

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vliv mystery shoppingu na pracovní výkon ve vybrané společnosti

The Impact of Mystery Shopping on Employee Performance in a Select Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

TRUNČÍKOVÁ

TEREZA

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Truncíková** Jméno: **Tereza** Osobní číslo: **499843**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vliv mystery shoppingu na pracovní výkon ve vybrané společnosti

Název bakalářské práce anglicky:

The Impact of Mystery Shopping on Employee Performance in a Select Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat využití mystery shoppingu ve vybrané společnosti, posoudit jeho vliv na výkon pracovníků, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn ve využívání mystery shoppingu.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - řízení pracovního výkonu a využití mystery shoppingu; 3. Praktická část - představení vybrané organizace, analýza využití mystery shoppingu, návrhy řešení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

BOUSQUET, B. Mystery Shopping Business. Chicago: Independently Published, 2021.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.

JADERNÁ, E., VOLFOVÁ, H. Moderní retail marketing. Praha: Grada Publishing, 2021.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

TRUNČÍKOVÁ, Tereza. *Vliv mystery shoppingu na pracovní výkon ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za trpělivost, pomoc a projevenou ochotu při mých dotazech. Dále bych ráda poděkovala generální manažerce a pracovníkovi společnosti Cinestar s.r.o. - pobočka Opava, za poskytnuté informace a rozhovor. Děkuji také celé mé rodině a příteli za podporu při studiu.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem mystery shoppingu ve vybrané společnosti s cílem prozkoumat a posoudit jeho vliv na výkon pracovníků, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny ve využívání mystery shoppingu. Teoretická část nejprve vymezuje teorie, principy a proces řízení pracovního výkonu a následně vysvětluje smysl mystery shopping a jeho využití jako nástroje řízení pracovního výkonu. Praktická část představuje vybranou společnost, analyzuje využití mystery shoppingu ve společnosti a navrhuje změny ve využívání mystery shoppingu při řízení pracovního výkonu ve společnosti.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu, mystery shopping.

Abstract

The Bachelor thesis deals with the topic of mystery shopping in a select company. It aims to explore and assess its effect on the employee performance, defines possible opportunities that could be improved and suggest suitable changes in using mystery shopping. The theoretical part defines theories, principles and process of the performance management and then describes ideas of mystery shopping and its usage as a tool of performance management. The practical part of the thesis contains an introduction of the organisation, analyses the use of mystery shopping in the company and describes possible changes in using mystery shopping at performance management.

Key words

Human resources management, performance management, performance appraisal, mystery shopping.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	8
1.1 POJETÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	8
1.2 TEORIE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	8
1.3 PRINCIPY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	10
1.4 PROCES ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	11
1.4.1 Definování role zaměstnance.....	12
1.4.2 Dohoda o pracovním výkonu.....	12
1.4.3 Řízení pracovního výkonu během určitého období.....	13
1.4.4 Hodnocení pracovního výkonu za určité období.....	13
1.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	16
2 MYSTERY SHOPPING.....	19
2.1 HISTORIE MYSTERY SHOPPINGU.....	20
2.2 CÍLE MYSTERY SHOPPINGU	21
2.3 FORMY MYSTERY SHOPPINGU	22
2.4 FÁZE MYSTERY SHOPPINGU	23
2.4.1 Definice problému a přípravné období	23
2.4.2 Vytvoření výzkumného nástroje.....	25
2.4.3 Výběr a školení mystery shopperů.....	25
2.4.4 Sběr dat a provedení mystery shoppingu.....	26
2.4.5 Zpracování výsledků	27
3 METODIKA ŠETŘENÍ	30
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	31
4.1 POBOČKY SPOLEČNOSTI.....	31
4.2 PERSONÁLNÍ STRUKTURA.....	31
5 STÁVAJÍCÍ STAV VYUŽITÍ MYSTERY SHOPPINGU	36
5.1 POHLED MANAŽERA	38
5.1.1 Výhody.....	38
5.1.2 Nevýhody.....	39
5.2 POHLED PRACOVNÍKA	39
5.2.1 Výhody.....	40

5.2.2	Nevýhody.....	40
5.3	SHRNUTÍ.....	41
6	PROVEDENÍ A VYHODNOCENÍ VLASTNÍHO MYSTERY SHOPPINGU.....	42
6.1	POKLADNA.....	42
6.2	BAR.....	44
6.3	KONTROLA VSTUPENEK.....	45
6.4	OSTATNÍ PROSTORY MULTIKINA.....	46
6.5	SHRNUTÍ.....	47
7	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	48
7.1	NÁVRH 1 – MĚSÍČNÍ FILMOVÉ PORADY.....	48
7.2	NÁVRH 2 – ZAVEDENÍ 360STUPŇOVÉ ZPĚTNÉ VAZBY.....	49
7.3	NÁVRH 3 – VYROVNÁNÍ BONUSU A SRÁŽKY PŘI VYHODNOCENÍ MS.....	49
7.4	NÁVRH 4 – SJEDNOCENÍ ČASU KONTROL MEZI MULTIKINY.....	50
7.5	NÁVRH 5 – ČTVRTLETNÍ PORADY S ÚKLIDOVOU FIRMOU.....	51
	ZÁVĚR.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	54
	SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	57
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

V současné době žijeme v náročné turbulentní době, kdy se věci mění ze dne na den a společnost se potýká s krizí. Má to za následek velké zdražování v reakci na stoupající inflaci. Je tedy pro firmy stěžejní, aby plnily všechny své vytyčené cíle a plány, které je posouvají vpřed a soustředily se na co nejlepší služby vůči svým zákazníkům. Právě tyto služby mohou pomoci udržet si stálou klientelu.

Základní věcí, která může být nápomocná, je soustředit se na řízení pracovního výkonu. Je to nástroj, který řídí a ovlivňuje pracovní výkony zaměstnanců. Pracovní nasazení, které zaměstnanci produkují, se odvíjí od několika faktorů, kterými jsou např. množství práce, pracovní prostředí, odměňování zaměstnanců a motivace. Řízení pracovního výkonu napomáhá dlouhodobě k udržení vysokého nasazení zaměstnanců díky tomu, že rozlišuje dobrý pracovní výkon a ten také spravedlivě oceňuje. Tím vede zaměstnance ke zlepšování jejich výkonu a k seberozvoji.

Jedním ze způsobů, jak vyzkoumat kvalitu práce zaměstnanců bez toho, aniž by tušili, že je někdo pozoruje, je tzv. mystery shopping. Kontrola na pracovišti provedená manažerem či vedoucím pracovníkem nemusí být vždy úspěšná a autentická, jelikož se zaměstnanec může na tuto kontrolu řádně připravit. Při kontrole pracuje předpisově, a tudíž výsledky mohou být zavádějící, protože případné problémy nejsou manažerem odhaleny.

Kontrola mystery shoppera neboli tajného zákazníka probíhá v utajení, bez vědomí zaměstnanců. Tajného zákazníka si z pravidla pozve vedení společnosti a předá mu seznam bodů, na které se má při kontrole zaměřit. Ten společnost navštíví „inkognito“ a veškeré zjištěné věci si zaznamená, vyhodnotí a předá manažerovi. Ten z výsledků vyvodí závěry a stanoví nové cíle, na které je potřeba se v pracovním výkonu zaměřit. Tato bakalářská práce se ve své praktické části zaměří na to, zda jsou tyto kontroly provedené mystery shopperem přínosem pro pracovní výkon.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat vliv mystery shoppingu na pracovní výkon zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout možná zlepšení v jeho využívání tak, aby bylo dosaženo co nejlepších služeb poskytovaných zákazníkům.

Bakalářská práce má část teoretickou a praktickou. V teoretické části této bakalářské práce jsou nejprve vymezeny pojmy pracovní výkon a řízení pracovního výkonu. Dále

jsou určeny teorie a principy jeho řízení a je popsán celý proces řízení pracovního výkonu – od definování role zaměstnance a jeho úkolů až po vyhodnocení odvedené práce. V poslední části jsou vymezeny formy a metody hodnocení zaměstnanců.

V praktické části je představena síť multikin Cinestar s. r. o., která kontrolu pomocí tajného zákazníka již několik let praktikuje. Následuje popis personální struktury, kde jsou charakterizovány pracovní náplně jednotlivých pozic. Jako další je popis stávajícího stavu mystery shoppingu v opavské pobočce, jsou zde zmíněny názory manažerky a pracovníka a následně vysvětleny rozdílné pohledy na tajné nákupy. Poté je popsána a vyhodnocena vlastní tajná návštěva multikina. Poslední kapitola se zabývá návrhy pro případné zlepšení využití mystery shoppingu tak, aby pracovníci odváděli co nejlepší pracovní výkon a byla zachována kvalita klientského servisu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Základní podmínkou úspěchů organizace v dnešním náročném konkurenčním prostředí je dosahování výkonu organizace na srovnatelné nebo ideálně lepší úrovni než konkurence (Dvořáková a kol., 2012). Zároveň je důležité si uvědomit, že výkon organizace je podmíněn pracovním výkonem lidí, kteří v organizaci pracují. A proto management organizace potřebuje účinný nástroj, jak dosahovat žádoucího pracovního výkonu. Takovým nástrojem je řízení pracovního výkonu (performance management), který napomáhá soustavnému zlepšování pracovního výkonu lidí a tím soustavnému zlepšování výkonu organizace (Dvořáková a kol., 2012; Hutchinson, 2013).

1.1 Pojetí pracovního výkonu

Vymezení teorií, principů a procesu řízení pracovního výkonu by mělo vycházet z pochopení pojetí pracovního výkonu.

Wáagnerová (2008) vysvětluje pracovní výkon jako výsledek dané pracovní činnosti člověka dosažené za určitých podmínek v daném čase. Armstrong a Taylor (2015) definují pracovní výkon jako chování, které přináší výsledky. Podobně Šikýř (2016) uvádí pracovní výkon jako výsledek práce a chování vyjádřené množstvím, kvalitou a včasností provedení určité práce.

Pro všechna uvedená pojetí pracovního výkonu je společné a důležité, že pracovní výkon jednotlivce na určitém pracovním místě v organizaci ovlivňují jeho individuální schopnosti a motivace. Smyslem řízení pracovního výkonu je proto zlepšování schopností, motivace a výsledků jednotlivce a tím zlepšování výsledků podnikání a hospodaření organizace, zejména provozních výsledků (produktivita, kvalita), tržních výsledků (objem prodeje, tržní podíl, spokojenost zákazníků) a finančních výsledků (náklady, výnosy, zisk) organizace (Šikýř, 2016).

1.2 Teorie řízení pracovního výkonu

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že: „řízení pracovního výkonu (performance management) se rozvinulo z hodnocení nebo klasifikování zásluh (merit rating), které

se prosadilo na počátku 20. století a bylo ovlivněno vědeckým řízením. Poté následovalo hodnocení pracovního výkonu (performance appraisal) a řízení podle cílů (management by objectives)". Samotné řízení pracovního výkonu definuje Armstrong (2017) jako „systematický proces zlepšování výkonu organizace cestou zlepšování výkonu jednotlivců a týmů“.

Podle Šikýře (2016) je řízení pracovního výkonu „systematická činnost manažerů, která směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců“. Zároveň uvádí, že řízení pracovního výkonu je integrální součástí řízení lidských zdrojů, která umožňuje manažerům řídit a vést zaměstnance k vykonávání domluvené práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování očekávaných cílů organizace.

Důležité pro účinné řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení a poskytování zpětné vazby, která přináší hodnotící informace o skutečném pracovním výkonu a umožňuje řídit zaměstnance k dosahování požadovaného pracovním výkonům. „Výchozím předpokladem úspěšného řízení pracovního výkonu je rozvoj požadovaných schopností a dosahování žádoucí motivace zaměstnanců, stejně jako vytváření příznivých pracovních podmínek zaměstnanců“ (Šikýř, 2016).

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že řízení pracovního výkonu je založeno na třech teoriích – teorie cíle, teorie kontroly a sociálně kognitivní teorie.

Teorie cíle vysvětluje mechanismy, které spojují cíle s výsledky výkonu (Armstrong a Taylor, 2015):

- mechanismus zaměřující pozornost na priority;
- mechanismus, stimulující k vynakládání úsilí;
- mechanismus podněcující lidi k využívání znalostí a dovednosti v zájmu zvýšení svých šancí na úspěch, což znamená, že čím podnětnější a náročnější jsou cíle, tím více lidí využívá veškerých svých dovedností. Tato teorie podporuje myšlenku, aby se v rámci řízení pracovního výkonu kladl důraz na stanovování cílů, na jejichž základě se dá pracovní výkon měřit.

Teorie kontroly zaměřuje svou pozornost na zpětnou vazbu. Lidé, kteří dostávají zpětnou vazbu, získávají možnost nahlédnout a uvědomit si, jaký je rozdíl mezi tím, co reálně dělají a tím, co se od nich očekává, že budou dělat. Mohou tak své výkony zlepšit

a rozdíl vyrovnat. Zpětná vazba se považuje za klíčovou součást řízení pracovního výkonu. (Armstrong a Taylor, 2015)

Sociálně kognitivní teorie je založena na sebedůvěře ve vlastní schopnosti. Popisuje, že sebedůvěra, to, jak si lidé věří, ovlivňuje i jejich pracovní výkon. Proto rozvíjení pozitivní sebedůvěry u zaměstnanců je jedním z důležitých cílů řízení pracovního výkonu. (Armstrong a Taylor, 2015)

1.3 Principy řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je založeno na vzájemné dohodě mezi manažery a zaměstnanci. Předmětem dohody je požadovaný pracovní výkon, včetně rozvoje schopností, vytváření příznivých podmínek na pracovišti, žádoucí motivace a odpovědnost manažera za řízení a vedení zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a uskutečňování cílů.

Efektivní řízení pracovního výkonu v organizaci proto vyžaduje (Šikýř, 2016):

- realizovat jej v souladu s podmínkami organizace;
- integrovat jej do systému personálních činností;
- aplikovat jej na všechny zaměstnance.

Dvořáková a kol. (2012) uvádějí další principy:

- řízení výkonu není hotovým balíčkem řešení, je to něco, co se přizpůsobuje a mění pro konkrétní organizaci;
- je kladen důraz na sdílení podnikových hodnot a cílů;
- řízení výkonu by mělo být uplatněno u všech zaměstnanců;
- je to věc liniových manažerů, cíle jsou prosazovány jimi, nikoliv útvarem lidských zdrojů.

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že řízení pracovního výkonu:

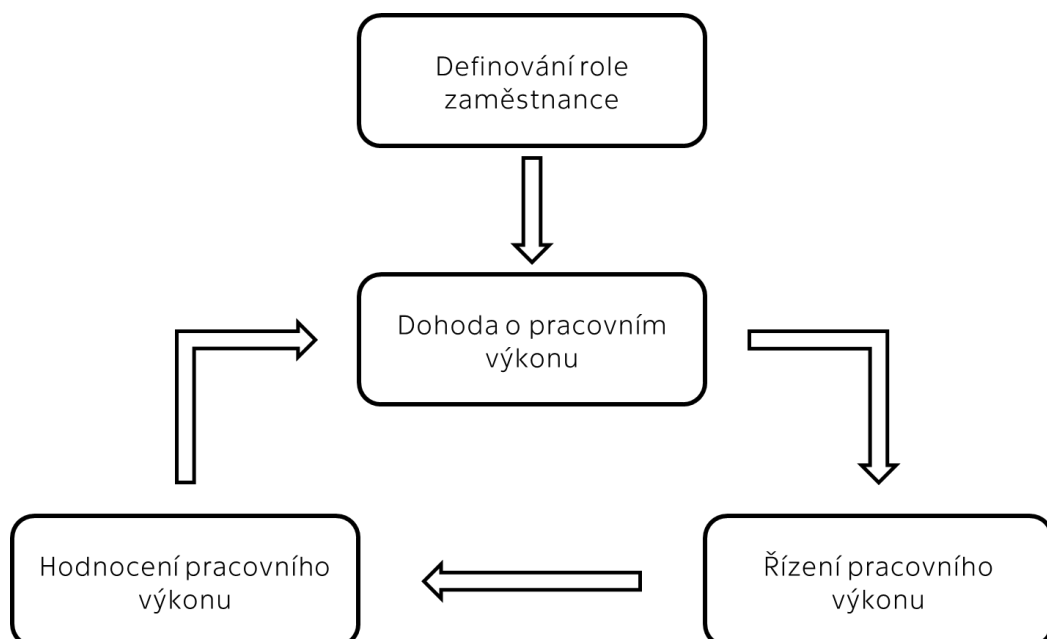
- je o tom, jak řídíme lidi – není to systém;
- je to, co manažeři dělají – přirozený proces řízení;
- je nástroj, který pomáhá manažerům řídit;

- je poháněno účelem a hodnotami organizace;
- vyžaduje získávat řešení, která fungují;
- vyžaduje zájem pouze o věci, s kterými můžeme něco udělat a dosáhnout tím viditelného zlepšení;
- vyžaduje zaměření spíše na změnu chování než papírování;
- je založeno na přijatém principu, ale funguje flexibilně;
- vyžaduje zaměřit se na rozvoj, nikoliv na odměnu;
- vychází z toho, že úspěch závisí na tom, čím organizace je a musí být z hlediska své kultury výkonu.

1.4 Proces řízení pracovního výkonu

Šikýř (2016) uvádí, že proces řízení pracovního výkonu vychází z definování role zaměstnance v organizaci a probíhá jako neustále se opakující cyklus:

- uzavírání dohody o pracovním výkonu na určité období;
- řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období;
- hodnocení pracovního výkonu za určité období.



Obrázek 1 - Proces řízení pracovního výkonu

Zdroj: Šikýř (2016)

1.4.1 Definování role zaměstnance

Manažer spolu se zaměstnancem definují roli zaměstnance v organizaci a specifikují (Šikýř 2016):

- náplň práce – co se od zaměstnance očekává;
- výsledky práce a chování – čeho má zaměstnanec dosáhnout;
- schopnosti, motivace a podmínky k práci – co k tomu zaměstnanec potřebuje.

1.4.2 Dohoda o pracovním výkonu

Na definování role zaměstnance v organizaci navazuje uzavření dohody o pracovním výkonu na určité období (zpravidla na rok), ve které manažer spolu se zaměstnancem definují požadovaný pracovní výkon (Šikýř, 2016). Hlavní částí výsledků je možné definovat jako cíle, kterých má být dosaženo. Důležitým aspektem je proces sladování individuálních cílů se strategickými cíli organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

Dohoda o pracovním výkonu obsahuje (Šikýř, 2016):

- dohodnuté pracovní a rozvojové cíle;
- normy a ukazatele pracovního výkonu;
- předpoklady a požadavky výkonu práce;
- podmínky a prostředky výkonu práce;
- základní standardy a hodnoty organizace.

Podle Armstronga a Taylora (2015) lze po dohodě o pracovním výkonu začít plánovat pracovní výkon. „Dohody o pracovním výkonu vycházejí z analýzy požadavků pracovních míst nebo pracovních rolí a přezkoumávání pracovního výkonu. Posouzení dosavadního pracovního výkonu směřuje k analýze budoucích požadavků. Tyto dva procesy se mohou uskutečnit během téhož setkání“ (Armstrong a Taylor, 2015). V této fázi se manažer a zaměstnanec dohodnou na tom, co zaměstnanec potřebuje pro to, aby splnil zadané cíle a zlepšil pracovní výkon. Součástí může být také plán osobního rozvoje pro zaměstnance, který povětšinou obsahuje vzdělávací a rozvojové aktivity, jako je například koučování, mentorování nebo e-learning. Zároveň je třeba

dohodnout, jak bude pracovní výkon měřen a jak budou manažeři a zaměstnanci prokazovat dosažené výsledky (Armstrong a Taylor, 2015).

1.4.3 Řízení pracovního výkonu během určitého období

Na dohodu o pracovním výkonu navazuje řízení pracovního výkonu v průběhu určeného období (zpravidla roku). Manažer v tomto období vede své zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních cílů. Mezi nástroje, které k tomuto vedení a řízení používá, se řadí například pravidelné hodnocení, získávání a poskytování hodnotících informací a zpětné vazby. Zpětná vazba by měla být zaměřená na výsledky, schopnosti a motivaci zaměstnance. Účelem tohoto řízení je rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od toho požadovaného včas. Manažer musí určit vhodný způsob nápravy a zjištěné problémy v pracovním výkonu okamžitě řešit se zaměstnancem. Je možné uplatnit následující postup (Šikýř, 2016):

- manažer se zaměstnancem společně definují problém, určí příčinu a rozhodnou o jeho řešení;
- manažer (za součinnosti zaměstnance) vytvoří podmínky pro úspěšné řešení problému a zaměstnanec (za součinnosti manažera) realizuje kroky k vyřešení problému;
- manažer hodnotí provedení a výsledek řešení problému, získává a poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu.

Uvedený postup se dokola opakuje, dokud není problém vyřešen. Hlavní je, aby vyřešení problému bylo společným cílem manažera a zaměstnance (Šikýř, 2014).

1.4.4 Hodnocení pracovního výkonu za určité období

Přezkoumání a vyhodnocení pracovního výkonu umožňuje projednávat klíčové otázky týkající se odvedené práce a individuálního rozvoje. Umožňuje manažerům a zaměstnancům společně projít výsledky a určit si věci, které jsou potřeba do budoucna zlepšovat. Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby byli sami schopni posoudit svůj pracovní výkon a stali se tak aktivními činiteli změny při zlepšování svých výsledků. Manažeři by naopak měli být vedeni k tomu, aby plnili svou úlohu kouče a takto vedli a

podporovali své zaměstnance. Hodnocení pracovního výkonu uzavírá tento proces řízení pracovního výkonu (Armstrong a Taylor, 2015).

„Skutečnou úlohou řízení pracovního výkonu je dívat se dopředu na to, co by lidé měli udělat, aby naplnili účel svého pracovního místa nebo své pracovní role, aby zvládli nové výzvy, aby lépe využívali své znalosti, dovednosti a schopnosti, aby rozvíjeli své schopnosti cestou samostatně řízeného vzdělání a aby dosahovali dohody o všech oblastech, kde je třeba pracovní výkon zlepšovat, včetně toho, jak by takové zlepšování mělo probíhat“ (Armstrong a Taylor, 2015).

Podle Armstronga a Taylora (2015) je možné setkání zaměřené na hodnocení a přezkoumání pracovního výkonu realizovat podle jejich dvanácti zlatých pravidel (Armstrong a Taylor, 2015):

1. **Připavit se:** příprava je velmi důležitá. Manažeři by si měli jasně sepsat, jaké měl zaměstnanec úspěchy a neúspěchy, a rozmyslet si, za co vyjádřit pochvalu, a naopak jaké návrhy předložit k překonání problémů ve výkonu. Měli by se také zamyslet nad změnami, ke kterým by mělo dojít na pracovním místě nebo v roli zaměstnance, a také vytyčit pracovní a osobní cíle pro následující období. Jak bylo zmíněno výše, zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby sami poznali své úspěchy a neúspěchy, a proto i oni by si měli předem zanalyzovat své dosavadní úspěchy a rovněž nedostatky, které vnímají.
2. **Postupovat podle jasné struktury:** setkání by mělo mít jasnou strukturu, aby byly probrány všechny předem stanové body. Dostatek času na plnohodnotnou diskusi je samozřejmost.
3. **Vytvořit správnou atmosféru:** pro úspěšné jednání je lepší zvolit méně formální diskusi a přátelskou výměnu názoru. Je dobré začít obecnější diskusí a až poté začít projednávat detailnější problémy.
4. **Poskytovat dobrou zpětnou vazbu:** zaměstnanci potřebují vědět, jak si v práci vedou. Přínosná je proto zpětná vazba založená na faktických důkazech. Jedná se o dosažené výsledky, kritické případy a události, které se staly a nějakým způsobem ovlivnily pracovní výkon. Zaměstnancům by měla být jasně objasněna oblast pro zlepšení. Důležité je také pochválit dosažené úspěchy, které namotivují zaměstnance do příštích období.

5. **Produktivně využít čas:** setkání by mělo být dialogem mezi dvěma zainteresovanými stranami, které společně hledají pozitivní závěr. Zaměstnanci by měli získat dostatek času na to se vyjádřit a reagovat na připomínky manažera.
6. **Snážit se chválit:** manažeři by měli v rámci možností začít setkání pochvalou a uvolnit tím tak atmosféru před řešením složitějších problémů.
7. **Nechat zaměstnance mluvit co nejvíce:** manažer by se měl ptát hlavně na otevřené otázky, které vedou k zamyšlení nad odpovědí. Zaměstnanec se rozovídá a ve finále má pocit, že se dostatečně vyjádřil.
8. **Podporovat sebehodnocení:** umožňuje to poznat věci z pohledu zaměstnance.
9. **Zabývat se pracovním výkonem nikoliv osobností zaměstnanců:** diskuse by měla být založena na skutečných událostech a na dosažených výsledcích, ne na domněnkách. Zaměstnanec by měl mít dostatečný čas vysvětlit důvod, proč se něco stalo nebo nestalo.
10. **Analyzovat pracovní výkon:** je třeba objektivně analyzovat, co bylo špatně, co dobře a jak se vyhnout budoucím problémům.
11. **Vyvarovat se neočekávané kritiky:** diskuse by se měla týkat pouze událostí, ke kterým došlo v poslední době. Nemělo by se s každou připomínkou čekat až na formální setkání, které bývá zpravidla koncem roku. Zpětná vazba týkající se pracovního výkonu by měla být bezprostřední.
12. **Dohodnout se na měřitelných cílech a plánu aktivit pro následující období:** cílem je ukončit setkání v pozitivním duchu.

„Tato zlatá pravidla mohou znít jednoduše a samozřejmě, jenže budou správně fungovat pouze v kultuře, která bude tento přístup podporovat. To vyžaduje získání a udržení si podpory ze strany vrcholového vedení a věnovat zvláštní pozornost vytváření a zavádění tohoto systému, stejně jako vzdělávání manažerů a zaměstnanců“ (Armstrong a Taylor, 2015).

1.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců, který umožňuje kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu. Jeho podstatou jako nástroje je systematické získávání a poskytování hodnotících informací a zpětné vazby o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců. Zpětná vazba poskytuje hodnotící informace od manažera k zaměstnanci. Díky této informaci lze rozhodnout o změně stávající úrovně schopností, motivace, podmínek, výsledků a chování zaměstnance tak, aby bylo dosaženo požadované úrovně pracovního výkonu zaměstnance. Proto je hodnocení zaměstnanců, respektive zpětná vazba, základním nástrojem řízení a vedení lidí (Šikýř, 2016).

Urban (2012) uvádí, že nedostatečná zpětná vazba je jedním z častých důvodů, proč zaměstnanci své úkoly neplní tak, jak to od nich nadřízený požaduje. Nemají možnost posoudit své výkony sami a mají za to, že dělají vše správně. Popisuje, že zpětná vazba je i faktorem motivace. Proto je důležité, aby manažer poskytoval svým zaměstnancům zpětnou vazbu pravidelně, jelikož snížená motivace a nižší sebedůvěra může vést k nižší výkonnosti a případně vyššímu výskytu chyb.

Formy hodnocení zaměstnanců

Rozlišují se dvě formy hodnocení – formální a neformální. Neformální hodnocení se provádí průběžně v průběhu určitého období, kdy manažer zkoumá a posuzuje pracovní výkon zaměstnance a vede jej k vykonání sjednané práce. Formální hodnocení se uplatňuje při zkoumání a posuzování pracovního výkonu za určité období periodicky. Manažer informuje a projednává se zaměstnancem dosažený výkon, schopnosti a motivaci (Šikýř, 2016).

Kritéria hodnocení zaměstnanců

Účelné hodnocení je založeno na využití účinných kritérií. Kritéria hodnocení zaměstnanců zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Jsou jimi například (Šikýř, 2014):

- výsledky – množství a kvalita práce, včasnost provedení;
- chování – přístup k práci, provedení práce;

- schopnosti – způsobilost k práci;
- motivace – ochota k práci;
- podmínky – pracovní doba, pracovní prostředí.

Wágnerová (2008) doporučuje, aby kritéria byla spíše objektivní než subjektivní a řídila se chováním, ne vlastnostmi zaměstnance. Musí být zaměstnanci včas, předem sděleny a měly by být ve vztahu k práci a k popisu práce zaměstnance.

Metody hodnocení zaměstnanců představují specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu na základě závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce (Šikýř, 2014). Rozlišujeme:

- **Hodnocení dle dohodnutých cílů** – používá se pro hodnocení manažerů nebo specialistů. Zkoumá a posuzuje dosažení dohodnutého cíle. Optimálně dohodnuté pracovní a rozvojové cíle často využívají zkratku SMART, kdy S znamená specifické, M znamená měřitelné, A znamená dohodnuté, R znamená reálné a T znamená termínované (Armstrong a Taylor, 2015).
- **Hodnocení podle stanovených norem** – to se používá při hodnocení např. dělníků, kdy se zkoumá a posuzuje splnění stanovené normy, například průměrného výkonu na pracovišti (Šikýř, 2014).
- **Hodnocení pomocí stupnice** – jde o univerzální metodu. Každé kritérium pracovního výkonu se posuzuje zvlášť, přiřazením určitého stupně pracovního výkonu, např.: 1- nepřijatelný, 2- podprůměrný, 3- průměrný, 4- nadprůměrný, 5- vynikající. Zde je nutné se vyvarovat sklonu k přílišné schovávavosti nebo přísnosti v hodnocení a nehodnotit pouze na základě výrazných pozitiv nebo negativ (Šikýř, 2014).
- **Hodnocení volným popisem** – jedná se o univerzální metodu. Hodnotitel popisuje pracovní výkon hodnoceného podle předem daných kritérií. Zpravidla se používá při hodnocení manažerů a specialistů (Šikýř, 2014).
- **Hodnocení metodou kritických případů** – obvykle poskytuje pouze doplňkové údaje o pracovním výkonu posuzovaného. Hodnotitel zaznamenává mezní situace (Šikýř, 2014).
- **Hodnocení metodou AC/DS (assessment centre/development centre)** - využívá se pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu u klíčových zaměstnanců v rámci plánování

personálního rozvoje zaměstnanců. Používání této metody je založeno na skupinovém a individuálním řešení modelových úkolů a případových studií, které prověří skutečné schopnosti a motivaci hodnocených zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Hodnocení pracovního výkonu provádí manažer, který řídí pracovní výkony zaměstnanců. Hodnotit můžou ovšem i další zainteresované strany. Toto zapojení více hodnotitelů směřuje k uplatnění koncepce 360stupňové zpětné vazby (Šikýř, 2014).

360stupňová zpětná vazba neboli také vícedrožová znamená, že pracovní výkon hodnotí více lidí z různých řad – mohou to být nadřízení, podřízení, kolegové, externí hodnotitelé nebo zákazníci (Armstrong, 2015). Obvykle se používají anonymní dotazníky, kdy zákazníci popíší chování zaměstnanců. Vyhodnocování těchto dotazníků je však složité, protože validita různých hodnotitelů je odlišná, a ne každý umí objektivně posoudit samotný pracovní výkon. Mnoho organizací, které používají 360stupňovou zpětnou vazbu, nevyužívá výsledky pro účely mezd ani profesního postupu, ale za účelem zlepšení komunikace, snížení nespokojenosti zákazníků a posílení týmové práce. „Víceúrovňová zpětná vazba je navržena tak, aby umožnila těm, kdo pracují s hodnoceným soustavně, zhodnotit a okomentovat jeho výkonnost. Je tedy méně hierarchicky orientovaná, podporuje důvěru a umožňuje zaměstnancům se participovat na rozhodnutích o své profesní dráze“ (Wagnerová, 2011).

Tuto víceúrovňovou zpětnou vazbu může obohatit mystery shopping neboli tajný nákup, při kterém přibývá další hodnotící strana.

2 MYSTERY SHOPPING

Jedna z užívaných metod kontroly pracovního výkonu je mystery shopping (zkráceně MS). Tento anglický název se obvykle do češtiny nepřekládá, jelikož je v odborných kruzích poměrně známý. Někdy můžeme slyšet volný překlad „testovací nákup“ nebo „tajný nákup“. Nejčastěji se používá k posouzení pracovníků a jejich pracovního výkonu v oblasti služeb a prodeje, výjimkou však není jeho užití i mimo komerční obory podnikání (Wagnerová a kol, 2011). „Mystery shopping je skrytým zúčastněným pozorováním, prostřednictvím kterého lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit. V praxi to pak znamená, že mystery shopper (hodnotitel), jehož úkol není zaměstnanci znám, předstírá nákupní záměr, požaduje službu nebo si nechává poradit. V rámci takto vymezené situace se uskutečňuje kvazi-reálný prodejní rozhovor, který je následně zhodnocen“ (Böhm, Fischl a Rennhak, 2005).

Princip mystery shoppingu spočívá v tom, že pozorovatel vystupuje v roli normálního zákazníka, projevuje zájem o koupi a zároveň sleduje průběh prodeje a kvalitu clientského servisu. Mystery shopper se musí do role zákazníka vžít a připravit se na případné dotazy obsluhy. Tato metoda propojuje prvky kvalitativního a kvantitativního přístupu. Cílem je kvantifikovat výskyt určitého jevu (např. v kolika případech nebylo jídlo zákazníkovi vydáno do pěti minut) a taky subjektivně vnímat s tím spojené další jevy (např. zda byl personál při obsluze příjemný) (Tahal a kol., 2017). Mystery shopper pak podává o svém zážitku zpětnou vazbu, kterou zapisuje do předem připraveného dotazníku.

Mystery shopping má uplatnění ve všech odvětvích, avšak nejvíce se používá v kinech, restauracích, prodejnách nebo hotelech. Často má tajný zákazník za úkol otestovat zaměstnance v netradičních situacích, jako je například reklamace zboží či atypická transakce a pozorovat jejich znalosti a dovednosti (Kozel a kol., 2011).

Kozel a kol. (2011) uvádí, že mystery shopping zpravidla zkoumá tyto prvky:

- počet zaměstnanců v prodejně;
- jak dlouho trvá, než bude zákazník obsloužen;
- jména zaměstnanců;
- pozdrav;

- otázky prodavače;
- druhy nabízených výrobků;
- použité prodejní argumenty při prodeji;
- způsob, jakým se prodavač snaží uzavřít prodej;
- nabídku dodatečného produktu;
- pozvání k opětovné návštěvě prodejny;
- čistota prodejny a příslušenství;
- rychlost služby;
- dodržování norem společnosti vztahující se ke službě.

2.1 Historie mystery shoppingu

Vznik mystery shoppingu se datuje do začátku čtyřicátých let minulého století ve Spojených státech amerických. Tenkrát byl používán převážně k odhalení nepoctivých zaměstnanců v bankách a obchodech. Tyto tajné kontroly byly prováděny hlavně soukromými detektivy, kteří pracovali pro výzkumnou společnost WilMark. Se zvětšujícím se trhem rostla i konkurence a firmy začaly vnímat, že spokojenost zákazníků je klíč k úspěchu. Proto zájem o mystery shopping stále rostl a firmu oslovily i mezinárodní společnosti, jako například restaurace a sítě s rychlým občerstvením KFC, Taco Bell a Burger King (TrendSource, 2017; Erstad, 1998).

Největší rozpuk nastal s příchodem internetu v 90. letech 20. století. Mystery shoppeři začali dostávat informace a pokyny pro jejich návštěvu online a také výsledky šetření mohli místo osobního setkání odesílat e-mailem – to celý proces výrazně zrychlilo. S příchodem nových technologií se k hodnotícím dotazníkům začaly připojovat fotografie nebo zvukový záznam z provedené kontroly. Z nástroje, který původně měl za úkol monitorovat čestnost v organizacích, se později stalo měřítko kvality poskytovaného servisu, pracovního výkonu, dodržování předpisů, a hlavně zákaznické spokojenosti (TrendSource, 2017). V 90. letech dále vzniká Asociace poskytovatelů služeb mystery shoppingu – **MSPA** (Mystery Shopping Providers Association), která ve svých pravidlech stanovuje etické zásady MS a zavazuje se k neustálému zlepšování poskytovaného servisu svým zákazníkům. V současné době má přes 150 členských agentur z celého světa (Wágnerová a kol., 2011).

V posledních letech se mystery shopping stal běžným nástrojem kontroly a zlepšování služeb. Díky jeho základní myšlence, podívat se na služby organizace očima zákazníka, je jednou z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí výzkumu trhu u nás. Využívání mobilních telefonů a tabletů je v dnešní době při provádění mystery shoppingu standardem. Nyní je možné skrz chytré zařízení vyplňovat dotazníky, ale třeba i získávat nové mystery shoppery. „Prosazuje se například rekrutace formou microtargetingu, kdy Vám aplikace nabídne možnost realizovat mystery shopping v reálném čase třeba při návštěvě obchodního centra“ (Hrbalová, 2016). Nové technologie umožňují například provádět tajnou návštěvu pomocí video brýlí. Tímto videem je zachycen přímý pohled zákazníka, který nás uvádí do centra dění, a navíc umožňuje detailnější analýzu kontroly a výsledků (Hrbalová, 2016; Hodgins, 2020).

2.2 Cíle mystery shoppingu

Jak bylo uvedeno výše, MS je efektivní metodou, jak zjišťovat spokojenost zákazníků, kvalitu poskytovaného klientského servisu, respektive hodnotit pracovní výkon zaměstnanců a prodejních týmů (Wagnerová a kol., 2011). Wagnerová míní, že mystery shopping umožňuje zhodnotit míru, jakou jsou naplňovány cíle organizace (prodejní strategie, standard služeb atd).

Mystery shopping poskytuje informace o pracovním výkonu, určuje, kde jsou jeho nedostatky a navrhuje návrhy na zlepšení. Všimá si také toho, co je pro zákazníky při prodeji nejdůležitější. Tím, že zaměstnanci vědí, na co se v klientském servisu zaměřit, je pro ně jednodušší produkovat excelentní výkon. Pokud je MS vyvíjen a řízen zaměstnanci a zákazníky společně ruku v ruce, výsledků mohou být prospěšné pro obě strany (Erstad, 1998).

Dobře odvedený mystery shopping umožňuje zhodnotit servisní a kvalitativní standardy společnosti, odhalit slabé stránky a určit problematické oblasti. Slouží také k nalezení rozvojového potenciálu a k udržení konkurenceschopnosti. V poslední řadě by MS měl motivovat k profesnímu rozvoji zaměstnanců (Wagnerová a kol., 2011).

2.3 Formy mystery shoppingu

Během let se mystery shopping začal používat v mnoha odvětvích, například s pomocí IT nástrojů, a tak se vyvinuly různé formy mystery shoppingu. Mezi nejběžnější formy řadíme (Čvirik, 2021; Tahal a kol., 2017):

Mystery Visits – klasická forma mystery shoppingu, kdy tajný zákazník předstírá zájem o produkt, avšak jeho reálný záměr je monitorování prodeje, výkon zaměstnance a dalších faktorů, které ovlivňují clientský servis (Čvirik, 2021). Tyto kontroly nejvíc využívají restaurace, banky, fitness centra a obchody (Intouch Insight, 2021).

Mystery Calling – forma mystery shoppingu, která je provedená pomocí konverzace po telefonu. Tajný zákazník postupuje dle dohodnutých kritérií a předstírá zájem o produkt, informace či chce podat stížnost. V tomto případě zkoumá přístup k zákazníkům, rychlost odpovědí a celkovou kvalitu hovoru. Může být proveden samostatně či propojen s mystery shoppingem – takto můžeme zjistit například rozdíl mezi clientským servisem v prodejně a skrze zákaznickou linku. Tím, že mystery calling není kontrola face-to-face, jsou na mystery shoppera kladeny menší požadavky (Čvirik, 2021). Nejvíce se používá ke kontrolám call center, hotelů, zdravotních služeb či informačních technologií (Intouch Insight, 2021).

Mystery e-mailing – výzkum provedený skrz e-maily. Mystery shoppeři napíší e-mail z fiktivní adresy a drží se stanovených kritérií. Je to pro ně nejjednodušší forma, jelikož si e-maily mohou připravit a mají možnost e-mail upravovat a konzultovat ho s kolegy (Čvirik, 2021).

Mystery Flying – soustředí se na mystery shopping leteckého cestování – cílem je zkoumat clientský servis na letištích a přímo na palubě letadel. Pro společnosti, které nabízejí lety business či první třídou, je důležitý nadstandardní servis, a proto je zde tato metoda velmi užitečná (Čvirik, 2021).

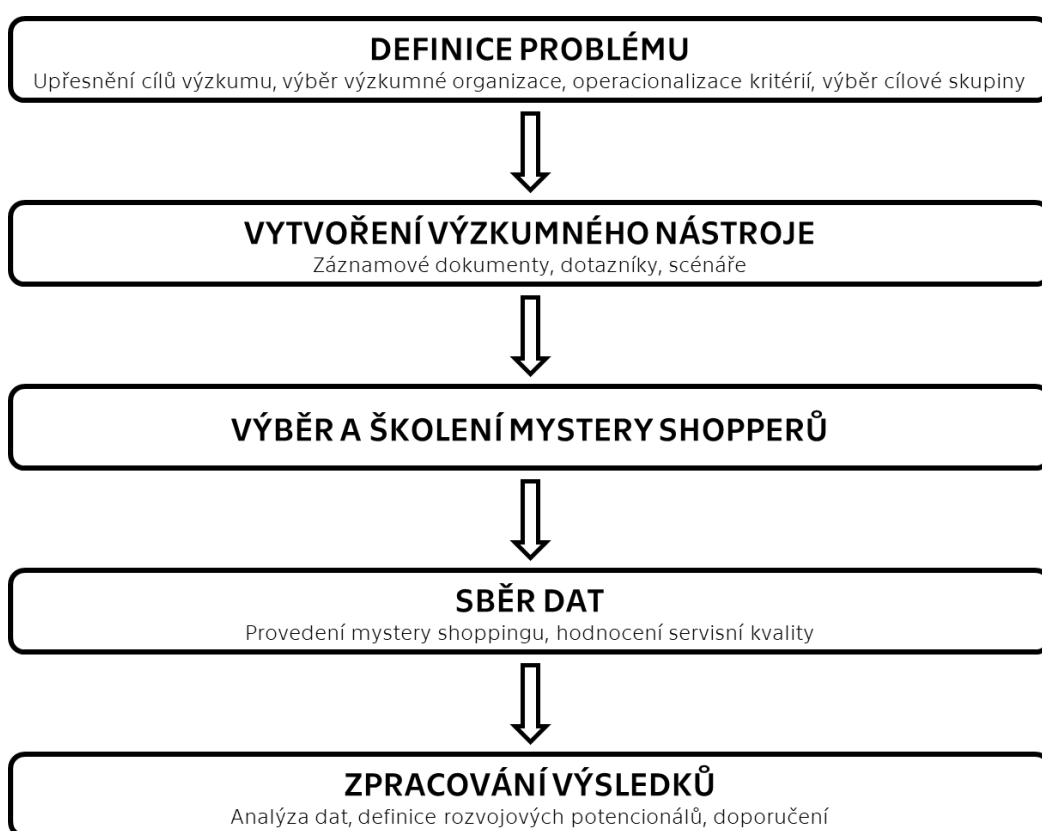
Mystery Guessing – tato forma mystery shoppingu se používá primárně k ohodnocení hotelového průmyslu. Tajný zákazník monitoruje kvalitu poskytovaného servisu a čistotu v hotelech a zařízeních, které patří k hotelu (Čvirik, 2021).

Mystery clicks/ virtual mystery shopping – nová forma mystery shoppingu, kdy mystery shopper kontroluje internetové prodeje a komunikaci internetových obchodů

se zákazníky (Čvirik, 2021). Prodeje přes internet stále stoupají, a tudíž i zájem o tyto služby. Tajný zákazník zde sleduje taky přehlednost stránek e-shopu anebo jak obchod komunikuje se zákazníky na sociálních sítích. Používá se zejména v realitních službách, v cestování, telekomunikaci a e-commerce (Intouch Insight, 2021).

2.4 Fáze mystery shoppingu

Celý proces zavádění pracovního hodnocení prostřednictvím mystery shoppingu v organizaci se dělí do několika fází, které shrnuje obrázek 2.



Obrázek 2 - Fáze mystery shoppingu

Zdroj Wágnerová a kol. (2011)

2.4.1 Definice problému a přípravné období

V této první fázi se nejprve musí provést analýza očekávání a potřeb zákazníků (klientů) a to nejčastěji formou dotazníkového šetření (tzv. customer survey). Tyto dotazníky nám odhalují mnoho specifických požadavků lokálních klientů – požadavky se mohou lišit například u zákazníků z vesnice versus z velkého města. Právě tyto

požadavky a očekávání zákazníků výrazně ovlivňují úroveň nabídky a servisních standardů společnosti (Wagnerová a kol., 2011).

V přípravné etapě se zjišťuje, na co zákazník klade důraz, co je pro něj důležité a co jej motivuje k dalšímu nákupu. Důležité je poskytování dokonalého zákaznického servisu a vstřícný přístup ke každému zákazníkovi. Jen tak může organizace získat co nejvíce spokojených zákazníků. Odborníci uvádí tyto důvody, proč je dobré pečovat o spokojené zákazníky (Wagnerová a kol., 2011):

- nakupují více a jsou k organizaci loajální;
- kupují i doplňkové produkty;
- šíří dobré jméno organizace;
- nenechávají se ovlivnit negativní reklamou;
- přichází s dobrými nápady.

Výsledek této analýzy slouží dále k určení otázek a kritérií, na které se má mystery shopper při své kontrole zaměřit. Je důležité, aby zaměstnanci předem věděli, na co se bude tajný zákazník zaměřovat a znali standardy, které se od nich při kontrole očekávají (Erstad, 1998). „Do procesu stanovení kritérií je vhodné zapojit i zaměstnance, kteří budou hodnoceni, často totiž dovedou výstižně popsat požadavky své pracovní pozice“ (Wagnerová, 2011). Tím, že zaměstnancům umožníme podílet se na přípravě systému hodnocení, eliminujeme jejich pocit nespravedlnosti, který při hodnocení často cítí (Štikar a kol. 2003).

Mystery shopping se zaměřuje na hodnocení pracovníků při interakci se zákazníkem. Prodavači jsou hodnoceni například podle toho, jak hezky jednájí se zákazníky, podle odbornosti, spolupráce s ostatními zaměstnanci a taky podle jejich schopnosti reagovat na stížnosti a zvládat konflikty. Vymezená kritéria v těchto kategoriích později fungují jako model ideálního stavu a je s nimi později chování zákazníka srovnáváno (Wagnerová a kol., 2011).

2.4.2 Vytvoření výzkumného nástroje

Jakmile byla organizací definována kritéria, podle kterých je možné hodnotit výkonnost pracovníků, je na řadě rozhodnout, jak bude hodnocení prováděno. Při tvorbě designu projektu MS je nutné brát v potaz kontext celé organizace, účel, za jakým se hodnocení provádí a určit pracovní pozice, jež budou do hodnocení mystery shopperem zahrnuty. Po pečlivé analýze pracovní pozice jsou definována kritéria hodnocení a připraveny dokumenty, do kterých budou tajní zákazníci zaznamenávat hodnocení kontroly. Nejčastěji bývají vytvořeny dotazníky, jelikož jsou přehledné, jednotné a časově nenáročné. Nicméně ne vždy je možné kritéria hodnocení zjednodušit do jednoznačných formulací a též takové hodnocení bývá zatížené subjektivismem hodnotitele. Je tedy nutné spolu s hodnotiteli provést důkladný rozbor jednotlivých položek dotazníku, aby záznam nebyl zkreslen individuálně rozdílnými interpretacemi (Wagnerová a kol., 2011).

Aby bylo možné objektivně posoudit faktickou výkonnost konkrétního pracovníka nebo pracovního týmu, je třeba rovnoměrně rozvrhnout jednotlivá hodnocení (tj. návštěvu v provozovně a uskutečnění mystery shoppingu, mystery callu atd) tajných zákazníků v průběhu pracovního týdne. Nejvíce se v praxi osvědčilo rozpracovat rozvrh jednotlivých návštěv, dohodnout čas, místo a pracovníka, kterého bude mystery shopper hodnotit.

Scénář kontroly je připraven předem a jsou určeny přesné pokyny, kterých se má hodnotitel při návštěvě držet. Je dáno, jak se má hodnotitel chovat, na jaké aspekty se má v průběhu zaměřit, jak dlouho se na prodejně má pohybovat, zda má obsluhu oslovit sám či počkat. Mystery shopper má taky instrukce, jak má dále komunikovat s personálem a co od něj požadovat, co má při obsluze pozorovat a na co se doptávat (Tahal a kol., 2017).

2.4.3 Výběr a školení mystery shopperů

Jelikož se na projektu zpravidla podílí více mystery shopperů, je důležité, aby postupovali jednotně (Tahal a kol. 2017). Školení je prováděno hromadně, kde jsou všichni hodnotitelé seznámeni s touto metodou společně. To zaručuje větší validitu hodnocení. Cílem je dosáhnout shody v pojetí jednotlivých kritérií a jejich

důležitosti. Proto tvůrci projektu a hodnotitelé podrobně rozebírají položky dotazníku (Wágnerová a kol., 2011).

Obsah školení mystery shopperů musí obsahovat nejméně tyto okruhy (SIMAR, 2022):

- informace o školící agentuře a jejím působení;
- smysl, cíle a pravidla mystery shoppingu;
- etické zásady práce mystery shoppera v souladu ICC/ESOMAR kodexem;
- význam přesného dodržení technických postupů, etických zásad mystery shoppingu a práce s daty;
- vysvětlení typů šetření, s nimiž se mystery shopper ve své činnosti může setkat;
- techniky mystery shoppingu;
- využívání příruček mystery shoppingu – většina agentur vydává manuály pro mystery shoppery v rozsahu celého školení;
- způsob hodnocení práce mystery shoppera;
- informace o způsobu odměňování.

Dobrý tajný zákazník musí umět improvizovat a znát objekt zájmu dané kontroly. Pokud navštíví například prodejnu se sportovním sortimentem, musí působit jako opravdový zákazník, který si přišel koupit lyže, kolo či jiné sportovní vybavení. Dobré je si připravit nějaké doplňující informace či historku, se kterou pak mystery shopper bude reagovat na otázky prodavače. To přidá na celkové věrohodnosti a zvýší se pravděpodobnost, že tajného zákazníka prodavači neodhalí.

Avšak i když mohou při kontrole nastat různé situace, vždy by se měl mystery shopper držet předem připravených postupů ve scénáři (Tahal a kol., 2017).

2.4.4 Sběr dat a provedení mystery shoppingu

Aby byly výsledky hodnocení zaměstnanců co nejjednodušší, je zapotřebí vytvořit rámcový scénář interakcí hodnotitele s hodnoceným pracovníkem. Většinou je vytvořeno několik pracovních úkolů, se kterými jde hodnotitel na kontrolu. Předstírá, že je skutečným zákazníkem a vstupuje do přímého kontaktu s vybraným prodavačem. „Mystery shopper iniciuje interakci, jak se ale nakonec hodnocení vyvine, je ovlivněno také reakcemi hodnoceného a celým situačním kontextem provozovny“.

Scénáře mystery shoppingu by měly být nenápadné, aby nedošlo k odhalení hodnotitele (Wágnerová a kol., 2011).

Mystery shopping je zaměřený na rozpoznání nedostatků v pracovní činnosti a klade důraz na behaviorální charakteristiky interakce prodavače se zákazníkem. Záznamy hodnocení mají většinou podobu strukturovaného dotazníku, který obsahuje škály v těchto oblastech (Wágnerová a kol., 2011):

- Odborná připravenost – v této oblasti jsou rozebrány pracovní postupy, odborné znalosti, předpisy, kvalita práce atd.
- Sociální kompetentnost – verbální schopnosti zaměstnance, navazování kontaktu se zákazníkem, řešení konfliktních situací, spolupráce v týmu atd.

Pracovní chování bývá v hodnocení oznámkováno pomocí numerických škál, díky kterých získáváme kvantitativní data. Získané data lze poté zpracovat jako přehledové grafy. Při pravidelném hodnocení tyto grafy pomáhají dokumentovat pracovní výsledky a jejich zlepšení, kterého bylo v kvalitě zákaznického servisu dosaženo. Aby bylo hodnocení přesnější, jsou některé položky v dotazníku doplněné o komentář. Hodnocení oznámkované pomocí numerických škál bývá později interpretováno taktéž pomocí slovního doprovodu, který dokreslí celý kontext provedeného mystery shoppingu (Wágnerová a kol., 2011).

2.4.5 Zpracování výsledků

Po skončení kontroly jsou výsledky zapsány do předem připraveného formuláře, kde jsou popsány jednotlivé kroky návštěvy mystery shoppera (většinou chronologicky). Je zde uděleno hodnocení každého bodu kontroly na numerické stupnici a hodnotitel má taky možnost připsat slovní komentář, aby dokreslil své hodnocení. Jsou zde uvedeny také subjektivní pocity výzkumníka, například jak dobře se v prodejně cítil, jak byl personál vstřícný atd. Tajný zákazník může také přiložit fotografie, video či zvukový záznam (Tahal a kol., 2017).

Erstad (1998) uvádí, že by výsledky konkrétní návštěvy mystery shoppera měly být porovnávány s výsledky předchozích kontrol. Mělo by se přihlížet i na hodnocení jiných zdrojů, např. dotazník zákaznické spokojenosti či hodnocení nadřízeným – takto získáme pohled z vícero stran a hodnocení zákazníka nezávisí pouze a jen na pětiminutové tajné kontrole.

Výsledky hodnocení mystery shoppingu jsou dále použity se třemi záměry (Wilson, 1998):

- jako nástroj identifikace selhání a slabých míst v klientském servisu;
- k povzbuzení a motivaci výkonu zaměstnanců formou ocenění, školení a systému odměňování;
- k posouzení konkurenceschopnosti klientského servisu organizace a porovnání s konkurencí ve stejném odvětví.

Dobré hodnocení může znamenat také odměny pro zaměstnance či celý tým, a proto mystery shopping výrazně zvětšuje alespoň krátkodobou motivaci (Wilson, 1998).

Hodnocení pracovního výkonu má skutečný přínos pouze tehdy, vede-li k odstranění chyb a nedostatků v pracovním chování a stimuluje-li rozvoj zaměstnaneckého potenciálu. Přestože tyto hodnocení mystery shoppaera nebývají předmětem postihů, zaměstnanci se často restriktivních opatření obávají a strach je může dočasně demotivovat. Někdy tento strach vede až k nevráživosti mezi členy pracovního kolektivu nebo ke zvýšení fluktuace (Wágnerová a kol., 2011).

Zaměstnance je proto nutné informovat o účelu hodnocení pracovního výkonu a informovat je o plánovaném hodnocení vždy předem. Není ale v zájmu organizace sdělovat zaměstnancům přesný harmonogram projektu MS, přesné datum a místo plánovaných návštěv (Wagnerová a kol., 2011).

V závěru hodnocení je zaměstnancům poskytnutá zpětná vazba o jejich pracovním výkonu a jsou rozpracovány plány rozvoje, které mohou mít individuální charakter nebo jsou realizovány hromadně pro celé pracovní týmy. „Vytvoření funkčního cyklu hodnocení – zpětná vazba – rozvoj, vzdělávání – hodnocení je podmínkou efektivní aplikace metody“ (Wagnerová a kol., 2011).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODIKA ŠETŘENÍ

Praktická část se zabývá vlivem mystery shoppingu na pracovní výkon zaměstnanců ve společnosti Cinestar s. r. o., která již několik let využívá pro kontrolu pracovního výkonu zaměstnanců právě mystery shopping. Cílem je prozkoumat a posoudit jeho vliv na výkon pracovníků, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny ve využívání mystery shoppingu.

Praktická část je zpracována na základě interních materiálů poskytnutých multikinem a vlastního šetření v podobě realizace mystery shoppingu. Analyzován je pohled na tajné nákupy z pohledu manažera, který za pracovní výkon zodpovídá i opačný pohled pracovníka, který je mystery shopperem pozorován a následně hodnocen. Dle poskytnutých informací je v kapitole 5 vymezeno stávající využití mystery shoppingu ve vybrané pobočce a jsou zmíněny postupy, které společnost následně pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců využívá.

Mystery shopping byl proveden **osobním pozorováním** v multikině v opavském Cinestaru dne 7. 4. 2023 podle předem vymezeného scénáře a s využitím vytvořeného formuláře. Scénář byl vytvořen na základě informací poskytnutých manažerkou pobočky a byly zvoleny body, na které se bylo třeba během výzkumu zaměřit. Následné šetření bylo zaznamenáno do formuláře hodnocení mystery shoppingu, který byl vytvořen dle skutečného výpisu výsledků, který Cinestar pravidelně používá. Scénář provedeného mystery shoppingu se nachází v příloze 1 a obecný formulář pro zaznamenání výsledku v příloze 2. Podrobně je průběh této kontroly sepsán v kapitole 6.

Pro zjištění rozdílnosti pohledů na kontrolu pomocí mystery shoppingu byly vytvořeny otázky, které byly později použity při **rozhovoru** s generální manažerkou pobočky a brigádníkem. Výstup z těchto rozhovorů je uveden v kapitole 5 a seznam otázek v příloze 3.

Provedený výzkum mystery shoppingu je vyhodnocen v kapitole 6, kde se nachází formulář s konkrétními výsledky provedené kontroly, které jsou zpracovány do tabulek, numericky ohodnoceny a slovně okomentovány. Konečným výstupem jsou **návrhy na zlepšení** ve využití mystery shoppingu a jejich implementace tak, aby měl mystery shopping na pracovní výkon pracovníků co největší pozitivní vliv. Tyto návrhy jsou uvedeny v kapitole 7.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro tuto bakalářskou práci byla ke spolupráci zvolena síť multikin Cinestar s. r. o., která pro hodnocení pracovního výkonu a celkové kontroly práce pracovníků využívá právě metodu mystery shopping.

4.1 Pobočky společnosti

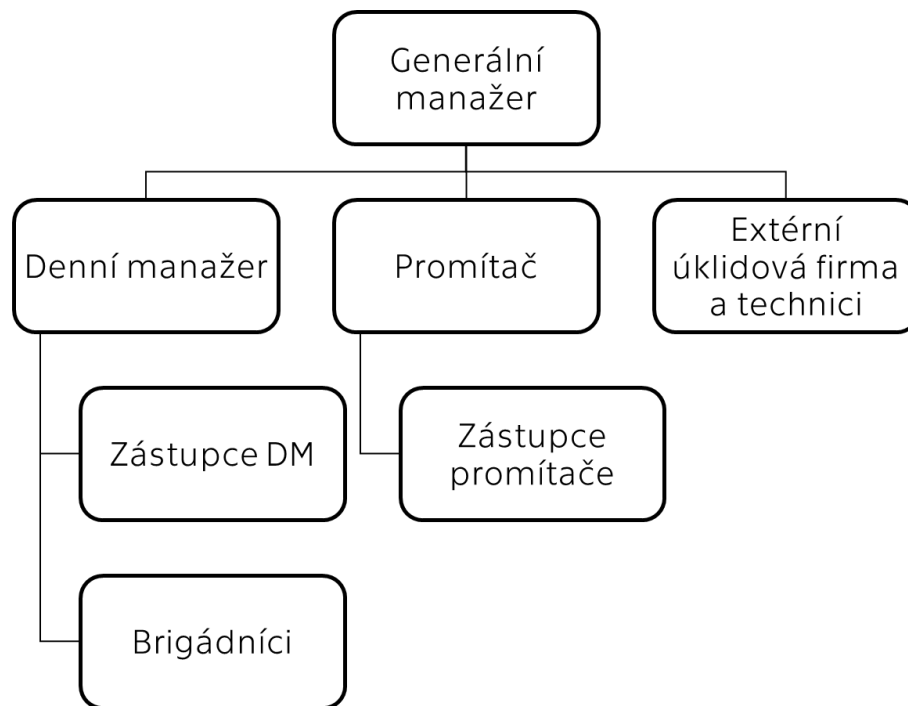
Společnost Cinestar je druhá nejrozšířenější síť multikin v České republice. Na českém trhu působí od roku 2001, kdy vznikly první dvě kina, a to v Hradci Králové a Ostravě. V roce 2009 firma koupila dvě multikina společnosti Village Cinemas a tak si získala i pražský trh, kde dosud chyběla.

V současné době provozuje Cinestar třináct poboček rozprostřených téměř po celém Česku (konkrétně v Hradci Králové, Ostravě, Českých Budějovicích, Olomouci, Plzni, Pardubicích, Mladé Boleslavi, Jihlavě, Liberci, v Praze na Andělu a Černém mostě, v Opavě a Českých Budějovicích). Největší multikino se nachází na pražském Andělu, kde také sídlí centrála celé společnosti. Zároveň je zde čtrnáct sálů a najednou může multikino navštívit až 2242 hostů. Celkově má společnost devadesát devět kinosálů s kapacitou přes šestnáct tisíc míst a roční návštěvnost se pohybuje okolo čtyř miliónů diváků (Cinestar; iDnes, 2009).

Tato bakalářská práce se však konkrétně týká opavské pobočky, která je součástí obchodního centra Breda&Weinstein. Opavský Cinestar disponuje šesti sály a má kapacitu 657 míst.

4.2 Personální struktura

V opavské provozovně pracuje okolo dvaceti pěti pracovníků, dva denní manažeři a jejich zástup, promítač a generální manažerka. Cinestar si také platí externí firmu, která zajišťuje úklid prostor multikina a techniky, kteří mají na starosti složitější údržbu. Schéma personální struktury v Cinestar Opava (Cinestar):



Obrázek 3 - Personální struktura Cinestar Opava

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě poskytnutých dokumentů a informací multikinem Cinestar jsou vypsané následující pracovní pozice a jejich hlavní povinnosti a úkoly. Vše začíná **PRACOVNÍKY**, kteří zajišťují veškerý clientský servis a mají na starosti zákazníky a jejich obsluhu, od samotného vkročení do multikina až po usazení do sálu. Pracovníci jsou zaměstnání na DPP či DPČ a mohou pracovat na třech pozicích:

- **POKLADNÍ** – pokladní jsou první osoby, se kterými se zákazníci setkávají, když do multikina přijdou. Obsluha na této pozici návštěvníkovi poradí a prodá lístky na konkrétní představení. Brigádníci znají filmy, které se zrovna v kině promítají a také mají přehled o těch, které se budou do kin uvádět v nejbližších měsících. Měli by znát žánr filmu, alespoň tři hlavní herce a ideálně režiséra snímku. Při obsluze zákazníka mu doporučí obdobný film, na který se může dostavit příště a při odchodu zákazníkovi popřejí pěknou zábavu.
- **BARMAN** – pracovníci na této pozici mají na starost občerstvení, které si mohou diváci zakoupit před představením a vzít si je s sebou do sálu. Každý zákazník si může vybrat z menu, které obsahuje jak klasické slané pochutiny typické pro kino, tak sladké tyčinky, nanuky či kávu. Zaměstnanci mají přehled o všech alergenech a umí poradit zákazníkovi při výběru. Při obsluze ideálně zkompletují občerstvení do výhodných menu s postmixem či jiným nápojem.

Pokud zákazník už na bar přijde s žádostí o menu, musí obsluha nabídnout větší menu a vysvětlit výhody, proč je pro zákazníka výhodnější. Zaměstnanec také musí nabídnout návštěvníkovi doplňkové produkty, jako třeba sušené maso nebo ledovou tříšť – nabízené produkty volí podle kategorie zákazníka. Ženám nabídne např. kávu či sladkou tyčinku, pánům pivo nebo sušené maso a dětem ledovou tříšť nebo gumové bonbóny. Volba doplňkového prodeje je na každém barmanovi, avšak měl by se trefit do správné kategorie. Nesmí např. nabídnout dítěti sušené maso a dospělému muži ledovou tříšť. Vše je zakončeno přáním dobrého pochutnání a zábavy. Barmani jsou povinni vést deníky pro určité typy občerstvení, např. deník ledové tříště, deník nachos omáček. Jsou tam napsány šarže a datum otevření balení, doba spotřeby a jméno a příjmení barmana, který občerstvení připravil. Jsou povinni dodržovat hygienické opatření dle systému HACCP.

- **UVADĚČ** – klientský servis je zakončen uvaděčem, který zákazníkům kontroluje vstupenky a vpustí je do sálu. Při obsluze pracovník pozdraví, naviguje zákazníka do sálu a přeje příjemný zážitek. Uvaděč má na starosti spolu s externími pracovníky úklid sálů po představení a rozdává zákazníkům speciální brýle v případě 3D projekce. Než pracovník pustí návštěvníka do sálu, musí se ujistit, že nepronáší jiné než kinem zajištěné občerstvení. Vlastní občerstvení je v multikině Cinestar zakázáno, a pokud s sebou zákazník nějaké vlastní jídlo má, je mu nabídnutá úschova do konce představení.

Nadřízenými těchto brigádníků jsou **DENNÍ MANAŽEŘI (ZKRÁCENĚ DM)**. Ti mají za úkol celý chod multikina. Organizují praktické denní otevření a uzavření multikina včetně zakódování EZS. Při nepřítomnosti promítače rozjíždí a ukončují provoz kabiny. Denní manažer řeší veškeré připomínky, stížnosti a požadavky diváků. Sestavuje plány služeb s ohledem na očekávanou návštěvnost multikina. Zajišťuje úplné zaškolení podřízených zaměstnanců a zadává jim úkoly v rámci výkonu jejich pracovních náplní a kontroluje kvalitu jejich plnění. Při velkém náporu zákazníků denní manažer pomáhá brigádníkům na pozici a např. doplňuje zásoby na baru, aby brigádníci mohli bez problémů obsloužit všechny návštěvníky. Při nepřítomnosti promítače odpovídá denní manažer za promítání filmů a pokud se naskytne jakýkoliv technický problém, má za úkol ho vyřešit. Kromě chodu multikina mají DM na starosti objednávání zboží a komunikaci např. s techniky nebo s obchodními zástupci. Jsou odpovědní za BOZP (např. kontrola hasících přístrojů, lékárniček) a za dodržování hygienických plánů a

zásad systému HACCP (na každý povrch jiný hadřík a čistič). Zadávají do systémů promítací plán kina na následující týden a komunikují s filmovými distributory. Zajišťuje veškerý tok finančních prostředků a cenin daného multikina (vstupné za vstupenky, poukázky, vouchery, finance za občerstvení, aj.) a spravuje finanční hotovost daného multikina. Předepsaným způsobem provádí odvod cenin (stravenek a poukázek) a hotovostních tržeb do trezoru, banky či na centrálu. Kontroluje vyúčtování hotovosti a cenin pokladních a barmanů.

Za filmové představení odpovídá **PROMÍTAČ**, potažmo DM při jeho nepřítomnosti. Promítač má na starosti příjem a odesílání filmového obsahu tak, aby nedošlo k jeho poškození a aby byl pro budoucí kino týden včas v kabině. Nahrává filmy z datových přenosných nosičů do místního centrálního úložiště. Vizuálně kontroluje kvalitu dodaných filmů, obraz i hlasitost. Kontroluje a spravuje reklamní bloky před filmovým představením. Dále nastavuje promítací systém tak, aby každý sál byl připraven v daný čas a dle hracího plánu a projekce byla připravena v maximální dosažitelné kvalitě včetně souvisejících návazností (opony, světla, dveře atd.). Pracovník provádí zkušební projekce premiérových filmů před prvním promítáním a v případě závad okamžitě o této skutečnosti informuje GM a distributora a podílí se na řešení nápravy. Promítač musí dodržovat zásady vzdáleného připojení a řešení krizových situací tak, aby byl zajištěn co nejlepší provoz promítací kabiny. Při krátkodobém či dlouhodobém výpadku elektrického proudu spouští elektrickou požární signalizaci. Zajišťuje kontrolu funkčnosti informačních obrazovek ve prostorách multikina a řeší veškeré závady spolu s centrálou a dodavateli. Provádí pravidelnou údržbu promítací techniky a sleduje také výkon promítacích lamp a zajišťuje jejich výměnu při nedostatečné svítivosti nebo při skončení doby jejich životnosti. Během své služby kontroluje technický stav ostatních technologií souvisejících s promítáním (klimatizace a vzduchotechnika, osvětlení včetně nouzového atd.).

Na vrcholu personální struktury provozovny opavského Cinestar se nachází **GENERÁLNÍ MANAŽERKA (ZKRÁCENĚ GM)**. Ta komunikuje s pražskou centrálou, dále koriguje ústřední požadavky na konkrétní multikino a stanovuje interní cíle, se kterými bude celá pobočka pracovat. Nastavuje normy prodeje na následující období a finanční i nefinanční motivaci podřízených pracovníků. Tyto pracovní cíle poté vyhodnocuje. Má na starosti personální záležitosti, jako jsou např. nábor nových pracovníků, přípravu smluv, kontrolu zákona GDPR, dodržování zákoníku práce a také rozvázání pracovních poměrů. Dává dohromady hrací plán a vyhodnocuje návštěvnost

od čtvrtka do neděle. Podle toho dále plánuje, kdy se jaký film bude promítat, aby byl pro zákazníky vždy ten nejlepší film v tom nejatraktivnějším promítacím čase. Zodpovídá za trezor a veškerou finanční hotovost multikina. Má na starosti kontrolu pracovní doby všech podřízených a zodpovídá za obsazenost služeb denních manažerů a promítače. Deleguje úkoly podřízeným pracovníkům v rámci výkonu jejich pracovní náplně a kontroluje kvalitu jejich plnění. Jelikož je zodpovědná za pracovní výkony všech podřízených pracovníků, zodpovídá za výsledky tajných návštěv mystery shoppera.

5 STÁVAJÍCÍ STAV VYUŽITÍ MYSTERY SHOPPINGU

Mystery shopping je **zadán centrálně** pro všechny provozovny Cinestar a je stanoven zpravidla na **jednu kontrolu měsíčně**. Avšak dle rozhovoru s generální manažerkou tomu tak vždy není. Stává se, že mystery shopper mnohdy i 2 měsíce kontrolu vynechá, a tak tajné kontroly postrádají pravidelnost. Následné výsledky jsou **vyhodnocovány procentuálně** a následně porovnány s ostatními multikiny.

Po tomto srovnání jsou kontroly vyhodnoceny a **následujícím způsobem ohodnoceny** (pravidla Cinestar pro rok 2023):

- všechna kina s hodnotou MS 100 % obdrží odměnu 3000 Kč;
- kino s nejlepším hodnocením MS obdrží odměnu 3000 Kč;
- kino s nejhorším hodnocením MS (nad 90 %) obdrží srážku 1000 Kč;
- kino s nejhorším hodnocením MS (pod 90 %) obdrží srážku 3000 Kč;
- všechna kina s hodnotou MS pod 90 % obdrží srážku 1000-2000 Kč (podle závažnosti pochybení);
- všechna kina, i s hodnotou MS nad 90 %, mohou obdržet srážku 1000 Kč, pokud se zjistí závažné pochybení.

Hodnocení jednotlivých bodů ve formuláři je uděleno nově formou variant splněno či nesplněno. Předchozí hodnocení probíhalo formou numerické škály 1 3 5, kdy nejlepší známka, odpovídající na škále číslu 1, definovala předpisový a bezproblémově odvedený pracovní výkon, prostřední známka tolerovala zaváhání při obsluze a nejhorší známka značila výrazné nedostatky či úplné vynechání pracovního úkolu. Nyní se výběr stupňů zúžil a prostor pro menší chybování pracovníků takřka vymizel. Hodnocení je tedy více subjektivní a je vždy na mystery shopperovi, jestli se např. při chybě pracovníka ještě přikloní k pozitivnímu hodnocení nebo už zvolí negativní. Jelikož při vlastním mystery shoppingu byly pracovní výkony zaměstnanců posuzovány co nejvíce objektivně, bylo zachováno starší hodnocení formou numerické škály, které v určitých případech může být z pohledu pracovníka přívětivější.

Tyto odměny a srážky se přičítají či odečítají ze mzdy **generální manažerce**. Ta je zodpovědná za tajné návštěvy a za pracovní výkony svých zaměstnanců. GM dále podle svého uvážení určuje, jaký bonus či srážku udělí denním manažerům a pracovníkům.

Po tom, co jsou výsledky vyhodnoceny centrálou, jsou odeslány do jednotlivých multikin. Nastává rozebrání výsledků generální manažerkou. Ta všechny body formuláře projde a stanoví, jak se bude dále postupovat. Pokud výsledky dopadly **výborně**, dostane GM bonus ve výši 3000 Kč. Dále pak určí, jakou výši bonusu dostanou denní manažeři. U **pracovníků**, kteří se účastnili tajné kontroly, to bývá **bonus 500 Kč** k mzdě za daný měsíc. V případě, že mystery shopping dopadl průměrně, avšak k závažnému pochybení nedošlo, neobdrží zaměstnanec bonus, ani srážku. Generální manažerka je ohodnocena dle tabulky výše. V případě menší či pochopitelné chybě během MS je zaměstnanec upozorněn generální manažerkou na konkrétní omyl, který při svém výkonu provedl a je znovu poučen, jak má být daný úkol správně odveden. Při **závažnějším pochybení** je pracovník upozorněn na chybu a je mu **strženo 500 Kč z osobního ohodnocení**. Pokud podobné pochybení manažerka zaznamenala i při minulých kontrolách, či jsou s pracovníkem **opakované problémy** a nerespektuje tyto vysvětlení, je mu **odebráno veškeré finanční osobní ohodnocení** v měsíci. Při opakovaném nerespektování pracovní náplně je pracovník přeřazen na jinou pozici nebo je s ním v nejhorším případě rozvázán pracovní poměr.

Celkové shnutí mystery shoppingu generální manažerka sepíše a vloží informace do společné skupiny na sociální síti, kam se připojují všichni zaměstnanci multikina. Jsou zde vypsány výsledky mystery shoppingu a bonusy nebo srážky, které budou zaměstnancům uděleny. Konkrétním zúčastněným pracovníkům manažerka napíše soukromou zprávu a určí si společně den, kdy se sejdou v kanceláři a proberou dané výsledky osobně. Výsledky jsou dány pracovníkovi k prostudování a poté je mu dán prostor k vysvětlení pochybení z jeho pohledu. Je důležité, aby pracovník pochopil, kde udělal chybu a je kladen důraz na to, aby pracovník opravdu věděl, jak správně určitý úkol provést. Následně manažerka rozhodne, jak budou konkrétní problémy řešit. Podle závažnosti a druhu pochybení určí následky a způsob, jakým pracovník svou chybu napraví.

S generální manažerkou multikina Cinestar Opava byl proveden **rozhovor**, který se zaměřil na její osobní názor na mystery shopping z **pohledu manažera**, který je za pracovní výkony zaměstnanců zodpovědný. **Z druhého pohledu** byl vyzpovídan

pracovník, který vystupoval při osobní kontrole mystery shoppingu jako barman (kapitola 6) a je popsán jeho pohled na MS z pohledu hodnoceného.

5.1 Pohled manažera

Generální manažerka mystery shopping vnímá jako **důležitou zpětnou vazbu**, která ji pomáhá poznat, jak pracují pracovníci multikina při její nepřítomnosti. Odhalí, jak kvalitně odvádějí práci zaměstnanci na všech pracovních pozicích (rozhovor s generální manažerkou Cinestar Opava).

Manažerka uvedla, že pozoruje **velký vliv MS na pracovní výkon zaměstnanců**. Pokud se zaměstnanci domnívají, že mystery shopper v blízké době navštíví multikino, pracovníci se snaží odvádět svou práci na 100 %. Jelikož je poskytnuta za dobré výsledky tajné kontroly odměna 500 Kč k měsíční mzdě, motivuje to zaměstnance k předpisovému pracovnímu výkonu. Manažerka si všímá, že pokud pracovníci v minulosti již při mystery shoppingu pochybili, snaží se pracovat na nápravě a všechny pracovní úkoly odvádí dle stanovených předpisů. I potenciální srážka veškerého osobního ohodnocení při dalším špatném výsledku je nutí se více snažit a pohání je to k lepším výkonům (rozhovor s generální manažerkou Cinestar Opava).

K formě způsobu ohodnocení pracovních úkolů mystery shopperem, se GM přiklání k obecnému hodnocení splněno/nesplněno. Je pro ni důležité vykonávání pracovních úkolů bez chyb a dle stanovených předpisů. Numerické hodnocení ji přijde více objektivní, ale implementovala by jej pouze na rozmanitější úkoly (rozhovor s generální manažerkou Cinestar Opava).

5.1.1 Výhody

Generální manažerka spatřuje největší výhodu v tom, že ji tajný zákazník poskytne pohled na provoz multikina, i když ona zrovna nepracuje. Díky tajným kontrolám pozná, jestli vedou denní manažeři svůj tým dobře, vše funguje dle plánů a plní se stanovené cíle. Mystery shopper zároveň kontroluje i práci promítače (kvalita filmu) a práci úklidové firmy (úklid sálů). Mystery shopping tedy poskytuje **komplexní pohled na kvalitu odváděné práce** (rozhovor s generální manažerkou Cinestar Opava).

Jako další pozitivum mystery shoppingu popisuje manažerka znalost názoru zákazníka. Mystery shopping je dle jejích slov **ideální nástroj na zjištění zákaznické spokojenosti** (rozhovor s generální manažerkou Cinestar Opava).

5.1.2 Nevýhody

Jako hlavní nevýhodu vnímá GM **nepravidelnost v tajných návštěvách mezi multikinými**. Jelikož může mystery shopper přijít jakýkoliv den v libovolný čas, nejsou vždy dodrženy stejné podmínky pro tajnou kontrolu. Vznikají mnohdy neporovnatelné situace a vyhodnocené výsledky nejsou spravedlivé. Stává se, že do určitého kina přijde tajný zákazník např. v pondělí dopoledne, kdy je v kině minimum zákazníků. Je tedy větší šance, že nenastane při obsluze mystery shoppera žádný problém, a tak si odnese pobočka 100 % hodnocení. Jindy zase přijde mystery shopper na kontrolu v sobotu v sedm hodin večer, kdy je v kině nejvíce návštěvníků a je větší šance, že pracovník udělá chybu. Může nastat technický problém, jsou velké fronty nebo jsou pracovníci po celém dni v práci již unaveni. Vyčerpání tak zapomenou např. na doplňkový prodej a ihned dostanou negativní hodnocení. Proto se nedají rovnocenně srovnávat dvě hodnocení rozdílných multikin, jelikož může nastat velký rozdíl v okolních událostech. V těchto různostech vidí GM jistou nespravedlivost (rozhovor s generální manažerkou Cinestar Opava).

Další nevýhodu popisuje v tom, že při mystery shoppingu **není brán zřetel na zaučující se pracovníky**. I když při kontrole pochybí zaměstnanec v zácvičku, je na něj nahlíženo jako na plnohodnotného pracovníka a není prostor na chybu z nezkušenosti (rozhovor s generální manažerkou Cinestar Opava).

5.2 Pohled pracovníka

Pracovník multikina Cinestar Opava definuje mystery shopping jako **pozitivní nástroj kontroly pracovního výkonu**, jelikož si tímto způsobem může ověřit svou práci **z pohledu zákazníka**. Je možné si ověřit své zručnosti, silné a slabé stránky, komunikační dovednosti s návštěvníky a následně vidět z jejich pohledu, jestli odvedená práce odpovídá předpisům a svou práci pracovník odvádí kvalitně a spolehlivě (rozhovor s pracovníkem Cinestar Opava).

Zaměstnanec souhlasil s názorem generální manažerky, že jej mystery shopping **pozitivně ovlivňuje k odvádění lepších pracovních výkonů**. Pracovník chce přirozeně získávat co nejlepší hodnocení a dosahovat co nejlepších výsledků, takže tyto tajné návštěvy jsou pro něj ideální zpětná vazba (rozhovor s pracovníkem Cinestar Opava).

Způsob hodnocení mystery shoppingu formou splněno/nesplněno zaměstnanec vnímá spíše hůře než numerické 1 3 5. Nové hodnocení dle jeho názoru nedává prostor pro zaváhání a působí na něj subjektivněji než předchozí třístupňové. Ideálně by hodnocení spojil dohromady. V případech, kde je možnost pouze ano/ne (např. pozdrav, nabídka menu) by volil hodnocení formou splněno/nesplněno a v rozmanitějších pracovních úkolech, kdy úkoly obsahují více kroků či variant by volil známkování 1 3 5 (např. u klubových karet či doplňkového prodeje) (rozhovor s pracovníkem Cinestar Opava).

5.2.1 Výhody

Jako největší výhodu vnímá pracovník **odměnu za dobré hodnocení** mystery shoppingu. Tento peněžní bonus 500 Kč k mzdě jej **motivuje k lepším výsledkům** a snaží se proto pracovat co nejlépe, aby na odměnu dosáhl (rozhovor s pracovníkem Cinestar Opava).

5.2.2 Nevýhody

Ačkoli z pohledu zaměstnance je mystery shopping pozitivní nástroj, převažují u něj spíše nevýhody. Největším negativem je **stres**, který na pracovníka působí, jelikož není přesně řečený datum, kdy se mystery shopper dostaví na kontrolu. Jejich práce tak musí být stále stoprocentní a můžou se pouze domnívat, kdy pobočku mystery shopper navštíví. Pracovník ale poznamenal, že stres je individuální a někdo, kdo je v práci sebevědomý a je si svými dovednostmi jist, nemusí se mystery shoppingu nadměru obávat (rozhovor s pracovníkem Cinestar Opava).

Další nevýhodou je pro zaměstnance fakt, že kontrola tajného zákazníka **neodráží celou směnu**, ale pouze **náhodných pár minut** celého dne. Konstatuje proto, že mystery shopping dle jeho názoru není dokonalý nástroj na hodnocení pracovního výkonu, jelikož přezkoumá chování pouze k jednomu zákazníkovi z mnoha set, kterého pracovník za den obslouží. Je pro něj důležitější zpětná vazba od manažera v multikině

a hodnocení mystery shoppera bere pouze jako ověření si svých schopností (rozhovor s pracovníkem Cinestar Opava).

Jednou z negativních skutečností stávajícího využití mystery shoppingu v organizaci je podle něj **nevyrovnaná částka bonusu** za kladné hodnocení mystery shoppera (500 Kč) **a srážky ze mzdy** při opakovaném pochybení. Pracovník konstatoval, že pokud chodí pravidelně do práce, je schopný dosáhnout vícero finančních bonusů měsíčně, jako třeba plnění prodejů klubových karet, prodejní soutěže na baru atd. Tyto bonusy čítají několikanásobně větší finanční částku, než čítá bonus za MS, a proto mu přijde nevyrovnané a demotivující strhnout zaměstnanci větší obnos peněz, než je reálně schopný dostat při kladném hodnocení tajného zákazníka (rozhovor s pracovníkem Cinestar Opava).

5.3 Shrnutí

Pracovník i generální manažerka se shodli na tom, že je mystery shopping **účinná forma zpětné vazby** poskytující informace o odvedeném pracovním výkonu zaměstnanců. Bonusy za pozitivní výsledky kontrol motivují zaměstnance, aby se více snažili a dostávali co nejlepší hodnocení. Oba se také shodli, že jsou kontroly mystery shoppera **ideální nástroje, jak zjistit názory zákazníků** a jejich pohled na multikino.

Generální manažerka uvádí jako nevýhody nepravidelné kontroly a taktéž rozdílné časy návštěv mezi multikiny. Druhou nevýhodou je pro ni neakceptování pochybení u pracovníků v zácviku.

Na pracovníka působí negativně stres a nesouhlasí s vyčíslením bonusů a srážek v návaznosti na hodnocení mystery shoppingu. Jedna z nevýhod je pro něj také to, že tajná návštěva vypovídá pouze o pár minutách obsluhy, nikoliv o celodenním pracovním výkonu zaměstnance na směně.

Co se týče hodnocení, pro manažerku je lepší hodnocení formou splněno/nesplněno, jelikož zodpovídá za všechny své pracovníky a jde jí o to, aby odváděli co nejlepší pracovní výkony. Pracovníkovi přijde objektivnější numerické hodnocení 1 3 5, avšak v jednoznačných otázkách schvaluje dvoustupňové hodnocení.

6 PROVEDENÍ A VYHODNOCENÍ

VLASTNÍHO MYSTERY SHOPPINGU

Ve stanovený den jsem se dostavila na pobočku multikina Cinestar Opava v roli mystery shoppera. Měla jsem předem připravený scénář, jak budu postupovat a co konkrétně budu při kontrole sledovat. Můj scénář se zaměřoval na čtyři části – pokladna, bar, kontrola vstupenek a ostatní prostory multikina. Scénář se nachází v příloze č. 1.

6.1 Pokladna

Při příchodu do multikina jsem nejdřív navštívila pokladnu, kde seděla slečna s brýlemi. Dívala se do počítače, protože u pokladny zrovna nebyl žádný zákazník. Když jsem přicházela k pokladně, pracovnice pohotově zareagovala a hned se mi začala věnovat. S úsměvem mě pozdravila a zeptala se, jak mi může pomoci. Řekla jsem, že bych chtěla jít na jakýkoliv český film a byl mi nabídnut film „Bud' chlap“ v nejbližším promítacím čase. Slečna se zeptala, jestli vlastním klubovou kartu a když jsem řekla, že ne, nabídla mi její založení a vysvětlila výhody (sleva 20 Kč na vstupenky, body za nákup vstupenek a občerstvení se načítají na kartu). Poté mi sdělila s prosbou částku a zeptala se na formu platby. Zaplatila jsem kartou a byl mi vydán doklad z terminálu a předána vstupenka. Poté mi popřála hezkou zábavu, rozloučila se a pozvala mě na bar. Celá komunikace s pracovnící byla příjemná.

Pokladní mě během obsluhy **nepozvala** na žádný film ani **filmový hit v blízkých měsících**. Tím nesplnila jednu ze základních povinností, a proto ji v tomto úkolu byla udělena známka **5**.

Tabulka 1 - Výsledky mystery shoppingu – pokladna

FORMULÁŘ HODNOCENÍ MYSTERY SHOPPINGU		
Sekce/otázky	Známka	Slovní komentář k hodnocení
POKLADNA		
Dojem z ustrojení a vnější úpravy personálu na pokladně, jmenovka na oblečení	1	Pokladní byla upravená a měla jmenovku.
Dojem z postoje a výrazu (ochota, vstřícnost), aktivně se věnuje zákazníkovi, nerozptyluje se jinými činnostmi (rozhovor s kolegou, neotáčí se zády apod.)	1	Pracovnice na pokladně seděla sama a dívala se do počítače.
Dojem při pohledu na pracoviště pokladny	1	Na pokladně se netvořily fronty.
Přivítání, pracovník se dívá do očí	1	Pracovnice pozdravila slovy „Dobrý den, jak Vám můžu pomoci?“
Pracovník zná informace o aktuálních filmech a o filmových hitech následujících měsíců. Sdělí informaci o filmu.	5	Pokladní mě nepozvala na žádný filmový tip ani hit následujících měsíců.
Pokladník se zeptá na klubovou kartu a v případě negativních odpovědí nabídne zřízení karty a sdělí výhody členství v klubu (slevy na vstupném, body za nákup vstupenek).	1	Pracovnice se zeptala slovy „Máte naši klubovou kartu?“ Odpověděla jsem, že ne a byly mi vysvětleny výhody členství.
Platba: „Poprosím Vás o 159 korun“ a po obdržení sumy a případném vrácení obsluha slovy sdělí výši vrácené částky. Lze použít jinou slušnou formulaci. Po zaplacení kartou je předán doklad o platbě.	1	Slečna mi s prosbou sdělila výši platby. Já jsem zaplatila kartou a pokladní mi poté dala doklad z terminálu.
Rozloučení: „Na shledanou“ nebo „Hezký večer. Lze použít jinou slušnou a akceptovatelnou formulaci.“	1	Pokladní se rozloučila slovy „Na shledanou, užíjte si film.“
Pozvání na bar: „Občerstvení najdete na baru“.	1	Pozvání na bar proběhlo větou „Občerstvení najdete na baru“.
Celá komunikace proběhla slušně a v příjemné atmosféře.	1	Vše probíhalo v pořádku a slečna byla milá.

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Bar

Když jsem vešla do foyer a podívala se na bar, pracovník byl na baru sám a zrovna čistil pult po předchozím prodeji. Když viděl, že se blížím k pultu, hned přestal a hadřík schoval. Pozdravil mě větou „Dobrý den, co si dáte?“ a čekal na moji odpověď. Já jsem si vybrala slaný popcorn, avšak chtěla jsem vědět, jestli obsahuje lepek. Barman odvětil, že si není jisty, ale že se podívá na alergeny do knihy občerstvení. Zjistili jsme poté, že popcorn může obsahovat stopové množství. Rozhodla jsem se, že si popcorn dám a barman mi nabídl zvětšení porce na velký popcorn. Souhlasila jsem a hned mi bylo nabídnuto pití do menu. Poté barman nabídl doplňkový prodej slovy „Dáte si třeba ještě pivo?“, tuto nabídku jsem odmítla. Poté mě barman poprosil o 199 Kč a já jsem zaplatila kartou. Byl mi předán doklad z terminálu a účtenka. Poté se barman rozloučil „Dobrou chuť a užijte si kino“. Celý proces obsluhy probíhal v příjemné atmosféře, barman projevil snahu najít alergeny obsažené v popcornu a upozornil na stopové prvky lepku. Bohužel však v doplňkovém prodeji pracovník nabídnul **pivo**, což **nespadá do správné kategorie**, a navíc při litru zakoupeného pití bylo další pití zbytečné – proto tento úkol hodnotím známkou **3**. Adekvátním doplňkovým produktem (pro ženu) by měla být káva nebo třeba sladká tyčinka.

Tabulka 2 - Výsledky mystery shoppingu – bar

BAR		
Dojem z ustrojení a vnější úpravy personálu prodeje občerstvení, jmenovka na oblečení.	1	Jmenovka byla na svém místě.
Dojem z postoje a výrazu (ochota, vstřícnost), aktivně se věnuje zákazníkovi, nerozptyluje se jinými činnostmi (rozhovor s kolegou, neotáčí se zády apod.)	1	Při příchodu barman uklízel pult.
Dojem při pohledu na pracoviště prodeje občerstvení. Na předním a zadním pultu není vidět příprava zboží (nejsou tam plastové obaly, mikrotenové sáčky), nejsou vidět osobní věci personálu, zásobníky zboží jsou plné a vyrovnané. V prostoru baru nejsou žádné zásobovací vozíky, přepravky apod. Prostor baru je čistý a upravený.	1	Pult byl čistý, bez osobních věcí barmana. Lednice a zásobníky na nachos i popcorn byly doplněné do plna.
Proběhla nabídka menu a větších porcí.	1	Obojí proběhlo.
Proběhla nabídka konkrétní položky doplňkového prodeje (káva, ledová tříšť, pivo apod.). Věta „Dáte si ještě něco“ se neakceptuje.	3	Barman nabídl pivo.

Barman se zeptá na klubovou kartu a v případě negativní odpovědi obsluha sdělí pouze, že nově lze na tuto kartu načítat body i za nákup občerstvení a že lze kartu založit na pokladně. Není nutné vysvětlovat veškeré výhody klubové karty.	1	Pracovník se na kartičku zeptal a po negativní odpovědi zdůraznil, že se dá karta založit na pokladně.
Platba: „Poprosím Vás o 159 korun“ a po obdržení sumy a případném vrácení obsluha slovy sdělí výši vrácené částky. Lze použít jinou slušnou formulaci. Po zaplacení kartou je předán doklad o platbě.	1	„Poprosím o 199 Kč.“ Zaplatila jsem kartou a byl poté předán doklad z terminálu a účet.
Rozloučení: na baru musí zaznít „Dobrou chuť“. Barman se loučí poté např. „Hezký večer“. Lze použít jinou slušnou a akceptovatelnou formulaci.	1	Barman se rozloučil slovy „Dobrou chuť a užijte si kino.“
Celá komunikace proběhla slušně a v příjemné atmosféře.	1	Barman vystupoval příjemně.
Zakoupené občerstvení musí uchovat svoji typickou konzistenci a chuť. Dojem z kvality zakoupeného občerstvení (popcorn – křupavost a chuť, postmix – bublinky a chuť).	1	Popcorn měl dobrou chuť, taktéž postmix byl v pořádku.

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Kontrola vstupenek

Po návštěvě baru jsem postoupila k uvaděči ke kontrole vstupenek. Uvaděč stál u svého pultu a obsluhoval předchozí návštěvníky. Jakmile jsem přišla na řadu, pracovník mě pozdravil a vzal moji vstupenku. Zkontroloval datum a čas představení a jakmile ověřil, že je vše v pořádku, tak zneplatnil vstupenku. Zároveň mě navigoval na sál. Správně použil větu „Je to sál 4, vlevo vzadu“ a popřál mi hezkou zábavu. Celá komunikace s uvaděčem proběhla svižně a příjemně.

Tabulka 3 - Výsledky mystery shoppingu – kontrola vstupenek

KONTROLA VSTUPENEK		
Dojem z ustrojení a vnější úpravy personálu kontroly vstupenek, jmenovka na oblečení.	1	Uvaděč byl upravený, jmenovku měl na košili.
Dojem z postoje a výrazu (ochota, vstřícnost), aktivně se věnuje zákazníkovi, nerozptyluje se jinými činnostmi (rozhovor s kolegou, neotáčí se zády apod.)	1	Pracovník stál za uvaděčským pultem a obsluhoval zákazníky.
Obsluha oznámí číslo sálu a naviguje, kde se sál nachází: „Máte sál číslo 6, na konci chodby“.	1	Obsluha správně navigovala na sál.

Rozloučení: „Přeji příjemnou zábavu“ nebo „Hezky se bavte“, věta „Užijte si to“ není akceptovatelná. Pracovník se při odbavení dívá přímo do očí.	1	Pracovník se díval při rozhovoru do očí a rozloučil se slovy „Hezky se bavte“.
Celá komunikace proběhla slušně a v příjemné atmosféře.	1	Kontrola vstupenek byla rychlá.

Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Ostatní prostory multikina

Cestou na sál jsem pohledem zkontrolovala celé foyer a všimla si, že byl u jednoho z košů **položený pytel s odpadem**. Pravděpodobně ho tam zapomněl pracovník úklidu. Vzadu u vchodu do zázemí byl ještě **postavený uklížečský vozík**, který by určitě na očích zákazníkům zůstat neměl. Všechny uklížečské přípravky a náčiní musí být schované v zázemí. Ačkoliv zbytek foyer byl čistý, přesto první bod této sekce hodnotím známkou **5**. Dámské toalety byly v naprostém pořádku, toaletního papíru i mýdla byl dostatek. Vysoušeč rukou taktéž fungoval. Kino sál byl na první pohled uklizený a ani zametený popcorn pod sedačkami nebyl vidět. Po celou dobu promítání byl v sále příjemný vzduch a projekce běžela bez jakéhokoliv problému.

Tabulka 4 - Výsledky mystery shoppingu – ostatní

OSTATNÍ		
Dojem z foyer – čistota, upravenost, nepřeplněné koše. Nikde se nenachází osobní věci zaměstnanců ani úklidové prostředky. Prostředí je příjemně klimatizované.	5	Ve Foyer byl postavený úklidový vozík a vedle koše byl položen pytel s odpadem. Uklížeče/ku jsem nezahlédla.
Dojem z WC – v kabinkách je dostatek toaletního papíru a toalety jsou čisté a voňavé. V zásobnících u umyvadel je dostatek mýdla a dezinfekce. Elektronické vysoušeče fungují anebo jsou k dispozici papírové utěrky. Zrcadla jsou čistá, nikde nejsou louže vody.	1	WC byly čisté a hezky voněly. Na umyvadle byly kapky od mytí rukou, jinak bylo vše čisté.
Kinosál – na první pohled není v sále nepořádek, nejsou špinavé sedačky. Prostředí je příjemně klimatizované a není v sále ani zima ani horko.	1	Kino sál byl dle předpisů uklizený a bylo v něm příjemně.
Technická kvalita – projekce byla bezchybná. Zvuk byl čistý a bez rušivých elementů. Nedochozelo k výpadkům projekce.	1	Projekce byla v pořádku, film byl dostatečně nahlas a nesekal se.

Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Shrnutí

Celkově byla kontrola velmi příjemná, pracovníci vystupovali profesionálně. Až na pár zmíněných nedostatků byla práce zaměstnanců na velmi dobré úrovni. Byly zjištěny dva výrazné nedostatky. První v práci pracovníka na pokladně, kdy zaměstnanec nenabídnul film ani filmový trhák na příští návštěvu multikina. Druhý nedostatek byl odhalen v rámci pracovníka úklidu. Ve foyer bylo uklizeno, avšak pracovník nechal při koši pytel s odpadem a při vstupu do zázemí uklízecí vozík. To by se stávat nemělo, a proto v tomto kroku byla udělena taktéž známka 5. Na baru proběhlo vše v pořádku, až na volbu špatného produktu při doplňkovém prodeji. Barman se však snažil alespoň něco navíc nabídnout, a tak dostal hodnocení prostřední známkou 3. Při kontrole vstupenek bylo vše provedeno předpisově.

PROCENTUÁLNÍ VYHODNOCENÍ	91 %
---------------------------------	------

Hodnocení mystery shoppingu probíhá známkami 1 3 5, kdy známka 1 je rovna 100 %, 3 odpovídá 50 % a známka 5 reprezentuje 0 %. Pro získání celkového vyhodnocení se sečtou všechny procentuální hodnoty známek a vydělí se maximální dosažitelnou hodnotou. V tomto případě je tedy postup výpočtu následovný:

$$Pv = \frac{26 \cdot 100 + 1 \cdot 50 + 2 \cdot 0}{29 \cdot 100} \cdot 100 \cong 91 [\%]$$

Při této kontrole celkem multikino dosáhlo hodnocení 91 %, což je velmi dobrý výsledek. Návrhy, jak je možné zlepšit zmíněné nedostatky, které se při pracovním výkonu vyskytly, se nachází v kapitole 7.

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Po uskutečnění vlastního šetření v podobě mystery shoppingu v multikině Cinestar Opava, a po provedeném rozhovoru se zaměstnanci pobočky, jsou vypracovány následující návrhy, které se zabývají změnami ve využívání mystery shoppingu v dané společnosti. Dále se také zabývají zlepšením pracovního výkonu zaměstnanců v oblastech s ním souvisejících.

7.1 Návrh 1 – Měsíční filmové porady

Při vlastním šetření v podobě mystery shoppingu byl odhalen nedostatek v sekci **pokladna**. Pracovník nedodržel jeden z úkolů své pracovní náplně a nepozval na nebo nedoporučil film či filmový hit, který bude multikino hrát v následujících měsících. Důvodů, proč zaměstnanec film nenabídnul, může být mnoho, avšak nejpravděpodobnějším důvodem je neznalost filmových snímků a datumů jejich uvedení do kin.

V návaznosti na toto pochybení navrhuji pravidelné **filmové porady všech pracovníků** multikina, které se budou konat ideálně **jednou měsíčně**. Manažeři by svolali meeting všech pracovníků na dopolední hodiny, aby byl zachován hladký chod multikina. Svolaní pracovníci by se sešli v jednom ze sálů a byly by jim **puštěny** všechny **trailery** důležitých **nadcházejících snímků**, které bude kino v příštím měsíci uvádět. Pracovníci by během každého traileru uvedli název snímku, alespoň 2-3 hlavní herce, datum uvedení do kin a v případě českého filmu i režiséra.

Toto setkání by probíhalo formou otevřené diskuse. Zábavnější podoba by mohla být **formou kvízu**, kdy by denní manažeři připravili otázky a pracovníci by hádali a zapisovali informace z trailerů. Na konci by proběhlo vyhodnocení a zaměstnanec, který by měl **nejvíce správných** odpovědí, by mohl získat **bonus** v podobě volné vstupenky na film. Pracovníkům, kteří by se na tento meeting nemohli dostavit v dopoledních hodinách, by byl kvíz předán a vypracovali by si jej později.

Tímto by si manažeři ověřili, že všichni zaměstnanci znají filmy, které se budou promítat v následujícím měsíci i jejich datum uvedení do kin. Jelikož by šlo udělat poradu formou kvízu, kde by pracovník s nejvyšším počtem bodů dostal ocenění,

motivovalo by to zaměstnance se setkání zúčastnit a snažit se získat o co nejlepší výsledek.

7.2 Návrh 2 – Zavedení 360stupňové zpětné vazby

Dle informací poskytnutých společností Cinestar bylo zjištěno, že se výsledky mystery shoppingu dozvídají pracovníci skrze pracovní skupinu na sociální síti. Generální manažerka sepíše výsledek kontroly a vloží jej do skupiny, kde si ho zaměstnanci přečtou. Jednotlivé zaměstnance, kteří se tajné kontroly zúčastnili, osloví osobně a následovně s nimi řeší jejich pracovní výkon.

Navrhuji proto **zavedení 360stupňové zpětné vazby**, kdy by se např. při filmových poradách uspořádalo vyhodnocení minulého mystery shoppingu. Výsledky by byly sděleny všem dohromady. Pracovní výkony by se mohly rozebrat a obecně vysvětit pochybení či úspěchy všem zaměstnancům. Pracovníci by tak byli stále upozorňováni na správné odvádění pracovních úkolů. Navzájem by si mohli sdělovat své zkušenosti a tipy, jak správně pracovní úkoly řešit.

Vznikly by tak 3 hodnotící strany pracovního výkonu – nadřízený, kolega a mystery shopper.

7.3 Návrh 3 – Vyrovnání bonusu a srážky při vyhodnocení MS

Dle rozhovoru s pracovníkem multikina vyplynulo, že je pro **něj demotivující systém bonusů a srážek** osobního ohodnocení. Při dobrém vyhodnocení kontroly mystery shoppingu je účastněný zaměstnanec oceněn bonusem 500 Kč k měsíční mzdě. Při opakovaném kladném výsledku MS je znova oceněn tímto bonusem.

V případě pochybení pracovníka při mystery shoppingu mu je strhnuta částka 500 Kč z osobního ohodnocení. Pokud však pracovník pochybí znova, může mu být strhnuto celé osobní ohodnocení za daný měsíc. Jelikož zaměstnanci dostávají několik bonusů za jejich výkony (prodeje klubových karet, největší prodeje menu na baru atd), může

být jejich celkové osobní ohodnocení v daném měsíci několikanásobně vyšší než udělovaný bonus.

Proto navrhuji **srovnat výši bonusů a srážek za mystery shopping**. Při kladném hodnocení navrhuji ponechat bonus 500 Kč, taktéž při prvotním pochybení pracovníka srážku stejných 500 Kč.

Pokud by se opakoval dobrý výsledek pracovníka při tajné kontrole, zvýšila bych udělovaný bonus na 1000 Kč. Pro zaměstnance by to znamenalo větší motivaci se stále zlepšovat ve své práci. Zaměstnancům, kteří opakovaně pochybili, bych udělila srážku 1000 Kč namísto kompletního osobního ohodnocení. Srážka by byla vyšší než základních 500 Kč, ale neznamena by pro pracovníky takovou obavu, jako je ztráta veškerého osobního ohodnocení. Částky, které by pracovník mohl získat či ztratit, by se vyrovnaly.

7.4 Návrh 4 – Sjednocení času kontrol mezi multikin

Generální manažerka při poskytnutém rozhovoru uvedla, že jako jednu z nevýhod, pozoruje **nesjednocené časy a dny návštěv jednotlivých multikin mystery shopperem**. Nepřijde ji spravedlivé, že si mystery shopper volí pro návštěvu libovolný čas v jakýkoliv den v týdnu. Konkrétně nesouhlasí s tím, že tento čas vybírá tajný zákazník vždy jiný pro jednotlivá multikina.

Vznikají proto **neporovnatelné situace**, kdy například navštíví tajný zákazník multikino V Ostravě. Jako datum kontroly vybere mystery shopper úterý dopoledne v 11 hodin, kdy v kině takřka nejsou žádní návštěvníci. Pracovníci mají jednodušší podmínky, nic je nestresuje a díky tomu mají čas a energii se zákazníkovi věnovat na 100 %. Jejich pracovní výkon je předpisový a odnáší si výborné hodnocení. Jindy může mystery shopper navštívit kino v sobotu večer, kdy je kino plné, tvoří se fronty a pracovníci nestíhají obsluhovat. V tomto případě často zapomenou např. zmínit doplňkový prodej nebo celkový projev není již tak zdvořilý a klidný, jak by dle stanovených norem měl být. Odnášejí si proto horší hodnocení, avšak podmínky kontroly byly zcela jiné a nejsou tak úplně porovnatelné.

Navrhuji proto plán, kdy by se vedení dohodlo na **jednotných dnech a čase kontrol pro všechny multikina**. Zvolilo by se několikahodinový rozptyl hodin a určily by se dny (ideálně filmy, to ale nejde zaručit, jelikož má každé multikino jiný promítací plán), kdy by mystery shopper navštívil multikina. Například by se určily dny pondělí-čtvrtek, čas mezi 16-18. hodinou a mystery shoppeři by postupně obcházeli a prováděli kontroly v jednotlivých multikinech. Až by tajní zákazníci navštívili všech třináct multikin, upřesnily by se jiné dny a časy. Mohly by následovat víkendové termíny, kdy by mystery shoppeři navštěvovali multikina od pátku do neděle v 18-20 hodin.

Tento návrh by **vyrovnal podmínky pro mystery shopping** v jednotlivých multikinech a pak by bylo srovnávání kin mezi sebou snadnější a spravedlivější.

7.5 Návrh 5 – Čtvrtletní porady s úklidovou firmou

Při vlastním provedení mystery shoppingu byl zjištěn nedostatek v podobě pracovníka úklidu a jeho nedodržení základního pravidla, které říká, že všechny **uklízecí přípravky, vozíky, vysavače** a jiné vybavení **musí být uschované v zázemí**. Dle informací poskytnutých při rozhovoru s pracovníkem se zaměstnanci externí úklidové firmy často střídají, a tak nejsou mnohdy dostatečně zaškoleni a poučeni o všech zásadách jejich práce v multikině.

Proto navrhuji **čtvrtletní porady denních manažerů s pracovníky úklidové firmy**. Denní manažeři pracovníky seznámí s konkrétními předpisy a povinnostmi, aby pracovník úklidu přesně věděl, co při práci může nebo nemůže dělat. Jelikož jsou DM zodpovědní za dodržování BOZP a hygienického systému HACCP, právě oni vysvětlí pracovníkům úklidu, jaké úklidové prostředky používat na konkrétní povrchy, a jak přesně při práci postupovat, aby byly dodrženy veškerá hygienická pravidla.

Budou jim vysvětleny jednotlivé úkoly, které je nutné během směny splnit a popsány postupy. **Pro nové pracovníky** bude porada znamenat **zaškolení**, a pro starší, **zkušenější pracovníky**, může znamenat jisté **opakování pracovní náplně**. Ostřílenější pracovníci mohou předat své zkušenosti a tipy začátečníkům.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá tématem mystery shoppingu a jeho vlivem na pracovní výkon ve vybrané společnosti. Zvolenou organizací byla společnost Cinestar s.r.o., jelikož má s jeho používáním dlouholeté zkušenosti. Cílem bylo prozkoumat a posoudit vliv mystery shoppingu na výkon pracovníků, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny ve využívání mystery shoppingu.

Teoretická část začínala vysvětlením samotného pracovního výkonu. Následoval popis řízení pracovního výkonu, jeho teorie a principy. Dále se práce věnovala celému procesu řízení pracovního výkonu a první kapitola zakončilo jeho samotné hodnocení. V druhé kapitole byla vysvětlena metoda mystery shopping, která může fungovat jako jedna z forem kontroly výkonnosti pracovníků. Byla objasněna stručná historie, formy, cíle a fáze mystery shoppingu. K vypracování těchto částí sloužila odborná literatura.

Praktická část se zaměřila na společnost Cinestar, která provozuje síť multikin po celé České republice. Ze začátku byla objasněna personální struktura opavské pobočky a byly vysvětleny pracovní náplně pracovníků. Poté byl analyzován současný stav využití mystery shoppingu a v rámci zjištění doplňujících informací o tajných návštěvách byly provedeny dva rozhovory. Jako první byla vyslechnuta generální manažerka, která zodpovídá za pracovní výkony zaměstnanců. Byl popsán její názor a pohled na tajné zákazníky. Z druhého pohledu byl veden rozhovor s pracovníkem, který bývá při kontrole hodnocen. Oba uvedli, jaké vnímají výhody, nevýhody a jejich celkový pohled na mystery shopping.

Na základě poznatků z teoretické části bakalářské práce, osobního šetření v podobě provedeného mystery shoppingu opavské pobočky Cinestar a dle informací získaných při rozhovoru s generální manažerkou a pracovníkem pobočky, bylo vytvořeno pět návrhů na změny ve využívání mystery shoppingu a na zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců v oblastech s ním souvisejících. Návrhy se týkaly měsíčních filmových porad, zavedení 360stupňové zpětné vazby, srovnání bonusů a srážek při vyhodnocení mystery shoppingu, sjednocení času tajných kontrol mezi multikiny a zavedení čtvrtletních porad s úklidovou firmou. Tyto změny by v případě jejich implementace měly vést k lepším pracovním výkonům zaměstnanců a k větší zákaznické spokojenosti.

Praktická část tedy naplnila zadané cíle a poskytuje návrhy a doporučení na využívání mystery shoppingu ve společnosti Cinestar. Nyní je rozhodnutí zcela na organizaci, zda bude tyto návrhy na změny implementovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2017. *Armstrong on Reinventing Performance Management: Building a Culture of Continuous Improvement*. Great Britain and United States: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7811-7

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9

HUTCHINSON, Susan, 2013. *Performance Management: Theory and Practise*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 978-1-84398-305-7.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTIKAR, Jiří a kol., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

TAHAL, Radek a kol., 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3955-7.

WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

BÖHM, Diana-Nadine, Christian FISCHL a Carsten RENNHAK, 2005. Mystery Shopping – Neue ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden. In: *Munich Business School Working Paper* [online]. Mnichov, 2005-08 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: https://www.munich-business-school.de/fileadmin/user_upload/forschung/working_papers/mbs-wp-2005-08.pdf

Cinestar: pro firmy [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://firmy.cinestar.cz/cs/>

ČVIRIK, Marián, 2021. Mystery shopping – Knowledge Search. *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie* [online]. 12(2), 6-14 [cit. 2023-03-22]. ISSN 2453-9988. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/350459287_Mystery_shopping_knowledge_search

ERSTAD, Margaret, 1998. Mystery Shopping programmes and human resource management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* [online]. 1. 2. 1998, 34 [cit. 2023-03-18]. ISSN 0959-6119. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596119810199318/full/html>

HODGIN, Penny a HowExpert, 2020. *Mystery shopper 101: How to Start, Grow, and Succeed in Mystery Shopping From A to Z* [online]. Hot Methods [cit. 2023-03-22]. ISBN 978-164-758-687-4. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Mystery_Shopper_101/xwnYDwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0

HRBALOVÁ, Barbara, 2016. Má mystery shopping budoucnost? *Ipsos* [online]. 1.2.2016 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/ma-mystery-shopping-budoucnost>

iDnes, 2009. Společnost Cinestar vstoupila do Prahy. Koupila konkurenční multikina Village Cinemas. *IDnes.cz* [online]. 12.11.2009 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/spolecnost-cinestar-vstoupila-do-prahy-koupila-konkurencni-multikina-village-cinemas.A091112_160754_ekoakcie_vem

Intouch Insight, 2021. The Many Faces of Mystery Shopping. *Intouch Insight* [online]. 19.8.2021 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.intouchinsight.com/blog/types-of-mystery-shopping>

SIMAR, 2022. Mystery shopping: výzkumný standard. SIMAR [online]. 8.10.2020 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: https://simar.cz/assets/media/files/standardy/Standard_08.pdf

TrendSource, 2017. The History of Mystery Shopping: A Timeline. *TrendSource* [online]. 7.19.17 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://trustedinsight.trendsource.com/trendsource-trending/the-history-of-mystery-shopping>

WILSON, Alan M., 1998. The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing service Quality: An International Journal* [online]. 1.12.1998, 8(6), 414-420 [cit. 2023-03-23]. ISSN 0960-4529. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604529810235123/full/html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Proces řízení pracovního výkonu	11
Obrázek 2 - Fáze mystery shopping.....	23
Obrázek 3 - Personální struktura Cinestar Opava	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Výsledky mystery shoppingu – pokladna	43
Tabulka 2 - Výsledky mystery shoppingu – bar	44
Tabulka 3 - Výsledky mystery shoppingu – kontrola vstupenek.....	45
Tabulka 4 - Výsledky mystery shoppingu – ostatní.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Scénář mystery shoppingu.

Scénář mystery shoppingu v Cinestar Opava

Tento scénář byl vypracovaný na základě informací společnosti Cinestar a na základě poskytnutých dokumentů jejich reálného scénáře mystery shoppingu. Scénář se dělí do 4 částí, a to podle oblasti, kterou aktuálně mystery shopper zkoumá. V jednotlivých částech je vysvětleno, jak by se měl nakupující během kontroly chovat a jaké je žádoucí a očekávané chování personálu.

1) Pokladna

- **Příchod k pokladně a konfrontace s pracovníkem:** přijdu k pokladně a pozdravím. Pozoruji, jak brigádník reaguje na pozdrav, jestli naváže oční kontakt, usměje se a pozdraví nazpět. Zároveň sleduji dojem z ustrojení a vnější úpravy personálu (jmenovka na oblečení) a jestli se mi obsluha aktivně věnuje (nebaví se s kolegou, nemá zadumaný výraz).
- **Výběr filmu, klubová karta a platba:** vyberu si film, na který chci jít a následně sleduji, jak postupuje pracovník dále při prodeji. Měla by padnout otázka, jestli vlastním klubovou kartu Cinestar. Odpovím, že ji nemám a dál si vyslechnu výhody (sleva na vstupném 20 Kč, body za nákupy vstupenek) proč se zákazníkům vyplatí (v případě fronty větší než 10 zákazníků nemusí být nabídka karty použita). Odmítnu její koupi a čekám na otázku ohledně platby – pracovník musí poprosit o částku a zeptat se na formu transakce. Po obdržení sumy a případném vrácení peněz obsluha sdělí výši vrácených peněz, doklad o platbě a vstupenky na představení.
- **Znalost filmů následujících měsíců:** během prodeje vstupenek by měla obsluha nabídnout zákazníkovi film, na který může během následujících měsíců přijít do kina znovu. Nabídnutý film by měl být stejného či podobného žánru tomu, který jde zákazník zrovna shlédnout. Pokud pracovník nenabídne film sám, můžu se ho zeptat já, jestli např. neví, kdy se do kin uvádí film XY. Obsluha musí sdělit informaci návštěvníkovi, ale nemusí ji nutně vědět, může ji najít třeba na ČSFD. Nesmí zaznít věta: „Vyhledejte si to sám“. To, jestli se

zeptám na konkrétní film sama, je jen na mém uvážení. Vždy by měl film nabídnout pracovník multikina.

- **Rozloučení:** pracovník se rozloučí příjemně slovy „Na shledanou, přeji hezkou zábavu“ a doporučí zákazníkovi koupit občerstvení na baru. Použije např. větu: „Občerstvení najdete na baru“. Je možno použít jakékoliv jiné formulace, které jsou pro zákazníka akceptovatelné a slušné.

2) Bar

- **Příchod k baru a konfrontace s pracovníkem:** přijdu k baru a pozdravím, pozoruji, jak brigádník reaguje na pozdrav, jestli naváže oční kontakt, usměje se a pozdraví nazpět. Zároveň sleduji dojem z ustrojení a vnější úpravy personálu (jmenovka na oblečení) a jestli se mi obsluha aktivně věnuje (nebaví se s kolegou, nemá zadumaný výraz). Sleduji pracoviště prodeje s občerstvením, jestli je bar čistý a upravený. Nesmí být vidět osobní věci personálu, zásobovací vozíky, sáčky od nachos, plastové obaly od materiálu apod. Zásobníky zboží musí být plné a vyrovnané.
- **Výběr občerstvení, nabídka menu a doplňkového prodeje:** při výběru občerstvení volím něco, co jde zkombinovat do menu. Vyberu si popcorn nebo nachos a čekám nabídnutí menu s postmixem – pracovník ho musí nabídnout. Brigádník by měl ideálně ještě zvětšit porci – místo středního menu nabídnout velké a vysvětlit, proč se to vyplatí. Po nabídce menu pracovník nabídne doplňkový prodej. Barman nesmí použít větu: „Dáte si ještě něco?“. Vždy musí zaznít konkrétní položka (káva, tyčinka, zmrzlina atd.). V případě delší fronty než 10 zákazníků nemusí být speciální nabídka použita.
- **Platba:** po výběru občerstvení se barman zeptá, jestli zákazník vlastní klubovou kartu. Při negativní odpovědi barman vysvětlí, že se na baru nově načítají na kartu body a že si ji může založit na pokladně. Zde není nutné rozvádět výhody věrnostní karty. Při frontě větší než 10 zákazníků nemusí být dotaz na kartu použit. Poté pracovník musí poprosit o částku a zeptat se na formu transakce. Po obdržení sumy a případném vrácení peněz obsluha předá doklad o platbě.
- **Rozloučení:** pracovník se rozloučí příjemně, například slovy: „Na shledanou, dobrou chuť a hezky se bavte“. Lze použít jakoukoliv jinou formulaci, která je pro zákazníka akceptovatelná a slušná.

3) Kontrola vstupenek u uvaděče:

- **Pozdrav a konfrontace s pracovníkem:** přijdu k uvaděči a pozdravím. Pozoruji, jak brigádník reaguje na pozdrav, jestli naváže oční kontakt, usměje se a pozdraví nazpět. Zároveň sleduji dojem z ustrojení a vnější úpravy personálu (jmenovka na oblečení) a jestli se mi obsluha aktivně věnuje (nebaví se s kolegou, nemá zadumaný výraz).
- **Kontrola vstupenek:** podám uvaděči vstupenky a kontroluji reakci. Obsluha oznámí číslo sálu a naviguje, kde se sál nachází, např. slovy „Máte sál číslo 4, vlevo vzadu“. Kontroluji reakce a rychlost, neměly by se tvořit fronty díky pomalému odbavení.
- **Rozloučení:** při rozloučení pracovník musí popřát hezkou zábavu a dívá se při tom zákazníkovi do očí. Prohodí např.: „Přeji příjemnou zábavu“ nebo „Hezky se bavte“.

4) Prostředí foyer, toalet a kinosálu

- Kontroluji dojem z **foyer** – čistotu, upravenost. Nejsou přeplněné koše, neleží nikde osobní věci zaměstnanců anebo úklidové prostředky. Prostředí je příjemně klimatizované.
- Mířím na **WC** a pozoruji, jestli je v kabinkách dostatek toaletního papíru, jestli jsou toalety čisté a voňavé. V zásobnících u umyvadel je dostatek mýdla a dezinfekce. Elektrické osušovače rukou fungují anebo jsou k dispozici papírové utěrky rukou. Zrcadla jsou čistá a v prostorách umyvadel se nenachází louže s vodou.
- Přicházím do **kinosálu** – na první pohled není v sále nepořádek, nejsou špinavé sedačky a neválí se po zemi popcorn. Vzduch je v sále klimatizovaný na příjemnou teplotu, není v sále zima ani horko.
- **Kvalita filmu** – pozoruji, jestli byla při projekci bezchybná technická kvalita. Zvuk byl čistý a bez rušivých elementů a nedocházelo k výpadkům projekce.

Příloha 2 – Formulář pro zaznamenání výsledků mystery shoppingu (vlastní zpracování).

FORMULÁŘ HODNOCENÍ MYSTERY SHOPPINGU		
Sekce/otázky	Známka	Slovní komentář k hodnocení
POKLADNA		
Dojem z ustrojení a vnější úpravy personálu na pokladně, jmenovka na oblečení		
Dojem z postoje a výrazu (ochota, vstřícnost), aktivně se věnuje zákazníkovi, nerozptyluje se jinými činnostmi (rozhovor s kolegou, neotáčí se zády apod.)		
Dojem při pohledu na pracoviště pokladny		
Přivítání, pracovník se dívá do očí		
Pracovník zná informace o aktuálních filmech a o filmových hitech následujících měsíců. Sdělí informaci o filmu.		
Pokladník se zeptá na klubovou kartu a v případě negativních odpovědí nabídne zřízení karty a sdělí výhody členství v klubu (slevy na vstupném, body za nákup vstupenek).		
Platba: „Poprosím Vás o 159 korun“ a po obdržení sumy a případném vrácení obsluha slovy sdělí výši vrácené částky. Lze použít jinou slušnou formulaci. Po zaplacení kartou je předán doklad o platbě.		
Rozloučení: „Na shledanou“ nebo „Hezký večer. Lze použít jinou slušnou a akceptovatelnou formulaci.“		
Pozvání na bar: „Občerstvení najdete na baru“.		
Celá komunikace proběhla slušně a v příjemné atmosféře.		
BAR		
Dojem z ustrojení a vnější úpravy personálu prodeje občerstvení, jmenovka na oblečení.		
Dojem z postoje a výrazu (ochota, vstřícnost), aktivně se věnuje zákazníkovi, nerozptyluje se jinými činnostmi (rozhovor s kolegou, neotáčí se zády apod.)		

Dojem při pohledu na pracoviště prodeje občerstvení. Na předním a zadním pultu není vidět příprava zboží (nejsou tam plastové obaly, mikrotenové sáčky), nejsou vidět osobní věci personálu, zásobníky zboží jsou plné a vyrovnané. V prostoru baru nejsou žádné zásobovací vozíky, přepravky apod. Prostor baru je čistý a upravený.		
Proběhla nabídka menu a větších porcí.		.
Proběhla nabídka konkrétní položky doplňkového prodeje (káva, ledová tříšť, pivo apod.). Věta „Dáte si ještě něco“ se neakceptuje.		
Barman se zeptá na klubovou kartu a v případě negativní odpovědi obsluha sdělí pouze, že nově lze na tuto kartu načítat body i za nákup občerstvení a že lze kartu založit na pokladně. Není nutné vysvětlovat veškeré výhody klubové karty.		
Platba: „Poprosím Vás o 159 korun“ a po obdržení sumy a případném vrácení obsluha slovy sdělí výši vrácené částky. Lze použít jinou slušnou formulaci. Po zaplacení kartou je předán doklad o platbě.		"
Rozloučení: na baru musí zaznít „Dobrou chuť“. Barman se loučí poté např.: „Hezký večer“. Lze použít jinou slušnou a akceptovatelnou formulaci.		
Celá komunikace proběhla slušně a v příjemné atmosféře.		
Zakoupené občerstvení musí uchovat svoji typickou konzistenci a chuť. Dojem z kvality zakoupeného občerstvení (popcorn – křupavost a chuť, postmix – bublinky a chuť).		
KONTROLA VSTUPENEK		
Dojem z ustrojení a vnější úpravy personálu kontroly vstupenek, jmenovka na oblečení.		
Dojem z postoje a výrazu (ochota, vstřícnost), aktivně se věnuje zákazníkovi, nerozptyluje se jinými činnostmi (rozhovor s kolegou, neotáčí se zády apod.)		
Obsluha oznámí číslo sálu a naviguje, kde se sál nachází: „Máte sál číslo 6, na konci chodby“.		
Rozloučení: „Přeji příjemnou zábavu“ nebo „Hezky se bavte“, věta „Užijte si to“ není akceptovatelná. Pracovník se při odbavení dívá přímo do očí.		

Celá komunikace proběhla slušně a v příjemné atmosféře.		
OSTATNÍ		
Dojem z foyer – čistota, upravenost, nepřeplněné koše. Nikde neleží osobní věci zaměstnanců ani úklidové prostředky. Prostředí je příjemně klimatizované.		
Dojem z WC – v kabinkách je dostatek toaletního papíru a toalety jsou čisté a voňavé. V zásobnících u umyvadel je dostatek mýdla a dezinfekce. Elektronické vysoušeče fungují anebo jsou k dispozici papírové utěrky. Zrcadla jsou čistá, nikde nejsou louže vody.		
Kinosál – na první pohled není v sále nepořádek, nejsou špinavé sedačky. Prostředí je příjemně klimatizované a není v sále ani zima ani horko.		
Technická kvalita – projekce byla bezchybná. Zvuk byl čistý a bez rušivých elementů. Nedošlo k výpadkům projekce.		
PROCENTUÁLNÍ VYHODNOCENÍ		

Numerická škála hodnocení

Známka	Hodnocení
1	Vše bylo provedeno bez problému tak, jak by mělo. Pracovník odvedl výbornou předpisovou práci.
3	Během kontroly se vyskytly drobné problémy nebo chyby, ale obsluha uměla zareagovat.
5	Úkol nebyl odveden podle předpisů. Pracovník neodvedl úkoly správně.

Příloha 3 – Seznam otázek použitých při rozhovoru s generální manažerkou a pracovníkem Cinestar Opava (vlastní zpracování).

DOTAZNÍK O MYSTERY SHOPPINGU

Manažer

1. Jak vnímáte mystery shopping?
2. Uvedte, jaké má podle Vás mystery shopping výhody.
3. Uvedte, jaké má podle Vás mystery shopping nevýhody.
4. Pociťujete rozdíl v hodnocení mystery shoppingu známkováním (1,3,5, či jiné hodnoty) a v hodnocení pouze splněno/nesplněno?
5. Uvedte, které ze zmíněných hodnocení Vám přijde rozumnější a proč.
6. Jakou váhu má pro Vás hodnocení pracovníku právě mystery shopperem?
7. Uvedte, jak konkrétně pracujete s výsledky kontroly mystery shoppingu.
8. Souhlasíte se současným stavem mystery shoppingu ve vaší organizaci?
9. Změnili byste způsob současného vyhodnocování tajných kontrol? Pokud ano, uveďte jak.
10. Zlepšují zaměstnanci pracovní výkon po špatném hodnocení MS? Vnímáte větší snahu plnit úkoly předpisově?

Pracovník

1. Jak vnímáte mystery shopping?
2. Uvedte, jaké má podle Vás mystery shopping výhody.
3. Uvedte, jaké má podle Vás mystery shopping nevýhody.
4. Pociťujete rozdíl v hodnocení mystery shoppingu známkováním (1,3,5, či jiné hodnoty) a v hodnocení pouze splněno/nesplněno?
5. Uvedte, které ze zmíněných hodnocení Vám přijde rozumnější a proč.
6. Vnímáte mystery shopping jako stresovou záležitost?
7. Souhlasíte se současným stavem mystery shoppingu ve vaší organizaci?
8. Změnili byste způsob současného vyhodnocování mystery shoppingu? Pokud ano, uveďte jak.
9. Jak se dozvídáte vyhodnocení návštěvy mystery shoppera?
10. Je na Vás po vyhodnocení mystery shoppingu vyvíjen tlak na zlepšení pracovního výkonu?

11. Pokud dostanete při kontrole MS špatné hodnocení, snažíte se pak odvádět svou práci lépe?
12. Motivuje Vás hodnocení mystery shoppera? Pokud ano, uveďte, co Vás nejvíce motivuje.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Trunčíková

V Praze dne: 26. 04. 2023

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis