

## **BAKALÁŘSKÁ**

### **PRÁCE**

Mystery shopping v personální agentuře

Mystery shopping in personnel agency

### **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

### **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

### **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Libor Cupal

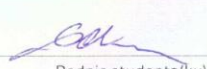
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Lidáková	Jméno:	Kristýna	Osobní číslo:	437560
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Mystery shopping v personální agentuře		
Název bakalářské práce anglicky:	Mystery shopping in personal agency		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem BP je analýza a zhodnocení současného stavu hodnocení pracovníků v personální agentuře a zavedení metody mystery shopping v konkrétním podniku.</p> <p>Přínos: Přijetí opatření k prohloubení neustálého zlepšování v rámci metody mystery shopping.</p> <p>Stručná osnova: 1. Teoretická část s popisem využití a podstaty metody mystery shopping. 2. Praktická část práce s šetřením v konkrétním podniku vedoucí k zjištění využitelnosti této metody. 3. Vyhodnocení a doporučení k přijetí opatření podniku.</p>		
Seznam doporučené literatury:	BAAROVÁ, Eva a WAGNEROVÁ, Irena. Mystery shopping jako nástroj hodnocení pracovního výkonu. Praha, 2008. BURDA, Alexandr et al. Mystery shopping: prolegomena. Opava, 2011. HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha, 2006. WAGNEROVÁ, I. Psychologie práce a organizace – nové poznatky. Praha, 2011.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Libor Cupal, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<b>26-04-2017</b>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

LIDÁKOVÁ, Kristýna. *Mystery shopping v personální agentuře*. Praha: ČVUT 2017. 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: 3.5.2014

Podpis:



## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu této bakalářské práce Ing. Liboru Cupalovi za jeho trpělivost, ochotu a cenné rady, které mi věnoval během psaní mé práce. Dále bych ráda poděkovala všem mystery shopperům, kteří byli ochotni mi pomoci s výzkumem, a bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá metodou zvanou mystery shopping v souvislosti s hodnocením pracovníků v personální agentuře. V teoretické části shrnuje dosavadní poznatky o dané metodě, dále se zabývá podobami hodnocení zaměstnanců a základními pojmy týkající se agenturního zaměstnávání. V praktické části jsou vyhodnoceny výsledky provedeného mystery shoppingu a analyzován systém hodnocení zaměstnanců v personální agentuře.

## **Klíčová slova**

Mystery shopping, fiktivní zákazník, utajený nákup, hodnocení zaměstnanců, agenturní zaměstnávání

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the method of mystery shopping in connection with evaluation of employees in a personnel agency. The theoretical part summarizes previous knowledge about the given method, discusses other forms of evaluation of employees and basic terms concerning agency employment. In the practical part, the results of the mystery shopping are evaluated and the staff assessment system in the personnel agency is analyzed.

## **Key words**

Mystery shopping, secret customer, employee evaluation, agency employment

# Obsah

Úvod .....	3
<b>Teoretická část.....</b>	<b>4</b>
<b>1.    Hodnocení pracovníků.....</b>	<b>4</b>
1.1 Podoby hodnocení pracovníků.....	5
1.2 Cíle hodnocení pracovníků.....	5
1.3 Metody hodnocení pracovního výkonu .....	6
<b>2.    Mystery shopping.....</b>	<b>10</b>
2.1 Historie MS.....	10
2.2 Využitelnost MS .....	11
2.3 Formy MS.....	12
2.4 Etika MS .....	14
2.5 Fáze realizace MS.....	16
3.1 Základní pojmy .....	19
3.2 Historický kontext agenturního zaměstnávání.....	21
<b>Praktická část .....</b>	<b>23</b>
<b>4.    Využití metody Mystery shopping v praxi.....</b>	<b>23</b>
4.1    Představení firmy .....	23
4.2    Cíl výzkumu .....	25
4.3    Realizace MS .....	26
4.4    Analýza současného stavu hodnocení zaměstnanců přepážek.....	43
4.5    Doporučení pro agenturu .....	44
<b>Závěr .....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>48</b>
<b>Seznam ostatních použitých zdrojů.....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>51</b>

## Úvod

Jen málo co, dokáže dát zaměstnanci takovou zpětnou vazbu jako právě zákazník. Zákazník často kouká na věc úplně z jiného úhlu než pracovníkův nadřízený, který často bývá součástí firmy už delší dobu a nemíní vybočit ze zajetých kolejí. Právě zákazník, může být zdrojem nejen mnoha užitečných nápadů, co by bylo možné z hlediska klientského servisu zlepšit, ale také objektivního způsobu hodnocení pracovního výkonu.

K posouzení pracovního výkonu zaměstnance a zároveň k posouzení kvality poskytovaných služeb může sloužit metoda zvaná mystery shopping, která bude stěžním tématem této bakalářské práce. Metoda se v České Republice těší stále větší oblibě, je využívána v mnohých institucích a stále častěji zasahuje i za hranice soukromé sféry.

V teoretické části práce budou vysvětleny pojmy týkající se hodnocení zaměstnanců, budou zde nastíněny různé metody hodnocení s tím, že důraz bude kladen právě na mystery shopping. Také se zde objeví pojmy vystihující podstatu agenturního zaměstnání, neboť cílem praktické části této práce bude zavést tuto metodu, právě v personální agentuře.

Cílem této práce je zavést zmiňovanou metodu v konkrétní personální agentuře, neboť výstup z ní bude sloužit jako zpětná vazba pro pracovníka agentury na přepážce týkající se jeho pracovního výkonu a také jako zpětná vazba pro celkový servis nabízený agenturou. Je důležité, aby i uchazeči o zaměstnání dostávali kvalitní servis, poněvadž k tomu aby agentura mohla plnit přání klientů (firem nabízejících zaměstnání), potřebuje dostatek lidské síly, kterou si udrží právě spokojeností s nabízenými službami jenž se týkají zprostředkováním práce.



# Teoretická část

## 1. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá součást personálního managementu. Organizace si najímají pracovníky zejména proto, aby odváděli požadovaný pracovní výkon a splnili tak cíle dané organizace. A právě hodnocení nám může sloužit k následné kontrole, zda byly zadané cíle splněny a jak toho bylo dosaženo.

Termín hodnocení je významnou personální činností, kterou lze tedy brát jako proces komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Podle Hroníka (2006, s. 99) se teorie i praxe, shoduje na tvrzení, že hodnotitelem by měl být jednoznačně přímý nadřízený pracovníka (ve většině případech manažer), který je zodpovědný za výkonnost svých podřízených. Jedním z mnoha důvodů, proč je důležité, aby vykonával tuhle funkci právě přímý nadřízený je komplexní znalost náplně práce i osobnostních předpokladů či rozvojových cílů hodnoceného pracovníka. Tento proces by se neměl brát na lehkou váhu, protože každý pracovník potřebuje zpětnou vazbu o svém výkonu a o své úloze, kterou plní v dané organizaci.

Hodnocení pracovníků je podle Koubka (2007, s. 208) také považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců.

Koubek (2007, s. 207) ve své práci uvádí, že hodnocení pracovníků se zabývá právě:

- Zjišťováním toho, jak daný pracovník vykonává svěřené úkoly a požadavky, které po něm vyžaduje jeho pracovní místo, jak zvládá svou pracovní náplň, jaké je jeho chování k jeho spolupracovníkům, či jak ovládá komunikaci s klienty či jinými osobami se kterými přichází do styku v rámci své profese
- Následným sdělováním zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednáváním možností o případné nápravě
- Hledáním možných postupů, které povedou ke zlepšení pracovního výkonu a následných opatření, která mohou být nápomocná k dosažení lepších výsledků

## 1.1 Podoby hodnocení pracovníků

Podle Koubka (2007, s. 208) můžeme odlišovat dvě podoby hodnocení pracovníků.

První z nich je **neformální hodnocení**, které probíhá mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem průběžně. Jedná se o hodnocení pracovního výkonu, které zpravidla nebývá dokumentováno a je součástí pravidelné či každodenní komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Neformální hodnocení může být ovlivňováno mnoha faktory – například konkrétní situací, pocitem nebo momentální náladou hodnotícího. Podle Šikýře (2016, s.122) je jeho účelem včasné rozeznání odchylek od požadovaného pracovního výkonu a následné určení vhodného způsobu nápravy, či využití příležitostí k dalšímu zlepšování schopností, dovedností nebo motivace pracovníka.

Druhou podobou je naopak **formální hodnocení** či také systematické hodnocení, které zpravidla bývá systematictější, racionálnější, standardizované, pravidelné, plánované a periodické. Formální hodnocení obvykle bývá prováděno formou hodnotícího pohovoru, je dokumentováno a zakládá se k osobním spisům pracovníků. Tyto výstupy obvykle slouží jako podklady k dalším personálním činnostem týkající se ať už jednotlivých pracovníků či skupin. Takové hodnocení se provádí zpravidla jednou za rok a jeho účelem je zhodnotit, jak bylo dosaženo domluvených pracovních či rozvojových cílů, případně se dohodnout na nápravě zjištěných nedostatků. (Koubek 2007, s. 208)

## 1.2 Cíle hodnocení pracovníků

Podle Hroníka (2006, s. 22) je možno se u hodnocení pracovníků zaměřit i na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny se stejnou vahou, protože by docházelo k rozdílnému vnímání. Platí zde zásada „*Nejdříve koho, co až pak jak a čím.*“

Nejdůležitějšími cíli tedy jsou:

- Monitorování výkonu v minulosti vzhledem ke stanoveným normám a dohodnutým cílům
- Pomáhat činit rozhodnutí v otázkách odměňování
- Identifikovat potenciál pracovníka
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu v oblasti jeho pracovního výkonu

- Identifikovat potřeby v oblastech rozvoje
- Poskytovat pracovníkovi možnost projednat své ambice se svým nadřízeným
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definice postupu, jak jich dosáhnout)

Podle Wagnerové (2011, s. 70) by dalšími cíli, které by mělo obsahovat hodnocení pracovníků mělo být:

- Opakované připomínání požadavků, které jsou na zaměstnance kladeny, jenž se týkají jejich pracovního chování
- Optimální motivování zaměstnance, aby u něj byla vyvinuta snaha k dosažení co nejlepších výkonů
- Definování cílů pro další vzdělávání
- Ujasnit si cíle za určité období a vzájemně porovnat pohled jak hodnotitele, tak hodnoceného a ujasnit si rozdíly ve vnímání obou stran
- Vytvořit podklady pro mzdové hodnocení zaměstnanců

### **1.3 Metody hodnocení pracovního výkonu**

Metod určených k hodnocení pracovníků je relativně velké množství, kdy se většina metod větví ještě na řadu variant. Nejlepším způsobem, jak dosáhnout efektivního hodnocení je metody namíchat, tak aby hodnocení mělo výstup jak k odměňování, tak k rozvoji, jednoznačně formulovalo cíle a zapojilo pracovníka do hodnotícího procesu. Naopak však počet užitých metod nemůže být příliš vysoký z důvodů časové náročnosti. (Hroník, 2006, s. 14)

Tahle práce obsahuje jen výčet několika metod hodnocení, které je možno zařadit do hodnocení formálního, přičemž důraz bude kladen převážně na kvalitativní metodu hodnocení zvanou Mystery shopping, o které bude následovat zmínka v dalších kapitolách.

Metody představují specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce. (Armstrong, 2007, s. 423)

Záleží na každé organizaci, aby si vybrala metodu hodnocení, která vyhovuje jejím požadavkům a kritériím.

Nyní následuje příklad ilustrující srovnání několik různých dělení metod hodnocení od různých autorů.

Koubek (2007, s. 219) uvádí jako metody hodnocení pracovníků:

- **Hodnocení podle stanovených cílů** (podle výsledků), což je velmi přirozená metoda řízení lidí zabývající se vzájemným stanovením a odsouhlasením pracovních cílů a vyhodnocováním jejich úspěšnosti
- **Hodnocení na základě plnění norem**, což je metoda, která se zabývá porovnáním předem daných standardů a skutečného výkonu pracovníka, nejčastěji se s ní lze setkat u hodnocení výrobních dělníků
- **Volný popis** je univerzální metoda, která obsahuje slovní vyjádření k plnění úkolů nebo k dovednostem zaměstnance, hodnotitel popisuje pracovní výkon písemně a zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení
- **Hodnocení na základě kritických případů** vyžaduje od hodnotitele soustavnou činnost, kdy si musí vést pravidelné písemné záznamy o významných projevech pracovního chování hodnoceného zaměstnance, a to jak negativních, tak pozitivních, tyto záznamy následně slouží jako základ pro hodnocení pracovního chování zaměstnance
- **Hodnocení pomocí stupnice** zahrnuje tři typy posuzovacích stupnic a těmi jsou stupnice číselná, stupnice grafická a stupnice slovní, a slouží převážně k posouzení kvalitativních charakteristik, lze použít i kombinaci uvedených typů
- **Checklist** je kontrolní seznam nebo soupis činností, který se týká pracovního chování zaměstnance, hodnotitel vyznačuje (zpravidla vybírá mezi odpověďmi ano/ne) zda je určitý typ chování přítomen u hodnoceného pracovníka
- **Metoda BARS** je zaměřená nikoliv na přímé měření efektu vykonané práce, ale na hodnocení přístupu k práci, vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce
- **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** porovnávají výkony dvou nebo více jedinců, nejčastěji se používá střídavé porovnávání, párové porovnávání a povinné rozdělení

- **Assesment centre** je možno kromě výběru pracovníků použít také na hodnocení pracovního výkonu nebo pracovních schopností hodnocených zaměstnanců, výhodou je komplexnost posouzení

Naopak Hroník (2006, s. 99) metody hodnocení dělí na metody základní a metody doprovodné. Metody základní, jsou metody, které mají obecný charakter. Naopak metody doprovodné jsou spíše doplňkového charakteru a nelze na nich postavit systém hodnocení, ačkoliv se bez některých neobjedeme.

Mezi **metody základní** řadí:

- **Motivačně hodnotící pohovor** zpravidla skládající se ze dvou částí, a to z části sebehodnocení a z části hodnocení druhým
- **MBO** (management by objectives - řízení podle cílů)
- **BSC** (balance score card) je metodou, která se snaží stanovit vyvážení strategických cílů a měří výkonnost organizace

Mezi **doprovodné metody** řadí níže vyjmenované metody:

- Metoda klíčové události
- Assesment centre (AC) a Development centre (DC)
- 360° zpětná vazba
- Sociogram
- Manažerský audit
- **Mystery shopping**
- Hodnocení potenciálu
- Supervize a intervize

## Matice metod hodnocení

Metod hodnocení je celá řada a můžeme je dělit podle různých hledisek, například z hlediska jejich zaměření nebo z hlediska časového. Hroník (2006, s. 54) uvádí matici metod hodnocení, kdy rozlišuje tři skupiny metod dle časového horizontu, a to metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Metody můžeme dělit na metody zaměřené na minulost, přítomnost nebo budoucnost. Dále rozlišuje metody hodnocení výstupů, hodnocení procesu a hodnocení výstupů dle oblasti hodnocení. Na základě těchto dvou hledisek je možno jednotlivé metody uspořádat do políček matice viz obrázek 1. Některé metody zasahují i do více polí, avšak místo v tabulce mají určeno podle svého těžiště. V celé matici schází metoda sebehodnocení, proto by přesnější název byl matice metod hodnocení druhými.

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

Obrázek 1: Matice metod hodnocení (Hroník, 2006, s. 54)

## 2. Mystery shopping

Mystery shopping (dále jen MS) je původně anglický termín, který obvykle není potřeba překládat do češtiny, neboť je známý i v našich odborných kruzích. Pod tímhle termínem, jenž bývá volně přeložený jako fiktivní, utajený, či testovací nákup, se skrývá kvalitativní metoda, zaměřená zejména na hodnocení úrovně a kvality poskytovaných služeb (Burda, 2011, s. 12).

Jak už vyplývá ze samotného názvu, jedná se o utajený nákup (ať už zboží či služby), prováděný nezávislou osobou, která vystupuje v roli zákazníka, a podle předem zadaných kritérií hodnotí prodejní proces, chování a přístup personálu, nabízené služby nebo vzhled a čistotu prodejního místa. Na základě zjištěných výsledků z tohoto nákupu se provádí následné doporučení pro zlepšení kvality služeb. Metoda bývá nejčastěji využívána právě v oblasti prodeje a služeb, ale v současné době není výjimkou ani využití například ve státní sféře. Ačkoliv je ze strany firem stále větší zájem zjišťovat kvalitu poskytovaných služeb právě metodou MS, odbornou veřejností je tento způsob hodnocení zatím spíše přehlížen a je poněkud nesnadné nalézt komplexnější pojednání v odborné literatuře (Wagnerová, 2008, s. 5).

