



Študentská vedecká aktivita

Využívanie metódy mystery shopping v systéme hodnotenia zamestnancov a ich prínosu vo vybranom slovenskom a zahraničnom podniku

Bc. Daša Václavíková

Sekcia: Ekonomika a manažment podniku

Konzultant: doc. Ing. Mária Seková, PhD.

Banská Bystrica
2014

OBSAH

ÚVOD.....	3
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ K SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV A ICH PRÍNOSU PRE PODNIK.....	4
1.1 Význam a ciele hodnotenia zamestnancov a ich prínosu pre podnik	4
1.2 Systém hodnotenia zamestnancov	5
1.3 Mystery shopping	8
2 ANALÝZA VYUŽÍVANIA METÓDY MYSTERY SHOPPING PRI HODNOTENÍ ZAMESTNANCOV A ICH PRÍNOSU PRE PODNIK	10
2.1 Objekt a metodika skúmania	10
2.2 Charakteristika spoločnosti VAŽO s. r. o.	11
2.2.1 Využívanie metódy mystery shopping v spoločnosti VAŽO s. r. o.....	13
2.2.2 Naše zhodnotenie využívania mystery shoppingu v spoločnosti VAŽO s. r. o.	19
2.3 Charakteristika využívania mystery shoppingu vo verejných knižniciach	20
2.4 Využívanie metódy mystery shopping vo verejných knižniciach na Novom Zélande	22
2.4.1 Mystery shopping v knižnici v Aucklande.....	22
2.4.2 Naše zhodnotenie mystery shoppingu v knižnici v Aucklande.....	24
2.4.3 Mystery shopping v knižnici v Hamiltone	24
2.4.4 Naše zhodnotenie mystery shoppingu v knižnici v Hamiltone	26
2.5 Zhrnutie výsledkov	27
ZÁVER	30
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	31
PRÍLOHY	33

ÚVOD

V našej výskumnej práci sme sa zamerali na analýzu využívania metódy mystery shopping na hodnotenie zamestnancov a ich prínosu pre podnik. Cieľom práce je charakterizovať využívanie metódy mystery shopping pri hodnotení zamestnancov, a tiež zistiť, či podniky využívajú túto metódu na hodnotenie prínosu zamestnancov pre podnik.

Práca je rozdelená do dvoch hlavných kapitol. Prvá kapitola predstavuje teoretické východiská k danej problematike. Vnútorne je členená na viacero podkapitol, ktoré definujú systém hodnotenia zamestnancov a vysvetľujú podstatu metódy mystery shopping. Pri tvorbe tejto kapitoly sme vychádzali predovšetkým z odborných prác slovenských autorov.

Druhá kapitola práce je ťažisková, obsahuje výsledky realizovaného výskumu. Objektom skúmania je jeden slovenský a jeden zahraničný podnik. Konkrétne sa jedná o spoločnosť VAŽO, s. r. o., ktorá sa zaoberá výrobou lôžkového nábytku, maloobchodom a veľkoobchodom s nábytkom. Potrebné informácie sme získali prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru s majiteľom spoločnosti. Zahraničný podnik reprezentujú verejné knižnice v Aucklande a Hamiltone na Novom Zélande. Pre spracovanie problematiky v zahraničnom podniku sme využili odborný článok dostupný v podobe elektronického zdroja v databáze Emerald.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ K SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV A ICH PRÍNOSU PRE PODNIK

Zamestnanci reprezentujúci ľudské zdroje podniku sú nenahraditeľní pre úspech ktorejkoľvek organizácie. Globalizácia riadenia ako fenomén súčasnej doby vzniká ako dôsledok prelínania a prepájania národných ekonomík, v rámci ktorého sa integrujú ako technológie, tak aj manažérske schopnosti a znalosti. V globalizujúcich sa ekonomických procesoch je prioritným zdrojom úspechov podnikov a organizácií ich schopnosť stále posilňovať kvalitu ľudského kapitálu a využívať potenciál zamestnancov pre rast produktivity a kvality práce spoločnosti (Stýblo, 1998). Ľudský potenciál sa pokladá za samozrejmu súčasť podniku a nie každý manažér v podniku si uvedomuje význam človeka v pracovnom procese a jeho prioritu pred ostatnými výrobnými zdrojmi. Ľudský potenciál neznamena len počet zamestnaných ľudí v podniku, ale predovšetkým ich vedomosti, skúsenosti a zručnosti, ktoré zamestnanci chcú a vedia využiť v pracovnom procese (Lesáková a kol., 2008).

1.1 Význam a ciele hodnotenia zamestnancov a ich prínosu pre podnik

Hodnotenia zamestnancov a ich prínosu je veľmi dôležitá a zároveň zložitá personálna činnosť a v manažmente ľudských zdrojov plní významnú úlohu. Výsledky hodnotenia predstavujú dôležitý podnikový nástroj, na základe ktorého môže podnik ovplyvňovať výkonnosť, pracovný rozvoj či motiváciu zamestnancov. Hodnotenie je činnosť zameraná na komplexné posúdenie pracovnej spôsobilosti a osobných predpokladov zamestnanca na plnenie pracovných úloh a povinností, ako aj posúdenie predpokladov na osobnú a pracovnú sebarealizáciu (Pichňa, 1994). Pojem prínos je v Krátkom slovníku slovenského jazyka definovaný ako „prinesenie novej hodnoty, nového prvku“, čo klasifikuje určitú pridanú hodnotu, ktorú počas výkonu svojej práce prinášajú zamestnanci, a vďaka ktorej sú pre podnik nenahraditeľným zdrojom (Kačala, Pisárčiková, 2003).

Hodnotenie zamestnancov a ich prínosu má pre podnik existenčný význam, keďže sa jedná o jeden z najdôležitejších predpokladov plnenia všetkých základných úloh riadenia ľudských zdrojov, a to: dať správneho človeka na správne miesto, respektíve správne spájať zamestnanca s pracovnými úlohami, optimálne využívať jeho schopnosti a rozvíjať potenciál, formovať pracovné tímy, efektívne viesť ľudí a vytvárať zdravé medziľudské vzťahy a realizovať personálny a sociálny rozvoj zamestnancov (Koubek, 2001).

Hlavným cieľom hodnotenia zamestnancov je dosahovanie trvalého zlepšovania pracovného výkonu a správania sa zamestnancov na základe nepretržitého rozvoja zručností a kompetencií zamestnancov. Hodnotenie zamestnancov by malo poskytnúť obraz o tom, ako zamestnanec zvláda nároky svojho pracovného miesta, či dosiahol v sledovanom období požadované ciele, aké sú možnosti jeho ďalšieho uplatnenia v organizácii a čo je potrebné pre to urobiť (Kachaňáková a kol., 2007). Za hlavný cieľ hodnotenia prínosu zamestnancov môžeme považovať dosahovanie zvyšujúcej sa pridanej hodnoty, ktorú zamestnanec odovzdáva podniku pri výkone svojej práce. K napĺňaniu hlavných cieľov systému hodnotenia zamestnancov a ich prínosu dochádza prostredníctvom ďalších podporných cieľov, ktorými sú napríklad:

- rozpoznanie súčasnej úrovne pracovného výkonu zamestnanca.
- rozpoznanie silných a slabých stránok zamestnanca,
- umožňovanie zamestnancovi zlepšovať svoj pracovný výkon,
- motivovanie zamestnancov,
- vytvorenie podkladov pre rozmiestňovanie a odmeňovanie zamestnancov,
- identifikovanie potreby vzdelávania a rozvoja zamestnancov,
- rozpoznanie potenciálu pracovného výkonu zamestnanca,
- vytvorenie predpokladov na rozhodnutie o povýšení zamestnanca, jeho preradení, prípadne uvoľnení,
- vytvorenie podkladov pre plánovanie potreby zamestnancov a pre plánovanie pokrytia tejto potreby,
- vytvorenie predpokladov pre posudzovanie efektívnosti procesov získavania a výberu zamestnancov, a mnohé ďalšie (Koubek, 2001).

1.2 Systém hodnotenia zamestnancov

V každom podniku by mal byť prijatý efektívny, spoľahlivý a všeobecne akceptovateľný systém hodnotenia zamestnancov, ktorý je súčasťou systému personálnej práce. V systéme hodnotenia zamestnancov veľmi dôležitú rolu zohráva manažér spolupracujúci s personálnym útvarom, ktorý definuje základné parametre systému hodnotenia zamestnancov, vytvára podmienky pre zamestnancov na dosahovanie optimálnych pracovných výkonov, poskytuje zamestnancom spätnú väzbu na ich pracovný výkon a správanie, je jedným z možných hodnotiteľov zamestnancov v kontexte definovaného

systému, prejednáva výsledky hodnotenia so zamestnancami, stanovuje cesty k zlepšovaniu pracovných výkonov a taktiež sleduje plnenie nápravných opatrení (Seková a kol., 2013).

Pri hodnotení zamestnancov dochádza k premene vstupov na výstupy, kde vstupmi sú informácie o hodnotení a požiadavky manažérov. Ucelený systém sa skladá z niekoľkých na seba nadväzujúcich prvkov, ktoré umožňujú definovať systém hodnotenia zamestnancov pre konkrétny podnik. Výstupmi systému hodnotenia sú informácie o pracovnom výkone zamestnanca, pracovných skupinách aj celej organizácii, ktoré sa s hodnoteným vždy prekonzultujú za účelom spätnej väzby a využijú sa v manažmente ľudských zdrojov (Vetráková a kol., 2011).

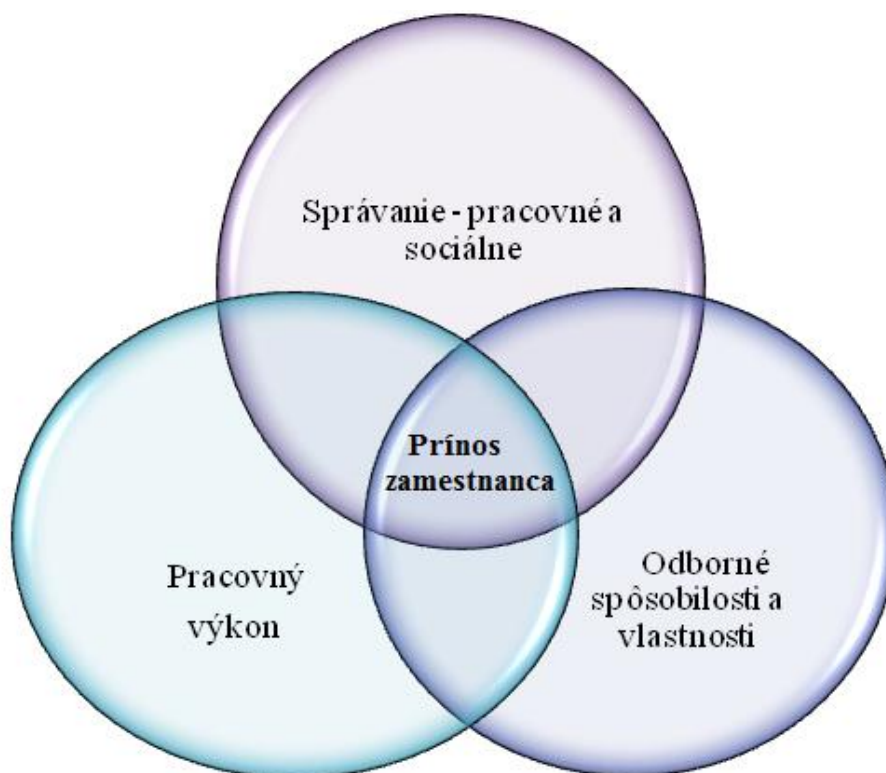
Výsledky hodnotenia zamestnancov majú v podnikoch veľmi široké využitie. Na jednej strane slúžia ako nástroj na ohodnotenie zamestnanca, pri ktorom sa zisťuje, či zamestnanec disponuje vhodnými charakteristikami a kompatibilitou pre dané pracovné miesto, a či dané pracovné zaradenie využíva plný zamestnancov potenciál. Na strane druhej sú výsledky hodnotenia podkladom pre ostatné personálne činnosti, či už je to plánovanie rozvoja zamestnancov, odmeňovanie, motivovanie, identifikovanie prínosu zamestnancov pre podnik a mnohé ďalšie činnosti. Hodnotenie zamestnancov sa v súčasnosti stáva jednou z najdôležitejších praktík personálnej práce práve tým, že sa stáva procesom, ktorý prepája jednotlivé činnosti personálnej práce. Základné prvky systému hodnotenia zamestnancov zobrazuje Obrázok 1.



Obrázok 1 Základné prvky systému hodnotenia zamestnancov

Prameň: vlastné spracovanie podľa Vetráková a kol., 2007, s. 56

Hodnotenie zamestnancov môže byť zamerané na jednu z troch oblastí, ktoré zobrazuje Obrázok 2: na dosahované výsledky, respektíve pracovný výkon, na správanie zamestnanca, na odborné spôsobilosti a vlastnosti zamestnanca. Na základe týchto oblastí môžeme vyhodnotiť prínos zamestnanca pre daný podnik, ktorý je určitým priesečníkom spomínaných oblastí hodnotenia zamestnancov. Pri hodnotení je dôležité zabezpečiť objektivnosť a spoľahlivosť zistených výsledkov, čo je možné dosiahnuť zvolením adekvátnych kritérií hodnotenia. „Kritériá hodnotenia sú určité charakteristické znaky práce, ktoré by mali v čo najväčšej miere odzrkadľovať samotnú podstatu práce, jej zložitosť a dôležitosť. Mali by vystihovať všetky základné i zvláštne činnosti, úlohy, kompetencie a zodpovednosti jednotlivých zamestnancov“ (Blašková, 2000, s. 202).



Obrázok 2 Oblasti hodnotenia zamestnancov

Prameň: vlastné spracovanie

Kritériami hodnotenia prínosu zamestnancov pre podnik okrem konkrétneho pracovného výkonu zamestnanca a výsledkov jeho práce, môže byť lojalita zamestnanca, pracovná iniciatíva, podávanie zlepšovacích návrhov, podnikavosť, cieľavedomosť, tvorivosť či rozvojový potenciál zamestnanca.

1.3 Mystery shopping

Mystery shopping je metóda slúžiaca k anonymnému a nestrannému hodnoteniu kvality poskytovaných služieb a zákazníckeho servisu. Používa sa na hodnotenie zamestnancov, ktorí prichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkmi, pričom sa jedná o jednu z najefektívnejších metód identifikovania nedostatkov na mieste priameho kontaktu so zákazníkom. Nevyhnutnou súčasťou tejto metódy je pozorovací plán, podľa ktorého sa zabezpečí, aby bol každý zamestnanec, hodnotený pomocou mystery shoppingu, opakovane sledovaný. Hodnotenie zamestnanca sa realizuje formou simulovaného nákupu prostredníctvom hodnotiteľa, tzv. mystery shopper, ktorý vystupuje ako zákazník, je teda v anonymite a pri fiktívnom nákupe overuje celkovú kvalitu zákazníckeho servisu (predajné postupy, technickú a spoločenskú úroveň predávajúceho, jeho odborné znalosti a profesionálne správanie), ako aj celkový vzhľad a priestorové usporiadanie predajných priestorov (exteriér, interiér) (Schulte, 2010).

Mystery shopping poskytuje manažérom mnoho neoceniteľných informácií a existujú rôzne dôvody prečo sa podniky pre mystery shopping rozhodnú. Vo všeobecnosti táto metóda umožňuje:

- monitorovať a hodnotiť vystupovanie zamestnancov,
- identifikovať, ako zamestnanci dodržiavajú interné smernice a štandardy,
- monitorovať pracovný postup zamestnancov, ich flexibilitu a komunikáciu so zákazníkmi,
- zvyšovať zákaznícku spokojnosť,
- merať účinnosť prijatých opatrení,
- identifikovať potrebu školení a ďalšieho vzdelávania zamestnancov,
- podporovať zamestnancov k zvyšovaniu kvality práce vďaka stimulujúcemu odmeňovaciemu systému (Vetráková a kol., 2007).

Na základe pravidelných hodnotení a zistení mystery shoppingu je možné prijať náležité nápravné a preventívne opatrenia, s cieľom zlepšiť kvalitu zákazníckych služieb, udržať si súčasných zákazníkov a zaistiť s vysokým potenciálom predpoklady pre získanie nových klientov. Mystery shopping má priniesť riadiacemu manažmentu objektívne, nezaújaté hodnotenie kvality zákazníckych služieb pohľadom bežného zákazníka. Už samotné jednorazové zrealizovanie je pre spoločnosť veľkým prínosom, avšak plný potenciál výhod tohto nástroja možno sledovať až v opakovanom časovom horizonte (Schulte, 2010).

„Obdobou tejto metódy je metóda mystery calling, ktorá sa používa prevažne na hodnotenie zamestnancov callcentier“ (Olexová, 2010).

Každý podnik si môže zvoliť vlastný postup pri hodnotení zamestnancov prostredníctvom mystery shoppingu, avšak vo všeobecnosti môžeme vymedziť 7 základných krokov:

1. plán hodnotenia – vymedzenie času a priestoru realizovaného hodnotenia,
2. výber hodnotených kritérií,
3. priradenie maximálneho počtu bodov alebo váh k jednotlivým kritériám,
4. vypracovanie slovného opisu hodnotenia pre jednotlivé kritériá – pre zabezpečenie objektívnosti,
5. akcia hodnotenia – realizovaná priamo v teréne,
6. spracovanie a vyhodnotenie výsledkov,
7. návrh opatrení na zvýšenie výkonov zamestnancov smerom k zvyšovaniu kvality poskytovaných služieb (Vetráková a kol., 2007).

2 ANALÝZA VYUŽÍVANIA METÓDY MYSTERY SHOPPING PRI HODNOTENÍ ZAMESTNANCOV A ICH PRÍNOSU PRE PODNIK

Hlavným cieľom našej práce je analyzovať využívanie metódy mystery shopping pri hodnotení zamestnancov ako aj pri hodnotení prínosu zamestnancov pre podnik. V nasledujúcej kapitole najprv vymedzíme objekt a metodiku skúmania, ďalej sa zameriame na konkrétne výsledky, ku ktorým sme pri výskume dospeli.

2.1 Objekt a metodika skúmania

Predmetom nášho skúmania je využívanie metódy mystery shopping pri hodnotení zamestnancov ako aj ich prínosu pre podnik. Ako objekt skúmania sme si zvolili jeden slovenský podnik uplatňujúci v praxi túto metódu a zahraničný podnik. Konkrétne sa jedná o spoločnosť VAŽO, s. r. o., ktorá sa zaoberá výrobou lôžkového nábytku, maloobchodom a veľkoobchodom s nábytkom. Zahraničný podnik reprezentujú verejné knižnice v Aucklande a Hamiltone na Novom Zélande.

Východiskom k pochopeniu problematiky hodnotenia zamestnancov a ich prínosu ako aj metódy mystery shopping, bolo dôkladné štúdium odbornej literatúry zaoberajúcej sa danou problematikou, ktorá je uvedená v zozname použitej literatúry na konci našej práce.

Ako techniku zisťovania potrebných údajov o využívaní metódy mystery shopping pri hodnotení zamestnancov a ich prínosu pre spoločnosť VAŽO s. r. o. sme zvolili techniku štruktúrovaného rozhovoru, ktorý patrí k prirodzeným prostriedkom ľudskej komunikácie. Rozhovor môžeme vo všeobecnosti definovať ako systém verbálneho kontaktu medzi dvomi, prípadne viacerými účastníkmi, pri ktorom jedna osoba kladie otázky (výskumník) a druhá na otázky odpovedá (respondent) (Benčo, 2001). Na základe zozbieraných teoretických poznatkov sme si zostavili osnovu rozhovoru, ktorý sme absolvovali v spoločnosti VAŽO, s. r. o. s majiteľom spoločnosti. Pre získanie potrebných informácií o systéme hodnotenia zamestnancov sme spoločnosť niekoľkokrát navštívili. Získané informácie sme analyzovali a spracovali. Na spracovanie charakteristiky spoločnosti sme ako metódu skúmania využili analýzu dokumentov. Jednalo sa o interné dokumenty spoločnosti zachytávajúce organizačnú štruktúru, vývoj spoločnosti od jej založenia, vnútorné predpisy, smernice a organizačný poriadok. Tieto dokumenty sme mali k dispozícii v tlačenej podobe, prípadne ako internetové zdroje.

Pre spracovanie problematiky využívania metódy mystery shopping pri hodnotení zamestnancov a ich prínosu pre podnik v zahraničnom podniku sme vychádzali z odborného článku dostupného v podobe elektronického zdroja v databáze Emerald.

2.2 Charakteristika spoločnosti VAŽO s. r. o.

Spoločnosť VAŽO s. r. o. vznikla v roku 1991. Založili ju dvaja spoločníci so zámerom preniknúť na trh s výrobou nábytku. VAŽO s. r. o. sa od svojho vzniku zaoberá výrobou lôžkového nábytku. Výroba od začiatku prebieha v meste Hriňová v rodinných priestoroch, ktoré neboli vyhovujúce a prispôsobené na takúto výrobu, čím vznikla potreba výstavby novej výrobné haly. Po jej dostavbe sa výrazne zvýšili výrobné kapacitné možnosti a spoločnosť sa stala zaujímavým partnerom aj pre veľké spoločnosti, ktorých potreby by v pôvodných priestoroch nedokázala uspokojiť. Od tej doby sa zahájila spolupráca aj s veľkými nadnárodnými spoločnosťami, ako napríklad Tesco, Hypernova a Carrefour. Spoločnosť VAŽO s. r. o. rozšírila svoju činnosť o nové aktivity, ako je veľkoobchod a maloobchod s nábytkom a taktiež zariaďovanie interiérov. Predaj nábytku sa uskutočňuje v predajniach v Banskej Bystrici, Zvolene, Hriňovej a Detve, v ktorých na ploche 1200 m² je ponúkaný kompletný nábytkový sortiment slovenských aj zahraničných výrobcov.

V súčasnej dobe spoločnosť VAŽO s. r. o. vyrába viac ako 30 rôznych modelov postelí, váľand, pohoviek a sedacích súprav. Okrem typových výrobkov nie je problém ani výroba atypického lôžkového nábytku. Kvalita výrobkov je na vysokej úrovni, nakoľko ich vlastnosti sú v súlade s technickými požiadavkami ustanovenými nariadením vlády Slovenskej republiky, čo je podložené získaním certifikátu kvality. Pre výrobky spoločnosti VAŽO s. r. o. sú charakteristické vysoké úžitkové vlastnosti, estetika a primeraná cena. Technológia a materiály dávajú výrobkom záruku funkčnosti a dlhej životnosti.

Spoločnosť v súčasnosti zamestnáva 55 zamestnancov v trvalom pracovnom pomere. Medzi jej dodávateľov patrí množstvo veľkých nábytkárskych výrobcov napríklad Decodom, Kontap, Materasso, Kronospan. Odberateľmi sú napríklad spoločnosti Famm, Luto, Tempo Kondela, Kasvo.

Základným krédom spoločnosti VAŽO s. r. o. je, aby úžitkové a estetické vlastnosti ich výrobkov uspokojovali aj najnáročnejších zákazníkov, pričom prioritou je stredná vrstva obyvateľstva.

Vedenie spoločnosti tvorí konateľ, pod ktorým sa nachádzajú jednotlivé organizačné zložky:

- Organizačná štruktúra predaja: Hlavnú výkonnú funkciu má obchodný riaditeľ, pod ktorými sú vedúci jednotlivých predajní. Vedúci predajní sú zodpovední za koordináciu šoférov, predavačov a skladníkov svojich predajní.
- Organizačná štruktúra výroby: Hlavným zodpovedným je výrobný vedúci, pod ktorým sa nachádza obchodný zástupca, vedúci odbytu, šoféri, stolári, čalúnnici a expedienti.

Spoločnosť VAŽO s. r. o. disponuje štyrmi predajňami, v ktorých je zamestnaných 32 zamestnancov. Na každej predajni nájdeme nasledujúce pracovné pozície: vedúci predajne, predajcovia, skladník, šofér. Za bezproblémovú a efektívnu prevádzku predajní zodpovedá obchodný riaditeľ.

Majiteľ spoločnosti považuje realizáciu hodnotenia svojich zamestnancov za samozrejmosť, keďže mu záleží na prosperite a raste spoločnosti. Ako základné ciele hodnotenia zamestnancov vymedzuje: identifikovanie silných a slabých stránok zamestnancov, respektíve určenie súčasnej úrovne pracovného výkonu zamestnancov, dosahovanie trvalého zlepšovania pracovného výkonu a správania sa zamestnancov, dosahovanie zvyšujúcej sa pridanej hodnoty, ktorú zamestnanec odovzdáva podniku pri výkone svojej práce, umožnenie zamestnancom zlepšovať svoj pracovný výkon či ich motivovanie. Hodnotenie zamestnancov ďalej slúži na identifikovanie potreby vzdelávania a rozvoja zamestnancov, vytvorenie podkladov na rozhodnutie o povýšení zamestnanca, jeho preradení, prípadne uvoľnení a vytvorenie podkladov pre plánovanie potreby zamestnancov a pre plánovanie pokrytia tejto potreby.

Spoločnosť VAŽO s. r. o. využíva vo svojej praxi formálne aj neformálne hodnotenie zamestnancov. Neformálne hodnotenie spoločnosť využíva pri hodnotení výrobných zamestnancov. Títo sú hodnotení priebežne nadriadeným v priebehu výkonu svojej práce. Toto hodnotenie vychádza z každodenného kontaktu nadriadeného so zamestnancom a je súčasťou priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania. Formálne hodnotenie zamestnancov spoločnosť uplatňuje pri hodnotení vedúcich predajní, predajcov, obchodných zástupcov a administratívnych pracovníkov.

Na vytváraní systému hodnotenia zamestnancov sa majoritne podieľa obchodný riaditeľ, ktorý zastáva pozíciu vrcholového manažéra. Pri definovaní kritérií hodnotenia, metód hodnotenia a podobne však spolupracuje aj s majiteľom spoločnosti či výrobným vedúcim.

2.2.1 Využívanie metódy mystery shopping v spoločnosti VAŽO s. r. o.

Na základe zozbieraných teoretických poznatkov sme si zostavili osnovu štruktúrovaného rozhovoru, ktorý sme absolvovali v spoločnosti VAŽO s. r. o. s majiteľom spoločnosti. Pán majiteľ si na nás našiel čas a bez problémov nám odpovedal na všetky položené otázky. Získané informácie v podobe voľných vyjadrení sme obsahovo analyzovali a spracovali. Takýmto spôsobom sme dospeli k výstižnému obrazu o využívaní metódy mystery shopping pri hodnotení zamestnancov. Získané informácie sú nasledovné:

1. *Aké výhody a nevýhody vidíte vo využívaní metódy mystery shopping?*

Metódu mystery shopping začala spoločnosť VAŽO s. r. o. využívať, pretože vedúcim pracovníkom umožňuje monitorovať a hodnotiť správanie a komunikovanie zamestnancov pri jednaní so zákazníkmi. Veľkú výhodu tejto metódy majiteľ spoločnosti vidí v možnosti pozorovať správanie zamestnancov v kritických či stresových situáciách. Výhodou metódy je možnosť zvyšovať zákaznícku spokojnosť, odhaliť nedostatky a rezervy zamestnancov, identifikovať potrebu školení a ďalšieho vzdelávania zamestnancov, podporovať zamestnancov k zvyšovaniu kvality ich práce. Za najväčšie nevýhody majiteľ považuje časovú a finančnú náročnosť.

2. *Aký postup uplatňujete pri hodnotení zamestnancov prostredníctvom metódy mystery shopping?*

V prvom rade je vytvorený plán hodnotenia, ktorý stanovuje čas a miesto realizácie akcie. Naplánovať takéto hodnotenie je možné až po konzultácii s osobou mystery shoppera. Nasleduje výber hodnotených kritérií a rozhodnutie o spôsobe hodnotenia jednotlivých kritérií. Vytvorí sa hodnotiaci formulár. Nasleduje samotná akcia hodnotenia, kedy utajený zákazník simuluje nákup. Neodkladne po akcii mystery shopper zaznačí a spracuje všetky zistenia do hodnotiaceho formulára, ktorý odovzdá obchodnému riaditeľovi spoločnosti. Ten má na starosti vyhodnotenie výsledkov, ktoré prekonzultuje s hodnoteným zamestnancom pri hodnotiacom rozhovore. Obchodný riaditeľ vyvodí z hodnotenia náležité závery, napríklad návrh opatrení na zvýšenie výkonov zamestnanca smerom k zvyšovaniu kvality poskytovaných služieb a podobne.

3. *Kto vytvára plán hodnotenia, výber kritérií a určuje spôsob hodnotenia jednotlivých kritérií?*

Tvorcom systému hodnotenia je obchodný riaditeľ spoločnosti. Ten má na starosti dohľad nad prevádzkou všetkých predajní, orientuje sa v sortimente, pozná všetkých zamestnancov a predovšetkým má jasnú predstavu o tom, ako by jednanie so zákazníkmi malo prebiehať.

4. *Na základe čoho vyberáte kritériá hodnotenia?*

Kritériá hodnotenia vyplývajú z povahy hodnotených pracovných pozícií. Keďže sa jedná o prácu, pri ktorej zamestnanci prichádzajú do styku so zákazníkmi, je nevyhnutné, aby ich komunikačné a prezentačné schopnosti boli na vysokej úrovni. Kritériá stanovuje obchodný riaditeľ, mnohokrát po konzultácii s majiteľom spoločnosti, ktorí obaja dôkladne poznajú všetky aspekty hodnotených pracovných pozícií. Okrem toho má spoločnosť VAŽO s. r. o. vypracovaných „Desať krokov k úspechu“, ktoré definujú požadované správanie a vystupovanie od predajcov.

5. *Kto je objektom hodnotenia?*

Mystery shopping spoločnosť VAŽO s. r. o. využíva na hodnotenie zamestnancov zastávajúcich pozíciu predajcov.

6. *Kto je hodnotiteľom v procese hodnotenia zamestnancov metódou mystery shopping?*

Spoločnosť nevyužíva podniky špecializujúce sa na realizáciu mystery shoppingu, predovšetkým z dôvodu vysokých nákladov. Spoločnosť VAŽO s. r. o. má so spoločnosťami, s ktorými je v dodávateľsko – odberateľských vzťahoch uzavretú dohodu o vzájomnej výpomoci, kedy je určený pracovník zo spolupracujúceho podniku vyslaný v osobe mystery shoppera na tajný obchod. Recipročne spoločnosť VAŽO s. r. o. poskytuje túto službu svojim obchodným partnerom. Osoba hodnotiteľa teda vždy pochádza z nábytkárskeho prostredia, takže dôverne pozná špecifiká práce zamestnanca, ktorého hodnotí.

7. *Ako často realizujete mystery shopping?*

Túto metódu hodnotenia spoločnosť realizuje dvakrát ročne na každého zamestnanca na pozícii predajcu. Spoločnosť celkovo zamestnáva na tejto pracovnej pozícii 20 zamestnancov a v rámci jednej návštevy môže byť vykonané hodnotenie aj na viacerých zamestnancov pokiaľ pracujú na inom oddelení.

8. *Sú zamestnanci informovaní o využívaní metódy mystery shopping a o blížiacom sa hodnotení?*

Zamestnanci vedia, že spoločnosť túto metódu využíva, samozrejme nevedia, kedy sú hodnotení, ale poznajú všetky hodnotené kritériá, pretože tie by mali byť automatickou súčasťou výkonu ich práce.

9. *Aké sú kritériá hodnotenia a ich bodové ohodnotenie?*

Hodnotené kritériá sú rozdelené do piatich kategórií: vzhľad zamestnanca, privítanie zákazníka, starostlivosť o zákazníka, znalosť produktov a hodnotenie spôsobilostí. Pri prvých štyroch kategóriách sa hodnotiaci sústreďujú, či k danému kritériu došlo alebo nie. V prípade, že zamestnanec spĺňa hodnotené kritérium, hodnotiaci ho zaškrtnú v hodnotiacom formulári. Pri poslednej kategórii sa sleduje správanie a vystupovanie zamestnanca, kde hodnotiaci určí bodové hodnotenie 1, 2 alebo 3. 1 znamená, že hodnotené kritérium je u daného zamestnanca na vynikajúcej úrovni, 2 znamená priemernú úroveň a 1 podpriemernú. Nakoniec sa určí výsledné bodové hodnotenie, kedy sa spočítajú body priradené v piatej kategórii a za každé zaškrtnuté kritérium v predchádzajúcich kategóriách dostane zamestnanec 1 bod. Hodnotené kritériá aj príslušnú časť hodnotiaceho formulára môžeme vidieť v Tabuľke 1.

Vzhľad	v súlade s predpísaným dress code	☐
	menovka na viditeľnom mieste	☐
	pred zákazníkmi nefajčí, nepije, neje	☐
Privítanie zákazníka	vhodne pozdraví s úsmevom	☐
	postaví sa	☐
	privíta zákazníka jeho priezviskom	☐
Starostlivosť o zákazníka	sleduje pohyb zákazníka po predajni	☐
	používa priateľský tón hlasu	☐
	je zdvorilý/á	☐
	spôsob oslovenia "Ako Vám môžem poradiť?"	☐

	udrzuje očný kontakt	☐
	venuje pozornosť len jednému zákazníkovi	☐
Znalosť produktov	ovláda rozmiestnenie sortimentu na predajni	☐
	aktívne poskytuje informácie o produktoch	☐
	kladie otázky na bližšie vyšpecifikovanie tovaru	☐
	poskytuje informácie o splátkovom systéme	☐
	ovláda dodacie doby tovarov a zoznam tovaru na sklade	☐
	pri jednaní usadí zákazníka, ponúkne mu stoličku	☐
	oboznámi zákazníka so všetkými benefitmi	☐
		Bodové hodnotenie
Hodnotenie spôsobilostí	úroveň komunikácie	
	úroveň znalostí nábytkárskej terminológie	
	jednanie so zákazníkom	
	samostatnosť	
	predajné zručnosti	
	prezentačné zručnosti	
	kultivovanosť prejavu	
	zistí uje potreby zákazníka	
SPOLU BODOV		

Tabuľka 1 Hodnotené kritériá pri mystery shoppingu

Prameň: vlastné spracovanie podľa predlohy formulára spoločnosti VAŽO s. r. o.

10. Ako prebieha samotná akcia?

Po dohode obchodného riaditeľa a hodnotiteľa z partnerskej spoločnosti o vykonaní mystery shoppingu je určený čas a miesto výkonu akcie. Hodnotiteľ dostane podľa

dohodnutých podmienok hodnotiaci formulár, ktorý si dopredu naštuduje, aby vedel na aké kritériá sa má sústrediť, prípadne akým smerom viesť svoj nákup.

Od prvého momentu na predajni si hodnotiteľ všíma hodnoteného zamestnanca, spôsob ako uvíta zákazníka, či sleduje jeho pohyb po predajni, snaží sa nadviazať očný kontakt a podobne. Nasleduje simulovaný nákup, kedy hodnotiteľ deklaruje svoje požiadavky predajcovi, všíma si jeho vyjadrovanie a správanie, pohotovosť odpovedí a profesionalitu. Hodnotiteľ úmyselne preháňa svoje požiadavky a nároky na tovar, aby zistil pripravenosť a odbornosť zamestnanca. Pri simulovanom nákupe môže dôjsť aj k vypísaniu objednávky, ktorá je následne po skončení akcie zrušená, ale aj táto fáza nákupu poskytuje hodnotiteľovi priestor na hodnotenie a pozorovanie práce predajcu.

Bezprostredne po skončení nákupu mystery shopper vypíše hodnotiaci formulár, kde zaznačí všetky svoje zistenia. Formulár podpíše a odovzdá obchodnému riaditeľovi. Ten si formulár preštuduje a následne absolvuje s hodnoteným zamestnancom hodnotiaci rozhovor.

11. Ako vyzerá hodnotiaci formulár?

Hodnotiaci formulár je tlačivo, ktoré sa skladá z troch častí. Prvú časť tvoria identifikačné údaje, kde obchodný riaditeľ uvedie meno hodnoteného zamestnanca, jeho pracovnú pozíciu, miesto výkonu práce, dátum uskutočnenia mystery shoppingu a meno hodnotiteľa.

Druhá časť sa skladá z hodnotených kritérií uvedených na predchádzajúcom Obrázku č. 3. Mystery shopper zaznačuje svoje hodnotenie príslušným spôsobom hodnotenia. Na konci urobí súčet bodov zamestnanca dosiahnutých pri hodnotení.

Tretia časť poskytuje priestor hodnotiteľovi k voľnému vyjadreniu výsledkov hodnotenia. Môže popísať s čím bol u hodnoteného zamestnanca spokojný, prípadne naopak. Vyzdvihnúť jeho silné a slabé stránky.

Na konci hodnotiaceho formulára je priestor pre podpisy hodnotiteľa, obchodného riaditeľa a hodnoteného zamestnanca.

12. Ako a kto vyhodnocujete výsledky hodnotenia?

Hodnotiaci formulár z priebehu mystery shoppingu je po vyplnení hodnotiteľom odovzdaný obchodnému riaditeľovi, ktorý vyhodnocuje výsledky. Po každom hodnotení nasleduje hodnotiaci rozhovor medzi obchodným riaditeľom a hodnoteným zamestnancom, kde je zamestnanec oboznámený s realizáciou mystery shoppingu na jeho osobu. Sú mu objasnené výsledky hodnotenia, ku ktorým má možnosť sa vyjadriť a argumentovať výsledok

hodnotenia. Sú prediskutované možnosti zlepšenia práce zamestnanca. Podpísaný hodnotiaci formulár sa priradí do osobnej zložky zamestnanca.

13. Využívate mystery shopping na hodnotenie prínosu zamestnancov pre spoločnosť?

V spoločnosti využívajú túto metódu na hodnotenie prínosu zamestnancov, predovšetkým z toho dôvodu, že umožňuje porovnávať predajcov v rôznych predajniach. Je prirodzené, že predajcovia v Banskej Bystrici majú väčší odbyt ako predajcovia v Hriňovej, ale práve táto metóda nehodnotí predané objemy tovarov, ale orientuje sa na správanie a kompetencie zamestnancov, ktoré by mali byť v ktorejkoľvek predajni rovnaké.

14. Ako vyhodnocujete prínos zamestnancov pre spoločnosť prostredníctvom metódy mystery shopping?

Po realizácii mystery shoppingu hodnotiteľ vypíše hodnotiaci formulár, na základe ktorého sa určí bodové hodnotenie zamestnanca. Mystery shopping je realizovaný na všetkých predajcov dvakrát ročne, takže výsledné poradie úspešnosti zamestnancov na konci roka je výsledkom kumulovaného bodového hodnotenia zamestnanca za kalendárny rok. Zamestnanci s najlepším bodovým hodnotením sú automaticky najväčším prínosom pre spoločnosť.

15. Aké dôsledky má hodnotenie prínosu zamestnanca na prácu zamestnanca?

Najlepší zamestnanci spoločnosti sú odmeňovaní. Po prvom kole mystery shoppingu je zverejnený rebríček úspešnosti zamestnancov, aby boli zamestnanci motivovaní a prejavili pri výkone svojej práce viac úsilia a zdokonaľovali sa pri jednaní so zákazníkmi. Na konci kalendárneho roka usporadúva spoločnosť VAŽO s. r. o. vianočnú kapustnicu pre všetkých zamestnancov spoločnosti, ktorá je spojená s vyhodnotením uplynulého roka, úspešnosti jednotlivých predajní podľa objemu predaja, ale aj vyhodnotenie úspešnosti zamestnancov podľa kumulovaného bodového hodnotenia dosiahnutého pri mystery shoppingu.

Najúspešnejší zamestnanci okrem finančnej prémie dostávajú zaujímavé nefinančné odmeny, napríklad víkendový pobyt vo Vysokých Tatrách, vstupenky do aquaparku, výrazné zľavy na ponúkaný sortiment v predajniach, výlet do partnerských spoločností so zaujímavým viacdenným programom a podobne. Tieto odmeny sú pre zamestnancov veľmi zaujímavé a majiteľ spoločnosti pozoruje vyššiu zainteresovanosť zamestnancov pri plnení si svojich pracovných povinností v snahe dosiahnuť na konci roka odmenu.

16. Sú pre vás výsledky hodnotenia relevantné?

Spoločnosť vo veľkej miere využíva výsledky hodnotenia zamestnancov napríklad pri rozhodovaní týkajúceho sa ďalšej spolupráce s daným zamestnancom, pri zadávaní úloh, odmeňovaní. Je pravda, že najšikovnejším a najúspešnejším zamestnancom sú zverené náročnejšie úlohy, ktoré sú ale samozrejme adekvátne ohodnotené.

17. Vidíte nejaké nedostatky v hodnotení zamestnancov prostredníctvom metódy mystery shopping?

Za určitý nedostatok tejto metódy majiteľ spoločnosti pokladá subjektívny charakter hodnotenia zamestnancov, avšak si uvedomuje, že hodnotenie kvalitatívnych kritérií sa bez subjektívneho posudku nezaobíde. Rolu môže zohrať aj sympatia, respektíve antipatia hodnotiteľa k hodnotenému, ktorá by ale nemala mať vplyv na výsledky hodnotenia.

18. Využívate aj iné metódy hodnotenia zamestnancov?

Spoločnosť VAŽO s. r. o. využíva aj iné metódy hodnotenia zamestnancov. Pri výrobných pracovníkoch uplatňuje metódu priameho pozorovania zamestnancov pri práci, hodnotenie na základe plnenia noriem a hodnotiaci rozhovor. V rámci formulára mystery shopping sa využívajú hodnotiace stupnice, voľný popis a sebahodnotenie zamestnancov. Vedenie spoločnosti vyhodnocuje činnosť jednotlivých predajní metódou hodnotenia na základe plnenia cieľov.

19. V akých personálnych oblastiach využívate výsledky hodnotenia zamestnancov?

V prvom rade výsledky hodnotenia zamestnancov sa využívajú na ohodnotenie práce a prínosu zamestnanca pre spoločnosť. Výsledky sú zároveň dôležitým nástrojom pri odmeňovaní, pri plánovaní rozvoja zamestnanca, pri identifikácii potreby jeho ďalšieho vzdelávania alebo aj ako nástroj na zvýšenie kvality práce zamestnanca. Hodnotenie zamestnancov využíva spoločnosť aj na zvýšenie motivácie a záujmu zamestnancov o prácu.

2.2.2 Naše zhodnotenie využívania mystery shoppingu v spoločnosti VAŽO s. r. o.

Systém hodnotenia zamestnancov v spoločnosti VAŽO s. r. o. pokladáme za prepracovaný a efektívny, keďže v praxi využívajú mnohé metódy hodnotenia zamestnancov, avšak ako nič nie je dokonalé, a aj tento systém má svoje slabé stránky. Pri dôkladnom

skúmaní využívania metódy mystery shopping pri hodnotení zamestnancov a ich prínosu pre spoločnosť sme natrafili na mnohé prednosti, ale aj nedostatky tohto systému.

Veľmi pozitívne hodnotíme širokú škálu hodnotiacich kritérií, na ktoré sa mystery shopping v spoločnosti VAŽO s. r. o. zameriava. Zahŕňa nielen kritériá hodnotenia spôsobilostí zamestnanca či jeho produktových znalostí, ale orientuje sa aj na vzhľad zamestnanca, privítanie a starostlivosť o zákazníka. Kritériá síce nevychádzajú z výsledkov analýzy práce, ale existujú písomné štandardy správania sa a jednania so zákazníkmi, takzvaných Desiat krokov k úspechu predajcu. Myslíme si, že spoločnosť má ucelené a jasné ciele hodnotenia zamestnancov, ako aj plán hodnotenia formou mystery shopping. Veľkým plusom v rámci mystery shoppingu je kvalitne prepracovaný hodnotiaci formulár, ktorý kombinuje viaceré metódy hodnotenia.

Prednosťou mystery shopping v spoločnosti VAŽO s. r. o. je pravidelná realizácia, uskutočňuje sa dvakrát ročne na každého zamestnanca, pričom výsledky sa kumulujú do výsledného celkového hodnotenia zamestnanca. Odporúčali by sme realizovať mystery shopping častejšie pre zabezpečenie dôveryhodnejších a presnejších informácií, ale uvedomujeme si časovú a finančnú náročnosť s tým spojenú. Veľmi pozitívne je, že spoločnosť hodnotí prínos zamestnancov pre spoločnosť, na čo využíva mystery shopping. My si však myslíme, že hodnotenie prínosu by malo vychádzať aj z reálnych výsledkov zamestnanca, teda pri hodnotení prínosu zamestnancov by sa mohlo vychádzať na jednej strane z výsledkov mystery shoppingu, na druhej strane z výsledkov hodnotenia podľa cieľov či priameho pozorovania zamestnanca pri práci obchodným riaditeľom.

Nevýhodu vidíme v osobe hodnotiteľa, ktorý síce vždy pochádza z nábytkárskeho prostredia, ale nemusí pochádzať zo spoločnosti, ktorá disponuje predajňami nábytku s predajcami, na ktorých sa mystery shopping sústreďuje, a teda nepozná dôkladne hodnotenú pozíciu. Súhlasíme s tým, že hodnotiaci rozhovor vykonáva vždy jedna osoba, konkrétne obchodný riaditeľ, čím je zabezpečený jednotný spôsob prekonzultovania výsledkov hodnotenia so zamestnancami. Hodnotenie formou mystery shopping je pre zamestnancov dostatočne motivujúce vďaka systému odmien, čo je ďalšia silná stránka využívaného mystery shoppingu, rovnako ako vyvodenie záverov a vyžitie výsledkov hodnotenia v praxi.

2.3 Charakteristika využívania mystery shoppingu vo verejných knižniciach

Knižnice taktiež patria k organizáciám, ktoré môžu, a aj využívajú mystery shopping. Cieľ je vo väčšine prípadov rovnaký ako v súkromnom sektore služieb. Knižnice uznávajú

tradičné hodnoty, ale uvedomujú si hodnotu zákazníka, ktorú je potrebné si udržať prostredníctvom zlepšovania poskytovaných služieb rôznymi metódami vrátane mystery shoppingu. Zamestnanci knižníc sú vyzývaní k návštevám iných knižníc a podobných organizácií, aby sledovali a testovali nimi poskytované služby.

Uvádzame príklady využívania metódy mystery shopping na hodnotenie zamestnancov realizované v USA.

Deväť verejných knižníc v Michigane (USA) využilo metódu mystery shopping na zistenie, na akej úrovni dochádza k uspokojovaniu potrieb a očakávaní zákazníkov. Testovali predovšetkým kvalitu odpovedí pri telefonických hovoroch. Testovanie reakcií zamestnancov pri hovoroch bolo realizované vyškolenými výskumníkmi vystupujúcimi v úlohe zákazníkov, ktorí uskutočnili až 60 volaní do každej knižnice. Ako hodnotiace kritériá boli zvolené nasledovné požiadavky:

- presnosť poskytnutých údajov (odpoveď zamestnanca bola priama alebo odkázal zákazníka na kolegu),
- miera ústretovosti a priateľskej pomoci preukázaná zamestnancom knižnice,
- pridaná hodnota odovzdaná zamestnancom v prípade, že ponúka zákazníkovi ďalšiu pomoc či radu.

Výsledky hodnotenia ukázali, že zamestnanci vo väčšine aspektov vykonávajú svoju prácu na vysokej úrovni, avšak chýba pridaná hodnota pre zákazníkov. Podľa riaditeľov knižníc, ktorí sa podieľali na mystery shoppingu, boli hodnotiace správy cenným materiálom využitým pri zlepšovaní kvality služieb. Riaditelia sa taktiež rozhodli podeliť s výsledkami so všetkými zamestnancami knižnice, ktoré tvorili podklady pre strategické plánovanie a školenie zamestnancov.

Knižnica Stanislaus County Free v Kalifornii (USA) má za cieľ poskytovanie excelentného zákaznického servis. Mystery shopping využívajú na hodnotenie služieb v súlade s kritériami Baldrige (Baldrige National Quality Program, 2004). Prvý mystery shopping bol zameraný na pomerne malú škálu kritérií. Zámerom bolo takzvané „prebudenie zamestnancov“, aby zvýšili kvalitu poskytovaných služieb. Druhý mystery shopping bol organizovaný prostredníctvom šiestich dobrovoľníkov, ktorí vystupovali v úlohe častých a informovaných zákazníkov. Každý z nich dostal šesť referenčných otázok plus dotazníkový formulár.

Zamestnanci boli informovaní o možnom hodnotení prostredníctvom mystery shoppingu, avšak dátum a čas návštevy bol utajený, aby nedošlo k skresleniu výkonu zamestnancov, keď si uvedomujú, že výsledky hodnotenia môžu byť použité proti nim.

Výsledky, ako v predchádzajúcom prípade, pomohli identifikovať aspekty zákazníckeho servisu, ktoré bolo potrebné zlepšiť, a teda boli predmetom ďalšieho sledovania. Výsledky tiež ukázali, že v knižnici v Kalifornii chýba pridaná hodnota pre zákazníkov. Niektorí zamestnanci knižnice odmietli výsledky a ich presnosť z rôznych dôvodov. Odmietali prijať výsledky mystery shoppingu z dôvodu, že sa nejedná o „skutočnú situáciu“, spochybňovali tiež objektivnosť výskumných pracovníkov, ale aj prezentáciu výsledkov.

2.4 Využívanie metódy mystery shopping vo verejných knižniciach na Novom Zélande

Niektoré verejné knižnice na Novom Zélande používajú mystery shopping ako hodnotiacu techniku zamestnancov. Pre začatím hodnotenia bolo dôležité položiť si nasledujúce otázky:

- Aký je hlavný cieľ mystery shoppingu? Zlepšiť pracovné výkony zamestnancov, zlepšiť správanie zamestnancov, porovnať organizáciu s inými podobnými inštitúciami?
- Budú zamestnanci vopred oboznámení o využití metódy mystery shopping?
- Bude mystery shopper osoba z interného alebo externého prostredia?
- Ako sa využijú výsledky hodnotenia?

Uvádame dva príklady využitia metódy mystery shoppingu so zámerom hodnotenia zamestnancov v knižniciach v Aucklande a v Hamiltone.

2.4.1 Mystery shopping v knižnici v Aucklande

V roku 2000 zrealizovalo vedenie verejnej knižnice v Aucklande mystery shopping. Jeho základným cieľom bolo získať komplexné informácie o spokojnosti zákazníkov vzhľadom na správanie a vystupovanie zamestnancov. Zámerom knižnice nebolo porovnávať výsledky s inými knižnicami (v čase, keď bol mystery shopping realizovaný, pravdepodobne žiadne iné knižnice na Novom Zélande túto metódu nevyužívali). Uvádame základné informácie týkajúce sa realizovaného mystery shoppingu:

- mystery shopping bol uskutočnený štyrikrát v priebehu roka, každý štvrtý rok jeden,
- knižnica na osobu mystery shoppera zvolila osobu z externého prostredia, jednalo sa o spoločnosť špecializujúcu sa na výskum trhu,

- objektom hodnotenia boli všetci zamestnanci knižnice pracujúci v styku so zákazníkmi,
- zamestnanci boli informovaní o využití metódy mystery shopping, rovnako aj o frekvencii návštev mystery shoppera,
- po zhodnotení výsledkov každý štvrt'rok, zamestnanci dostali výsledky s vymazanými menami, aj keď výsledky zamestnancov boli spravidla veľmi dobré,
- ak sa vyskytli nejaké nedostatky a slabé výsledky, tieto boli prekonzultované individuálne medzi zamestnancom a jeho nadriadeným líniovým manažérom,
- hodnotenie obsahovalo príliš málo údajov, aby sa mohli porovnávať výsledky zamestnancov navzájom,
- výsledky ukázali, že zákazníci vnímajú knižnicu ako celok a nie ako sériu samostatných funkcií,
- zákazníci reagujú negatívne, ak ich jeden zamestnanec odkáže na svojho kolegu, aj napriek zámeru čo najlepšie vyhovieť požiadavkám a potrebám zákazníkov,
- výsledky boli využité v rôznych zlepšovacích oblastiach a procesoch, napríklad prehľadnejšie usporiadanie tovaru na policiach pre zabezpečenie rýchleho a presného obsluženia zákazníkov a teda zvýšenie kvality služieb.

Mystery shopping je len jednou z metód, ktoré využíva knižnica v Aucklande na hodnotenie zamestnancov. Uplatňujú tiež písomné prieskumy spokojnosti zákazníkov, prieskumy spokojnosti cieľových skupín na konkrétne témy, telefonické prieskumy, formuláre "Vyjadrite svoj názor".

Využitie metódy mystery shopping považuje vedenie knižnice za prínosné a dobre zrealizované, keďže ponúka hlbkový pohľad na ponúkané služby v určitom okamihu. Spolu s uskutočnenými prieskumami spokojnosti, ktoré prinášajú širšie informácie, ale menej podrobné dokáže vedenie knižnice usmerňovať pracovný výkon a správanie zamestnancov, ako aj zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb.

Hodnotiteľská spoločnosť zostavila zoznam všetkých hodnotených zamestnancov podľa výsledkov dosiahnutých pri mystery shoppingu. Niektorí zamestnanci mali pocit, že to bolo nespravodlivé a odmietli tieto výsledky z dôvodu, že každá pozícia poskytuje iný druh služby a nie je ich možné porovnávať.

2.4.2 Naše zhodnotenie mystery shoppingu v knižnici v Aucklande

Mystery shopping realizovaný v knižnici v Aucklande hodnotíme určite pozitívne čo sa týka formulácie a stanovenia cieľa a výberu osoby mystery shoppera. Knižnica zvolila spoločnosť špecializujúcu sa na mystery shopping, čo je veľkým prínosom pre získanie kvalitných informácií. Môžeme vidieť, že vedenie knižnice prikladá oblasti hodnotenia patričnú pozornosť, keďže v praxi využívajú mnohé metódy hodnotenia zamestnancov.

Za najväčšie mínus považujeme veľmi malý okruh hodnotených kritérií, ktoré nie sú postačujúce pre zabezpečenie výsledkov, ktoré možno v praxi využiť. Keď už sa vedenie knižnice rozhodlo investovať do tejto formy hodnotenia a zvolilo aj špecialistu na mystery shopping určite mali klásť väčší dôraz na výber hodnotiacich kritérií a zostavenie komplexného hodnotiaceho formulára. Pozitívne hodnotíme periodicitu hodnotenia, teda štvrtročné obdobia, kedy zamestnanci boli oboznámení s touto formou hodnotenia, avšak výsledky hodnotenia boli prekonzultované len s tými zamestnancami, ktorých výsledky boli slabé alebo ukazovali určité nedostatky zamestnanca. Taktiež vedenie knižnice nevyhodnocovalo kumulatívne výsledky jednotlivých hodnotení.

Nedostatkom celého systému hodnotenia zamestnancov v knižnici v Aucklande je, že nedochádza k vyhodnocovaniu prínosu zamestnancov pre spoločnosť. Zamestnancov navzájom neporovnávajú, nemotivujú ich žiadnym systémom odmen, dokonca ani mená zamestnancov s najlepšimi výsledkami mystery shoppingu nie sú zverejnené. Hodnotiteľská spoločnosť síce zostavila na základe výsledkov mystery shoppingu rebríček zamestnancov, ktorý ale u zamestnancov nenašiel očakávané pochopenie a ocenenie, keďže hodnotených bolo príliš málo kritérií.

2.4.3 Mystery shopping v knižnici v Hamiltone

Mestská knižnica v Hamiltone prvýkrát realizovala mystery shopping v roku 2003 a od tej doby sa stala súčasťou hodnotiaceho procesu. Zodpovednosť za chod knižnice v Hamiltone nesie úrad, takzvaná „Rada“, ktorá reprezentuje miestny samosprávny orgán. Zároveň zodpovedá aj za všetky verejné múzeá, bazény, štadióny, zoologické záhrady a divadlá. Mystery shopping uskutočnený v knižnici v Hamiltone bol odlišný od väčšiny mystery shoppingov, pretože v osobe mystery shoppera vystupovali interní zamestnanci z ďalších inštitúcií spadajúcich pod dozor „Rady“. Rozhodnutie obsadiť do roly mystery shoppera interných zamestnancov súvisel s jedným z hlavných cieľov realizácie projektu,

a teda zvýšiť povedomie o ponúkaných službách a informovanosť všetkých zamestnancov pod dohľadom „Rady“. Bolo to nevyhnutné, pretože hoci zamestnanci pracujú pre jeden miestny samosprávny orgán, medzi jednotlivými aktivitami úplne absentovala interakcia a spolupráca.

Stratégia realizácie projektu bola spojená s dvomi cieľmi. Prvým bolo, že všetky zariadenia dostanú štruktúrovanú spätnú väzbu a druhým cieľom bolo dať zamestnancom možnosť zažiť služby poskytované celým úradom. Boli postavení do pozície, kedy sa priamo od iných mohli učiť a pozorovať vynikajúce výsledky v akcii. Celý personál zapojený do mystery shoppingu sa zúčastnil informačných stretnutí, kde boli objasnené povinnosti hodnotiteľa ako aj hodnotené kritériá a v závere výsledky hodnotenia a možné návrhy zlepšenia. Program mal štyri základné ciele:

1. Získať kvalitatívnu spätnú väzbu na poskytované služby a zariadenia.
2. Zvýšiť ohodnotenie zamestnancov zastupiteľstva.
3. Zvýšiť povedomie zamestnancov o kvalite služieb a propagovať inovácie v kvalite služieb.
4. Ponúknuť zamestnancom príležitosť byť vo vodcovskej pozícii.

Tretí cieľ bol naplnený vďaka realizácii mystery shoppingu samotnými zamestnancami, kedy sa zvýšilo ich povedomie o zákazníckom servise, a lepšie porozumeli otázkam ohľadom služieb. Štvrtý cieľ bol naplnený pri informačných stretnutiach, kde zamestnanci mohli navrhovať inovácie a podávať zlepšovacie návrhy v oblasti poskytovania služieb. Vedúci pracovníci pozorovali ako zamestnanci využívajú a zdokonaľujú svoje vodcovské schopnosti pri informačných stretnutiach. Ďalej uvádzame základné informácie týkajúce sa realizovaného mystery shoppingu:

- hodnotiteľmi boli zamestnanci štadióna Waikato, Hamiltonskej zoologickej záhrady, divadiel, bazénov a knižníc,
- hodnotiaci formulár bol zostavený manažérmi jednotlivých oddelení knižnice,
- hodnotené kritériá zahŕňali napríklad: celkový výzor zamestnanca, vystupovanie zamestnanca pri jednaní so zákazníkom, viditeľnosť menovky, pozdrav zamestnanca, správanie zamestnanca, čakacia doba, pohotovosť odpovedí,
- cieľom mystery shoppingu bolo tiež zistiť odbornosť pracovníkov a ich znalosť produktov, preto si hodnotiteľ náhodne vybral tému a zamestnanec mu mal odporučiť knihy venujúce sa tejto téme,
- každé hodnotené kritérium malo určené váhy na celkovom bodovaní.

Vedenie Hamiltonskej knižnice vyhodnotilo, že pri mystery shoppingu bol naplnený cieľ hodnotenia, zvýšilo sa povedomie zamestnancov o tom, čo je potrebné urobiť, aby poskytovali zákazníkom excelentné služby. Významnú úlohu zohrali informačné stretnutia a brainstorming.

Hamiltonská knižnica vyvodila z výsledkov mystery shoppingu určité opatrenia na zvýšenie kvality služieb, napríklad začala budovať organizačnú kultúru orientovanú na zákazníka, stanovila štandardy pre poskytovanie služieb a realizovala mnoho školení pre svojich zamestnancov.

2.4.4 Naše zhodnotenie mystery shoppingu v knižnici v Hamiltone

Pri mystery shoppingu realizovanom v knižnici v Hamiltone môžeme opäť pozitívne zhodnotiť prípravu plánu realizácie, napríklad stanovenie jasných cieľov, oboznámenie zamestnancov s hodnotením metódou mystery shopping, zostavenie hodnotiaceho formulára vedúcimi jednotlivých oddelení, zaradenie veľkého množstva kritérií do hodnotiaceho formulára či pravidelnosť realizácie hodnotenia. Knižnica zaradila metódu mystery shopping do pravidelného procesu hodnotenia zamestnancov, čo poukazuje na spokojnosť vedenia s výsledkami a informáciami, ktoré je možné touto formou získať.

Za hlavný nedostatok hodnotenia pokladáme osobu mystery shoppera, ktorá bola zvolená z interného prostredia. Jednalo sa o zamestnancov pracujúcich pod vedením „Rady“, ktorí nemajú potrebné skúsenosti a zručnosti na zastávanie tejto funkcie. Celý proces tým stráca na kvalite výsledkov a ich cennej vypovedacej schopnosti. Zamestnanci síce získali nové informácie, prehĺbili si svoje znalosti o poskytovaných službách, avšak myslíme si, že hlavný cieľ, teda hodnotiť zamestnancov, bol odsunutý do ústrania a nebol naplnený. Zamestnanci nedostali žiadnu cennú spätnú väzbu na svoj pracovný výkon a správanie, a vedenie knižnice nezaradilo do vyhodnotenia výsledkov žiadne hmotné či nehmotné odmeny či stimuly pre zamestnancov.

Na druhej strane určite veľkým prínosom boli informačné stretnutia, kde mohli zamestnanci slobodne prezentovať svoje myšlienky a nápady, podávať zlepšovacie návrhy a idey na inovácie. Bolo im umožnené prezentovať sa v líderskej pozícii, čo je pre mnohých ľudí veľkým stimulom a motiváciou k lepším výkonom.

2.5 Zhrnutie výsledkov

Mystery shopping je veľmi populárna metóda hodnotenia zamestnancov a na základe prechádzajúcich príkladov z praxe môžeme vyvodiť nasledujúce závery:

- všetky spomínané spoločnosti, v ktorých bol realizovaný mystery shopping, považujú túto metódu za veľmi užitočnú formu hodnotenia zamestnancov a plánujú ju využívať aj v budúcnosti,
- pri použití metódy mystery shopping v kombinácii s inými spôsobmi zhromažďovania informácií o zamestnancoch, ako sú rozhovory, telefonické prieskumy, priame pozorovanie či dotazníky spokojnosti zákazníkov je možné získať veľmi ucelený obraz o tom, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, na akej úrovni jedná so zákazníkmi, aké je jeho správanie, kvalifikovanosť a podobne,
- podnik, ktorý realizuje mystery shopping by si mal dopredu stanoviť jasné ciele, ktoré chce touto metódou naplniť, aby vedel získané informácie adekvátne a užitočne použiť,
- hlavným cieľom mystery shoppingu je odhaliť správanie a vystupovanie zamestnancov, ktoré by ale malo byť posudzované až na základe kumulovaných výsledkov viacerých opakovaní mystery shoppingu,
- zamestnanci musia byť oboznámení so správaním aké sa od nich očakáva, najlepšie je ak podnik má vytvorené písomné štandardy správania sa zamestnancov, ktoré sú predmetom školení a po ich osvojení je možné hodnotiť správanie zamestnancov formou mystery shoppingu,
- mystery shopping je vhodná metóda na porovnávanie zamestnancov a vyhodnocovanie ich prínosu pre spoločnosť, keďže každý zamestnanec sám ovplyvňuje svoj výkon a určuje svoje správanie a vystupovanie so zákazníkmi, preto by súčasťou vyhodnotenia výsledkov malo byť aj odmenenie najlepších zamestnancov, respektíve zamestnancov s najväčším prínosom,
- hodnotenie zamestnancov metódou mystery shopping je účelné len v tom prípade, ak zamestnanci sú oboznámení s výsledkami hodnotenia, vedia akú majú pre nich a manažerov hodnotu a aké sú možnosti ich napredovania,
- je dôležité, aby manažéri so zamestnancami komunikovali, aby zamestnanci nevnímali hodnotenie formou mystery shoppingu len ako nástroj kontroly či odhalenia chýb a nedostatkov, ale ako príležitosť odhaliť svoje rezervy a možnosť zlepšovať sa,

- v prípade, že dochádza k vyhodnocovaniu prínosu zamestnancov pre podnik, v záujme každého zamestnanca by malo byť zlepšovať svoj pracovný výkon, správanie aj spôsobilosti a zručnosti a vhodné je, aby mal podnik vytvorený systém odmen, aby boli zamestnanci motivovaní a cítili, že vedeniu podniku záleží na ich spokojnosti a napredovaní,
- výsledky hodnotenia je vždy potrebné prekonzultovať s hodnoteným zamestnancom, objasniť mu jeho silné stránky, vyzdvihnúť pozitíva, pochváliť ho, ale následne rozobrať jeho nedostatky a rezervy,
- výsledky je potrebné uchovávať a následne jednotlivé hodnotenia kumulovať a kombinovať aj s inými formami hodnotenia, aby manažéri a vedenie spoločnosti získalo čo najcennejšie, najpresnejšie a najdôveryhodnejšie informácie o zamestnancoch.

V nasledujúcej tabuľke 2 uvádzame prehľad silných a slabých stránok systému využívania metódy mystery shopping na hodnotenie zamestnancov a ich prínosu pre podnik v spoločnostiach, ktoré sme v tejto práci analyzovali.

	Silné stránky	Slabé stránky
VAŽO s. r. o.	- jasne formulované ciele a plán hodnotenia - využívanie rôznych metód hodnotenia zamestnancov - hodnotenie prínosu zamestnancov pre spoločnosť - široké spektrum hodnotených kritérií - vypracované písomné štandardy správania sa a komunikácie - kvalitne vypracovaný hodnotiaci formulár, ktorý kombinuje viaceré metódy hodnotenia - hodnotiaci rozhovor sa uskutočňuje vždy s každým zamestnancom s obchodným riaditeľom - kumulácia výsledkov mystery shoppingu - vytvorený systém odmen - využívanie výsledkov hodnotenia	- mystery shopping realizovaný len dvakrát ročne - osoba hodnotiteľa nie vždy z praxe pozná hodnotenú pozíciu - hodnotiace kritériá nevychádzajú z analýzy práce - hodnotenie prínosu zamestnancov pre spoločnosť len na základe jednej hodnotiacej metódy

Knižnica v Aucklande	- jasne formulované ciele hodnotenia - pravidelné opakovanie mystery shoppingu - spoločnosť špecializujúca sa na mystery shopping v osobe hodnotiteľa - využitie a kombinovanie viacerých metód hodnotenia zamestnancov - využitie výsledkov hodnotenia v praxi	- málo hodnotených kritérií - nedochádza k porovnávaniu zamestnancov - nevyhodnocuje sa prínos zamestnancov pre spoločnosť - hodnotiaci rozhovor absolvujú len zamestnanci so slabými výsledkami a nedostatkami
Knižnica v Hamiltone	- jasne formulované ciele hodnotenia - pravidelné využívanie mystery shoppingu v hodnotiacom procese zamestnancov - informačné stretnutia - možnosť pre zamestnancov podávať zlepšovacie návrhy, inovácie a slobodne prezentovať svoje názory - široká škála hodnotených kritérií - formulár zostavený vedúcimi jednotlivých oddelení	- interní zamestnanci v osobe mystery shoppera - zamestnanci nedostávajú spätnú väzbu na svoj výkon - nie je vytvorený systém odmen a stimulov pre zamestnancov

Tabuľka 2 Silné a slabé stránky mystery shoppingu v analyzovaných spoločnostiach

Prameň: vlastné spracovanie

ZÁVER

Hodnotenie zamestnancov je jednou z najdôležitejších a zároveň najzložitejších personálnych činností a v mnohých podnikoch patrí k najcitlivejším problémom práce s ľuďmi. Prostredníctvom hodnotenia zamestnancov dokážu manažéri identifikovať rezervy svojich zamestnancov, zvyšovať produktivitu práce a zvyšovať prínos jednotlivcov pre organizačnú jednotku ako aj pre celý podnik. V manažmente ľudských zdrojov sa hodnoteniu zamestnancov prikladá veľká váha, pretože táto činnosť sa pokladá za dôležité východisko pri zdokonaľovaní fungovania podniku, ako aj pri dosahovaní jeho celkovej efektívnosti.

V našej práci sme sa zamerali na analýzu systému hodnotenia zamestnancov s dôrazom na využívanie metódy mystery shopping na hodnotenie zamestnancov a ich prínosu pre podnik. Práca prezentuje výsledky výskumu zameraného na využívanie metódy mystery shopping pri hodnotení zamestnancov a ich prínosu pre podnik. Objektom skúmania je slovenská spoločnosť VAŽO, s. r. o., ktorá sa zaoberá výrobou lôžkového nábytku, maloobchodom a veľkoobchodom s nábytkom a zahraničný podnik, ktorý reprezentujú verejné knižnice v Aucklande a Hamiltone na Novom Zélande.

Práca analyzuje možnosť využitia metódy mystery shopping pri hodnotení zamestnancov, ako aj nástroj na hodnotenie prínosu zamestnancov pre podnik. Výsledky výskumu ukazujú praktické využitie spomínanej metódy ako vhodný nástroj na hodnotenie zamestnancov, ktorý je ale pre dôkladnejšie a presnejšie informácie o zamestnancoch potrebné doplniť aj inými metódami hodnotenia.

Mystery shopping je veľmi populárna metóda hodnotenia zamestnancov a pri výskume sme dospeli k zaujímavým zisteniam, na základe ktorých sme mohli vyvodiť základné zásady využitia tejto metódy na hodnotenie zamestnancov a ich prínosu pre podnik. Zostavili sme prehľad silných a slabých stránok systému využívania metódy mystery shopping na hodnotenie zamestnancov a ich prínosu pre podnik v spoločnostiach, ktoré sme v našej výskumnej práci analyzovali.

Vo všeobecnosti hodnotíme náš výskum ako prínosný, keďže sme splnili cieľ výskumu, a teda sme charakterizovali praktické využívanie metódy mystery shopping na hodnotenie zamestnancov a ich prínosu vo vybranom slovenskom aj zahraničnom podniku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje

1. BENČO, J. 2001. *Metodológia vedeckého výskumu*. Bratislava : IRIS, 2001. 196 s. ISBN 80-89018-27-0.
2. KAČALA, J., PISÁRČIKOVÁ, M., POVAŽAJ, M. a kol. 2003. *Krátky slovník slovenského jazyka*. Bratislava : VEDA, 2003. 4. vyd. 945 s. ISBN 80-224-0750-X.
3. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava : SPRINT, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
4. KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
5. LESÁKOVÁ, Ľ. a kol. 2008. *Inovatívny manažment vo vedomostnej ekonomike*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2008. 194 s. ISBN 978-80-8083-656-6.
6. PICHŇA, J. 1994. *Základy personalistiky I*. Bratislava : SOFA, 1994. 186 s. ISBN 80-85752-05-0.
7. SEKOVÁ, M. a kol. 2013. *Manažment II. Ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Bratislava : Iura Edition, 2013. 172 s. ISBN 978-80-8078-511-6.
8. STÝBLO, J. 1998. *Moderní personalistika. Trendy, inspirace, výzvy*. Praha : Grada Publishing, spol. s. r. o., 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
9. VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2007. *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2007. 192 s. ISBN 978-80-8083-537-8.

10. VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2011. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3.

Časopisové zdroje

11. BLAŠKOVÁ, M. 2000. Hodnotenie výkonu zamestnancov. In *Poradca*. ISSN 1335 – 3799, 2000, roč. 5, č. 10, s. 200 – 212.
12. OLEXOVÁ, C. 2010. Hodnotenie zamestnancov. In *Poradca podnikateľa*. 2010, roč. 2010, č. 13 - 14. ISSN 1335 – 1508. Dostupné na internete <https://www.pp.sk/6596/Hodnotenie-zamestnancov_A-PMPP30963.aspx>
13. SCHULTE, A. 2010. Host' čo vám povie pravdu. In *ProgressLetter*. 2010, roč. 8, č. 20. ISSN 1338-3191. Dostupné na internete <<http://www.pointtopoint.sk/sk/marketing-tipy/clanky-o-marketingu/41-hos-ktory-vam-povie-pravdu>>

Databázové zdroje

14. CALVERT, P. 2005. *It's a mystery. Mystery shopping in New Zealand's public libraries*. Emerald Group Publishing Limited. Vol 54, No. 1, 2005. School of Information Management, Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand. 0024-2535.

PRÍLOHY

Príloha 1 Štruktúra rozhovoru v spoločnosti VAŽO s. r. o.	34
Príloha 2 Desať krokov k úspechu predajcu	36

**Využívanie metódy mystery shopping v systéme hodnotenia zamestnancov a ich prínosu
vo vybranom slovenskom a zahraničnom podniku**

Štruktúrovaný rozhovor

Cieľom nášho štruktúrovaného rozhovoru je charakterizovať využívanie metódy mystery shopping v systéme hodnotenia zamestnancov a ich prínosu pre podnik v spoločnosti VAŽO s. r. o.

1. Aké výhody a nevýhody vidíte vo využívaní metódy mystery shopping?
2. Aký postup uplatňujete pri hodnotení zamestnancov prostredníctvom metódy mystery shopping?
3. Kto vytvára plán hodnotenia, výber kritérií a určuje spôsob hodnotenia jednotlivých kritérií?
4. Na základe čoho vyberáte kritériá hodnotenia?
5. Kto je objektom hodnotenia?
6. Kto je hodnotiteľom v procese hodnotenia zamestnancov metódou mystery shopping?
7. Ako často realizujete mystery shopping?
8. Sú zamestnanci informovaní o využívaní metódy mystery shopping a o blížiacom sa hodnotení?
9. Aké sú kritériá hodnotenia a ich bodové ohodnotenie?
10. Ako prebieha samotná akcia?
11. Ako vyzerá hodnotiaci formulár?
12. Ako a kto vyhodnocujete výsledky hodnotenia?
13. Využívate mystery shopping na hodnotenie prínosu zamestnancov pre spoločnosť?
14. Ako vyhodnocujete prínos zamestnancov pre spoločnosť prostredníctvom metódy mystery shopping?

15. Aké dôsledky má hodnotenie prínosu zamestnanca na prácu zamestnanca?
16. Sú pre Vás výsledky hodnotenia relevantné?
17. Vidíte nejaké nedostatky v hodnotení zamestnancov prostredníctvom metódy mystery shopping?
18. Využívate aj iné metódy hodnotenia zamestnancov?
19. V akých personálnych oblastiach využívate výsledky hodnotenia zamestnancov?

DESAŤ KROKOV K ÚSPECHU PREDAJCU

1. PRIVÍTANIE ZÁKAZNÍKA

2. NAVODENIE PRÍJEMNEJ ATMOSFÉRY ÚSMEVOM

3. PREČÍTANIE ZÁKAZNÍKA

- zistiť, či je potrebné zákazníka hneď osloviť alebo mu dať čas na prezretie sortimentu

4. PRI JEDNANÍ SO ZÁKAZNÍKOM POUŽÍVAŤ ARGUMENTY

- nábytok od tohto partnera je veľmi praktický, moderný, vytvára útulný dojem, dobre sa ošetruje...
- momentálne je v móde harmónia kontrastov
- pri výbere postele nie je ani tak dôležitá farba ako matrac
- nábytok je síce v demonte, ale neriskujete poškodenie pri dovoze

5. ARGUMENTOVAŤ NENÁSILNE

- ak Vám môžem poradiť...
- verím, že pri užívaní veľmi oceníte...
- ešte by som si Vám dovoľila odporučiť...

6. PRIDAŤ BONUS PRI NEROZHODNOSTI

- dovoz Vám zabezpečíme zdarma...
- vieme Vám zabezpečiť aj montáž...
- nepotrebujete hotovosť, platiť môžete aj kartou...

7. SNAŽIŤ SA O UKONČENIE PREDAJA

- mám dojem, že ste sa už rozhodli, spíšeme objednávku?
- k akému rozhodnutiu ste dospeli?

8. DOPLNIŤ PONUKU

- k tejto sedačke máte možnosť si u nás kúpiť aj koberec

- k tomuto nábytku sa hodia parkety, máme širokú ponuku...
- na posteľe máme veľmi pekné obliečky aj periny...

9. PORADIŤ (tzv. dobrá rada zdarma)

- pri montáži rozbaľte len tú krabicu, ktorú idete skladať
- na klzáky je dobré nalepiť si filcové krúžky, nepoškriabete parkety

10. INFORMÁCIA NA ZÁVER, POZDRAV

- radi Vás zase uvidíme, dovidenia
- ak ste si nevybrali, zastavte sa budúci týždeň, určite budeme mať niečo nové
- na budúci týždeň vyjde nový leták