

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Anja Furman**

**Organizacija emocionalnega dela v trgovskih podjetjih – primerjalna analiza**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2011**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Anja Furman**

**Mentorica: doc. dr. Zdenka Šadl**

**Organizacija emocionalnega dela v trgovskih podjetjih – primerjalna analiza**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2011**

## **Organizacija emocionalnega dela v trgovskih podjetjih – primerjalna analiza**

V diplomskem delu je opredeljeno emocionalno delo, kot ga definirajo različni avtorji. Opredeljen je njegov pomen, organiziranost le-tega in posledice opravljanja tovrstnega dela. Prispevek je osredotočen na primerjalno analizo organizacije emocionalnega dela v dveh večjih trgovskih podjetjih in dveh manjših samopostrežnih trgovinah. Opravljena raziskava je pokazala, da prihaja do številnih podobnosti pri organizaciji emocionalnega dela v večjih trgovskih centrih po eni- in samopostrežnimi trgovinami po drugi strani. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da so v vseh obravnavanih podjetjih prisotni vsi ključni elementi organizacije emocionalnega dela (selekcija, izobraževanje in indoktrinacija ter nadzor nad izvajanjem emocionalnega dela), vendar v različnih oblikah. V vseh obravnavanih podjetjih se je izkazalo, da je zelo pomembna sama izbira (selekcija) novozaposlenih na delovno mesto trgovca. Pri izobraževanju so se pokazale največje razlike med večjima trgovskima podjetjema in manjšima samopostrežnima trgovinama, kar je predvsem posledica števila zaposlenih. Prav tako je prišlo do večjih odstopanj pri izvajanju nadzora nad opravljanjem emocionalnega dela; večja trgovska podjetja se zaradi številnih trgovin po vsej Sloveniji poslužujejo drugačnih metod nadzora, kot pa samopostrežne trgovine.

### **Ključne besede:**

Pomen emocionalnega dela, organizacija emocionalnega dela, trgovsko podjetje, samopostrežna trgovina, trgovec/trgovka

## **Organization of emotional work - Comparing shopping centers and convenience stores**

The paper presents definitions of emotional labor as defined by various authors, its meaning, organization and consequences of that kind of work. It focuses on a comparative analysis of emotional labor in two major commercial companies and two smaller supermarkets. The research showed many similarities in the organization of emotional labor between major shopping centers on one side and supermarkets on the other. It also found that the key elements of organization of emotional labor (selection, training, indoctrination and monitoring) were present in all four discussed companies, but in different forms. One of the most important elements in all four companies was selection of new employees. There were major differences in training between major shopping centers and supermarkets, mainly due to the number of employees. There were also significant differences in implementation of control over the performance of emotional labor. Major commercial companies used different methods of monitoring the performance of emotional labor than supermarkets because of the numerous stores and employees throughout Slovenia.

### **Key words:**

Meaning of emotional work, organization of emotional work, shopping center, convenience store, store clerk



## KAZALO

Teoretični del.....	6
1 Uvod.....	6
2 Vloga čustev v organizaciji.....	8
2.1 Spremembe v organizaciji.....	8
3 Emocionalno delo.....	9
3.1 Pogostost izkazovanja čustev.....	12
3.2 Pozornost, namenjena emocionalnemu delu.....	12
3.3 Spekter čustev.....	12
3.4 Emocionalna disonanca.....	12
4 Pomen emocionalnega dela.....	13
5 Emocionalno delo v storitvenem sektorju.....	14
6 Storitveni poklici v Sloveniji.....	15
7 Posledice emocionalnega dela.....	15
8 Organizacija emocionalnega dela.....	17
8.1 Selekcija.....	18
8.2 Izobraževanje in indoktrinacija.....	18
8.3 Nadzorovanje.....	19
Empirični del.....	19
9 Metodologija.....	19
10 Predstavitev obravnavanih podjetij.....	19
10.1 Trgovsko podjetje X.....	19
10.2 Trgovsko podjetje Y.....	20
10.3 Samopostrežna trgovina A.....	20
10.4 Samopostrežna trgovina B.....	20
11 Analiza podatkov.....	21
11.1 Trgovski podjetji.....	21

11.2	Samopostrežni trgovini .....	24
12	Ugotovitve .....	26
13	Sklep .....	29
14	Literatura .....	31
	Priloge .....	34

## **Teoretični del**

### **1 Uvod**

V poplavi številnih tujih in domačih trgovskih podjetij ima posameznik številne možnosti izbire, kje bo opravil svoje nakupe. »Povečana tekmovalnost med trgovskimi podjetji je prislilila podjetja, da večjo pozornost posvečajo naravi in kvaliteti nudene storitve stranki/kupcu« (Morris in Feldman 1996, 986). Zato se vedno več podjetij odloča svoje zaposlene spodbujati in usmerjati v določen tip vedenja, za katerega menijo, da bo zvišalo stopnjo zadovoljstva stranke/kupca, to je, svoje zaposlene usmerjajo k opravljanju emocionalnega dela. A. Hochschild (1983, 7) emocionalno delo definira kot upravljanje posameznikovih čustev z namenom doseči pri drugih določeno duševno stanje. Emocionalno delo naj bi predvsem uporabljali posamezniki/-ice, ki so pri svojem delu v nenehnem stiku z ljudmi/strankami (med drugim tudi trgovci/-ke). Šlo naj bi predvsem za izkazovanje pozitivnih čustev navzven, tudi v primerih, ko jih zaposleno osebje ne občuti (prirejen oz. zaigran nasmeh).

V svojem diplomskem delu me bo predvsem zanimalo, kako se trgovska podjetja znajdejo v času močne konkurence na trgu in kateri so načini, s katerimi skušajo privabiti nove in obdržati stare kupce. V nalogi bom raziskala, ali je v trgovskem poklicu vključeno emocionalno delo, kakšna je njegova organiziranost in sociološko-kulturološka problematika, ki se veže na komercializacijo človeških emocij.

V prvem delu bom opredelila vlogo čustev v organizaciji, definirala emocionalno delo, kot ga definirajo različni avtorji in uporabo le-tega v storitvenem sektorju. Dotaknila se bom storitvenih poklicev v Sloveniji. Opredelila bom organizacijo emocionalnega dela in njegove posledice.

Analizo v diplomskem delu bom osnovala na podlagi primerjave organizacije emocionalnega dela med dvema večjima trgovskima podjetjema in dvema manjšima samopostrežnima trgovinama.

V sklopu raziskave bom opravila štiri intervjuje, dva z vodjama kadrovskih služb dveh večjih slovenskih trgovskih podjetij in z lastnicama dveh manjših samopostrežnih trgovin. Zanimalo me bo, koliko se jim zdi pomemben odnos njihovih trgovcev/trgovk do kupcev, ali imajo v

podjetju jasna navodila o pričakovanem (želenem) vedenju trgovcev/trgovk do kupcev in na kakšen način, če sploh, svojim zaposlenim posredujejo navodila o pričakovanem vedenju do strank (organizacija emocionalnega dela). Zanimalo me bo, če so kršitve teh navodil kaznovane in ali dosledno upoštevanje le-teh pomeni nagrado. Poskušala bom izvedeti, katera čustva poudarjajo na delovnem mestu in katera ne. Prav tako me bo zanimalo, ali pri zaposlovanju novih kadrov iščejo določen profil posameznika in kakšen je ta. Raziskavo bom zaključila s povzetkom temeljnih ugotovitev in omejitev raziskave.



## **2 Vloga čustev v organizaciji**

V preteklosti so bila čustva v organizacijskem raziskovanju bolj kot ne prezrta, česar pa za sodobno organizacijsko raziskovanje ne moremo trditi. V osemdesetih letih 20. stoletja čustva v organizacijah raziskujejo pretežno iz feministične perspektive, v devetdesetih pa čustva postanejo ena glavnih preokupacij v analizah organizacije.

»Poznamo tri idealne tipe organizacije, ki so oblikovane na osnovi uravnavanja vedenja zaposlenih, in sicer tradicionalna, normativna in feministična birokracija« (Martin in drugi 1998, 450). Za prvo je značilno dajanje navodil in ukazov ter nadzor nad izvajanjem teh navodil za zaposlene. Za drugo je značilna delitev dela in hierarhija znotraj birokracije. Za feministično birokracijo pa je značilno, da zaposleni prostovoljno prilagajajo svoje vedenje in izkazovanje čustev na delovnem mestu, ki so za podjetje videna kot sprejemljiva. V večini primerov se tipi birokracije med sabo prepletajo.

Novejše raziskave na področju organizacije so pokazale, da določene organizacije zahtevajo izražanje posebnih čustev pri delu, da bi maksimirale produktivnost. D. Mesner Andolšek (2002, 17), opisuje različne perspektive, ki pojasnjujejo prisotnost čustev v organizaciji; tako na primer feministična organizacijska perspektiva zahteva, da je izražanje čustev pri delu tudi v interesu in za dobrobit organizacijskih članov ter ne samo v interesu večje produktivnosti.

Nekoliko drugačno perspektivo obravnave čustev v organizaciji sta vpeljala L. L. Putman in D. K. Mumby (1993, 474) in jo imenujemo omejena čustvenost (*bounded emotionality*). Je omejen in pragmatični pristop k problematiki čustvenega nadzora v organizacijah in združuje tako vidik učinkovitosti organizacije koristi kot tudi dobrobit njenih članov. Omejena čustvenost spodbuja izražanje večjega spektra čustev, ki je običajno sprejemljiv v normativnih in tradicionalnih birokracijah. Omejeno čustvenost sestavlja šest značilnosti, in sicer intersubjektivne omejitve, nastajajoča (emergentna) čustva, strpnost do dvoumnosti, heterarhija ciljev in vrednot, integrirana samoidentiteta in grajenje skupnosti.

### **2.1 Spremembe v organizaciji**

S procesi globalizacije gospodarstva so se razmere za organizacije bistveno spremenile. Okolje je zaradi sprememb postalo vse bolj kompleksno, nepredvidljivo in zato negotovo. Podjetja so začela med seboj tekmovati ne več s cenovnimi strategijami, temveč je inovacija

postala temeljno kompetitivno načelo. »Inovacija, ki temelji na novih znanjih, je lahko povečala vrednost proizvoda v vseh točkah proizvodnega procesa /.../ novo znanje in inovacije je potrebno vpeljevati v vse procese, postopke, navade, usluge in odnose« (Mesner Andolšek 2002, 25). Med mnogimi inovacijami se je pojavilo tudi poudarjanje odnosa organizacija – kupec oz. poudarjanje načela »*Kupec kralj – Kralju smo vdani, ga spoštujemo ...*«.

Sodobne organizacije predstavljajo zanikanje webrovskega tipa organizacije; sproščanje hierarhije, krčenje menedžerskega kadra itd. V teh organizacijah zaposleni dobijo nove odgovornosti, sami sprejemajo pomembne odločitve, saj premorejo dovolj znanja. »Posamezniki, delovni tim – nosilci znanja in ostalih kompetenc so sprejeli veliko novih obvez, /.../ menedžerji jim zaupajo in od njih pričakujejo, da bodo odločitve sprejemali odgovorno, v dobrobit organizacije« (prav tam). Tako postane zaupanje ključno čustvo znotraj organizacije, menedžerji zaupajo zaposlenim, medsebojno sodelovanje med organizacijami lahko poteka uspešno le na osnovi zaupanja. Zaupanje postane del transakcijskih razmerij v organizaciji in na trgu.

### **3 Emocionalno delo**

Kot navaja Z. Šadl (2002, 51), se je v preteklosti čustvovanje povezovalo predvsem z ženskami, v zahodni tradiciji pa se je čustveno delo povezovalo z negativnimi konotacijami. Zanimanje za emocionalno delo se je pričelo večati v zgodnjih osemdesetih letih 20. stoletja, danes pa je pomemben dejavnik v k-storitvam-usmerjenim-družbam.

J. Dieffendorf in R. H. Gosserand (2003, 945) sta na podlagi opravljenih raziskav na področju organizacije pokazala pomen čustev v vsakodnevnem delovniku. Raziskovalci pa veliko pozornosti v zadnjem času posvečajo predvsem emocionalnemu delu, ki ga A. Hochschild (1983, 7) definira kot upravljanje posameznikovih čustev z namenom doseči pri drugih določeno duševno stanje. Emocionalno delo naj bi predvsem uporabljali posamezniki/-ice, ki so pri svojem delu v nenehnem stiku z ljudmi/strankami. Šlo naj bi predvsem za izkazovanje pozitivnih čustev navzven, tudi v primerih, ko jih zaposleno osebo ne občuti (npr. prirejen oz. zaigran nasmeh).

»Zaposlujeemo nasmejjane obraze« (*»hiring smiling faces«*) postaja vedno bolj razširjen moto verig hitre prehrane kot tudi drugih storitvenih podjetij. Kakovost storitev ni več odvisna zgolj od kvalitete izdelka, temveč od kvalitete postrežbe oz. usluge. Zato se vedno več podjetij odloča svoje zaposlene spodbujati in usmerjati v določen tip vedenja, za katerega menijo, da bo zvišalo stopnjo zadovoljstva stranke/kupca, to je svoje zaposlene usmerjajo k opravljanju emocionalnega dela.

Kljub temu da se je v začetku govorilo o emocionalnem delu kot o delu zaposlenih v storitvenem sektorju oz. njihovem odnosu do strank, pa se je kasneje izkazalo, da pod pojem emocionalnega dela lahko štejemo tudi vedenje zaposlenih znotraj organizacije (sodelavci, nadrejeni, podrejeni, itd.). Na področju študij emocionalnega dela je zagotovo prelomna točka izdaja knjige *Upravljjano srce: komercializacija človeških čustev (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling)* avtorice A. Hochschild iz leta 1983. Od takrat naprej je emocionalno delo postajalo vedno bolj raziskovano področje. S tem ko se je emocionalno delo preneslo iz doma (zasebnosti) v javno sfero, se je nekdam jasno postavljena ločnica med tema dvema sferama življenja zabilisala.

Avtorica izraza emocionalno delo (*emotional labour*) je ameriška sociologinja Arlie R. Hochschild. Hochschild (1983, 7) in izraz definira kot način dela, ki od posameznika zahteva vzpodbujanje oz. zatiranje določenega načina čustvovanja, z namenom v posamezniku vzpostaviti določeno duševno stanje. To delo od nas zahteva, da sprožimo ali potlačimo čustvo, da bi navzven vzdrževali podobo, ki ustvarja ustrezno duševno stanje drugih (prav tam).

Z. Šadl (2002, 51) emocionalno delo opredeli kot delo, opravljeno s čustvi kot del plačane zaposlitve. Od ostalih področij dela (čustva so sestavni del vsakega dela in poklica) se emocionalno delo razlikuje v tem, da temelji na delu z ljudmi. V tovrstnem delu je pomemben predvsem neposreden stik bodisi iz oči v oči (*face to face*) ali neposredno preko glasovne komunikacije (*voice to voice*).

A. Hochschild (1983, 33) navaja, da lahko emocionalno delo poteka bodisi s površinskim (*surface acting*) ali globinskim (*deep acting*) igranjem vloge. Površinsko igranje pomeni manipulacijo govornice telesa, z namenoma ustvariti določen vtis. Po drugi strani pa globinsko

igranje pomeni poskus dejanskega občutenja čustev, ki jih posameznik/-ica želi pokazati. A. Morriss and D. Feldman (1996, 987) opredeljujeta emocionalno delo kot napor, načrtovanje in nadzor, ki so potrebni v trenutkih medsebojne komunikacije (običajno zaposlenih do strank, lahko tudi znotraj organizacije – med sodelavci).

A. Hochschild (1983) je emocionalno delo raziskala na primeru dveh poklicev, in sicer stevardes in izterjevalcev dolgov. Na podlagi preučevanih poklicev je pokazala, kako storitveni delavci upravljajo lastna čustva z namenom vplivati na (ustrezna) emocionalna stanja prejemnikov storitev.

Z. Šadl (2002, 52) poleg stevardes in izterjevalcev dolgov, ki jih omenja že Hochschild, dodaja še druga delovna mesta, kjer je prisotno emocionalno delo, poudarja pa, da so vsem tem delovnim mestom skupne tri značilnosti, in sicer zahtevajo osebni stik z javnostjo, zahtevajo ustvarjanje ustreznega čustvenega stanja prejemnikov storitev in delodajalcu dovoljujejo nadzor nad čustvenim vedenjem zaposlenih.

A. Hochschild (1983, 7) v svojem delu razlikuje *emotional work* od *emotional labour*. Termin *emotional labour* avtorica uporablja za nadzorovanje čustev z namenom ustvariti določene obrazne in telesne poteze, ki so jasno vidne s strani javnosti (npr. nasmeh kot znak prijaznosti), ključnega pomena pa je, da je *emotional labour* plačano delo in ima zato tržno vrednost. Termin *emotional work* pa se uporablja v kontekstu izvajanja nadzorovanja čustev v zasebni sferi življenja. Tovrstno delo nima tržne vrednosti, ima pa uporabno vrednost. Kot navaja Z. Šadl (2002, 50), pojem emocionalno delo največkrat opisuje nevidno, podcenjevano in nepriznано obliko dela žensk v zasebni in javni sferi. V literaturi pa se izraz običajno nanaša na javno obliko dela, tj. na delo s čustvi v javni sferi zaposlitve .

Emocionalno delo je v zadnjih petnajstih letih postalo dodobra raziskano področje. Zvrstile so se raziskave, ki so se posvečale različnim dimenzijam emocionalnega dela, med drugim tudi tiste, ki so raziskovale povezavo med izražanjem določenih čustev na delovnem mestu in učinkovitostjo/uspešnostjo zaposlenih. Eno tovrstnih raziskav sta opravila tudi A. Morris in D. Feldman (1996, 987), ki sta se posvetila štirim dimenzijam emocionalnega dela. Te so pogostost izražanja čustev na delovnem mestu, pozornost, namenjena opravljanju emocionalnega dela (izkazovanju določenih čustev), spekter čustev, ki so

zaželena/pričakovana in emocionalna disonanca, ki izvira iz zahteve po izkazovanju čustev, ki jih posameznik občuti.

### **3.1 Pogostost izkazovanja čustev**

Največ raziskav na področju emocionalnega dela se je osredotočilo prav na to dimenzijo, saj so v večini raziskovali pogostost emocionalnih izmenjav med zaposlenim in stranko/kupcem. Vendar avtorja menita, da zgolj s preučevanjem te dimenzije ne zajamemo emocionalnega dela kot celote, zato v raziskavo vpeljeta še dodatne tri dimenzije.

### **3.2 Pozornost, namenjena emocionalnemu delu**

Dodatno posvečanje pozornosti izkazovanju čustev za zaposlenega pomeni dodaten napor, trud, saj emocionalno delo od njega/nje zahteva trajanje izkazovanja čustev kot tudi intenzivnost izkazanih čustev. Kot sta v svoji raziskavi ugotovila R. Sutton in A. Rafaeli (1988, 463), so kratke interakcije med trgovcem/-ko in kupcem šolski primeri izvajanja emocionalnega dela, saj pogosto zahtevajo le prijazen pozdrav, nasmeh in zahvalo za nakup, s tem pa minimalen napor za trgovca/-ko. Na drugi strani pa dolgotrajne interakcije za zaposlenega pomenijo večji napor, saj v tovrstnih primerih pogosto pride do nepredvidljivih situacij, ki od zaposlenega zahtevajo večjo pozornost in trud, da kupec iz trgovine odide zadovoljen. Večja pozornost, posvečena emocionalnemu delu, lahko posledično pomeni tudi večjo emocionalno izgorelost za zaposlenega.

### **3.3 Spekter čustev**

Izkazalo se je, da obstaja velik sklop čustev, ki so primerna oz. zaželena v medsebojnih odnosih in v odnosu zaposlenih do kupcev v določeni organizaciji, vendar obstajajo jasna navodila, kdaj oz. v kateri situaciji je izkazovanje določenih čustev primerno (npr. pozitivna čustva za dobro vzdušje, negativna čustva za ohranjanje reda in discipline).

### **3.4 Emocionalna disonanca**

Emocionalna disonanca pomeni konflikt med čustvi, ki jih posameznik/-ica dejansko občuti, in čustvi, za katera se od njega/nje pričakuje, da jih bo kazal/-a navzven. Ta konflikt čustev za posameznika/-ico pomeni še dodaten napor pri opravljanju njegovega/njenega dela.

#### 4 Pomen emocionalnega dela

»Storitev je mogoče razlikovati od fizičnih izdelkov /.../ izvajanje storitev pa je ali pa ni vezano na fizični izdelek. Ključna in najpomembnejša razlika med storitvijo in izdelkom je v dejstvu, da storitev vključuje odnos med izvajalcem in kupcem ali uporabnikom storitve.« (Šadl 2002, 56).

Šadl (prav tam) meni, da je temeljna sestavina kakovostne storitve torej način, na katerega je storitev opravljena. S tem zaposleni postajajo sestavni del kakovosti, ki jo zaznavajo in ocenjujejo potrošniki. Storitveni delavec tako postane glasnik »svojega« podjetja/organizacije – v teoriji so ti delavci poimenovani kot storitveni delavci v prvih bojnih vrstah (*front-line service personnel*).

V času močne konkurence je nenehno izboljševanje kakovosti storitev način ustvarjanja zadovoljnih kupcev in uporabnikov storitev, kar v končni fazi jamči razvoj in obstoj podjetja. Z. Šadl (prav tam) loči dve glavni sestavini kakovosti: tehnično ali trdo kakovost in funkcionalno ali mehko kakovost. Trda kakovost se nanaša na vidike, ki jih je mogoče meriti s strani potrošnikov in dobaviteljev, mehka kakovost pa se nanaša na način, kako se storitev izvaja in je relativno težko merljiva. Mehka kakovost se nanaša predvsem na vedenje in pojavnost storitvenih delavcev v neposredni interakciji s stranko (vključuje emocionalno delo).

Z. Šadl (2002, 57) navaja raziskavo V. A. Zeithmala, A. Parasuramana in L. L. Berryja, ki je pokazala, da imajo potrošniki jasno predstavo o tem, kaj sestavlja odlično storitev: potrošniki med elemente odlične storitve med drugim uvrščajo ustrežljivost, odzivnost, verodostojnost, dostopnost, komuniciranje in razumevanje strank. P. Dickens (1994, 31) pa med dejavnike, ki vplivajo na kakovost storitve, uvršča percepcijo, odnos in pričakovanje strank, v večini primerov pa se kvaliteta storitve navezuje tudi na vrednote ljudi. Tako je popolno poslovanje določeno z opravljanjem emocionalnega dela. Dobro opravljeno emocionalno delo pa pomeni dobro storitev, povečuje učinkovitost in produktivnost celotnega dela.

## 5 Emocionalno delo v storitvenem sektorju

R. Leinder (1999, 82) v storitveni sektor uvršča številne poklice, med njimi tudi tiste, ki izvajajo emocionalno delo. Med te poklice sodijo predvsem prodaja in storitve za stranke (*customer service*).

Nasmejan obraz je postala pogosto zahtevana lastnost/zmožnost posameznika/-ice pri iskanju službe v storitvenem sektorju. Emocionalno delo »delavcev v prvih bojnih vrstah« vodijo oz. upravljajo vodilni v podjetju (oz. je odvisno od politike podjetja), ne uravnavajo ga strogo zapisana pravila, ki bi veljala za vse trgovce v vseh trgovinah. R. Leindner (1999, 83) meni, da je v storitvenem sektorju kvaliteta storitve oz. ponudbe določena s samim izdelkom, kakovostjo storitve in prodajalcem. To troje je neločljivo eno od drugega. Kot pravi Z. Šadl (2002, 50), smehljaj postaja osrednja delovna naloga storitvenih delavcev kot najhitreje rastočega segmenta delovne sile v tržnih gospodarstvih. Pomembna lastnost storitvenega delavca/delavke je zmožnost dobrega igranja, saj se podjetja v težkih pogojih konkurence usmerjajo v prodajo čustev ali povedano drugače, nasmeh je postal temeljno kompetitivno načelo in strategija na področju ponudbe storitev. Emocionalno delo ali delo s čustvi, kot ga imenuje Z. Šadl (prav tam), v trženje vnaša novo dimenzijo dela, to je produciranje zadovoljnih strank.

R. Leindner (1999, 83) navaja, da je v preteklosti obstajala jasna ločnica med kariero in službo. Za prvo je veljalo, da je od posameznika zahtevala določeno mero personalizacije, uravnavanja čustev, avtentičnost v interakcijah in splošno integriteto osebne in delovne identitete, medtem ko pa je za službo veljalo, da je v delovni proces vpeto telo in le del misli. Danes se od zaposlenih v storitvenem sektorju pričakuje, da v svoje delo integrirajo del sebe, svoje osebnosti in samoizražanja, kar pomeni, da se od posameznika/-ice pričakuje, da bo izkazoval/-a zadovoljstvo nad svojim delovnim mestom, tudi če temu ni tako. Posledično to pomeni, da z veseljem dela z ljudmi, s katerimi komunicira na dnevni osnovi (stranke, sodelavci).

R. Leindner (prav tam) deli emocionalne delavce na tiste, ki s strankami izoblikujejo odnos (kar je posledica ponavljajočega se obiska določene stranke, ki prejme storitev), in na tiste, ki istih strank pri svojem delu ne srečujejo večkrat. Prvi omenjeni v svojem delu lažje ugodijo svoji stranki (lažje opravljajo emocionalno delo), saj zaradi rednih obiskov stranko boljše

spoznajo in z njo (iz)oblikujejo določen odnos. V drugem primeru pa zaposleni ne razvije odnosa s stranko, zato se do vseh strank vedejo enako, kar v večini primerov pomeni zagotoviti hitro in učinkovito storitev.

## **6 Storitveni poklici v Sloveniji**

V nekdanjih socialističnih državah so bile storitve podcenjene in zanemarjene. Preobrat so te države doživele v poznih osemdesetih letih 20. stoletja. V Sloveniji so storitve skokovito rast doživele v zadnjem desetletju in pol, na kar je vplivalo uvajanje tržnih reform, posodobitev industrije in zaostrovanje konkurence. Slednja sili ponudnike storitev v nenehno izboljševanje oz. povečevanje kakovosti ponudbe (storitev z nasmehom). V Slovenijo so načelo prijazne storitve uveljavila tuja podjetja, ki že dolgo negujejo ta vidik dela (npr. Mc'Donalds). Z. Šadl (2002, 74) pa je na podlagi svoje raziskave ugotovila, da med slovenska podjetja, ki so spoznala, da je v odnosu do strank pomembna tudi mehka kakovost, sodi tudi Mercator.

## **7 Posledice emocionalnega dela**

D. Pugh (2001, 1019) je v svoji študiji raziskal povezanost med posameznikovim dejanskim počutjem in prikazanim počutjem na delovnem mestu. Ugotovil je, da posameznikova obrazna mimika in govor pogosto nista v skladu z njegovim/njenim dejanskim počutjem/občutenjem, kar je posledica naučenega vedenja oz. sledenja norm, ki jih postavlja podjetje oz. management.

Emocionalno delo ima lahko za posameznika negativne posledice, na katere je opozorila že avtorica A. Hochschild. Negativne psihološke posledice se nanašajo primarno na odnos delavcev do svojega lastnega čustvovanja – emocionalno delo lahko povzroči občutek lažnivosti in neiskrenosti. Kot navaja Z. Šadl (2002, 62), naj bi se pri posamezniku/-ici posledice emocionalnega dela pokazale kot izgorelost, kar pomeni otopelost notranjih signalov emocionalnih občutij, ki se izraža v nezmožnosti zbujanja slehernega čustva. Posameznik/-ica se na delovnem mestu, ki zahteva opravljanje emocionalnega dela, lahko počuti nepristno, lažnivo v odnosu do svojih strank, prav tako lahko izgubi mejo med svojim lastnim jaz in »delovnim« jaz. Vse to lahko vodi v pomanjkanje motivacije za uspešno opravljanje svojega dela. Tovrstne posledice naj bi občutili predvsem emocionalni delavci, ki se premočno identificirajo s poklicno vlogo. Izkušeni delavci se temu izognejo tako, da do dela razvijejo varnostno distanco in se s tem izognejo izgorelosti.



Kot način preprečevanja negativnih posledic emocionalnega dela se v literaturi pojavlja predlog uvajanja izobraževalnih programov, s katerimi bi delavci razvili znanje o kompleksnosti interakcijskega in emocionalnega vedenja v storitvenih srečanjih. Prav tako naj bi večja svoboda zaposlenih pri odločanju o vsem, kar je neposredno povezano z graditvijo odnosa s strankami (t.i. programi opolnomočenja), preprečila občutek izgorelosti pri opravljanju storitvenega (emocionalnega) dela.

Kljub prisotnosti negativnih posledic tovrstnega dela pa lahko emocionalno delo zaposlenim v storitvenem sektorju prinese tudi zadovoljstvo. »Tako je posploševanje o negativnih posledicah emocionalnega dela napačno« (Šadl 2002, 67). Emocionalno delo je v literaturi splošno sprejeto kot pozitivna konotacija opravljanja storitev in je tako v končni fazi pozitivno za sam storitveni sektor oz. uspešno poslovanje storitvenega podjetja.

R. I. Sutton in A. Rafaeli (1988, 462) povežeta zadovoljstvo zaposlenih z zmožnostjo izkazovanja pozitivnih čustev do strank in sodelavcev, saj po njegovem mnenju nekdo, ki pri svojem delu ni zadovoljen, ne more oz. težje izkazuje pozitivna čustva tako do strank kot tudi do sodelavcev.

Vendar pa je čustvovanje zaposlenih v storitvenem sektorju pogosto posledica zahtev, ki jih postavlja podjetje. Ker so čustva posameznika/-ice pogosto v konfliktu s pričakovanim čustvovanjem na delovnem mestu, se management poslužuje različnih strategij (izbira določenega profila pri zaposlovanju, socializacija in uvajanje na novo delovno mesto, pogosto tudi nagrade in kazni za (ne)zaželeno vedenje zaposlenih), da bi pri svojih zaposlenih spodbudili zaželeno čustvovanje. R. I. Sutton in A. Rafaeli (1988, 464) poročata o različnih tehnikah, ki se jih poslužujejo predvsem različne prodajalne, da bi zagotovile primerno vedenje svojih zaposlenih do strank, med drugim tudi predavanja, različne literature, igranje vlog (kupec – zaposlen), itd.

Zaradi pomembnosti uspešnega opravljanja emocionalnega dela za uspešno poslovanje podjetja/organizacije se pojavljajo nove tehnike izbire osebja, permanentnega usposabljanja in nadzora. Kot navaja Z. Šadl (2002, 59), se v podjetjih/organizacijah tako s pomočjo selekcije, kampanje za povečanje vpljivosti in drugih oblik delovnega usposabljanja ter različnih

mehanizmov in oblik nadzora ter negativnega in pozitivnega sankcioniranja ustvarjajo pogoji za kultiviranje »rentabilnih« čustev.

## **8 Organizacija emocionalnega dela**

Tako je danes, kot sem že omenila, nadvse pomembno, kako ponudnik storitev ravna s svojo stranko oz. na kakšen način mu nudi oz. proda določeno storitev. Kadrovske službe so v mnogih podjetjih oblikovale politiko podjetja, ki temelji na prijaznih in ustrezljivih zaposlenih, s čimer so čustva postala pomemben dejavnik ponudbe uspešne storitve.

Z. Šadl (2002, 59) navaja, da je organizacija emocionalnega dela v določenem podjetju odvisna od same politike podjetja. Pomembno je namreč, da podjetje ob ponudbi kakovostnega izdelka izpostavi tudi odnos prodajalca do stranke kot ključen del uspešnega nudenja storitve svojim strankam. Podjetja, ki poudarjajo emocionalno delo za uspešno poslovanje, posvečajo pozornost tudi samemu izgledu zaposlenih (uniforma, pričeska, uporaba nakita itd.).

Tako po mnenju R. Leindner (1999, 85) organizacija emocionalnega dela temelji na zaposlovanju določenega tipa ljudi (selekciji), internem usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter na vzpostavljanjem mehanizmov nadzora vedenja zaposlenih v odnosu do strank.

»Podjetja, ki od svojih zaposlenih pričakujejo, da bodo opravljali emocionalno delo, morajo jasno definirati čustva, za katera želijo, da jih zaposleni izražajo oz. kažejo« (Diefendorff in Gosserand 2003, 950). V primeru, ko so navodila organizacije o zaželenem izkazovanju določenih čustev zaposlenih do strank preveč ohlapna, lahko to zaposlene vodi do lastne presoje o ustreznosti določenih čustev na delovnem mestu. Prav tako naj bi delo potekalo bolje v primerih, ko so cilji podjetja jasno definirani, kot pa v primerih, ko so opredeljeni zgolj v splošnem smislu. V primerih, ko podjetja jasno definirajo odnos, ki ga zahtevajo od svojih zaposlenih do strank, ga lažje tudi nadzorujejo.

## **8.1 Selekcija**

R. Leindner (1999, 86) navaja, da podjetja, ki poudarjajo pomen emocionalnega dela v svojih storitvah, že v osnovi zaposlujejo določen tip posameznikov (zahtevan določen izgled, tip osebnosti). Sama selekcija zaposlovanja poteka na podlagi intervjujev s kandidati za določeno delovno mesto. Podjetja se pri tem pogosto poslužujejo določenih psiholoških testov, pri izbiri »pravih« kandidatov pa so pomembne tudi pretekle delovne izkušnje in priporočila bivših delodajalcev.

## **8.2 Izobraževanje in indoktrinacija**

Kot drugi dejavnik organizacije emocionalnega dela R. Leindner (prav tam) navaja izobraževanje in indoktrinacijo. Ko se posameznik/-ica zaposli v storitvenem podjetju, se prične njegovo/njeno uvajanje na določeno delovno mesto, kar pomeni predstavitev zahtevanega načina dela in vedenja, ki sovпада s pravili in politiko podjetja (indoktrinacija v kulturo podjetja). Tovrstno uvajanje in izobraževanje novih članov delovnega kadra poteka s pomočjo različnih seminarjev in sestankov. Posameznik/-ica se seznani z internim gradivom, ki natančno predpisuje in določa politiko podjetja in zahtevano vedenje na določenem delovnem mestu. Bistvo tovrstnega izobraževanja je, da novozaposleni politiko podjetja ponotranji in jo sprejme za svojo, saj naj bi na ta način lažje opravljal/-a emocionalno delo (vedenje do strank naj bi bilo tako bolj pristno in ne igrano, kot je to pogost primer).

Emocionalno delo uravnava čustvovanje in odnos zaposlenih do strank. Poglavitne točke, ki jih določa emocionalno delo, so način govora, gibanje in govorica telesa. Navodila za opravljanje tovrstnega dela so odvisna od politike podjetja in se lahko od podjetja do podjetja razlikujejo; lahko so ohlapna in zgolj v obliki priporočil (prijazen pozdrav in nasmeh kupcu), lahko pa so stroga, jasno definirana in zapisana pravila, za kršitve le-teh pa predvidene sankcije.

Niso pa zgolj zaposleni tisti, od katerih je odvisno, ali bo emocionalno delo v stiku s stranko uspešno opravljeno. Kot poudarja R. Leindner (1999, 90), gre v odnosu stranka – uslužbenec za dvosmerni odnos, kar pomeni, da mora tudi stranka ustrezno sodelovati v tem odnosu, da ga lahko označimo kot uspešnega. V večini primerov stranke spoštujejo pravila poslovanja v organizaciji (npr. čakanje v vrsti, naročanje jedi, ki so na jedilniku, itd.), vendar obstajajo

primeri, ko stranka ne razume ali noče sprejeti teh pravil. To seveda otežuje delo uslužbenca. V takšnih primerih emocionalno delo služi bolj kot sredstvo za nudenje ugodja stranki, deluje kot način obvladovanja težavnih in problematičnih strank.

### **8.3 Nadzorovanje**

Kot tretjo dimenzijo organizacije emocionalnega dela R. Leindner (1999, 89) navaja nadzorovanje. Zaposleni, od katerih se zahteva opravljanje emocionalnega dela, so lahko nenehno podvrženi različnim oblikam nadzora. Najzanesljivejša tehnika nadzora je neposredno opazovanje posameznika pri delu (brez njegove vednosti), pomembne so tudi pritožbe in pohvale strank.

## **Empirični del**

### **9 Metodologija**

V svoji raziskavi sem opravila štiri strukturirane intervjuje. V vseh primerih sem intervjuvankam postavila ista vprašanja. V raziskavo sem vključila dve slovenski trgovski podjetji in dve manjši samopostrežni trgovini. Pri izbiri obravnavanih podjetij sem iskala podobna podjetja (velikost, število zaposlenih, prodajni asortiment itd.).

## **10 Predstavitev obravnavanih podjetij**

### **10.1 Trgovsko podjetje X**

Začetki podjetja segajo v leto 1949, ko je bilo ustanovljeno predhodno podjetje Trgovskega podjetja X. Podjetje v svoji dejavnosti zraven trgovine zajema tudi druge dejavnosti (kot npr. turistično ponudbo), prav tako pa se je podjetje razširilo izven meja Slovenije. Pomembno v odnosu do strank je uvedba kartice zvestobe.

V Trgovskem podjetju X želijo biti prva izbira ljudi pri nakupu izdelkov za vsakdanjo rabo v gospodinjstvu. S svojo ponudbo izdelkov in storitev za vsakdanjo rabo želijo ustvariti najboljšo vrednost za potrošnike, svojim potrošnikom želijo nuditi najboljšo storitev v prijetnem nakupovalnem okolju. Podjetje želi z rastjo in učinkovitim poslovanjem zagotoviti donose za delničarje, s svojim delovanjem želijo prispevati k večji kakovosti življenja v družbenem in naravnem okolju. V Trgovskem podjetju X poudarjajo naslednje vrednote (povzeto po Internetni vir 1): odgovornost (vsak je odgovoren za svoje delo), poštenost (pri delu smo pošteni), spoštovanje (vsak posameznik je pomemben in vreden spoštovanja),

sodelovanje (česar ne zmore eden, smo zmožni uresničiti skupaj), učenje (gradimo na znanju in izkušnjah) in odzivnost (hiter odgovor je naša prednost) (Internetni vir 1).

## **10.2 Trgovsko podjetje Y**

Začetki Trgovskega podjetja Y segajo v leto 1989, ko so v Rogaški Slatini odprli prvo trgovino. Sledila so leta širjenja, ki so do danes prinesla Trgovskemu podjetju Y naziv velikega trговskega podjetja s kar 300 zaposlenimi. Po njihovem mnenju jih odlikujejo nizke cene, kakovostni izdelki in storitve ter usposobljeno in prijazno osebje.

V Trgovskem podjetju Y si želijo postati najboljša trgovska veriga na območju celotne Štajerske in Slovenije. Svojo prepoznavnost želijo širiti na podlagi nizkih cen, odlično opravljenih trgovskih storitvah, kakovostnih izdelkih, prijaznih zaposlenih in zadovoljnih kupcih.

Kot svoje poslanstvo so si zadali zadovoljiti potrebe kupcev predvsem z odlično opravljenimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in s konkurenčnimi cenami. V svojem poslovanju želijo svojim zaposlenim nuditi varno in prijetno delovno okolje z možnostjo osebnega in strokovnega razvoja. V svojem delovanju želijo ostati hitro rastoče, zelo dobro organizirano podjetje, ki temelji na odgovornosti do zaposlenih ter na odgovornem odnosu do naravnega in družbenega okolja. Njihov delovni moto je: »Nismo največji, želimo pa biti najboljši« (Internetni vir 2).

## **10.3 Samopostrežna trgovina A**

Samopostrežna trgovina A se je odprla leta 1990. Nahaja se v pretežno vaškem okolju, kar ji daje prednost edine trgovine na njenem območju. Trenutno zaposluje tri osebe, in sicer dve trgovki in lastnico trgovine. V trgovini se zavedajo svoje majhnosti, in s tem nekonkurenčnosti večjim trgovinam ter trgovskim centrom, zato še posebej poudarjajo odnos svojih trgovk do strank (Interno gradivo 2).

## **10.4 Samopostrežna trgovina B**

Začetki tega majhnega družinskega trговskega podjetja segajo v leto 1990, ko so odprli svojo prvo samopostrežno trgovino. Sledilo je obdobje širjenja in odpiranja novih poslovalnic, ki pa

zaradi različnih razlogov niso dolgo poslovale. Danes posluje še samo prvotno odprta trgovina. V svojem delovanju želijo biti prepoznavni kot kupcu prijazna trgovina, saj se zavedajo prednosti vaškega okolja, kjer so njihove stranke redni, okoliški kupci (Interno gradivo 1).

## **11 Analiza podatkov**

### **11.1 Trgovski podjetji**

Pri raziskovanju organizacije emocionalnega dela v trgovskih podjetjih sem opravila intervju z vodjema kadrovske službe. V svojih intervjujih sem se osredotočila na tri bistvene elemente organizacije emocionalnega dela, in sicer na selekcijo, izobraževanje in indoktrinacijo ter na nadzor nad izvajanjem emocionalnega dela.

V obeh obravnavanih trgovskih podjetjih se zavedajo pomembnosti oglaševanja akcijskih cen izdelkov kot tudi pomembnosti odnosa trgovec/-ka – stranka.

Vodja kadrovske službe v Trgovskem podjetju X mi je na vprašanje, ali meni, da lahko vedenje trgovca/-ke vpliva na zadovoljstvo stranke, odgovorila z vprašanjem: »Kam, v katero gostilno greste pa vi najraje? Verjetno tja, kjer vam je všeč delovno osebje.« Povedala je, da je tako tudi v trgovinah. Ljudje se raje vračamo tja, ker se dobro počutimo, kjer ne naletimo na neprijazno ali celo nesramno osebje. Tudi vodja kadrovske službe v Trgovskem podjetju Y je poudarila, da se ji zdi prijaznost do kupca nadvse pomemben dejavnik, da je stranka zadovoljna in s tem podjetje uspešno.

Glede izkazovanja določenih čustev vodja kadrovske službe Trgovskega podjetja X meni, da je predvsem pomemben pristen medosebni stik med prodajalcem/-ko in stranko, kupcem. Po njenem mnenju se ponovno vrača trend manjših trgovin, kjer je odnos trgovec/-ka – kupec veliko bolj oseben, medtem ko se v velikih trgovskih centrih ta odnos izgublja.

Glede izkazovanja negativnih čustev vodja kadrovske službe Trgovskega podjetja Y meni, da lahko zelo slabo vplivajo na stranke, zato jih v njihovih prodajalnah ne spodbujajo. Tukaj vodja kadrovske službe Trgovskega podjetja Y dodaja, da obstaja vrsta situacij, kako se lahko stranka odzove na izkazovanje negativnih čustev s strani trgovca/-ke, med drugim tudi, da se kupec v to določeno trgovino preprosto ne bo več vrnil.

Obe sogovornici sta mi na vprašanje glede vpeljevanje načela »zaposlovanja nasmejanih obrazov« v slovenske trgovine dejali, da se jima zdi, da tovrstna »narejenost« v naši družbi ne bi bila pozitivno sprejeta. Vodja kadrovske službe Trgovskega podjetja Y mi je povedala: *»/.../ strankam je opazna razlika med tistim pristnim čustvom in zaigranimi. Predvsem je potrebno, da je trgovec že po naravi nasmejan, vesel in da ponotranji naša pravila, navodila v ravnanju z našimi strankami.«*

Podobno se je odzvala vodja kadrovske službe Trgovskega podjetja X, saj je dejala *»Nekak' za moj okus robotsko deluje, pa tud' mislim, da v slovenski kulturi bi bilo to mal' čudno, da bi res na tak robotski način delovali.«*

Glede zaposlovanja novih trgovcev/trgovk se v obeh trgovskih podjetjih poslužujejo zaposlovanja že po naravi prijaznih ljudi, ljudi, ki so komunikativni, odprti in na sploh pozitivno naravnani. Pomemben je predvsem prvi vtis, občutek, ki ga dobiš glede posameznika in njegovih zmožnosti dela z ljudmi. Pomembno znati dobro prodati blago, saj, kot pravi vodja kadrovske službe Trgovskega podjetja Y: *»Vsak ne more bit dober trgovec. Zaposlen v trgovini mora znati dobro ponuditi in prodati izdelek, zraven tega pa mora znati z ljudmi.«*

Glede vpeljevanja novozaposlenih na delovno mesto trgovca/-ke imajo v omenjenih trgovskih podjetjih dokaj podobne sisteme izobraževanja. V Trgovskem podjetju X imajo za ta namen posebej izobražene ljudi, trenerje. *»Naši trenerji so tisti, ki so se pri svojem delu izkazali kot najboljši trgovci in potem smo jih mi izobrazili, da trenirajo druge. Še vedno ostajajo prodajalci, poleg tega, da opravljajo trenersko delo. In vsak prodajalec, ki ga mi na novo zaposlimo, gre k trenerju. Onadva, mislim, to je del njunega dela, da se potem učita o odnosu do kupcev, ne delata pa sam' tega, še druge stvari /.../.«* V Trgovskem podjetju Y pa novozaposleni na začetku nekaj časa delajo skupaj z že vpeljanim trgovcem, le-ta jih vpelje v sam način dela.

Glede pričakovanega vedenja trgovcev do kupcev obe sogovornici poudarjata izkazovanje pozitivnih čustev njihovih trgovcev do strank. Vodja kadrovske službe Trgovskega podjetja X je tukaj pojasnila: *»Še poleg prijaznosti korektnost, poštenost itd. No ja, to je sicer stvar karakterja in ne samo čustev. Glede čustev lahk' pa rečem, da pozitivna čustva.«* Vodja

kadrovske službe Trgovskega podjetja Y tukaj dodaja: *»Pri nas spodbujamo pozitivno mišljenje, pozitivna čustva. Pri nas nekaj velja načelo, da če misliš in delaš pozitivno, boš uspešen. Vse, kar je v nasprotju s tem, nekako ni zaželeno, dobrodošlo na delovnem mestu.«*

V obeh obravnavanih trgovskih podjetjih imajo kodeks vedenja za zaposlene in velja tako v odnosu do kupcev kot tudi v medsebojnih odnosih znotraj podjetja. Zraven tega kodeksa pa obe podjetji redno organizirata različne sestanke in izobraževanja na to temo.

Obe sogovornici sta mi povedali, da redno preverjajo vedenje njihovih trgovcev/trgovk do strank, saj kot pravi vodja kadrovske službe Trgovskega podjetja Y: *»Pravila imamo ravno z namenom, da jih bodo zaposleni upoštevali.«* V obeh trgovinah se poslužujejo metode skritega kupca oz. *»mystery shopperja«*, kot ga imenujejo v Trgovskem podjetju X. Le-ta nenapovedano obiskuje trgovine in opazuje ter beleži vedenje trgovcev do strank.

Glede nagrad/sankcij za pričakovano/neustrezno vedenje so predvideni ukrepi. V Trgovskem podjetju Y, kot pravi vodja njihove kadrovske službe: *»Običajno je to obvezni seminar o vedenju, al' pa gre na disciplinsko, druga ne.«* Vodja kadrovske službe v Trgovskem podjetju X je pa poudarila: *»V res skrajni, skrajni situaciji obstaja prekinitev pogodbe o zaposlitvi, ampak to je res v skrajni situaciji, ko se take stvari, take res izstopajoče stvari ponavljajo, na primer, da je nek prodajalec res grob, neprijazen do stranke, pa da bi se to ponavljalo in bi ga poslovodja že večkrat opozoril, pa bi se stvari še vedno ponavljale, bi bil to tak skrajni ukrep«.*



## 11.2 Samopostrežni trgovini

V sklopu svoje raziskave o organizaciji emocionalnega dela v trgovskih podjetjih sem za primerjavo z večjimi trgovskimi centri izbrala dve manjši samopostrežni trgovini. Opravila sem intervju z lastnicama teh trgovin.

Obe intervjuvanki sta mi povedali, da se zavedata pomembnosti nizkih cen in kakovosti izdelkov kot najpomembnejšega dejavnika uspešnosti prodaje, vendar sta prav tako obe dodali, da je v njunih trgovinah odnos trgovk do strank ključnega pomena, da se ljudje v teh trgovinah počutijo prijetno in predvsem, da se vračajo v njune trgovine. Tako sta mi obe lastnici samopostrežnih trgovin pritrdilno odgovorili na vprašanje, ali se jima zdi, da lahko odnos trgovca/-ke vpliva na potrošnika. Lastnica Samopostrežne trgovine A je povedala: *»Mamo primere, ko so recimo zelo občutljivi kupci. Na vsako besedo, na vsak namig, če ga že bolj čudno pogledaš, je dovolj.«* Obe intervjuvanki sta povedali, da se jima zdi izkazovanje negativnih čustev trgovca do stranke neprimerno in da je to eden ključnih dejavnikov, da se posameznik ne vrne več v določeno trgovino. Lastnica Samopostrežne trgovine A je pojasnila: *»Ko greš ti v neko večjo trgovino, /.../ in vidiš, da ti trgovka za blagajno ni všeč, se lahko prestaviš k drugi blagajni. Pri nas tega ni, pri nas je samo ena blagajna in ena trgovka, tak' da se lahko stranka samo odloči, da bo šla iz trgovine in drugam po nakupih.«* Prav tako pa sta se obe lastnici strinjali, da imajo ljudje radi prijazne, klepetave trgovke, kot je rekla lastnica Samopostrežne trgovine B: *»da je trgovka nasmejana, prijazna, da lahko z njo kako rečeš«.*

Obe sogovornici sta ob vprašanju o trendu zaposlovanja nasmejanih obrazov pri nas povedali, da se jima zdi, da pri nas to ni mogoče. Lastnica Samopostrežne trgovine B je rekla: *»V večjih trgovinah je to mogoče, pri nas to ne bi šlo /.../.«* Obe poudarjata, da je največja ovira za vpeljevanje tovrstnega načina vedenja na delovnem mestu v njunih trgovinah dejstvo, da stranke poznajo trgovke in da jim ta »narejen, umeten« odnos ne bi bil všeč.

Ko me je zanimalo, ali pri zaposlovanju na delovno mesto trgovca iščejo določen profil posameznika, določene osebnostne lastnosti, sta mi obe sogovornici povedali, da se jima nadvse pomemben zdi prvi stik s kandidatom/kandidatko za delovno mesto. *»Ti vidiš, začutiš,*

*če je oseba primerna za v trgovino, sploh za v tvojo.» je povedala lastnica Samopostrežne trgovine A.*

V nobeni izmed obravnavanih samopostrežnih trgovin nimajo posebnega uvajalnega tečaja za novozaposlene. To je predvsem posledica, da gre za manjše trgovine, ki v večini redno zaposlujejo določeno število ljudi in zato tudi ni potrebe po osnovanju tovrstnega programa. Kljub temu pa se zgodi predvsem ob nadomeščanjih, bolniških in letnih dopustih ter študentskem delu, da je potrebno nekoga uvajati v način dela v njihovi trgovini. Lastnica Samopostrežne trgovine A je povedala, da predvsem sama v obliki sestanka nekako vpelje trgovko na delovno mesto. *»Prvo kot prvo jo seznanim z (želenim) vedenjem do strank. Drugače pa ji pokažem vse tehnične strani dela.«*

Lastnica Samopostrežne trgovine B pa je pojasnila, da poleg tega uvajalnega sestanka, ki ga sama opravi s trgovko pred začetkom dela v njeni trgovini, poteka tudi začetno uvajanje. Slednje poteka tako, da nekaj časa dela nova trgovka z eno od izkušenih trgovk, ki jo vpelje v samo delo in jo nekako seznanji z ljudmi oz. bolje rečeno, jo predstavi ljudem.

Prav tako nobena trgovina nima napisanih pravil vedenja. Obe sogovornici sta mi razložili, da jasno povesta na različnih sestankih, kaj se od njih pričakuje, prav tako se na teh sestankih nekako rešijo posamezni morebitni konflikti s strankami. V obeh primerih pa želena vedenje predpisuje prijazno in ustrezljivo vedenje do strank, tudi v primerih, ko je stranka nesramna, nikakor pa ne dopuščata nesramnosti in nespoštljivega odnosa v svojih trgovinah.

Ko sem sogovornici vprašala, ali tovrstna pričakovanja veljajo tudi znotraj podjetja – v medsebojnih odnosih med zaposlenimi, je lastnica Samopostrežne trgovine B povedala: *»Seveda. Pri nas ni mišljeno, da je prijaznost in ustrezljivost prisiljena, narejena. To naj bi bilo samoumevno, tak' do strank, kot tudi do sodelavcev.«* Lastnica Samopostrežne trgovine A pa je povedala, da imajo na tem področju pogosto težave. Glavni razlog le-teh je, da se trgovke osebno poznajo z večino strank, zato so konflikti pogosto osebne narave in niso povezani z delom, zato se od teh konfliktov pogosto oddalji. Ker pa zaposlujejo le dve trgovki, to pomeni, da dela le ena na izmeno, tako da medsebojni odnosi niso toliko pomembni.

Kljub jasno definiranim pravilom, pa v nobeni samopostrežni trgovini ni posebnega izobraževanja na področju vedenja do strank. Odnos trgovk do strank je ena izmed tem rednih sestankov.

V nobeni samopostrežni trgovini prav tako ni posebnega mehanizma preverjanja vedenja trgovk do strank. V obeh primerih sta mi sogovornici povedali, da sta vedno nekje v bližini in tako lahko kadarkoli prideta v trgovino ter preverita svoje trgovke pri delu, hkrati pa jima prednost manjšega kraja in poznanstvo s strankami omogoča, da jima morebitno neprimerno vedenje njunih trgovk pride na ušesa.

V obravnavanih samopostrežnih trgovinah posebnih sankcij in/ali nagrad za pričakovano/nezaželeno vedenje ni. Lastnica Samopostrežne trgovine B je povedala: *»/.../ če bi se kaka trgovka dlje časa neprimerno vedla do strank, bi ji pri plači kaj odtegnila, kakih 10 procentov, da bi vid'la, da to tak' ne gre.«*

## **12 Ugotovitve**

Kot prvo lahko potrdim, da so v vseh obravnavanih podjetjih prisotni vsi trije bistveni elementi organizacije emocionalnega dela: selekcija novozaposlenih, izobraževanje in indoktrinacija ter nadzorovanje nad izvajanjem emocionalnega dela.

Na podlagi opravljenih intervjujev lahko trdim, da se organizacija emocionalnega dela v velikih trgovskih podjetjih razlikuje od organizacije emocionalnega dela v manjših samopostrežnih trgovinah. Kljub temu pa lahko opazimo vrsto podobnosti na področju spodbujanja določenega načina vedenja/izkazovanja določenih čustev trgovcev do strank med obravnavanimi trgovinami.

Tako v večjih trgovskih podjetjih kot tudi v manjših samopostrežnih trgovinah se zavedajo samega pomena odnosa trgovec/-ka – stranka. Večja trgovska podjetja se poslužujejo različnih oglaševalskih potez o akcijskih cenah njihovih artiklov, medtem ko manjše samopostrežne trgovine tega načina privabljanja kupcev ne uporabljajo. Zaradi majhnosti, kot je povedala lastnica ene izmed tovrstnih trgovin, se to ne izplača. V njihove trgovine zahajajo predvsem redne stranke iz okoliških krajev. Slednjim so manjše trgovine najbližje domu, zato občasne akcijske cene zapišejo kar na letak, ki ga izobesijo v trgovini ali v izložbenem oknu.

Vedenje trgovcev/trgovk vse štiri intervjuvanke opisujejo kot zelo pomembno, saj vse menijo, da lahko vedenje trgovca/trgovke močno vpliva na zadovoljstvo posamezne stranke. Prav tako so se moje sogovornice strinjale, da predvsem prijaznost in ustrežljivost sodita med čustva, ki jih delodajalci spodbujajo pri svojih zaposlenih na delovnem mestu trgovca/-ke. Med čustva oz. načine vedenja, ki pa ne sodijo na delovno mesto trgovca/-ke, pa po mnenju mojih sogovornic zagotovo sodi nesramnost, odrezavost in nekomunikativnost.

Glede vpeljevanja fenomena zaposlovanja »nasmehanih obrazov« pri nas so se vse intervjuvanke odzvale enako, zato lahko trdim, da se tovrstno »*robotsko vedenje*«, kot ga je poimenovala ena od mojih sogovornic, pri nas ne bi obneslo.

V vseh obravnavanih trgovinah pri zaposlovanju novih trgovcev iščejo določen profil posameznika (selekcija). Ti morajo že po naravi biti prijazni, odprti, komunikativni ljudje, pri katerih začutiš njihovo veselje do dela z ljudmi.

V trgovskih podjetjih organizirajo različna izobraževanja na področju dela v trgovini (delo z ljudmi, ravnanje z blagom, delo na blagajni itd.), medtem ko v manjših omenjenih samopostrežnih trgovinah tovrstnega izobraževanja ni. Le-to poteka v okviru sestankov z lastnicama omenjenih trgovin, drugih oblik vpeljevanja na delovno mesto trgovca/-ke tukaj ni.

V vseh omenjenih trgovinah obstaja vizija o ravnanju trgovcev/trgovk s strankami. Razlike, ki se pojavljajo, so v tem, da imajo večja trgovska podjetja pravila o vedenju na delovnem mestu zapisana v interni literaturi, ki jo dobi vsak, ki se zaposli v podjetju, saj veljajo tako v odnosu do strank kot tudi znotraj podjetja. V obravnavanih samopostrežnih trgovinah sicer obstaja predstava o zaželenem vedenju do strank, vendar le-to ni nikjer uradno zapisano. Zaposlenim so tovrstne stvari posredovane ustno na različnih sestankih, prvič ob zaposlitvi, kasneje po potrebi.

Podobnosti pri vpeljevanju novozaposlenih na delovno mesto trgovca se pokažejo med vsemi obravnavanimi trgovinami. V vseh primerih poleg predstavitve pričakovanega dela novozaposleni v začetku določen čas delajo z že zaposlenim trgovcem/trgovko. Le-ta jih

seznanani z blagom v trgovini, načinom dela, prav tako pa predstavlja vzor »pravilnega« vedenja do strank.

V trgovskih podjetjih se redno preverja vedenje trgovcev/trgovk do strank (nadzor nad izvajanjem emocionalnega dela), in sicer v obliki skritega kupca (oseba, ki nenapovedano obiše določeno trgovino, opazuje trgovce pri delu in o tem poroča delodajalcu). V obravnavanih samopostrežnih trgovinah pa te metode ne uporabljajo predvsem zaradi svoje majhnosti. Kot sta povedali lastnici, sta obe pogosto v bližini in tako lahko kadarkoli nenapovedano vstopita v trgovino in preverita delo svojih trgovk. Prav tako pa je »prednost« vaškega okolja ta, da se jima ljudje glede trgovk pogosto kar osebno pritožijo.

Glede sankcij so si sicer sogovornice enotne, vendar prihaja do manjših odstopanj. Vse se strinjajo, da grobe kršitve pravil vedenja terjajo tudi sankcije (npr. disciplinska, nižja plača), medtem ko pa se bolj blage oblike »kaznujejo« zgolj z opozorilom. Tukaj odstopa le lastnica samopostrežne trgovine, ki pravi, da sama načeloma konkretnih primerov ne naslavlja, saj gre v njeni trgovini pogosto za osebne odnose med trgovko in stranko. Vendar pa zato toliko bolj poudarja pomembnost ustreznega vedenja do strank na rednih sestankih.

Na podlagi opravljenih intervjujev lahko potrdim, da je emocionalno delo prisotno v vseh obravnavanih podjetjih. Kljub temu pa se pojavljajo razlike v organizaciji emocionalnega dela. Vsem trgovinam je skupno, da se zavedajo pomena odnosa stranka – kupec, v vseh primerih obstajajo jasna čustva/vedenja, ki ga podjetje spodbuja, pričakuje od svojih trgovcev/trgovk. V vseh primerih se spodbuja izkazovanje pozitivnih čustev (pozitivno vedenje) na delovnem mestu (npr. prijaznost, veselje do dela itd.), medtem ko negativna čustva (npr. jeza, žalost) sodijo med vedenja, ki ga trgovci ne želijo v svoji trgovini. Na podlagi opravljenih intervjujev lahko trdim, da zaposlovanje nasmejanih obrazov ni način, ki bi pritegnil slovenske kupce. Vse sogovornice so bile namreč mnenja, da slovenski kupci cenijo pristna čustva in ne narejenosti, ki jo od tebe zahteva delovno mesto. Zato pri zaposlovanju novega kadra za delovno mesto trgovca/-ke iščejo v obravnavanih primerih predvsem že po naravi prijazne, nasmejane in komunikativne ljudi, ki jim je delo z ljudmi veselje in ne napor.

Do opaznih razlik prihaja v izobraževanju novozaposlenih na delovno mesto trgovca/-ke. Trgovska podjetja se zaradi velikega števila zaposlenih poslužujejo tiskanih oblik posredovanja informacij/navodil/pravil. V obeh obravnavanih primerih ima trgovsko podjetje kodeks vedenja, ki vsebuje pravila vedenja do strank kot tudi do ostalih zaposlenih. Prav tako se v trgovskih podjetjih organizirajo različna predavanja in seminarji na to temo. Zaradi manjšega števila zaposlenih v obravnavanih samopostrežnih trgovinah se pravila vedenja zaposlenim posredujejo ustno, na rednih ali izrednih sestankih. Pravila so bolj splošno določena, ni specifičnih navodil, kot jih lahko zasledimo v trgovskih podjetjih. Posledica tega je, da trgovska podjetja preverjajo vedenje svojih trgovcev/trgovk do strank z metodo skritega kupca, medtem ko pa se v manjših samopostrežnih trgovinah lastnice običajno odločijo nenapovedano obiskati trgovino ali o vedenju svojih trgovk izvedo kar od svojih strank. V vseh primerih se na neustrezno vedenje opozori, grobe kršitve pa so kaznovane z disciplinsko komisijo, nižjo plačo, v enem trgovskem podjetju pa v res najhujših primerih z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi.

### **13 Sklep**

V raziskavi me je zanimala predvsem prisotnost emocionalnega dela v trgovskih podjetjih in organizacija le-tega. Zanimalo me je, ali prihaja do razlik v organizaciji emocionalnega dela v večjih trgovskih podjetjih in manjših samopostrežnih trgovinah.

Kot je pokazala že predhodnja študija, da je emocionalno delo prisotno v enem izmed obravnavanih trgovskih podjetij, tudi sama ugotavljam, da emocionalno delo je prisotno v izbranih trgovinah. Na podlagi opravljenih intervjujev sem ugotovila, da se trgovska podjetja in trgovine razlikujejo predvsem v organizaciji emocionalnega dela. Leindner (1999, 86) je v svoji raziskavi poudaril tri temeljne dejavnike organizacije emocionalnega dela, in sicer zaposlovanje določenega tipa ljudi (selekcijo), interno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, ter vzpostavljanje mehanizmov nadzora vedenja zaposlenih v odnosu do strank. V vseh obravnavanih primerih lahko potrdim prisotnost vseh treh elementov, vendar z manjšimi odstopanji. Podobnosti lahko potrdim v primeru obeh trgovskih podjetij, po drugi strani pa samopostrežnih trgovin. Razlike med samopostrežnimi trgovinami in trgovskimi podjetji so predvsem v internem usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter pri vzpostavljanju mehanizmov nadzora vedenja zaposlenih v odnosu do strank.

Prvotni namen naloge je bil primerjati organizacijo emocionalnega dela med slovenskimi in tujimi trgovskimi podjetji, vendar sem tukaj naletela na veliko težav pri pridobivanju podatkov. Kot sem izvedela kasneje od zaposlenih v teh podjetjih, tuja trgovska podjetja zelo nerada sodelujejo z zunanjimi sodelavci. Pri njih naj bi veljala dobra organizacija znotraj podjetja, ki pa je, iz neznanega razloga, ne želijo posredovati javnosti.

Zato sem kasneje raziskavo zastavila tako, da sem se odločila primerjati dve slovenski trgovski podjetji in dve samopostrežni trgovini glede prisotnosti in organizacije emocionalnega dela. Tudi tukaj sem naletela na številne težave, saj je bilo težko najti trgovsko podjetje, ki bi sodelovalo v moji raziskavi. Tako se je še dodatno skrčila izbira podobnih slovenskih trgovskih podjetij, ki bi jih lahko primerjala v moji raziskavi.

## 14 Literatura

Ashkanasy, Neal in Charatine S. Daus. 2002. Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive* 16(1): 76–86.

Devčič, Božena. 2002. Emocionalno delo javnih uslužbencev. *Socialno delo* 41 (6): 335–340.

Dickens, Paul. 1994. *Quality and excellence in human services*. Chichester: J. Wiley.

Dieffendorf, James in Robin H. Gosserand. 2003. Understanding the Emotional Labour Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behaviour* 24 (8): 945–959.

Fisher, S. Cynthia in Neal Ashkanasy. 2000. The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction. *Journal of Organizational Behaviour* 21 (2): 123–129.

Hochschild, R. Arlie. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. London: University of California Press.

Jager, Renata. 2010. Intervju z vodjo kadrovske službe v Trgovskem podjetju Y. Rogaška Slatina, 22. september.

Leidner, Robin. 1999. Emotional Labour in Service Work. *The ANNALS of the American Academy of Political Social Science* 561 (1): 81–95.

Martin, Joanne, Katleen Knopoff in Christine Beckman. 1998. An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labour: Bounded Emotionality at the Body Shop. *Administrative Science Quarterly* 43 (2): 429–469.

*Mercator*. Dostopno prek: <http://www.mercator.si/> (22. avgust 2010).

Mesner Andolšek, Dana. 2002. »Make me whole again.« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10–29.



Moriss, Andrew in Daniel Feldman. 1996. The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labour *The Academy of Management Review* 21 (4): 986–1010.

Mumby, D. K. in L. L. Putman. The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality. *The Academy of Management Review* 17 (3): 465–486.

Pugh, Douglas. 2001. Service with a smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal* 44 (5): 1018–1027.

Rafaeli, Anat in Robert I. Sutton. 1987. Expression of Emotions as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review* 12 (1): 23–37.

Sutton, Robert in Anat Rafaeli. 1988. Untangling the Relationship between displayed emotions and organizational sale: The case of Convenience stores. *Academy of Management Journal* 31 (3): 461–487.

Šadl, Zdenka. 2002a. Emocionalno delo in intimni odnosi v pozni modernosti. *Družboslovne razprave* 18 (39): 59–71.

--- 2002b. Emocionalno delo strokovnjakov med skrbjo in stilizirano predstavo. *Socialno delo* 41 (6): 311–315.

--- 2002c. »We're out to make you smile« Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa* 39 (1): 49–80.

Tacer, Blanka. 2010. Intervju z vodjo kadrovske službe v Trgovskem podjetju X. Ljubljana, 3. september.

*Trgovine Jager*. Dostopno prek: <http://www.trgovinejager.com/> (11. september 2010).

Trunkl, Angela. 2008. *Interno gradivo* 2.

--- 2010. Intervju z lastnico samopostrežne trgovine A. Sv. Jernej, 12. november.

Turin, Darinka. 2005. *Interno gradivo 1*.

--- 2010. Intervju z lastnico samopostrežne trgovine B. Žabljek, 2. december.

Wood, Stephen. 1992. *The transformation of work? : skill, flexibility and the labour process*.  
London, New York: Routledge.

## **Priloge**

### **Priloga A: Vprašalnik za intervju**

Ali v času močne konkurence in številnih oglasov o nizkih cenah obstaja še kakšen drug način, s katerim želite zadovoljiti vaše kupce? Prosim, opišite mi, kateri in kakšni so ti načini, pristopi.

Ali menite, da lahko odnos vaših trgovcev vpliva na potrošnika? Kako? Prosim, povejte mi več o tem.

- a. Ali menite, da lahko z izkazovanjem določenih čustev trgovci vplivajo na razpoloženje, na zadovoljstvo vaših kupcev?
- b. Kaj pa izkazovanje negativnih čustev? Kako lahko le-ta vplivajo na zadovoljstvo kupcev?

V preteklosti se je najprej v Ameriki, nato v Evropi, v zadnjem času pa tudi pri nas pojavil fenomen zaposlovanja nasmejanih obrazov. Kaj menite o tem vi?

Ali v vašem podjetju zaposlujete določen profil (osebnostne lastnosti) posameznika? Katere lastnosti iščete pri zaposlovanju novih trgovcev?

Na kakšen način uvajate novozaposlene na delovno mesto trgovca?

Ali vaše podjetje predpisuje zaželeno vedenje in izkazovanje čustev vaših trgovcev v odnosu do kupcev? Kakšno je pričakovano, ustrezno vedenje vaših trgovcev do kupcev? Ali na delovnem mestu spodbujate izkazovanje določenih čustev v odnosu trgovec – kupec? Katera čustva spodbujate v tem odnosu? Ali obstajajo čustva/vedenja, za katera ne želite, da jih vaši trgovci izkazujejo v odnosu do strank? Zakaj?

Ali podobna navodila/pričakovanja veljajo tudi za medsebojne odnose znotraj podjetja?

Na kakšen način vašim trgovcem posredujete informacije/navodila o zahtevanem/pričakovanem odnosu (izkazovanju določenih, posameznih čustev) do strank?

Kako poteka izobraževanje na tem področju? Ali tovrstno izobraževanje poteka le ob zaposlitvi ali ga organizirate tudi za trgovce, ki so že nekaj časa zaposleni v vašem podjetju?

Ali preverjate vaše trgovce in njihov odnos do strank? Kako?

Ali obstajajo sankcije/nagrade za neustrezno/pričakovano vedenje do strank?

### **Priloga B: Transkript intervjuja z vodjo kadrovske službe v Trgovskem podjetju X**

Ali v času močne konkurence in številnih oglasov o nizkih cenah obstaja še kakšen drug način, s katerim želite zadovoljiti vaše kupce? Prosim, opišite mi, kateri in kakšni so ti načini, pristopi.

*»(Smeh.) Aha, seveda. Na nek način me že samo vprašanje vodi k odgovoru, k našim trgovcem. Zraven kvalitete izdelkov, ki jih nudimo našim kupcem, poudarjamo predvsem odnos naših trgovcev do strank. Delo trgovca oz. trgovina je delo z ljudmi in za ljudi. Zraven tega pa sodijo še seveda vodenje, treningi prodajnih veščin in odnosov do kupcev. Gre za velik spekter načinov, s katerim zraven maloprodajnih akcij želimo vplivati na zadovoljstvo naših kupcev.«*

Ali menite, da lahko odnos vaših trgovcev vpliva na potrošnika? Kako? Prosim, povejte mi več o tem.

*»Bom kar jaz vas vprašala, kam, v katero gostilno greste najrajši? Verjetno tja, kjer vam je všeč delovno osebje. (Smeh.) Pri trgovini pa je podobno. Kupci se najboljše počutijo, če se prodajalci z njimi kdaj kaj pogovorijo.«*

c. Ali menite, da lahko z izkazovanjem določenih čustev trgovci vplivajo na razpoloženje, na zadovoljstvo vaših kupcev?

*»Absolutno. To je ena glavnih stvari. Bom rekla, da se zdaj vrača trend teh manjših trgovin. Zadnjih deset let je veljal trend, da so se gradili ti veliki supermarketi in veliki nakupovalni centri, ampak tam se ta odnos malo izgubi. Ljudje pridejo tja z namenom, da kupujejo neke večje količine teh gospodinjskih zadev in niti sami ne iščejo nekega osebnega kontakta s trgovci, medtem ko pa je v teh manjših trgovinah čist' drugače. Tam je pa ravno od prodajalca odvisno kako se kupec počuti v trgovini.«*

- d. Kaj pa izkazovanje negativnih čustev? Kako lahko le-ta vplivajo na zadovoljstvo kupcev? Kako menite, da se stranke odzovejo na negativno izkazovanje čustev vaših trgovcev.

*»Ahaaa ... Stranka se v primeru izkazovanja negativnih čustev lahko odzove na več načinov, odvisno od tipa stranke. Lahko se odzove z zadržanostjo, pasivnostjo, pa nič ne reče in se po moje potem več ne vrne, lahko vzvišeno reagira, lahko agresivno reagira, lahko trgovca opozori, skratka rekla bi, da tu obstajajo vsi možni načini, ki se jih lahko spomnimo za tako situacijo.*

*Problem nastane, ko kupec naleti na neko negativno situacijo s trgovcem v bližnji trgovini. Kupci te vsakdanje artikle kupujejo v najbližji trgovini, sploh te manjše nakupe, in potem je včasih tak', da sicer se vračajo, ker nimajo v bližini nobene druge trgovine, sploh v manjših slovenskih krajih, kjer je na primer samo ena prodajalna v kraju, tak' da vračajo se, jim pa zagotovo tam ni prijetno in zagotovo tam kupijo manj, kot bi sicer, če bi bil ta odnos lepši.«*

V preteklosti se je najprej v Ameriki, nato v Evropi, v zadnjem času pa tudi pri nas pojavil fenomen zaposlovanja nasmejanih obrazov. Kaj menite o tem vi?

*»Mhmm ... Jaz poznam to ameriško zadevo, sem bila tudi sama v Ameriki in tam je za našo kulturo, če bi tisto dobesedno sem prenesli, bi bilo prav smešno, ker tam vsak vpraša ooo! How are you tarata in potem slišiš za sabo, da pa naslednjo stranko obravnava na enak način in to zveni kot ena taka ponavljajoča se kasete. Nekak za moj okus robotsko deluje, pa tud' mislim, da v slovenski kulturi bi bilo to mal' čudno, da bi res na tak robotski način delovali. Jaz to zagovarjam, da pa pri selekciji, ko izbiramo prodajalce, trgovce, rab'no vedno pazit, da izberemo take ljudi, ki jim to enostavno ni težava počet oz. ki jim je prijaznost način življenja, ki ne znajo bit neprijazni, to hočem rečt. Ne da bomo mi to zahtevali od njih, mislim, saj jih učimo, da rab'jo bit prijazni, sam' to hočem rečt, da ta ameriški način, ko mu točno napišeš, ka' mora rečt, v naši kulturi ne bi bil toliko prikladen. Hočem reči, da je pri selekciji potrebno izbirat ljudi, ki so prijazni že po naravi.«*

Ali v vašem podjetju zaposlujete določen profil (osebnostne lastnosti) posameznika? Katere lastnosti iščete pri zaposlovanju novih trgovcev?

*»Ja, absolutno. To so ljudje, ki že na prvi, ammm, ki naredijo lep prvi vtis in ki so prijazni po naravi. Situacija pa je takšna, da 'mamo včasih malo več izbire, včasih malo manj (smeh). Ampak temu pa sledimo, ja.«*

Na kakšen način uvajate novozaposlene na delovno mesto trgovca?

*»Ja, pri nas imamo razvito trenersko mrežo, tak' ji mi pravimo. In sicer, to je notranji sistem učiteljev. Naši trenerji so tisti, ki so se pri svojem delu izkazali kot najboljši trgovci in potem smo jih mi izobrazili, da trenirajo druge. Še vedno ostajajo prodajalci, poleg tega, da opravljajo trenersko delo. In vsak prodajalec, ki ga mi na novo zaposlimo, gre k trenerju. Ona dva, mislim, to je del njunega dela, da se potem učita o odnosu do kupcev, ne delata pa sam' tega, še druge stvari, ampak tudi to je ta zadeva.«*

Ali vaše podjetje predpisuje zaželeno vedenje in izkazovanje čustev vaših trgovcev v odnosu do kupcev? Kakšno je pričakovano, ustrezno vedenje vaših trgovcev do kupcev? Ali na delovnem mestu spodbujate izkazovanje določenih čustev v odnosu trgovec – kupec? Katera čustva spodbujate v tem odnosu? Ali obstajajo čustva/vedenja, za katera ne želite, da jih vaši trgovci izkazujejo v odnosu do strank? Zakaj?

*»Da. Tako ja, seveda ja. Če morem rečt pozitivna ali negativna čustva, potem morem rečt pozitivna (Smeh.). Ni pa sam' prijaznost tisto, kar bi želeli. Je še poleg prijaznosti korektnost, poštenost itd. No ja, to je sicer stvar karakterja in ne samo čustev. Glede čustev lahk' pa rečem, da pozitivna čustva. Ammm, empatijo spodbujamo, to spada na področje čustev.*

*Ja, seveda. Vse kar je obratno od tega zaželenega, je tisto, kar ne bi želeli, da počnejo. (Smeh.)«*

Ali podobna navodila/pričakovanja veljajo tudi za medsebojne odnose znotraj podjetja?

*»Najprej že v naših vrednotah so te zadeve zapisane, to si jih lahk' na internetu preberete. Potem imamo pa še kodeks vedenja, to je ena taka mala knjižica, ki jo vsak dobi, ko se zaposli, ne velja zgolj za trgovce. Dr'gač' pa ja, seveda ja. Vodje tudi izobražujemo na temo tega, kako voditi ljudi, in tukaj se potem poudarjajo ti mehki vidiki, timsko delo, medsebojno spoštovanje in sodelovanje.«*

Na kakšen način vašim trgovcem posredujete informacije/navodila o zahtevanem/pričakovanem odnosu (izkazovanju določenih, posameznih čustev) do strank? Kako poteka izobraževanje na tem področju? Ali tovrstno izobraževanje poteka le ob zaposlitvi ali ga organizirate tudi za trgovce, ki so že nekaj časa zaposleni v vašem podjetju?

*»Torej zraven že omenjenega kodeksa, ki velja za vse zaposlene, in sodelovanje s trenerjem so trgovcem posredovane same vrednote podjetja.*

*Glejte, psihologija prodaje, to imamo vsake toliko časa, pr nas mor'te to vedet, da imamo prodajalce v 11.000 trgovinah in to pomeni, da ne gredo vsi naenkrat na tako izobraževanje, pridejo na vrsto, recimo vsakih pet let na eno tako zadevo, recimo odnos do kupca, psihologija prodaje, nekaj takega bolj mehkega.«*

Ali preverjate vaše trgovce in njihov odnos do strank? Kako?

*»To pa je ja. To je raziskava "mystery shopper", to pa jo delamo štirikrat letno, tak' da štirikrat letno vzamemo vzorec trgovin in vsaka trgovina pride vsaj enkrat letno na vrsto, da gredo mystery shopper-ji tja.*

*Imamo pa še raziskavo na temo zadovoljstvo kupcev, pomembne so tudi knjige pritožb, imamo tudi kontaktni center, kjer lahko kupci preko raznih kanalov od mailov do telefona sporočajo svoje pritožbe in predloge in želje.«*

Ali obstajajo sankcije/nagrade za neustrezno/pričakovano vedenje do strank?

*»Ja zdaj, tak'... V res skrajni, skrajni situaciji obstaja prekinitev pogodbe o zaposlitvi, ampak to je res v skrajni situaciji, ko se take stvari, take res izstopajoče stvari ponavljajo, na primer, da je nek prodajalec res grob, neprijazen do stranke, pa da bi se to ponavljalo in bi ga poslovodja že večkrat opozoril, pa bi se stvari še vedno ponavljale, bi bil to tak skrajni ukrep. Drugače pa sprti pa so poslovodje tisti, ki delajo z ljudmi in jih opozarjajo, ni pa tak', da bi 'meli neke sankcije, kazni takšne ali drugačne, to pa ne.«*

Hvala za sodelovanje.

### **Priloga C: Transkript intervjuja z vodjo kadrovske službe v Trgovskem podjetju Y**

Ali v času močne konkurence in številnih oglasov o nizkih cenah obstaja še kakšen drug način, s katerim želite zadovoljiti vaše kupce? Prosim, opišite mi, kateri in kakšni so ti načini, pristopi.

*»Cena je v času krize še posebej pomembna. Naše oglaševanje je prisotno tako preko pošte, to je s temi reklamami, letaki o akcijah, drugače pa smo se odločili sodelovati z lokalno radijsko postajo, tudi po radiu objavljamo naše akcije.*

*Drugače pa so naši trgovci tukaj pomembni. Pri nas poudarjamo predvsem prijaznost do strank in popolno storitev (full service).*

*Ampak tukaj se je potrebno zavedati, veste, mi imamo nenehno v mislih, da v bistvu, kar pritegne kupca danes, ne bo vedno med kupci aktualno, zato se zavedamo, da če smo zdaj pri kupcih uspešni, da ne smemo nekak' počakat' na tej točki, da je potrebno iskat' nove ideje in načine, kako pritegnit, pa tudi seveda zadovoljit naše kupce, tudi tiste bolj zahtevne.«*

Ali menite, da lahko odnos vaših trgovcev vpliva na potrošnika? Kako? Prosim, povejte mi več o tem.

- a. Ali menite, da lahko z izkazovanjem določenih čustev trgovci vplivajo na razpoloženje, na zadovoljstvo vaših kupcev?

*»Seveda. Kot sem že omenila, prijaznost trgovcev do strank je nadvse pomembna.«*

- b. Kaj pa izkazovanje negativnih čustev? Kako lahko le-ta vplivajo na zadovoljstvo kupcev?

*»Negativna čustva lahko vplivajo zelo slabo na stranke in druge zaposlene, zato jih pri nas ne spodbujamo. Pozitivno mišljenje je dobro za vse ljudi.«*

V preteklosti se je najprej v Ameriki, nato v Evropi, v zadnjem času pa tudi pri nas pojavil fenomen zaposlovanja nasmejanih obrazov. Kaj menite o tem vi?

*»Poglejte ... Kot že rečeno, cena je pomembna, ampak ljudem je pomemben odnos, predvsem v teh naših manjših trgovinah. Mislim, da je to ključni element za uspešno trgovino. Ampak moram pa omenit, da pa je strankam opazna razlika med tistim pristnim čustvom in zaigranostjo. Predvsem je potrebno, da je trgovec že po naravi nasmejan, vesel in da ponotranji naša pravila, navodila v ravnanju z našimi strankami.«*

Ali v vašem podjetju zaposlujete določen profil (osebnostne lastnosti) posameznika? Katere lastnosti iščete pri zaposlovanju novih trgovcev?

*»Seveda. Vsak ne more bit dober trgovec. Zaposlen v trgovini mora znati dobro ponudit in prodat izdelek, zraven tega pa mora znat' z ljudmi.*

*Pri nas se pri posamezniku išče neka splošna volja do dela v trgovini, dela z ljudmi. Naši trgovci morajo imet' interes kaj prodat', ne samo čakati, da delovne ure minejo. Drugače pa iščemo pozitivne, odprte, komunikativne ljudi. Take, ko se jim ni težko ukvarjat' z ljudmi.«*

Na kakšen način uvajate novo zaposlene na delovno mesto trgovca?



*»Mmmm ... Na začetku vedno delajo skupaj z enim trgovcem, ki je že dlje časa pri nas, da nekako vidijo, kako stvari pri nas potekajo. Določene stvari ti lahko nekemu razložiš, samo je dosti lažje, če mu jih pokažeš. Pri nas se zavedamo, da so zaposleni ključ do našega uspeha. Amm ... in zato se nenehno trudimo jim ponuditi prijazno, varno delovno okolje, kjer se bodo dobro počutili, hkrati pa imeli možnost osebnega in strokovnega razvoja.«*

Ali vaše podjetje predpisuje zaželeno vedenje in izkazovanje čustev vaših trgovcev v odnosu do kupcev? Kakšno je pričakovano, ustrezno vedenje vaših trgovcev do kupcev? Ali na delovnem mestu spodbujate izkazovanje določenih čustev v odnosu trgovec – kupec? Katera čustva spodbujate v tem odnosu? Ali obstajajo čustva/vedenja, za katera ne želite, da jih vaši trgovci izkazujejo v odnosu do strank? Zakaj?

*»Seveda. Pri nas obstaja kodeks vedenja za trgovce oz. vse zaposlene. Pri nas spodbujamo pozitivno mišljenje, pozitivna čustva. Pri nas nekaj velja načelo, da če misliš in delaš pozitivno, boš uspešen. Vse, kar je v nasprotju s tem, nekaj ni zaželeno, dobrodošlo na delovnem mestu.«*

Ali podobna navodila/pričakovanja veljajo tudi za medsebojne odnose znotraj podjetja?

*»Seveda.«*

Na kakšen način vašim trgovcem posredujete informacije/navodila o zahtevanem/pričakovanem odnosu (izkazovanju določenih, posameznih čustev) do strank? Kako poteka izobraževanje na tem področju? Ali tovrstno izobraževanje poteka le ob zaposlitvi ali ga organizirate tudi za trgovce, ki so že nekaj časa zaposleni v vašem podjetju?

*»Pri nas ves čas potekajo razni tečaji, predavanja. Najprej seveda za novozaposlene, ko nekako v teoriji predelamo, kaj od njih pričakujemo v praksi. Kasneje pa, ko pride do kakih novosti, pa redno organiziramo sestanke, da so naši zaposleni vedno na tekočem, kako deluje podjetje, kaj se od njih pričakuje.«*

Ali preverjate vaše trgovce in njihov odnos do strank? Kako?

*»Seveda. Pravila imamo ravno z namenom, da jih bodo zaposleni upoštevali. Pri nas se poslužujemo metode skritega kupca, to pomeni, da zunanji sodelavci obiskujejo naše trgovine kot navadni kupci, nato pa nam poročajo, kako se trgovci vedejo do njih.«*

Ali obstajajo sankcije/nagrade za neustrezno/pričakovano vedenje do strank?

*»Ammmm, ja. Imamo knjigo pritožb, ampak tu so večina samo pohvale. In za tiste trgovce, ki jih stranke večkrat pohvalijo, so prisotne tudi nagrade, seveda. To je predvsem v obliki dodatka pri plači. Včasih pa se tudi zgodi, da se opazi, da kak trgovec ni najbolj prijazen ali ustrežljiv do stranke. Takrat ga opozorimo, da to ni način, če pa se to ponavlja, ammm ... oz. da bi res nekdo grdo ravnal s stranko, pa so prisotne tudi sankcije. Običajno je to obvezni seminar o vedenju al' pa gre na disciplinsko, druga ne.«*

Hvala za sodelovanje.

#### **Priloga D: Transkript intervjuja z lastnico Samopostrežne trgovine A**

Ali v času močne konkurence in številnih oglasov o nizkih cenah obstaja še kakšen drug način, s katerim želite zadovoljiti vaše kupce? Prosim, opišite mi, kateri in kakšni so ti načini, pristopi.

*»Ammmm ... V bistvu, da smo prijazne, da nabavimo blago, za katerega vemo, da ga ljudje potrebujejo, da nabavimo stvari, za katere vemo, da so aktualne za naš teren. Pa da vse to nekako skušamo prodat po čim bolj ugodnih cenah.«*

Ali menite, da lahko odnos vaših trgovcev vpliva na potrošnika? Kako? Prosim, povejte mi več o tem.

*»»K'r zelo. Imamo primere, recimo, so zelo občutljivi kupci. Na vsako besedo, na vsak, namig. Če ga že bolj čudno pogledaš, je že dovolj. Zato je potrebno zelo pazit, kako se obnašaš do kupca, pa tudi, če je on neprijazen, celo nesramen.«*

- a. Ali menite, da lahko z izkazovanjem določenih čustev trgovci vplivajo na razpoloženje, na zadovoljstvo vaših kupcev?

*»Seveda. Že, če govorim iz lastnih izkušenj, mene odbija, da vidim neprijazne trgovke, da nekak' dobiš od nje občutek, da ji je odveč, da si tam, namesto, da bi pokazala neko veselje do stranke, s tem pa tudi do dela. Jaz ne grem pol več rada v take trgovine.«*

b. Kaj pa izkazovanje negativnih čustev? Kako lahko le-ta vplivajo na zadovoljstvo kupcev?

*»Trgovka si ne more privoščiti slabe volje in neprijaznega obnašanja. Sploh pri nas ne. Ko greš ti v neko večjo trgovino, tam lahko vidiš, recimo že od daleč, da ti trgovka za blagajno ni všeč, samo tam se lahko pač prestaviš k drugi blagajni. Pri nas tega ni, pri nas je samo ena blagajna in ena trgovka, tak' da se lahko stranka odloči samo, da bo šla iz trgovine in drugam po nakupih.«*

V preteklosti se je najprej v Ameriki, nato v Evropi, v zadnjem času pa tudi pri nas pojavil fenomen zaposlovanja nasmejanih obrazov. Kaj menite o tem vi?

*»To pri nas ne bi šlo. Meni osebno se to umetno vedenje ne zdi v redu. Mogoče v kakih teh večjih trgovinah, ko ni osebnih poznanstev, ko stranka ne pozna trgovke. Pri nas pa te naše redne stranke trgovke poznajo in takoj opazijo, če so »tiste taprave«, pa te kar kdo vpraša, »kaj je pa narobe«, pa tudi če si dobre volje, bojo vprašali. Meni osebno to avtomatiziranje trgovcev ni všeč pa tudi mislim, da pri naših strankah to ne bi šlo. Oni so navajeni teh naših trgovk, nekega pristnega osebnega stika. Ammm ... Pa da se tudi lahko kaj s trgovko pomenijo, 'zvejo kaj novega.«*

Ali v vašem podjetju zaposlujete določen profil (osebne lastnosti) posameznika? Katere lastnosti iščete pri zaposlovanju novih trgovcev?

*»Ko iščem nove trgovke, pa tudi te študentke za počitniško delo, mi je najbolj pomemben osebni stik, že kako se obnaša do mene, je pomembno. Ti vidiš, začutiš, če je oseba primerna za trgovko, sploh za v tvojo trgovino. More že med vama stečt pogovor pa nek medčloveški odnos, tako ko v trgovini. Pa že nekako vidiš človeka, njegovo mimiko. Eni so že po naravi videti bolj prijazni, drugi pa nekak' bolj vzvišeni. Tak' da to mi je dosti bolj pomembno kot pa na primer neke pretekle izkušnje, delovna doba.«*

Na kakšen način uvajate novozaposlene na delovno mesto trgovca?

*»Prvo kot prvo vedenje do strank. Drugače pa vse tehnične strani poklica. Delo na blagajni, kako delati z blagom itd. Kar mora vsak trgovec vedet. Drugače pa predvsem poudarjat, da smo do strank prijazni, nasmejan.«*

Ali vaše podjetje predpisuje zaželeno vedenje in izkazovanje čustev vaših trgovcev v odnosu do kupcev? Kakšno je pričakovano, ustrezno vedenje vaših trgovcev do kupcev? Ali na delovnem mestu spodbujate izkazovanje določenih čustev v odnosu trgovec – kupec? Katera čustva spodbujate v tem odnosu? Ali obstajajo čustva/vedenja, za katera ne želite, da jih vaši trgovci izkazujejo v odnosu do strank? Zakaj?

*»Tako ko sem že rekla... mi se zavedamo, da nismo konkurenčni nekim večjim diskontnim trgovinam, zato se mor'mo še posebej truditi, da obdržimo svoje stranke, da so zadovoljni z nami. Napisanih nekih pravil nimamo, se pa poudarja prijaznost, ustrežljivost do strank. Lahko bi rekla pa, da vse nasprotno od te prijaznosti je pa nezaželeno vedenje do strank.«*

Ali podobna navodila/pričakovanja veljajo tudi za medsebojne odnose znotraj podjetja?

*»Poglejte, mi zaposluje samo dve trgovki. Dostikrat so že užaljene, če kaj omeniš, da se je kaka stranka pritožila, pa da se ne smejo na tak način obnašati. Zasebno življenje skušamo dati nekako na stran, v trgovini pa tak' vedno dela samo ena na izmeno, tak' da tu nimamo postavljenih kakih določenih pravil.*

*Do kakih konfliktov recimo pride samo, kak' bi rekla, ko je treba določiti raspored dela, pa včasih bi kak dan obe isto, samo se poskušamo nekak dogovoriti.«*

Na kakšen način vašim trgovcem posredujete informacije/navodila o zahtevanem/pričakovanem odnosu (izkazovanju določenih, posameznih čustev) do strank? Kako poteka izobraževanje na tem področju? Ali tovrstno izobraževanje poteka le ob zaposlitvi ali ga organizirate tudi za trgovce, ki so že nekaj časa zaposleni v vašem podjetju?

*»S trgovkami imamo redne sestanke. Kake malenkosti se dogovorimo sproti, dvakrat na leto pa imamo redne sestanke. Tiste, ki jih zahteva že samo delo, npr. Hasap. Tu pa tudi vedno pridemo do odnosa do strank, ker bi lahko rekla, da imamo mi tu kar probleme.*

*Enih se kar ne primejo take stvari, ko jih kar naprej opozarjaš, da ne smejo biti nesramne, pa tudi, če stranke so.*

*Ja, ko jih zaposlimo, je obvezno sestanek o vedenju do strank. No, pa tudi o drugih stvareh glede dela, ampak je to kar dosti pomembno, da povemo, kako naj bi se vedli do strank. Prav izobraževanja ni, v okviru sestankov se pogovorimo o takih stvareh.«*

Ali preverjate vaše trgovce in njihov odnos do strank? Kako?

*»Prav preverjamo ne. Sicer imamo knjigo pritožb, ampak ta sistem tu ne funkcionira. Mi smo na vasi, tu se ljudje poznajo in vse pride do mene. Še vedno sem izved'la, če je b'lo kaj v trgovini narobe. Ali ti kdo kar direkt reče, drugače pa tak' prek več ljudi.«*

Ali obstajajo sankcije/nagrade za neustrezno/pričakovano vedenje do strank?

*»Sankcij prav ni. To je pol en začaran krog. Ammm ... Ker bo trgovka vedla, da je stranka naprej povedala, če ji bom omen'la konkretni primer. Saj veste, kaki so ljudje, če se dva že prej ne razumeta, je pol vse še samo slabše. Vse nekak skušam posplošit na teh sestankih. Na primer, če je bila katera od trgovk nesramna do kake stranke, pol jaz skušam na sestanku predvsem poudarjat, »do strank smo vedno prijazni« ali pa kaj podobnega.«*

Hvala za sodelovanje.

### **Priloga E: Transkript intervjuja z lastnico Samopostrežne trgovine B**

Ali v času močne konkurence in številnih oglasov o nizkih cenah obstaja še kakšen drug način, s katerim želite zadovoljiti vaše kupce? Prosim, opišite mi, kateri in kakšni so ti načini, pristopi.

*»Ja, oglasi o nizkih cenah so pomembni, zdaj sploh, ko je močna konkurenca pa veliko teh tujih diskontov. Pri nas imamo samo eno samopostrežno trgovino, tak' da tega nimamo. Se nam ne spleča. Občasne akcije oz. nizke cene označimo z večjim napisom na polici, včasih ga izobesimo v izložbeno okno, pri nas je trgovina reklamni letak za akcije. V našo trgovino hodijo redne, stalne stranke, tako da vemo, da bojo videli, če je kaj v akciji. Ljudje gledajo na ceno, čeprav marsikdo tudi na kakovost.*

*Drugače so pa naše trgovke predvsem pomembne pri uspešni prodaji. Na primer naša Poldika, njo vsi poznajo, ona je z nami že od začetka, ona je dobra trgovka, se rada pomeni z ljudmi, jim zna ustrečt', vsi jo imajo radi. To se predvsem pozna pri prodaji, ko so naše redne trgovke, da je večja prodaja, one znajo ponudit, prodat. V času dopustov ni isto, tu so stranke navajene na naše trgovke.«*

Ali menite, da lahko odnos vaših trgovcev vpliva na potrošnika? Kako? Prosim, povejte mi več o tem.

*»Seveda, to je najbolj pomembno. Če zna trgovec ponuditi, prodati, da kak izdelek še posebej pohvali, lahko hitro poveča prodajo. Trgovec mora vedeti, kaj prodaja, poznati artikule, znanje je tu pomembno.«*

e. Ali menite, da lahko z izkazovanjem določenih čustev trgovci vplivajo na razpoloženje, na zadovoljstvo vaših kupcev?

*»Normalno. Tu naše stranke že poznajo trgovke, oni takoj vidijo, če je trgovka slabe volje ali pa žalostna ali pa kaj. Vsak rajši vidi, da je trgovka nasmejana, prijazna, da lahko z njo kako poklepeta.«*

f. Kaj pa izkazovanje negativnih čustev? Kako lahko le-ta vplivajo na zadovoljstvo kupcev?

*»Tak' kot sem rekla, tu stranke to takoj opazijo. Po moji, če stranka vidi, da trgovka ni tista ta prava, bo hitro vprašal, kaj je narobe.«*

V preteklosti se je najprej v Ameriki, nato v Evropi, v zadnjem času pa tudi pri nas pojavil fenomen zaposlovanja nasmejanih obrazov. Kaj menite o tem vi?

*»V večjih trgovinah je to mogoče, pri nas to ne bi šlo, tak' kot sem rekla, pri nas so stranke redne, vsak dan, tudi večkrat na dan, tu se ljudje poznajo, pri nas mislim, da strankam ne bi bilo všeč, da bi se vid'lo, da se trgovka po sili smeji.«*

Ali v vašem podjetju zaposlujete določen profil (osebne lastnosti) posameznika? Katere lastnosti iščete pri zaposlovanju novih trgovcev?

*»Mislim, da je to zelo pomembno. Pri nas sicer imamo redne trgovke, samo v času dopustov damo na borzo povpraševanje za nadomeščanje in tu, ko pridejo na razgovor, že takoj vidiš prvi vtis s človekom. Vidiš, če nekak je komunikativen, prijazen že tak', ko se s tabo meni. Vidiš, če je to oseba, da se bo vključila v naš kolektiv ali ne.«*

Na kakšen način uvajate novo zaposlene na delovno mesto trgovca?

*»Ko pride kaka nova trgovka k nam, ji povemo, kaj se od nje pričakuje, kak' naj bi se vedla do strank. Na začetku delata po dve trgovki na izmeno, pa jo izkušena trgovka skuša vpeljati med ljudi, da malo vidi, spozna naše stranke. Drugače pa ji povemo, da je potrebno pozdravljati, se zahvaliti, biti vljuden do strank.«*

Ali vaše podjetje predpisuje zaželeno vedenje in izkazovanje čustev vaših trgovcev v odnosu do kupcev? Kakšno je pričakovano, ustrezno vedenje vaših trgovcev do kupcev? Ali na delovnem mestu spodbujate izkazovanje določenih čustev v odnosu trgovec – kupec? Katera čustva spodbujate v tem odnosu? Ali obstajajo čustva/vedenja, za katera ne želite, da jih vaši trgovci izkazujejo v odnosu do strank? Zakaj?

*»Seveda! Mi od naših trgovk zahtevamo vljudnost, prijaznost, komunikativnost. Sicer nekih kodeksov nimamo, nič ni zapisano. Jaz vem, da so trgovke tudi samo ljudje, da ne more bit vedno vesela, nasmejana, da 'ma tudi svoje probleme. Kljub vsemu pa nekaj od trgovk pričakujemo, da se vseeno prijazno obnašajo do strank, so nasmejane. Da niso nesramne, da tudi znajo primet za delo«*

Ali podobna navodila/pričakovanja veljajo tudi za medsebojne odnose znotraj podjetja?

*»Seveda. Pri nas ni mišljeno, da je prijaznost in ustrežljivost prisiljena, narejena. To bi naj bilo samoumevno, tak' do strank pa tudi do sodelavcev, ne.«*

Na kakšen način vašim trgovcem posredujete informacije/navodila o zahtevanem/pričakovanem odnosu (izkazovanju določenih, posameznih čustev) do strank? Kako poteka izobraževanje na tem področju? Ali tovrstno izobraževanje poteka le ob zaposlitvi ali ga organizirate tudi za trgovce, ki so že nekaj časa zaposleni v vašem podjetju?

*»Ko pride trgovka delat k nam, ji povemo, kaj od nje hočemo, kako naj bi delala. Tudi pol vmes, ko je že dalj časa tu, 'mamo kak sestanek, ali pa če je kaj narobe, izberem pravi trenutek, pa se kaj zmenim s trgovkami.«*

Ali preverjate vaše trgovce in njihov odnos do strank? Kako?

*»Jaz sem vedno blizu, tak' da lahko kadarkoli pridem v trgovino pa vidim, kak' moje trgovke delajo, se obnašajo do strank. Drugače pa imamo tudi knjigo pritožb, samo tu še nikol' nobedn ni nič napisal. Mi, ko smo bolj na vasi, to se ljudje vse zmenijo, pa ti pride hitro kaj na ušesa al' pa ti kdo kar sam reče, da »ta tvoja trgovka pa ni v redu ali pa kaj«, in potem jaz sama uredim s trgovko, ji sicer ne rečem, kdo je kaj rekel, samo jo pa opozorim. Take stvari pri nas sproti urejamo, ne čakamo, da bi se nalagalo.«*

Ali obstajajo sankcije/nagrade za neustrezno/pričakovano vedenje do strank?

*»Sicer takih problemov še nismo imeli, samo po moje, če bi se kaka trgovka ves čas neprimerno vedla do strank, bi ji pa pri plači kaj odtegnla, kakih 10 procentov, da bi res vid'la, da to tak' ne gre.«*

Hvala za sodelovanje.