

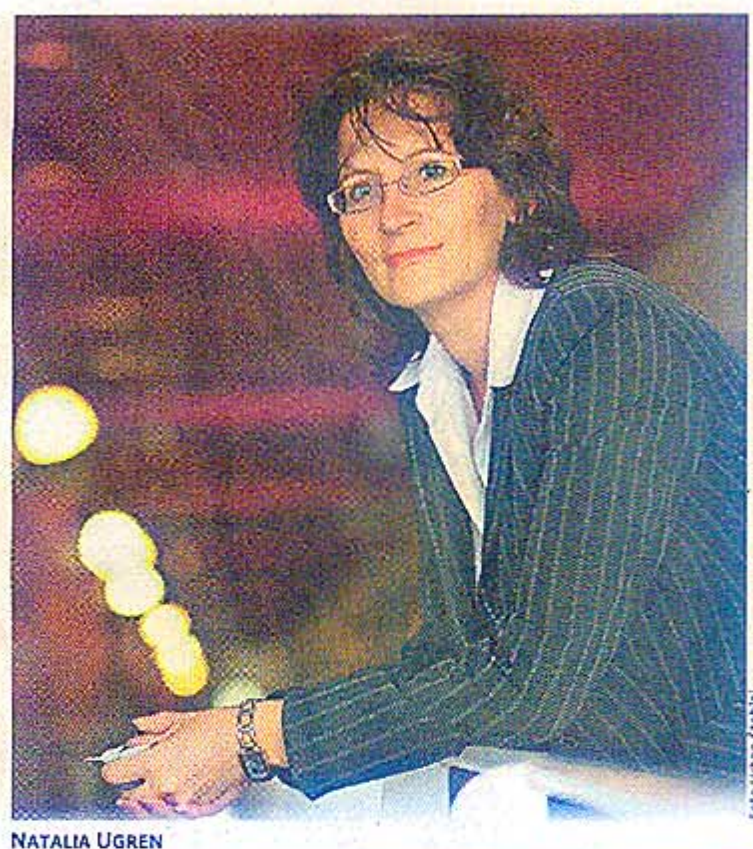
Skrivnostni nadzorniki zaposlenih

Trgovci niso dovolj motivirani

Če so rezultati slabi, bi moral vodja z zaposlenim ugotoviti, kako mu pomagati, da izboljša svoje delo, dobre pa spodbuditi s stimulacijami – Od elektronskega preverjanja do namišljenih bolnikov

»Kdaj bodo spet prišli 'skrivnostni kupci', me pogosto vprašajo zaposleni v kateri od trgovin, kjer preverjamo njihovo delo. Pa jim odgovorim: Vsak dan so v vaši trgovini. Ali je sploh pomembno, ali so kupci pravi ali namišljeni? Do vseh se je treba vesti enako,« pravi Natalia Ugren, direktorica podjetja Skrivnostni nakup (v tujini so raziskave, ki jih izvajajo, znane kot *Mystery Shopping*). Približno tristo skrivnostnih kupcev po naročilih različnih podjetij preverja, ali zaposleni ustrezno postrežejo strankam. Raziskave kažejo, da so najbolj ustrezni v avtomobilski industriji.

Številna podjetja naročijo preverjanje storitev v obliki skrivnostnega nakupa, da bi se prepričala, kako dobro njihovi zaposleni opravljajo svoje delo. Zaposlene morajo vnaprej obvestiti, da jih bodo obiskali namišljeni kupci, ne povedo pa jim, kdaj se bodo pojavili na njihovih delovnih mestih. Skrivnostni kupci po vnaprej določenem scenariju ocenijo kakovost prodajne storitve, ne da bi izdali svojo skrivno nalogo.



NATALIA UGREN

logo, morajo ugotovitve vnesti v poseben vprašalnik in oceniti osebo, ki jim je stregla,« je pojasnila Natalia Ugren, direktorica podjetja, ki te raziskave izvaja peto leto.

Premalo spodbude delodajalcev

Zaposleni stranko pritegne z iskrenim nasmehom in prijetnim pozdravom, a je ta v slovenskih trgovinah prej izjema kot pravilo: »Zaposleni strank niso veseli, ker imajo z njimi samo delo in težave. Pozabljajo pa, da so prav one tiste, ki jim zagotavljajo redni mesečni dohodek,« je opozorila sogovornica. Pri nakupu je za delodajalca zelo pomembno, da prodajalec postavlja vprašanja in ugotavlja, kaj stranka potrebuje, saj si tako zoži izbor in prihrani čas. Tako lahko postreže več strank v krajšem času. Z izkazanim zanimanjem za potrebe stranke pa pridobi njihovo simpatijo in si tako zagotovi vračanje.

Prav zato so prodajalci najpomembnejši za uspešnost podjetja. »Trgovci pri nas večinoma niso dovolj motivirani, ker niso plačani po učinku, ampak so se preprosto sprijaznili s tem, da je to njihova služba,« je pripovedovala Ugrenova. Podjetja od zaposlenega pogosto zahtevajo nekaj, za kar niti ne ve, da se od njega pričakuje: »Pomembno je, da delodajalec postavi pravila, zaposlene pouči o njih in preveri, ali jih izvajajo v praksi.«

Pred izvedbo skrivnostnega nakupa podjetje z naročniki podpiše pogodbo, v kateri se ti zavežejo, da rezultatov ne bodo uporabili kot razlog za odpustanje. Skrivnostni nakup je namreč le ena od meritev, ki pokaže, kaj se dogaja na delovnem mestu.

»V Sloveniji je ta storitev še nova, zato vodje pogosto ukrepajo nekoliko po svoje. V tujini velja, da je v primeru, če zaposleni dobi slabo oceno, za to kriv vodja. Morda ga ni

dovolj motiviral, naučil ali pa ni ustrezno razporedil dela, preobremenil ljudi, ni izbral pravega kadra ... Vodstvo se v tem primeru pogovori z vodjo, pri nas pa najprej z zaposlenim, kar je narobe. Če so rezultati slabi, bi moral vodja z zaposlenim ugotoviti, kako mu pomagati, da izboljša svoje delo. Dobre pa motivirati s stimulacijami,« je poudarila Ugrenova.

Tudi bolnik je lahko namišljen

Poleg skrivnostnega nakupa se na terenu uveljavljata telefonsko preverjanje. »Pozorni smo, koliko časa mine, preden se kdo oglasi, kolikokrat kličočega prevežemo, da pride v stik s pravo osebo, kako se ta oglasi, koliko je trgovec pozoren pri poslušanju, ali postavlja dodatna vprašanja, da bi izvedel, kaj stranka potrebuje, ali stranko usmeri na dodatno pomoč in kako se poslovi,« je predstavila kriterije.

Nov pristop pa je odzivnost na elektronsko pošto, pri kateri skrivnostni kupci preverjajo, ali zaposleni na poslano sporočilo odgovorijo v 24 urah in s katerimi besedami. »Ugotovili smo, da so spletne trgovine vrhunski profesionalci, v odgovoru jim manjka le bolj vladen nagovor in zahvala. Če hočeš biti boljši od konkurence, moraš to delati do popolnosti,« je pojasnila sogovornica.

Skrivnostni kupci lahko preverja tudi določeno zaposleno osebo, pripravljenost dela na črno, izdajanje računov, nekateri proizvajalci naročajo preverjanje, ali bo trgovina stranki ponudila njihov izdelek ali tistega od konkurence, in tako vidi, na katerem mestu je na seznamu prodaje. Na Nizozemskem preverjajo tudi zaposlene v bolnišnicah. Država jim namreč namenja subvencije glede na število bolnikov.

Da bi jih imeli čim več in pridobili državni denar, zdravniško osebje obiskujejo tudi namišljeni bolniki. MOJCA FINE



JE BIL NASMEH PO MERI KUPCA? – Med kupce se včasih pomešajo ljudje, ki naskrivaj ocenjujejo tudi delo zaposlenih.

Skrita obiskovalka

Kritika pomaga – razmere se izboljšajo

V vlogi naključne obiskovalke naša sogovornica preverja kakovost ponudbe oziroma storitev večinoma v trgovinah, zlasti odnos zaposlenih do potrošnikov

Naša tokratna sogovornica je skrita obiskovalka – po naročilu vodstev podjetij, večinoma trgovskih družb, v vlogi naključne obiskovalke preverja kakovost njihove ponudbe oziroma storitev, še zlasti odnos zaposlenih do potrošnikov (kupcev, gostov ...). Zato seveda ne moremo razkriti njene identitete. Skoraj tri leta obiskuje pretežno trgovine ter ocenjuje njihovo urejenost in zaposlene. »Komaj sem se privadila, da ne smem pozdraviti, ko stopim v trgovino, ampak moram počakati, da najprej pozdravi prodajalec.«

»Navodilo za ocenjevanje odda naročnik mojemu delodajalcu, agenciji Skrivnostni nakup. Ta pravi vprašalnik, ki ga moram natančno prebrati. Paziti moram, da česa ne izpustim, kajti popravna izpita ni. Ne morem se vrniti naslednji dan, ker sem kaj pozabila, in ponoviti vaje,« razlaga skrita obiskovalka.

Največkrat preverja trgovine v Ljubljani (tukaj tudi živi) in njeni okolici. »Ponavadi se naročilo navezuje na točno določen dan in točno določenega zaposlenega. Sicer pa moram oceniti vse, od parkirišča, če ga trgovina ima, do okolice, vhoda, vrat (ali so očističena?), pogledati moram, ali so morda kje razmetane škatle, preveriti police – ali je morda na njih prah, kako je zloženo blago ... V središču pa so ponavadi zaposleni oziroma njihov odnos do kupcev. Ali te pozdravijo, ko vstopiš, pokažejo, da so te opazili, se nasmehejo, pokimajo, vprašajo, ali kaj potrebuješ ... Če kupujem, recimo, tehnično blago, mi morajo znati svetovati.«

In kako je zadovoljna s prijaznostjo in ustrežljivostjo prodajalcev in

prodajalk in drugih zaposlenih v trgovinah? »Različno. Ponekod so ignorantski, drugje izjemno prijazni, bi pa rekla, da velja slednje za približno tri četrtine trgovin, ki sem jih preverjala.« Pa odzivi na njene morebitne slabe ocene? »Se razmere čez čas res izboljšajo?« »Se,« prikimava.

Igralnica, frizerski salon, banka ...

Med njenimi zadnjimi nalogami je bil obisk igralnice in restavracije v njej. »Malce nerodno je bilo, ker se je bilo treba ob vstopu identificirati z osebnim dokumentom. Po vstopu sem si morala ogledati prostor, avtomate, osebje, ampak najprej je bila na vrsti restavracija. Poleg hrane in strežbe sem morala, denimo, preveriti tudi, kako se odziva natakar, ko naročim kaj novega, čeprav sem že poravnala račun. V igralnici pa sem kupila žetone, pregledala avtomate, odigrala neznano, zato so mi morali zaposleni pomagati pri igranju. No, v tem primeru so bili zelo prijazni in v pomoč ...«

Ocenjevala je tudi že frizerski salon, bančne uslužbenke in turistič-

nega vodnika. »Sprva sem bila v dvomih. Če človeka slabo ocenim, ali to pomeni, da bo izgubil službo? Na predavanju, ki ga je pripravilo neko podjetje, pa nam je njegov direktor pojasnil, da je odnos zaposlenih do strank ključnega pomena za njihovo konkurenčnost. Res je ... In odlej nimam več slabih vesti.«

Skrita obiskovalka je sicer že upokojena; pravi, da ji je bilo preprosto dolčas in se je prijavila na oglas agencije Skrivnostni nakup, ki je iskalo ljudi za ocenjevanje kakovosti storitev njihovih naročnikov. »Odlučila sem prvo poročilo, bili so zadovoljni z mano ... Podjetja nas sicer preverjajo. Če ne bi bila zadovoljna z nami, nas agencija verjetno ne bi več najela. Smo pa tudi ocenjeni, od ena do deset. Moje povprečje je 9,5. Ne vem, kako je z drugimi skritimi obiskovalci, ker se med sabo seveda ne poznamo.« Prej je dolgo delala v zunanji trgovini, tudi v gostinstvu, veliko potuje naokrog, tudi v tujino, zase pa skrita obiskovalka še pove, da je precej zahteven gost in kupec.

MATEJA GRUDEN

Slovenski prodajalci in gostinci prijazni, ponekod umanjata zahvala in nasmeš

Skrivnostni kupci so v začetku novembra v šestih državah (Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora in Makedonija) obiskali 800 maloprodajnih in gostinskih objektov. Opazovali so zaposlene in jih ocenili na podlagi petih elementov dobre obravnave strank, to so pozdrav ob prihodu, nasmeš, ponujanje pomoči, zahvala in pozdrav ob slovesu. Največ točk so zbrali ocenjevalci trgovin in gostincih v Sloveniji, za njimi pa hrvaški, črnogorski, makedonski in srbski zaposleni; na dnu lestvice so se znašli ocenjevalci v BiH. Gostinci pri nas so po presoji skrivnostnih gostov bolj prizadevni od prodajalcev v maloprodaji. Pozdrav ob slovesu je le malokdaj izostel, bolj redka pa je bila, presenetljivo in hkrati skrb vzbujajoče, izrečena beseda »hvala« po nakupu ali obisku. Pri tistih, ki delajo s strankami, so skrivnostni opazovalci pogrešali tudi več nasmešev zaposlenih. B. D.

Ocenjevanje zaposlenih v maloprodaji in gostinstvu

kategorija	BiH	Črna gora	Hrvaška	Makedonija	Slovenija	Srbija
pozdrav ob prihodu	53,00 %	71,80 %	74,30 %	67,00 %	73,40 %	70,50 %
nasmeš	47,76 %	78,48 %	64,33 %	82,67 %	73,40 %	58,68 %
ponujanje pomoči	56,80 %	71,40 %	72,70 %	63,80 %	71,40 %	72,70 %
zahvala	65,00 %	71,00 %	70,00 %	60,00 %	77,00 %	56,50 %
pozdrav ob slovesu	61,40 %	69,29 %	80,50 %	68,40 %	84,00 %	64,50 %

IZDELALO: Vrt Skrivnostni nakup, d. o. o., november 2009, N = 830

Ugotovitve delodajalcev

Skrivnostni obisk vsaj enkrat na leto

V podjetjih, ki naročijo skrivnostne kupce oziroma goste, se po oceni pogovorijo z zaposlenimi Na podlagi tega določijo ukrepe za izboljšanje – Zagotavljajo, da zaradi tega ne kaznujejo zaposlenih

Čeprav skrivnostni nakup pri nas še ni tako uveljavljen kot v tujini, ga številni delodajalci poznajo in tudi uporabljajo, saj dobijo tako objektivno oceno kakovosti storitev in dela svojih zaposlenih. Večina tistih, ki smo jih povprašali o uporabi te metode, upošteva predvsem odzive strank, njihove komentarje in pripombe, skrivnostni nakup pa naročajo v glavnem enkrat na leto. Po oceni se pogovorijo z zaposlenimi. Dobro opravljenemu delu sledi ponavadi besedna spodbuda ali pohvala, ne pa tudi nagrada.

Vodstvo Hotela Mons v Ljubljani je med tistimi, ki je že naročilo skrivnostnega gosta. »Tega ne dojemamo kot preverjanje zaposlenih, ampak bolj kot zunanji pogled na delovanje podjetja in njegovo podobo v javnosti. Ker smo sami preveč vpleteni v vsakodnevno dogajanje v podjetju in obremenjeni z njim, nase težko objektivno gledamo. Ponavadi naročimo oceno točno določenega dela hotela ali kon-

gresnega centra, o katerem sicer ne dobimo komentarjev,« je pojasnila vodja kongresnega centra Vesna Lešnik.

Kljub uporabi te tehnike Vesna Lešnik ne opazi, da bi se delo zaposlenih zaradi tega spremenilo. O skrivnostnem obisku delavcev ne obvestijo vnaprej, po oceni pa se z njimi vsekar pogovorijo. »Ocena je navadno povezana z organizacijo dela, ne toliko s kakovostjo dela po-

sameznika, zato poskušamo popraviti nekatere delovne postopke. Zaradi enkratne ocene ne nagrajujemo oziroma kaznujemo. Vedno pa upoštevamo pripombe gostov, ki so prav tako oblika skrivnostnega nakupa,« je razložila.

Redni naročniki skrivnostnih nakupov so poslovne enote Baby Centra. »Naš namen je ugotoviti, kako izboljšati storitve, saj so prijaznost, strokovnost in osebni pristop ključni elementi našega dela. Vsak mesec skrivnostni kupec obišče izbrano prodajalno, ki jih ocenjuje po vnaprej dogovorjenih elementih. Vsak mesec z zaposlenimi tudi opravimo pogovor o ugotovitvah. Rezultati kažejo, da se nekateri preučevani elementi izboljšujejo. Zaposleni vedo, da jih bo vsak mesec obiskal skrivnostni nakupovalec, ne povemo pa jim, katerega dne,« je povedala Tjaša Hec. Vodja maloprodaje se na regijskih sestankih z vsakim poslovojem pogovori o rezultatih raziskav preteklega leta in določi ukrepe za izboljšanje storitve.

Z zaposlenimi se je treba pogovarjati

V podjetju Lip Bled so se za skrivnostni nakup odločili po nasvetu sodelavke, ki izvaja treninge prodajnih tehnik. »Čeprav dobivamo povratne informacije naših kupcev – negativne in pozitivne –, smo hoteli dobiti še strokovno mnenje, na podlagi katerega lahko poslovanje in delovanje naših prodajnih svetovalcev izboljšamo,« je izvršna di-

rektorica profita centra maloprodaje Irena Flach Justin pojasnila, zakaj se je vodstvo odločilo za naročilo skrivnostnega nakupa.

Storitev, po kateri opazajo izboljšave v podjetju, naročijo enkrat na leto, a se zavedajo, da bi bilo pogostejše še bolj učinkovito. »Z zaposlenimi se je treba pogovarjati v vsakem primeru – če se delo dobro ali slabo. Pohvala je stimulativna in gotovo vpliva na samozavest, ki je zelo pomemben dejavnik pri prodaji. Negativna kritika je lahko prav tako spodbudna, če je le primerno posredovana in jo sogovornik sprejme pozitivno, kot spodbudo,« je poudarila.

V Merkuriju so z zaposlenimi v maloprodaji v preteklosti razvili in implementirali lastne standarde dobrega prodajalca, ki jih mora poznati vsak njihov trgovec in jih uveljavljati tudi v praksi. Skrivnostni nakup so, kakor so pojasnili, izkoristili kot enega od mehanizmov, s katerim so preverili uveljavljanje teh standardov. Dober pokazatelj kakovosti dela posameznega trgovskega centra so sicer tudi reklamacije, pritožbe in pohvale, pravijo v podjetju. Delo zaposlenih nadzorujejo še vodilni iz posloводства maloprodaje z rednimi obiski v trgovskih centrih, dodamo pa posebna ocenjevalna komisija, ki vsako leto obišče vsa središča, med njimi izbere in nagradi najboljše, opozori pa tudi na napake. »Kakovost dela zaposlenih v trgovskih centrih je namreč ena izmed glavnih prioritet našega dela,« so zatrdili v Merkuriju. MOJCA FINE



»SKRIVNOSTNEŽI« PRIHAJAJO VSAK MESEČ

Na kratko

Kvota delovnih dovoljenj se bo prepolovila

Minister za delo, družino in socialne zadeve Ivan Svetlik je napovedal, da se bo kvota delovnih dovoljenj v letu 2010 v primerjavi z letošnjim letom prepolovila. Kvota bo tako znašala 12.000 delovnih dovoljenj, razporejenih po posameznih področjih. Za zmanjšanje so se po ministrovih besedah odločili tudi na podlagi tega, kako se je kvota izkoriščala v tem letu. Kot je dejal, bo letos izkoriščena nekaj manj kot 50-

odstotno. Na ministrstvu predlagajo 8800 dovoljenj za zaposlitve tujcev, za sezonsko delo v gradbeništvu, kmetijstvu in gozdarstvu ter v gostinstvu in turizmu pa 500 dovoljenj za delo.

Konec oktobra letos je imelo v Sloveniji veljavno delovno dovoljenje 81.105 tujih delavcev, kar je deset odstotkov manj kot oktobra lani. Od tega je bilo 76.517 tujcev z območja nekdanje Jugoslavije. B. D.

BMW bo januarja spet skrajšal delovni čas

Nemški proizvajalec avtomobilov BMW bo 8990 delavcem januarja ponovno skrajšal delovni čas. Takšen ukrep je sprejel zaradi padca prodaje nekaterih modelov, odločitev pa zadeva predvsem 8300 delavcev v tovarni v Dingolfingu na južni obali Nemčije, kjer je zaposlenih 19.000 ljudi. V tovarni izdelujejo BMW serije 5, katerega nova različica bo šla v prodajo marca 2010. Za skrajšanje delovnika se je sicer odlo-

čilo že veliko nemških podjetij – v shemo, s katero država subvencionira takšen delovni čas, je vključenih 1,1 milijona zaposlenih. Prihodnje leto se bo vanjo najverjetneje vključil tudi tekmelec BMW, družba Daimler, v Porscheju pa so že napovedali, da bodo shemo podaljšali. BMW se je na padec prodaje avtomobilov s tem ukrepom odzval že konec lanskega leta, letos pa je za različna obdobja skrajšal delovnik skoraj 25.000 zaposlenim v več tovarnah. STA