

Profesjonalna obsługa klienta drogą do spełnienia misji i wizji Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego

Natalia Ashaye

Abstrakt

Obsługa klienta to kluczowy element w pracy urzędnika. Pracownik urzędu zobligowany jest do kontaktu z klientami, prowadzenia kompleksowej obsługi w sposób bezpośredni lub za pomocą różnych środków przekazu, między innymi takimi jak internet czy telefon. Klientem Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS, Kasa) jest zazwyczaj ubezpieczony rolnik, świadczeniobiorca lub jego członkowie rodziny i nie ma on możliwości wyboru innej formy ubezpieczenia, co nie zmienia faktu, że jego obsługa przez to może być mniej profesjonalna.

Opracowanie prezentuje zasady obsługi klienta w urzędzie, przypomina jak bardzo profesjonalizm urzędników wpływa na wizerunek instytucji. Odniesienie do misji i wizji Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego ukazuje cel pracy pracowników Kasy i to, do czego powinni dążyć. W publikacji zebrano najważniejsze zasady profesjonalnej obsługi klienta, tak aby każdy urzędnik – rozpoczynający dopiero karierę zawodową czy też bardziej doświadczony – mógł w dowolnym momencie sięgnąć po praktyczne wskazówki i przypomnieć sobie dobre standardy pracy. Artykuł ma także uświadomić pracownikom, jak wiele od nich zależy – od ich zaangażowania i podejścia do klienta, jak bardzo ważna jest ich praca, a także z jakimi wyzwaniami wiąże się to odpowiedzialne zadanie.

Słowa kluczowe: klient, komunikacja, obsługa klienta, trudny klient, wizerunek.

Natalia Ashaye, słuchaczka studiów podyplomowych „Rolnicze Ubezpieczenia Społeczne – funkcjonowanie, administracja i aspekty prawne” na Uniwersytecie Kaliskim im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu.

Wstęp

Głównym celem artykułu jest omówienie zagadnień związanych z bezpośrednią i pośrednią obsługą klienta, a także odpowiedź na pytanie: czym jest komunikacja. Do osiągnięcia tego celu przyjęto cele szczegółowe, które poruszają pojęcia takie jak: komunikacja werbalna i niewerbalna, techniki aktywnego słuchania i co wpływa na satysfakcję klienta oraz jak postępować z klientem. Artykuł opracowano na podstawie analizy wybranej literatury z zakresu nauk o komunikacji społecznej, własnego doświadczenia zawodowego, a także na podstawie tygodniowej analizy liczby klientów obsłużonych w punkcie informacyjnym przez Wydział Ubezpieczeń w Grudziądzu.

Zagadnienia wstępne

Na początku artykułu należy przytoczyć treść Misji i Wizji Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego: „Misją Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego jest efektywna i profesjonalna realizacja zadań Kasy wynikających z ustawy o ubezpieczeniu społecznym rolników. Wizją Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego jest osiągnięcie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego”¹. Taki jest cel istnienia instytucji i kierunek, w którym zmierza. Wszystkie te założenia są niemożliwe do wykonania bez profesjonalnej pracy urzędników. Cytując „Wieloletni plan działania na lata 2021–2025”: „Wieloletni plan działania służy wypełnianiu Misji Kasy. Zgodnie z przyjętą wizją ukierunkowuje on na ciągły rozwój i doskonalenie instytucji, w której sprawna i rzetelna obsługa klientów realizowana jest na podstawie przepisów prawa, zasad racjonalnego i przejrzystego gospodarowania środkami finansowymi, oraz przy wykorzystaniu nowoczesnej technologii i potencjału pracowników”². Plan zakłada także zapewnienie pracownikom odpowiedniego rozwoju zawodowego, doskonalenie polityki informacyjnej oraz dążenie do podnoszenia poziomu komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, ze szczególnym uwzględnieniem zakresu informacji o świadczonych usługach. W planie bardzo często pojawia się pojęcie komunikacji, co w najprostszym tłumaczeniu oznacza: przekazanie informacji – zdolność do odbioru i zrozumienia przekazu. Mówiąc o komunikowaniu się należy także pamiętać o e-komunikacji, która cały czas się rozwija i stanowi nieodzowny element naszej

1. KRUS, *Wieloletni plan działania na lata 2021–2025*, Warszawa 2022, s. 8.

2. Ibidem, s. 8.

rzeczywistości. Analizując założenia planu, jego cel główny i cele szczegółowe, pracownicy Kasy muszą pamiętać, że do ich obowiązków należy „realizacja zapisów ustawy z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników”³, jak również dbanie o pozytywny wizerunek instytucji.

Czym jest zatem wizerunek? Jest to nic innego jak wzór, pierwowzór, odbicie, obraz. Według Słownika języka polskiego wizerunek to image, czyli wykreowany przez daną osobę (lub na jej użytek przez innych) obraz własnej osobowości. To również wypracowane (często przez specjalistów w tym zakresie) publiczne oblicze osoby lub organizacji, które przedstawia je w korzystnym świetle i służy zdobyciu społecznej akceptacji dla jej działalności, a tym samym pozyskiwaniu coraz większych rzesz sympatyków i klientów⁴. Na negatywny wizerunek wpływa wiele czynników, między innymi: niewłaściwe dopasowanie atrybutów tożsamości do cech docelowego segmentu rynku; rozbieżność między deklarowanymi a rzeczywistymi zachowaniami jednostki; nieskuteczna komunikacja; oddziaływanie konkurentów; zmienność otoczenia. Dlatego tak ważne jest, aby pracownik urzędu miał świadomość, jakie zachowania wpływają na pozytywny wizerunek instytucji⁵.

Komunikacja

Zagadnienia z zakresu komunikacji są kluczowe, jeśli mówimy o obsłudze klienta, ponieważ skuteczna komunikacja jest fundamentem każdej interakcji z klientem. Komunikacja ma wpływ na budowanie pozytywnej relacji, rozwiązywanie problemów, zrozumienie potrzeb klienta, unikanie nieporozumień, efektywność obsługi czy profesjonalizm i wizerunek firmy. Klienci często potrzebują precyzyjnych informacji dotyczących zasad, procedur dokumentów, czy terminów – jasność i zrozumiałość informacji pomagają unikać nieporozumień i błędów. Życzliwe i profesjonalne podejście wzmacnia wizerunek instytucji jako kompetentnej i przyjaznej obywatelowi. Także umiejętność aktywnego słuchania oraz komunikacji pozwala na skuteczniejsze rozwiązywanie problemów klientów, a jasność przekazywanych informacji skraca czas obsługi, zmniejsza liczbę ponownych wizyt i zapytań, co usprawnia działanie urzędu. „Komunikowanie jest jednym z najstarszych procesów społecznych. Towarzyszy ono człowiekowi od momentu, kiedy istoty ludzkie zaczęły żyć w grupach i organizować pierwsze struktury. Dziś nie można wyobrazić sobie nowoczesnych społeczeństw,

3. Ibidem, s. 11.

4. B. Dunaj, *Słownik współczesnego języka polskiego*, Warszawa, Wilga, 1996, s. 317.

5. J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu, 2004, s. 18.

których członkowie nie porozumiewają się między sobą. Wielu badaczy zgodnie przyznaje, że społeczeństwa istnieją dzięki przekazywaniu informacji i komunikacji. Oznacza to, że procesy te stanowią fundament społeczeństwa, bez którego nie mogłoby ono funkcjonować, trwać i dokonywać transmisji dziedzictwa kulturowego z pokolenia na pokolenie”⁶. Proces komunikowania przebiega na kilku poziomach:

- interpersonalne komunikowanie dwóch jednostek;
- komunikowanie grupowe i międzygrupowe;
- komunikowanie instytucjonalne, także polityczne;
- komunikowanie masowe⁷.

Pojęcie „komunikowanie” jest homonimem, ponieważ to nie tylko szeroki proces w rozumieniu przekazu informacji, lecz także przemieszczanie się ludzi, przedmiotów. W artykule tym mowa o komunikowaniu społecznym, procesie związanym z porozumiewaniem się jednostek ludzkich na poziomie interpersonalnym, jak również grupowym.

Umiejętna komunikacja decyduje o sukcesie zawodowym, polepsza relacje międzyludzkie, wpływa na satysfakcję klientów, wizerunek organizacji, i to nie tylko wśród klientów, lecz także wśród współpracowników⁸. We współczesnym świecie bardzo często komunikacja między ludźmi przebiega na znaczną odległość za pomocą telefonu lub internetu. Nie oznacza to jednak, że bezpośredni kontakt z rozmówcą jest mniej ważny. Bywa nawet, że jest on kluczowy dla powodzenia przedsięwzięcia. Rozmówcy porozumiewają się ze sobą za pomocą słów, czyli uczestniczą w komunikacji werbalnej. Towarzyszy jej zazwyczaj komunikacja niewerbalna, a więc wymiana informacji za pomocą tonacji i modulacji głosu, mimiki, gestów, postawy ciała, wyglądu. Informacja przekazana od nadawcy do odbiorcy zarówno w formie werbalnej, jak i niewerbalnej to komunikat. Przepływ informacji działa w obie strony; odbiorca informacji również wysyła swoje komunikaty. Komunikację dzieli się także na bezpośrednią i pośrednią. Bezpośrednia to m.in. rozmowa, dialog, dyskusja czy wywiad, pośrednia – za pomocą różnych środków przekazu. W komunikacji pośredniej wyróżnić można komunikację pisemną, telefoniczną czy wideokonferencję. Komunikację możemy również podzielić na zewnętrzną i wewnętrzną, którą dalej jeszcze możemy podzielić na komunikację pionową i poziomą⁹.

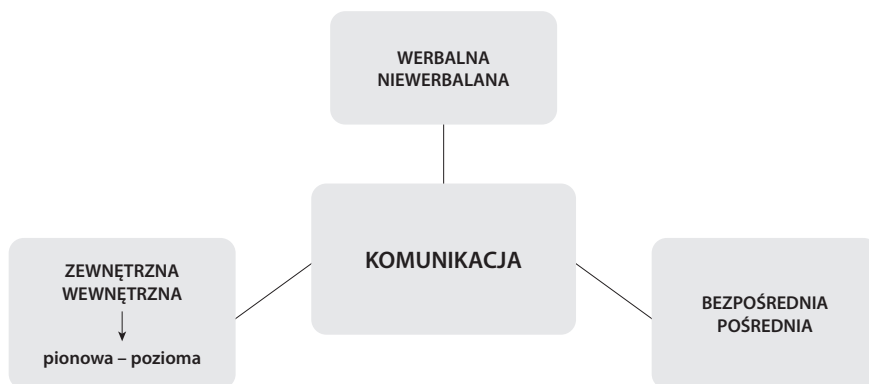
6. B. Dobek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 1998, s. 7.

7. Ibidem, s. 7.

8. K. Szymańska, *Obsługa klienta* [w:] *Marketing w handlu*, red. L. Białoń, Warszawa, WSM, 2011, s. 191.

9. K. Szymańska, *Obsługa klienta jako źródło innowacyjności* [w:] *Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionów*, red. E. Gąsiorowska, L. Borowiec, PWSZ w Ciechanowie, Ciechanów 2010, s. 311.

Rysunek 1. Podział komunikacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Szymańska, Obsługa klienta jako źródło innowacyjności [w:] Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionów, Ciechanów 2010.

Do czasów powstania mowy ludzie porozumiewali się za pomocą sygnałów niewerbalnych, dopiero później nastąpiło komunikowanie werbalne. To właśnie od tych dwóch form zależy efektywność komunikowania. Zazwyczaj obie formy występują jednocześnie, wyjątkiem jest np. radio, gdzie ograniczamy się jedynie do formy werbalnej. Środkiem komunikowania werbalnego jest język, dzięki któremu porozumiewamy się, działamy, pytamy, ujawniamy swoje myśli. „Język wpływa na wszelkie aspekty ludzkich stosunków. Może także być źródłem werbalnego nieporozumienia”¹⁰. Nieporozumienia są nierozłącznym elementem komunikacji, gdyż pojawia się tu problem konotacji i denotacji znaków werbalnych, gdy kontekst zostanie źle zrozumiany przez uczestników procesu komunikowania. Pojęcie denotacji odnosi się do słów, konotacji dotyczy emocji, uczuć związanych ze słowami. Tutaj też pojawia się kolejny podział, na formę ustną i pisemną. Ta pierwsza daje więcej możliwości ekspresji uczuć i myśli, gdyż dochodzi tu środek komunikowania niewerbalnego, druga – pisanie jest natomiast formą trwałą, daje możliwość starannego przygotowania się, ma najczęściej charakter formalny. Z kolei wszystko, co pokazujemy, przekazujemy nie za pomocą słów jest mową niewerbalną – gesty, ruchy ciała, postawa, wyraz twarzy, mimika, głos, wygląd fizyczny. Komunikaty te mogą być wysyłane świadomie lub nieświadomie, mogą być pewnym celowym zachowaniem, aby wpłynąć na odbiorcę. Czasami też trudno nad nimi zapanować, gdy pojawia się np. strach, niepewność, niezadowolenie.

10. B. Dobek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 1998, s. 25.

Komunikacja niewerbalna odgrywa tu bardzo ważną rolę. Każdy urzędnik mający kontakt z klientem powinien mieć świadomość, jak istotna jest umiejętność właściwej komunikacji. Sposób formułowania wypowiedzi ma bezpośredni wpływ na jej odbiór i może znacząco wpłynąć na przebieg całej rozmowy. Mimika, utrzymanie kontaktu wzrokowego, rytm, szybkość mówienia czy wysokość głosu są wzmocnieniem komunikatu werbalnego.

Komunikowanie niewerbalne dzieli się na kilka grup, takich jak:

- 1) *kinetyka*, czyli mowa ciała, mimika, gestykulacja, ruchy ciała, kontakt wzrokowy;
- 2) *parajęzyk*, który dzieli się na:
 - cechy wokalne głosu, np. ton, barwę, wysokość głosu, tempo mówienia;
 - interferencje wokalne, czyli wzajemne oddziaływanie na siebie dwu lub więcej cech głosu oraz wszelkie dźwięki pozajęzykowe, takie jak: uf, ach, eee;
- 3) *samoprezentacja człowieka*, np. wygląd fizyczny, ubiór, fryzura, makijaż, dodatki;
- 4) *dotyk*, np. uścisk dłoni, poklepywanie, obejmowanie;
- 5) *proksemika*, relacje przestrzenne między osobami, np. dystans interpersonalny;
- 6) *chronemika*, gdzie czas występuje jako sygnał komunikacyjny, np. punktualność;
- 7) *elementy otoczenia*, np. temperatura, oświetlenie.

Komunikowanie niewerbalne pełni także kilka funkcji, wychodzących z relacji, jakie występują między komunikowaniem werbalnym i niewerbalnym:

- 1) *emblematy* – zastępują terminy werbalne (np. pokazanie podniesionego kciuka);
- 2) *ilustratory* – ilustrują wypowiedź (np. „taaaaka duża ryba”);
- 3) *pozy* – ukazywanie uczuć i emocji, bardziej niż ich rzeczywisty stan, wyolbrzymianie;
- 4) *regulatory* – towarzyszą wypowiedzi (np. podanie ręki);
- 5) *adaptory* – pomagają przystosować się do sytuacji, opanować emocje (dotykanie warg, drapanie się po karku, pocieranie nosa, poprawianie okularów, itp.)¹¹.

Zgodnie z założeniami opracowanymi w 1970 roku przez antropologa R. Birdwhistella 35% informacji przekazywane jest przez komunikaty słowne, a 65% – przez bezsłowne. Inny badacz, psycholog A. Mehrabian, wskazał z kolei w 1972 roku, że 93% informacji przepływa kanałem niewerbalnym, a tylko 7% werbalnym¹². Bez słów przekazuje się więcej, ale niełatwo te komunikaty odczytać. Komunikaty niewerbalne

11. Ibidem, s. 28–29.

12. R. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, przeł. G. Skoczylas, Poznań 2006, s. 143; Por. D.G. Leathers, *Komunikacja niewerbalna. Zasady i zastosowania*, przeł. M. Trzcńska, Warszawa 2007, s. 20–25.

są najczęściej wysyłane w sposób nieświadomy, a kontrolowanie zachowania jest o wiele trudniejsze niż kontrola nad wypowiedzianymi słowami¹³.

Znając sposoby komunikowania się, werbalne i niewerbalne, należy pracować nad swoją mową ciała i sygnałami, jakie my wysyłamy odbiorcy. Posiadając taką wiedzę, jesteśmy świadomi, z jakim klientem mamy do czynienia i o czym świadczą jego gesty, czy jego nastawienie jest przyjazne, czy też nie, czy jest to osoba lękliwa, a może pewna siebie.

Tabela 1. Zachowanie niewerbalne w procesie komunikowania w zależności od nastawienia rozmówcy

Zachowania niewerbalne w procesie komunikowania (w zależności od nastawienia rozmówcy)	
Nastawienie nieprzyjazne	Nastawienie przyjazne
Unika wymiany spojrzeń	Patrzy w oczy rozmówcy
Pochyla, odwraca głowę	Kiwa głową aprobująco
Mimika uboga, zła	Uśmiecha się
Mocno ściska dłonie	Trzyma dłonie otwarte
Pociera często nos, głowę	Zbliża się do rozmówcy
Zachowanie osoby lękliwej	Osoba pewna siebie
Często przymyka oczy	Oczy naturalnie otwarte
Nerwowo porusza rękami	Trzyma ramiona luźno, swobodnie
Zasłania często usta	Odsłania sylwetkę, twarz
Wierci się na krześle	Siedzi pewnie, spokojnie
Nerwowo kiwa nogą	Trzyma nogi spokojnie, wygodnie
Nastawienie wrogie, agresywne	Nastawienie zdecydowania, bezwrogości
Uśmiecha się z politowaniem	Spogląda na rozmówcę trzy czwarte czasu rozmowy
Ma nieprzyjemny wyraz twarzy	Wyraz zdecydowania, pewności
Grozi palcem wskazującym	Gestykułuje dłońmi
Podnosi brwi z niesmakiem	Lekko odwraca głowę w bok
Wstaje, by unieść się nad rozmówcę	Lekko napina ciała, gdy zaczyna mówić
Zaciska dłonie w pięści	Trzyma dłonie otwarte
Patrzy ponad głowę rozmówcy	Patrzy prosto w oczy

Źródło: G. Łasiński, *Sztuka prezentacji*, <http://www.empi2.pl/sposob-wypowiedzi-mowa-ciala-n-35.html>, dostęp 29.04.2022.

13. Ch.W. Moore, *Mediacje – praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, przeł. A. Cybulko, M. Zieliński, Warszawa 2009, s. 205.

Mowa ciała to temat bardzo szeroki. Bardzo często nie mamy świadomości, co właśnie mówi nasze ciało. Zdarza się, że nasze zachowanie i cała mowa niewerbalna są poza naszą kontrolą. Niektórych gestów czy ruchów możemy się jednak wyuczyć, nad innymi możemy próbować zapanować. Warto jednak wiedzieć, co oznaczają.

1. **Zakrywanie ust** – dłoń zakrywa usta, a kciuk opiera się o policzek, gdy podświadomość rozkazuje stłumić kłamlive słowa, które dopiero co wypowiedzieliśmy. Czasami ludzie próbują zamaskować ten gest, symulując lekki kaszel. Jeżeli osoba mówiąca używa tego gestu, to świadczy, że mówi nieprawdę. Jeśli zaś osoba, z którą rozmawiasz, zasłania swoje usta w chwili, gdy mówisz, oznacza to, że wy-daje jej się, że ty kłamiesz.
2. **Dotykanie nosa** – dotykanie nosa jest w istocie wyszukaną, zamaskowaną formą gestu zasłonięcia ust. Może się ono składać z kilku delikatnych potarć pod nosem, lecz może być też szybkim, prawie niedostrzegalnym dotknięciem. Pochodzenie tego gestu można tłumaczyć tym, że gdy coś złego przychodzi komuś do głowy, podświadomość nakazuje ręce zakryć usta, lecz w ostatnim momencie, próbując się nie zdradzić, odciąga rękę od twarzy, w rezultacie wykonuje szybki gest dotknięcia nosa. Innym wytłumaczeniem jest to, że kłamanie powoduje swę-dzenie delikatnych zakończeń nerwowych znajdujących się w nosie, a pocieranie uśmierza to uczucie.
3. **Pocieranie oka** – jest próbą ukrycia widocznego oszustwa lub uniknięcia patrzenia w twarz osobie, którą się okłamuje. Ocierając się pod okiem, chcemy uniknąć spojrzenia słuchacza, lub też nie chcemy, aby na nas patrzył.
4. **Pocieranie ucha** – jest to w efekcie próba „nie słyszenia” złych wiadomości. Słuchacz kładąc rękę za uchem lub pocierając je, usiłuje zagłuszyć słowa. Ten wyra-finowany gest jest dorosłą wersją zatykania uszu przez dzieci, które nie chcą słyszeć upomnień dorosłych. Pocieranie ucha z tyłu, ciągnięcie za płatek czy zaginanie całego ucha to często znak, że słuchacz usłyszał już dość lub chce coś powiedzieć.
5. **Rozszerzenie źrenic** – badania sugerują, że źrenice oczu kłamców rozszerzają się bardziej niż źrenice mówiących prawdę. Jest to osobliwe odkrycie, ponieważ rozszerzenie źrenic traktowane jest jako sygnał zainteresowania, podniecenia czy pociągu.
6. **Mruganie** – badania sugerują, że nasilone mruganie wiąże się z oszukiwaniem, ale zwiększona aktywność umysłowa i większa inteligencja również powodują mruganie.
7. **Pocieranie szyi** – osoba pocierająca szyję palcem wskazującym informuje nas, że jest pełna niepewności oraz wątpliwości, jakby chciała powiedzieć: „może...”, „prawdopodobnie nie masz racji...”.

8. Podpieranie głowy – jest to oznaka znużenia. Osoba taka musi „trzymać” głowę, aby nie zasnąć. Poziom znużenia odpowiada sile podtrzymywania głowy przez ręce.

Należy także pamiętać, że gesty w różnych kręgach kulturowych mogą mieć odmienne znaczenie, jak np. unoszenie brwi – w Polsce kojarzy się ze zdziwieniem, ale w innych państwach może być odbierane inaczej.

Tabela 2. Kultura, a znaczenie gestu unoszenia brwi

Kultura	Znaczenie
Amerykanie 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”

Źródło: M. Bartosik-Purgat, Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym, Warszawa 2006.

Obsługa klienta

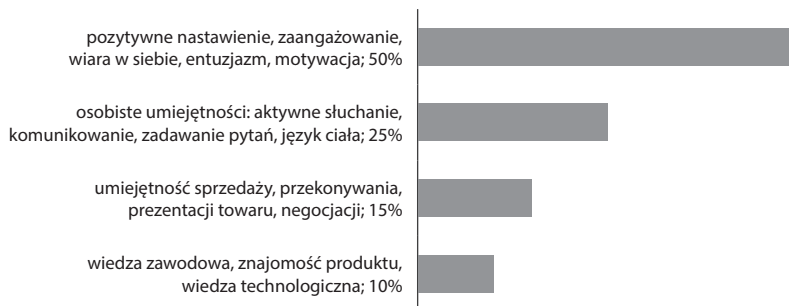
Kolejne ważne zagadnienie przedstawione w artykule to obsługa klienta. Jest ona kluczowa z kilku powodów. Wpływa podobnie jak komunikacja na efektywności i szybkość obsługi, pozytywny wizerunek instytucji, minimalizuje poziom stresu i nieporozumień, zwiększa dostępność usług. Nie każdy urzędnik jest świadomy, jak wiele czynników wpływa na odbiór jego osoby, a co za tym idzie – na wizerunek instytucji. Dlatego ważne jest, aby mieć świadomość, na co zwracać uwagę w swojej pracy. Pracownik zobligowany do obsługi klienta powinien być odpowiednio przygotowany do tego zadania. Powinien wiedzieć, jak ważne jest rozpoznanie potrzeby klienta, jego problemu czy celu wizyty, że to właśnie na podstawie kontaktu z nim, klient kształtuje sobie pogląd na funkcjonowanie urzędu. Podczas bezpośredniego kontaktu, klient tworzy sobie obraz urzędnika, który go obsługuje i tym samym identyfikuje go z urzędem, który reprezentuje. Dodatkowo pracownicy urzędu powinni stworzyć sprzyjający klimat, w którym klient będzie czuł się dobrze i będzie

miał poczucie, że jest ważnym interesantem, na którego urząd oczekiwał. Poprzez zadowolenie klienta można wpłynąć na jego zaufanie do urzędu. Rozpoznanie celu wizyty, udzielenie potrzebnej informacji oraz poinformowanie, jaki będzie dalszy etap załatwienia potrzeby, jeśli sprawa tego wymaga, to najważniejsze zadania osoby pracującej w punkcie obsługi klienta. Niezbędna w tym zakresie jest umiejętność aktywnego słuchania, nie tylko zadawanie pytań, lecz także wiedza merytoryczna.

Na komunikację z klientem wpływa także sama konstrukcja zadawanych pytań. Istnieje wiele rodzajów pytań: pytania o charakterze otwartym, zamkniętym, sprawdzającym, naprowadzającym czy informującym. Zadając pytania otwarte, uzyskujemy odpowiedź w sposób opisowy, na pytania zamknięte – odpowiedź typu „tak”, „nie, nie wiem”. