

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Mystery shopping

Lenka Vacková

© 2010 ČZU v Praze

!!!

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Mystery shopping" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 9.4.2010

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Štěpánu Kalovi, MBA za jeho cenné rady a věcné připomínky při zpracovávání diplomové práce.

Mystery shopping

Mystery shopping

Souhrn

Hlavním záměrem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout splnění jejich cílů. Metodou, kterou lze využít pro hodnocení jak úspěšnosti vzdělávacího programu, tak i zaměstnanců, je metoda mystery shopping. Tento nástroj slouží jako zpětná vazba, která podává cenné informace o úrovni poskytovaných služeb. I přesto, že v řadě případů je možné získat hodnocení kvality obsluhy přímým dotazováním zákazníků, existuje celá řada situací, kdy relevantní informace můžeme získat pouze pomocí techniky mystery shopping. Teoretická část práce pracuje s pojmy jako podnikové vzdělávání, hodnocení vzdělávacího programu, hodnocení zaměstnanců a mystery shopping. Praktická část zkoumá postoje pětice bankovních poradců k metodě mystery shopping jako nástroji hodnocení kvality obsluhy klienta a zároveň prakticky okamžité zpětné vazby pro zaměstnance, který ji může využít pro svůj další rozvoj. Na základě vyhodnocení výsledků aplikace metody mystery shopping a analýzy rozhovorů byla identifikována místa, kde je prostor pro zlepšení a která je možné snížit například vhodnou vzdělávací akcí. Navržený tréninkový program chce doplnit ono chybějící místo v komplexu vzdělávacích akcí pro bankovní poradce.

Klíčová slova:

mystery shopping, marketingový výzkum, lidské zdroje, lidský kapitál, vzdělávání a rozvoj, metody hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení vzdělávacích programů, koučink, zpětná vazba

Summary

The main aim of training employees is to help the organization to fulfill its objectives. Mystery shopping is ranged among methods that can be used to assess the efficiency of both a training program and employees. The tool of mystery shopping can serve for feedback containing valuable information on the quality of services provided. Even if in many cases, the quality assessment can be obtained by direct questioning of clients, in a scope of situations, relevant information can be only established by the mystery shopping technique. In the theoretical part of the present thesis, I deal with notions of in-company trainings, training program evaluation, employee assessment and mystery shopping. In the empiric part of my work, I analyze the views of five bank advisors on mystery shopping both as a tool for quality assessment and immediate feedback for the employee, who can make use of it in his or her further development. Based on the outputs from an actual mystery shopping and on the interviews analysis I identified several drawbacks that present room for improvement and could be eliminated by an adequate training activity, for instance. The drafted training program has the ambition to fill in the gap in the complex scale of training activities for bank advisors.

Keywords:

mystery shopping, marketing research, human resources, human capital, training and development, employee evaluation methods, evaluation methods of training programs, coaching, feedback

OBSAH

1. ÚVOD	5
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	8
2.1. Cíl práce	8
2.2. Metodika	8
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
3.1. Lidské zdroje	13
3.1.1. Strategický rozvoj lidských zdrojů	14
3.2. Podnikové vzdělávání pracovníků	16
3.2.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	17
3.2.2. Plánování vzdělávání	17
3.2.3. Realizace vzdělávání	18
3.2.4. Hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	25
3.3. Metody hodnocení pracovníků	29
3.4. Techniky výzkumu	32
3.4.1. Sběr primárních dat	35
3.5. Mystery shopping	37
3.5.1. Historie a současnost mystery shoppingu	37
3.5.2. Základní charakteristika metody mystery shopping	38
3.5.3. Mystery shopper	41
3.5.4. Mystery shopping jako metoda hodnocení pracovníků	42
4. VLASTNÍ PRÁCE	44
4.1. Charakteristika vzdělávání a hodnocení bankovních poradců	44

4.2.	Aplikace metody mystery shopping.....	48
4.2.1.	Výsledky utajených nákupů	53
4.2.2.	Kouč obchodních dovedností.....	57
4.3.	Mystery shopping jako zpětná vazba zaměstnanci	58
4.4.	Návrh vzdělávacího programu	65
5.	ZÁVĚR	71
6.	POUŽITÁ LITERATURA.....	74
7.	PŘÍLOHY	1

1. ÚVOD

Každá společnost je úspěšná, jsou-li úspěšné a konkurenceschopné její výrobky a služby. To, co dokáže kvantifikovat a vzájemně porovnávat z hlediska mnoha různých parametrů a kritérií – hospodářský výsledek, personální náklady, objem finančních prostředků vyhrazených na propagaci nového produktu apod. – lze zařadit do skupiny ekonomických ukazatelů, marketingu. Prosperita společnosti v konkurenčním prostředí a schopnost vyrovnávat se s různými změnami trhu však závisí ve velké míře také na jejích zaměstnancích.

Rozvoj lidských zdrojů se dostává v posledních letech do popředí zájmu nejen obrovských národních a nadnárodních firem, ale svou pozici si vydobývá i u menších firem. Na podnikové vzdělávání, rozvoj a prohlubování znalostí pracovníků, se dnes hledí jako na významnou činnost, zvyšující efektivitu práce, a tím i výkonnost celého podniku. Firmy pochopily, že **investice do vzdělávání svých zaměstnanců nejsou jen výdaji, ale jde následně o velkou konkurenční výhodu**, která při správném nastavení procesů přináší firmě profit (Foret, 2003). Bez kvalitního hodnocení si profesionální vedení lidí lze jen těžko představit.

Loajální zaměstnanci, kteří uznávají a akceptují hodnoty a cíle organizace, jsou více či méně ochotni vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace. Patří mezi základní faktory, které ovlivňují výši zisku. Z tohoto pohledu je tedy důležité, aby organizace měla k dispozici nástroj, jak spolehlivě určit výkonnost zaměstnance. **Právě pracovní výkonnost a její hodnocení je proto jedním z klíčových úkolů personálního managementu.** A stejně tak, jak rozmanitý je obsah pracovní činnosti, je velmi pestrá i paleta metod a kritérií pracovního hodnocení.

Asi každý pracovník by chtěl mít možnost vidět svou práci jako nezúčastněný a moci zhodnotit její úroveň. Víme, že kolega je dobrý v této činnosti a kolegyně by se měla vyvarovat tohoto, ale mohu si být já sám jist kvalitou své práce?

Možností, jak lze získat data o prodejním přístupu k zákazníkům a kdy zaměstnanec může konkrétně o své práci dostat objektivní zpětnou vazbu, je využití marketingové výzkumné techniky mystery shopping (u nás se lze setkat např. s termíny fiktivní či utajený nákup apod.). Mystery shopping se v České republice stává fenoménem posledních několika let. Účelem využití metody 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.

Tento druh výzkumu se využívá v mnoha různých situacích, kde dochází ke styku mezi klientem a zaměstnanci. Jsou jimi například oblasti jako bankovníctví, pohostinství, hotelnictví, obchody, apod.

Předkládaná diplomová práce se zabývá možností **aplikace metody mystery shopping ve vztahu k hodnocení vzdělávání zaměstnanců**. Právě **data získaná využitím mystery shoppingu, hrají velmi důležitou roli při dalším vzdělávání vlastních zaměstnanců**.

Teoretická část pracuje s pojmy jako lidský kapitál, lidské zdroje, vzdělávání a rozvoj, metody hodnocení ve vzdělávání, aplikace metody mystery shopping v hodnocení. Poukazuje na souvislosti mezi managementem lidských zdrojů, vzděláváním a využitím utajených nákupů pro další rozvoj jak zaměstnanců, tak i vzdělávacích programů.

Praktická část je pomyslně rozdělena na dva oddíly. První se zaměřuje na hodnocení kvality vzdělávání nových bankovních poradců konkrétní bankovní instituce. Využitím získaných výsledků za pomoci aplikace metody mystery shopping jsou identifikovány slabá místa ve vzdělávacím procesu. Spolu s vyhodnocením rozhovorů s bankovními poradci jsou stěžejním podkladem pro navržený trénink.

Druhá část analyzuje rozhovory se stávajícími bankovními poradci a podává ucelenou představu o tom, jak zaměstnanci vnímají mystery shopping jako metodu hodnocení. Jakou jí připisují důležitost, zda ji chápou jako objektivní zpětnou vazbu a nástroj možného zlepšení svých vlastních pracovních schopností či nikoli.

Protože data využitá pro účely práce jsou z interních zdrojů a zástupci banky si **nepřáli zveřejnit její identitu, bude označena fiktivním názvem Commercia.**

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem práce je využít aplikace metody mystery shopping k identifikaci oblastí, ve kterých bankovní poradci chybují a které jsou nejslabší částí obchodního rozhovoru.

Poté, na základě analýzy rozhovorů s vybranou skupinou bankovních poradců, navrhnout možnosti vedoucí ke změně postoje zaměstnanců k metodě mystery shopping. Cílem je, aby ji zaměstnanci začali vnímat jako zpětnou vazbu jejich výkonu a zároveň jako efektivní nástroj profesního rozvoje.

Druhým dílčím cílem je navrhnout workshop propojující jak problematiku sporných částí obchodních rozhovorů, tak i stanovisek bankovních poradců k metodě mystery shopping. Zaměřuje se na snížení zjištěných nedostatků při jednání s klientem a zároveň zlepšení informovanost o metodě mystery shopping a jejím využití.

2.2. Metodika

Mezi základní kvalitativní metody, které byly využity v teoretických východiscích i vlastní části práce, patří analýza dokumentů.

V rešeršní části byla využita sekundární analýza již existujících materiálů a dokumentů, které jsou k dispozici - v tomto případě se jedná o studium literatury o managementu lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Odborná literatura zabývající se metodou mystery shopping se na českém trhu téměř nevyskytuje, v mnohých případech ji pouze zmiňuje jako jednu z možných variant hodnocení zaměstnanců – a zabývá se jí jen velmi okrajově. Práce tak vychází především ze zahraniční literatury, odborných tuzemských i zahraničních časopisů a článků publikovaných na odborných serverech.

Ve vlastní části jsou uváděna data z primárních zdrojů. Pro splnění dílčího cíle byla využita metoda fiktivního nákupu. Metoda mystery shopping by se dala zařadit na

pomezí jak kvantitativního – výsledky lze číselně vyjádřit – tak kvalitativního výzkumu – verbální vyjádření, shrnutí utajeného nákupu je důležitou vypovídající hodnotou.

Před samotným využitím výzkumné metody je třeba důkladně připravit **projekt a kroky, které budou postupně realizovány**.

- Nastavení cílů výzkumu
Cílem výzkumu je pomocí aplikace metody mystery shopping identifikovat oblasti, ve kterých bankovní poradci při výkonu své práce chybují.
- Navrhnutí a vytvoření dotazníku (viz příloha č.1)
- Výběr tajných zákazníků
Práce pracuje s daty poskytnutými od třech fiktivních zákazníků – autorky DP (a zároveň zaměstnankyně banky), zaměstnankyně banky, student VŠE. Všichni byli proškoleni o standardech obsluhy zákazníků.
- Sběr dat
Vlastní sběr dat proběhl v období 10/2009 – 1/2010, navštíveno bylo 3x 10 pražských poboček.
- Zpracování dat
První část vlastní práce se týká dat, která lze kvantifikovat, lze je jednoznačně interpretovat a mezi sebou porovnávat. Práce využívá základních statistických metod. Data jsou uspořádána, sestaveny tabulky četností. Naměřená data jsou graficky znázorněna.
- Presentace výsledků
Výsledky jsou prezentovány písemně v empirické části diplomové práce. Shrnutím poznatků, zpětnou vazbou a doporučeními ke změně jak vzdělávacího programu, tak i přístupem zaměstnanců k informacím o metodě mystery shopping, se zabývá závěr práce.

Výběr vzorku pro hodnocení

V rámci využití metody mystery shopping bylo během období 10/2009 – 1/2010 navštíveno celkem 3x10 poboček (ze 71). Vzorek byl zvolen výběrovým šetřením, při němž zjišťujeme údaje pouze u části základního souboru, která byla na základě nějakých pravidel ze základního souboru vybrána (Kozel, 2006).

Za základní soubor jsou považovány všechny pobočky banky Commercia. Kriteria pro výběrový soubor byla:

- pražská pobočka
- musí splňovat kritérium kamenné pobočky (např. nikoliv kiosku o 2 zaměstnancích v nákup. centru apod.)
- metodou náhodného výběru – losováním – bylo vybráno 10 pražských poboček (zde seřazeny dle lokality):
 - o Praha 1 – Havlíčkova
 - o Praha 1 – Na Příkopě
 - o Praha 3 – Olšanské náměstí
 - o Praha 4 - Libuš
 - o Praha 4 – Novodvorská
 - o Praha 5 – Smíchov
 - o Praha 6 – Vítězné náměstí
 - o Praha 6 - Suchdol
 - o Praha 7 Holešovice
 - o Praha 10 – Kubánské náměstí

Při tvorbě jednotlivých kroků mystery shoppingu bylo využito norem a etických standardů ICC/ESOMAR¹.

Druhá část práce se zabývá kvalitativním výzkumem a ten jako takový nelze statisticky zpracovat. Poznatky jsou interpretovány na základě metody syntézy, propojení všech získaných informací.

Využitím techniky polostandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci, bankovními poradci, byla získána data pro následnou analýzu postoje zaměstnanců k využívání metody mystery shopping.

¹ Viz příloha č. 2

Cílem rozhovorů je zjistit názor vybrané skupiny zaměstnanců – pěti bankovních poradců - na **využívání metody mystery shopping pro hodnocení jejich výkonu a zpětnou vazbu**.

Bankovní poradci, kteří byli zapojeni do výzkumu, byli vybráni náhodně. Tazatelku znají, již dříve spolu spolupracovali. Rozhovory byly vedeny osobně, tazatelka měla předem připravena témata, která by ráda prodiskutovala s respondenty. Šlo o neformální setkání, mimo pracoviště, respondenti nebyli seznámeni s účelem rozhovoru předem. Doba interview byla v průměru 60 min.

Témata rozhovoru

- *Co se Vám jako první vybaví, když se řekne mystery shopping?*
- *Byl jste seznámen s tímto nástrojem, který banka využívá, a jeho pravidly? Jak?*
- *Jak vnímáte možnost využití metody fiktivního návštěvníka Vy? Myslíte si, že je přínosný pro Váš profesionální rozvoj? Jak?*
- *Máte obavy z možného setkání s utajeným nákupčím nebo to naopak uvítáte? Setkal jste se již s touto metodou osobně? Byly Vám závěry užitečné?*

V případě, že dotazovaný nedokázal zodpovědět první dvě témata, byla mu vysvětlena.

- *Co se Vám jako první vybaví, když se řekne mystery shopping?*

Mystery shopping - účelem 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.

Studie Mystery shopping mohou zahrnovat jednoduchá pozorování na místě prodeje či místě poskytování služeb, zaměřená zejména na poskytování informací, čistotu, čekací dobu, dobu vyřízení, upoutání zákazníka, stav užívaného vybavení, dodržování standardů společnosti atd. Mohou také zahrnovat zjišťování způsobu prodeje či nabídky tak, že tazatel představuje potenciálního zákazníka, jednajícího na základě jednoduchého či složitějšího scénáře. V těchto studiích vystupují „mystery“ (fiktivní) nakupující, kteří jsou dlouhodobě nebo operativně školeni k tomu, aby pozorovali,

sbírali zkušenosti a měřili (hodnotili) jakoukoliv službu pro zákazníky, předstírajíce budoucího zákazníka. Oceňují odpovědi či realizaci požadavků na základě specifických kritérií. Následně podávají zprávu o svých zkušenostech ve srovnatelné a shodné podobě (SIMAR).

- ***Byl jste seznámen s tímto nástrojem, který banka využívá? Jak?***

Každému novému zaměstnanci, na pozici bankovního poradce, by při nástupu měla být metoda mystery shopping vysvětlena. Banka ji jako nástroj hodnocení kvality obsluhy využívá, je tedy velká pravděpodobnost, že se s ní zaměstnanec, který nastupuje na pozici bankovního poradce, setká. Zároveň může podepsat souhlas s pořízením audio nahrávky z utajeného nákupu – princip by mu měl být také vysvětlen.

Pokud bankovního poradce (dále BaPo) „navštíví“ mystery shopper, je následně, po vyhodnocení nákupu, BaPo podrobně informován o jeho výsledcích (utajené nákupy jsou anonymní, nákupčí nejde na pobočku se záměrem „otestovat“ konkrétního zaměstnance). Ředitel pobočky ani nikdo jiný nezná totožnost bankovního poradce, který byl touto metodou hodnocen. Je pouze informován, že na jeho pobočce byl proveden utajený nákup a je seznámen s jeho výsledky.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Firmy se neustále snaží odlišit svou nabídku na trhu od nabídek konkurentů. Nabízejí nové služby a záruky, zvláštní odměny pro stálé zákazníky, snaží se upoutat a pobavit. V důsledku toho má většina konkurenčních výhod jen krátké trvání (Kotler, 2001).

Jedním z nástrojů pro **konkurenční odlišení** je podle Kotlera vedle produktu, služeb, distribuce a image také **personál**. Firmy mohou získat silnou konkurenční výhodu najímáním a školením lepších pracovníků. Pro výborně školený personál je charakteristických následujících šest vlastností (Kotler, 2001):

- Kvalifikace: zaměstnanci mají požadované znalosti a dovednosti
- Zdvořilost: zaměstnanci jsou přátelští, ohleduplní a pozorní
- Důvěryhodnost: zaměstnanci vzbuzují pocit důvěry
- Spolehlivost: zaměstnanci poskytují služby nepřetržitě a přesně
- Vnímavost: zaměstnanci reagují rychle na požadavky a problémy zákazníka
- Komunikativnost: zaměstnanci se snaží pochopit zákazníka a zřetelně komunikují

V době, kdy konkurenti mohou „odrovnat“ produkt nebo službu za krátkou dobu, prozíravé firmy vybavují své zaměstnance výjimečným know-how (Kotler, 2001).

3.1. Lidské zdroje

Za posledních několik let se způsob nahlížení na pracovníky jako na ceněná aktiva posunul k mnohem uvědomělejšímu poznání – zaměstnanci jsou samostatnými, nezávislými investory svého lidského kapitálu, kteří se mohou do značné míry svobodně rozhodnout, zda a nakolik se budou v organizaci, ve které pracují angažovat (Walker, 2003).

Nejvýznamnější přínosy pracovníků jsou ty, které vycházejí z jejich znalostí. Jak uvádí Walker (Walker, 2003), „*Investice do vzdělávání vede jednoznačně k vyšší produktivitě než navýšení kapitálu a zvýšení časového fondu pracovníků.*“

3.1.1. Strategický rozvoj lidských zdrojů

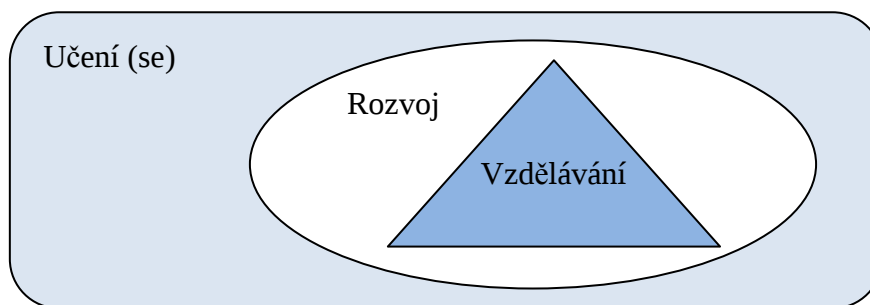
Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Je podnikově a podnikatelsky orientovaný – strategie rozvoje lidských zdrojů vyplývají z podnikových cílů. Je zaměřen na zvyšování schopností zdrojů v souladu s přesvědčením, že **lidské zdroje firmy jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody**. Týká se tudíž rozvoje intelektuálního kapitálu požadovaného organizací i zabezpečování toho, že bude mít organizace tu správnou kvalitu lidí k uspokojování svých současných a budoucích potřeb (Dvořáková, 2007).

Značná část procesů rozvoje lidských zdrojů bude směřovat k vytvoření prostředí podněcujícího vzdělávání a rozvoj pracovníků. Aktivita rozvoje lidských zdrojů budou nejspíše zahrnovat tradiční vzdělávací programy, ale mnohem větší důraz bude kladen na rozvíjení intelektuálního kapitálu a podporování a prosazování podnikového týmového a individuálního učení a vzdělávání (Hroník, 2007).

Klíčovými složkami rozvoje lidských zdrojů jsou:

- Učení se – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání (Hroník, 2007).
- Rozvoj – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů (Hroník, 2007)
- Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života (Armstrong, 2002) nebo jak vzdělávání vidí Hroník (Hroník, 2007) – je to jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec (Hroník, 2007). Obrázek č. 1 ukazuje propojení učení, rozvoje a vzdělávání.

Obrázek 1 **Učení – rozvoj - vzdělávání**



Zdroj: (Hroník, 2007), vlastní zpracování

Současná literatura, na základě poznání z praxe, zdůrazňuje význam tzv. znalostního podniku, který požaduje propojenost strategie podniku s orientací na zákazníka, procesní orientaci, týmovou práci, uplatňování znalostí a respektování firemních hodnot. Se znalostním podnikem úzce souvisí další termín – management znalostí, řízení znalostí v podniku, ve firmě (Bláha, a další, 2005).

Management znalostí rozlišuje dvě základní skupiny znalostí (Bláha, a další, 2005):

- Explicitní znalosti – formalizované znalosti, např. fakta o prodeji, náklady nebo zpracované postupy; s těmi pracujeme – přednášíme je, ukládáme, formalizujeme
- Tiché (neboli tacitní) znalosti – tacit knowledge – jsou velmi osobní, nelze je formalizovat, jsou pevně propojeny s konkrétní činností, pro organizaci mají tiché znalosti zásadní význam, protože bez nich se firma nerozvíjí a nemůže inovovat. Závisí na interpersonální komunikaci a na vztazích mezi lidmi.

Využíváním tichých znalostí dochází k neformálnímu vzdělávání. K takovému vzdělávání dochází vždy, když někdo z firmy za někým přijde pro radu, ten ho vyslechne a zná-li odpověď, tak ji sdělí (Bláha, a další, 2005).

3.2. Podnikové vzdělávání pracovníků

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů zhodnocením jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností (Armstrong, 2002). **Konečným cílem vzdělávání zaměstnanců je spokojenost zákazníka a jeho loajalita** (Dvořáková, 2007).

Pro podnikatelský úspěch za dnešních podmínek je zapotřebí vytvářet struktury, které mají schopnost neustále vyvolávat a rychle realizovat změny a inovace na svých výstupech (produkty, služby). Schopnost změny se stává základním atributem a fenoménem úspěšného podnikání (Dvořáková, 2007).

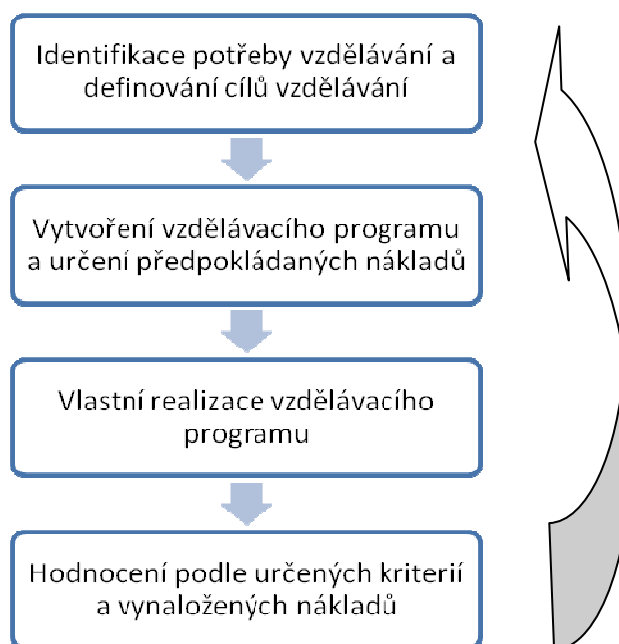
Nositelem schopnosti změny je tvořivost a pružnost. Jedná se o vlastnosti potřebné pro moderní organizace a nemají je výrobní zařízení, informační a komunikační technologie ani peníze, ale lidé, protože umějí pracovat a učit se. Úspěch přinášejí organizaci ovšem pouze takoví lidé, kteří disponují odbornými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, mají kladný vztah k práci a v práci spatřují příležitosti svého profesního i osobního rozvoje (Dvořáková, 2007)

Podnikové vzdělávání se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu (tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, formování pracovních týmů aj.) u osob, které jsou v organizaci v pracovním poměru (Koubek, 1998).

V podnikovém systému vzdělávání pracovníků se angažuje nejen personální útvar či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory. Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus (viz obrázek . 2), vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek, 1998).

Obrázek 2

Plánování vzdělávání ve firmě



Zdroj: (Dvořáková, 2007), vlastní zpracování

3.2.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, cílů, kultury podniku, z jeho strategie apod. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb. Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění nedostatků ve výkonnosti, které je nutné eliminovat. Dalším výsledkem pak je např. návrh vzdělávacího programu (Vodák, a další, 2007).

3.2.2. Plánování vzdělávání

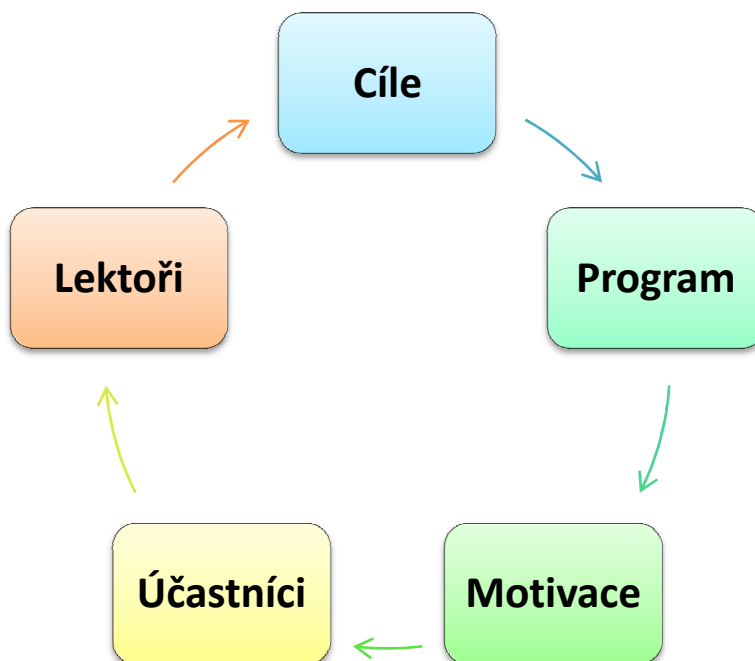
Návrh vzdělávacího programu je výstupem fáze identifikace potřeb. Samotný návrh představuje proces přípravy a tvorby plánu se skládá z několika fází – přípravné, realizační a zdokonalovací fáze. Každý plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následující otázky (Vodák, a další, 2007):

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit – vzdělávání by mělo účastníky posunout výše, k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí.
- Jaká bude cílová skupina účastníků – skupina by měla být homogenní, účastníci přibližně stejně funkčně zařazení?
- Jaké metody a techniky bude vzdělávání využívat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy a v jakém časovém období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání – je do nich nutné započítat nejen přímé náklady a na pracovní a studijní materiál, stravu, mzdu lektorů apod., ale i na vynaložený pracovní čas účastníků?

3.2.3. Realizace vzdělávání

Fáze realizace se skládá, jak ukazuje obrázek č. 3 z několika nezbytných prvků:

Obrázek 3 Fáze realizace vzdělávání



Zdroj: (Vodák, a další, 2007), vlastní zpracování

Cíle vzdělávacího procesu lze rozdělit do dvou kategorií – programové cíle (cíle celého vzdělávacího programu) a cíle kurzu (obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit).

Aby naplnění záměrů a cílů bylo efektivní, je vhodné účastníky seznámit se záměry a cíli kurzu předem, což může zvýšit jejich motivaci. Je také žádoucí, aby cíle splňovaly tzv. kriteria SMART (Vodák, a další, 2007).

Program musí být přizpůsoben tak, aby se účastníci skutečně něco naučili. Je vhodné např. nechat možnost účastníkům vyjádřit se ke všem částem programu, nechat dostatečnou časovou rezervu na realizaci závěrečných činností zaměřených na zopakování toho, co bylo probráno (Vodák, a další, 2007).

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je opravdu významným prvkem vzdělávacího procesu. Je důležité, aby účastník byl motivován k učení. Ve skupině se vždy najdou lidé v různých stádiích motivace a požadavků na učení. Je nutné tedy zvolit vhodnou strategii jednání s lidmi. Pro podnik je nutné mít vhodný systém motivace zaměstnanců. Příkladem motivačních faktorů vzdělávání mohou být např.: zlepšení postavení v týmu, pracovní postup, zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce apod (Vodák, a další, 2007).

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Každý člověk má vlastní styl učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením, jiný upřednostňuje abstraktní diskuzi apod. Vyhovující styl učení je vhodné chápat spíše jako adaptivní styl, který je formován specializací, kariérou, charakterem problémů, které daná osoba řeší apod. nikoliv jako pevný rys osobnosti. Různými styly učení se zabýval např. Kolb, který tvrdí, že získávání nových vědomostí, dovedností a postojů je procesem konfrontace mezi čtyřmi volbami experimentálního učení. Těmi volbami jsou: konkrétní zkušenost, reflexní pozorování, abstraktní koncepce a aktivní experiment (Buckley, a další, 2004).

Při realizaci vzdělávání je důležité, aby lektori reagovali na to, jaké jsou preferované styly učení účastníků, a aby se pokusili tyto bariéry odstraňovat (Vodák, a další, 2007). Osobnostní předpoklady **lektorů** jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Vedle osobnostních předpokladů jen nutná i vysoká míra sociální inteligence, což kromě komunikačních dovedností představuje i cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládání emocí a v neposlední řadě i osobní kouzlo (Svatoš, a další, 2005).

Současná rychle se měnící situace ve firmách klade zvýšené nároky i na roli lektora, který musí být aktivní, dívat se na svůj úkol z nadhledu a pomáhat firmě rozvíjet jeho nejdůležitější aktivum – zaměstnance. Významnou úlohou lektora by mělo být přispění k pochopení vzdělávání jako velmi důležitého nástroje dosažení podnikových cílů (Vodák, a další, 2007).

Formy a metody vzdělávání

Formou vzdělávání rozumíme druh procesu, při kterém dochází k tomuto předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností. Snadnou kombinací dvou základních členění vzdělávacího procesu řízený-neřízený a pracovní-nepracovní dospějeme k šesti možným formám vzdělávání (Dvořáková, 2007):

- Neformální vzdělávání – řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti
- Formální vzdělávání – řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti
- Institucionalizované vzdělávání – řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele
- Informální vzdělávání – neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti
- Interpersonální vzdělávání – neřízené, vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti
- Celoživotní sebevzdělávání – neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele

Pokud jde o metody vzdělávání, rozlišujeme **metody vzdělávání na pracovišti** (on-the-job training), které kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání. (Hroník, 2007)

Druhými metodami vzdělávání jsou **metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště**, ať už v organizaci nebo mimo ni (off-the-job training) (Hroník, 2007).

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích skupin a specialistů. V praxi se používá obou skupin metod s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání (Dvořáková, 2007).

❖ Metody vzdělávání na pracovišti

Společným rysem této skupiny metod je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci. Mimořádnou roli při těchto metodách hraje i osobnost školitele, jeho ochota a chorost učit, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu. Dvořáková (Dvořáková, 2007) uvádí následující metody vzdělávání na pracovišti (viz tabulka č.1):

Tabulka 1 **Přehled metod vzdělávání na pracovišti**

Metoda	Stručný popis	Pozitiva metody	Negativa metody
Instruktaž při výkonu práce	Nejjednodušší způsob zaučení. Školený se učí pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance	Rychlost a vytvoření pozitivního vztahu spolupráce mezi oběma zaměstnanci	
Asistování	Školený je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá a postupně se od něj učí	Soustavnost působení školitele s důrazem na praktické vyzkoušení schopností školeného	Riziko osvojení si nesprávných pracovních návyků
Rotace práce (cross training)	Využití během různých etap přípravy uchazečů na vedoucí funkce.	Růst flexibility zaměstnance a získání schopnosti vidět problémy organizace v širších souvislostech	Organizační náročnost a riziko pracovního selhání školeného při častém střídání prac. míst
Coaching, mentoring, counselling	Metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců. Pod dohledem kouče si zaměstnanec osvojuje schopnosti a dovednosti potřebné pro svůj odborný i sociální rozvoj.	Aktivní podíl školeného na procesu vzdělávání a neustálá zpětná vazba	Časová náročnost, nesoustavnost, vysoké zatížení školitele

Zdroj: (Dvořáková, 2007), vlastní zpracování

Koubek (Koubek, 1998) k výše uvedeným ještě přidává Pověření úkolem a Pracovní porady.

❖ Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště předpokládá spíše hromadný charakter, je určeno pro více účastníků. Je zabezpečováno jak interními vzdělávacími útvary, které mají výhodu v tom, že důvěrně znají prostředí organizace a mohou se tak zaměřit na jeho nejpalčivější problémy, tak externími školiteli či vzdělávacími institucemi, které mají naopak výhodu obohacení účastníků o nové nápady a odhalení dosud neobjevených aspektů problémů (Dvořáková, 2007). V tabulce č. 2 je opět uveden výčet metod s jejich stručnými popisy.

Tabulka 2

Přehled metod vzdělávání na pracovišti

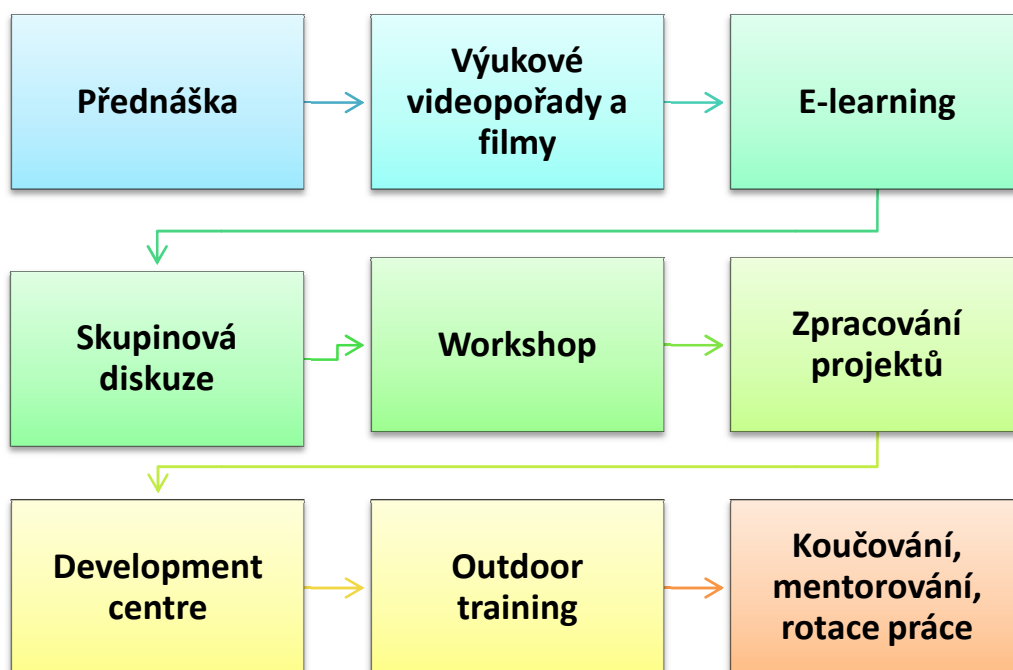
Metoda	Stručný popis	Pozitiva metody	Negativa metody
Přednáška	Zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí	Rychlost předání informací	Převažující jednosměrnost toku informací
Demonstrování	Názorné vyučování	Praktičnost školení	Odlišnost podmínek od skutečného provozu
Workshop a případová studie, brainstorming	Reálné nebo smyšlené problémové situace, které musí účastníci vyřešit ve stanoveném čase. Využívá se především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců.	Přispívá k rozvoji analytického myšlení, k přípravě týmové spolupráce	Vysoké požadavky na připravenost školitele
Simulace	Vytváření modelové situace, která se blíží realitě, ale je zjednodušená na úroveň zvládnutelnou učícími se osobami.	Účinná metoda pro nácvik komunikačních schopností, zejména argumentování a schopnosti rozhodovat	Velmi náročná na přípravu, riziko přílišného odtažení od reality
Hraní rolí (manažerské hry)	Zaměřeno na procvičování praktických schopností člověka a emocionální prožívání	Učí samostatnosti a sebeovládání	Náročná na přípravu a organizaci
Assessment centre	Využití při výběru zaměstnanců a hodnocení jejich rozvojového potenciálu. Účastník je konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studiemi typických pracovních úkolů.	Jedna z nejefektivnějších metod vzdělávání, odráží širokou škálu způsoblostí zaměstnance	Velmi finančně nákladná metoda
Outdoor training	Formou sportovní aktivity se účastníci učí poznávat povahu manažerské práce. Při plnění úkolu si rozšiřují své manažerské způsobilosti a zdokonalují své jednání.	Efektivní metoda rozvoje	Riziko rezistence školených a nepochopení podstaty metody

Zdroj: (Dvořáková, 2007), vlastní zpracování

V poslední době se v případě vzdělávání manažerů uplatňuje metoda, kterou by podle Koubka bylo možné značit jako školení hrou. V zahraničí je známa pod názvem outdoor training nebo také adventure education. Při těchto aktivitách se manažeři učí manažerským dovednostem apod. Nevýhodou těchto metod je náročná příprava a především je nutné překonat určité předsudky a neochotu manažerů hrát si, obavu ze zesměšnění, popřípadě jejich nechuť k pohybovým aktivitám (Koubek, 1998).

Obrázek č. 4 zobrazuje dělení metod vzdělávání podle aktivity posluchače, a to **od pasivních metod výuky k aktivním (participativním) metodám** (Bláha, a další, 2005).

Obrázek 4 **Metody vzdělávání podle aktivity posluchače**



Zdroj: (Bláha, a další, 2005)

Při výuce jsou upřednostňovány aktivní metody, i když rozhodující jsou cíle a konkrétní situace. Často se uvádí, že lidé při učení si zapamatují pouze určité procento z celkového množství. Na obrázku č. 5 lze vidět procentuální vyjádření míry zapamatování si informací (Bláha, a další, 2005).

Obrázek 5

Míra zapamatování si informací



Zdroj: (Bláha, a další, 2005)

K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod. Moderní a účinné jsou tzv. **participativní metody**. U nich je předpokládána vysoká míra aktivity účastníků. Tyto metody jsou určeny především pro menší skupiny účastníků a velkou výhodou je lepší zapamatování naučené látky. Jednou z těchto metod je trénink, zaměřený na aktivní procvičování, prožitek a často směřování k učení typu *learning by doing* (Vodák, a další, 2007).

Trénink klade důraz především na aktivní získávání znalostí a způsobilostí. Celý tréninkový proces je zaměřen na vyšší míru participace účastníků než při klasickém pojetí učení. Účastníci jsou zapojováni formou skupinových prací, manažerských her, řešením případových studií apod. Neoddělitelnou složkou tréninku je poskytování zpětné vazby (Vodák, a další, 2007).

3.2.4. Hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Bylo by chybou myslet si, že vzdělávání nelze změřit. V první řadě se nabízí porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob má ovšem mnohá úskalí. Je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně změřil stávající úroveň znalostí a dovedností. Ještě méně spolehlivou metodou je monitorování vzdělávacího procesu a programu tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popřípadě hodnocení práce školitelů. Nejobtížnější je, snažíme-li se kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (Koubek, 1998).

Školitelé a instruktoři uvádějí, že výstupy hodnocení vzdělávání v souvislosti s celkovými výsledky pracovního výkonu je velmi obtížné dokázat. Následující výčet důvodů však nezbytnost hodnocení vzdělávání obhájí (Belcourt, a další, 1998):

- zjistit, zda program splnil očekávané cíle
- identifikovat silné a slabé stránky vzdělávací akce
- určit náklady a přínosy vzdělávání
- definovat, jaká technika po daný program je nejvhodnější
- vybrat zaměstnance, kteří z programu budou mít největší užitek
- posílit důvěru v hodnotu programu a víru zaměstnanců ve smysl vzdělávání

I když při vyhodnocení vzdělávání bojujeme s různými úskalími, v žádném případě se nedoporučuje tuto fázi vynechat nebo ji podceňovat. Je velmi podstatné uvažovat nad tím, co všechno může skutečné výsledky ovlivňovat a snažit se tyto vlivy identifikovat, určit míru jejich působení a následně je eliminovat, abychom získali samotný efekt vzdělávání (Koubek, 1998).

Při hodnocení podnikového vzdělávání si musíme uvědomit, že nejde o jednorázovou aktivitu, ale o soubor návazných činností, který se omezuje výhradně na závěr cyklu podnikového vzdělávání. Typy hodnocení lze vymezit na základě toho, kdy hodnotící

akce probíhají (úvodní, průběžné, závěrečné hodnocení) nebo podle osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení (interní – hodnotitelé z „vnitřních zdrojů“, externí a komplexní) (Tureckiová, 2004).

V organizacích často chybí fungující nástroje pro hodnocení vzdělávání. V následujících několika odstavcích si uvedeme přístupy k hodnocení efektivnosti vzdělávání vyvinutých ve světě. Mezi jeden z nejznámějších nástrojů hodnocení patří Kirkpatrickův model. Představil ho ve své knize *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. V úvodu se autor zabývá důvody, které by měly vést podniky k hodnocení vzdělávacích programů (Kirkpatrick, 2006):

- obhájit smysl fungování úseku vzdělávání v podniku a ukázat, do jaké míry přispívá ke splnění organizačních cílů (autor naráží na nedoceněnost útvaru vzdělávání; mnoho manažerů se domnívá, že všechny činnosti ve firmě jsou nepostradatelné vyjma vzdělávání)
- učinit rozhodnutí, zda má existující vzdělávací program pokračovat nebo být ukončen
- zajistit co nejvíce informací, aby mohly být budoucí programy modernizovány

Níže uvedené úrovně jsou seřazeny tak, že každá další úroveň v sobě zahrnuje úroveň nižšího řádu. Na obrázku je uveden upravený Kirkpatrickův model (Tureckiová, 2004)

Obrázek 6 Upravený Kirkpatrickův model

úroveň reakce	vyjadřuje spokojenost účastníka s programem a lektorem, případně také spokojenost lektora s účastníky nebo i vyhodnocení nejlepších účastníků (mezi sebou)
úroveň učení	hodnocení rozsahu předaných informací respektive nové získaných znalostí
úroveň chování	hodnocení nových nebo zlepšení stávajících dovedností, poměřované změnou pracovního chování účastníka po návratu na pracoviště
úroveň výsledků	efekty pro vysílající organizaci (dosahování strategických cílů firmy, zlepšení komunikace a vztahů se zákazníky, lepší pracovní výsledky jednotlivce či týmu... a tím zvýšení efektivity a produktivity firmy)
úroveň hodnotová	vliv na rozvoj firemních cílů a vliv na život širšího vnějšího prostředí

Zdroj: (Tureckiová, 2004)

Úroveň chování se dá označit za klíčový moment celého šetření. Všímáme si změny chování účastníka po návratu na pracoviště. V tomto momentě je možné využít **metody mystery shopping**, jejímž účelem je právě vyhodnocení úrovně služeb poskytovaných zákazníkům (Tureckiová, 2004).

Uveďme si ještě jeden model. Hroník ve své knize uvádí hierarchický model znalosti-dovednosti-praktické aplikace. Tento model vyjadřuje představu, že k jakékoli změně je třeba mít nejdříve určitou poznatkovou základnu. Ta je zase nezbytná pro osvojení nových dovedností. Změna na úrovni výkonu práce je pak dána transferem nových znalostí a dovedností. Ke každé hierarchické úrovni změny náleží různé metody měření (Hroník, 2007).

Obrázek 7

Hierarchie změny

Zdroj: (Hroník, 2007)

Na úrovni praktických aplikací můžeme hovořit o objektivním hodnocení, čímž je myšleno hodnocení druhými lidmi. Specifikujme si blíže jednotlivé metody (Hroník, 2007).

- **Rozvojový plán** - plnění jednotlivých cílů a úkolů je sledováno nejen samotným pracovníkem, ale také jeho mentorem či nadřízeným, což je pak součástí hodnocení pracovníka.
- **360° zpětná vazba** – zde nadřízený, (interní) dodavatel, (interní) zákazník a eventuálně podřízený hodnotí změnu ve výkonu a pracovním chování.
- **Pozorování při práci** – nadřízený nebo nestranný pozorovatel hodnotí změnu v pracovním chování. Zvláštní podobou pozorování při práci je **mystery shopping/ calling**.

Hodnocení, které završuje vzdělávací cyklus, stojí zároveň na počátku cyklu následujícího a poskytuje cenné informace pro přípravu nových kurs. Pokud chce banka poznat, zda je vzdělávání účelné, a využít ho i v budoucnu k dosažení určitých záměrů, musí být výsledky vyhodnocovány průběžně. Dopad vzdělávání by měl být posuzován na třech úrovních a to na úrovni (Marques, 1996):

Podnik

- zvýšení produktivity
- zvýšení efektivnosti
- lepší pracovní prostředí

- užší spojení mezi cíli a zaměstnanci

Personální řízení

- snadnější adaptace
- nižší fluktuace
- méně absencí
- rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců
- zvýšený zájem o cíle podniku

Zaměstnanec

- zvýšení produktivity
- zlepšení kvality práce
- méně pracovních úrazů
- lepší využití techniky a technologie

3.3. Metody hodnocení pracovníků

V zásadě můžeme za kriteria hodnocení považovat reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení a kompetence. Při zavádění systému hodnocení ve firmě se mnohdy začíná právě s designováním kompetenčního modelu. Kompetence pojímáme jako způsobilost. Představuje tedy soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Kompetence jsou definovány na základě analýzy činností. Například v různých kompetenčních modelech nacházíme kompetenci Orientace na zákazníka. Kompetenční model pak představuje určitým způsobem uspořádané kompetence (Hroník, 2006).

Všeobecně lze říci, že dlouhodobí zaměstnanci absolvují jedno formální hodnocení za rok. Periodicita hodnocení závisí na situaci a na záměrech hodnocení. Jestliže se hodnocení provádí příliš zřídka nebo příliš často, nemusí být hodnocený schopen využít výsledků hodnocení ke zlepšení svého výkonu (Donnelly, a další, 1997).

Hodnocení může být formální a neformální. Dále uváděné metody hodnocení jsou v různé míře formalizované a patří k formálnímu hodnocení. Nebudeme se zde věnovat neformálnímu hodnocení, jehož význam je však stejně velký jako u formálních metod. Neformálními metodami hodnocení rozumíme neplánované, situační hodnocení, například pochvalu nebo výtku (Hroník, 2006).

❖ **Matice metod hodnocení**

Metody hodnocení lze roztrždit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují (Hroník, 2006).

Podle časového horizontu můžeme rozlišit 3 skupiny metod (Hroník, 2006).

- Metody zaměřené na minulost – orientují se především na to, co se již stalo
- Metody zaměřené na přítomnost – hodnotí aktuální situaci
- Metody zaměřené na budoucnost – orientují se k určité předpovědi toho, co se může stát

Pochopitelně, že i metody zaměřené na minulost v sobě mají zahrnutou budoucnost. Předpokládáme, že při objasnění pozitivních a negativních událostí bude hodnocený snadněji pokračovat v tom, co pojmáme jako pozitivním a bude se snažit vyvarovat toho, co bylo hodnoceno jako negativní. Obdobně metody zaměřené na budoucnost se neobejdou bez minulosti, jak je patrné zejména u supervize a intervize (Hroník, 2007).

Tabulka 3 Metody hodnocení podle časového horizontu

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: (Hroník, 2006)

❖ **Základní metody hodnocení pracovníků**

Mezi základní metody hodnocení řadíme takové metody, které mají obecný charakter. Obvykle mezi ně patří Motivačně-hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cílů) a BSC

(balance score card) (Hroník, 2007). MBO a BSC se více zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty, a proto se uplatňují především při hodnocení výstupů (Vodák, a další, 2007).

❖ Doprovodné metody hodnocení

Doprovodné metody hodnocení doprovází, doplňují základní metody. Nelze na nich postavit systém hodnocení, ale zároveň se bez některých z nich neobejdeme. Následující výčet metod je ilustrativní, nikoliv úplný (Hroník, 2006).

- Metoda klíčové události
- Assessment Centre a Development Centre
- 360° zpětná vazba
- Sociogram
- Manažerský audit
- Hodnocení potenciálu
- Supervize a intervize
- Mystery shopping

Protože posledně jmenovaná metoda je předmětem této práce, je na místě více si ji jako metodu hodnocení představit (viz následující kapitola).

❖ Nejčastější chyby hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je často prováděno nesprávně. Zaměstnanci v důsledku toho nedostávají kvalitní zpětnou vazbu potřebnou pro to, aby svou práci vykonávali co nejlépe, a provedená hodnocení nemají odpovídající dopad na výkon zaměstnanců, který je jejich důležitým cílem (Hroník, 2007).

Urban uvádí, že společným jmenovatelem většiny chyb, se kterými se hodnocení potýká, je jeho nedostatečná příprava. Při vlastním hodnocení zaměstnanců, podobně jako při posuzování kandidátů – lze poměrně snadno padnout do několika „pastí“ (Urban, 2003).

Nejčastějšími chybami, kterých se hodnotitelé dopouštějí jsou (Urban, 2003):

- Halo efekt – výkon zaměstnance v určité oblasti je natolik dobrý, že hodnotitel ignoruje výkonnostní problémy v jiných oblastech. Prodejní manažer například může dávat vysoké hodnocení svému nejlepšímu prodejci, na kterém závisí pokračující růst firemního prodeje, přestože tento prodejce současně odmítá odevzdávat své písemné podklady v požadovaném časovém termínu. Halo efekt může mít i svou obrácenou podobu – tehdy, jestliže negativní hodnocení určité oblasti negativně ovlivňuje celkové hodnocení.
- Stereotypy – hodnotitel se nechává ovlivnit předsudky nebo obecnými soudy.
- Srovnávání – při současném hodnocení dvou zaměstnanců mohou mít hodnotitelé sklon tyto zaměstnance srovnávat.
- Efekt zrcadla – tendence hodnotit lépe ty, kteří se hodnotitelům podobají

Dvořáková (Dvořáková, 2007) přidává ještě další chyby, kterých se hodnotitelé dopouštějí jako

- Chybu favorismu (úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení a zneužití hodnocení), Negativistickou chybu, kdy hodnotitel akceptuje pouze negativní stránky hodnoceného
- Chybně zvolené měřítko stupnice hodnocení
- Předpojatost nebo zaujatost hodnotitele

❖ Výstupy a návaznosti hodnocení pracovníků

I když hodnocení pracovníků bylo často pouhým nástrojem pro stanovení odměn a byla opomíjena jeho funkce rozvojová, bez návaznosti na odměňování bychom se dostávali do opačného extrému. Vedle návaznosti na odměňování tedy výstupy z hodnocení souvisí se zmiňovaným rozvojem. Na základě hodnocení lze formulovat rozvojové cíle (oblasti), které jsou rozpracovány do úkolů (Urban, 2003).

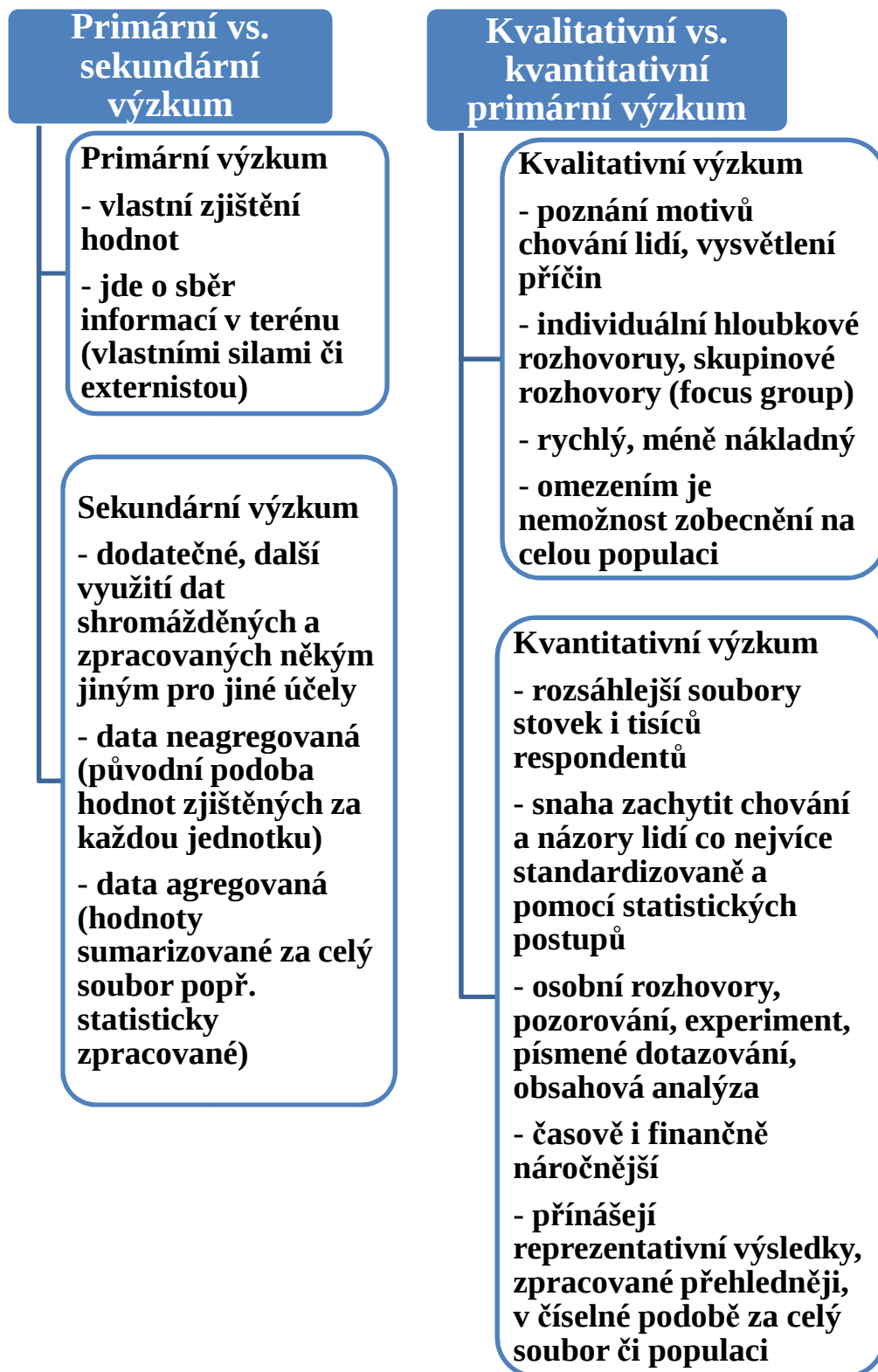
3.4. Techniky výzkumu

Diplomová práce využívá výzkumných metod, které lze s úspěchem aplikovat i v marketingovém výzkumu. Pro názornost je proto uvedena právě technika marketingového výzkumu.

Každá firma pro svůj úspěch na trhu potřebuje zákazníky, spokojené zákazníky. Dnes se podnikatelské a obchodní aktivity prakticky neobejdou bez znalosti svých zákazníků. Bez tohoto poznání lze jen těžko predikovat, jaké požadavky zákazníci mají (Roe, 2004). Pozorování zákazníků by se mělo soustředit především na nové problémy – na aktuální potřeby, očekávání a přání zákazníků (Spáčil, 2002). Nástrojem využívaným pro odhalení marketingových příležitostí je marketingový výzkum. Od průzkumu trhu se liší svým dlouhodobým horizontem, kombinuje několik výzkumných postupů a hlouběji se věnuje zpracování a vyhodnocování výsledků (Foret, a další, 2003).

Foret a Stávková (Foret, a další, 2003) uvádějí dvě možné definice podle zahraničních autorů: *„Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.“* Nebo *„Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy předním řídicím pracovníkům.“*

Marketingový výzkum lze dělit z několika různých hledisek. Základní význam má rozlišení na primární a sekundární marketingový výzkum. Primární výzkum pak lze rozlišit z hlediska kvantitativního a kvalitativního, jak ukazuje obrázek č. 9.



Zdroj: (Foret, a další, 2003), vlastní zpracování

Marketingový výzkum lze nazvat procesem obsahujícím následující kroky:

- Definování problému a cílů výzkumu – jde o jednu z nejdůležitějších částí výzkumu. Pokud není problém přesně definován, mohou náklady výzkumu přesáhnout hodnotu přínosu. Pro identifikaci problému je nutná jeho přesná formulace. Na základě problému je stanoven cíl nebo cíle výzkumu (Foret, a další, 2003).
- Sestavení plánu výzkumu – plán specifikuje potřebné informace, postup jejich získání a plán dalšího postupu. Umožňuje také kontrolovat průběh výzkumu.
- Shromáždění informací – jde o způsob sběru primárních dat. (Foret, a další, 2003).
- Analýza informací
- Presentace výsledků – část prezentovaná zadavateli. Základní formou je písemná prezentace. Pokud je možné výsledky graficky zpracovat, pomohou nám k názornější a lepší interpretaci výsledků. Ústní prezentace bývá zpravidla doplňujícím nástrojem (Kozel, 2006).

3.4.1. Sběr primárních dat

Fáze sběru dat je nejnáročnější částí realizační fáze marketingového výzkumu. Protože v empirické části práce je primární sběr dat prováděn, je nasnadě si ho blíže představit. Základní techniky jsou tři a to dotazování, pozorování a experiment.

❖ Dotazování

Dotazování patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Je uskutečňováno pomocí dotazníků či záznamových archů a vhodně zvoleného kontaktu s dotazovaným. Tento kontakt může být přímý (písemné zodpovídání otázek) nebo zprostředkovaný tazatelem, který vstupuje mezi výzkumníka a respondenta (osobní či telefonické dotazování) (Foret, a další, 2003).

Písemný kontakt je zprostředkován pomocí dotazníků nebo ankety. Při tvorbě dotazníku je nutné respektovat určitá pravidla. Nároky na požadovanou podobu

dotazníků jsou z několika oblastí – celkový dojem (dotazník musí na první pohled upoutat pozornost), správnost formulace (jednoznačnost a srozumitelnost) a typologie (otevřené, uzavřené) otázek a manipulace s dotazníkem (otázka distribuce a návratu).

Ankety jsou vhodné pro prvotní seznámení se a oslovení veřejnosti. Jde zpravidla o několik málo otázek na určité téma, kde respondenti vyjadřují svůj názor. I přes možnost získání velkého množství dat bývá však vzorek nereprezentativní – anketní lístky jsou většinou vyplňovány určitou skupinou osob.

Osobní rozhovor lze rozdělit na interview a skupinový rozhovor. Interview je standardizovaným rozhovorem tazatele pouze s jedním respondentem. V konkrétní situaci je možné rozhovor provádět dvěma způsoby, a to standardizovaným, předem připraveným rozhovorem, nebo nestandardizovaným rozhovorem, který nemá závazné formulace a pořadí otázek. Pro potřeby diplomové práce bylo využito polostandardizovaného rozhovoru, stojícího na pomezí těchto dvou technik, který využívá výhod obou zmíněných typů rozhovorů (Foret, a další, 2003).

Skupinový rozhovor se odehrává ideálně mezi 6-10 osobami. Zde je kladen velký důraz na tazatele, který musí být objektivní, znát řešený problém a mít znalosti z oblasti skupinového chování (Foret, a další, 2003).

Telefonické dotazování je velmi operativní technikou. Výhodou je rychlost a cena, respondent je do určité míry anonymní, proto mohou být odpovědi otevřenější a upřímnější (Foret, a další, 2003).

❖ **Pozorování**

Způsob sběru těchto dat je prováděn vyškolenými pracovníky – pozorovatel. Pozorování probíhá bez aktivní účasti pozorovaného. Podle stupně standardizace se rozlišuje pozorování standardizované (jsou přesně definovány jevy, které má pozorovatel sledovat) a nestandardizované (Foret, a další, 2003).

❖ Experiment

Experimentální metody sledují vliv jednoho jevu (nezávisle proměnná) na druhý (závisle proměnná), a to v nově vytvořené situaci. Experimenty lze rozdělit do dvou hlavních skupin, a to na laboratorní (uskutečňují se v umělém prostředí) a terénní (přirozené). Vedle toho lze experiment odlišit podle jeho formy – experiment, ve kterém se měří pouze nezávisle proměnné (měření probíhá ve dvou skupinách – experimentální, která je vystavena nezávisle proměnné, a kontrolní, která nezávisle proměnné vystavena není), nebo experiment, kde se měří před i po působení nezávisle proměnné (Foret, 2003).

3.5. Mystery shopping

Základním tématem této práce je metoda mystery shopping. Anglický název obvykle do češtiny není překládán. Někdy se můžeme setkat s touto metodou pod názvem tajný nebo také testovací nákup.

3.5.1. Historie a současnost mystery shoppingu

V počátcích svého vzniku fungoval mystery shopping jako technika, kterou používali soukromí detektivové, aby zabránili krádežím zaměstnanců, týkalo se to především bank a maloobchodních prodejen. Soukromí vyšetřovatelé „byli převlečeni“ za zaměstnance a snažili se odhalit, zda někdo ve firmě nekrade či „nekaží“ úspěch firmy (JobMonkey, Inc).

V roce 1940, tedy před více než sedmdesáti lety, společnost Wilmark začala používat metodu pro hodnocení služeb zákazníků a označila ji termínem „mystery shopping“. Po roce 1970 a v 80tých letech zpopularizovala mystery shopping firma Shop'n Chek rozsáhlou reklamou a publicitou. Díky velkému rozmachu internetu v 90tých letech pak došlo k obrovskému růstu mystery shopping průmyslu a ten se tak dostal do povědomí lidí. Je však nutné podotknout, že tento vývoj se týká USA (JobMonkey, Inc).

Dnes pojem mystery shopping nabízí mnohem širší a specializovanější služby, než jak tomu bylo před lety. Do povědomí zákazníků i zaměstnanců se dostává jako označení

pro zákaznický servis a spokojnost, nikoliv jako metoda pro sledování zaměstnanců. Tento průmysl celosvětově roste a ziskem se blíží 1,5 miliardě amerických dolarů (JobMonkey, Inc).

Mystery shopping v České republice nemá dlouhou tradici, srovnáme-li tento průmysl se světem, dalo by se říci, že je v Česku nováčkem, přestože si stále více u firem získává na „oblibě“. Agentur, které by se v Česku zabývaly pouze metodou mystery shopping lze spočítat takřka na prstech jedné ruky. Nejčastějšími zákazníky těchto firem jsou stále ještě především velké nadnárodní společnosti. V povědomí běžného českého občana stále ještě není tento pojem zakotven, a pokud ano, jde o většinou povrchní a nepřesné informace (Mystery Shopping Report).

Ve Spojených státech amerických však tato metoda novinkou není. Dalo by se říci, že je její kolébkou. Na americkém trhu existuje okolo 800 firem nabízejících služeb z této oblasti. Ovšem raketový start zažívá tato metoda až v posledním desetiletí. Za USA nezaostávají další vyspělé evropské státy, ani co se týká metod ani objemu finančních prostředků. Na rozdíl od evropského pojetí, které dbá na to, aby mystery shopping prováděli profesionálové, speciálně vyškolení, v USA jde spíše o pojetí mystery shoppingu - jak uvádí Al Hazlerig ve své knize – jako „perfect home-made business“ (Hazlerig, 2007).

V současnosti jsou výzvou pro společnosti zabývajícími se touto metodou otázky týkající se spotřebitelských podvodů, rychlejšího doručování zpráv bez snížení kvality dat a především vzdělávání spotřebitelů, zákazníků a dalších možných poskytovatelů o možnostech a přínosech metody mystery shopping (Erstad, 1998).

3.5.2. Základní charakteristika metody mystery shopping

The Market Research Society (MRS) definuje mystery shopping jako:

Využití speciálně vyškolených osob, které působí jako potenciální zákazníci, s cílem změřit a vyhodnotit chování prodávajícího a podrobným a objektivním způsobem podat zpětnou vazbu (Mystery shopping guide, 2006).

Jiná definice říká, že, „Účelem projektů mystery shopping je zejména vyhodnotit úroveň služeb poskytovaných zákazníkům a v návaznosti na to iniciovat zkvalitnění těchto služeb (Mystery Shopping Report).

Böhm vidí mystery shopping jako skryté zúčastněné pozorování, prostřednictvím kterého lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit. V praxi to znamená, že mystery shopper, jehož úkol není zaměstnanci znám, předstírá nákupní záměr, požaduje službu nebo si nechává poradit. V rámci takto vymezené situace se uskutečňuje kvazireálný prodejní rozhovor, který je následně (Wagnerová, a další, 2008)

I přesto, že v řadě případů je možné získat hodnocení kvality poskytovaných služeb přímým dotazováním zákazníků, existuje celá řada situací, kdy relevantní informace lze získat pouze pomocí techniky mystery shopping.

❖ **Důvody, proč využít metodu mystery shopping**

Mystery shopping dává podrobný přehled o způsobu, jakým jsou spotřebitelům prodávány produkty. Firmy využívají řadu nástrojů pro měření a hodnocení, ovšem obvyklé chování prodávajících je tajemstvím.

Vedle základního využití metody, lze získat i informace o efektivitě vzdělávacích programů či testovat, zda zaměstnanci jednají se všemi zákazníky stejně, zda nedochází např. k diskriminaci (Hesslink, 2003)

Profesionálně provedený mystery shopping tak umožňuje dosahovat řady dílčích cílů (Wagnerová, a další, 2008):

- Zhodnotit servisní a kvalitativní standardy společnosti
- Odhalit slabé stránky, určit problematické oblasti a nalézt rozvojový potenciál
- Benchmarking s konkurenty

- Motivovat profesní rozvoj zaměstnanců

Jednou z kontroverzních otázek, která vyplývá z metodologické povahy mystery shoppingu, je také etika. Je třeba se ptát, do jaké míry je tato metoda vpádem do soukromé sféry pracovníka. Brender-Ilan a Shultz se ve své studii zabývají tím, zda je hodnocení pracovního výkonu pomocí mystery shoppingu zaměstnanci vnímáno jako „férové“. Uvádějí čtyři nejčastější argumenty, proč je využití mystery shoppingu při evaluaci pracovníka problematické (Wagnerová, a další, 2008):

- Zdrojem dat jsou hodnotitelé, kteří nejsou členy organizace.
- Nelze zaručit stejné podmínky. Situace hodnocení je pokaždé jiná.
- Hodnocení je často prováděno jednorázově v krátkém časovém úseku, a proto reprezentuje jen velmi úzkou oblast pracovní činnosti
- Zaměstnanec v klíčový okamžik neví, že je sledován a hodnocen, i když rámcově s metodou hodnocení a průběhem mystery shoppingu seznámen obvykle bývá.

❖ Realizace projektu tajného nákupu (Mystery Shopping Report)

Projekt má několik fází. Jeho náročnost je dána počtem a dislokací prověřovaných provozů, sledovanými okruhy, použitou technikou a agenturním know-how.

Příprava projektu

Nejdůležitější část, která probíhá v těsné spolupráci zadavatele a agentury. V první řadě je stanovení cíle, sestavení scénáře a dotazníku, označení etických zábran, časový harmonogram, vymezení nákladových položek, předložení ceny, podpis smlouvy, dále výběr a příprava tajných zákazníků. Následuje pilotní nákup.

Vlastní tajný nákup

Tajní zákazníci navštíví, zatelefonují nebo jiným způsobem (např. poštou, elektronickou poštou) kontaktují podnik (obchod, banku, úřad, restauraci, autoservis atd.), při čemž se chovají podle předem připraveného scénáře. Ihned po skončení návštěvy, ukončení

kontaktu, vyplní tajný zákazník hodnotící list. Následuje kontrola předaných údajů pracovníkem agentury.

Vyhodnocení tajného nákupu a sestavení zprávy

S využitím firemního know-how agentura vyhotoví zprávu, kterou doplní grafy, popíše zjištěné skutečnosti, stanoví silné a slabé stránky. Dobrá zpráva doporučí kroky k nápravě zjištěných nedostatků.

Prezentace výsledků zadavateli

Zpráva se předává v listinné podobě, na CD, osobní prezentací. Poznámka: Někteří zadavatelé vyžadují předložení foto, fonu či video záznamu. Takový požadavek nemusí vyhovovat etickému kodexu pro projekty mystery shopping, dle SIMAR.

3.5.3. Mystery shopper

Mystery shopper je speciálně vyškolený pozorovatel vystupující v roli zákazníka. Podle předem vypracovaného scénáře monitoruje obchodní, komunikační a vyjednávací dovednosti osob na jednotlivých pozicích klientovy společnosti, pozoruje úroveň prostředí a plní další specifické úkoly (SIMAR).

Při výběru mystery shoppera se firma musí rozhodnout, zda využije interních zdrojů či externího dodavatele. Při využití zaměstnance z vlastních zdrojů se jedná obvykle o specialistu kontroly kvality ze sekretariátu společnosti. Výhodou tohoto typu nákupčího je, že více zná společnost, její kulturu, produkty a standardy a samozřejmě dojde k úspoře nákladů. Využitím externího nákupčího může však firma dosáhnout vyšší kvality, především při hodnocení. Externista je speciálně vyškolený právě pro roli mystery shoppera (Schmidt, a další, 2006).

Trénink a další rozvoj dovedností mystery shopperů je důležitý. Musí dokázat zahrát svou roli, odhadnout charakteristiky lidí, perfektně vyhodnotit informace a v neposlední řadě trénovat paměť (Schmidt, a další, 2006).

Vlastní výběr je podmíněn skutečností, že hodnocení zaměstnanci by hodnotitele ani situaci hodnocení neměli odhalit. Při prodejním rozhovoru, který je zinscenován z iniciativy hodnotitele, je třeba nevzbudit pochybnost o skutečné identitě mystery shoppera, aby zaměstnanec nemodifikoval své obvyklé jednání. Hessling a spol. shrnuli znaky hodnotitele do jedné věty: Mystery shopper by měl být nezávislý, kritický, objektivní a anonymní (Hesslink, 2003).

Další formy mystery shopping projekt (Marketvision):

- Mystery Visits – hodnocení obsluhy zákazníků na prodejnách
- Mystery Calling – testování obsluhy call centra
- Mystery Delivery – kontrola plnění standardů při doručování zásilek
- Mystery Flying – hodnocení obsluhy zákazníků na palubách letadel
- Mystery Clicks – hodnocení internetového prodeje a komunikace se zákazníkem
- Motivation based Mystery Shopping – mystery shopping s využitím motivačních programů
- Competitive Mystery – srovnání úrovně s konkurencí, analýza Best Practices
- Audio Mystery Shopping – pořizování audio nahrávek pro účely coachingu a přesnějšího hodnocení prodejců
- Real Customer Mystery Shopping – speciální kategorií jsou projekty, kdy v roli mystery shopperů vystupují skuteční zákazníci. Jedná se především o situace, kdy zákazníka nelze „simulovat“, tzn. zákazník musí vykazovat skutečnou historii.

3.5.4. Mystery shopping jako metoda hodnocení pracovníků

Podle Hroníka je mystery shopping obdobou metody pozorování na místě. Rozdíl je v anonymitě pozorování a časové návaznosti zpětné vazby. Při mystery shoppingu pozorovatelé-hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě, jsou k nerozeznání od

ostatních zákazníků. Zpětná vazba na jednotlivé zaměstnance následuje ihned, protože je nezbytné ji zpracovat (Hroník, 2006).

Metoda se velmi často používá tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Vzhledem k principu „tajnosti“ pozorování je prováděna externími pracovníky (Hroník, 2006).

Základní výhodou je to, že v pozorování získáváme chování, se kterým se setkává zákazník. S určitou pravděpodobností je chování k zákazníkovi jiné, když v roli zákazníka je nadřízený, popřípadě je v blízkosti situace jednání se zákazníkem, než když prodávající nevnímá přítomnost nadřízeného (Hroník, 2006).

Nezbytnou součástí je pozorovací plán, podle něhož zabezpečíme, aby každý pracovník hodnocený pomocí mystery shoppingu byl opakovaně sledován. Jedná se o uplatnění stejných principů jako u Assessment Centre (Hroník, 2006).

Každá metoda má své limity. Vyvozovat z náhodného mystery shoppingu dalekosáhlé závěry může zapříčinit řadu nedorozumění a poškození. Proto je třeba, aby byl připraven pozorovací plán (Hroník, 2006).

I když rozvoj technologií dnes umožňuje sledovat některé pracovníky nepřetržitě, je přímé pozorování hodnotitele nezastupitelné, protože je schopen vyhodnotit i další souvislosti (Hroník, 2006).

4. VLASTNÍ PRÁCE

Vlastní část práce je rozdělena na několik podkapitol. První z nich charakterizuje proces vzdělávání ve společnosti Commercia. Další oddíl analyzuje výsledky hodnocení utajených nákupů, provedených na deseti pobočkách zmiňované společnosti. Na základě výstupů z analýzy identifikuje slabá místa obchodních rozhovorů. Třetí část práce vyhodnocuje rozhovory s pěti bankovními poradci na téma mystery shopping a jejich pohled na využití této metody. Poslední kapitolou práce je samotný návrh vzdělávacího programu, který reflektuje závěry a zjištění výzkumu - jak z výsledků mystery shoppingu, tak i z rozhovorů. V úvodu vlastní práce je vhodné si hodnocenou banku představit. Protože data využitá pro účely práce jsou z interních zdrojů a zástupci banky si **nepřáli zveřejnit její identitu, bude označena pod fiktivním názvem Commercia.**

Společnost Commercia je jednou z nejvýznamnějších finančních institucí v České republice. V roce 2001 se stala součástí mezinárodní finanční skupiny. Poskytuje široké spektrum služeb a produktů. Spolu s deseti dceřinými a sesterskými společnostmi může nabídnout komplexní služby pro klienty v oblasti investičního bankovníctví, penzijního pojištění, stavebního spoření, faktoringu či např. spotřebitelských úvěrů. Zaměstnává více než 8 000 zaměstnanců v celé České republice. V rámci celé finanční skupiny skupiny je její druhou nejvýznamnější dceřinou společností v Evropě.

4.1. Charakteristika vzdělávání a hodnocení bankovních poradců

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je klíčovou součástí dlouhodobé strategie banky. Mezi hlavní úkoly patří posílení kompetencí zaměstnanců a rozvíjení jejich znalostí a dovedností v souladu s principy celé skupiny.

Útvar Vzdělávání zodpovídá za realizaci vzdělávacích akcí. Zajišťuje logistiku akcí, definuje nezbytné vzdělávací normy a metodiku, určuje kritéria hodnocení. V případě identifikace nové potřeby navrhuje obsah, lektory, metodiku a logistiku vzdělávací akce. Dohlíží na průběh, dodržování stanovených pravidel a monitoruje všechny další procesy související s danou akcí.

Vzdělávací programy se v průběhu let mění, aby maximálně odpovídaly aktuálním potřebám banky. Mezi hlavní cíle patří nejen prohlubování a rozšiřování schopností a kvalifikace zaměstnanců, ale též úpravy tréninků, využívání programů „na míru ušitých“ potřebám banky a větší zapojením interních trenérů.

Zaměstnanci jsou podporováni v jejich rozvoji a kariérovém růstu. V současnosti dochází k výraznému zefektivnění vynaložených prostředků s cílem udržení vysoké kvality služeb. Vzdělávací potřeby budou identifikovány manažery a validovány výkonnými řediteli jednotlivých úseků banky ve spolupráci s konzultanty lidských zdrojů tak, aby byly jednoznačně spojeny s nezbytně nutnými požadavky pro výkon dané pozice nebo se skutečným kariérovým rozvojem zaměstnance.

S větší intenzitou se budou hledat interní řešení rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců (např. rozvoj v rámci výkonu pozice, předávání know-how specialistů a expertů juniornějším zaměstnancům atd.). Vzdělávací akce tedy by měla mít přidanou hodnotu nejen pro zaměstnance ale i pro banku.

Identifikované strategické vzdělávací oblasti lze rozdělit do 5 skupin:

- 1) Rozvoj obchodních dovedností
- 2) Skupinové integrační programy
- 3) Talent management
- 4) Rozvoj manažerů
- 5) Podpora strategických projektů

❖ **Procesy v oblasti vzdělávání a rozvoje ve společnosti Commercia**

Jedním z nejdůležitějších procesů v rámci oddělení je příprava vzdělávacích programů – ať skupinových či individuálních. Prvním krokem k uskutečnění je tzv. rozpočtové schvalování, kdy se jednotlivé útvary vyjadřují ke svým aktuálním vzdělávacím potřebám a navrhují počet školicích dnů pro své zaměstnance. Na základě analýzy potřeb, cílů a priorit pro daný rok vypracuje roční rozpočet. Důležitou roli hraje vzdělávání také v nastavování cílů a osobního rozvoje v rámci ročního hodnocení zaměstnanců, které probíhá za součinnosti zaměstnance a jeho nadřízeného.

Součástí všech základních procesů je hodnocení vzdělávací akce. Každé školení, trénink apod. je hodnocen z pohledu kvality akce a spokojenosti účastníka s průběhem. Pro většinu vzdělávacích akcí je využíván standardizovaný hodnotící dotazník, pro specializované programy je specifický, sestavený tak, aby odpovídal jedinečnosti akce.

❖ **Kvalita obsluhy zákazníků**

Společnost využívá ke kontrole standardů kvality metody mystery shopping. Utajené nákupy a telefonáty jsou nedílnou součástí měření kvality od roku 2004. V rámci nákupu pak využívá audionahrávek (pouze tehdy, udělil-li zaměstnanec souhlas s pořízením audionahrávky). Každá pobočka je navštívena opakovaně, různými utajenými nákupčími, což je využíváno pro objektivní srovnání regionů a poboček. Celkové výsledky jsou komunikovány vedení společnosti, ředitelům poboček, na intranetu a v rámci „Dní kvality“.

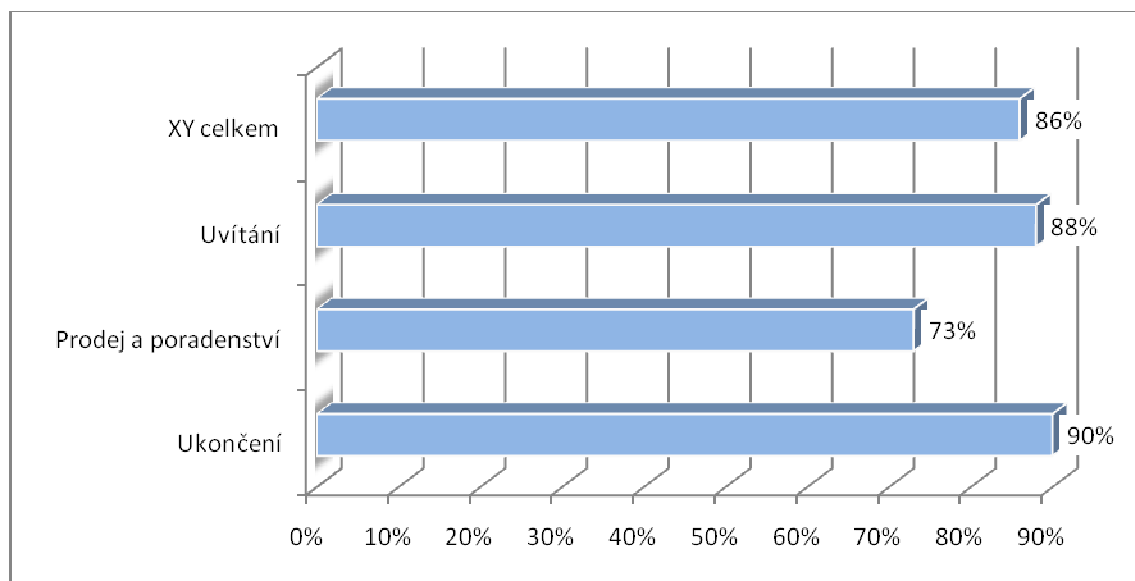
Obchodní rozhovor je rozdělen na tyto části:

- uvítání klienta
- zjišťování potřeb
- příprava nabídky
- ukončení jednání

Souhrnné výsledky za rok 2007 týkající se pravidelných interních výzkumů uvádí graf č. 1. I přesto, že v oblasti „prodej a poradenství“ došlo oproti předchozímu roku

k nárůstu o 15%, zůstává i nadále největší slabinou obchodních rozhovorů. Kvalita obsluhy se celkově oproti roku 2006 zlepšila o 7%, v celkovém hodnocení jsou standardy kvality plněny na 86%.

Graf 1 **Souhrnné výsledky interních utajených nákupů**



Zdroj: interní zdroj banky, vlastní zpracování

❖ **Profil bankovního poradce**

Bankovní poradce přichází denně do styku s klienty – ať již s občany, drobnými podnikateli či zástupci větších firem (Murley, 1997). Každá pozice v bance má své požadavky na profil zaměstnance.

Mezi základní požadavky na pozici bankovního poradce patří středoškolské, vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání, ideálně ekonomického zaměření. Výhodou jsou alespoň nějaké zkušenosti v oblasti financí apod. Protože pozice bankovního poradce je pozicí obchodní a zaměstnanci jsou denně ve styku s klienty – oni jsou ti, kteří „dělají banku bankou“ – je ideální mít dobré prodejní a prezentační dovednosti. Dalšími důležitými osobnostními charakteristikami obchodníka, které jsou požadovány je orientaci na výsledek, proklientský přístup, týmový duch a flexibilita.

Dalšími požadavky kladenými na pozici bankovního poradce je znalost alespoň anglického jazyka, jakýkoliv další cizí jazyk je výhodou. Samozřejmostí a tedy nezbytnou podmínkou je znalost práce s MS Office. Využívání tohoto softwaru patří ke každodenní činnosti poradce.

Náplní práce obchodníka je především realizace obchodů, poskytování služeb a produktů daného segmentu nejen od společnosti Commercia, ale celé skupiny, dále pak komunikace s klienty a správa jejich dat. Další nezbytnou součástí práce je udržování dobrých vztahů se zákazníky.

4.2. Aplikace metody mystery shopping – hodnocení výsledků utajených nákupů

Tato kapitola se věnuje praktickému využití metody mystery shopping. Ambicí výzkumu nebylo ověřit úplné dodržování standardů kvality, kterých se mají účastníci držet, spíše jakým celkovým dojmem na zákazníka působí bankovní poradce. Hodnotící dotazník je sestaven tak, aby bylo možné ověřit základní standardy kvality. V náhodně vybraných deseti pražských pobočkách v období 10/2009 – 1/2010 bylo provedeno celkem třicet utajených nákupů. Dříve, než budou prezentovány výsledky, je důležité představit si, jakým způsobem jsou bankovní poradci na výkon povolání připravováni.

Noví bankovní poradci jsou školeni v rámci dvoutýdenního základního tréninku, šitého na míru jejich potřebám. Během svého pracovního zařazení pak zaměstnanci absolvují další vzdělávací akce, týkající se rozvoje jak profesních dovedností, tak i tzv. soft skills.

Zmiňované dvoutýdenní školení si klade za cíl nové zaměstnance motivovat, provést je širokým spektrem (dle zaměření na segment zaměstnance) produktů, které banka nabízí, seznámit se a naučit se pracovat s bankovním softwarem a především vyzkoušet si „nanečisto“ všechny fáze obchodního rozhovoru. Bankovní poradci zjistí, s jakými typy zákazníků se mohou setkat, jsou připraveni na situace s negativním nádechem, dokáží

zvládat námitky klienta. Těmito znalostmi vybavení bankovní poradci vycházejí vstříc velmi náročné, ale v konečném výsledku velmi uspokojující, profesi.

Stěžejní částí tréninku je právě struktura obchodního rozhovoru, kterou účastníci společně procházejí, postupně od uvítání klienta, zjišťování jeho potřeb až k prodeji produktů a ukončení rozhovoru.

Ve správném obchodním rozhovoru má obchodník udržovat s klientem oční kontakt, představit se mu s podáním ruky a předáním vizitky, nabídnout mu místo k sezení a vhodným dotazem se zeptat na jeho přání. Velmi důležitá fáze je naslouchání klientovi, kdy obchodník získává správné informace, které ihned vyhodnotí, a následně přistoupí k učinění odpovídajícího úkonu (prezentace jiných produktů, záznam o budoucím plánu klienta atd.). Je velmi žádoucí psát si poznámky, aby později obchodník nezapomněl na žádnou podstatnou věc. Není vhodné v obchodním interview používat zdvořilosty či příliš mnoho odborných a negativních výrazů. Velkou roli hraje i neverbální komunikace a osobní doporučení obchodníka.

Ve fázi prodeje se pak už prezentuje produkt pomocí letáků či jiných informačních materiálů, informuje se o ceně, vyhotovují se potřebné dokumenty a upozorňuje se na všechny prodejní podmínky. Dobrý obchodník si všímá kupních signálů klienta, které dokáže využít a zpracovat tak, aby výsledným činem bylo podepsání smlouvy s klientem.

Závěr rozhovoru je velmi důležitý, protože na něm závisí budoucí kontakt s klientem. Při rozloučení by obchodník měl získat informace o budoucích nákupních úmyslech klienta, mít na klienta kontakt nebo si smluvit další schůzku.

Pro rozpoznání průběhu správného a špatného obchodního rozhovoru má lektor připraveny videoukázky se zmíněnými variantami rozhovoru, které mají přimět účastníky semináře identifikovat podstatné nedostatky a zásadní rozdíly.

❖ Charakteristika utajených zákazníků

V následujícím přehledu jsou identifikováni fiktivní zákazníci. Se standardy kvality obsluhy zákazníků byli seznámeni.

Obrázek 9 Charakteristika utajených zákazníků

Zákazník 1	Zákazník 2	Zákazník 3
• autorka práce • žena • 23 let • studentka ČZU • zaměstnankyně banky • specializace: manažerské a rozvojové programy • lektorské zkušenosti	• žena • 25 let • studentka FF UK • zaměstnankyně banky • specializace: manažerské a rozvojové programy	• muž • 26 let • student VŠE • zaměstnanec společnosti Vitana • specializace: marketingová komunikace

❖ Mobilní banka²

Službu, kterou podle scénáře měli utajení zákazníci požadovat, byla aplikace Mobilní banka. Následující informace obsahují její stručnou charakteristiku.

Mystery shopper požadoval následující informace:

- Obecné informace o službě
- Výhody a nevýhody služby
- Cena
- Jak lze tuto službu získat

² Informace dostupné z intranetových i internetových stránek banky

Charakteristika mobilní banky:

Mobilní banka je revoluční služba přímého bankovníctví Commercia určená především pro občany a drobné podnikatele. Umožní využívat bankovních služeb kdykoli a kdekoli prostřednictvím displeje a klávesnice mobilního telefonu. Zabezpečení Mobilní banky bylo navrženo na základě zkušeností předních světových bank. Veškerá komunikace mezi klientem a bankou probíhá šifrovaně pomocí protokolu AES a každý přístup ke službě začíná identifikací a autentizací uživatele. Obsluha je usnadněna a zjednodušena tím, že pro přístup do banky se využívají stejné bezpečnostní prvky jako u Expresní linky, tedy PIN a heslo nebo kartu optického klíče (OPK).

Výhody Mobilní banky:

- své účty lze ovládat svým mobilním telefonem
- výrazná úspora času při vyřizování Vašich finančních záležitostí - odpadá nutnost navštěvovat pobočku
- neustálá kontrola pohybů na účtech, okamžitý přehled o aktuálním zůstatku
- službu lze používat každý den v roce v kteroukoli denní či noční dobu
- finanční úspory, zadávání příkazů je levnější než na pobočce - ceny
- špičkové bezpečnostní řešení
- službu mohou využívat klienti všech tuzemských mobilních operátorů
- služba je dostupná rovněž v anglickém jazyce

Mobilní banka umožní:

- Získávat aktuální informace o účtech a transakcích (přehled o aktuálních zůstatcích na účtu, zobrazení transakční historie a blokáci operací z platebních karet)
- Pohodlně platit (jednoduché zadání příkazu k úhradě, využití šablon pro zadání opakujících se plateb, dobítí mobilního telefonu klientů 3 největších operátorů, zaslání oznámení o provedených platbách (SMS, e-mail, fax))

Snadné ovládání

- Služba se ovládá prostřednictvím aplikace, kterou je možné stáhnout do mobilního telefonu. Její výhodou je komfortní ovládání a přehledné grafické ztvárnění podobné s internetovým bankovníctvím

Cena

- Poplatek za zřízení: 0 Kč
- Poplatek za vedení služby měsíčně: mimo balíček 15 Kč + poplatek za telefonní bankovníctví 55 Kč; v balíčku s telefonním bankovníctvím 15 Kč, u studentského účtu 0 Kč.
- Poplatek za transakci v rámci Commercia / mimo: 3 Kč / 5 Kč

Jak získat Mobilní banku:

- Mít aktivováno telefonní bankovníctví
- Telefonní bankovníctví lze získat výhodně v rámci balíčků banky nebo uzavřením smlouvy na pobočce, která vede klientův běžný korunový účet.
- Používat mobilní telefon splňující technické podmínky
- Mít aktivovány datové služby u operátora

Pro fungování služby Mobilní banka je nezbytný funkční přístup k datovým službám. Jeho zřízení u mobilního operátora a provoz si klient zajišťuje sám.

- Mít nastaveny parametry datového připojení v mobilním telefonu

Zrušení a zablokování služby

Budete-li chtít klient zablokovat službu Mobilní banka, může tak učinit na pobočce banky, u které má vedeny své účty, nebo prostřednictvím speciální linky. Bude mu zablokována jak Mobilní banka, tak telefonní bankovníctví. Ke zrušení zablokování je nutná návštěva „jeho“ pobočky.

Produkt není možné aktivovat na pobočce. Klient si na ní může zřídit pouze telefonní bankovníctví. Pro zřízení Mobilní banky poté klient zavolá na spec. linku, kde požádá o aktivaci služby.

4.2.1. Výsledky utajených nákupů

Na všech provedených nákupech bylo možné rozeznat prvky standardizace. Poradci jsou ke klientům příjemní, hodnotitelé se nesetkali s vyloženě negativním jednáním.

Pro potřeby zpracování jsou jednotlivé pobočky banky označeny čísly P1-P10.

Tabulka 4 Číselník poboček

P1	Praha 1 – Havlíčkova	P6	Praha 5 – Smíchov
P2	Praha 1 – Na Příkopě	P7	Praha 6 – Vítězné náměstí
P3	Praha 3 – Olšanské náměstí	P8	Praha 6 - Suchdol
P4	Praha 4 – Libuš	P9	Praha 7 Holešovice
P5	Praha 4 – Novodvorská	P10	Praha 10 – Kubánské náměstí

Zdroj: vlastní zpracování

V následující části práce jsou v tabulkách zpracovány výsledky z hodnotících formulářů vypracovaných pro potřeby metody MS prováděné pro výzkumné účely této práce.

Tabulka číslo 5 uvádí výsledky seříděné podle hodnotitelů. Průměrný počet bodů se u všech hodnotitelů pohybuje v intervalu 31,3 – 32,9.

Tabulka 5

Vyhodnocení MS – výsledky za jednotlivé hodnotitele

Hodnotitel 1	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Prozákaznické chování	20	19,5	17	19,5	18	19	17	20	19	17
Aktivní přístup ke klientovi	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
Celkový dojem z pobočky	5	6	4	6	5	6	6	5	5	5
Vlastní celkové hodnocení	5	5	3	4	4	5	5	2	5	5
Celkový součet	33	34,5	27	33,5	31	33	32	31	33	31
Hodnotitel 2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Prozákaznické chování	20	18	18	18,5	19	16	18	16	19	17
Aktivní přístup ke klientovi	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3
Celkový dojem z pobočky	5,5	6	5,5	6	6	5	5	5	6	4
Vlastní celkové hodnocení	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5
Celkový součet	32,5	31	31,5	32,5	34	28	31	29	34	29
Hodnotitel 3	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Prozákaznické chování	19	20	20	18	18,5	17,5	16	17	17,5	19,5
Aktivní přístup ke klientovi	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3
Celkový dojem z pobočky	5	5	6	4	6	6	6	5	5,5	6
Vlastní celkové hodnocení	4	5	5	4	2	4	5	4	4	5
Celkový součet	32	34	34	29	30,5	30,5	31	30	31	33,5

Zdroj: vlastní zpracování

Při detailnějším pohledu na dílčí části jednotlivých hodnocení, můžeme najít zajímavé souvislosti. I přesto, že se prakticky všichni bankovní poradci chovali podle určitých pravidel, určitých standardů, velké rozdíly jsou v individuálních hodnoceních, resp. celkovém průběhu schůzky, z celkového dojmu hodnotitele z kontaktu s poradcem. Zatímco například prodejce na pobočce P8 dokonale zvládl všechna pravidla obsluhy, získal plný počet možných bodů v sekci „prozákaznické chování“, ve vlastním celkovém hodnocení získal od hodnotitele pouze dva body. Důvodů k přidělení takto nízké „známky“ je několik – nevhodné otázky osobního charakteru během rozhovoru, přílišná snaha vnutit klientovi i jiný produkt a následné viditelné mírné rozčarování z neúspěšného prodeje.

Naopak např. pobočka P10 získala stejný počet bodů. Ovšem zde byla situace zcela odlišná - slabým místem poradce byla opět oblast prozákaznického chování. Důvodem k nepřiznání bodů byl chybějící počáteční kontakt s klientem při čekání, nepodání ruky a neschopnost zrekapitulovat informace od zákazníka. Fiktivní nákupčí přesto odcházel

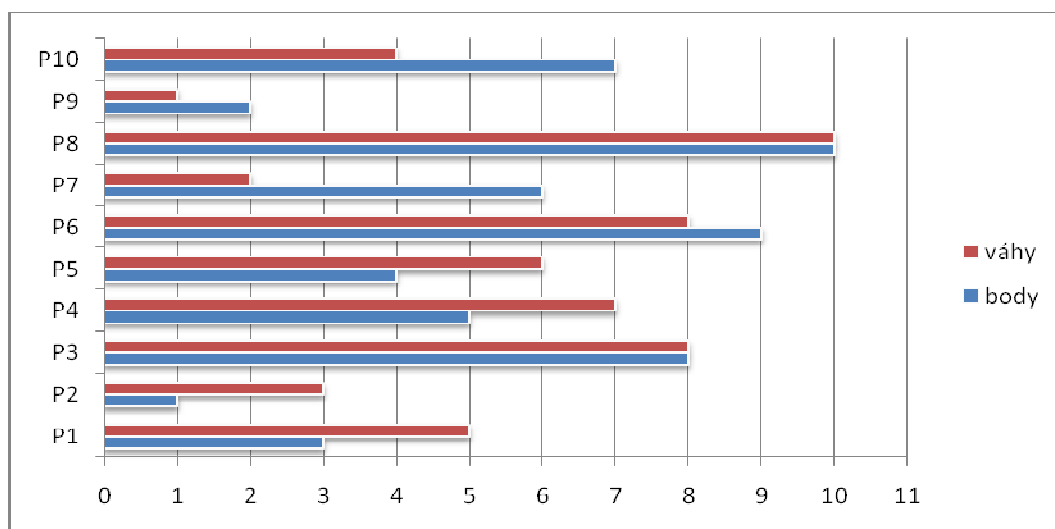
velmi spokojen, poradce zanechal dobrý dojem, schůzka probíhala v příjemném duchu. Otázkou tedy zůstává, jak najít rovnováhu mezi dodržováním určitých standardů obsluhy nastavených bankou a vlastními vnitřními pravidly chování.

V celkovém součtu byla nejlépe hodnocena pobočka P2. Velmi vyrovnané výsledky měla jak v aktivním přístupu ke klientovi, tak i v celkovém dojmu z pobočky. Ze součtu jednotlivých hodnocení prozákaznického chování vyplývá, že se poradci dopustili pouze malých chyb. S počtem 90ti bodů z možných 105 je na pomyslné poslední příčce pobočka P8. Pobočky dosáhly v celkovém součtu velmi vyrovnaných výborných výkonů.

Jednotlivé hodnoty jsou ovšem rozdílně bodově ohodnoceny a tak by mohlo dojít ke zkresleným výsledkům, která z poboček si vedla opravdu nejlépe. Je důležité si uvědomit, že i když bankovní poradce splnil všechny požadované standardy, může být celkový dojem, který klient pocítí, negativní. Aby došlo k určitému spravedlivému vyhodnocení, byly přiřazeny každým kritériím váhy.

Tabulka č. 6 obsahuje data přepočítaná podle vah a seřazená dle hodnotitelů. Na první pohled jsou vidět odlišné výsledky v pořadí oproti klasickému zpracování v tabulce č. 5. Následující graf porovnává umístění před a po použití váhových kritérií.

Graf 2 Pořadí umístění jednotlivých poboček



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě expertních odhadů byly jednotlivých kritériím přiřazeny váhy podle důležitosti při styku s klientem. Prozákaznické chování získalo váhu 20% celkového hodnocení, aktivní přístup klienta se odráží do celkového hodnocení se silou 30%, největší váhu 40% má celkové hodnocení klienta. Právě přiřazením vah je možné objektivněji zhodnotit výsledky.

Tabulka 6 **Mystery shopping – hodnocení podle vah**

	Váha kritéria	Max.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Prozákaznické chování												
Hodnotitel 1	20%	100	100	97,5	85	97,5	90	95	85	100	95	85
Hodnotitel 2	20%	100	100	90	90	92,5	95	80	90	80	95	85
Hodnotitel 3	20%	100	95	100	100	90	92,5	87,5	80	85	87,5	97,5
Celkový součet		20	19,7	19,2	18,3	18,7	18,5	17,5	17,0	17,7	18,5	17,8
Aktivní přístup												
Hodnotitel 1	30%	100	75	100	75	100	100	75	100	100	100	100
Hodnotitel 2	30%	100	75	100	100	75	100	100	100	100	100	75
Hodnotitel 3	30%	100	100	100	75	75	100	75	100	100	100	75
Celkový součet		30	25,0	30,0	25,0	25,0	30,0	25,0	30,0	30,0	30,0	25,0
Celkový dojem z pobočky												
Hodnotitel 1	10%	100	83	100	67	100	83	100	100	83	83	83
Hodnotitel 2	10%	100	92	100	92	100	100	83	83	83	100	67
Hodnotitel 3	10%	100	83	83	100	67	100	100	100	83	92	100
Celkový součet		10	8,6	9,4	8,6	8,9	9,4	9,4	9,4	8,3	9,2	8,3
Vlastní hodnocení												
Hodnotitel 1	40%	100	100	100	60	80	80	100	100	40	100	100
Hodnotitel 2	40%	100	80	60	80	100	100	60	80	80	100	100
Hodnotitel 3	40%	100	80	100	100	80	40	80	100	80	80	100
Celkový součet		40	34,7	34,7	32,0	34,7	29,3	32,0	37,3	26,7	37,3	40,0
Celková suma za P			87,9	93,3	83,9	87,2	87,3	83,9	93,8	82,7	95,0	91,2

Zdroj: vlastní zpracování

Prozákaznické chování

Důležitou první fází rozhovoru je přivítání klienta a příjemné přijetí s úsměvem, podáním ruky, nabídkou pomoci. Popsané uvítání zvládla většina poradců dobře, 20 z nich získalo v této oblasti plný počet bodů. Ve druhé části rozhovoru klienta zajímaly bližší informace k požadovanému produktu. Fiktivní zákazník si všímal způsobu nabídky služby, chování poradce během doby, kdy klient vysvětlovat své požadavky,

argumentoval apod. Tato fáze se jeví jako nejslabší. Nebylo výjimkou, že bankovní poradce klientovi věnoval jen částečnou pozornost. V 7 případech pracoval na počítači, či dokonce klienta přerušil a telefonoval. V závěrečné fázi rozhovoru byla pozornost soustředěna na ukončení schůzky příjemným způsobem, předáním všech materiálů, rozloučením se, podáním ruky a předáním vizitky. Během obchodního jednání nemohlo dojít k uzavření smlouvy – prodeji služby – protože produkt nelze na pobočce zřídit. Rozloučení je velmi silnou stránkou všech hodnocených bankovních poradců. Prakticky ve všech případech proběhlo vzorově.

Aktivní přístup ke klientovi

V této části je hodnocení velmi pozitivní. Bankovní poradci jsou aktivní, snaží se zaměstnanci vyjít vstříc, komunikují s ním. Ve 20 případech ze 30 byl bankovní poradce ohodnocen jako aktivní, ten, který vedl zákazníka.

Celkový dojem z prostředí, z pobočky

Samotnou pobočku nebylo nutné hledat, byly viditelně označené. Nelze vytknout ani upravenost prostředí, kdy, až na několik drobných výjimek, bylo uvnitř čisto a pořádek. Větší nedostatky lze identifikovat spíše u samotných bankovních poradců a na jejich pracovních stolech. Hned ve čtyřech případech si mohl zákazník přečíst osobní údaje o jiných klientech. V téměř 50% případů však bylo vše prakticky v naprostém pořádku. Bankovní poradce měl pracovní plochu čistou, na stole byla umístěna jmenovka a žádné citlivé údaje o jiných klientech nebyly v dosahu zákazníka. Zároveň nebylo možné nic vytknout přehlednosti a čistotě pobočky.

4.2.2. Kouč obchodních dovedností

K hlavní pracovní náplni interních specialistů podpory prodeje patří koučink. Pravidelně, zhruba měsíc po kurzu, navštěvují bankovní poradce na pobočkách. Na společné schůzce se spolu předem domluví. Jak pro interní kouče, tak pro obchodníky je nutné správně pochopit, jaký zaujmout přístup k celé problematice. Nejedná se o žádnou kontrolu, ale o podporu, pomoc a dodatečný trénink. Kouči se jako kolegové posadí k obchodníkům a monitorují jejich výkon při obchodních rozhovorech s klienty. Specialisté, kteří se soustředí na podporu prodeje, jsou zkušení nejen v oblasti obchodu,

ale i v tom, jak správně vést týmy lidí a konzultovat s nimi jejich pracovní potřeby. Stejný scénář probíhá i po vyhodnocení prodeje metodou mystery shopping.

Po sledování obchodníků při jejich práci přichází na řadu coachingový rozhovor, který se odehrává mezi čtyřma očima. Specialista se snaží na základě svých poznatků a poznámek vyvolat u obchodníka sebehodnocení. Pomocí vhodně pokládaných a pozitivně naladěných otázek vyhledává společně s vyškoleným pracovníkem jeho nedostatky a chyby a poté způsob, jak je odstranit. Nejde o to něco vytýkat, ale pobízet obchodníka k tomu, aby sám zrekapituloval svůj obchodní rozhovor a dokázal najít a identifikovat slabá místa.

Kouč se snaží pomoci koučovaným se zamyslet nad situací, najít motivaci pro zlepšení. Všechny rozhovory jsou zaměřeny individuálně, je však důležité přesvědčit i ostatní spolupracovníky, aby věřili smyslu koučinku, aby tento pozitivní postoj šířili dál mezi kolegy a „přenášeli“ ho na klienty.

4.3. Mystery shopping jako zpětná vazba zaměstnanci

Metodu mystery shopping a její využití je možné pojmout z několika hledisek. Tato kapitola studuje a analyzuje názory pěti bankovních poradců na funkci metody mystery shopping. Formou polostandardizovaných rozhovorů chce získat informace o pohledu respondentů na problematiku využívání utajených nákupů jako nástroje pro hodnocení kvality obsluhy, nástroje pro poskytování objektivní zpětné vazby zaměstnanci a nástroje pro jeho další kariérní rozvoj. Nejprve je nutné si stručně osvětlit, co pojem zpětná vazba znamená.

❖ Zpětná vazba

Zpětná vazba při vedení lidí není pouhým hitem posledních let, její historie sahá až do 15. století (Hroník, 2006). Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato

kontrola byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá (Koubek, 1998).

V každé zpětné vazbě je nutné dodržet tři základní podmínky (Hroník, 2006):

- Partnera informovat o jeho chování a nehodnotit toto chování ve smyslu „dobře-špatně“
- Popisovat chování, nikoliv partnera jako takového
- Poskytovat specifické informace, nikoliv zobecňující tvrzení (Hroník, 2006)

❖ Interview se zaměstnanci

Respondenty jsou zaměstnanci společnosti Commercia, kteří pracují na pozici bankovního poradce pro segment Občané. Rozhovory probíhaly individuálně, po dobu cca 60 minut v neformálním prostředí kavárny. Všichni dotazovaní jsou spolupracovníky a zároveň přáteli autorky práce, proto se předpokládá, že odpovědi byly otevřené, upřímné a pravdivé. Všichni respondenti byli informováni o tom, že rozhovory budou využity pro potřeby diplomové práce. Účelem předpřipravených otázek je zavést diskuzi na dané téma, v průběhu rozhovoru nebylo vždy dodrženo jejich pořadí. Přepisy přímých řečí jsou doslovné, není upravován způsob slovního vyjadřování respondentů.

Tabulka 6 Charakteristika respondentů

Respondent	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Počet let na pozici BaPo
R1	Muž	29	VŠ	4 roky
R2	Muž	33	VŠ	2 roky
R3	Muž	27	SŠ	6 měsíců
R4	Žena	29	SŠ	2 roky
R5	Žena	24	VŠ	4 měsíce

Zdroj: vlastní zpracování

Hned při vyslovení první otázky „*Co se Vám jako první vybaví, když se řekne mystery shopping?*“ byli respondenti mírně zaskočení. Jako první se všem vybaví „*utajený nákup*“. „*Na pobočku přijde člověk, fiktivní zákazník, který jde zhodnotit to, jak se chová k zákazníkovi*“, reaguje respondent 2. „*Okamžitě mne napadne: Dej si pozor,*

jde kontrola. „Zajímavou odpovědí je pak názor respondenta 1: „Banka se snaží a zejména se zaměřuje na kvalitu a profesionální přístup zaměstnanců ke svým klientům. A právě pomocí mystery shoppingu ověřuje a kontroluje činnosti a přístup jednotlivých zaměstnanců.“

Shrneme-li odpovědi na první otázku, pak zaměstnanci znají metodu metoda mystery shopping a k čemu ji banka využívá. Pokud by se měl udělat průnik všech odpovědí, definice mystery shoppingu by byla následující: **Mystery shopping = utajený nákup. Je využíván jako nástroj pro kontrolu kvality obsluhy, ale i zaměstnanců.** Všichni dotazovaní se shodují, že se s MS setkali poprvé právě při nástupu do banky.

Druhá otázka: *„Byl jste seznámen s tímto nástrojem, který banka využívá, a jeho pravidly?“* přináší více odlišných odpovědí a větší diskuzi.

Tři z pěti dotazovaných si uvědomují, že s MS byli seznámeni po nástupu na školení pro bankovní poradce. Šlo především o formu prezentace výsledků utajených nákupů, nikoliv o konkrétní vysvětlení pravidel. Co se týká informací od nadřízených, ani jeden z dotazovaných neuvádí, že by s ním manažer na toto téma diskutoval.

Dva respondenti (R3 a R5) uvádějí, že ihned po podpisu smlouvy podepsali souhlas s pořízením audionahrávky jako součásti případného utajeného nákupu. Respondent 3 uvádí hlavní důvod podpisu jako: *„Nevěděl jsem moc, o co se jedná, ale nepodepsat jsem si nedovolil.“* R5 uvádí zcela odlišný názor: *„Myslím si, že by bylo zajímavé poslechnout se, jak probíhalo jednání. Možná, že kdybych sebe samu neslyšela, výsledky nákupu bych třeba zpochybnila.“*

Všichni dotazovaní chtějí znát „správnou odpověď“ na tuto otázku – tedy, jak je nastaven proces celého projektu utajených nákupů (viz metodika práce). Po následné diskuzi se shodují, že dané informace více či méně znají. Respondenti R3 a R5 mají v porovnání s ostatními těchto informací méně.

Noví bankovní poradci podepisují smlouvy o pořízení audionahrávky ihned při podpisu pracovní smlouvy. Zde je možné identifikovat první problém v komunikaci se zaměstnancem. Z odpovědí na první otázku vyplývá, že zaměstnanci přicházející do banky neznali pojem mystery shopping – poprvé se s ním setkávají při podpisu pracovní smlouvy resp. při udělování (ne)souhlasu s audionahrávkami. Doporučení je takové, že

by bylo vhodné, aby zaměstnanec udělil souhlas až po absolvování základního semináře, kde získá informace o metodě mystery shopping.

Snad nejvíce diskutovanou otázkou byla tato: „***Jak vnímáte možnost využití metody fiktivního návštěvníka Vy? Myslíte si, že je přínosný pro Váš profesionální rozvoj? Jak?***“ Respondenti museli překonat pomyslnou bariéru „co si myslím a co se očekává, že si myslím“. „*Momentálně, kdy je tak veliký tlak na mé pracovní výkony a plnění stanovených úkolů, je naše práce velmi náročná a vysilující. V tomto pracovním shonu nemám čas řešit mystery shopping a jeho zpětnou vazbu. Podle mne to ztrácí smysl a na zaměstnance má negativní dopad.*“ reaguje R1. K většině negativních názorů se připojuje i názor R4: „*Nemyslím si, že mi to (mystery shopping – pozn. autorky) přinese nějaký užitek. Upřímně, pokud nedodržíme některé standardy, většinou je to úmyslně. Jsem si toho tedy vědoma a pak je pro mne zpětná vazba, že jsem něco neudělala, zbytečná.*“ Respondentka R5 má však názor odlišný: „*Myslím, že bych ráda znala, jak mne vnímá klient. Využila bych tedy tuto metodu také jako zajímavou zpětnou vazbu. Protože máme možnost spolupracovat s „interním koučem. Tak by mi snad poradil, určitě bych s ním poznatky ze zpětné vazby konzultovala.*“

Metoda je převážně vnímána negativně. Pro tento názor mají poradci hned několik argumentů:

„*Stresuje mne myslet ještě na to, že do tohoto stresu přijde někdo, kdo bude kontrolovat, jestli jsem se dostatečně usmál na klienta.*“

„*Co když budu mít zrovna den blbec a přijde za mnou kontrolor? Akorát to bude průšvih. Hodnocení dopadne špatně a oni zjistí, že jsem to byl zrovna já a vyhodí mne.*“

(Takto systém nefunguje. Ředitel pobočky se má k dispozici pouze výsledky, které jsou anonymní. Pokud je v průběhu rozhovoru pořízena audionahrávka a zaměstnanec udělil s jejím pořízením souhlas, je určena pouze pro potřeby interního kouče a hodnoceního. V žádném případě pak výsledky hodnocení nejsou podkladem pro případné propuštění zaměstnance. – pozn. autorky)

„*Jsem si plně vědoma toho, co dělám nebo nedělám. Po velmi negativní zkušenosti s jedním klientem prostě už nikomu nepodávám ruku.*“

„*A budu za to nějak odměněn? Nebudu... „*

Pro využívání metody hovoří tyto argumenty:

„Chci vědět, co mám zlepšit. Mám ambice na to, abych co nejdříve postoupila dál.“

„Zajímá mě práce kouče, a jak mi může pomoci. Je dobré, že něco takového banka umožňuje.“

4 z 5 dotazovaných nevidí mystery shopping jako zpětnou vazbu a nemyslí si, že je možné využít výsledků pro svůj další rozvoj. Je vnímána pouze jako kontrolní nástroj. Doporučením je důkladnější vysvětlení principů metody mystery shopping, vyzdvihnutí možností, které tento nástroj nabízí. Možným řešením je také motivace např. finanční. Rizikem jsou zaměstnanci, kteří nestojí o svůj osobní rozvoj.

„Máte obavy z možného setkání s utajeným nákupčím nebo to naopak uvítáte? Setkal jste se již s touto metodou osobně? Byly Vám závěry užitečné?“

„Nemám obavy a ostatní by je také mít neměli. Jde pak jen o další pracovní stres a to pak zanechá na člověku akorát následky.“ komentuje R1, jeho názor je však ojedinělým. Ostatní dotazovaní projevují spíše obavy: *„Ano, docela se bojím...že dopadnu špatně. I když by nadřízený neměl vědět, že byl nákupčí u mne, myslím si, že to není zcela pravda, že tyto informace mají“* (výsledky nákupu jsou anonymní, nadřízený skutečně neví, o kterého zaměstnance se jednalo – pozn. autorky). V diskuzi se pak objevují i další mýty a praktiky bankovních poradců: *„Bojím se utajeného nákupu... na druhou stranu, pokud přijde klient a má spoustu otázek, spoustu zvláštních otázek, dávám si větší pozor a snažím se.“* míní R3.

Utajený nákup zatím nikdo z dotazovaných osobně „nezažil“ ani nepozoroval. Zkušenosti však s návštěvou mystery shoppera na pobočce mají: *„Ano, byl u nás na pobočce, u některého z kolegů – dodnes nevím, u koho. Paní ředitelka pak vyvěsila na konci roku výsledky z utajených nákupů – srovnání s jinými pobočkami – na nástěнку. Byli jsme dobří.“*

Jeden z dotazovaných, pak opět přímo potvrzuje fakt, který během rozhovorů několikrát zazněl, že bankovní poradce má tendenci, pokud má podezření na utajený nákup, jinak své chování změnit, zlepšit a zároveň utajeného zákazníka odhalit. *„Nevím o tom (že by*

se setkal osobně s utajeným nákupčím – pozn. autorky). Myslel jsem, že jednou ano. Přišel muž, měl zájem o jeden produkt, přišel mi nervózní, hodně se vyptával. Nechtěl mi dát na sebe kontakt, produkt si nekoupil. Snažil jsem se chovat profesionálně, taky jsem ho chtěl nachytat – jako, že odhalím, že je zákazník jen jako. Ale asi byl zkrátka jen divnej, protože pak žádné výsledky nepřišly.“

Respondenti se ještě nikdy osobně nesetkali s utajeným nákupem, neměli tedy ani možnost využít nějakým způsobem výsledky a spolupracovat s interním koučem. Poradci, pokud mají pocit, že se ocitli „tvář v tvář“ fiktivnímu zákazníkovi, se snaží své chování zlepšit. V některých případech se pokoušejí i o odhalení mystery shoppera.

Pokud by mělo dojít ke shrnutí všech rozhovorů s bankovními poradci, můžeme výsledky prezentovat v několika bodech.

- Respondenti mají informace o tom, co je mystery shopping, jak a k čemu je v bance využíván. Znalost této metody roste přímo úměrně s délkou působení na pozici bankovního poradce.
- Mystery shopping je vnímán jako nástroj kontroly. Seznámením se s výsledky utajeného nákupu končí pro 4 z 5 dotazovaných celý proces. Hodnocení jejich výkonu by nevyužili pro další osobní rozvoj.
- Možnost návštěvy utajeného zákazníka působí jako stresující faktor.
- Při „podezření“ na právě probíhající utajený nákup mění poradce své chování k lepšímu

❖ Mýty o mystery shoppingu

Během rozhovorů se zaměstnanci bylo zmíněno mnoho mýtů o mystery shoppingu. Mylné názory mohou plynout z nedostatku informací, tvrzení kolegů či určitých předpokladů o této metodě. Následující výčet rozhodně není úplný. Zmíněny jsou pouze některé případy.

Mýtus 1: Výsledek utajeného nákupu je nástrojem pro penalizaci bankovního poradce.

Informace získané při kontrolním nákupu jsou anonymní a nemohou sloužit k perzekuci bankovního poradce. Výstup funguje jako zpětná vazba, která pomůže odhalit rezervy a prostor pro další zlepšení. Cenné informace, které díky utajeným nákupům máme, jsou používány pro další růst kvality služeb. Ve spolupráci s příslušným koučem budou tyto informace užitečným pomocníkem pro profesionalizaci obchodního jednání.

Mýtus 2: Kontrolní nákup se špatným výsledkem ovlivní výši bonusů

Výsledek neslouží pro hledání a potrestání viníka. Má bankovnímu poradci ukázat, které oblasti jednání s klientem jsou dobré a kde je potřeba se zlepšit, aby celkový dojem z návštěvy pobočky byl klientem vnímán pozitivně. Samotný výsledek utajeného nákupu je anonymní a nemůže tak bonusy zaměstnance přímo ovlivnit.

Mýtus 3: Můj přímý nadřízený ví o tom, že jsem byl právě kontrolován

Součástí výsledku není jméno pracovníka na obchodní pozici. Nadřízenému tedy není známo jméno obchodníka, ale pouze informace o kvalitě obchodního jednání za pobočku jako celek.

Mýtus 4: Utajený nákup byl adresně objednán nadřízeným

Externí utajené nákupy provádí agentura pověřená bankou. Úkolem je uskutečnit průzkumy během roku na všech pobočkách bez předem daných jmen bankovních poradců. Stejně se uskutečňují i interní utajené nákupy.

Mýtus 5: Průzkum je pouze u bankovních poradců se špatnými výsledky

Externí agentura nezná plány bankovních poradců ani výši jejich aktuálního plnění. Hlavním aktérem kontrolního nákupu se tak může stát nejlepší prodejce pobočky stejně jako ten s plněním výrazně horším.

Mýtus 6: Nikdo zde nebyl, výsledek byl vytvořen nákupčím, který ani neví, kde naše pobočka je

Agentura provádějící utajené nákupy má velmi propracovaný systém kontrol svých nákupčích, aby se nemohlo stát, že záznam o utajeném nákupu vyplní, aniž by pobočku navštívil.

Mýtus 7: Kontroluje mě člověk s mizivými znalostmi problematiky, který nikdy na podobné pozici nebyl

Utajení nákupčí jsou proškoleni pracovníky Commercia, aby věděli, čeho si na pobočkách všímat. To, že nikdy nepracovali na pozici bankovního poradce, je jen dobře, neboť se mají chovat při návštěvě pobočky jako opravdoví klienti, kteří většinou o práci bankovního poradce také nic nevědí.

Mýtus 8: U dvou kolegů již kontrolní nákup proběhl, nyní jsem na řadě já

Jak již bylo řečeno, bankovní poradci jsou vybíráni náhodně a není pravidlem, že u každého se musí uskutečnit kontrolní nákup. Během roku se na pobočce několikrát opakuje a stejně se nemusí dostat na každého. Naopak jeden obchodník může být podroben nákupu i vícekrát.

4.4. Návrh vzdělávacího programu

Na základě výsledků utajených nákupů provedených pro potřeby výzkumu v diplomové práci a analýzy rozhovorů s bankovními poradci byly identifikovány oblasti, na které je vhodné se zaměřit v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Jde o tyto oblasti:

- motivace nových zaměstnanců k plnění standardů kvality
- mystery shopping jako zpětná vazba a její využití pro osobní rozvoj zaměstnance

Návrh programu je určen pro nové bankovní poradce. Poradce absolvuje několika týdenní školení a poté se integruje na pobočce. V této fázi přichází v některých případech desiluse, a pokud poradce není dostatečně motivován, často odchází z banky. Předkládaný trénink chce podpořit bankovní poradce, znovu je nechat zamyslet se nad tím, co sami od sebe očekávají. Je důležité připomenout, že společnost XY velmi podporuje mobilitu (ať horizontální, vertikální či geografickou), a tak je žádoucí jejich další rozvoj.

Kapitola 3.2.2 se věnuje problematice Plánování vzdělávání. Každý plán by měl obsahovat odpovědi na následující otázky (Vodák, a další, 2007):

- Jaká **témata vzdělávání** je třeba zajistit? – vzdělávání by mělo účastníky posunout výše, k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí.

Trénink bude zaměřen na rozvoj soft skills (měkkých dovedností), jako je poskytování zpětné vazby, komunikace. Dále se zaměří na vysvětlení souvislosti mezi metodou mystery shopping a zpětnou vazbou a pomůže zkvalitnit kompetenci Orientace na zákazníka.

- Jaká bude **cílová skupina účastníků**?

Noví bankovní poradci pro občany, 3 měsíce na pozici (tj. po ukončení zkušební doby); velikost skupiny 10 – 12 lidí (množství odpovídá průměrně přijímanému poradcům).

- Jakými **metodami** se bude vzdělávání realizovat?

Využity budou participativní vzdělávací metody tzv. akvárium a workshop.

Akvárium

Princip: skupina účastníků řeší úkol, zbylá je pozoruje a následně poskytuje zpětnou vazbu

Výhody: Procvičování techniky zpětné vazby, možnost důkladného procvičení vyučovaných dovedností

Nevýhody: tréma a nervozita účastníků

Workshop

Prodiskutování konkrétních situací, hledání možných přístupů k jejich pozitivnímu zvládnutí

Výhody: možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů

Nevýhody: nároky na facilitaci

- **Která vzdělávací instituce** bude zvolena?

Trénink bude prováděn interními odborníky.

- **Kdy** a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?

Vzdělávání bude trvat 1 den (8 hodin), bude se opakovat v pravidelných měsíčních intervalech; v případě potřeby bude zorganizováno vícekrát měsíčně (podle počtu bankovních poradců).

- **Kde** se vzdělávání uskuteční?

Trénink bude pořádán v interních prostorách společnosti, v Praze

- Jakým způsobem se bude realizovat **hodnocení** vzdělávacích aktivit

Účastníci budou vyplňovat standardizované hodnotící formuláře po skončení tréninku. Úspěšnost celého programu bude hodnocena průběžně, v rámci interních procesů.

- Jaké jsou **náklady** na vzdělávání?

Přímé náklady – pracovní materiál, doprava, strava a ubytování účastníků, mzda lektorů
Nepřímé náklady – pracovní čas účastníků

❖ **Detailní návrh tréninku**

Celý trénink je v kompetenci lektora kurzu. Jeho rolí je účastníky povzbudit, pochválit, vytknout nedostatky, být schopen argumentovat a případné nejasnosti předvést.

Od účastníků je očekávána jak pasivní, tak především aktivní účast. Kombinace videa a prezentace na straně jedné a diskuze spolu s hraním různých situací během obchodního rozhovoru na straně druhé vyžaduje projevení vlastního názoru, zamyšlení se nad danou situací, zúčastnění se diskuze.

Následuje scénář celého dne – podrobnější rozpis činností od 9:00 do 17:00 hod.

Úvodní část

9:00 – 9:20 (20 min)

Obsah:

Představení agendy dne

- proč je využita právě forma workshopu
- procvičení problémových situací v praxi

- zpětná vazba, komunikace, předání zkušeností mezi kolegy

Motivační úvod

- BaPo pro občany – velmi náročná práce, uspokojuje především v dlouhodobém horizontu – každodenní boj a zároveň náročný výstup na pomyslný vrchol
- Rekapitulace, co vše mají noví poradci za sebou

První dojmy

- co poradce překvapilo příjemně / co nepříjemně
- na co byli trenéry připraveni, co je naopak zaskočilo

Technika: Diskuze, lektor zapisuje jednotlivé body na flipchart

Přínos: Zpětná vazba pro základní seminář pro bankovní poradce, který absolvují ihned po nástupu

Role bankovního poradce

9:20 – 10:05 (45 min)

Obsah:

- Jak vnímají bankovní poradci svou roli?
- Jaké důležité vlastnosti je nutné pro výkon této pozice mít?
- Všichni jsou profilově obchodníci – co se vyžaduje od obchodníků? Jaké kompetence musí splňovat?
 - o vnitřní vybavení vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi
 - o být motivován k tomuto chování
 - o mít možnost toto chování v podniku využít
- Představení kompetencí, které chce banka rozvíjet u zaměstnanců na pozici bankovní poradce

Technika: Účastníci zapisují na flipchart, spolupracují spolu, sestaví „ideálního“ bankovního poradce – opravdu někdo takový existuje a je pouze tato varianta správná a žádoucí?

Přínos: Získání znalostí o kompetencích v bance, využití pro další rozvoj a karierný postup

Utajené nákupy / zpětná vazba

10:05 – 10:35 (30 min)

Obsah:

Banka se zaměřuje na kompetence, chce rozvíjet schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců – nutnost nějakým způsobem tyto výkony měřit...

Mystery shopping – 2 významy:

- Úroveň služeb banky, standardy obsluhy
- Rozvoj/ zpětná vazba pro bankovního poradce

Technika: Diskuze – jak zaměstnanci vnímají tuto metodu, osvětlení mýtů o metodě MS, k čemu ji lze využít

- Velmi stručné seznámení; Odkázání na informace o MS z uvítacího semináře pro nové zaměstnance
- Mystery shopping je výborná zpětná vazba – více v další části workshopu

Přínos: Zaměstnanci si upevní znalosti o metodě mystery shopping

Přestávka	10:35 – 10:50 (15 min)
------------------	-------------------------------

Akvarium I – obchodní rozhovory	10:50 – 12:30 (100 min)
--	--------------------------------

- Akvarium – problémové situace – 10 minut představení,
- 3x 30 minut

Obsah: Každý se setkal s různými klienty – které okamžiky, situace Vás zaskočily? Pojdme si zahrát na reálné prostředí banky – 1 dvojice bude „přehrávat“ prodejní rozhovor, zbylé dvojice budou hodnotit – jaké standardy byly či nebyly dodrženy, co Vás zaujalo, celkový dojem ze schůzky

Technika: Rozdělení do pěti dvojic, každá dvojice zahraje jinou situaci během prodejního rozhovoru

Přínos: zpětná vazba od kolegů a lektora, naučení se dávat zpětnou vazbu

Oběd	12:30 -13:30 (60 min)
-------------	------------------------------

Icebreak	13:30 – 13:45 (15 min)
-----------------	-------------------------------

Video s ukázkou „mystery shoppingu“ – Grand restauratnt pana Septima

Akvarium II – obchodní rozhovory**13:45 – 14:45 (60 min)**

- Akvarium – problémové situace - 2x 30 minut

Obsah: Každý se setkal s různými klienty – které okamžiky, situace Vás zaskočili? Pojďme si zahrát na reálné prostředí banky – 1 dvojice bude „přehrávat“ prodejní rozhovor, zbylé dvojice budou hodnotit – jaké standardy byly či nebyly dodrženy, co Vás zaujalo, celkový dojem ze schůzky

Technika: Rozdělení do pěti dvojic, každá zahraje jinou situaci během prodejního rozhovoru

Přínos: zpětná vazba od kolegů a lektora, naučení se dávat zpětnou vazbu

Commercia a mystery shopping**14:45 – 15:15 (30 min)**

- Výsledky, rozbor srovnání s jinými bankami

Přestávka**15:15 – 15:30 (15 min)****Koučink, diskuze s interním koučem****15:30 – 16:45 (75 min)**

- Představení kouče, pozice, náplně práce
- Jak vypadá koučink?

Technika: Diskuze, rozbor a shrnutí viděných situací, zpětná vazba

Přínos: poradce bude vědět, jak lze využít spolupráce s interním koučem

Závěr**16:45 – 17:00 (15 min)**

- Motivace, shrnutí, hodnocení (standardizovaný dotazník společnosti Commercia)

5. ZÁVĚR

Získávání nebo udržení si náskoku před konkurenty se stalo zásadní prioritou jak firem, tak i jednotlivců, kteří se snaží o uskutečnění uspokojujivé kariéry. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má v tomto ohledu zásadní roli.

Utajené nákupy slouží jako zpětná vazba s cennými informacemi o úrovni poskytovaných služeb. Nemají za úkol identifikovat viníka, ale pomoci bankovnímu poradci nalézt prostor pro zlepšení, který mnohdy sám nevidí. Klient se tak díky kvalitě služeb dočká stejné úrovně služeb, ať navštíví kteroukoli pobočku.

Proč je kvalita tak důležitá? Zaručuje jednotnou úroveň obsluhy, upevňuje image instituce a přispívá ke spokojenosti klientů. V neposlední řadě pomáhá zaměstnancům k plnění jejich cílů, za které jsou odměňováni.

Zpětná vazba na základě vyhodnocení metodou mystery shopping přináší konkrétní výsledky, je nezávislou zpětnou vazbou od „klienta“ a pozitivně ovlivňuje jak zaměstnancův osobní rozvoj, tak má i pak v globálním měřítku pozitivní dopad na prodej.

Poznatky z hodnocení mystery shoppingu identifikovaly silné a slabé stránky práce bankovních poradců. Mezi ty silné disciplíny patří přivítání klientů, vysvětlení výhod produktů a ukončení rozhovoru.

Slabou stránkou bankovních poradců jsou paradoxně stěžejní části prodejního rozhovoru. Poradci dostatečně nedokáží reagovat na klientovy potřeby, nejsou si jisti s nabídkou produktů. Velké nedostatky se nacházejí v následném kontaktu klienta. Právě onen kontakt, kdy se bankovní poradce „připomene“ potenciálnímu klientovi, je důležitý – pomáhá mu získávat nové klienty a prodejem produktu plnit stanovené obchodní cíle.

Bankovní poradci jsou na své povolání připravováni kvalitně. Svědčí o tom i vysoký počet bodů získaný v utajených nákupech na hodnocených pobočkách. Vzdělávací program je koncipován tak, aby poradce připravil na úskalí spojená s přímým kontaktem s klientem, pomáhá mu získat sebevědomí při vyjednávání se zákazníky, učí ho rychlému přizpůsobení se situaci. Počet produktů, které může bankovní instituce nabídnout je nepřeborné množství. Je především na bankovním poradci, jak se bude v této oblasti „vzdělávat“. Doporučením z analýzy výsledků fiktivních nákupů je tak zaměření se především na nejproblematictější část prodejního rozhovoru a to na nabídku produktu. Zaměstnanec dokáže zvládat problémové situace, orientuje se ve škále produktů, ale nedokáže je dostatečně prodat. Kladením většího důrazu na samotnou podstatu prodejního rozhovoru je možné výsledky zlepšit.

Při vyhodnocování akce, mystery shoppingu, vyšlo najevo, že velmi záleží na osobnosti obchodníka a kolektivu, ve kterém pracuje a je s ním v denním kontaktu. Osobnost obchodníka je myšlena, zda je spíše uzavřený a neprůbojný nebo extrovertní, komunikativní a stojí si za svým názorem.

I přes nespornou komunikaci banky se zaměstnanci na téma mystery shopping existuje řada mýtů, které kolují mezi zaměstnanci. Při analýze rozhovorů s pěti bankovními poradci na téma utajených nákupů a jejich využití, došlo k následujícím závěrům: Respondenti mají informace o tom, co je tajného zákazníka, jak a k čemu je v bance využíván. Znalost této metody roste přímo úměrně s délkou působení na pozici bankovního poradce. Mystery shopping je vnímán jako nástroj kontroly. Seznámením se s výsledky utajeného nákupu končí pro 4 z 5 dotazovaných celý proces. Hodnocení jejich výkonu by nevyužili pro další osobní rozvoj. Možnost návštěvy utajeného zákazníka působí jako stresující faktor. Při „podezření“ na právě probíhající utajený nákup mění poradce své chování k lepšímu.

Na základě informací získaných od bankovních poradců a výsledků aplikace metody mystery shopping byl navržen jednodenní trénink pro bankovní poradce. Jeho cílem je podpořit bankovní poradce, pomoci jim získat jistotu v konkrétních situacích při

obchodním rozhovoru, naučit je dávat a využívat zpětnou vazbu a rozšířit povědomí o využívání metody utajených nákupů.

Tématem k diskuzi zůstává způsob motivace zaměstnanců ke kvalitním výkonům. Vhodným stimulem by mohlo být podpoření soutěživosti obchodníků – vyhlášením nejlepšího bankovního poradce (je ovšem nutné si uvědomit, že výsledky mystery shopping jsou anonymní), finanční odměnou či možností získání benefitů.

6. POUŽITÁ LITERATURA

Armstrong, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2002. 80-247-0496-2.

Banky a finanční organizace v České republice. Půlpán, Karel a kol. 1993. Praha : Public History, 1993. 80-901432-5-3.

Belcourt, Monica a Wright, Philip. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 1998. 80-7169-459-2.

Bláha, Jiří, Mateicicuc, Aleš a Kaňáková, Zdeňka. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy.* Brno : CP Books. a.s., 2005. 80-251-0374-9.

Buckley, R a Caple, J. 2004. *Trénink a školení.* Brno : Computer Press, 2004. 80-251-0358-7.

Crkalová, Anna a Riethof, Norbert. 2007. *Jak zefektivnit práci v týmu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1624-4.

Donnelly, James, Gibson, James a Ivancevich, John. 1997. *Management.* Praha : Grada Publishing, a.s., 1997. 80-7169-422-3.

Dvořáková, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů.* Praha : C.H.Beck, 2007. 978-80-7179-893-4.

Erstad, Martin. 1998. *Mystery shopping programs and human resources management. International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 1998, Sv. 10, 1.

Filipová, Alena. 2006. *Umění prodávat.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 80-247-1699-2.

Foret, Miroslav a Stávková, Jana. 2003. *Marketingový výzkum - Jak poznávat zákazníky.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 80-247-0385-8.

Foret, Miroslav. 2003. *Marketingová komunikace.* Brno : Computer Press, 2003. 80-7226-811-2.

Geršlová, Jana. 2003. *Lexikon našich hospodářských dějin.* Praha : Libri, 2003. 80-72-77-178-7.

Hazlerig, Al. 2007. *Introduction to Mystery Shopping.* USA : Al Hazlerig, 2007. 1-4196-6130-2.

Hendl, Jan. 1999. *Úvod do kvalitativního výzkumu.* Praha : Karolinum, 1999. 80-246-0030-7.

Hesslink, Martijn, Van der Wiele, Ton. 2003. *Mystery Shopping: In-Depth Measurement of Customer Satisfaction.* [Online] 2003. [Citace: 21. 7 2009.] <http://ssrn.com/abstract=411653>.

Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 80-247-1458-2.

—. **2007.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1457-8.

Jakubec, Ivan. 2002. *Stručné dějiny oborů: Obchod, bankovníctví, podnikání, právo.* Praha : Scientia, 2002. 80-7183-253-7.

Janáčková, Pavla. 2006. *Analýza kontokorentního a účelového úvěrování.* Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2006.

JobMonkey, Inc. Mystery shopping jobs. *Job Monkey.* [Online] [Citace: 22. 10 2009.] <http://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/what-is-mystery-shopping.html>.

Kasper, Helmut a Mayrhofer, Wolfgang. 2005. *Personální management Řízení - organizace.* Praha : LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. 80-86131-57-2.

Kirkpatrick, Donald. 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels.* San Francisco : Berrett-Koehler, 2006. 1-57675-384-4.

Kotler, Philip. 2005. *10 smrtelných marketingových hříchů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 80-247-0969-4.

—. **2001.** *Marketing management.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2001. 80-247-0016-6.

—. **2004.** *Marketing podle Kotlera.* Praha : Management Press, 2004. 80-7261-010-4.

Koubek, Josef. 1998. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Management Press, 1998. 80-85943-51-4.

Kozel, Roman a kol. 2006. *Moderní marketingový výzkum.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 80-247-0966-X.

Kozel, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 80-247-0966-X.

Machková, Hana. 2006. *Mezinárodní marketing.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 80-247-1678-X.

Malý, Václav. 2008. *Marketingový výzkum - teorie a praxe*. Praha : Oeconomica, 2008. 978-80-245-1326-3.

Marketvision. Mystery shopping. *Marketvision*. [Online] [Citace: 23. 3 2010.] <http://www.marketvision.cz/mystery-shopping.aspx>.

Marques, Carlos a kol. 1996. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Bankovní institut, a.s., 1996. ???.

Mervart, Josef. 1995. Český bankovní sektor v období sbližování podmínek s Evropskou unií. Praha : Česká národní banka, 1995.

Murley, Peter. 1997. *Handbook of customer service*. Hampshire : Gower Publishing Limited, 1997. 0-566-07688-8.

Mystery shopping guide. 2006. Mystery shopping guide. *Mystery shopping guide*. [Online] 2006. [Citace: 12. 8 2009.] www.fsa.gov.uk.

Mystery Shopping Report. Mystery shopping. *Mystery shopping*. [Online] [Citace: 12. 1 2010.] <http://www.mysteryshopping.cz/>.

Niermeyer, Rainer a Seyffert, Manuel. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 80-247-1223-7.

Nový, Ivan a Surynek, Alois a kol. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 80-247-1705-0.

Revenda, Zdeněk. 2005. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. Praha : Management Press, 2005. 80-7261-132-1.

Roe, Michael. 2004. *Market research in action*. London : Thomson Learning, 2004. 1-86152-938-4.

Rosen, Keith. 2008. *Skvělý obchodník*. Brno : Computer Press, 2008. 978-80-251-2061-5.

Schmidt, Marcus a Hollensen, Svend. 2006. *Marketing research: an international approach*. 2006.

SIMAR. Mystery shopping. *SIMAR*. [Online] SIMAR. [Citace: 10. 3 2010.] <http://www.simar.cz/standardy-kvality/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.php>.

Spáčil, Aleš. 2002. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2002. 80-247-0514-1.

Srnc, Karel Jaroslav. 2009. *Banking Banks, Banking services, Banking sector.* Praha : Czech University of Life Sciences Prague , 2009. 978-80-213-1928-8.

Svatoš, V a Lebeda, P. 2005. *Outdoor trénink.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 80-247-0318-1.

Tichá, Ivana. 2005. *Učí se organizace.* Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2005. 80-86851-19-2.

Tureckiová, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 80-247-0405-6.

Urban, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci - personální rozměr managementu.* Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 80-86395-46-4.

Verweyen, Alexander. 2007. *Jak získávat nové zákazníky.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1970-2.

Vodák, Josef a Kucharčíková, Alžbeta. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1904-7.

Wagnerová, Irena; Baarová, Eva Hodnocení pracovního výkonu - využití metody Mystery shopping. In *Hodnocení pracovního výkonu - využití metody Mystery shopping.* Praha : Fakulta sociální věd UK, 2008 [cit. 2010-03-14]. Dostupné z WWW: <http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/273_020%20-%20Wagnerova,%20Baarova.pdf>.

Walker, John a kol. 2003. *Moderní personální management - nejnovější trendy a technologie.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 80-247-0449-8.

7. PŘÍLOHY

Příloha 1

Mystery shopping - hodnotící dotazník

Mystery shopping - hodnotící dotazník

Pobočka: _____

Datum: _____

Nákupčí: _____

Kriterium	Hodnocení			
	Dílčí ohodnocení	Max. počet bodů	Dílčí hodnocení MS	Celkové hodnocení
Celkový součet bodů	-	35 bodů	-	
Prozákaznické chování bankovního poradce		20 bodů		
Bankovní poradce se postaví...	1b	4,5 bodu		
• usměje se a klientovi podá ruku...	1 b			
• představí se...	0,5 b			
• nabídne klientovi, aby se posadil...	1 b			
• zjistí důvod jeho návštěvy – např. jak Vám mohu pomoci, co pro Vás mohu udělat? Nikoliv – Co potřebujete?	1 b			
Pokud je právě bankovní poradce zaneprázdněn, dá klientovi úsměvem a očním kontaktem najevo, že o něm ví.(Pokud tato situace nenastane, klient nebude muset čekat, pak také 1 bod. V případě, že klient na pobočce bude muset čekat a nikdo si ho nevšimne – 0 bodů)	1 b	1 bod		
Poradce klientovi naslouchá, pomáhá mu upřesnit jeho očekávání.	1 b	1 bod		

Věnuje zákazníkovi pozornost. Nezabývá se jinými činnostmi – počítač, písemnosti apod.	2 b	2 body		
Zrekapituluje zákazníkům výklad, ověří si, že správně pochopil jeho očekávání.	1 b	1 bod		
Nabídne mu produkt, eventuelně varianty řešení problému...	1 b	4 body		
se stručným, srozumitelným a úplným vysvětlením, proč nabídka odpovídá jeho potřebám...	1 b			
vysvětlí výhody...	1 b			
cenové podmínky nabídky...	1 b			
Nepoužívá cizí slova a termíny, které nejsou dostatečně srozumitelné	0,5 b	0,5 bodu		
Předá klientovi všechny nezbytné dokumenty, které se týkají nabídky.	1 b	1 bod		
Ujistí se, že má klient jeho vizitku ...	1 b	2 body		
bankovní poradce kontaktní údaje na klienta	1 b			
Poradce se postaví	1 b	3 body		
Usměje se a podá si s klientem ruku	1 b			
rozloučí se	1 b			
Aktivní přístup ke klientovi (výběr pouze jedné varianty)		4 body		
Požadavek byl vyřešen, pracovník aktivně vedl zákazníka	4 b	-		
Požadavek byl vyřešen, ale zákazník se musel bankovního poradce dotazovat sám	3 b			
Požadavek byl vyřešen částečně, byly poskytnuty pouze dílčí informace	1 b			
Požadavek nebyl vyřešen	0 b			
Celkový dojem z prostředí, z pobočky		6 bodů		

Pracovní stůl bankovního poradce je uspořádaný, čistý (klient nevidí nevhodné předměty – fotografie, mobilní telefon, hrnek s nápojem apod.	1 b	4 body		
Klient nevidí spisy jiných klientů	2 b			
Přes židli nemá poradce odložen kabát, šálu, sako apod.	1 b			
Na stole je umístěna jmenovka	1 b	1 bod		
Prostředí pobočky je čisté, informační letáky jsou k dispozici	0,5 b	0,5 bodu		
Pobočka je přehledně uspořádána, klient se rychle orientuje, kde jsou pokladny, kde bankovní poradci apod.	0,5 b	0,5 bodu		
Vlastní hodnocení		5 bodů		

Zdroj: vlastní zpracování

ICC/ESOMAR INTERNATIONAL CODE on Market and Social Research
ICC/ESOMAR MEZINÁRODNÍ KODEX VÝZKUMU TRHU A SOCIÁLNÍHO VÝZKUMU
(poslední úprava – prosinec 2007)

Obsah:

Úvod
Účel kodexu
Základní principy
Předmět
Výklad
Definice
Články

Úvod

První Kodex pravidel marketingového a sociálního výzkumu byl ESOMAREm publikován v roce 1948. Následovala celá řada kodexů vypracovaných národními orgány a Mezinárodní obchodní komorou (ICC).

V roce 1976 se ICC a ESOMAR dohodly, že bude daleko účelnější mít jediný mezinárodní kodex místo dvou rozdílných a společný ICC/ESOMAR Kodex byl zveřejněn v následujícím roce 1977. Byl upraven a zmodernizován v letech 1986 a 1994, čímž současná verze je čtvrtým vydáním ICC/ESOMAR Kodexu s nepatrně pozměněným názvem.

Účinná komunikace mezi poskytovateli a spotřebiteli zboží a služeb všeho druhu je v moderní společnosti tím základním. Existuje mnoho metod shromažďování informací a dostupné cesty se znásobují s vývojem a užíváním technologií založených na internetu a ostatních interaktivních mediích. Jednou z nejdůležitějších metod shromažďování informací je výzkum trhu, do něhož tento Kodex zahrnuje i sociální výzkum a výzkum veřejného mínění. Úspěch výzkumu trhu závisí na jeho důvěryhodnosti pro veřejnost – to znamená poskytovat ho čestně, věcně a bez jakéhokoliv nežádoucího obtěžování a újmy pro jeho účastníky. Zveřejnění Kodexu má podpořit důvěru veřejnosti a ukázat, že odborníci ve výzkumu trhu mají etickou a odbornou odpovědnost při provádění výzkumu trhu.

Zásada seberegulace, významná při zavádění tohoto Kodexu, se uplatňuje úspěšně již po mnoho let. Implementace a dodržování Kodexu je považováno celosvětově jako nejlepší postup k zabezpečení dostatečné úrovně ochrany spotřebitele.

Účel kodexu

Tento Kodex je primárně navržen na principu seberegulace. V tomto duchu doporučují ICC/ESOMAR používání Kodexu ve všech zemích světa. Kodex by měl splnit následující cíle:

- stanovit etická pravidla, jimiž se budou výzkumníci trhu řídit;
- zvýšit důvěru veřejnosti k výzkumu trhu zdůrazňováním práv a záruk, ke kterým ji tento Kodex opravňuje;
- zdůraznit potřebu zvláštní odpovědnosti při získávání názorů dětí a mladých lidí;
- zaručit svobodu výzkumníkům trhu při vyhledávání, přijímání a předávání informací (což je obsaženo v článku 19 Mezinárodní listiny občanských a politických práv Spojených národů)
- minimalizovat potřebu vládní a/nebo mezivládní legislativy nebo regulace.

Základní principy

Kodex je založen na těchto základních principech:

1. Výzkumníci trhu se budou řídit všemi příslušnými národními a mezinárodními zákony.

2. Výzkumníci trhu se budou chovat eticky a nebudou činit nic, co by mohlo ohrozit pověst výzkumu trhu.
3. Výzkumníci trhu budou věnovat zvláštní pozornost výzkumům mezi dětmi a mladými lidmi.
4. Spolupráce respondentů je dobrovolná a musí být založena na odpovídající a nematoucí informaci o hlavním účelu a povaze projektu. Všechna prohlášení které jsou učiněna při získávání jejich souhlasu k účasti musí být dodržena.
5. Práva respondentů jako soukromých jedinců budou výzkumníci trhu respektovat. Respondent nesmí být poškozen či nepříznivě ovlivněn jako přímý výsledek spolupráce na projektu výzkumu trhu.
6. Výzkumníci trhu nikdy nepřipustí, aby osobní údaje, které získají v rámci projektu výzkumu trhu, byly využity pro jiný účel než výzkum trhu.
7. Výzkumníci trhu zajistí, aby projekty a činnosti byly navrženy, prováděny, zpracovány a dokumentovány přesně, transparentně a objektivně.
8. Výzkumníci trhu se budou řídit přijatými zásadami čestné soutěže.

Předmět

Kodex je platný pro všechny výzkumy trhu. Bude využíván společně s ostatními ICC a ESOMAR kodexy a pravidly, zásadami a interpretačními soustavami, dostupnými na www.iccwbo.org nebo www.esomar.org.

Kodex stanoví minimální standardy etického chování, které musí být dodržovány všemi výzkumníky a klienty. Tyto standardy musí být v souladu s platnými zákony, standardy nebo pravidly, které existují na každém specifickém trhu. Informace o takových pravidlech je k dispozici v ESOMARu.

Výklad

Kodex má být uplatňován ve svém smyslu stejně jako doslovně. Přijetí tohoto mezinárodního Kodexu je podmínkou členství v ESOMARu a ve všech dalších organizacích, které oficiálně přijaly Kodex.

Definice

- (a) **Výzkum trhu**, zahrnující i sociální výzkum a výzkum veřejného mínění, je systematické shromažďování a vyhodnocování informací o jednotlivcích nebo organizacích za použití statistických a analytických metod a společenskovedních aplikovaných technik za účelem porozumění zkoumanému problému nebo na podporu rozhodovacích procesů. Totožnost respondentů nebude odkrývána uživatelům informací bez výslovného souhlasu respondentů, respondenty nelze kontaktovat za účelem jakéhokoli prodeje jako přímý důsledek poskytnutí informací.
- (b) **Výzkumník** je definován jako jakýkoliv jedinec či organizace, která spolupracuje nebo působí jako konzultant na projektu výzkumu trhu včetně těch, kteří pracují na straně klienta.
- (c) **Klient** je definován jako jakýkoliv jedinec či organizace, která poptává, zprostředkovává či uzavře smlouvu na celý či jakoukoliv část projektu výzkumu trhu.
- (d) **Respondent** je definován jako jakýkoliv jedinec či organizace, od které jsou sbírány informace pro projekt výzkumu trhu bez ohledu na to, zda o tom ví či neví nebo zda je požádána o rozhovor.
- (e) **Interview (rozhovor)** je definován jako jakákoliv forma kontaktu s respondentem pro shromáždění informací pro účely výzkumu trhu.

Články

ČLÁNEK 1 ZÁKLADNÍ ZÁSADY

- (a) Výzkum trhu musí být legální, čestný, pravdivý a objektivní a bude veden v souladu s odpovídajícími vědeckými zásadami.
- (b) Výzkumníci nebudou jednat v žádném případě tak, co by mohlo přinést pochybnosti o výzkumu trhu nebo co by vedlo ke ztrátě důvěry veřejnosti k němu.
- (c) Výzkum trhu bude realizován s profesionální odpovědností a v souladu se zásadami čestné soutěže, jak jsou obecně přijímány v obchodních vztazích.
- (d) Výzkum trhu bude jasně odlišen a oddělen od nevýzkumných činností včetně jakýchkoliv obchodních činností směřovaných k jednotlivým respondentům (např. reklamy, podpory prodeje, direct marketingu, přímému prodeji atd.).

ČLÁNEK 2 POCTIVOST

- (a) Výzkum trhu nebude zneužívat důvěru respondentů nebo využívat nedostatek jejich zkušenosti nebo znalosti.
- (b) Výzkumníci nebudou činit nepravdivá vyjádření o svých dovednostech, zkušenostech a činnostech nebo o dovednostech, zkušenostech a činnostech organizace, kterou zastupují.

ČLÁNEK 3 PROFESIONÁLNÍ ODPOVĚDNOST

- (a) Spolupráce respondentů v projektu výzkumu trhu je naprosto dobrovolná ve všech jeho etapách. V okamžiku žádosti o spolupráci nesmí být uváděni v omyl.
- (b) Výzkumníci musí učinit všechna rozumná (přijatelná) opatření, aby zabezpečili, že respondenti nebudou žádným způsobem poškozeni nebo nepříznivě ovlivněni jako přímý důsledek své účasti na projektu výzkumu trhu.
- (c) Výzkumníci nesmí bezdůvodně kritizovat jiné výzkumníky.

ČLÁNEK 4 TRANSPARENTNOST (PRŮZRAČNOST)

- (a) Výzkumníci se musí ihned představit a oznámit jednoznačně účel výzkumu.
- (b) Respondenti musí být schopni bez obtíží zkontrolovat totožnost a dobré úmysly výzkumce.
- (c) Výzkumníci musí na požádání umožnit klientovi kontrolu kvality sběru a pořízení údajů.
- (d) Výzkumníci poskytnou klientovi odpovídající technické podrobnosti o jakémkoliv projektu výzkumu trhu, který je pro něj uskutečňován.
- (e) Výzkumníci zajistí, aby projekt výzkumu trhu byl navržen, prováděn a zpracován transparentně a objektivně, zároveň byl i správně zdokumentován.

ČLÁNEK 5 VLASTNICKÁ PRÁVA

Nabídky na výzkum trhu a cenové nabídky jsou vlastnictvím jednotlivce nebo organizace, která je vyvinula, není-li dohodnuto jinak.

ČLÁNEK 6 ZÁZNAMOVÉ A POZOROVACÍ TECHNIKY

Respondenti musí být informováni o účelu výzkumu před tím, než záznamové a pozorovací techniky jsou užity. Výjimku tvoří výzkumy, které probíhají na veřejném místě a při kterém nejsou sbírány osobní údaje. Pokud si to respondent přeje, bude záznam nebo jeho příslušná část zničena nebo vymazána. Bez výslovného souhlasu bude totožnost respondenta chráněna.

ČLÁNEK 7 OCHRANA ÚDAJŮ A SOUKROMÍ

(a) Ochrana soukromí

Výzkumníci zajistí, že informace o ochraně soukromí respondentů je snadno dostupitelná respondentům, od nichž sbírají údaje.

(b) Sběr údajů

Při sběru osobních informací od respondentů zajistí výzkumníci, že

- respondenti znají účel sběru a
- že respondenti dostanou informaci o kontrolní činnosti v oblasti kvality sběru dat, což vyžaduje i zpětný kontakt na respondenta.

(c) Užívání údajů

Osobní informace sbírané a uchovávané v souladu s tímto Kodexem musí být:

- sbírány pro specifické výzkumné účely a nesmí být v žádném případě užity neslučitelně s těmito účely;
- dostačující, náležité a ne nepřiměřené ve vztahu k účelu výzkumu, pro který jsou sbírány a/nebo dále zpracovány ; a
- uchovány ne déle než je požadováno pro účel, pro který jsou sbírány a/nebo dále zpracovány.

Výzkumníci zajistí, aby totožnost respondenta byla utajena před klientem. Výzkumník může klientovi sdělovat respondentovy identifikovatelné osobní informace, pokud národní pravidla nestanoví přísnější omezení, za těchto podmínek:

- i) respondent výslovně vyjádřil své přání a/nebo
- ii) respondent dal svůj výslovný souhlas a
- iii) za předpokladu, že nebude vedena žádná obchodní aktivita (jak definováno v článku 1d) vůči němu jako přímý důsledek znalosti poskytnuté informace.

(d) Bezpečnost zpracování

Výzkumník zajistí, že přiměřená bezpečnostní opatření budou použita, aby bylo zabráněno neoprávněnému zpřístupnění, zacházení nebo prozrazení osobních údajů.

Pokud jsou osobní údaje předávány třetím stranám, musí být zajištěna alespoň rovnocenná úroveň bezpečnostních opatření.

(e) Práva respondenta

Odpovídající opatření budou zabezpečena, aby respondenti porozuměli a měli možnost využít svá práva

- nezúčastnit se projektu výzkumu trhu;
- odstoupit kdykoliv v průběhu rozhovoru pro výzkum trhu;
- požadovat, aby jeho osobní údaje nebyly dostupné jiným osobám; a
- smazat nebo opravit nesprávná osobní údaje o něm uchované.

(f) Přeshraniční transakce

Zvláštní péče musí být věnována při podpoře ochrany osobních údajů jednotlivců, jestliže jsou osobní údaje předávány ze země, kde byla sbírány, do jiné země.

Když jsou údaje zpracovány v jiné zemi, musí být podniknuty všechny přiměřené kroky zajišťující splnění přiměřených bezpečnostních opatření a respektování zásad ochrany údajů obsažených v tomto Kodexu.

ČLÁNEK 8 DĚTI A MLADÍ LIDÉ

Výzkumníci budou věnovat zvláštní péči rozhovorům s dětmi a mladými lidmi. Ještě před zahájením rozhovoru s dětmi musí být získán souhlas rodičů nebo dospělých odpovědných za ně.

ČLÁNEK 9 SDÍLENÉ (SPOLEČNĚ POUŽÍVANÉ) ROZHOVORY

Výzkumníci musí informovat klienty, jestliže práce realizovaná pro ně je v témže projektu kombinována nebo sdílena pro jiné klienty, aniž by odhalili totožnost těchto klientů bez jejich souhlasu.

ČLÁNEK 10 SPOLUPRÁCE (SUBKONTRAKTACE)

Výzkumníci musí informovat klienty, dříve než práci zahájí, v případě že jakákoliv část práce pro ně má být subkontrahována mimo vlastní organizaci (včetně využívání jakýchkoliv externích poradců). Na žádost klienta musí být sdělena totožnost jakéhokoliv subkontraktovaného dodavatele.

ČLÁNEK 11 ZVEŘEJŇOVÁNÍ POZNATKŮ

- (a) Ve zprávách o výsledcích projektu výzkumu trhu musí výzkumníci jasně rozlišit mezi poznatky, svou interpretací těchto poznatků a jakýmkoliv doporučeními na nich založenými.
- (b) Pokud jsou jakékoliv poznatky z projektu výzkumu zveřejňovány klientem, musí být forma a obsah zveřejnění poznatků konzultována s výzkumníkem.
- (c) Výzkumník musí být vždy připraven sdělit technické informace, nezbytné pro ohodnocení správnosti zveřejněných poznatků.
- (d) Výzkumník nesmí dovolit, aby jeho jméno bylo spojeno s šířením závěrů projektu výzkumu trhu, aniž by byly přiměřeně podpořeny údaji z výzkumu.

ČLÁNEK 12 ODPOVĚDNOST

Výzkumníci mají obecnou odpovědnost, aby zajistili, že výzkum je prováděn ve shodě s tímto Kodexem a aby zajistili, že klienti a ostatní zúčastnění na výzkumu souhlasí s tím, že se podrobí jeho požadavkům.

ČLÁNEK 13 ZÁKLADNÍ ZÁSADY

Následné opravy a/nebo přiměřená náprava porušení ustanovení Kodexu odpovědnou skupinou je žádoucí, ale nezprošťuje viny.

ČLÁNEK 14 IMPLEMENTACE (ZAVEDENÍ DO PRAXE)

- (a) Kodex a zásady jím uchovávané by měly být přijaty a implementovány (zavedeny do praxe) národně a mezinárodně příslušnými místními, národními nebo regionálními seberegulačními orgány. Kodex by také měl být užíván, kde je to vhodné, všemi příslušnými organizacemi, společnostmi a jednotlivci a ve všech etapách projektu výzkumu trhu.
- (b) Marketéři, výzkumníci a klienti by se měli seznámit s Kodexem a s dalšími důležitými místními seberegulačními dokumenty, týkajícími se výzkumu trhu, a měli by se obeznámit s rozhodnutími příslušných seberegulačních orgánů. Požadavky na interpretaci zásad obsažených v tomto Kodexu jsou uloženy interpretačnímu panelu Kodexu ICC (ICC Code Interpretation Panel) a komisi profesionálních standardů ESOMARu (ESOMAR Professional Standards Committee).