

5

OBSŁUGA KLIENTA W URZĘDZIE

5.1 Informacje podstawowe

W chwili obecnej administracja publiczna coraz bardziej upodabnia się do administracji prywatnej. Oczywiście nigdy nie nastąpi pełne pokrycie się ze sobą tych dwóch płaszczyzn, chociażby z tego względu, że cechą charakterystyczną administracji publicznej jest możliwość stosowania władztwa, co prowadzi do nierównorzędności stron. Jednak w chwili obecnej zauważa się zjawisko odchodzenia od pejoratywnych pojęć „petent” czy „interesant” i zastępowania ich neutralnym określeniem „klient urzędu”. Klienci mogą być indywidualni⁶² bądź instytucjonalni⁶³. Część urzędników ma do czynienia ze stałą grupą klientów instytucjonalnych, a do niektórych za każdym razem zgłaszają się inne osoby.

Z punktu widzenia obywatela podejście urzędniczek bądź urzędników zmienia się stopniowo na lepsze. Pewne jest, że urzędy zachowują swoją odrębność, ale nie powinno to powodować, że osoby w nich zatrudnione nie będą wykonywały swojej pracy w sposób kulturalny, uprzejmy, z zastosowaniem wszystkich zasad obsługi klienta oraz etyki zawodowej. W kolejnych rozdziałach przedstawiono najważniejsze elementy tego zagadnienia.

Zanim przystąpimy do zapoznawania się z komunikacją w procesie obsługi klienta czy rozmową telefoniczną z klientem, warto zauważyć, że świadczenie usług przez urzędników administracji publicznej nie jest niestety łatwym zadaniem. Pierwszym problemem jest to, że usługi nie mogą być „magazynowane”. Klienci często nie zastanawiają się nad tym faktem. Sklepy na przykład przed świętami robią duże zapasy towarów, starając się, żeby niczego nie zabrakło. Urzędnicy mogą jedynie apelować, żeby klienci – wiedząc, że zbliża się „sezon” na daną usługę – postarali się odwiedzić urząd nieco wcześniej.

Przykład

W okresie wakacyjnym i tuż przed jego rozpoczęciem panuje wzmożony ruch w urzędach w celu wyrobienia paszportów oraz dowodów osobistych. Jest to związane z chęcią wyjazdu za granicę, do czego potrzebny jest jeden z tych dokumentów. Właśnie w tym czasie na stronach urzędów pojawiają się informacje z prośbą o wcześniejsze składanie wniosków o wyrobienie tych dokumentów i niezostawianie tego na ostatnią chwilę.

⁶² **Klienci indywidualni** to zwykle mieszkańcy jakiejś miejscowości udający się do urzędu w celu załatwienia swojej sprawy. Przykładowo Jan Kowalski uda się do urzędu gminy w celu wyrobienia dowodu osobistego.

⁶³ **Klienci instytucjonalni** to jednostki, które występują do urzędu w celu załatwienia sprawy, np. przedsiębiorstwo, stowarzyszenie, fundacja czy inny urząd. W ich imieniu do urzędu przychodzi odpowiednia osoba reprezentująca daną instytucję. Może to być sam właściciel bądź upoważniony do tego pracownik. Przykładowo Adam Nowak, właściciel sklepu spożywczego, uda się do urzędu gminy w celu uzyskania zezwolenia na sprzedaż alkoholu.

Dodatkową trudnością w obsłudze klienta urzędu jest to, że świadczona usługa ma charakter niematerialny. Klientowi bardzo często niezwykle trudno jest wyobrazić sobie całą procedurę, jaka musi zostać przeprowadzona, żeby wydać decyzję administracyjną, która nie zajmuje nawet jednej strony A4. Urzędnik powinien mieć tego świadomość, bo wtedy łatwiej będzie mu porozumieć się z klientem i zrozumieć jego zachowanie.

5.2 Komunikacja w procesie obsługi klienta

Kto mówi językiem niezrozumiałym dla nikogo poza nim, nie mówi w ogóle⁶⁴.

Hans-Georg Gadamer

Bardzo ważnym aspektem pracy w każdej organizacji jest proces komunikacji interpersonalnej. Komunikacja jest definiowana jako obieg informacji wewnątrz organizacji, ale także jako wymiana informacji z otoczeniem. Należy pamiętać, że sztuka komunikacji zakłada z jednej strony przekazywanie właściwym adresatom w odpowiednim czasie informacji, które zostaną przez nich zrozumiane, a z drugiej strony – na odpowiedniej interpretacji komunikatów, które my sami otrzymujemy.

CIEKAWOSTKA

Przeprowadzono badania, z których wynika, że pracownik średnio spędza 75–80% dnia na komunikowaniu się. Po przeliczeniu wyjdzie nam, że jest to około 45 minut z każdej godziny!

Źródło: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1998, s. 13

Porozumiewanie się z klientem jest podstawą dobrego załatwienia sprawy, z którą udaje się on do urzędu, ale także niezmiernie ważnym aspektem budowania dobrego wizerunku urzędu. Niestety w komunikacji mogą pojawić się pewne zakłócenia, nazywane szumami. Aby móc sobie z nimi poradzić, najpierw trzeba umieć je wskazać. Poniżej wymieniono najważniejsze z nich.

1. Zakłócenia fizyczne, np. hałas panujący w urzędzie w momencie, kiedy sprawę załatwiamy przy okienku, dookoła którego znajduje się tłum ludzi; zbyt duża odległość od urzędnika, z którym klient rozmawia; nieczytelne pismo.
2. Zakłócenia fizjologiczne, np. przejściowa chryпка czy stałe problemy urzędnika z wymową bądź problemy klienta ze słuchem. Możliwa jest także odwrotna sytuacja utrudniająca komunikację.
3. Zakłócenia psychologiczne, które są wywoływane określonym nastawieniem negatywnym lub pozytywnym. Kiedy w urzędzie pojawi się młoda, ładna, dobrze ubrana kobieta, nastawienie urzędnika najprawdopodobniej będzie inne niż kiedy jej miejsce zajmie kobieta w niechlujnym ubraniu, z brudnymi włosami i podkrążonymi oczami.
4. Zakłócenia semantyczne. Urzędnicy, tak jak każda grupa, stosują własne słownictwo charakterystyczne dla ich środowiska. Często mogą to być pojęcia niezrozumiałe dla innych osób, nieobracających się w tym środowisku na co dzień. Używanie słów niezrozumiałych dla odbiorcy to bardzo często niezamierzone, ale jednak występujące zakłócenie przekazu. Zaburza ono komunikację tym bardziej, że odbiorca nie zawsze sygnalizuje swoje problemy ze zrozumieniem użytych przez nas pojęć.

⁶⁴ Cyt. za: A. Rażny, *Fiodor Dostojewski. Filozofia człowieka a problemy poetyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1988, s. 63.

Należy pamiętać, że komunikacja to nie tylko wypowiediane przez nas słowa. Oczywiście ten rodzaj porozumiewania się naturalnie jest nam najbliższy, ale poza komunikacją werbalną mamy także komunikację niewerbalną.

Komunikacja werbalna

Istnieje na przykład pięćdziesiąt sposobów wypowiedzenia słowa „tak” i pięćdziesiąt sposobów wypowiedzenia „nie”, lecz jest tylko jeden sposób ich napisania.

George Bernard Shaw

Komunikacja werbalna kojarzy się nam przede wszystkim z rozmową prowadzoną z klientem. Może ona przyjąć formę rozmowy prowadzonej osobiście lub rozmowy telefonicznej, opisanej w podrozdziale 5.5.

CIEKAWOSTKA

Przykładem obrazującym wagę komunikacji werbalnej jest historia związana z Napoleonem Bonaparte. Podobno jednym z jego najbliższych doradców zawsze był jakiś niezbyt rozgarnięty oficer, któremu Bonaparte odczytywał na głos pisemne rozkazy przed wysłaniem ich do marszałków i generałów. Jeśli pisany przekaz był na tyle jasny, że rozumiał go dany doradca, Napoleon przyjmował, iż istnieje duża szansa, że jego generałowie również odbiorą daną informację zgodnie z jego intencjami.

Źródło: W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 2001, s. 120–121

Osoba mówiąca musi wziąć pod uwagę, że w wielu sytuacjach w trakcie rozmowy mogą wystąpić pewne zależności:

- To, co masz do przekazania, to 100% informacji.
- To, co zamierzasz przekazać, to 90%.
- To, co myślisz, że przekazałeś, to 80%.
- To, co naprawdę przekazałeś, to 70%.
- To, co słyszą twoi odbiorcy, to 60%.
- To, czego świadomie słuchają, to 50%.
- To, co z twojej prezentacji rozumieją, to 40%.
- Z czym się zgadzają, to 30%.
- Co zapamiętali, to 20%.
- To, co potrafią odtworzyć lub powtórzyć, to 10%⁶⁵.

Ważnym elementem komunikacji jest forma aktywnego, świadomego słuchania. Pomaga ona w zrozumieniu się obu stron dzięki włączeniu się słuchacza do rozmowy. Kilka podstawowych technik aktywnego słuchania wymieniono poniżej.

1. **Taktyka pytań otwartych**, czyli takich, które zmuszają ich adresata do dłuższych wypowiedzi. Zwykle zaczynają się od słów: **Dlaczego...? Kiedy...? Jak...? Ile...?** itp.
 - **Dlaczego** chce się pan odwołać od tej decyzji?
 - **Kiedy** otrzymała pani to pismo z urzędu gminy?
 - **Jakie** informacje pana interesują? **Jakich** informacji pan potrzebuje?
 - **Jakie** dokumenty ma pani przy sobie?
 - **Jak** mogę panu pomóc?
 - **Z kim** możemy się skontaktować w razie pytań w sprawie pana instytucji?

⁶⁵ M. Neymann (red.), *Komunikacja i kultura biznesu w Europie*, Warszawa 2005, s. 23.

2. **Taktyka pytań zamkniętych**, czyli takich, na które klient odpowiada „tak” lub „nie”. Pytania te rozpoczynają się od słowa: Czy...?
 - Czy wniósł pan opłatę za to pismo?
 - Czy ma pan przy sobie tę decyzję?
 - Czy może się pani tutaj podpisać?
 - Czy dowiadywał się pan, co w tej sprawie należy zrobić?
 - Czy przynosił pan już odpowiednie formularze?
 - Czy otrzymała już pani w tej sprawie odpowiedź?
3. **Taktyka parafrazy**, czyli powtórzenia własnymi słowami tego, co powiedział klient. Celem tego działania jest upewnienie się, że dobrze rozumiemy to, co chce nam przekazać nadawca.
 - Innymi słowy, chodzi pani o to, żeby...
 - Jeśli dobrze pana zrozumiałam, chce pan...
 - A więc uważa pani, że...

Poza tym dobrze by było, aby w trakcie rozmowy urzędnik pamiętał o stosowaniu komunikatów mających na celu dowartościowanie klienta. Dzięki ich użyciu zbuduje dobrą relację z klientem. Można zastosować tutaj jedno bądź kilka z wymienionych zdań.

- Dziękuję za punktualne przybycie. / Dobrze, że przyszedł pan trochę wcześniej.
- Cieszę się, że ma pan wszystkie potrzebne dokumenty.

Ważnym zachowaniem w rozmowie z klientem jest też okazywanie cierpliwości oraz odpowiednie odczytywanie sygnałów drugiej strony. Należy uważać, żeby nie wtrącać się w wypowiedź klienta. W tym celu po zakończonym przez niego zdaniu należy odczekać 3–4 sekundy, aby upewnić się, czy na pewno skończył swoją myśl. Takie działanie ma dwie zalety: po pierwsze nie przeszkadzamy w wypowiedzi klienta, wytrącając go z jakiejś myśli, po drugie zaś sami mamy chwilę na zastanowienie się, co mamy odpowiedzieć.

Niestety w trakcie rozmowy urzędnika z klientem mogą pojawić się zachowania utrudniające prowadzenie efektywnego dialogu. Najczęściej popełniane błędy zostały wymienione w punktach od 1 do 5.

1. Okazywanie znużenia oraz obojętności wobec tego, co mówi rozmówca. Często oznaką takiego zachowania jest jednoczesne przeglądanie dokumentów niezwiązanych z danym klientem czy jednoczesne rozmowy z innymi osobami znajdującymi się w pokoju.
2. Wtrącanie własnych uwag rozprasających klienta. Przerwywanie w niegrzeczny sposób w trakcie wypowiedzi klienta.
3. Brak koncentracji na tym, co próbuje przekazać nam klient.
4. Zwracanie się do klienta „po nazwisku”.
5. Negatywna reakcja na sprawę klienta: „Tego nie da się załatwić”, „Termin już minął, nie da się z tym nic zrobić”.

Drugim rodzajem komunikacji werbalnej jest **forma pisemna**. Przyjmuje ona w życiu codziennym postać m.in. listu, e-maila (korespondencja mailowa została przedstawiona w podrozdziale 5.7) czy faksu. Z kolei w komunikowaniu instytucjonalnym, politycznym i publicznym są to wszystkie pisma oficjalne, jak polecenia, rozkazy, instrukcje czy akty prawne, np. rozporządzenia, zarządzenia czy decyzje. Forma pisemna charakteryzuje się brakiem natychmiastowej informacji zwrotnej czy została prawidłowo zrozumiana. Z drugiej strony – dzięki temu, że ma trwałą formę – zawsze można sprawdzić, jaka była jej treść, co jest trudne w przypadku formy werbalnej.

Komunikacja niewerbalna

Niektórzy powiedzieli wszystko,
zanim jeszcze otworzyli usta.

Elias Canetti

CIEKAWOSTKA

Zadając sobie pytanie, dlaczego komunikacja niewerbalna jest tak istotna w naszym życiu – nie tylko prywatnym, ale i zawodowym – jako odpowiedź warto przytoczyć znaną anegdotę o prezydencie Franklinie D. Rooseveltcie. Podobno prezydent, witając gości w Białym Domu, wymieniał z każdym z nich uścisk dłoni. Nowo przybyli wypowiadali standardową formułę: „Dobry wieczór, panie prezydencie, jak się pan czuje?”. Niewerbalna odpowiedź Roosevelta była jak najbardziej poprawna – uprzejmie uśmiechał się i potakiwał, jednak jednocześnie mówił: „Dobrze, dziękuję, ale właśnie zamordowałem swoją teściową.” Podobno nikt nie zauważył dziwnych słów prezydenta! Ludzie zwracali uwagę jedynie na sygnały niewerbalne. Co prawda, anegdota ta była tak często powtarzana, że trudno stwierdzić, czy jest w niej ziarno prawdy, jednakże z całą pewnością można uznać, iż ludzie mają skłonność do zwracania uwagi na wiadomości niewerbalne⁶⁶.

Mówi się, że na dobry odbiór naszej wypowiedzi przeciętnie aż w 90% wpływa to, jak mówimy, a tylko w 10% – co mówimy. Dlatego też komunikacja niewerbalna jest tak ważna w każdym urzędzie. Bywa ona określana mianem komunikacji pozasłownej, ponieważ obejmuje komunikaty pozbawione słów bądź uzupełniające słowa. Inaczej mówiąc, główną rolę komunikacji niewerbalnej jest wspomaganie i nadawanie czytelności komunikacji werbalnej. W tym celu urzędnik ma do dyspozycji swój wygląd, przede wszystkim strój. Powinien on być schludny, dostosowany do pracy z klientem.

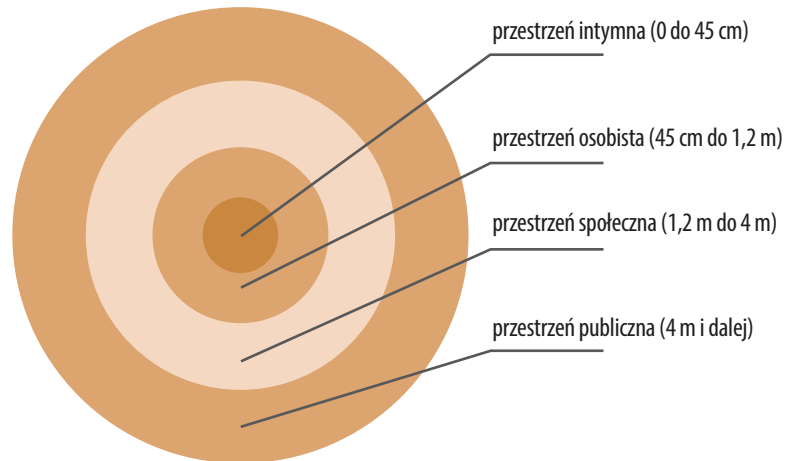
W komunikacji niewerbalnej niezwykle ważną rolę odgrywa gestykulacja. Zarówno jej brak, jak i nadmierne stosowanie będzie negatywnie odbierane przez rozmówcę. Poza tym należy pamiętać, że gesty w różnych kręgach kulturowych mogą mieć odmienne znaczenie. A przecież w urzędzie mogą także pojawić się obcokrajowcy. W tabeli 23 wskazano interpretację gestu polegającego na unoszeniu brwi, który w Polsce kojarzy się ze zdziwieniem, ale w innych państwach niekoniecznie będzie w ten sam sposób odbierany przez rozmówcę.

Tabela 23. Zróżnicowana interpretacja gestu związanego z unoszeniem brwi⁶⁶

| Kultura | Znaczenie |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| Amerykani i Kanadyjczycy | Zainteresowanie, zdziwienie |
| Brytyjczycy | Sceptycyzm |
| Niemcy | „Jesteś bystry!”, „Świetny pomysł!” |
| Filipińczycy | „Cześć!” |
| Arabowie | „Nie!” |
| Chińczycy | Niezgoda |
| Tongijczycy | „Tak” lub „Zgoda” |
| Peruwiańczycy | „Pieniądze” lub „Zapłać” |

⁶⁶ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Warszawa 2006, s. 93.

Kolejny element to odległość pomiędzy rozmówcami. Będzie ona zależała od kręgu kulturowego, w jakim wychowały się rozmawiające ze sobą osoby, ale także od osobistych preferencji. Oczywiście w urzędzie odległość bardzo często jest wymuszona przez ladę bądź biurko oddzielające klienta od urzędnika, ale warto zapoznać się z ogólnie uznawaną koncepcją przestrzeni zaprezentowaną na rysunku 7.



Rysunek 7. Koncepcja przestrzeni Edwarda T. Halla⁶⁷

Strefa intymna (prywatna) rozciąga się od powierzchni ciała do odległości ok. 45 centymetrów. Mają do niej wstęp tylko ludzie, z którymi łączy nas szczególnie związek emocjonalny. Naruszenie tej strefy przez obce osoby odbierane jest zazwyczaj w sposób negatywny, powoduje pojawienie się dyskomfortu i skrępowania.

Strefa osobista rozciąga się od 45 do 120 centymetrów od naszego ciała i dzieli nas od ludzi podczas typowych kontaktów zawodowych, chociaż tutaj także realizowane są kontakty ze znajomymi i przyjaciółmi. Strefa ta daje nam poczucie „normalności” kontaktów.

Strefa społeczna występuje w odległości od 1,2 do 4 metrów. To w niej następuje komunikacja z osobami nieznanymi.

Strefa publiczna rozciąga się powyżej 4 metrów. Jest przeznaczona do zwracania się ku audytorium złożonemu z większej liczby osób, np. prezentacja na sali, szkolenie grupy.

W komunikacji niewerbalnej istotne znaczenie odgrywa także kontakt wzrokowy. Jego brak może sugerować lekceważenie klienta, jednakże zbyt długie, uporczywe wpatrywanie się w rozmówcę także będzie odczytane negatywnie – może po prostu irytować. Te dwie relacje trzeba umiejętnie wypośredkować.

Komunikacja niewerbalna uzupełnia w dużym stopniu komunikację werbalną. Przykładowo kierując klienta do odpowiedniego pokoju, jednocześnie wskazujemy kierunek ręką, a potwierdzając pytanie, które pada w rozmowie, potakujemy głową. Ma to charakter stymulujący, podtrzymujący rozmowę, a jednocześnie okazujący nasze zaangażowanie. Jednocześnie należy wskazać, że komunikacja niewerbalna jest bardziej szczerą, trudniej w niej ukryć nasze prawdziwe odczucia i intencje.

⁶⁷ B. Spitzberg, K. Barge i S. Morreal, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, przeł. P. Izdebski, A. Jaworowska, D. Kobylińska, Warszawa 2007, s. 191.

SPRAWDŹ SIEBIE

1. Wymień zakłócenia (szумы), które mogą wystąpić w trakcie komunikacji.
2. Wymień znane Ci taktyki aktywnego słuchania.
3. Jakie błędy urzędnicy popełniają najczęściej w trakcie rozmowy z klientem?
4. Wymień elementy komunikacji niewerbalnej.
5. Wymień i scharakteryzuj strefy występujące w kontaktach międzyludzkich.

5.3 Podstawowe standardy obowiązujące w urzędzie

Obecnie urzędy, tak jak i organizacje prywatne, starają się wypracować jak najlepszy wizerunek. Mają temu sprzyjać różnego rodzaju szkolenia, ale także wprowadzane w poszczególnych urzędach regulaminy czy instrukcje obsługi klienta. Są one aktami obowiązującymi wewnątrz danego urzędu. Standardy wprowadzane tymi aktami powinny zawierać informacje o wzorcowych, oczekiwanych sposobach zachowania pracowników w kontaktach z klientami. W szczególności mogą to być wytyczne dotyczące ubioru, wyglądu stanowiska pracy, dotrzymywania tajemnicy firmowej, obsługi telefonicznej, mailowej, osobistej klientów czy reagowania w trudnych sytuacjach. Poza dokumentami tworzonymi przez poszczególne jednostki pojawiają się również programy o charakterze ogólnopolskim. Dobrym przykładem może być tutaj projekt „Klient w centrum uwagi administracji”. Był on realizowany przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w latach 2010–2012. Współfinansowano go ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Na podstawie tego programu opracowano publikację pt. *Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej*⁶⁸.

ZŁOTE ABECADŁO ZARZĄDZANIA SATYSFAKCJĄ KLIENTÓW

- Analizuj na bieżąco czynniki wpływające na satysfakcję klienta.
- Badaj potrzeby klienta, aby jak najefektywniej go obsłużyć.
- Czekaj cierpliwie, aż klient do końca opisz swój problem.
- Dostosowuj język komunikacji do możliwości klienta.
- Eliminuj przeszkody uniemożliwiające realizację celów.
- Filtruj informacje od klienta, wydobywając sedno sprawy.
- Gotuj się na wyzwania i pojawiające się okresowe trudności.
- Hamuj procesy wpływające na brak satysfakcji klienta.
- Ignoruj nietaktowne zachowania klienta.
- Kieruj klienta do osoby kompetentnej, jeśli nie masz możliwości rozwiązania jego problemu.
- Licz na zrozumienie i wzajemną współpracę z klientem.

⁶⁸ *Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej*, Warszawa 2012, http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/monitorowanie_wytyczne.pdf (dostęp: 06.06.2015).

- Mów do klienta językiem prostym, nie używaj slangu branżowego.
- Nastawiaj się pozytywnie do każdego klienta.
- Oddzielaj sprawy od osoby, obsługuj sprawnie i profesjonalnie.
- Panuj nad emocjami, bądź zycziwy dla klienta.
- Reaguj na zmieniające się potrzeby klienta.
- Stawiaj się na miejscu klienta.
- Traktuj klienta jak partnera przy rozwiązywaniu sprawy.
- Ułatwiaj klientowi przechodzenie przez skomplikowane procedury.
- Włączaj klienta, w miarę możliwości, w proces decyzyjny.
- Zbieraj doświadczenia, doskonaląc się w obsłudze klienta.

Źródło: Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Załącznik 08 do „Wytucznych”.

Ważnym aspektem związanym z dobrym wizerunkiem urzędu jest przede wszystkim kompetencja jego pracowników, toteż powinni oni stale podnosić swoje umiejętności oraz śledzić zmiany pojawiające się w prawie. Niedopuszczalna jest sytuacja, kiedy do urzędnika przychodzi klient lepiej poinformowany w zmianach, jakie zaszły w prawie.

SPRAWDŹ SIEBIE

1. Jakimi dokumentami wprowadza się standardy obowiązujące w poszczególnych urzędach?
2. Wymień kilka zasad złotego ABECADŁA zarządzania satysfakcją klientów.

5.4 Obsługa klienta w urzędzie

Przychodząc do urzędu, klient często ma bardzo mgliste pojęcie na temat sprawy, którą chce załatwić. Co więcej, zazwyczaj nie wie, gdzie powinien się udać w celu załatwienia swojego problemu czy też jakie powinien mieć ze sobą dokumenty. Urzędnik powinien w takiej sytuacji pamiętać o zachowaniu pełnego profesjonalizmu. To, co dla niego jest rutyną, dla klienta jest nowością. Trzeba być tego świadomym.

Obsługę klienta możemy podzielić na dwie podstawowe formy, tj. obsługę bezpośrednią oraz pośrednią. Obsługa bezpośrednia polega na indywidualnym kontakcie klienta z urzędnikiem, podczas gdy obsługa pośrednia to kontakt z urzędem przy pomocy np. strony internetowej czy poczty. Możemy wyróżnić także samą czynność udzielenia informacji.

Udzielenie informacji

Urzędnik powinien udzielać informacji w sposób jasny, rzetelny oraz aktualny. Jeśli czegoś nie wiemy, lepiej zapytać koleżankę czy kolegę albo zadzwonić do innego wydziału niż wprowadzić klienta w błąd. Każdy jest tylko człowiekiem i ma prawo czegoś nie wiedzieć. Sztuką jest jednak umieć się do tego przyznać i podjąć odpowiednie kroki w celu uzyskania potrzebnych informacji.

Obsługa bezpośrednia klienta

Wizytę klienta w urzędzie z punktu widzenia urzędnika możemy podzielić na kilka etapów. Zostały one przedstawione w tabeli 24.

Tabela 24. Etapy obsługi klienta

| Etap | Charakterystyka |
|--|--|
| 1. Przygotowanie urzędnika do obsługi klienta | <p>Urzędnik, który ma obsługiwać klientów, powinien być do tego odpowiednio przygotowany przede wszystkim merytorycznie. Musi mieć niezbędną wiedzę w zakresie spraw, którymi się zajmuje. Dobrze by było, gdyby urzędnik posiadał także ogólną wiedzę na temat funkcjonowania całego urzędu, żeby w razie potrzeby udzielić klientowi niezbędnych informacji.</p> <p>Poza wiedzą fachową, urzędnik powinien charakteryzować się schludnym i odpowiednim do miejsca pracy ubiorem. Klient powinien mieć wrażenie, że wizyta w urzędzie ma charakter służbowy. Pomocny w tym jest właśnie odpowiedni strój uzupełniony identyfikatorem, który informuje klienta, z kim ma do czynienia.</p> |
| 2. Powitanie klienta | <p>Bardzo ważne, a nawet najważniejsze jest pierwsze wrażenie. Przesądzi bowiem ono o dalszych relacjach, jakie będą panowały pomiędzy klientem i urzędnikiem.</p> <p>Powitanie powinno być stosowne do relacji, jakie panują pomiędzy klientem a urzędnikiem. Jest to stosunek oficjalny, a zatem nie używamy zwrotów typu „Cześć, jak się masz”. Należy użyć zwrotu grzecznościowego „Dzień dobry”, jednocześnie utrzymując kontakt wzrokowy z klientem.</p> |
| 3. Badanie potrzeb klienta | <p>Klient przedstawia urzędnikowi sprawę, z którą do niego przychodzi. Czasami będzie to wymagało pytań ze strony urzędnika w celu uzyskania wszystkich niezbędnych informacji. Warto na tym etapie zastosować techniki aktywnego słuchania (opisane w podrozdziale 5.1).</p> |
| 4. Rozwiązanie sprawy | <p>Po przedstawieniu problemu, z jakim przyszedł klient, urzędnik powinien albo zaproponować jakieś rozwiązanie, albo udzielić odpowiednich informacji. W celu przedstawienia rozwiązań należy używać prostego języka i nie zapominać o parafrazy, żeby upewnić się, czy klient dobrze zrozumiał urzędnika. Należy pamiętać na tym etapie, aby podane rozwiązania czy informacje były aktualne, zgodne z przepisami oraz użyteczne dla klienta.</p> |
| 5. Podziękowanie i pożegnanie klienta | <p>Koniec wizyty klienta to moment, w którym zapraszamy go do ponownej wizyty, jeśli jest taka potrzeba (np. w celu odebrania dowodu osobistego, paszportu). Możemy wręczyć także materiały informacyjne, jeśli akurat urząd takie posiada. Jest to gest, który buduje wizerunek danego urzędu.</p> |
| 6. Wyciągnięcie wniosków ze spotkania | <p>Po skończonym spotkaniu urzędnik powinien przeanalizować jego przebieg i wyciągnąć odpowiednie wnioski. Może procedury wymagają jakiejś zmiany? Urzędnik, który pracuje z klientem, jako jedyny ma możliwość skonfrontowania procedur postępowania w urzędzie z rzeczywistością.</p> |

Urzędy tworzą własne procedury, opisy, zasady, jak postępować z klientem. Wszystko po to, żeby urzędnicy wiedzieli, jak zachowywać się w trakcie obsługi. Przyjmują one postać dokumentów wewnętrznych (wzór 14), regulaminów. Urzędnicy mają obowiązek zapoznania się z nimi i przestrzegania ich.

Wzór 14. Fragment Instrukcji „Standardy obsługi klienta. Urząd Skarbowy w Białej Podlaskiej”**Zasady postępowania przy bezpośredniej obsłudze klienta**

1. Zawsze należy przywitać klienta zwrotem: „Słucham?” lub „W czym mogę pomóc?”
2. Należy dowiedzieć się, dlaczego przyszedł do urzędu, słuchając go uważnie i zadając odpowiednie pytania.
3. Należy skupić się na kliencie i sposobie rozwiązania jego problemu (sprawy).
4. W czasie obsługi klienta nie wolno zajmować się innymi sprawami oraz nie wolno pozwolić, aby inne osoby – w tym pracownicy – przeszkadzali w rozmowie z klientem.
5. Nie wolno podchodzić i przeszkadzać innym pracownikom podczas obsługi klientów.
6. Wszelkie uwagi klientów – zwłaszcza dotyczące uczuć i emocji – powinny być sprowadzone do sytuacji tu i teraz, a osoba obsługująca powinna koncentrować się na zachowaniach, faktach i procedurach. Należy cierpliwie słuchać klienta, nie okazywać mu zniecierpliwienia i irytacji oraz nie przerywać jego wypowiedzi.
7. Odpowiedzi należy klientowi udzielić spokojnie, językiem dla niego zrozumiałym, unikając żargonu zawodowego i skrótów myślowych oraz bez dodatkowych komentarzy (dostosować wypowiedź do jego języka, sposobu myślenia).
8. Jeżeli klient prosi o rozmowę z pracownikiem, który jest nieobecny, należy spróbować udzielić klientowi wyjaśnień w takim stopniu, w jakim jest to możliwe, ewentualnie poinformować o terminie powrotu do pracy pracownika nieobecnego.
9. Jeżeli klient wielokrotnie prosi o ponowne wyjaśnienie, należy przemyśleć swoją metodę tłumaczenia i udzielić wyjaśnień w inny sposób, ostatecznie zgłosić problem bezpośrednio przełożonemu.
10. W przypadku gdy zgłaszający się po usługę klient jest negatywnie nastawiony i bezpośrednio wyraża niezadowolenie ze sposobu załatwienia sprawy, pracownik nie wdaje się w polemikę z klientem. W sposób uprzejmy przyjmuje uwagi klienta i stara się wyjaśnić zaistniały problem, a gdy jest to niemożliwe – w sposób uprzejmy, ale stanowczy informuje klienta o sposobie załatwienia sprawy (zgłaszanego problemu).
11. Nie wolno pozostawić klienta z nierozwiązanym problemem.
12. Należy udzielać rzetelnych informacji, nie wprowadzać klienta w błąd.
13. Udzielając informacji, należy być pewnym siebie i precyzyjnym.
14. W przypadku braku możliwości osobistego obsłużenia klienta należy poinformować go o powyższym i skierować do kompetentnego pracownika.
15. Przed zakończeniem obsługi klienta należy upewnić się, czy przekazane informacje zostały przez niego zrozumiane.
16. Najbardziej pożądane zachowanie pracownika obsługującego klienta:
 - a) uśmiech, pogodny wyraz twarzy;
 - b) kontakt wzrokowy i zwrócenie się postawą ciała w kierunku klienta w trakcie rozmowy;
 - c) aktywne słuchanie (testowanie zrozumienia, podsumowywanie, potwierdzanie minalnie, kontakt wzrokowy);
 - d) zadawanie pytań otwartych na etapie rozpoznawania potrzeb i zamkniętych na etapie podejmowania decyzji;
 - e) otwarta postawa ciała i spokojna, stonowana gestykulacja;
 - f) nie za szybkie tempo mówienia, niski i spokojny ton głosu;
 - g) przedstawienie się przez wypowiedzenie imienia i nazwiska, wstając z miejsca (nie podajemy ręki, chyba że na wyraźne wyciągniętą rękę klienta);
 - h) nieujawnianie własnych uczuć, postaw, potrzeb;
 - i) nieujawnianie swojej prywatności i nieingerowanie w prywatność klienta;
 - j) przestrzeganie zasady koncentracji na zachowaniach, a nie na osobie.