Podle serveru Ipsos (©2016) může být také metoda brána jako manažerský nástroj, jenž slouží k identifikaci různých nedostatků a mezer, které mohou nastat v procesu obsluhy na všech místech, kde dochází ke styku se zákazníky.

### 2.1 Historie MS

Historie metody MS nesahá daleko. Počátky se datují k roku 1940, kdy MS ještě nesloužil ke zkvalitňování služeb, ale primárně k tomu, aby odhalil nepoctivost zaměstnanců. Využíval se především v bankovních domech nebo maloobchodech. Soukromí vyšetřovatelé zkoumali, jestli zaměstnanci nekradou, nebo neohrožují úspěch firmy například vypouštěním firemních informací nepovolaným osobám. Ve 40. letech byl také poprvé použit přímo termín Mystery shopping. (JobMonkey, © 1999-2017)

V 80. a 90. letech zažil MS velký rozmach právě díky většímu zaměření trhu na služby. Došlo k zjištění, že nekvalitně odvedené služby snižují zisk, což vedlo k čtenějšímu využívání této metody. Rozmachu přálo i rozšíření internetu. Právě na něm začaly vznikat firmy (převážně v USA), které se specializovaly na výzkum trhu a podniky si místo jednotlivců na zhodnocování svých služeb začaly najímat přímo je. (JobMonkey, ©1999-2017)

V České Republice se MS poprvé objevil po roce 1989, avšak do širšího povědomí se dostal až kolem roku 2000. Nicméně nyní již na trhu existuje několik desítek firem, které se zabývají MS ať už jako hlavním nebo vedlejším předmětem svého podnikání. (Ipsos, ©2016)

## **2.2 Využitelnost MS**

V současné době firmy metodu MS využívají stále častěji. Metoda se velmi často používá tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem, ale výjimkou není ani využití při telefonické nebo emailové komunikaci. Vzhledem k tomu, že jde o tajný nákup případně návštěvu, je prováděn externími pracovníky, aby nedocházelo k odhalení a zamezilo se tak změnám v chování hodnoceného zaměstnance (Hroník, 2006, s. 74). Podle Jiráskové a kol. (2013, s. 5) je však důležité mít na vědomí, že účelem průzkumu není nachytat zaměstnance, když zrovna neplní své závazky a následně jej za to kárat, ale je třeba tuto metodu vnímat jako metodu pro neustálé zlepšování. MS pomáhá podnikům se na věc podívat z jiného úhlu pohledu a přijít tak na poznatky, kterých si nemusejí prodejci ze své strany všimnout.

Metoda je využitelná ve mnoha oblastech jak už v komerční nebo nekomerční sféře. Využívá se například v oblastech prodeje (obchody s oblečením, pet centra, obuvi, papírnictví, knihkupectví apod.), v oblastech bankovních služeb a poradenství, v hotelnictví, v gastronomických zařízeních, wellness centrech, v turistickém průmyslu, ve zdravotní péči, v doručování zásilek, v taxislužbě, v čistírnách, kadeřnictvích, v kinech, v automobilovém průmyslu, v knihovnách, pohřebních ústavech či dalších mnoha oblastech. V praktické části této práce bude zaměřeno na MS v personální agentuře.



Podle Burdy (2011, s. 13) může být MS použit na:

- organizace, které jsou přímým zadavatelem
- spolupracující agenty např. prodejce, distributory, nezávislé finanční konzultanty a poradce atd.
- konkurenci zadávající společnost

## 2.3 Formy MS

Existuje několik různých forem MS. Různé podoby však nejsou dány jen tím, jakým způsobem tajný hodnotitel návštěvu vykonává, ale také ve výstupech projektu. Podle serveru Ipsos (©2016) se MS dělí na:

- **Mystery Visits** – což je typ MS, který zahrnuje návštěvu na prodejně, hodnotí prodejnu jako celek a zaměřuje se převážně na hodnocení personálu z hlediska obsluhy zákazníka (sleduje ochotu, plnění standardů, pracovní uniformu, vzhled a chování prodejce, komunikační schopnosti, dovednost poradit, zaujmout a prodat)
- **Mystery Calls + Emails** – je dalším typem, který se soustředí převážně na komunikaci se zákazníkem prostřednictvím telefonu nebo emailu, hodnotí se způsob komunikace, rychlost odpovědi, doba dovolání se, formální úroveň vyjadřování, přesné informace, prodejní drive, zpětné volání či jestli zákazník dostal užitečnou informaci, aniž by se musel dotázat
- **Mystery Buying** – se zabývá hodnocením nabídky doplňkových služeb a produktů, zaměřuje se například na způsob balení, nabídku zákaznického klubu, věrnostních kartiček, plnění pracovních postupů, či budování vztahu se zákazníkem
- **Mystery Delivery** – jedná se o hodnocení procesu dodání objednaných zásilek (např. z on-line e-shopu), sledují se termíny dodání, neporušenost zboží, vystupování a profesionalita kurýra, dodržení domluveného času či samotná komunikace před obdržení zásilky nebo i po (případná reklamace)
- **Mystery Audit** – zabývá se hodnocením vybavenosti prodejny aktuálními reklamními materiály, může hodnotit také připravenost marketingové kampaně apod.
- **Mystery Shopping retenčních aktivit** – jedná se o hodnocení aktivit, jenž vedou k udržení zákazníka, který se rozhodl přestat využívat daných služeb nebo odejít ke

konkurenci; sleduje se například snaha zaměstnanců přesvědčit nespokojeného zákazníka aby zůstal, zjišťování důvodu nespokojenosti, nabízení alternativ, slev či bonusů, také se sledují konkrétní retenční nabídky

- **Complaint Mystery Shopping** – hodnotí se převážně rychlost a způsob vyřízení u reklamaci nebo stížností, sleduje se, zda byly zjištěny všechny potřebné informace, zda se pracovník dotázal na další aktuální potřeby zákazníka, také bývá hodnoceno, zda byly splněny postupy při reklamaci, došlo k vrácení peněz, jaká byla ochota a vstřícnost personálu při řešení problému, milý přístup u neoprávněných reklamací apod.
- **Mystery Shopping s reálnými zákazníky** – jedná se o hodnocení kvality služeb, jenž je prováděna reálným zákazníkem, u kterého je těžké simulovat parametry, potřebné k sjednání dané služby; zákazník je tudíž reálný a danou službu opravdu využije, tato forma MS se využívá například u bankovníctví (vytvoření bankovního účtu, bankovní úvěr či hypotéka), nebo u telefonních tarifů
- **B2B Mystery Shopping a Competitive Intelligence** – jedná se o formu MS, který se využívá v podnikatelském prostředí; zpravidla se jedná o nástroj k zjišťování informací o konkurenci, o cenových parametrech nebo o aktuálním stavu trhu
- **Customer Journey Mystery Shopping** – zde se jedná o přechod k dynamickému pohledu na kvalitu služeb poskytovaných současným zákazníkům společnosti; předmětem zájmu je celý životní cyklus zákazníka – od zřízení služby nebo výrobku, přes jeho využívání až po zrušení služby

Naopak podle Poyntera (2003, s. 45) se formy MS dělí následovně:

- **Mystery shopping** – což je základní forma, kdy fiktivní zákazník navštívuje především klasické obchodní řetězce prodávající spotřební zboží, nebo specializované prodejny (elektra, železářství, knihkupectví, autosalony či hobby markety); hodnotí se velké množství faktorů, od čistoty prodejny, přes chování a odbornost zaměstnanců až po provozní dobu
- **Mystery calling** – vzhledem k faktu, že zákaznické linky jsou v dnešní době nepostradatelnou součástí firemních strategií, je metoda zaměřená na ověřování informovanosti a hlasového projevu zaměstnanců zákaznického servisu hojně využívaná, právě mystery calling bude použit při šetření v praktické části této práce

- **Mystery client/ guest** – zabývá se širokým portfoliem služeb, pod které spadá například pohostinství, autoservisy, wellness centra, knihovny, finančnictví či cestovní kanceláře, rozdílnou skutečností oproti klasické formě MS je, že při návštěvě fiktivní nákupčí nekupuje hmotný výrobek; také tahle forma bude stěžejní při praktické části této práce
- **Mystery passenger** – zabývá se hodnocením služeb a personálu, kdy je mystery shopper v roli cestujícího; tato forma se zaměřuje především na přepravní společnosti a místa jako letiště, vlaková a autobusová nádraží či letecké společnosti; kromě klasických kritérií týkající se čistoty nebo ochoty personálu se hodnotí převážně dochvilnost, spolehlivost a bezpečnost přepravy
- **Mystery delivery** – zabývá se procesem doručování objednané zásilky či zboží

Staňková (2010, s.75) ve své práci zmiňuje i propracovanější metodu zvanou **Mystery coaching**, která vede k cílenému rozvoji kvality péče o zákazníka a výkonnosti obchodu. Toto spojení přináší maximální možné zefektivnění tréninkového procesu, jehož cílem je reálné zvýšení pracovního výkonu a efektivity práce, jak jednotlivých zaměstnanců, tak celého týmu.

## 2.4 Etika MS

Jednou ze spornějších oblastí realizování metody MS je právě etika. Je třeba se zamyslet do jaké míry metoda zasahuje do osobní sféry zaměstnance. Postupem času se společnosti, jenž se zabývají právě touto kvalitativní metodou, začaly sdružovat do organizací, které určují základní pravidla a standardy, jimž by se měli projekty zabývající se danou sférou řídit. (Wagnerová, 2011 s. 72)

V 90. letech 20. století vzniklo profesionální sdružení jménem Mystery Shopping Providers Association (dále jen MSPA), což je největší a nejvýznamnější asociace sdružující společnosti zabývající se touto metodou. V současné době ke členství přistoupilo již více jak 300 členů z celého světa, mezi něž patří společnosti zabývající se jak marketingovým výzkumem, merchandesingem nebo poradenstvím, tak poskytováním služeb v oblasti MS. MSPA působí po celém světě a své pobočky má například v Severní Americe, Evropě, Latinské Americe nebo v Asii či Pacifiku. Cílem MSPA je sestavit

standards a etické zásady, díky kterým se metoda ukáže v pozitivnějším obraze, a zároveň zkvalitní služby, které agentury nabízejí svým klientům. (Gavlasová, 2013, s. 24)

Wagnerová (2011, s.72) poukazuje ve své práci na studii Brende-Ilana a Shultze a čtyři nejčastější argumenty, podle kterých je otázka etiky u provádění hodnocení zaměstnanců metodou MS, poměrně problematická. Jedná se o to, zdali je hodnocení zaměstnanců pomocí zmiňované metody „férové“. Prvním problémem je, že hodnotitelé, kteří jsou zdrojem poskytovaných dat nejsou členy organizace, a tudíž mohou mít zkreslené vnímání o postupech, které jsou zavedené v rámci podniku. Druhým problematickým prvkem je fakt, že ačkoliv je snaha sebevětší, není nikdy možné zaručit stejné podmínky. Situace hodnocení se pokaždé mění. Třetím bodem, je skutečnost, že hodnocení často probíhá jednorázově v krátkém časovém úseku a nemůže tudíž zabrat širokou oblast pracovní činnosti. A posledním bodem řeší problematiku, že i když je pracovník rámcově seznámen s metodou a průběhem hodnocení, v danou chvíli, kdy hodnocení opravdu probíhá, zaměstnanec vlastně neví, že je hodnocen a pozorován.

MSPA stanovilo několik etických pravidel, podle kterých by se všechny firmy realizující MS měly řídit. Zde je několik z nich ([www.mspa-eu.org](http://www.mspa-eu.org), ©2016):

- Cílem MS by mělo být zajištění informací o skutečně probíhajících procesech a kvalitě služeb ve srovnání se zadanými standardy společnosti za účelem neustálého zlepšování v provozu, záměrem je rozvinout vzájemnou komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím, a následně zlepšit služby za účelem spokojenosti zákazníků
- Výsledky z MS nesmí nikdy být použity jako jediný důvod pro propouštění nebo napomenutí zaměstnance
- Zaměstnanci musí být informováni o způsobu hodnocení, kterým budou kontrolováni
- Scénář nákupu musí být navržen tak, aby testoval konkrétní chování při prodeji nebo poskytování služeb, které je předmětem studie; scénář musí být také realistický, reprezentovat přirozené chování spotřebitele a umožňovat, aby jej mystery shopper přesvědčivě ztvárnil
- Veškeré scénáře nesmí po pracovnících vyžadovat nic, co by nebylo v souladu s právními předpisy, nic, co by je vystavilo fyzickému riziku nebo zveřejnění dat proti jejich osobní vůli

- Zúčastněný personál musí být informován o cílech MS projektu a o způsobu využití výsledků
- Společnost poskytující MS musí zajistit, aby její klient znal ustanovení těchto pravidel, a získat souhlas, že obě strany přijímají tato pravidla jako základ pro projekt
- Jména členů personálu nebo jejich totožnost prostřednictvím videa, zvukového záznamu atd. lze prozradit pouze tehdy, když o tom byl personál předem informován; vzhledem k tomu, že pracovníky konkurence nelze o průzkumu informovat, jejich identitu nelze prozradit
- Pokud mají být programy MS zcela nebo částečně základem pro programy odměn, musí to být pracovníkům jasně sděleno

Také v České Republice se na trhu vyskytuje několik desítek agentur, které mají zahrnuty ve svém portfoliu služby MS. Od roku 2000 jsou v platnosti minimální standardy této výzkumné metody uvedené na webových stránkách SIMAR (Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění. Členové tohoto sdružení jsou povinni dodržovat vlastní etické a metodické standardy vycházející z pravidel kodexu ICC/ESOMAR a učinit některá opatření jak na straně respondenta, tak na straně realizátora projektu, aby standardy byly dodržovány. (Wagnerova, 2011, s. 72)

## 2.5 Fáze realizace MS

První náležitostí, kterou je potřeba zmínit, je to, aby se MS dal považovat za spolehlivou výzkumnou metodu, je nutné jej provádět profesionálně a standardním výzkumným způsobem.

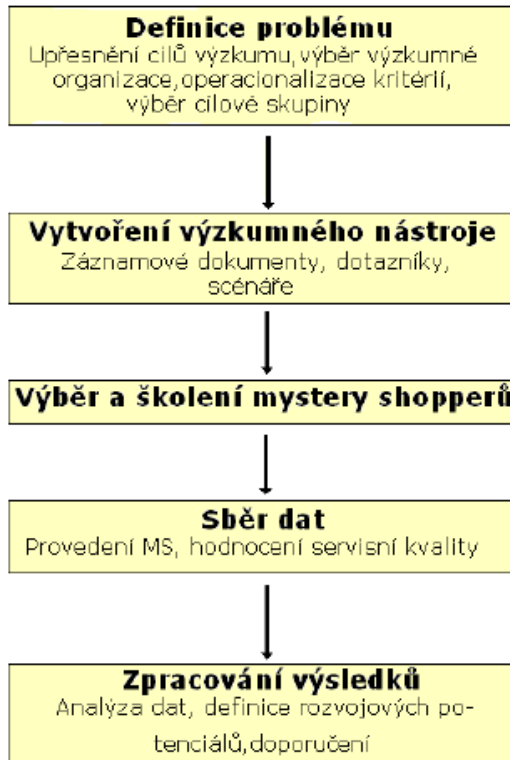
Podle Staňkové (2010, s. 77) probíhá realizace MS ve třech základních fázích.

První z nich je **fáze přípravná**, která má nejdůležitější úlohu, protože se zde stanovují cíle projektu, sestavuje se scénář návštěvy a záznamový arch, jsou jasně vytyčena etická pravidla, také je vymezen časový harmonogram a předběžná kalkulace nákladů. Přípravná fáze probíhá v úzké spolupráci zadavatele, jímž je firma, která má zájem o analýzu úrovně poskytovaných služeb svými zaměstnanci, a agentury, která je poskytovatel či realizátor samotného projektu.

Druhou fází je **vlastní průběh**. Jedná se o fázi, kdy vyškolený mystery shopper navštíví nebo telefonicky kontaktuje zkoumanou pobočku, přičemž jeho chování odpovídá zadanému scénáři. Tajný zákazník provádí průzkum formou dotazování nebo přímo realizovaným nákupem. Je důležité, aby jeho chování bylo přirozené, je možné přizpůsobit momentální náladu a pocity konkrétní situaci, ale nelze se přitom odchýlit od tématu scénáře. Ihned po skončení návštěvy, respektive po ukončení kontaktu se zaměstnancem je nezbytné vyplnit hodnotící arch, který má podobu seznamu hodnocených parametrů a udává % úspěšnost. Posledním bodem druhé fáze je kontrola vyplněného hodnotícího listem pracovníkem agentury.

Třetí a zároveň poslední fází je **fáze vyhodnocení**. Agentura vyhodnotí zjištěné poznatky a zpracuje konečnou zprávu, kde posoudí silné a slabé stránky společnosti na základě právě dokončeného výzkumu.

Naopak Burda (2011, s. 14) i Wagnerova (2010, s. 10) se ztotožňují s názorem Böhma a rozdělení fází MS do vícera dílčích kroků viz Obrázek 2.



Obrázek 2: Fáze mystery shoppingu, zdroj: Wagnerova (2011, s.74)

Prvním krokem zde je samotná definice problému. Je potřeba zvážit co se nám na momentálním stavu nelíbí a následně se rozhodnout, zdali má naše společnost zájem o zavedení hodnocení služeb právě metodou MS. Po zásadním rozhodnutí následuje výběr agentury, která se postará o realizaci projektu. Zde je třeba posoudit kritéria jako cena agentury, reference, rychlost realizace a spousta dalších. Další z důležitých kroků je upřesnění cílů výzkumu s realizující agenturou, což je stěžejním bodem celého projektu. K zajištění spolehlivých dat zajisté přispěje i analýza očekávání a potřeb zákazníků, která se provádí často formou dotazníků. Právě analýza potřeb zákazníků může poukázat na značné rozdíly očekávání mezi klientelou. Zatímco pro klientelu na malé vesnici může být nadstandardní službou, aby byl obchod otevřen po devatenácté hodině, tak pro klientelu například v Praze je to věc natolik běžná, že jí nepřikládá žádnou váhu. Naopak analýza zkoumané pracovní pozice může být nápomocná k vytvoření scénáře. Zvolení kritérií a výběr cílové skupiny, na kterou bude testování zaměřeno by rovněž mělo probíhat v začátcích projektu. (Burda, 2011, s. 15-17)

Následujícím krokem je vytvoření výzkumného nástroje tedy scénáře pro návštěvu, záznamové archy, případně dotazníky. Scénář musí být věrohodný, snadno realizovatelný, srozumitelný, musí skutečně zkoumat daný problém a neměl by dávat prostor vyjadřovat subjektivní názory. Co se týče záznamového archu, tak Hroník (2006, s. 74) doporučuje využívat spíše polootevřené, nebo uzavřené otázky pro větší přehlednost. Podle Wagnerové (2008, s. 13) však nejjednodušší dotazník nemá tak vypovídající hodnotu. Proto se doporučuje využívat hodnotící stupnice ať už numerické nebo slovní s prostorem pro slovní komentář. Záznamový arch pro odpovědi by měl být také vytvořen v této fázi.

Výběr a školní mystery shopperů představuje další fázi projektu. Vzhledem k tomu, že hlavním nástrojem této metody je pozorování, je značně podstatné vybírat hodnotitele pečlivě. Ideální mystery shopper by měl být flexibilní, kreativní, se značnou mírou hereckého talentu, aby se předcházelo odhalení a s dobrým pozorovacím talentem. Fiktivní nákupčí by měli být důkladně vyškolení a seznámeni se zásadami hodnocení, protože dobře vyškolený hodnotitel je zdrojem spolehlivých dat. (Wagnerová, 2008, s. 16-18)

Po vyškolení následuje samotné provedení MS na prodejně. Po skončení samotné návštěvy mystery shoppera následuje sběr dat a jejich interpretace, jejich následná analýza a doporučení, co je třeba změnit. Pro efektivní úspěšnost je dobré celý proces po určitém časovém rozestupu zopakovat.

### **3. Personální a pracovní agentura**

Vzhledem k tomu, že se praktická část této práce bude zabírat hodnocením zaměstnancům pomocí metody MS v personální a pracovní agentuře je třeba zmínit několik pojmů týkajících se agenturního zaměstnávání.

#### **3.1 Základní pojmy**

##### **Personální agentura**

Personální agenturou se většinou rozumí soukromá firma zprostředkovávající práci, která vyhledává pro jiné podniky vhodné uchazeče na pracovní místa. Podniky zaměstnají tyto uchazeče na hlavní pracovní poměr nebo na vedlejší pracovní poměr jako své vlastní zaměstnance. Personální agentura uchazeče nezaměstnává, pouze zprostředkovává zaměstnání uchazeče u zaměstnavatele. (Bakalíková, 2012, s. 29)

##### **Agentura práce**

Agenturou práce se rozumí jakákoliv fyzická nebo právnická osoba, která není závislá na veřejných orgánech a poskytuje jednu nebo více služeb na trhu práce. Služby je možné poskytovat pouze na základě povolení uděleného Generálním ředitelstvím Úřadu práce České republiky. Jedná se o služby zahrnující nabídku pracovních míst, nabídku zaměstnanců pro dočasné přidělení k práci u uživatele či jiné služby, které se vztahují k hledání zaměstnání – např. poskytování informací o zaměstnání. (Státní úřad inspekce práce, © 2017)

Oproti personální agentuře agentura práce přímo zaměstnává uchazeče o práci, které pronajímá do firem. Pracovník je ale stále zaměstnancem agentury práce, která mu vyplácí mzdu a práci tohoto pracovníka fakturuje firmě, u které pracovník práci vykonává. Nejvíce se využívá agentur práce u pozic dělnických, administrativní a brigádních. (Bakalíková, 2012, s. 29)

##### **Agenturní zaměstnávání**

Agenturní zaměstnávání je právní forma pronájmu pracovní síly. Zároveň jde o formu zprostředkovávající zaměstnání, kterou mohou využívat firmy zabývající se zprostředkováním práce –agentury práce či personální agentury (Šubrt, 2017, s. 27).



## **Uživatel**

Uživatelem je myšlena právnická nebo fyzická osoba, která potřebuje obsadit pracovní místa za pomoci agentury. V případě agentury práce je právnická nebo fyzická osoba odlišná od zaměstnavatele (zaměstnavatelem je právě agentura práce). Uživatel zaměstnanci agentury přiděluje práci a dohlíží na její plnění. Zaměstnanec agentury pro uživatele práci fakticky vykonává. Z ekonomického pohledu je uživatel definován jako *nájemce pracovní síly zaměstnance agentury práce*. (Tošovský, 2011, s. 42)

## **Brigádník**

Dle Šubrta (2017, s. 27) je brigádník zlidovělý a neoficiální výraz pro člověka, respektive účastníka pracovněprávního vztahu, kde je pracovněprávní vztah uzavřený zpravidla na kratší období. V praxi se jedná zejména o krátkodobý pracovní poměr nebo uzavřenou dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Vykonávaná práce je nárazového charakteru, jednorázová, příležitostná či malého rozsahu.

## **Pracovní smlouva**

Agentura může zaměstnávat své pracovníky na základě uzavření pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti, nikoliv však uzavřením dohody o provedení práce. Základní náležitosti těchto dokumentů jsou upraveny v zákoníku práce. Podpisem smlouvy vzniká pracovněprávní vztah mezi agenturou a pracovníkem. V rámci tohoto pracovněprávního vztahu se agentura zavazuje zajistit zaměstnanci práci u uživatele (klienta) a pracovník se zavazuje vykonat práci na kterou byl přidělen dle pokynů uživatele (Jouza, 2005, s. 17).

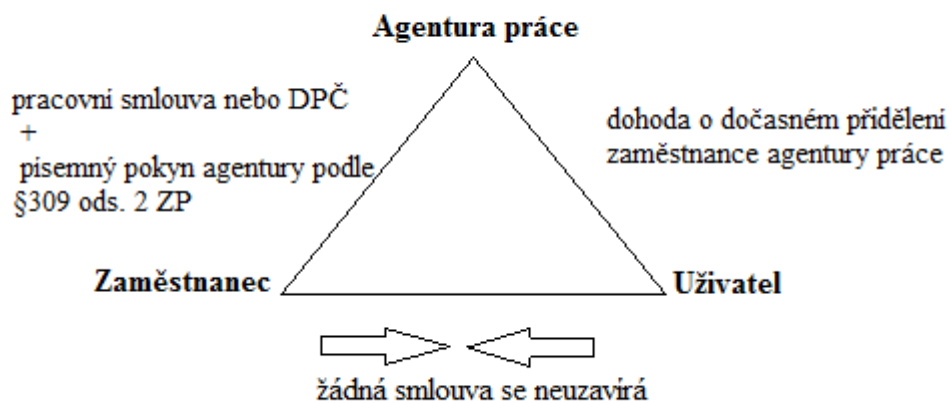
## **Písemný pokyn**

Vztah agentury práce a dočasně přiděleného zaměstnance musí být vymezen nejméně dvěma dokumenty. Prvním z nich je pracovní smlouva nebo dohoda o pracovní činnosti a druhým je takzvaný písemný pokyn. Jedná se o jednostranný právní úkon agentury vůči zaměstnanci. Náležitosti písemného pokynu definuje zákoník práce v §309. Písemný pokyn obsahuje zejména: název a sídlo uživatele, místo výkonu práce u uživatele, dobu trvání dočasného přidělení, určení vedoucího zaměstnance uživatele oprávněného přidělovat práci a kontrolovat ji, podmínky jednostranného prohlášení o ukončení výkonu práce před uplynutím doby dočasného přidělení zaměstnance agentury práce a informaci o pracovních a mzdových nebo platových podmínkách srovnatelného zaměstnance uživatele.

## Vztah mezi agenturou práce, pracovníkem a uživatelem

Místo obvyklého pracovněprávního vztahu **zaměstnavatel-zaměstnanec** se zde odehrává trojstranný právní vztah **agentura práce – zaměstnanec – uživatel**. Dle Tošovského (2011, s. 29) je tento trojúhelník specifický zejména v tom, že obsahuje charakter z částí pracovněprávní a z částí obchodněprávní, respektive občanskoprávní. Agentura uzavírá se svým zaměstnancem pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti a písemný pokyn, uživatel uzavírá s agenturou dohodu o dočasném přidělení agenturou práce, avšak mezi zaměstnancem a uživatelem žádná smlouva nevzniká.

### Grafické znázornění právních vztahů při agenturním zaměstnávání



Obrázek 3, Grafické znázornění právních vztahů při agenturním zaměstnávání,

zdroj: Šubrt, 2017, s. 69)

## 3.2 Historický kontext agenturního zaměstnávání

V České Republice a jejím právním řádu se pojem agenturní zaměstnávání nevyskytuje příliš dlouho. Zákonem, který tento pojem zavedl do českého právního řádu je zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, který nabyl účinnosti 1.10.2004. Až do této doby nebyl tento slovní obrat nijak zákonem definován a faktické provozování této činnosti nebylo příslušnými orgány státní zprávy nijak postihováno. (Tošovský, 2011, s. 16)

Pojem „agentura práce“ se před nabytím účinnosti tohoto zákona takřka nepoužíval. Instituce, které dočasně přidělovaly své zaměstnance jiným zaměstnavatelům byly

označovány jako pracovní agentury. Právní oporou činností pracovních agentur byl zákoník práce §38 odst. 4 ve znění platném 30.9.2004. Právě ustanovení §38 odst. 4 bylo do zákoníku práce zařazeno už v roce 1988 a jeho účelem bylo umožnit zaměstnavatelům dočasně přidělit zaměstnance k jiným zaměstnavatelům za mimořádných situací tedy „v případech, kdy se organizace sdružují ke spolupráci, například k realizaci výsledků rozvoje vědy a techniky v praxi, při zabezpečení závodního stravování apod.“ (Jouza, 2005, s. 14). Zákonodárci dané ustanovení zakotvili v zákoníku práce k nekomerčnímu využití, proto jeho aplikace na pracovní agentury nebyla vhodná. Kdyby agentury dodržovaly tento předpoklad, nemohly by uživatelům účtovat tzv. provizi, která by byla ziskem agentury za poskytované služby a zároveň smyslem její existence. Postupem času byl hlavní smysl §38 ods. 4 ZP zaměstnavateli zcela ignorován a vzhledem k delšímu fungování většího počtu pracovních agentur je zřejmé, že toto ustanovení bylo mnohými způsoby obcházeno. Novela ZP č.436/2004 Sb. výše zmiňované ustanovení zrušila, čímž vyloučila i možnost dočasného přidělování zaměstnanců zaměstnavateli, pokud fyzická nebo právnická osoba nevlastní povolení Ministerstva práce a sociálních věcí, a tudíž nemá charakter agentury práce. (Tošovský, 2011, s. 18)

Samek (2015, s.3) ve své práci uvádí, že podle „Ekonomické zprávy 2015“ mezinárodní konfederace soukromých agentur práce, vycházející z dat za rok 2013 až 2014 je agenturní zaměstnávání v současné době velmi dynamický obor a v Evropě jsou už téměř 2 % pracovníků z celkového počtu zaměstnaných, zaměstnání právě skrz agentury práce. V České Republice počet pracovníků zaměstnaných přes agenturu práce dosahuje hodnoty 0,9 %. Podobně je na tom i Itálie a Polsko.

Celkový počet agenturních zaměstnanců v Evropě již přesáhl 9 milionů a v posledních letech se každoročně zvyšuje o více než 5 %. Nejvíce jsou pracovní agentury zastoupeny ve Velké Británii (kde počet pracovníků tvoří až 38%), Francii, Nizozemsku a Německu. Na území České Republiky bylo v roce 2016 evidováno 1762 pracovních agentur. (Samek, 2015, s. 3)

# Praktická část

## 4. Využití metody Mystery shopping v praxi

V praktické části této práce bude využito metody MS pro účely zhodnocení poskytovaných služeb a pro zmonitorování pracovního výkonu zaměstnanců na pozicích HR consultantů v menší personálně-pracovní agentuře sídlící v Praze.

### 4.1 Představení firmy

Agentura si nepřeje být jmenována, proto dále bude použito pouze označení „agentura“.

Jak už bylo řečeno, firma, ve které bude prováděn výzkum je menší pražská personálně pracovní agentura, která nabízí kompletní portfolio služeb v oblasti zprostředkování zaměstnávání. Jejím cílem je dosáhnout spokojenosti jak u klientů, tak u pracovníků.

Agentura je držitelem platných licencí ke zprostředkování zaměstnání udělených Ministerstvem práce a sociálních věcí, vlastní povolení ke zprostředkování zaměstnání na území České republiky občanům ČR a občanům státu Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru a jejich rodinným příslušníkům. V současné době nemá licenci na zprostředkování zaměstnání cizincům mimo Evropskou unii nebo mimo Evropský hospodářský prostor.

Firma je na trhu od roku 2007, má pouze jednu pobočku umístěnou na dostupném místě v centru Prahy a denně nabízí několik desítek brigád právě na území Prahy a v jejím blízkém okolí. Ročně umístí průměrně 2000 pracovníků k zhruba 180 spokojeným uživatelům. (webová stránka firmy, ©2017)

Agentura se zabývá převážně zprostředkováním zaměstnání na brigádnické pozice, a to v různých odvětvích. Jedná se zejména o manuální práce, práce ve skladech, vykládky zboží, montáže, práce v potravinářské sféře nebo administrativě. Brigády jsou vhodné jak pro studenty, tak i pro osoby, které například ztratily zaměstnání či jsou na úřadě práce a mají chuť si přivydělat. Nespornou výhodou agentury je, že pro odměnu za vykonanou práci (a to buď v celé nebo poloviční výši) si pracovník může přijít ihned po odpracované směně, což už pomohlo značné skupině lidí dostat se z tíživé finanční situace.

## **Organizační struktura**

Z pohledu velikosti firmy agenturu řadíme do malých podniků, protože v současné době je celkový počet zaměstnanců 19. Z celkového počtu je 8 z nich zaměstnaných ve firmě pouze na základě dohod konaných mimo pracovní poměr.

