

# СТОИТ ЛИ ВАШИМ СОТРУДНИКАМ БОЯТЬСЯ «ТАЙНЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ»?

Как известно, исследование по методу «тайный покупатель» – это проверка качества обслуживания, осуществляемая под видом клиента. Для чего нужны подобные проверки? С точки зрения компании-заказчика исследования «тайный покупатель» необходимы для того, чтобы проверить, насколько соблюдаются корпоративные стандарты обслуживания, а также с целью улучшения сервиса, чтобы удержать существующих клиентов и привлечь новых. Но для чего нужны эти исследования тем, кто подвергается проверкам: продавцам, консультантам, банковским работникам, официантам и т. д.? Может быть, с точки зрения персонала, без этого можно обойтись? Ведь вряд ли кому-то нужны жалобы и конфликты с начальством, чреватые штрафами, выговорами и, возможно, даже увольнением.

Подобное мнение, к сожалению, весьма распространено, однако оно в корне неверно. Существует международная ассоциация компаний, являющихся поставщиками услуг «тайных покупателей» – MYSTERY SHOPPING PROVIDERS ASSOCIATION (MSPA), в которую входят и некоторые российские компании. Стандартам работы, разработанным в MSPA, следуют не только члены ассоциации, но и прочие компании, специализирующиеся в этой области и стремящиеся к повышению уровня предоставляемых услуг. Согласно стандартам MSPA, никто из проверяемого персонала не может быть наказан по итогам подобных исследований. Если кто-то и может быть подвергнут санкциям, то это не должно основываться только лишь на результатах проверок по методу «тайный покупатель».

Обладатели международных премий, эксперты в области «тайный покупатель» Вероника Б. Карлссон и Кристина Хорбек в своей книге MEASURING MANAGEMENT AND THE MOMENT OF TRUTH («Оценивая менеджмент, или Момент истины») формулируют и опровергают некоторые сложившиеся мифы о «тайных покупателях». Рассмотрим некоторые из них.

## «тайный покупатель» – это шпион»

Это не так, несмотря на прилагательное «тайный». Проверяемый персонал компании

должен быть предупрежден о предстоящих визитах в компанию «тайных покупателей». Работники должны знать, какую информацию будут собирать «тайные покупатели» и в течение какого периода времени будут осуществляться проверки. Безусловно, они не будут знать, кто именно и в какое время будет их проверять. Сотрудники компании должны быть ознакомлены с вопросами в оценочной анкете, чтобы понимать, что именно от них требуется. Кроме того, персонал должен быть обучен тем стандартам, которые будут проверяться «тайными покупателями».

## «тайный покупатель» подлавливает людей на том, что они делают неверно»

Цель проекта «тайный покупатель» – выявить разницу между тем, как компания хочет видеть свой сервис, и тем, каков он в действительности. Иногда проблема заключается не в том, что сотрудники что-то делают неверно, а в том, что их не научили, как работать правильно. В таких случаях в первую очередь следует винить руководство компании, а не исполнителей. Менеджмент несет ответственность за набор, обучение, тренинг и коучинг персонала. Руководство должно мотивировать персонал к хорошей работе или помочь понять сотруднику, что

в другой области он, вероятно, сможет добиться большего. Если сотрудник не получает отзывов о своей работе, он никогда не сможет улучшить ее. Таким образом, метод «тайный покупатель» – это способ понять, в чем состоят промахи в первую очередь руководства, а не конкретных сотрудников.

## «тайные покупатели» провоцируют сотрудников»

Провоцировать сотрудников не рекомендуется ни в коем случае. Цель «тайного покупателя» – затеряться в толпе типичных клиентов, ничем не привлекая к себе внимания. Исследователь оценивает уровень обслуживания среднестатистического покупателя. Если «тайный покупатель» каким-то образом влияет на поведение сотрудников, результаты проверки нельзя считать объективными.

## «сотрудники будут уволены из-за плохих результатов»

Сотрудников нельзя увольнять только из-за их невысокой оценки по итогам проверок. Низкий результат может быть обусловлен плохими тренингами, которые проводят менеджеры, недостатком информации у персонала, непониманием и другими факторами. Плохие результаты – это повод



**Денис Репида** – менеджер проектов компании RADIX&PARTNERS RUSSIA. Несколько лет работал в различных компаниях в сфере обслуживания клиентов. Опыт работы в сфере «тайный покупатель» с 2006 года. В настоящее время занимается организацией проверок и координацией тайных покупателей в компании RADIX&PARTNERS RUSSIA

для дополнительного обучения и развития данного сотрудника.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- проверки по методу «тайный покупатель» проводятся не с целью шпионажа
- «тайный покупатель» – это не тот клиент, который постоянно жалуется и скандалит. Он должен вести себя как среднестатистический покупатель
- метод «тайный покупатель» применяется не для поиска ошибок, а для того, чтобы оценить уровень обслуживания и обозначить основные тенденции.

В своей книге Вероника Б. Карлссон и Кристина Хорбек дают рекомендации, каким образом можно улучшить отношение персонала к проверкам «тайных покупателей» и как использовать результаты исследования с пользой для своих сотрудников.

Для начала необходимо тщательно изучить результаты исследования. Затем необходимо понять общие тенденции: какие аспекты являются сильными сторонами сервиса, а какие из них нуждаются в улучшении. Важно, чтобы результаты проверок были доведены до сведения персонала. Однако сотрудники в силу ряда причин могут не доверять этим результатам, даже если все было проведено безукоризненно. Они могут заявить, что результаты необъективны, а «тайные покупатели» были некомпетентны и слишком придирчивы.

Существует несколько простых правил для менеджеров, соблюдение которых поможет избежать негативного отношения к проектам «тайный покупатель» со стороны персонала компании.

- Всегда представляйте персоналу фирму, которая организует проверки, как хорошего партнера вашей компании
- Расскажите сотрудникам об опыте этой компании в организации проектов «тайный покупатель», чтобы они убедились в профессионализме тех, кто будет оценивать их работу
- Расскажите, как цель этого исследования сочетается с целями, которые ставит перед собой ваша компания
- Расскажите о результатах проекта на специальной встрече с персоналом, придав тем самым программе должную важность
- Убедитесь в том, что сотрудники, которые не присутствовали на встрече, получают эту же информацию в полном объеме
- Говоря о результатах, ни в коем случае не пытайтесь запугать сотрудников, отчитываться или ругать их

• Расскажите о результатах проекта по принципу «сэндвича», как рекомендуют психологи: сначала расскажите о хорошем, затем о том, что требуется улучшить, а в завершение встречи – о том, что было лучше всего

- Поинтересуйтесь у работников, согласны ли они со стандартами, принятыми в вашей компании
- Спросите у них, удовлетворил бы их уровень обслуживания, если бы они сами были клиентами вашей компании
- Выясните у сотрудников, что вы можете сделать для того, чтобы они работали лучше.
- Составьте список конкретных действий и назначьте ответственных и сроки выполнения
- Завершите встречу выводом о том, что дела в компании идут хорошо, но все же улучшения необходимы
- Спросите себя, все ли вы сделали для того, чтобы ваш персонал хорошо работал
- Вы ни в коем случае не должны использовать результаты исследования по методу «тайный покупатель» для наказания сотрудников. Эта проверка позволит вам определить реальную ситуацию в вашей компании и поможет улучшить уровень обслуживания клиентов.

При отрицательном отношении персонала к проверкам «тайных покупателей» сам смысл проекта пропадает – исследование должно стимулировать работников, а не пугать. Пожалуй, недоверие к «тайным покупателям» со стороны исследуемого персонала – одна из главных проблем, с которой сталкиваются как западные, так и российские компании в процессе организации подобных проверок.

Все условия проекта (время проведения, система оценки и т. д.) должны быть объяснены проверяемым работникам. Если проект проводится правильно, то персоналу не о чем беспокоиться. Им не надо переживать и выискивать «тайных покупателей» среди клиентов. Сотрудник просто работает как обычно, добросовестно исполняя свои обязанности.

Не стоит бояться таких проверок даже в том случае, если результаты оказались не слишком хорошими. Отдел по мотивации или представители компании, проводящей проект, объяснят сотрудникам, что и как нужно улучшить в их работе – иными словами, проведут тренинги.

Чтобы сотрудник хорошо работал, его нужно мотивировать хорошей зарплатой, системой бонусов и премий, уважительным

отношением, готовностью пойти ему навстречу в любой ситуации. В этом же ряду стоит и метод «тайный покупатель». Это единственный шанс для продавца, консультанта, банковского работника или официанта проявить себя. Благодаря проекту «тайный покупатель» работника может заметить и оценить по достоинству руководство большой компании, где контакты управляющего с каждым из подчиненных весьма ограничены. «Тайный покупатель» – это реальный инструмент, позволяющий реализовать потребность сотрудника в карьерном росте, обеспечивая компанию лучшими управляющими кадрами, «выращенными» внутри компании.

Таким образом, если сотрудника проверяют методом «тайный покупатель», это вовсе не значит, что ему не доверяют или хотят оштрафовать. Наоборот, о нем заботятся, стремятся его научить работать лучше, дают шанс больше заработать, проявить себя.

Итак, от проектов «тайный покупатель» проверяемый персонал получает большую пользу. Впрочем, есть все же одно «но», о чем нельзя не упомянуть.

Действительно, проект «тайный покупатель» может принести реальный вред. Речь идет о тех случаях, когда исследование проводится неправильно или некачественно. Даже самое благое начинание может обернуться крахом из-за ненадлежащего исполнения. В этом случае страдает персонал, а качество обслуживания по-прежнему оставляет желать лучшего. Результат исследования может оказаться неверным, если «тайные покупатели» будут оценивать то, чему персонал не учили. Если проверяемых не поставить в известность о грядущей проверке, то их недоверие к начальству обеспечено. В некоторых компаниях считают, что запуганные проверками работники будут лучше работать, особенно если за каждый плохой результат сотрудник будет штрафовать.

Впрочем, мы все же исходим из того, что адекватный руководитель не будет сотрудничать с организациями, предоставляющими подобные услуги сомнительного качества, а здравомыслящий работник вряд ли проработает долго в компании, которая таким образом «заботится» о своих сотрудниках.

денис репида

d.repida@radix-partners.com