernejšie gastronomické zariadenie podniku.

(Salač, Šimková 2004, s. 39)

Zložitá obsluha ako definujú Salač a Šimková obsahuje tento postup obsluhy:

- prijatie hosťa,
- ponuka aperitívu a studeného pokrmu,
- zostavenie celej objednávky,
- postupné servírovanie,
- servírovanie kávy a digestívu,
- kontrolná otázka spokojnosti.

(Salač, Šimková 2004, s. 107)

Na to aby sme mohli hodnotiť pravidlá stolovania je dobré si ich definovať. Salač a Šimková **stolovaním** označujú cieľavedomú ľudskú činnosť zameranú na kultúrne a spoločenské správanie sa pri stole a pri jedle a etiku stravovacích návykov.

Prestieraním rozumejú prípravu stola na konzumovanie jedál a nápojov a ukladanie gastronomického inventára.

Obsluhu chápu ako službu, ktorú vykonáva pracovník obsluhy s cieľom uľahčiť konzumáciu a zvýšiť kultúru stolovania.

Stolovanie má v spoločnom stravovaní a doma rovnaké pravidlá, rozdiely môžu byť len v stupni odbornosti. V modernej spoločnosti sa správanie pri stole stáva dôležitejšie ako množstvo skonzumovaných nápojov a pokrmov. (Salač, Šimková 2004, s. 39)

Dotazník pre mystery shopping, ktorý využívame pri hodnotení (príloha č. 1) je rozdelený do dvoch častí. V prvej časti sa zameriavame na dodržiavanie bontónu pri obsluhu a pravidlách stolovania. V druhej časti sa zameriavame na techniku a pravidlá obsluhy. Odpoveď áno je ohodnotená jedným bodom. Odpoveď nie má nula bodov.

Bontón a pravidlá stolovania:

Salač a Šimková tvrdia, že bezchybné správanie je základným predpokladom kvalifikovanej práce čašníka. V jeho práci sa spája úloha sluhu, obchodníka a hostiteľa. Je dobré vedieť, že väčšina hostí je ochotná prehliadnúť drobný priestupok proti odborným pravidlám, ale spravidla ani jeden hosť neodpustí prehrešky proti slušnému správaniu. (Salač, Šimková 2004, s. 37)

Prieskum sme realizovali so zameraním na správanie čašníkov, ich znalosti a zručnosti. Zvolené reštaurácie sme navštívili v silnej prevádzke. Je to čas, kedy sa predpokladá najvyšší počet zákazníkov. Výsledky sme zapisovali priamo do dotazníka, ktorý nám slúžil aj ako podklad pre vyhodnotenie a stanovenie rozvoja zamestnancov, ktorému sa venujeme v ďalšej kapitole.

1. Úsmev, Privítanie.

Úsmev a privítanie je prvý kontakt so zákazníkom. Je to dôležitý začiatok obsluhy, ktorý má zákazníkovi ukázať záujem zo strany obsluhy a navodiť príjemnú atmosféru. I Salač a Šimková uvádzajú, že požiadavky na bezchybné správanie sa pracovníkov gastronómie sú nekompromisné, pretože sú živou reklamou toho-ktorého zariadenia. Preto znalosť a presadzovanie základných pravidiel spoločenského správania

v pracovnom a bežnom živote je samozrejmosťou. Nemali by zabúdať na úsmev, ochotu a zdvorilosť, pretože práve tieto skutočnosti pomáhajú vytvárať príjemné prostredie a dosiahnuť spokojnosť hostí. (Salač, Šimková 2004, s. 36)

	Úsmev		Privítanie	
	ÁNO	NIE	ÁNO	NIE
Kogo	X		X	
El gaucho	X		X	
Primi	X		X	
Parcafe		X	X	

V sledovaných reštauráciách sa zamestnanci snažili navodiť príjemnú atmosféru hneď na začiatku. Len v jednej reštaurácii úsmev a privítanie chýbali a celkový úvodný dojem bol narušený.

2. Má čašník jazykové znalosti?

Súčasťou dnešného vzdelania by mali byť jazykové znalosti. Návštevnosť cudzincov v posledných rokoch vzrastá a preto u obsluhujúceho personálu sú veľmi dôležité dostatočné jazykové znalosti, pretože cudzinci sú najčastejší zákazníci v týchto reštauráciách.

	Jazykové znalosti	
	ÁNO	NIE
Kogo	X	
El gaucho	X	
Primi	X	X
Parcafe	X	

Znalosť cudzích jazykov u sledovaných zamestnancov bola na strednej úrovni. Väčšina čašníkov ovláda jeden cudzí jazyk, hlavne nemecký, ale aj anglický. V Primi mali nie všetci jazykové schopnosti na komunikatívnej úrovni. Prekvapilo Kogo, kde väčšina komunikuje v nemeckom jazyku, ale dopĺňajú to aj ruským a talianskym jazykom.

3. Má čašník prehľad o ponuke jedál na jedálnom lístku? Na dennej ponuke?

Salač a Šimková uvádzajú, že obsluhujúci musia poznať technologické postupy prípravy jedál, dokončovaných pred hosťom a uvedených v jedálnom lístku, aby vedeli hostí správne informovať o jednotlivých druhoch jedál. Znalosť sortimentu jedál a nápojov, ich prípravu a pôvod je nutnosť pre čašníka. (Salač, Šimková 2004, s. 45)

Prehľad o ponuke jedál na jedálnom lístku je dôležitý a hlavne preto, aby čašník vedel poskytnúť informácie o jedle presne podľa požiadaviek a chutí konkrétneho zákazníka, ale aj aby vedel odporučiť jedlo z dennej ponuky, ktorá sa mení. Tiež je dôležité vedieť možnosť vzájomných kombinácií jedál a príloh. Mal by tiež ovládať zloženie jedla – ak má zákazník špeciálne požiadavky, konkrétne dietetické požiadavky.

	Jedálny lístok		Denná ponuka	
	ÁNO	NIE	ÁNO	NIE
Kogo	X			X
El gaucho	X		X	
Primi	X			X
Parcafe	X			X

Zamestnanci sledovaných reštaurácií ovládajú jedálny lístok, vedia aj zloženie jedla, ale nemajú dostatočný prehľad o ponuke na špeciálnom dennom lístku, ktorý má vlastne ponúknuť najčerstvejšie suroviny a špeciality šéfkuchára.

4. Ponúkol denné menu?

Pre majiteľov reštaurácií je dôležité ponúkať okrem hlavného jedálneho lístka, ktorý sa aktualizuje raz do roka, ponúkať aj špeciálne denné menu. Toto menu ako sme už spomínali neslúži na dopredaj surovín, ale naopak, na ponúknuť najčerstvejších surovín, špecialít šéfkuchára ale aj sezónnych jedál, ktoré nemôžu byť v hlavnom menu celý rok.

Salač a Šimková podotýkajú, že výber vhodného spôsobu ponuky, predaja má veľký vplyv na celkový úspech strediska a prevádzky. V rámci obchodnej politiky preto treba správne využívať poznatky z tejto oblasti.

Ponuka – je súbor činností, ktorých cieľom je dosiahnuť čo najväčší obrat. Rozdeľuje sa na aktívnu a pasívnu.

Aktívna ponuka sa prejavuje priamou ponukou pokrmov a nápojov pri stole hosťa.

Pasívna ponuka sa realizuje poskytovaním informácií o tovare.

Ústna ponuka môže byť úspešná len v tom prípade, ak má čašník dôveru u hosťa. Je súčasťou obchodných rozhovorov s hosťom a je známkou profesionality čašníka. (Salač, Šimková 2004, s. 73)

Ponuka denného menu		
	ÁNO	NIE
Kogo		X
El gaucho	X	
Primi		X
Parcafe		X

Zamestnanci vo väčšine reštaurácií neponúkajú denné menu. Ponúkať denné menu je zvyklosťou v Anglicku a tiež v USA, na Slovensku to nebolo zvyklosťou a možno kvalitným systémom odmeňovania by sa ponúkanie denného menu stalo bežnou súčasťou každodenného chodu reštaurácie.

5. Odporúčenie jedla a nápojov

V sledovaných reštauráciách je bohaté menu jedla a aj nápojov. Často krát sa v takto širokej ponuke zákazník nevie rýchlo zorientovať. Preto je táto otázka často kladená a zákazníkovi má pomôcť pri výbere jedla a nápojov.

Čo mi môžete odporučiť?		
	ODPORUČIL	NEODPORUČIL
Kogo	X	
El gaucho	X	
Primi		X
Parcafe		X

Ako vidíme z tabuľky – niečo, čo by malo byť v reštauráciách samozrejmé, bohužiaľ nie je. V dvoch reštauráciách na túto otázku odpovedali „v našej ponuke je všetko

dobré“, čo sme hodnotili ako nepostačujúce a nepomohlo nám to lepšie sa zorientovať v ponuke.

6. Ponúkol čašník prílohu? Vie k jedlu odporučiť správnu prílohu?

Väčšina ponúkaných hlavných jedál sú úzko späté s prílohou. Nie ku každému jedlu sa hodí každá príloha. Preto je dôležité zo strany obsluhy túto prílohu správne odporučiť.

Obsluha má byť kompletná, mäso a príloha sa servíruje naraz.

Ponuka a odporúčenie prílohy		
	VIE ODPORUČIŤ	NEVIE ODPORUČIŤ
Kogo	X	
El gaucho	X	
Primi	X	
Parcafe	X	

Obsluhujúci personál má prehľad o ponuke a kombinácii príloh k jedlám. Čo sa v dnešnej rozmanitej ponuke považuje za dôležité. I keď je samotná voľba prílohy k jedlu na zákazníkov.

7. Ponúkol čašník aperitív?

Aperitív sa ponúka pred prvým servírovaným jedlom. Má navodiť chuť do jedla. Existuje množstvo alkoholických nápojov, ktoré sa do tejto skupiny radia a preto obsluhujúci personál musí vedieť čo do tejto skupiny patrí, ako aj charakteristiku jednotlivých druhov.

Podľa Salača a Šimkovej je podávanie aperitívu zvykom, pri ktorom okrem gastronomického, spoločenského a ekonomického významu zohráva dôležitú úlohu aj taktický význam, spríjemní čas čakania a podporí chuť do jedla. (Salač, Šimková 2004, s. 87)

Ponuka aperitívu a jeho charakteristika		
	ÁNO	NIE
Kogo	X	

El gaucho	X	
Primi		X
Parcafe		X

Nie v každej reštaurácii sa dodržiava postup servírovania. Aperitív nebol ponúknutý vôbec v dvoch sledovaných reštauráciách.

8. Odporučil správny nápoj k jedlu?

Ponuka nápojov k jedlu má určité zásady, ktoré majú takmer celosvetový štandard. Ako uvádzajú Salač a Šimková nápoje majú tiež gastronomické pravidlá konzumácie. Ich výber je podriadený výberu pokrmov. Spoločne vytvárajú harmóniu chutí, farieb a vôní. (Salač, Šimková 2004, s. 57)

Preto znalosť týchto pravidiel je pre reštauráciu s určitým štandardom nevyhnutná a malo by to patriť k základným znalostiam čašníka, pretože ako uvádzajú Salač a Šimková napr. pri podávaní liehovín musí obsluhujúci poznať charakteristiku, najznámejšie druhy, ich výrobu a pôvod v nadväznosti na teplotu a pohár, v ktorom sa podávajú. (Salač, Šimková 2004, s. 96)

Nápoj k jedlu		
	ÁNO	NIE
Kogo	X	
El gaucho	X	
Primi		X
Parcafe		X

V dvoch reštauráciách boli k jedlu ponúknuté správne nápoje aj s oboznámením prečo práve ten druh nápoja čašník odporučil. V ostatných dvoch reštauráciách nebol odporúčaný správny nápoj a ani ten nebol podávaný v správnom pohári. Neznalosť gastronomických pravidiel narušila celú atmosféru z degustácie.

9. Na základe konkrétnej požiadavky na víno - vedel odporučiť?

Reštaurácie, na ktoré sme sa v mystery shoppingu zamerali majú bohatú ponuku vína. Víno je v reštauráciách s vyšším štandardom najponúkanejší alkoholický nápoj k jedlu, ale aj bez jedla. Na trhu je veľa rôznych odrôd vína a znalosť všetkých vín si

vyžaduje odbornú i degustačnú prípravu. Pri ponúkaní vína v reštauráciách je najdôležitejšie poznať jeho farbu, odrodu, pôvod, chuť, prívlastky a k akému jedlu sa hodí.

Salač a Šimková podotýkajú, že objednávka vína má obsahovať rozhodujúce údaje pre správnu identifikáciu vína pri preberaní – názov, farbu, ročník, výrobcu, oblasť. Nápojár musí ovládať teóriu tak, aby mohol každý druh vína na nápojovom lístku charakterizovať a odporúčať k určitému jedlu a naopak. (Salač, Šimková 2004, s. 94)

Vedel odporučiť víno		
	ÁNO	NIE
Kogo	X	
El gaucho	X	
Primi		X
Parcafe		X

V dvoch navštívených reštauráciách mi vedeli odporučiť z vínného lístka víno, ktoré spĺňalo moju konkrétnu požiadavku, čo značí, že majú dostatočný prehľad o ponuke. V ďalších reštauráciách čašníci neovládali vína, ktoré majú v ponuke. Dostatočne nepoznali charakteristiku vína a jeho správne servírovanie.

10. Bol ponúknutý dezert?

Súčasťou stolovania je po hlavnom chode ponúknuť dezert. Salač a Šimková radia ponuku dezertu ku gastronomickým pravidlám. Podávajú sa najprv slané a až potom sladké dezerty. Dezerty sú teplé a studené a ich úlohou je osviežiť a podporiť trávenie. (Salač, Šimková 2004, s. 91)

Ponúknutý dezert		
	ÁNO	NIE
Kogo	X	
El gaucho	X	
Primi	X	
Parcafe	X	

V reštauráciách ponúkli aj dezert aj kávu, preto náš dojem bol z tejto časti obsluhy veľmi dobrý. Po ťažkom jedle bol ponúknutý ľahší dezert bez krémovej náplne a tým boli splnené gastronomické pravidlá.

11. Bol ponúknutý digestive a káva?

Salač a Šimková charakterizujú digestívy ako nápoje, ktoré sa konzumujú v závere stolovania na požiadanie spolu s kávou. Pôsobia dráždivo na žalúdočné šťavy, pre obsah alkoholu a cukru a napomáhajú tak tráveniu. Servírujeme ich podľa spoločenského protokolu a pravidla pravej ruky. (Salač, Šimková 2004, s. 99)

Podávanie kávy a digestívu je prestížnou spoločenskou a gastronomickou udalosťou. Vhodné sú rozmanité úpravy kávy. Ak sa podáva káva s alkoholom, nie je vhodné ponúkať ešte digestív. Okrem kávy sa na záver môžu ponúkať aj rôzne druhy čajov. (Salač, Šimková 2004, s. 120)

Ponúknutý digestive a káva		
	ÁNO	NIE
Kogo		X
El gaucho	X	
Primi		X
Parcafe		X

Ako sme uviedli digestív a káva má svoje miesto v gastronomických pravidlách, ale zamestnanci nevenujú tejto časti obsluhy, ktorá je posledný chod a má zavŕšiť stolovanie, dostatočnú pozornosť.

Tak isto ako víno a iné nápoje má digestív a káva svoju históriu, originálny spôsob prípravy, a nedostatočné znalosti v tejto časti obsluhy uberajú zo štandardu a aj z celkového dojmu reštaurácie. Pre zahraničných hostí ako napr. pre Talianov, je káva základný nápoj, na ktorý by sa pri ponuke nemalo zabudnúť.

Technika a pravidlá obsluhy:

Sú súčasťou odborného vzdelávania čašníkov na stredných školách. Salač a Šimková uvádzajú, že obsluhujúci musí ovládať techniku obsluhy, dodržiavať zásady pri podávaní jedál, pri odnášaní použitého inventára. Musí používať na jedlá a nápoje správny inventár. (Salač, Šimková, 2004, s. 43)

Spôsob obsluhy vyplýva z techniky obsluhy. Sú to pravidlá techniky podávania jedál a nápojov. Spôsob odpovedá na otázku, ako máme postupovať pri podávaní jedál

a nápojov. Výber vhodného spôsobu závisí od potrieb a možnosti gastronomického zariadenia, solventnosti hostí a pod. (Salač, Šimková 2004, s. 61)

Medzi hlavné zásady obsluhy patrí najmä:

- Aplikovanie pravidiel a techniky obsluhy
- Aplikovanie správnych technologických postupov
- Aplikovanie spoločenských pravidiel v obsluhu
- Rešpektovanie spoločenských predností
- Obsluhovanie uzavretej spoločnosti naraz
- Hostí pri konzumácii nerušíme, použitý inventár zberáme naraz

(Salač, Šimková 2004, s. 45).

1. Pravidlá podávania jedla a nápojov.

Salač a Šimková pri pravidlách podávania jedál uvádzajú:

1. Používanie príručníka
2. Dodržiavanie pravidla pravej ruky – pravá ruka slúži na servírovanie a manipuláciu
3. Dodržiavanie pravidla ľavej ruky – ľavá ruka slúži na nosenie tanierov, tácek a podnosov.
4. Pri reštauračnom a kaviarenskom spôsobe obsluhy podávame pokrmy a prílohy z pravej strany

(Salač, Šimková 2004, s. 47).

Pravidlá podávanie jedla a nápojov		
	ÁNO	NIE
Kogo	X	
El gaucho	X	
Primi	X	
Parcafe	X	

Pravidlo pravej ruky a podávanie pokrmov z pravej strany sa v sledovaných reštauráciách dodržiava i keď nie vždy je to možné, pretože zariadenie reštaurácií neumožňuje dodržiavanie týchto pravidiel za každých okolností. Stoly nie sú rozmiestnené v priestore, ale opierajú sa o stenu, čo znemožňuje obsluhu z pravej strany.

2. Dolievane vína.

V luxusných reštauráciách sa vyžaduje aj dolievane vína. Salač a Šimková uvádzajú, že víno sa dolieva podľa okolností a pokynov hostiteľa.

Dolievanie vína sa stalo spoločenskou, ale aj taktnou záležitosťou. Môžeme postupovať podľa stanovených pravidiel alebo podľa výslovného prania hostiteľa, alebo podľa potreby pred prednesením prípitku aj do nedopitých pohárov (francúzsky spôsob) alebo do prázdnych pohárov. (Salač, Šimková 2004, s. 93-95)

Dolievanie vína		
	ÁNO	NIE
Kogo		X
El gaucho		X
Primi		X
Parcafe		X

Dolievanie vína v týchto typoch reštaurácií je považované za samozrejmosť. V čase, keď sme navštívili reštaurácie boli v silnej prevádzke, to znamená, že ich kapacita bola plne vyťažená a obsluhujúci personál túto časť obsluhy zanedbával.

3. Chodí v primeranom čase znova k stolu?

Frekvencia kontroly stola, závisí od konkrétnej objednávky, od jej zložitosti, to znamená, že ak si hostia objednávajú trojchodové menu, je dôležitá častejšia kontrola stola. Kontroluje sa:

- či hostia dojedli konkrétny chod,
- kontrola nápojov,
- plnosti pohárov, pretože sa nedolieva len víno, ale aj nealkoholické nápoje.

Frekvencia závisí aj od náročnosti host'a. Podľa Salača a Šimkovej preto čašník nemôže byť len odborníkom, ale aj psychológom. (Salač a Šimková 2004, s. 38)

Kontrola stola		
	ÁNO	NIE
Kogo	X	
El gaucho	X	

Primi	X	
Parcafe		X

V sledovaných reštauráciách chodili k stolu v primeranom čase. Tie najdôležitejšie činnosti kontroly boli dodržané, okrem jednej reštaurácie, kde bol problém od príchodu hosťa až po vystavenie účtu napr. dlho sme čakali na usadenie k stolu, nestarali sa o úpravu na stole a neodnášali použitý inventár naraz.

4. Kontrolná otázka spokojnosti.

V úvode praktickej časti sme uviedli, že súčasťou zložitej obsluhy je kontrolná otázka spokojnosti, ktorá slúži ako spätná väzba pre čašníka, kuchárov ale aj pre majiteľa. V metódach hodnotenia sme uviedli 360° spätnú väzbu, ktorá môže obsahovať aj hodnotenie zo strany zákazníka. Toto hodnotenie slúži na zistenie nedostatkov na strane obsluhy, ale aj prípravy jedla. Reštaurácie prikladajú tejto forme hodnotenia veľký význam.

Kontrola spokojnosti		
	ÁNO	NIE
Kogo	X	
El gaucho	X	
Primi	X	
Parcafe	X	

Kontrolná otázka spokojnosti bola položená v každej reštaurácii. Je však otázne, či sa odpoveď postúpi nadriadeným a tým umožní možnosť zmeny v prípade, ak nie je niečo v poriadku.

5. Bol prestretý správne príbor a podľa noriem?

Príbory sa používajú na konzumovanie jedál a slúžia pre hostí. Prestierajú sa vopred v rámci prípravy pracoviska, alebo sa dokladajú na základe objednávky z jedálneho lístka – a la carte. Bežne sa používa jeden – základný druh príboru na konzumovanie. Pri konzumácii špeciálnych pokrmov sa požívajú špecializované príbory. Tieto príbory sa skladajú z jedného alebo dvoch kusov, ich veľkosť a tvar je

prispôsobený druhu pokrmu, resp. nápoja, pre ktoré sú určené. (Salač, Šimková 2004, s. 21)

Správne prestretý príbor a podľa noriem		
	ÁNO	NIE
Kogo		X
El gaucho		X
Primi		X
Parcafe		X

V reštauráciách sa nie vždy prestiera správny príbor k jedlu. Nie vždy sa pri objednávke špeciálneho jedla vymieňa, resp. dopĺňa príbor pre jedlo určený. Príbor plní svoju funkciu a nesprávna voľba sťažuje resp. znemožňuje konzumáciu jedla. Zároveň príbory neboli prestreté podľa gastronomických pravidiel.

6. Bolo jedlo prinesené a odnesené naraz?

Obsluha má byť kompletná, jednotlivé chody sa servírujú naraz, mäso a prílohu servírujeme súčasne. Salač a Šimková podotýkajú, že pri obsluhu treba dodržiavať spoločenské pravidlá obsluhy týkajúce sa poradia obsluhovaných hostí. Pri jedle ich nerušíme, naraz podávame, naraz odnesieme použitý inventár. (Salač, Šimková 2004, s. 47)

Jedlo prinesené a odnesené naraz		
	ÁNO	NIE
Kogo		X
El gaucho	X	
Primi		X
Parcafe	X	

Kvalitu reštaurácie charakterizuje aj včasnosť podania jedla a kvalita jednotného servírovania. Pokiaľ sa jedlo nedonesie naraz, stráca sa dojem a profesionalita. Narúša sa celkový dojem stolovania.

7. Víno nalievané podľa pravidiel?

Salač a Šimková podotýkajú, že nalievanie vína má odborné a spoločenské pravidlá. Podľa gastronomických pravidiel pri väčších spoločnostiach začíname nalievať od čestného hosťa a postupne nalievame celej spoločnosti.

Odporúčaná teplota vína a druh pohára zaručujú optimálne podmienky na vyniknutie buketu. Podávanie jednotlivých druhov vín zodpovedá praktickým požiadavkám a ich výnimočnosti. Niektoré detaily techniky servírovania fľaškového vína zohľadňujú druh, vek, teplotu vína a tiež charakter podniku.

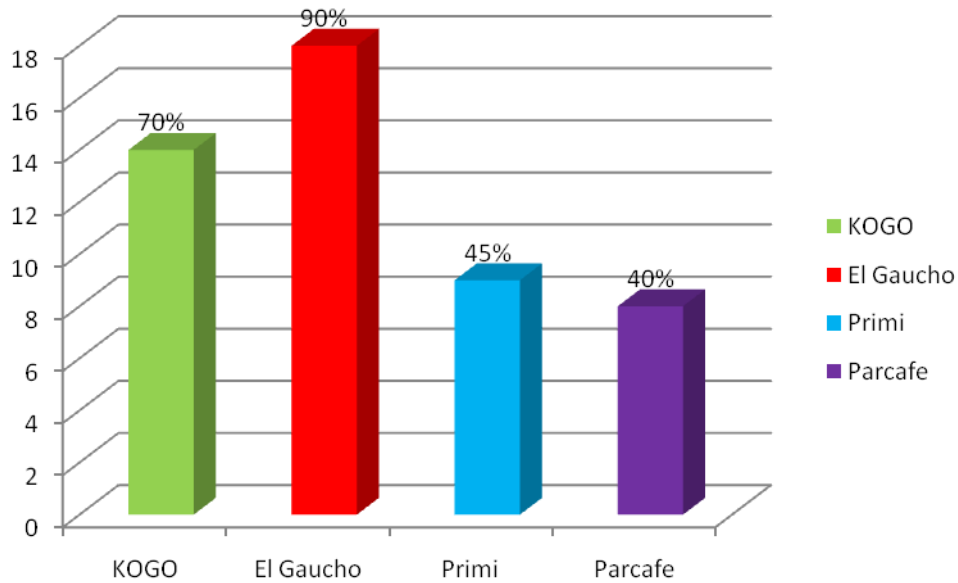
Prezentácia vína je špecifický úkon, ktorý znamená predstavenie nápoja: podanie informácií o jeho názve, pôvode, ročníku stáčania, prípadne iné doplňujúce údaje. Prezentácia sa uskutočňuje ústne a gestikuláciou alebo len gestikuláciou. (Salač, Šimková 2004, s. 93 - 95)

Víno nalievané podľa pravidiel		
	ÁNO	NIE
Kogo	X	
El gaucho	X	
Primi		X
Parcafe		X

Ponuka vína v reštauráciách je bohatá a na servírovaní vína im záleží. V niektorých reštauráciách chýbala prezentácia a nenalievali víno zo správnej strany. Túto činnosť však sťažovalo rozmiestnenie stolov.

4.3 Celkové zhodnotenie

Výsledky mystery shoppingu sme upravili do grafu, z ktorého je vidieť na akej úrovni sú znalosti a zručnosti obsluhujúceho personálu z gastronomických pravidiel. Z osemnástich otázok získalo El Gaucho 16 bodov, Kogo 13 bodov, Primi 8 bodov a Parcafe 7 bodov.



Reštaurácia El gaucho

Znalosti a zručnosti zamestnancov v El Gaucho sú uspokojivé. Pracujú a využívajú znalosti, ktoré sú súčasťou vzdelávania na stredných školách. Problém bol pri prestieraní správneho príboru a dolievaní vína.

Reštaurácia Kogo

Znalosti a zručnosti sú na primeranej úrovni, problém bol v prehľade denného menu, ponuke digestivu a kávy, chýbalo dolievanie vína a správne prestretý príbor.

Reštaurácia Primi

Napriek tomu, že spoločnosť, do ktorej Primi patrí má svoje vzdelávacie centrum, znalosti a zručnosti zamestnancov nie sú uspokojivé. Zamestnancom chýbali jazykové, komunikačné znalosti, ale aj odborné znalosti a zručnosti. Hostí sa nevenovali v dostačujúcej miere. Zistili sme, že táto reštaurácia nemá takú kvalitu akú prezentujú na svojej internetovej stránke.

Reštaurácia Parcafe

Chýbal úsmev a privítanie. Obsluha nebola vôbec pozorná. Nedostali sme automaticky nápojový lístok ani vínnu kartu, nepoužitá lyžica zostala ležať na stole počas celej našej návštevy a čašník odniesol len jeden jedálny lístok. Či bolo všetko v poriadku, zaujímalo obsluhu vždy, až keď sme dojedli, neponúkali žiaden doplnkový tovar, nebolo dodržané takmer žiadne gastronomické pravidlo. Reštaurácia týmto stráca celkový dobrý dojem a ani luxusné zariadenie dojmu nepridá.

4.4 Návrh na ďalší profesijný rozvoj

Na základe nášho prieskumu sme zistili, že zamestnanci dvoch sledovaných reštaurácií El gaucho a Kogo majú dostatočné odborné znalosti a zručnosti, ktoré vo svojej práci využívajú, avšak existujú oblasti, v ktorých by sme im odporúčali doškoliť.

Reštaurácia El gaucho

V reštaurácii El gaucho sme na základe zistení z mystery shoppingu navrhli vzdelávanie v oblasti vína, ale aj pravidiel obsluhy. Vybraným zamestnancov navrhujeme absolvovať someliérsky kurz, ktorým si doplnia znalosti o vínach a jeho servírovaní. V pravidlách obsluhy by sa mali zamerali na doplnenie znalostí nastierania inventára.

Reštaurácia Kogo

Mystery shopping ukázal na nedostatky v znalosti gastronomických pravidiel, preto by sme na ako ďalšie vzdelávanie odporučili doškolenie v tejto oblasti, odporučili by sme tiež asertívnu komunikáciu na zlepšenie komunikačných schopností. Vybraným zamestnancom navrhujeme absolvovať rozšírený someliérsky a gastronomický kurz zameraný na správne podávanie teplých a studených nápojov s názvom barmanský kurz a kurz na správne prestieranie inventára.

Ostatným dvom reštauráciám odporúčame:

Reštaurácia Primi

Táto reštaurácia sa nachádza v Eurovee, kde je návštevnosť zahraničnej klientely v zvýšenej miere, preto sú jazykové znalosti nevyhnutnou súčasťou vzdelania obsluhujúceho personálu. V sledovanej reštaurácii boli tieto znalosti na slabej úrovni a odporúčame preto zlepšenie znalostí z anglického a nemeckého jazyka. V rámci obsluhy je potrebné sa zamerať na zdokonalenie znalostí a zručností v oblasti gastronomických pravidiel, ponuky jedla a nápojov, tak aby to zaručilo zvýšenie kvality služieb. Absolvovanie someliérskeho kurzu – obohatený o digestive a aperitív - je nevyhnutné pre všetkých zamestnancov.

Reštaurácia Parcafe

V tejto reštaurácii chýbal osobný prístup obsluhujúceho personálu k práci čašníka tiež znalosti a zručnosti v tejto oblasti. V rámci ďalšieho profesijného rozvoja by sme odporučili asertívnu komunikáciu, zvýšenie znalostí a zručností z gastronomických pravidiel, ale aj absolvovanie someliérskeho kurzu. Pred začatím dennej prevádzky

odporúčame zriadiť krátke porady so zámerom na oboznámenie s denným menu, špeciálnymi udalosťami, rezerváciami. Taktiež odporúčame pravidelnú kontrolu práce čašníkov počas celej prevádzky.

Každej reštaurácii by sme odporučili zamerať sa na zvýšenie znalostí o ponúkaných vínach, jedlách na jedálnom lístku, na dennej ponuke.

Víno, aperitív, degistive, káva, čaj a cigary majú svoju históriu, pravidlá servírovania a podávania, a preto je vhodné mať o nich dostatočné znalosti a tak vedieť správne ponúknuť to čo hosť očakáva. Správne odprezentovať, prípadne podať doplňujúce informácie. Znalosti z tejto oblasti je vhodné doplniť kurzom someliéra, baristov a tiež sa zúčastniť rôznych prezentácií a veľtrhov.

Záver

Pravidelné hodnotenie patrí k dôležitým nástrojom riadenia ľudských zdrojov a nezastupiteľnou úlohou každého manažéra či vedúceho pracovného tímu a celej organizácie. Je potrebným nástrojom podpory výkonu, ďalšieho rozvoja i korekcie nezodpovedajúceho chovania zamestnancov.

Napriek rozvinutému hospodárstvu, vysokej konkurencii, si v gastronómii význam hodnotenia, ale aj iných personálnych činností, majitelia neuvedomujú. Hodnotenie takmer vôbec nerealizujú. Čo znamená, že nie je možné ani stanoviť ďalší rozvoj zamestnancov a tak prispieť k plneniu cieľov a zvýšiť tržby organizácie. Hodnotenie výkonu zamestnancov manažérmi je často považované za stratu času, robené nedostatočne a s mnohými chybami; veľa manažérov sa hodnoteniu svojich zamestnancov dokonca obáva alebo sa mu vyhýba.

V tejto bakalárskej práci sme sa zamerali na hodnotenie znalostí a zručností požadovaných na výkon profesie čašníka a poznatky, ku ktorým sme dospeli poukazujú na význam hodnotenia v každom odvetví. Zistili sme, že zamestnancom chýbajú dostačujúce znalosti a zručnosti na výkon svojho povolania hlavne v oblasti servírovania alkoholických a nealkoholických nápojov, v gastronomických pravidlách, správneho servírovania príborov.

Ponúkať denné menu je zvyklosťou hlavne v Anglicku a tiež v USA, na Slovensku to nebolo zvyklosťou a možno kvalitným systémom odmeňovania by sa ponúkanie denného menu stalo motivujúcejšie pre zamestnancov, ale treba podotknúť, že to bolo pravdepodobne zapríčinené z časového hľadiska.

Na základe zrealizovaného Mystery shoppingu je zrejmé, že znalosti a zručnosti sú dôležitou súčasťou práce a je dôležité ich neustále kontrolovať a rozvíjať. V reštauráciách nie je dôležitá len kvalita jedla, ale aj personál, ktorý je v neustálom kontakte so zákazníkom a zabezpečuje úroveň reštaurácie a preto sme navrhli možnosti doplnenia vzdelania a ďalšieho rozvoja.

Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN g0-7169-459-2
- GIGALOVÁ, V. Řízení lidských zdrojů, 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 95 s. ISBN 978-80-244-1659-5
- GILLERNOVÁ, I., BURIÁNEK, J. Základy psychologie, sociologie. 3. vyd. Praha: Fortuna Print, 2003. 157 s. ISBN 80-7168-749-9
- HALÍK, J.: Vedení a řízení lidských zdrojů., 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov ; ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2001. 215 s. ISBN 80-88848-72-5
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů ; základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001. 361 s. ISBN 80-7261-033-3
- MARTIN, D. Personalistika od A po Z. Brno: Computer Press a.s., 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4
- MATULČIKOVÁ, M., MATULČÍK J. Vzdelávanie a kariéra. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 174 s. ISBN 978-80-225-2700-2
- NEWHOUSE, I. Mystery shopping made simple. MC Graw-Hill, 2004. 208 s. ISBN: 007144002X
- PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5
- PRUSÁKOVÁ, V. Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu. Bratislava: Inštitút pre verejnú správa, 2000. 125 s. ISBN 80-968308-2-1
- SALAČ, G., ŠIMKOVÁ, M. Stolovanie I. 2.vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo – Mladé letá s.r.o., 2008. 175 s. ISBN 978-80-10-01506-1
- URBAN, J. Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

www.elgaucho.sk [cit. 06.01.2011]

www.ipsos.cz/sk/dalsie-sluzby/mystery/mystery-shopping/ [cit. 07.08.2010]

www.h4u.com/lang_sk/mystery_shopping/mystery_shopping.php [cit. 07.08.2010]

www.kogo.sk [cit. 06.01.2011]

www.marketvision.cz/default.aspx [cit. 07.08.2010]

www.medusugroup.sk [cit. 06.01.2011]

www.mysteryman.sk/faqFAQ [cit. 07.08.2010]

www.restauracie.etrend.sk [cit. 06.01.2011]

www.toptest.sk/index.php?sub=11-mystery%20shopping [cit. 07.08.2010]

www.tns-global.sk/mystery_shopping.php [cit. 07.08.2010]

Prílohy:

Príloha č. 1 - Dotazník Mystery shopping

Dotazník Mystery shopping

(príloha č. 1)

Bontón a pravidlá stolovania:

1. Úsmev, privítanie,
2. Má čašník jazykové znalosti?
3. Má čašník prehľad o ponuke jedál na jedálnom lístku? Na dennej ponuke?
4. Ponúkol denné menu?
5. Odporúčenie jedla a nápojov.
6. Ponúkol čašník prílohu? Vie k jedlu odporučiť prílohu?
7. Ponúkol čašník aperitív?
8. Odporučil nápoje k jedlu?
9. Na základe konkrétnej požiadavky na víno vedel odporučiť?
10. Bol ponúknutý dezert a káva?
11. Bol ponúknutý digestive?

Technika a pravidlá obsluhy:

1. Pravidlá podávania jedla a nápojov.
2. Dolieva víno?
3. Chodí v primeranom čase znova k stolu?
4. Kontrolná otázka spokojnosti.
5. Bol nastretý správne príbor a podľa noriem?
6. Bolo jedlo prinesené a odnesené naraz?
7. Víno nalievané podľa pravidiel?