Nízký počet zaměstnanců má zajisté několik výhod. Podle Havlíčka (2005, s. 82) je hlavní konkurenční výhodou malých podniků pružnost, díky které jsou schopny rychleji reagovat na změny na trhu. Naopak podle Homolky (2006, s. 15) je možno za výhodu považovat možnost přímého kontaktu s vedením, vzájemnou důvěru mezi pracovníky na základě poznání osobních problémů, nebo ztrátu anonymity, která u pracovníků vede k pocíťování důležitosti svých pracovních výkonů. Homolka (2006, s. 16) taktéž uvádí, že organizační struktura malých podniků bývá přehledná a jednoduchá. Nepochází tedy k nejasnostem, kdo je pracovníkův přímý nadřízený, a naopak je umožněna přímá kontrola a vedení.

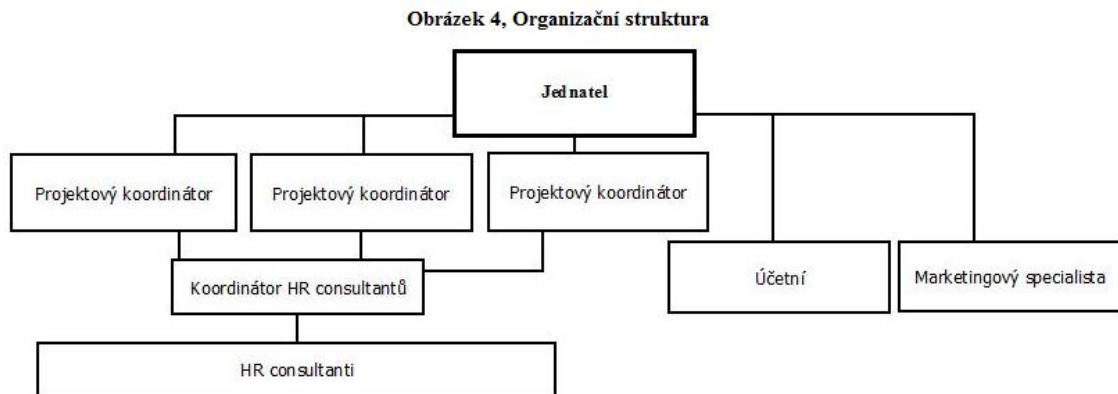
Strukturu podniku je možno vidět na obrázku č.4. V čele zkoumané agentury se nachází jednatel, který se stará o celkový chod firmy. V hierarchické úrovni pod ním se nacházejí tři projektoví koordinátoři. Každý z těchto koordinátorů má na starosti odlišné klienty se kterými pravidelně komunikuje, řeší jejich aktuální požadavky na pracovní pozice, probírá s nimi výkony jednotlivých pracovníků, uzavírá smlouvy nebo řeší nenadálé události týkající se naléhavých potřeb klienta. Koordinátoři střídají místo svého pracoviště. Hlavním místem výkonu práce je kancelář agentury, ale mají své zázemí i na pracovištích klientů, kde bývají k dispozici i pracovníkům agentury v případě potřeby.

V přímém kontaktu se všemi projektovými koordinátory je koordinátor HR consultantů. Jeho hlavním úkolem je přetlumočit veškerá přání klientů, a veškeré pokyny k obsazování pracovních míst všem pracovníkům na přepážkách. Také se stará o celkový chod přepážek, kontroluje jednotlivé úkony, má na starost rozdělování úkolů či řešení problémů.

Náplní pracovníků na přepážkách, tj. HR consultantů, je poměrně obsáhlý počet činností, týkající se zejména pracovníků agentury. Hlavním úkolem přepážek je veškerá komunikace s pracovníky, ať už telefonická, emailová či osobní. Počáteční činností je tzv. registrace zaměstnanců, která nahrazuje vstupní pohovor. Dále náplň práce obsahuje veškerou administrativu včetně podepisování smluv, vydávání potvrzení např. pro úřad práce, vytváření pracovních výkazů, kopírování dokladů apod. Následnou činností je

posuzování vhodnosti pracovníka na danou pozici a obsazení pracovního místa. Dále se pracovní náplň skládá z vyplácení mezd a dalších dílčích činností.

Vlastní útvar tvoří také účetní a marketingový specialista. O jejich náplni práce netřeba se zmiňovat.



*Obrázek 4, Firemní struktura, zdroj: vlastní šetření*

## 4.2 Cíl výzkumu

Jedním z cílů výzkumu je zjistit úroveň poskytovaných služeb uchazečům o zaměstnání, zachytit chování, ochotu a přístup personálu, jelikož k tomu, aby ve vztahu klient – agentura – zaměstnanec, byl spokojen zákazník (tedy klient), je zapotřebí mít i spokojené zaměstnance.

Cílem tedy bude provést návštěvu za pomoci metody MS, zhodnotit její výsledky, (tzn. dostupnost agentury, prostředí, schopnost pracovníků na přepážkách dodržovat předepsané postupy apod.) a následně doporučit případná zlepšení, včetně zamyšlení se, zda přichází v úvahu využití výstupu z výzkumu pro hodnocení pracovníků. Pracovníci dostanou výstup z prováděného mystery shoppingu, který pro ně bude sloužit jako zpětná vazba a upozorní je na oblasti, které je potřeba zlepšit. Výzkum však nebude mít návaznost na odměňování pracovníků.

Výzkumné otázky jsou:

- 1) Dodržují HR konzultanti na přepážkách předepsané postupy?**
- 2) Má vliv doba návštěvy na úroveň poskytovaných služeb?**
- 3) Je možno využít výstup z MS při hodnocení pracovníků?**

Vzhledem k několikaletým pracovním zkušenostem na pozici HR konzultanta pro mě nebude obtížné vytvoření scénáře a hodnotícího archu, zejména díky znalosti postupů a pracovní náplně pracovníků na přepážce. Otázky v záznamovém archu budou konzultovány také s koordinátorem přepážek.

## **4.3 Realizace MS**

### **Fáze přípravy MS**

Nyní je možno začít s konkrétním výzkumem. Metoda MS ještě nebyla nikdy v agentuře použita, a nejen proto je nutné dbát na všechny fáze v tomto pilotním projektu. Nejprve je nutné si definovat cíle, poté vybrat hodnotitele a vytvořit materiály (scénář, záznamový arch, časový plán).

#### **Definování cílů**

Cílem celého MS je zjistit, zda je pro potenciální zaměstnance snadné dostat se do agentury, jak dlouho jsou pak nuceni čekat, jestli jsou pracovníci na pozici HR konzultantů plně kompetentní, ochotné a dodržují stanovené postupy. Přesné postupy práce u pracovníků za přepážkou byly konzultovány také s koordinátorem přepážek. Po zvážení možností bylo rozhodnuto, že prozatím budou provedeny 4 mystery návštěvy a 4 mystery telefonáty, které se budou týkat tzv. registrace nových zaměstnanců, protože první dojem nově přichozích pracovníků hraje značnou roli v celkovém prosperování firmy. Následně budou tyto návštěvy mezi sebou porovnány a budou doporučeny případná zlepšení.

## **Výběr hodnotitelů**

Výběr hodnotitelů bude probíhat z řad známých a kamarádů, kteří budou motivováni nikoliv finanční odměnou, ale vlastním zájmem skutečně získat brigádu. Všem hodnotitelům bude vysvětleno, co to mystery shopping je, co se od nich očekává, na co se mají zaměřit a také, že by neměli vzbudit podezření, že se jedná o MS, protože by to mohlo ovlivnit chování zkoumaných pracovníků. Všichni mystery shoppeři také obdrží scénáře, podle kterých se musí v dané instituci řídit a záznamové archy, které po skončení návštěvy nebo telefonátu vyplní.

## **Scénář**

Pro mystery shoppery budou přichystány dva scénáře. První z nich se týká mystery callingu, kdy hodnotitel bude z pohodlí domova telefonovat do agentury, aby zjistil, co musí udělat pro to, aby bylo možno získat konkrétní pracovní pozici. Druhý scénář už se týká samotné návštěvy agentury a procesu registrace za účelem dostat brigádu.

### **1) Scénář pro mystery calling**

Mystery shopper zavolá na uvedený telefonní kontakt v určený den a hodinu. Představí se a následně řekne, že četl inzerát na pozici skladníka / asistentku prodeje a zeptá se, co je třeba udělat, aby tuhle pozici získal. Dále se zeptá, pro jakou firmu by měl danou pozici vykonávat. Následně poděkuje za informace a rozloučí se. Hlavní informace, které by měl po telefonu dostat jsou: kam se má dostavit, kdy a co si má vzít s sebou.

### **2) Scénář pro mystery visit**

Mystery shopper se vypraví na uvedenou adresu v domluvený čas a hodinu a bude mít s sebou všechny potřebné dokumenty, které agentura vyžaduje pro registraci. Po příchodu do agentury pozdraví a naváže oční kontakt s některým z pracovníků. Počká, jestli mu někdo z pracovníků poví, jak má postupovat, pokud je v agentuře poprvé. Pokud se tak nestane, sám se zeptá některého z pracovníků. Při čekání zhodnotí prostory agentury. Následně projde celým procesem registrace s cílem domluvit se na brigádě. (Proces registrace se skládá s vyplnění dotazníku zformulovaným agenturou a krátkým pohovorem o časových možnostech a představách pracovníka o jeho brigádě). Následně se rozloučí a odejde.



## Časový plán

Mystery shopping v agentuře bude probíhat v období od 20.3.-31.3.2017. Všichni pracovníci na přepážkách budou předem informováni o plánovaném výzkumu. Všechny výzkumy (včetně telefonického) budou provedeny v otevírací době agentury (10-18h) a každý mystery shopper si může zvolit datum a čas, dle jeho časových možností.

## Záznamový arch

Pro každý scénář je vytvořen právě jeden záznamový arch, který obdrží každý mystery shopper. Je potřeba aby si fiktivní zákazníci přečetli záznamový arch již před vykonáním návštěvy, aby věděli, na co se mají zaměřit. Dále je nezbytné vyplnit záznamový arch co nejdříve po ukončení návštěvy či telefonického hovoru. Důležitými prvky, které arch obsahuje jsou datum a čas prováděné návštěvy. Záznamový arch pro scénář č.1, tedy mystery calling, se skládá ze dvou částí. První část identifikuje mystery shoppera a druhá se zaměřuje na samotný telefonát. Kromě toho, že se soustředí na to, za jakou dobu byl telefon zvednut, tak hodnotí taktéž zda pracovník volajícímu sdělil všechny potřebné informace nebo jak na něj pracovník v telefonu působil. Záznamový arch má celkem 15 otázek. Záznamový arch pro scénář č. 2 má otázek 25. Dělí se opět na několik částí. První série otázek se týká dostupnosti agentury, doby čekání, hodnocení prostor a druhá část se zaměřuje na komunikaci s pracovníkem na přepážce.

## Fáze realizace

Dle předem domluvených termínů byly uskutečněny mystery visits i mystery callings. Celkem se výzkumu zúčastnili 4 lidé, kdy každý z nich vykonal jak utajený telefonát, tak návštěvu. Který den a v kolik hodin výzkum proběhl, je možno vidět v níže uvedené tabulce č.1. Podmínkou bylo, aby byl výzkum vždy proveden v rozdílný čas. Ihned po vykonání návštěvy/ telefonátu byl průběh zaznamenán do záznamového archu.

	Mytery calling		Mystery visit	
	Datum	Čas	Datum	Čas
Mystery shopper č.1	20.03.2017	17:30	23.03.2017	10:30
Mystery shopper č.2	23.03.2017	15:30	29.03.2017	15:00
Mystery shopper č.3	28.03.2017	11:00	30.03.2017	13:00
Mystery shopper č.4	24.03.2017	10:00	27.03.2017	17:00

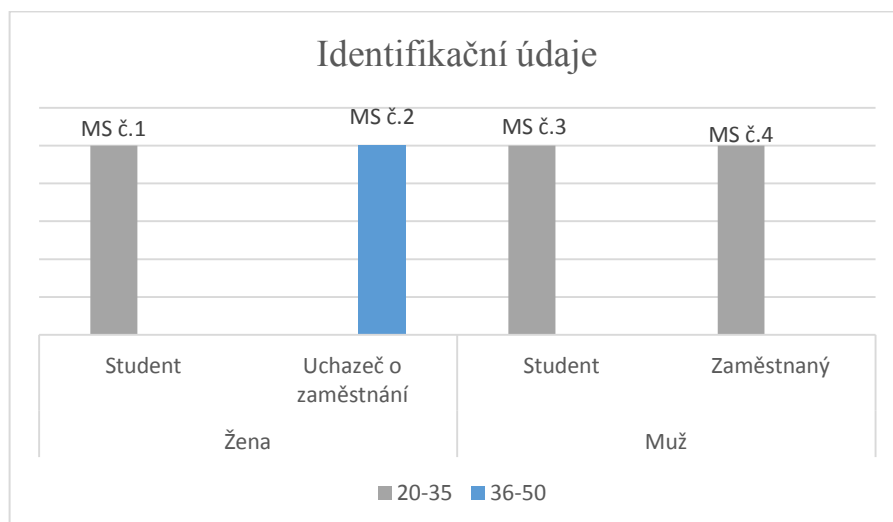
Tabulka 1, Datумы a časy MC a MV, zdroj: vlastní šetření

## Fáze hodnocení

Následující část práce se zabývá hodnocením výstupu. Bylo sesbíráno 8 záznamových archů, na základě kterých, se MS vyhodnotí. Pro správné zhodnocení postupů pracovníků bylo ještě potřeba, projít manuál práce pro HR konsultanty (interní dokument popisující všechny postupy práce za přepážkou) a případné nejasnosti projít s koordinátorem. Vyhodnocení bude zpracováno formou komentáře ke každé otázce, některé otázky budou doplněné grafy. Za každou otázku, která se týká pracovního výkonu zaměstnanců může být přidělen maximálně jeden bod, pokud se postup pracovníka shoduje s interními postupy firmy. Pokud je zde možnost pro zlepšení, bude otázka ohodnocena 0,5 bodu a pokud odpověď nebude odpovídat pracovním postupům firmy bude ohodnocena 0 body.

### Otázka č.1-3: Pohlaví, věk a pracovní právní stav

V první řadě je třeba identifikovat mystery shoppery. Identifikační otázky se týkaly pohlaví, věku a pracovního právního stavu. Jak jde vidět z grafu, naši čtyři hodnotitelé jsou 2 muži a 2 ženy. Kromě jedné výjimky spadají všichni do věkové kategorie 20-35 let. Pouze jedna účastnice je zástupkyní věkové kategorie 36-50 let a zároveň je uchazečem o zaměstnání na úřadu práce. Dále máme zastoupeny 2 studenty a jednoho zaměstnance zaměstnaného na hlavní pracovní poměr, který by si rád přivydělal. Jak už bylo řečeno, výběr hodnotitelů byl prováděn z řad známých a jediným kritériem, které bylo potřeba splnit byl skutečný zájem o brigádu.

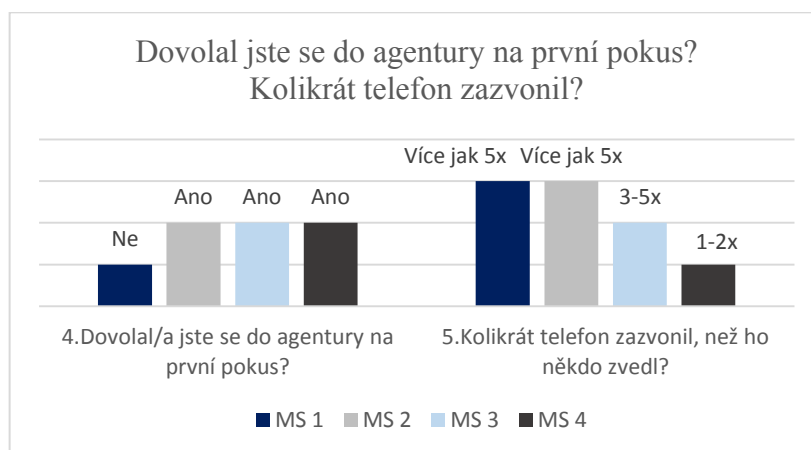


Graf 1, Identifikační údaje, (zdroj: vlastní šetření)

## MYSTERY CALLING

### Dovolání se do agentury, zvonění telefonu

Nyní už je třeba přejít k samotnému výzkumu. Další dvě otázky se týkaly toho, zda se hodnotitel dovolal do agentury na první pokus, a kolikrát telefon zazvonil, než ho pracovník zvedl. Ze čtyř hodnotitelů se na první pokus dovolali pouze tři hodnotitelé, což není moc uspokojivý výsledek. Podle zavedených postupů by pracovník na přepážce měl brát telefony v co nejkratším možném čase a pokud z nějakého důvodu telefon vzít nestihl, měl by co nejrychleji zavolat zpět. Hodnotitel, který se do agentury nedovolal na první pokus, svůj telefonát prováděl ve večerních hodinách, což může být důvodem, proč k této situaci nastalo, poněvadž právě ve večerních hodinách jsou pracovníci v agentuře nejvíce zaměstnaní. Volání zpátky ze strany agentury sice nenastalo, ovšem na 2. pokus, už se hodnotiteli podařilo dovolat a mystery calling tak mohl být vykonán.



Graf 2, Dovolání se do agentury a zvonění telefonu, zdroj: vlastní šetření

Doba zvonění telefonu také byla u poloviny hodnotitelů delší než 5 zazvonění. Opět se jednalo o hodnotitele, kteří se pokoušeli do agentury dovolat v odpoledních hodinách. Naopak hodnotitel, který volal do agentury bezprostředně po otevření se dočkal zvednutí telefonu téměř okamžitě. Poslední z hodnotitelů čekal průměrnou dobu a telefon byl zvednut po 3-5 zazvoněních.

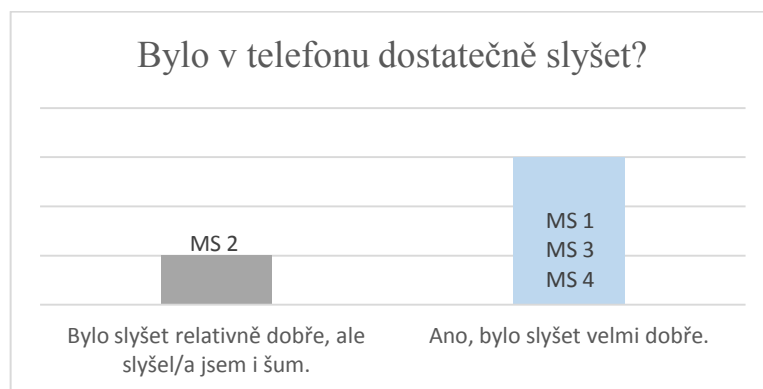
### Představení pracovníka

Další otázkou bylo, zda se hodnocení pracovníci představili jménem společnosti. Zde u všech záznamových archů, byla zaškrtnuta odpověď „Ano“, což je podle postupů ve firmě

naprosto v pořádku. Ovšem aby výstup z výzkumu mohl sloužit jako podklad pro hodnocení zaměstnance, nebo zpětná vazba, bylo by potřeba, aby se pracovníci představovali do telefonu i svým vlastním jménem, což ve firmě není zvykem a ani žádný z hodnocených pracovníků tak neučinil. I když po představení vlastním jménem by pracovník přišel o anonymitu, kdy je jako individuální osobnost ukrytý za názvem firmy, pro potencionální zájemce o práci by znalost jména osoby na druhé straně telefonu mohla znamenat určitý pocit jistoty, že se mohou na konkrétní jméno odkázat. Proto by taková možnost změny, měla být určitě zvažena.

### **Rušivé šumy v telefonu**

Sedmá otázka se týkala zvuku a různých šumů v telefonu, které ovlivňují kvalitu hovoru. Tato otázka byla do výzkumu zařazena po konzultaci s koordinátorem přepážek, z důvodu častého stěžování si volajících, že je špatně slyšet. Ačkoliv prostory agentury nemají nejlepší akustiku a jednotlivé přepážky od sebe nejsou oddělené, dle výsledků mystery callingu v telefonu šlo slyšet dobře. Tři hodnotitelé nezaznamenali žádný problém a jeden zaznamenal jistý šum, ale přesto to neovlivnilo hovor natolik, aby vznikl problém v komunikaci.



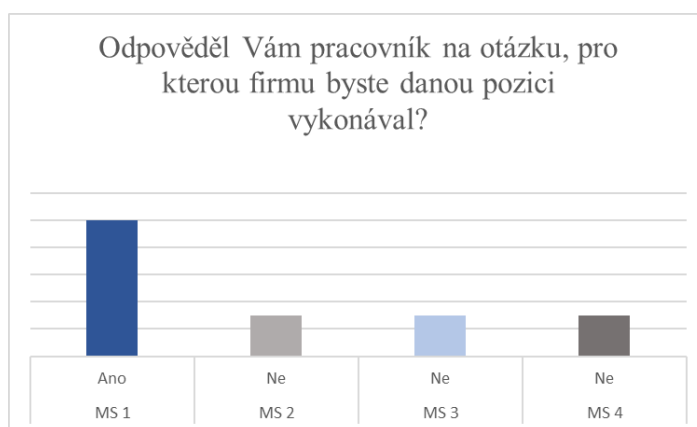
*Graf 3, Rušivé šumy v hovoru, zdroj: vlastní šetření*

### **Dotaz na registraci, sdělení jména klienta neregistrovanému volajícímu**

Otázka, zda již je volající u agentury zaregistrovaný by měla proběhnout na začátku téměř každého telefonického hovoru. V případě, že volající odpoví ne, měla by správně následovat úvodní informace o tom, že se dovolal do agentury, která zprostředkovává více druhů brigád a následně výčet informací, co je potřeba udělat k případné registraci. Tahle otázka byla položena ze strany pracovníků agentury u každého telefonického hovoru

provedeným hodnotiteli, tudíž lze tento postup považovat za automatizovaný a pracovníky zcela dodržovaný.

Nezaregistrovanému člověku nesmí pracovník v žádném případě sdělit konkrétní název firmy pro kterou by měl volající zájem pracovat. Agentura se tím snaží zamezit situaci, kdy si potenciální uchazeč o práci od agentury zjistí, v jakých firmách jsou volná místa a následně kontaktuje kvůli spolupráci pouze firmu, aniž by pracoval přes agenturu. Agentura pak přichází o provizi. Pokud pracovník volajícímu sdělí konkrétní jméno společnosti ještě před registrací, je to v agentuře považováno za zásadní chybu, což se ve výzkumu ukázalo u hodnotitele č. 1. Danému pracovníkovi by se mělo sdělit, že udělal chybu a upozornit ho, aby se této situace do budoucna vyvaroval.

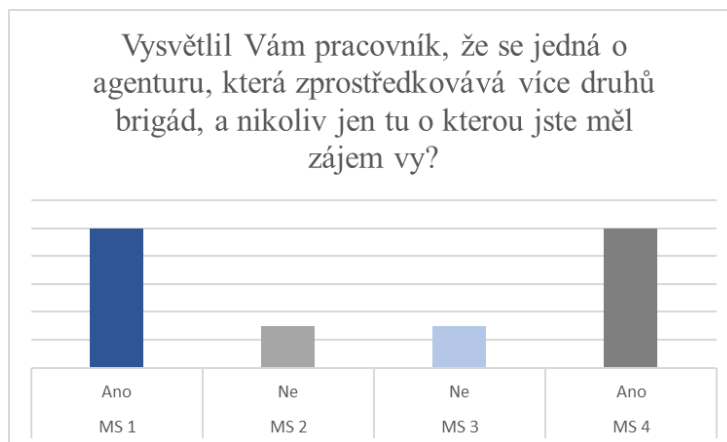


Graf 4, Název společnosti poskytující pracovní pozice, zdroj: vlastní zpracování

### **Nabídnutí více pracovních pozic, doklady potřebné k registraci, sídlo agentury, otevírací doba**

Další otázka zjišťovala, zda byla volajícímu řečena informace ohledně toho, že se dovolal do personální agentury a v nabídce není jen jedna konkrétní pracovní pozice. Takle informace by v telefonu měla zaznít zejména v případech, kdy se volající ptá pouze na jedno pracovní místo, aby byl ujištěn, že pokud mu nebudou vyhovovat podmínky práce o kterou jeví primární zájem, je možnost vybrat si i jinou alternativu. Zde při hodnocení, tuto informaci dostali pouze 2 z hodnotitelů. Dle interních dokumentů, není považováno vynechání této informace za závažnou chybu, ale z hlediska potenciálních zaměstnanců agentury působí lépe, pokud si daná osoba může udělat představu o chodu společnosti

předem. Navíc spousta volajících lidí se setkává s agenturním způsobem zaměstnávání poprvé.

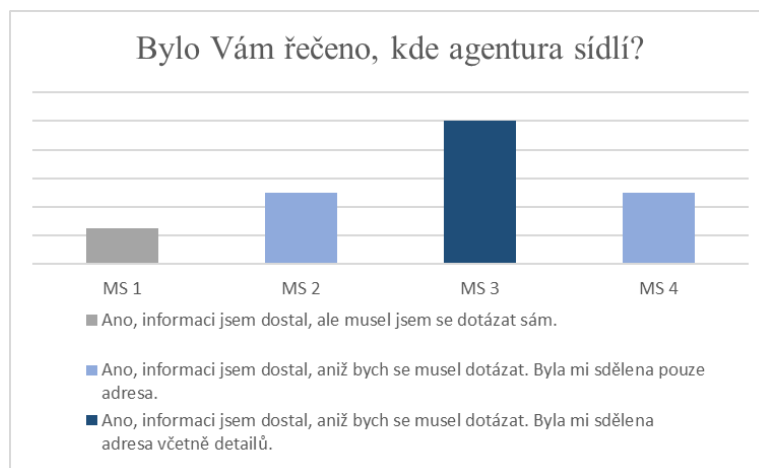


Graf 5, Informace o agenturním zaměstnávání, zdroj: vlastní šetření

Další otázka směřovala na podání informace o dokladech potřebných k registraci. Těmi doklady jsou výpis z rejstříku trestů nebo potvrzení o studiu, kartička zdravotní pojišťovny a občanský průkaz. Ve všech případech byla tato informace volajícím sdělena, aniž by se musel dotázat, což je naprosto v pořádku.

Důležitou informací, kterou bylo potřeba z telefonního hovoru zjistit, bylo sídlo agentury.

Vzhledem k situování agentury je určitě příhodné nově příchozí přesně navést. Na dané adrese se nachází několik budov, které jsou navíc označeny písmeny. Pouze jeden z hodnocených pracovníků podal už do telefonu a bez dotázaní přesné informace, na jaké adrese agenturu najít, jak daleko je nejbližší zastávka, ve které budově agentura sídlí a orientační body poblíž. Tyhle informace se dají považovat už za nadstandardní, ovšem z hlediska člověka, který jde do agentury poprvé mohou být tyto informace velmi užitečné a usnadní mu tak orientaci. Další dva pracovníci agentury automaticky a bez dotázaní uvedly adresu společnosti. Poslední pracovník sídlo společnosti zapomněl zmínit a adresu sdělil až byl dotázán.

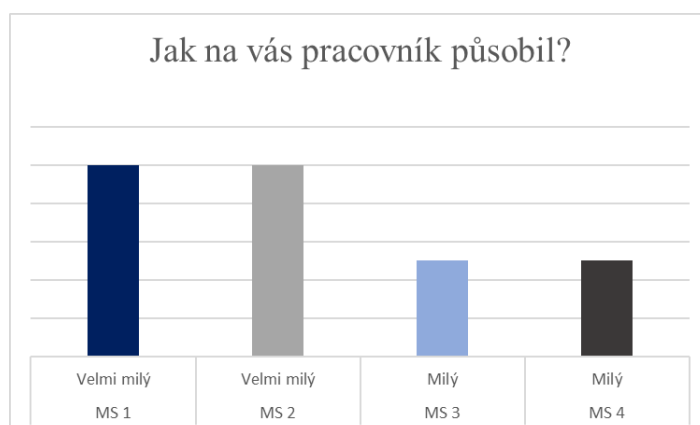


*Graf 6, Sídlo agentury, zdroj: vlastní šetření*

Podle interního manuálu je dále potřeba do telefonu říkat otevírací dobu agentury. Zde všichni pracovníci tuto informaci sdělili, aniž by se volající mohl dotázat, avšak informace ani jednou nezazněla zcela kompletní, vždy chyběla informace o polední přestávce, což by určitě bylo třeba napravit.

#### **Otázka 14: Jak na vás pracovník působil?**

Následující otázka hodnotí pocit z pracovníka během telefonického hovoru. Zde výsledky dopadly dobře, žádný z mystery shopperů nevybral možnost, že pracovník byl nepříjemný. V hodnocení se objevilo 2x označení velmi milý pracovník a 2x milý, což je velmi hezký výsledek a svědčí o příjemném vystupování pracovníků.

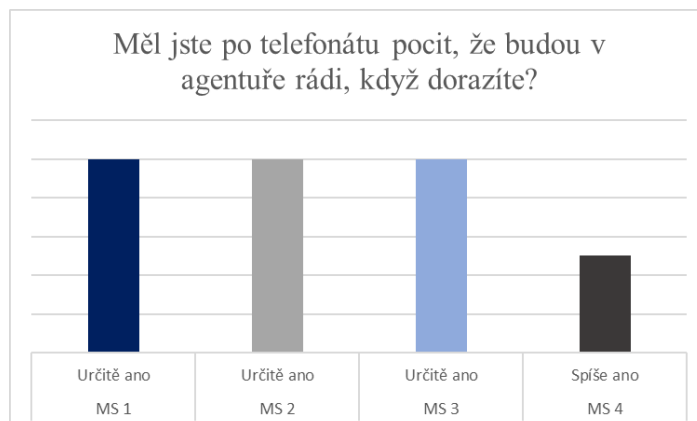


*Graf 7, Dojem z pracovníka, zdroj: vlastní šetření*

#### **Otázka 15: Měl jste po telefonátu pocit, že budou v agentuře rádi, když dorazíte?**

Poslední otázka mystery callingu se zaměřovala na pocit volajícího, zda z telefonátu cítil, že bude v agentuře vítán. Rozloučení v telefonu obvykle proběhlo větou „Budeme se na

Vás těšit“ nebo „Určitě dorazte“. Nejspíš z tohoto důvodu hodnotitelé také 3x zvolili možnost „Určitě ano“ a 1x možnost „Spíše ano“.



Graf 8, Pocit vítanosti, zdroj: vlastní šetření

### Zhodnocení mystery callingu

Na závěr bylo vyhotoveno zhodnocení všech mystery telefonátů. Za každou otázku byl pracovníkovi udělen buďto 1 bod, pokud jeho chování odpovídalo požadovaným standardům, 0,5 bodů, pokud chování odpovídalo standardům, ale dalo by se ještě vylepšit a 0 bodů, pokud pracovník udělal něco, co dělat neměl nebo naopak pokud zapomněl sdělit nějakou důležitou informaci. Hodnotilo se celkem 12 otázek, protože první 3 otázky byly identifikačního charakteru. Každý pracovník mohl získat maximálně 12 bodů. Celkově dopadl mystery calling dobře, i když jsou zde možnosti pro zlepšení. Největší slabiny se objevily u doby čekání na zvednutí telefonu, či u uvádění informace, že se člověk dovolal do personální agentury. Nejlepšího výsledku dosáhl pracovník, u kterého byl telefonát proveden v 10:00 hodin, tudíž ihned po otevírací době agentury i když i zde je prostor pro zlepšení. Naopak nejslabší výsledek vyšel u pracovníka, kdy byl telefonát proveden ve večerních hodinách (17:30).

Otázky Hodnotitel	Ot. 4	Ot. 5	Ot. 6	Ot. 7	Ot. 8	Ot. 9	Ot. 10	Ot. 11	Ot. 12	Ot. 13	Ot. 14	Ot. 15	Celkem	V procentech %
MS 1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0,5	1	1	7,5	62,50%
MS 2	1	0	1	0,5	1	1	0	1	0,5	0,5	1	1	8,5	71%
MS 3	1	0,5	1	1	1	1	0	1	1	0,5	0,5	1	9,5	79%
MS 4	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	10	83%

Tabulka 2, zhodnocení mystery calling, zdroj: vlastní šetření

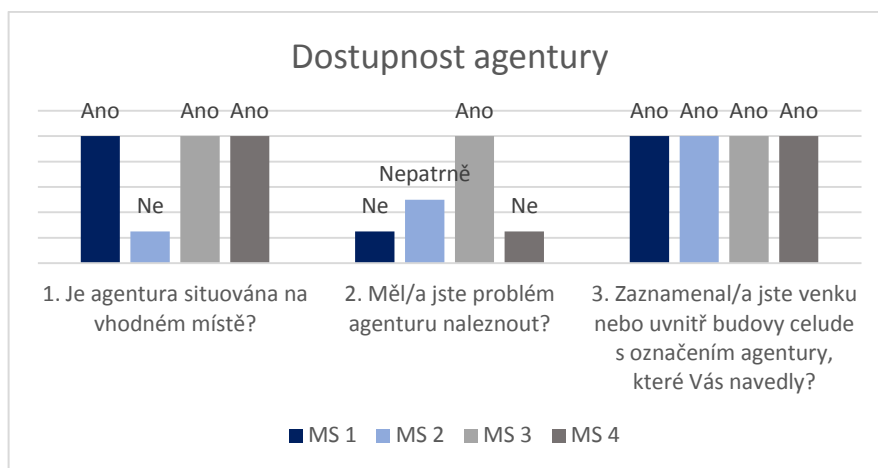


## Mystery visit

Druhá část výzkumu se týká samotné návštěvy v agentuře. Zkoumá dostupnost agentury, dobu čekání, a hlavně komunikaci s pracovníkem na přepážce.

### Dostupnost agentury

První část se zaměřuje na dostupnost agentury. Pouze jeden z mystery shopperů zhodnotil, že agentura není situována na vhodném místě. Problémy s nalezením agentury už měli 2 hodnotitelé, kdy jeden označil možnost „Ano“ a druhý možnost „Nepatrně“. Těmto problémům by se dalo zamezit dostatečným informováním, kde přesně agenturu hledat například prostřednictvím telefonu, nebo webových stránek. Všichni z hodnotitelů zaznamenali venku nebo uvnitř cedule s označením agentury, které je navedly.

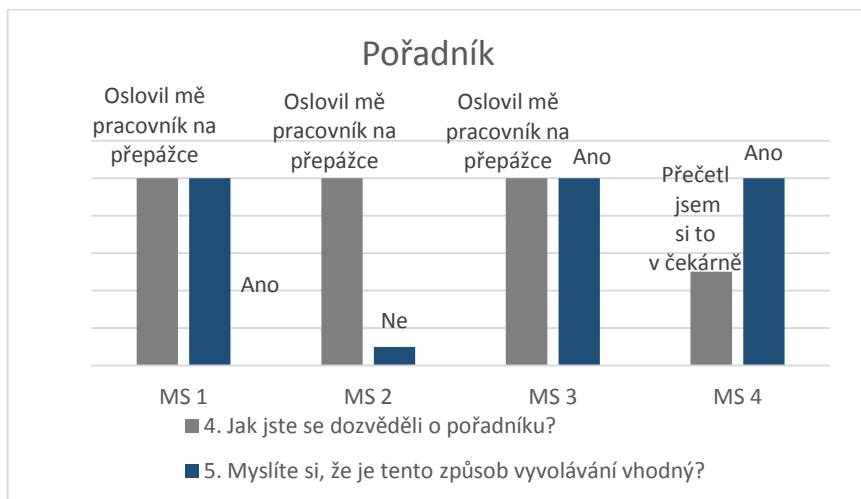


Graf 9, Dostupnost agentury, zdroj: vlastní šetření

### Čekárna, doba čekání

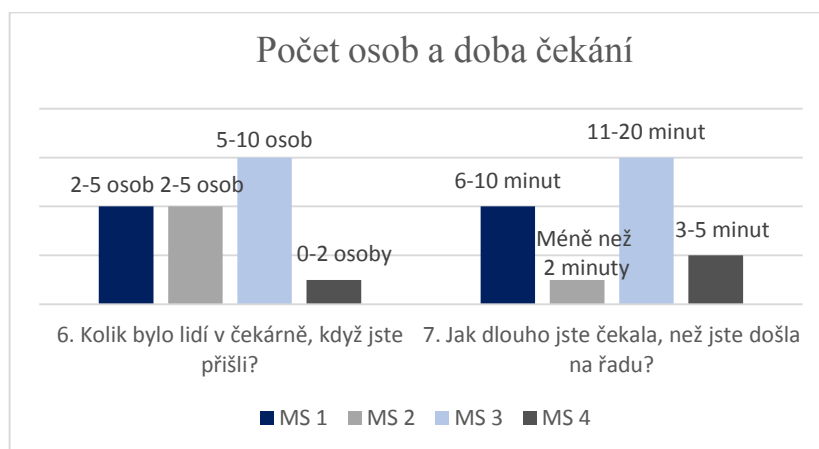
Další okruh otázek se skládá s informací týkající se čekárny, doby čekání, pořadníku. Otázka č.4 a č.5 se týkají pořadového systému, který je v agentuře zaveden. K tomu, aby člověk přišel na řadu je potřeba zapsat se na papírový pořadník, který je k dispozici na přepážce číslo 1. Na pořadník je potřeba čitelně napsat své jméno a důvod návštěvy. Po tom, co osoba přijde na řadu ji pracovník vyvolá a poví mu ke které přepážce má postoupit. Často se stává, že se nově příchozí na seznam nezapiše z důvodu nevědomosti a následně tak dochází ke konfliktům, vyvolaných předbíráním. Proto se pracovníci snaží, každého nově příchozího, který vypadá, že je v nesnázích navigovat. Z grafu níže vyplývá, že ve třech případech mystery návštěvy pracovníci sami od sebe upozornili nového příchozího, kde pořadník najde. Jeden z mystery shopperů neměl možnost oslovit pracovníka, protože

byli všichni momentálně zaneprázdněni, ovšem informaci, kde pořadník najde si přečetl na nástěnce v čekárně. Další otázka od hodnotitelů zjišťovala, zda jim tento způsob vyvolávání přijde vhodný. Pouze jeden mystery shopper odpověděl, že mu tento způsob vyvolávání vhodný nepřijde, protože elektronický by podle něj byl o něco přehlednější.



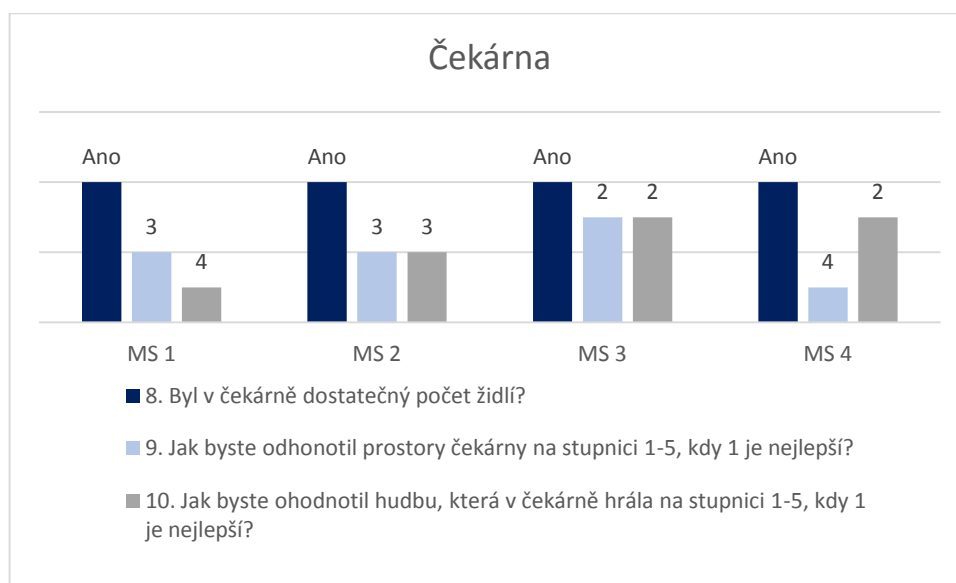
Graf 10, Pořadník, zdroj: vlastní šetření

Otázky číslo 6 a 7 se zaměřily na počet lidí v čekárně a dobu čekání, než fiktivní zákazník přijde na řadu. Ukázalo se, že nejdelší doba čekání nastala u hodnotitele 3, kdy se doba čekání pohybovala mezi 11-20 minutami. Bylo to nejspíše způsobeno počtem lidí v čekárně, jelikož počet lidí se pohyboval mezi 5-10 osobami. Naopak co je zajímavým zjištěním je fakt, že hodnotitel 4 čekal 3-5 minut, zatímco v čekárně byl sám, kdežto hodnotitel 2 čekal méně než 2 minuty, zatímco spolu s ním byly v čekárně další 3 osoby. Na hodnotitele 4 situace působila značně neprofesionálně. Nastalá situace mohla být ovlivněna různými faktory, například vyšším počtem příchozích telefonátů.



Graf 11, Počet lidí a doba čekání, zdroj: vlastní šetření

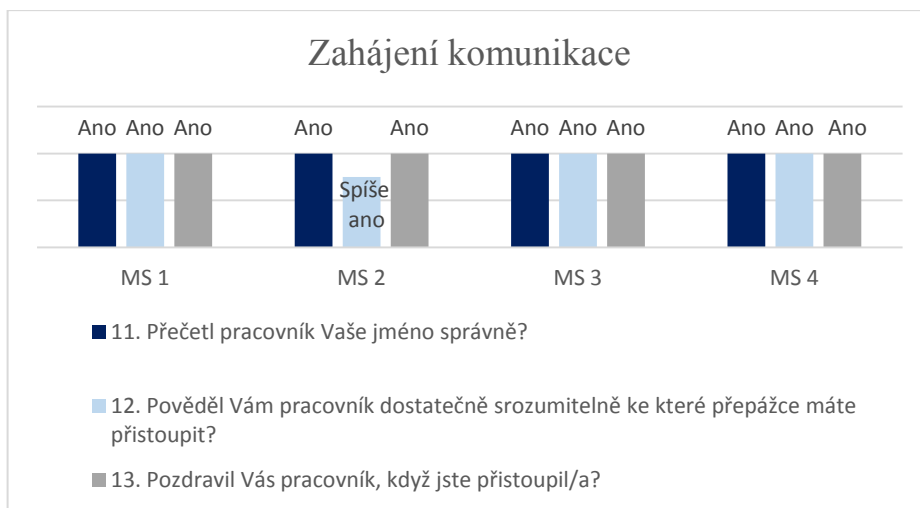
Další tři otázky se týkají prostorů čekárny. Všichni z hodnotitelů uvedli, že počet židlí v čekárně je dostačující. S hodnocením prostorů čekárny již to bylo poněkud slabší. Nejlépe prostory čekárny včetně hudby ohodnotil mystery shopper 3. Otázky č. 9 a č.10 jsou velice subjektivní, avšak fakt, že žádný z hodnotitelů neohodnotil prostory čekárny nejlepším hodnocením, vypovídá o značných rezervách. Mystery shopper 4 také do záznamového archu uvedl, že by zvolil v čekárně jinou barvu, například modrou, která působí více uklidňujícím dojmem. Hodnotitel 1 nevytýkal estetickou stránku, ale nepříjemný a vydýchaný vzduch v prostorách čekárny.



Graf 12, Čekárna, zdroj: vlastní šetření

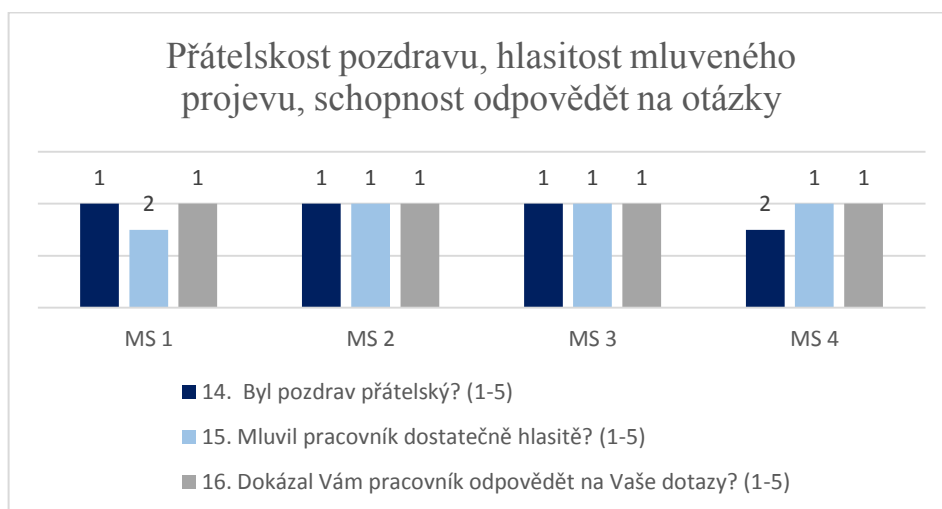
### Komunikace během registrace

Další část záznamového archu se týkala samotné komunikace s pracovníkem na přepážce. První otázka zkoumala, zda pracovník na přepážce vyslovil správně jméno fiktivního návštěvníka. Vzhledem k papírovému pořadníku dochází v agentuře k časté záměně jmen právě kvůli nečitelnému rukopisu. Z níže uvedeného grafu lze vidět, že k záměně jména nedošlo u žádného z hodnotitelů, což je zcela v pořádku. Také další otázka, která se zajímala o to, zda bylo fiktivnímu návštěvníkovi dostatečně srozumitelně řečeno, k jaké přepážce má postoupit, dopadla z hlediska hodnocení celkem dobře, poněvadž všichni hodnotitelé kromě hodnotitele č. 2 označili možnost „Ano“. Následující otázka, která se zajímala, zda byl hodnotitel pozdraven, když přistoupil k přepážce také vyšla uspokojivě. Pokud by tak učiněno nebylo, není to ani tak porušení interních směrnic firmy jako porušení pravidel slušného chování, což by mnohé nově příchozí mohlo nadobro odradit.



*Graf 13, Zahájení komunikace, zdroj: vlastní šetření*

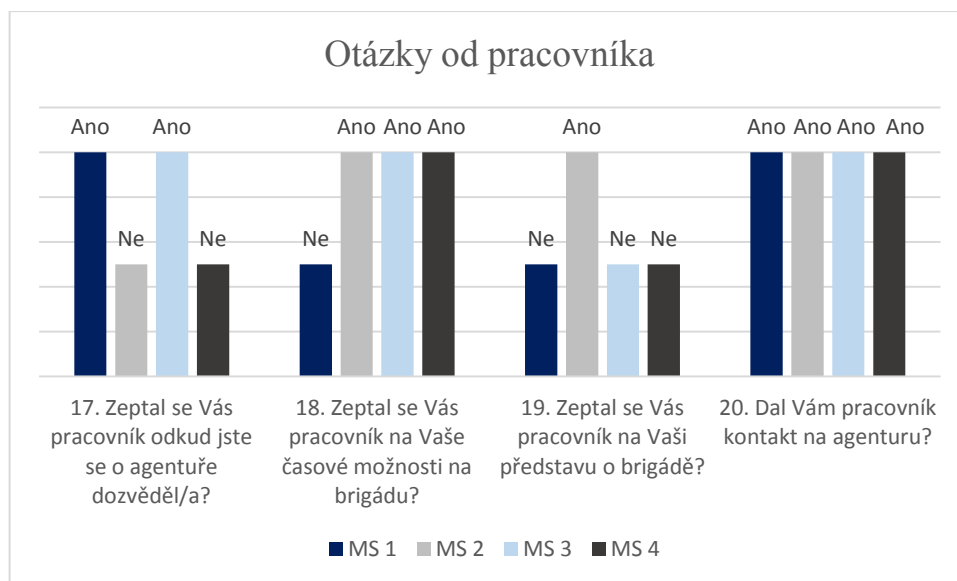
V dalších třech otázkách měli hodnotitelé na škále 1-5 ohodnotit přátelskost pozdravu, hlasitost pracovníka a schopnost pracovníka odpovědět na hodnotiteli dotazy. Zde hodnocení dopadlo nad očekávání dobře, což svědčí o profesionalitě a příjemném vystupování pracovníků agentury. Určitě by nebylo na škodu, za tento okruh zaměstnance, kterých se mystery visit týkala pochválit.



*Graf 14, Přátelskost, hlasitost, schopnost odpovědět na dotazy, zdroj: vlastní šetření*

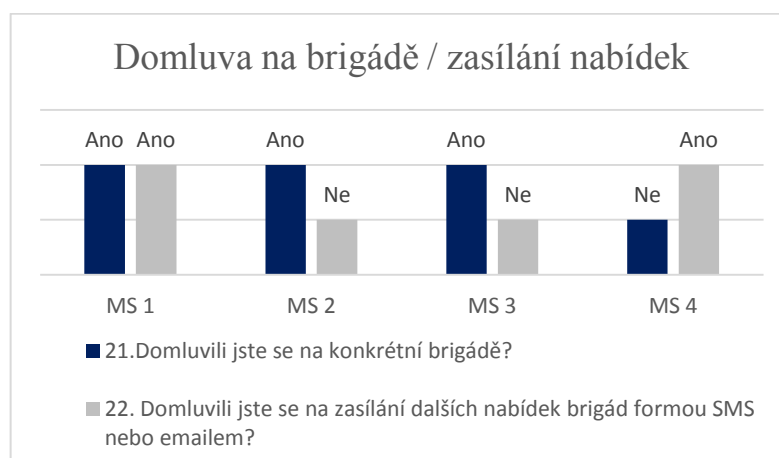
Následující čtyři otázky měly za úkol zjistit, zda pracovníci dodržují postupy zavedené v agentuře. Odpovědi v záznamovém archu obsahovaly pouze možnosti Ano/Ne. Ukázalo se, že pouze 2 pracovníci se dotázali na to, kde se hodnotitel o agentuře dozvěděl, ačkoliv by na tuto otázku měl být kladen velký důraz z důvodu statistik, aby agentura věděla, kde má konkrétní inzerce smysl. Dále je možno v grafu vidět, že jeden pracovník se nezeptal mystery shoppera na jeho časové možnosti týkající se brigády. Věc, kterou by určitě bylo

potřeba zlepšit je ptát se nově příchozích jakou mají vůbec o brigádě či pracovním poměru představu. Z grafu vyplývá, že tak učinil pouze jeden pracovník. Naopak kontakt na agenturu předali pracovníci všichni.



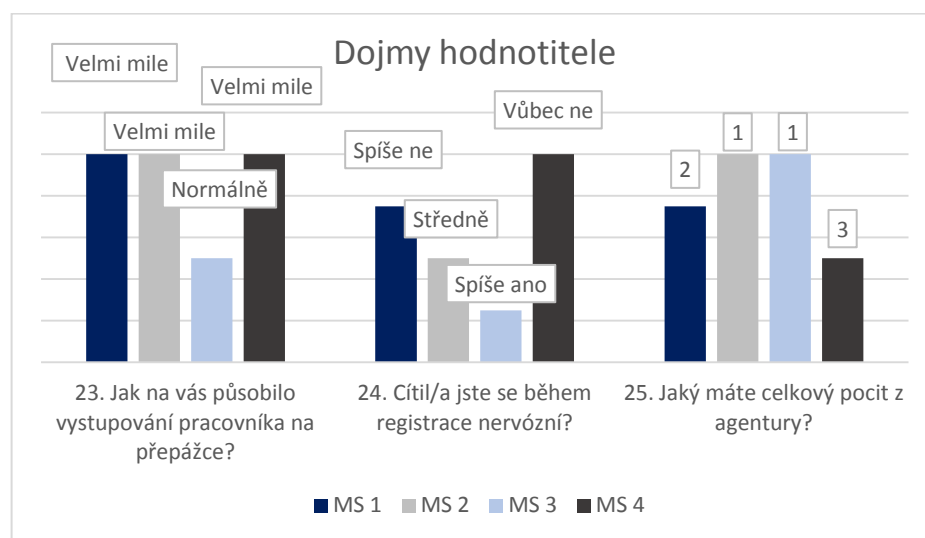
*Graf 15, Otázky od pracovníka, zdroj: vlastní šetření*

Následující otázky zkoumaly fakt, zda se fiktivní návštěvníci skutečně domluvili na konkrétní brigádě a zda, jim byla nabídnuta možnost dostávat nabídky sms nebo emailem. Z grafu níže můžeme vidět, že původní záměr opravdu získat brigádu se povedl 3 mystery shopperům. Poslední hodnotitel brigádu nemohl přijmout z časových možností, každopádně mu několik možností bylo nabídnuto. Zasílání nabídek formou sms nebo emailu bylo nabídnuto pouze 2 hodnotitelům.



*Graf 16, Domluva na brigádě, zdroj: vlastní šetření*

Poslední série otázek se soustředí na celkový dojem z pracovníka, měří nervozitu hodnotitele a celkový dojem z agentury. Je třeba vyzdvihnout kladné hodnocení vystupování zaměstnanců na přepážce, jelikož právě chování a přístup personálu hraje jednu z největších rolí v celkovém dojmu z firmy. Jelikož si agentura zakládá na přátelském a o něco méně formálnějším přístupu personálu k uchazečům o práci, v ideálním stavu by se uchazeč o práci vůbec neměl cítit nervózně. Tento fakt je poměrně těžké z pracovníkovi strany ovlivnit, ale není to nemožné – k uvolnění atmosféry může pomoci pouhý úsměv či vlídné ujištění, že není třeba se bát na cokoli zeptat.



Graf 17, Dojmy hodnotitele, zdroj: vlastní šetření

### Vyhodnocení Mystery Visit

Záznamový arch se dá rozdělit do dvou částí. První z nich se soustředí na okolnosti, které pracovník na přepážce spíše nemůže ovlivnit, naopak druhá část se zabývala zejména situacemi, které pracovník ovlivnit dokáže. Proto bylo i závěrečné vyhodnocení rozděleno. Za každou otázku byl udělen maximálně 1 bod, který hodnotil danou situaci jako nejlepší možnou. Pokud byla otázka koncipována ve stylu odpovědi Ano/Ne, byla hodnocena 1, v případě možnosti Ano a 0 v případě možnosti Ne. Pokud bylo možností k odpovědi více, hodnotila se otázka dle Tabulky 3 uvedené dále.

1- Velmi dobré	1 bod
2 - Spíše dobré	0,75 bodů
3- Střední	0,5 bodů
4- Spíše špatné	0,25 bodů
5 - Špatné	0 bodů

Ano	1 bod
Ne	0 bodů

Tabulka 3, hodnocení otázek, zdroj: vlastní šetření

V tabulce níže můžeme vidět, že co se týče dostupnosti agentury, doby čekání a prostor nejlépe hodnotil mystery shopper 1. Naopak nejhůře tyto aspekty hodnotil mystery shopper 2. Výsledek vyšel nejnižší právě u této návštěvy, poněvadž hodnotitel nenabyl dojmu, že je agentura situována na vhodném místě, jelikož měl problém ji naleznout a také se mu nelíbil způsob vyvolávání osob na přepážku. Z tabulky je také možno vidět, že nejhůře hodnocené, jsou otázky 9 a 10, týkající se prostor v čekárně a hrající hudby, kde je značný prostor pro zlepšení.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem bodů	Body v %
MS 1	1	1	1	1	1	0,75	0,5	1	0,5	0,25	8	80%
MS 2	0	0,5	1	1	0	0,75	1	1	0,5	0,5	6,25	63%
MS 3	1	0	1	1	1	0,5	0,25	1	0,75	0,75	7,25	73%
MS 4	1	1	1	0	1	1	0,75	1	0,25	0,75	7,75	78%

Tabulka 4, otázky 1-10, zdroj: vlastní šetření

Druhá část se již zaměřovala na otázky týkající se komunikace s pracovníkem. Zde opět nejvýše hodnotil mystery shopper 1. Pokud by se hodnocený pracovník zeptal na časové možnosti hodnotitele a představu o brigádě, výsledek by byl téměř 100 %. Je možno, že hodnocení dopadlo následovně, díky tomu, že mystery shopper 1 navštívil agenturu bezprostředně po otevírací době, zatímco nejslabšího hodnocení dosáhl pracovník hodnocený mystery shopperem 4, který agenturu navštívil ve večerních hodinách. I když by všichni zájemci o práci měli mít stejný servis a úroveň služeb, nelze popřít fakt, že po celodenním pracovním shonu jsou již pracovníci unaveni, vymluveni a pracovní výkon klesá.

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Celkem bodů	Body v %
MS 1	1	1	1	1	0,75	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	12,75	85%
MS 2	1	0,75	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0,5	1	12,25	82%
MS 3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0,5	0,25	1	11,75	78%
MS 4	1	1	1	0,75	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0,5	11,25	75%

Tabulka 5, Otázky 11-25, zdroj: vlastní šetření

	MS1	MS 2	MS 3	MS 4
Body z první části 1-10 (neovlivnitelné pracovníkem)	8	6,25	7,25	7,75
Body z první části 1-10 (neovlivnitelné pracovníkem) v %	80%	63%	73%	78%
Body z druhé části 11-25 (ovlivnitelné pracovníkem)	12,75	12,25	11,75	11,25
Body z první části 11-25 (ovlivnitelné pracovníkem) v %	85%	82%	78%	75%
<b>Body celkem</b>	<b>20,75</b>	<b>18,5</b>	<b>19</b>	<b>19</b>
<b>Body celkem v %</b>	<b>83%</b>	<b>74%</b>	<b>76%</b>	<b>76%</b>

Tabulka 6, Součet bodů mystery visit zdroj: vlastní šetření

	MS1	MS 2	MS 3	MS 4
MC	7,5	8,5	9,5	10
MV	20,75	18,5	19	19
<b>Body celkem</b>	<b>28,25</b>	<b>27</b>	<b>28,5</b>	<b>29</b>
<b>Procenta</b>	<b>76%</b>	<b>73%</b>	<b>77%</b>	<b>78%</b>

Tabulka 7, Součet MV a MC celkem, zdroj: vlastní šetření

#### 4.4 Analýza současného stavu hodnocení zaměstnanců přepážek

V současné době ve firmě funguje pouze neformální hodnocení pracovníků. Nejsou zde prováděny žádné pravidelné hodnotící pohovory, pouze příležitostné porady, kde se hodnotí výkon týmu jako celku, nikoliv však výkon jednotlivého zaměstnance.

Naopak neformální hodnocení probíhá způsobem, že pokud zaměstnanec udělá nějakou chybu, snaží se jej na ni upozornit kolegové, kteří chybu zaznamenali, nebo koordinátor přepážek. Pokud je možné chybu napravit (například špatné datum splatnosti, špatně vytvořená smlouva, chybně vytvořená záloha výplaty aj.), je pracovník obvykle vyzván, aby si chybu po sobě opravil. Jednak z toho důvodu, aby svými omyly neubíral čas ostatním, a jednak z důvodu, aby si postup do příště zapamatoval. Jestliže už chybu napravit nejde, je pracovníkovi vysvětleno, v čem udělal chybu a jak by to mělo být



správně. Ve většině případů situace probíhá v přátelském duchu, i když se jedná o výtku týkající se pracovního výkonu.

Pokud se chyba opakuje u více jedinců a neodhalil ji ani koordinátor, objeví se výzva s upozorněním na facebookové skupině firmy, která je pro tyto situace vytvořena. Své připomínky k tomu, co by se mělo dělat jinak a kde pracovníci přepážek nejčastěji chybují zde sdílejí jak projektoví koordinátoři, tak například účetní.

Bohužel z osobní zkušenosti výtky často převládají nad pochvalami. Zejména se chválí výkon z hlediska týmu jako celku, avšak výkon jednotlivce zpravidla nebývá oceňován. Proto zavedení hodnotícího pohovoru, u kterého by bylo možno využít i výstup z mystery shoppingu by mohl pomoci zlepšit motivaci, a tudíž i pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců. I když je ve firmě nastolena velmi neformální atmosféra, zavedení poněkud formálnějšího hodnotícího pohovoru pravidelně se opakujícího v horizontu 3 měsíců by zajisté nebylo na škodu. Hodnotící pohovor by probíhal s přímým nadřízeným, pracovníků na přepážkách, a obsahoval by jak část sebehodnocení, tak hodnocení přímým nadřízeným a také výstup z mystery shoppingu. Výstup z mystery shoppingu obohatí hodnocení pracovníka o úhel pohledu nezúčastněného pozorovatele, což je velkým přínosem, protože může přijít s poznatkem, které nenapadnou ani pracovníka, ani jeho nadřízeného z důsledku zavedených stereotypů.

#### **4.5 Doporučení pro agenturu**

Z provedeného výzkumu je možno vyvodit, že pracovníci na přepážkách dodržují stanovené postupy až na drobné výjimky a návštěvníci agentury odcházejí s dobrým pocitem, což je stěžejním bodem pro fungování společnosti. Z výsledku šetření, avšak vyplynulo několik věcí, které by bylo možno vylepšit.

Co se týče telefonické komunikace mezi agenturou a potencionálními zaměstnanci, bylo by příhodné zvážit, zda by se pracovníci neměli do telefonu představovat vlastními jmény. Přispělo by to k lepšímu pocitu volajícího, způsobeného vědomím, že ví, s kým mluví a zároveň jistotě, že se volající má na koho odkázat. Také by jistě agentuře prospělo dbát důsledněji na pravidlo zpětného zavolání, v případech, kdy opravdu není možné telefon vzít. U potencionálního zaměstnance může i tento detail danou osobu přesvědčit, že agentura o něj jeví zájem a není vůči němu lhostejná.

První výzkumná otázka se zabývala tím, zda **dodržují HR konzultanti na přepážkách předepsané postupy**. Šetření ukázalo, že některé pracovní postupy jsou více zaběhlé a některé méně. Je důležité zmínit, že každá komunikace s nově příchozím probíhá jinak a může být ovlivněna mnoha faktory. Například někdy může být zájemce o pracovní místo natolik výřečný, že téměř pracovníka nepustí ke slovu, někdy zájemce natolik pospíchá, že chce mít celý proces registrace za sebou co nejrychleji. V případě, že nějaký zaběhnutý postup není pracovníkem zcela dodržován je, zapotřebí mu to sdělit. Ze šetření vyplynulo, že jeden pracovník prozradil zájemci o práci, jméno firmy pro kterou agentura zprostředkovává zaměstnance, ještě před jeho registrací, což by se stávat nemělo. Dále je třeba se více zaměřit na zjišťování potřeb zájemců o práci, jejich časové možnosti, ptát se odkud se o agentuře dozvěděli, protože je to důležité z hlediska budoucí inzerce. Platí zde pravidlo, radši vysvětlit a zeptat se vícekrát než vůbec. Naopak je třeba zaměstnance přepážek pochválit za jejich vystupování, ochotu, milé jednání, dovednost odpovědět na případné otázky a předávání kontaktu na agenturu s ujištěním, že má zájemce o práci kdykoliv možnost zavolat a zeptat se, co ho zrovna zajímá. Z celkového šetření je tedy možno říci, že pracovníci přepážek skutečně dodržují dané postupy až na drobné výjimky a jako doporučení pro firmu bych uvedla nejen kárat pracovníky za případné nedostatky, ale i chválit za situace, které zaměstnavateli mohou připadat samozřejmé, i když tomu tak, z hlediska pracovníků být nemusí.

Druhá výzkumná otázka zněla: **Má vliv doba návštěvy na úroveň poskytovaných služeb?** Zavedením metody MS v dané agentuře bylo také poukázáno na fakt, že pracovní výkon zaměstnanců na přepážkách může klesat s blížícím se koncem otevírací doby. Z výzkumu vyplynulo, že mystery calling nejlépe hodnotil mystery shopper 4, který do agentury volal bezprostředně po otevření. Naopak nejhůře telefonát hodnotil mystery shopper 1, který do agentury volal nejpozději. Také mystery visit dopadla podle očekávání a nejlepší hodnocení obdržel pracovník hodnocený mystery shopperem 1, který agenturu také navštívil velmi brzo po otevírací době. Jako doporučení pro neklesající výkon jednotlivých zaměstnanců by šlo uvést například střídání různých činností (za běžných okolností to v agentuře funguje tak, že jeden pracovník celý den registruje, druhý celý den volá apod.), či krátké pauzy mezi činnostmi, které může pracovník využít například pro osvěžení se. Jelikož je první dojem zájemce o pracovní místo velmi důležitý, přicházela by v úvahu i možnost, že registrace, by bylo možno v agentuře provést jen do určité hodiny.

Ovšem tahle možnost by se přičila se strategií firmy mít k dispozici co nejvíce vhodných zaregistrovaných osob k obsazení pracovních pozic.

Poslední výzkumná otázka se zajímala o to, zda **je možno využít výstup z MS při hodnocení pracovníků?** Vzhledem k absenci formálního hodnocení zaměstnanců v agentuře by nebylo od věci zavedení hodnocení formálnější cestou. Bylo by možno využít například metody motivačně hodnotícího pohovoru, skládajícího se ze dvou částí, a to částí sebehodnocení a z části hodnocení nadřízeným. Jako doprovodná část této metody by mohl sloužit právě výstup z MS, který by formální hodnocení doplňoval. Právě výstup z MS dokáže dát pracovníkovi na přepážce zpětnou vazbu a zároveň i upozorní nadřízeného na fakta, kterých si díky nastaveným postupům a stereotypům, nemusí všimnout. Avšak výstup z MS by neměl být jediným nástrojem pro hodnocení pracovníka, měl by sloužit jako doplňující informace a neměly by se podle něj vyvozovat veškeré závěry. I když jsou hodnotitelé důkladně proškolení, může se stát, že výsledky budou ovlivněny momentální náladou nebo rozpoložením hodnotitele. Jak si výstup z MS přebere, už záleží na konkrétním pracovníkovi. Hodnocený pracovník v rámci sebehodnocení sám dokáže zhodnotit, zda výsledek mystery shoppingu odpovídá realitě a ukazuje na místa, ve kterých má zaměstnanec prostor pro zlepšení či nikoliv. Jednotlivým pracovníkům může právě taková zpětná vazba pomoci jak už v otázce motivace, tak v budoucím rozvoji.

## Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zavedení metody mystery shopping v konkrétním podniku, respektive personální agentuře, zjištění kvality nabízených služeb a přístupu personálu. Práce se také zabývá možností využít výstupy z šetření výše zmiňovanou metodou pro hodnocení zaměstnanců.

V teoretické části této práce bylo okrajově nahlédnuto na disciplínu hodnocení zaměstnanců, včetně cílů a metod hodnocení, dále byla popsána samotná podstata metody mystery shopping, její historie, formy, etika a fáze realizace. Poslední část teoretické práce se zabývala základními pojmy týkající se agenturního zaměstnávání a jeho historickým kontextem.

V praktické části byly navrženy 2 scénáře, podle kterých bylo provedeno vlastní šetření pomocí zmiňované metody v personální agentuře cílící na pracovníky na přepážkách. Jeden výzkum probíhal pomocí telefonního hovoru, druhý osobně v kanceláři agentury. Co se týče agentury, z šetření vyplynulo, že prostory čekárny nepůsobí na první dojem úplně nejlépe, a proto by stálo za zvážení provést drobné úpravy interiéru.

Co se zaměstnanců týče, ukázalo se, že pracovníci víceméně dodržují předepsané postupy až na drobné výjimky. Celkově je ochota a přístup zaměstnanců na přepážkách na velmi vysoké úrovni, ovšem vždy existuje prostor pro zlepšení. Bylo by možné zapracovat na přístupu k uchazečům o práci, dát jim větší prostor vyjádřit svoje časové možnosti, představu o pracovním místě, důkladně vše vysvětlit.

Podle výsledků výzkumu nejlépe dopadly mystery shoppingy a mystery callingy prováděné v ranních hodinách, bezprostředně po otevření agentury. Naopak nejhůře dopadly návštěvy a telefonáty prováděné v odpoledních hodinách.

Vzhledem k podstatě metody mystery shopping by její výstup mohl být využit i jako jeden z podkladů pro hodnocení zaměstnanců a ukázat slabá místa, na kterých je ještě potřeba zapracovat.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAKALÍKOVÁ, Veronika. *Projekt zpracování podnikatelského plánu pro nový podnikatelský subjekt-personální agentura*. Zlín: 2012 UTB. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

BURDA, Alexandr a kol. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.

BURDA, Alexandr a VAVREČKOVÁ, Eva. *Mystery shopping: analýza*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2014. 142 s. ISBN 978-80-7510-132-7.

GAVLASOVÁ, Martina. *Mystery shopping u mobilních operátorů*. Ústí nad Labem: 2013 UJEP. Bakalářská práce. Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická.

HAVLÍČEK, Karel. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

HOMOLKA, Tomáš. *Kooperace malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti*. Brno: 2006 MU. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

JOUZA, Ladislav, ŽENÍŠKOVÁ, Marta a SALAČOVÁ, Marie. *Agenturní zaměstnávání*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005. 203 s. ISBN 80-7357-126-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PICHT, Jan a kol. *Agenturní zaměstnávání v komplexních souvislostech*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2013. 375 s. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-481-0.

POYNTER, Jim. *Mystery shopping*. Vyd. 3. Iowa: Kendall/Hunt publishing company, 2003. 134 s. ISBN: 978-0787268794

SAMEK, Vít a HORECKÝ, Jan. *Agenturní zaměstnávání ve vybraných zemích Evropské unie: (rozbor zahraničních zkušeností a vyhodnocení současné situace v rámci zemí Evropské unie)*. Praha: ČMKOS v nakladatelství Sondy, s.r.o., 2015. 23 s. ISBN 978-80-86846-59-0.

STAŇKOVÁ, Pavla, VORLOVÁ, Růžena a VLČKOVÁ, Ilona. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, Bořivoj a kol. *Abeceda mzdové účetní*. 27. vyd., Olomouc: ANAG, 2017-. Práce, mzdy. 978-80-7554-062-1

TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 158 s. ISBN 978-80-7357-652-3.

WAGNEROVÁ, I.; BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu - využití metody Mystery shopping*. Praha: Pražské sociálně vědní studie - Psychologická řada PSY 020. 2008. 28 s. ISSN: 1801-5999.

WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 155 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.

## **Seznam ostatních použitých zdrojů**

Ipsos CEM, 2016 [online]. [Cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.cz>.

JobMonkey.com, 2017 [online]. [Cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.jobmonkey.com>.

JIRÁSKOVÁ, Magdalena a kol. *Mystery shopping v knihovnách* [online]. Brno: KISK FF MU, 2013 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://eknihy.knihovna.cz/static/files/mystery-shopping-v-knihovnách.pdf>.

MSPA Mystery shopping providers association, 2016 [online]. [Cit. 2017-03-20] Dostupné z WWW: <http://www.mysteryshop.org>.

Státní úřad inspekce práce, 2017 [online]. [Cit. 2017-03-20] Dostupné z WWW: [http://www.suip.cz/\\_files/suip-0724c716ec34e5e8344248ebb455c762/agenturni\\_zamestnani1.pdf](http://www.suip.cz/_files/suip-0724c716ec34e5e8344248ebb455c762/agenturni_zamestnani1.pdf).

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Matice metod hodnocení.....	9
Obrázek 2 Fáze mystery shoppingu.....	17
Obrázek 3 Grafické znázornění právních vztahů při agenturním zaměstnávání.....	21
Obrázek 4 Firemní struktura.....	25

## **Seznam grafů**

Graf 1 Identifikační údaje.....	29
Graf 2 Dovolání se do agentury a zvonění telefonu .....	30
Graf 3 Rušivé šumy v hovoru.....	31
Graf 4 Název společnosti poskytující pracovní pozice.....	32
Graf 5 Informace o agenturním zaměstnávání .....	33
Graf 6 Sídlo agentury.....	34
Graf 7 Dojem z pracovníka .....	34
Graf 8 Pocit vítanosti .....	35
Graf 9 Dostupnost agentury .....	36
Graf 10 Pořadník .....	37
Graf 11 Počet lidí a doba čekání .....	37

Graf 12 Čekárna .....	38
Graf 13 Zahájení komunikace .....	39
Graf 14 Přátelskost, hlasitost a schopnost odpovídat na dotazy .....	39
Graf 15 Otázky od pracovníka .....	40
Graf 16, Domluva na brigádě .....	40
Graf 17, Dojmy hodnotitele .....	41

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Datумы a časy MC a MV.....	28
Tabulka 2 Zhodnocení Mystery calls .....	35
Tabulka 3 Hodnocení otázek MV.....	42
Tabulka 4 Otázky 1-10 .....	42
Tabulka 5 Otázky 11-25 .....	43
Tabulka 6 Součet bodů mystery visit celkem .....	43
Tabulka 7 Součet MV a MC celkem .....	43

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Záznamový arch pro mystery calling

Příloha 2 Záznamový arch pro mystery visit



## Příloha 1

<b>Záznamový arch pro scénář č.1 Mystery Calling</b>	
Datum návštěvy/ telefonického hovoru:	Čas:
<i>1) Identifikační údaje</i>	
I. Pohlaví <input type="checkbox"/> Muž <input type="checkbox"/> Žena	
II. Věk <input type="checkbox"/> Méně než 20 <input type="checkbox"/> 36-50 <input type="checkbox"/> Více než 65 <input type="checkbox"/> 20-35 <input type="checkbox"/> 51-65	
III. Pracovně právní stav: <input type="checkbox"/> Student <input type="checkbox"/> Uchazeč o zaměstnání na ÚP <input type="checkbox"/> Zaměstnanec <input type="checkbox"/> OSVČ <input type="checkbox"/> Mateřská/rodič <input type="checkbox"/> Důchodce <input type="checkbox"/> Nic z uvedeného	
<i>2) Telefon</i>	
IV. Dovolal/a jste se do agentury na první pokus? <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne	
V. Kolikrát telefon zazvonil než ho někdo zvedl? <input type="checkbox"/> 1-2x <input type="checkbox"/> 3-5x <input type="checkbox"/> Více jak 5x	
VI. Představil se pracovník agentury jménem společnosti? <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne	
VII. Bylo v telefonu dostatečně slyšet, nebo se z povzdálí ozývali ruchy? <input type="checkbox"/> Ano, bylo slyšet velmi dobře <input type="checkbox"/> Bylo slyšet relativně dobře, ale slyšel/ajsem i šum <input type="checkbox"/> Bylo slyšet špatně	
VIII. Zeptal se Vás pracovník, zda už u agentury jste zaregistrován? <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne	
IX. Prozdilil Vám pracovník pro jakou společnost by ste danou pozici vykonával? <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne	
Komentáře k otázkám :	

X. Vysvětlil Vám pracovník, že se jedná o agenturu, která zprostředkovává více druhů brigád a nikoliv jen tu o kterou jste měl zájem vy?

- Ano, bylo mi to vysvětleno, aniž bych se musel dotázat
- Ano, bylo mi to vysvětleno, avšak dotázat jsem se musel/a.
- Ne, o téhle informaci v telefonickém hovoru nebyla zmínka.

XI. Bylo Vám řečeno jaké doklady potřebujete k registraci?

- Ano, bylo mi to vysvětleno, aniž bych se musel dotázat
- Ano, bylo mi to vysvětleno, avšak dotázat jsem se musel/a.
- Ne, o téhle informaci v telefonickém hovoru nebyla zmínka.

XII. Bylo Vám řečeno kde agentura sídlí?

- Ano, bylo mi to vysvětleno aniž bych se musel dotázat včetně detailů v jaké části budovy mám agenturu hledat.
- Ano, bylo mi to vysvětleno aniž bych se musel dotázat, ale bez detailů, pouze adresa.
- Ano, informaci jsem dostal, ale musel jsem se dotázat sám.
- Ne, o téhle informaci v telefonickém hovoru nebyla zmínka.

XIII. Bylo Vám řečeno jaká je otevírací doba agentury?

- Ano, byla mi sdělena otevírací doba, aniž bych se musel sám ptát, včetně polední pauzy.
- Ano, byla mi sdělena otevírací doba, aniž bych se musel sám ptát bez polední pauzy.
- Ano, otevírací doba mi byla sdělena, až jsem se sám zeptal.
- Ne o téhle informaci v telefonickém hovoru nebyla zmínka.

XIV. Jak na Vás pracovník působil?

- Velmi mile    Mile    Normálně    Spíše nepříjemně    Nepříjemně

XV. Měl jste po telefonátu pocit, že budou v agentuře rádi, když dorazíte?

- Určitě ano    Spíše ano    Něco mezi    Spíše ne    Určitě ne

Komentáře k otázkám:

## Příloha 2

Záznamový arch pro Mystery visit	
Datum návštěvy :	
Čas:	
<p><b>Dostupnost agentury</b></p> <p>1) Je agentura situována na vhodném místě? <input type="checkbox"/> Ano                      <input type="checkbox"/> Ne</p> <p>2) Měl/a jste problém agenturu najít? <input type="checkbox"/> Ano                      <input type="checkbox"/> Ne                      <input type="checkbox"/> Nepatrně</p> <p>3) Zaznamenal/a jste venku nebo uvnitř budovy cedule s označením agentury, které Vás navedly? <input type="checkbox"/> Ano                      <input type="checkbox"/> Ne                      <input type="checkbox"/> Nevšiml/a jsem si</p> <p><b>Čekárna, pořadník, doba čekání</b></p> <p>4) Jak jste se dozvěděli, co je potřeba udělat, abyste se dostali na řadu tzn. zapsat se na papírový pořadník umístěný na přepážce číslo 1? <input type="checkbox"/> Upozornila mě na to pracovníce na přepážce sama od sebe. <input type="checkbox"/> Zeptal/a jsem se pracovníce na přepážce sám/sama. <input type="checkbox"/> Odkoukal/a jsem to od ostatních lidí v čekárně. <input type="checkbox"/> Přečetl/a jsem si to na nástěnce. <input type="checkbox"/> Jiným způsobem.</p> <p>5) Myslíte si, že je tento způsob vyvolávání vhodný? <input type="checkbox"/> Ano                      <input type="checkbox"/> Ne</p> <p>6) Kolik lidí bylo v čekárně, když jste přišel/přišla? <input type="checkbox"/> 0-2                      <input type="checkbox"/> 3-5                      <input type="checkbox"/> 6-10                      <input type="checkbox"/> více</p> <p>7) Jak dlouho jste čekal/čekala, než jste přišel na řadu? <input type="checkbox"/> Méně jak 2 minuty                      <input type="checkbox"/> 11-20 minut <input type="checkbox"/> 3-5 minut                      <input type="checkbox"/> více jak 20 minut <input type="checkbox"/> 6-10 minut</p> <p>8) Byl v čekárně dostatečný počet židlí na sezení? <input type="checkbox"/> Ano                      <input type="checkbox"/> Ne</p> <p>9) Jak byste hodnotil/a prostory čekárny na stupnici od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší? <input type="checkbox"/> 1                      <input type="checkbox"/> 2                      <input type="checkbox"/> 3                      <input type="checkbox"/> 4                      <input type="checkbox"/> 5</p> <p>10) Pokud v čekárně hrála hudba, jak byste ji hodnotil/a na stupnici od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší? <input type="checkbox"/> 1                      <input type="checkbox"/> 2                      <input type="checkbox"/> 3                      <input type="checkbox"/> 4                      <input type="checkbox"/> 5</p>	Komentář k otázkám:

## Komunikace s pracovníkem

Komentář k otázkám:

11) Přečetla pracovnice na přepážce Vaše jméno správně?

Ano  Ne

12) Pověděla Vám pracovnice na přepážce dostatečně srozumitelně ke které přepážce máte postoupit?

Ano  Ne

13) Pozdravil Vás pracovník na přepážce, když jste přistoupil/a?

Ano  Ne

14) Byl pozdrav přátelský? (Stupnice 1-5, kdy 1 je nejlepší)

1  2  3  4  5

15) Mluvil pracovník dostatečně hlasitě? ( Stupnice 1-5, kdy 1 je nejlepší)

1  2  3  4  5

16) Dokázal pracovník odpovědět na všechny Vaše dotazy?

1  2  3  4  5

17) Zeptal se Vás odkud jste se o agentuře dozvěděl/ dozvěděla?

Ano  Ne

18) Zeptal se Vás pracovník na Vaše časové možnosti na brigádu?

Ano  Ne

19) Zeptal se Vás na Vaši představu o brigádě?

Ano  Ne

20) Dala Vám kontakt na agenturu?

Ano  Ne

<p>21) Domluvili jste se na konkrétní brigádě? <input type="checkbox"/> Ano                      <input type="checkbox"/> Ne</p> <p>22) Domluvili jste se na zaslání dalších nabídek brigád formou sms nebo emailu? <input type="checkbox"/> Ano                      <input type="checkbox"/> Ne</p> <p>23) Jak na Vás působil pracovník na přepážce? <input type="checkbox"/> Velmi milý                      <input type="checkbox"/> Spíše nepříjemný <input type="checkbox"/> Milý                      <input type="checkbox"/> Nepříjemný <input type="checkbox"/> Normální</p> <p>24) Cítil/a jste se během registrace nervózní? <input type="checkbox"/> Určitě ano                      <input type="checkbox"/> Spíše ne <input type="checkbox"/> Spíše ano                      <input type="checkbox"/> Určitě ne <input type="checkbox"/> Něco mezi tím</p> <p>25) Jaký máte celkový pocit z agentury? (1 je nejlepší, 5 je nejhorší) <input type="checkbox"/> 1                      <input type="checkbox"/> 2                      <input type="checkbox"/> 3                      <input type="checkbox"/> 4                      <input type="checkbox"/> 5</p>	Komentář k otázkám:
--	---------------------

## 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:

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis