

RADOSŁAW HANCEWICZ

# PROFESJONALNA OBSŁUGA KLIENTA

i radzenie sobie  
z trudnym klientem  
w urzędzie



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.

Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/pokurz>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3872-7

Copyright © Radosław Hancewicz 2012

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- **Lubię to!** » Nasza społeczność

---

# Spis treści

---

<b>Wstęp</b>	<b>5</b>
<b>1. Dlaczego trzeba i warto zajmować się profesjonalną obsługą w instytucji publicznej?</b>	<b>9</b>
Skąd się wziął klient w instytucji publicznej?	10
Dlaczego musimy zajmować się profesjonalną obsługą w instytucjach publicznych?	14
Dlaczego warto zajmować się profesjonalną obsługą, czyli co my z tego mamy?	18
Bariery mentalne, czyli dlaczego bywa tak trudno?	20
Gdzie nasza empatia?	24
Czy urzędnik rzeczywiście ma być sługą?	27
Obsługa a wizerunek urzędu – wspólne relacje	30
Rola kierowników w zapewnieniu profesjonalnej obsługi	31
Co składa się na profesjonalną obsługę w urzędzie?	32
<b>2. Urzędnik i jego rola w profesjonalnej obsłudze klienta – standardy zachowań</b>	<b>35</b>
Jaki nie powinien być profesjonalny urzędnik, czyli co wkurza u tych, którzy nas obsługują?	35
Pożądane postawy i standardy zachowań każdego urzędnika podczas obsługi klientów	37

<b>3. Typy trudnych klientów i sposoby radzenia sobie z nimi w urzędzie</b>	<b>67</b>
Skąd się biorą trudni klienci i jak urzędnicy zazwyczaj chcą sobie z nimi radzić?	67
Kto to jest trudny klient i kto nim na pewno nie jest?	71
Generalne zasady postępowania z trudnymi klientami	73
Typy trudnych klientów i sposoby radzenia sobie z nimi	75
<b>4. Jak zorganizować profesjonalną obsługę w urzędzie? Standardy działania instytucji</b>	<b>95</b>
Czym są organizacyjne standardy obsługi klienta i po co są ustalane?	95
Jak opracować i skutecznie wdrożyć standardy obsługi klienta?	97
Standardy architektoniczne	107
Standardy proceduralne	110
Standardy informacyjne	115
Standardy wizerunkowe	119
Problemy z wdrażaniem standardów i sposoby radzenia sobie z nimi	121
<b>O autorze</b>	<b>125</b>

---

## Urzędnik i jego rola w profesjonalnej obsłudze klienta — standardy zachowań

---

Choć na profesjonalną obsługę składa się wiele czynników, w tym te, które dotyczą organizacji, to kluczem zawsze pozostaje urzędnik wraz ze swoimi cechami, postawami i zachowaniami.

**Jaki nie powinien być profesjonalny urzędnik, czyli co wkurza u tych, którzy nas obsługują?**

Najbardziej odpowiednim wprowadzeniem do dyskusji na temat, jaki powinien być profesjonalny urzędnik, będzie wskazanie tych postaw i zachowań, których u niego nie akceptujemy. Kiedy szkole urzędników z zakresu profesjonalnej obsługi, właśnie od tego zaczynamy, ponieważ dopiero odpowiedź na pytanie: „Co mnie denerwuje w osobie, która mnie obsługuje?” pozwala wielu ludziom włączyć empatię i zrozumieć, że oni także są postrzegani przez pryzmat takich zachowań. Problemem wielu urzędników jest postawa, którą można skomentować biblijnym określeniem: widzisz drzazgę w oku bliźniego swego, a belki w swoim nie dostrzegasz. Tak jak my, występując w roli klientów, widzimy wszystkie złe zachowania i niedociągnięcia urzędników, którzy nas obsługują, tak nasi klienci widzą i nazywają takie same niedociągnięcia w świadczonej przez nas obsłudze. Zacznijmy więc od listy wspomnianych zachowań.

### **Cechy, postawy i zachowania, których jako klienci nie akceptujemy u urzędników:**

- ignorancja, lekceważenie klienta i jego sprawy, brak zainteresowania,
- arogancja,
- brak zaangażowania, wykonywanie pracy od niechcenia,
- traktowanie klienta jak zła koniecznego,
- wywyższanie się urzędnika,
- zarzucanie klientowi niewiedzy lub braku przygotowania,
- poganianie klienta, wprowadzanie nerwowej atmosfery, brak cierpliwości,
- opieszałość urzędnika,
- „spychologia”,
- liczenie na niewiedzę klienta,
- bałagan w dokumentacji i na stanowisku pracy,
- gburowatość,
- niespójna informacja,
- odbieranie telefonu podczas obsługi klienta,
- robienie przerwy lub kończenie pracy, kiedy są jeszcze klienci,
- załatwianie prywatnych spraw w trakcie pracy,
- jedzenie w miejscu obsługi,
- brak elastycznej postawy w reakcji na bieżące potrzeby,
- brak inicjatywy,
- kończenie rozmowy, kiedy klient chce jeszcze rozmawiać,
- brak kultury osobistej,
- mowa ciała zdradzająca negatywne emocje,
- niestosowny wygląd,

- pouczanie klienta,
- „wycieczki osobiste” urzędnika w stosunku do klienta,
- długi czas oczekiwania na zauważenie klienta,
- traktowanie klienta jak głupszego,
- odwoływanie się do władztwa instytucji zamiast do racjonalnych argumentów,
- brak dyskrecji,
- brak tłumaczenia powodów podjęcia takiej, a nie innej decyzji,
- brak informacji, w jaki sposób klient może kontynuować sprawę,
- niewysłuchanie klienta do końca,
- spóźnianie się.

Powyższa lista nie jest zapewne wyczerpująca, ale zawiera najczęściej wymieniane problemy, które trzeba potraktować poważnie, bez szukania usprawiedliwień. Praca nad profesjonalną obsługą składa się z dwóch etapów. Pierwszy polega na doprowadzeniu do „stanu zerowego”, tj. na wyeliminowaniu wszystkich zachowań, które powodują niesmak i poczucie braku profesjonalizmu. Drugi etap polega na rozwijaniu i konsekwentnym umacnianiu zachowań, które służą obsłudze i umacniają w klientach przekonanie, że jest profesjonalna.

## Pożądane postawy i standardy zachowań każdego urzędnika podczas obsługi klientów

### Ideał to urzędnik miły i kompetentny

Przed kilkoma laty robiono w Polsce badania i pytano respondentów, jaki powinien być idealny urzędnik. Ludzie wskazywali różne pożądane zachowania czy cechy, jednak wśród wszystkich bezapelacyjnie

na pierwsze miejsce wybiły się dwie. Urzędnik ma być miły i kompetentny!

W związku z tym, że pojęcia te nie były dokładnie zdefiniowane, należy rozumieć je szeroko. Urzędnik miły to urzędnik kulturalny, okazujący szacunek, pomocny, cierpliwy, grzeczny, pogodny, komunikujący swoją otwartość zarówno werbalnie, jak i przy użyciu mowy ciała.

Z kolei urzędnik kompetentny to urzędnik, który ma wiedzę merytoryczną, ale ma też wiedzę szerszą niż płaszczyzna, którą się zajmuje, może umiejętnie wskazać dalszą drogę załatwiania sprawy, swoją wiedzę potrafi przystępnie zakomunikować itd.

Wszystko, o czym piszę w tym rozdziale, da się zakwalifikować do któregoś z tych pojęć. Dlatego powiedzieć urzędnikowi, że ma być miły i kompetentny, to za mało. Trzeba przedstawić konkret i dlatego w kolejnych punktach nastąpi próba sformułowania i dookreślenia tego konkretnego.

## Zaangażowanie w pracę i obsługę

Całkiem niedawno udałem się do urzędu miejskiego w celu złożenia deklaracji dotyczącej podatku od nieruchomości. Miejscem, gdzie składało się wspomnianą deklarację, był pokój znajdujący się najbliżej wejścia do urzędu, czyli typowy punkt obsługi, do którego dziennie przychodzi wiele osób. Wchodząc do pokoju, miałem już częściowo wypełnioną deklarację, jednak do jej ukończenia potrzebowałem pomocy urzędniczki. Przywitała mnie pani w średnim wieku, która po moim wejściu odłożyła spokojnie kanapkę (o jedzeniu będę jeszcze pisał) i zapytała, w czym może mi pomóc. Wyglądała na bardzo rozluźnioną i lekko zmęczoną. Kiedy zapytałem, czy może mi pomóc dokończyć wypełnianie deklaracji, usłyszałem następującą wypowiedź: „Wie pan co? Hmm... Ja nie wiem... Ja za pięć minut kończę moją zmianę. Może koleżanka, która zaraz przyjdzie, panu pomoże...? Hmm... Albo dobrze, pokaże pan tę deklarację...”



Brak zaangażowania i wykonywanie pracy od niechcenia to kolejne przykłady postaw i zachowań, które wywołują jak najgorsze skojarzenia. Ta urzędniczka nie była ani niemila, ani niekompetentna. Była po prostu znudzona, co mnie zniesmaczyło. Często klienci mówią tak: „Skoro jej się nie chce pracować, to po co tu siedzi. Tylu ludzi nie ma pracy i na pewno starałoby się bardziej na tym stanowisku, ale oczywiście pani urzędnik jest nie do ruszenia”.

Każdy urzędnik musi sobie zdawać sprawę, że motywacja i zaangażowanie są nie mniej ważne niż kompetencje merytoryczne. Wielu się wydaje, że są niezastąpieni, bo dużo wiedzą. Smutna będzie dla nich wiadomość, że o wiele bardziej wartościowym pracownikiem jest ten, kto ma mniejsze kompetencje, ale jest bardziej zaangażowany. Zresztą podobnie wygląda to, kiedy mówimy o odbiorze urzędnika. Stażysta, który się stara i chce pomóc klientowi, wielokrotnie zostanie lepiej oceniony i częściej nazwany profesjonalnym urzędnikiem niż pracownik z bogatym doświadczeniem, któremu nic się nie chce.

## Zainteresowanie i indywidualne traktowanie

Wielu klientów po wyjściu z urzędów skarży się na brak zainteresowania, lekceważenie przez urzędnika ich i sprawy, z którą przyszli, a nawet na jawne ignorowanie. Takie wrażenie w wielu miejscach powstaje po potraktowaniu przez urzędnika kolejnych klientów, jakby byli wazonikami do zapakowania na taśmie produkcyjnej w fabryce, tj. każdy jest taki sam, na każdy mam, jako urzędnik tyle samo czasu, i do tego praca jest tak monotonna, że wykonuję ją rutynowo. Sprawia to, że nie chce mi się wysłuchać klienta, nie interesuje mnie to, z czym przyszedł, a moje główne zadania to koncentracja na czynnościach, które muszę wykonać, żeby nikt nie zarzucił mi złej pracy.

— Witam. Pan pewnie po to zaświadczenie do MOPR-u. Proszę, tu ma pan wniosek, tu ulotkę, w której są wskazówki, jak ten dokument wypełnić, a po wypełnieniu pan wróci. Następny proszę — to wypowiedź, która ilustruje opisany wyżej brak zainteresowania i indywidualnego podejścia.

Taka postawa jest przeciwieństwem profesjonalizmu. Oczywiście, nikt nie mówi, że urzędnik w każdą sprawę ma się angażować uczuciowo i emocjonalnie, jednak obsługa powinna być świadczona w taki sposób, żeby klient odniósł wrażenie indywidualnego traktowania i odczuł życzliwe podejście urzędnika, który jest zainteresowany jego sprawą, mimo iż pewnie załatwia setki takich spraw w miesiącu.

## Kultura osobista i szacunek to podstawa

Na kulturę osobistą człowieka składa się kilka czynników. Podstawą wszystkiego jest szacunek do drugiego człowieka, który determinuje nasze zachowania w stosunku do innych. Jeśli ludzie, którzy nas otaczają, nie będą mieli poczucia, że są przez nas szanowani, nigdy nie powiedzą, że jesteśmy kulturalni. Dotyczy to nie tylko sytuacji prywatnych, towarzyskich, ale także urzędu i relacji pomiędzy urzędnikami a klientami. Ci drudzy bardzo często wymieniają brak kultury urzędnika jako dowód nieprofesjonalnej obsługi.

Podstawą powinno być to, że każdego traktujemy z jednakowym szacunkiem, nie zwracając uwagi, czy mamy do czynienia z osobą bardzo wykształconą lub dobrze sytuowaną, czy wręcz przeciwnie. Każdy ma prawo do równego traktowania w urzędzie administracji publicznej, a ponadto każdy człowiek ma prawo do szacunku.

Przy tej okazji warto też wspomnieć o innym elemencie składającym się na kulturę osobistą, jakim jest takt. Jest to zachowywanie się zgodnie z zasadą: „Nie czyni drugiemu, co tobie niemiłe”. A to z kolei wyklucza zachowania, takie jak pokazywanie kogoś palcem

i przywoływanie go w ten sposób do siebie, stwierdzenie, czy nie widział pan kartki, że wchodzi się pojedynczo, albo pouczanie młodej matki stojącej w kolejce, że jej dziecko za głośno płacze i przez to nie możesz się skupić.

## Nie jesteś nikim lepszym

O tym, że jako urzędnik nie jesteś kimś ważniejszym od klienta, pisałem już wcześniej. Arogancja, wywyższanie się urzędnika oraz traktowanie klienta jak głupszego to — w mojej ocenie — największe grzechy nieprofesjonalnego urzędnika, ale o tym już było.

## Zasada kompleksowej obsługi

Psychologia to magiczne słowo klucz, które dla wielu ludzi jest wręcz synonimem administracji publicznej. Niestety, w wielu przypadkach niebezpiecznym.

Żeby nie powstawało w urzędzie wrażenie psychologii, każdy urzędnik powinien kierować się zasadą kompleksowej obsługi klienta, czyli jeśli jest to możliwe, jak najpełniej obsłużyć klienta, nie odsyłając go do innych urzędników ze sprawami, które może załatwić sam.

## Przedstawianie się przez telefon

Dzwoniąc pewnego razu do jednego z urzędów, w ramach powitania usłyszałem od urzędnika: „No co tam?”. W pierwszej chwili mnie zamurowało. „Czy dodzwoniłem się do urzędu?” — pytam. „Ojej, bardzo pana przepraszam, myślałem, że to kolega. Tak dodzwonił się pan do urzędu...”.

Ta historia, jak wszystkie inne w tej książce, jest autentyczna. Mogę sobie wyobrazić, że pewnie przed chwilą ten urzędnik rozmawiał z kolegą, który miał coś sprawdzić i oddzwonić. Jednak jako klient nie chcę i nie muszę poszukiwać racjonalnych wytłumaczeń tego, co usłyszałem. Totalny niesmak i brak profesjonalizmu. Tak

samo zresztą jak w przypadku innych powitań typu: „Halo”, „Słucham”, „Halo, proszę”, „Taaak...” itd.

Urzędnik, przyjmując rozmowę telefoniczną, ma tylko jedną możliwą ścieżkę postępowania — musi się przedstawić imieniem i nazwiskiem. To, w jakiej formule to zrobi, jest także ważne, zupełna podstawa to: „Dzień dobry, Jan Kowalski, słucham?”. Najlepiej jednak, jeśli przyjmiemy zasadę, że każdy urzędnik w rozmowach telefonicznych ma obowiązek kulturalnego przywitania się, przedstawienia pełnym imieniem i nazwiskiem, podania jednostki organizacyjnej, której jest pracownikiem, oraz zapytania, w czym może pomóc.

Taka formuła powinna brzmieć: „Dzień dobry, Jan Kowalski, Urząd Miejski w ..., w czym mogę pomóc?”.

I tu kilka wyjaśnień. Po pierwsze, imię i nazwisko musi być wypowiedziane z taką szybkością, żeby rozmówca je usłyszał i zrozumiał, w sposób umożliwiający mu zapisanie naszych danych. Jeśli nie dosłyszał i chce dopytać, ma do tego pełne prawo, a naszym obowiązkiem jest przedstawić się ponownie, w sposób umożliwiający zapisanie. Zasadą jest, że urzędnik w pracy nie jest osobą anonimową i każdy ma prawo wiedzieć, z kim rozmawia. Nic mnie tak nie śmieszyło, kiedy jeszcze pracowałem jako dziennikarz, jak powoływanie się przez urzędników na ochronę danych osobowych, gdy próbowałem dociec, jak się nazywają. Więc żeby było jasne — urzędnik w pracy to funkcjonariusz publiczny, a jego imię i nazwisko nie jest objęte ochroną danych osobowych w takim znaczeniu, że może się za takim prawem kryć, kiedy chce pozostać anonimowy.

Po drugie, po nazwisku nie wymieniamy wszystkich komórek organizacyjnych, w skład których wchodzi nasze stanowisko pracy. Podajemy tę informację, która najwięcej powie dzwoniącemu. Jeśli najważniejsza jest nazwa instytucji, to jej używamy. Jeśli nazwa instytucji jest bardzo długa, a najwięcej informacji zawiera nazwa

komórki organizacyjnej, w której pracujemy, podajemy właśnie ją. Trzeba się tu kierować zdrowym rozsądkiem.

Po trzecie, jakim sformułowaniem można kończyć powitanie? Najlepsze w mojej ocenie jest: „W czym mogę pomóc?”, choć spotkałem wielu urzędników, którzy mieli przed tym opory. W ostateczności można powiedzieć: „Słucham”, jednak mnie jako klienta dużo pozytywniej nastawia do urzędnika pierwsza z tych formuł.

Odpowiednie przedstawianie się przez telefon ma wśród urzędników bardzo wielu przeciwników. Co jednak symptomatyczne, zazwyczaj przeciwni są ci, którzy niespecjalnie przykładają się do obsługi klientów. Oni doskonale wiedzą, że przedstawienie się przez telefon to automatycznie przymus lepszej obsługi. Klient, znając nazwisko, może się przecież poskarżyć. Chcę zwrócić uwagę, że to — oczywiście — ważny aspekt omawianego obowiązku, ale nie jedyny. Drugim jest zwykła ekonomia. Jeżeli jako klient zadzwonię do urzędu i nie wiem, z kim rozmawiam, możliwa jest taka sytuacja. Tłumaczyłem urzędnikowi przez dwadzieścia minut swoją zawiłą sytuację, a on udzielał mi odpowiedzi na pytania. Rozłączam się, bo uważam, że wszystko wiem, ale już po chwili przypominam sobie o jeszcze dwóch drobnych pytaniach, na które może odpowiedzieć tylko ktoś, kto zna całą moją sytuację. Dzwonię do urzędu, nie wiem, z kim rozmawiałem, więc trafiam do kolejnego urzędnika, któremu muszę znowu dwadzieścia minut tłumaczyć moją zawiłą sytuację, żeby zadać owe dwa krótkie pytania. Gdzie tu sens? Ja tracę jako klient, bo muszę zainwestować w ten kontakt z urzędem nie dwadzieścia, a czterdzieści minut. Dokładnie tak samo jest po stronie urzędu. Łącznie nie poświęci mi on dwudziestu, a czterdzieści swoich cennych minut, w których jego pracownik mógłby robić coś zupełnie innego.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A central image showing four hands holding puzzle pieces. The top-left hand has red nail polish and holds a tan piece. The top-right hand has light pink nail polish and holds a tan piece. The bottom-left hand holds a tan piece. The bottom-right hand holds a red piece. The pieces are arranged in a 2x2 grid, with the red piece at the bottom right.
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# KIM DLA CIEBIE JESTEM, KLIENTEM CZY PETENTEM?

Praca w urzędzie na pierwszej linii frontu to ciężki kawałek chleba. Urzędnik z przystawionego okienka często z założenia jest traktowany jako wróg. Niby sensem jego pracy jest udzielenie pomocy osobie, która przychodzi do urzędu ze swoim problemem, jednak nie od dziś wiadomo, że na linii rząd – interesant trwa cicha, lecz zaciepła wojna podjazdowa. Jakoś tak zwykle bywa, że reprezentanta państwowej instytucji z miejsca przypisujemy do kategorii „Oni”. Pracownik pierwszej linii urzędowego frontu jest wystawiony na bezustanną krytykę swoich zachowań i postaw, a to wpływa zarówno na stosunek klientów do niego samego, jak i na wizerunek całego urzędu.

Urzędnicy, tak jak pracownicy sektora przedsiębiorstw i wszyscy inni ludzie, bywają różni. Są oczywiście i tacy, którym z jakiegoś powodu nie zależy — pracują w urzędzie, bo nie znaleźli innej pracy, nie lubią swojego zajęcia, chcą w spokoju przeczekać do emerytury... **Jeśli należysz do którejś z tych kategorii, nie czytaj tej książki!** Natomiast koniecznie po nią sięgnij, jeżeli widzisz sens swojej pracy i cieszy Cię to, że na co dzień pomagasz ludziom w „obsłudze” państwa. W książce znajdziesz szereg narzędzi, które pozwolą Ci zwiększyć osobistą skuteczność w relacji z klientami, w tym także tzw. klientami trudnymi. Warto to zrobić — wówczas Twoje zajęcie nabierze nowych barw, klienci nagrodzą Cię uśmiechem, będziesz kończyć dzień z poczuciem dobrze wykonanego obowiązku. A przecież to właśnie ona — satysfakcja — uskrzydla nas jako pracowników!

PATRONI KSIĄŻKI:



książki klasy business

Nr katalogowy: 11936



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
- Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>
- Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 32,90 zł

ISBN 978-83-246-3872-7



9 788324 638727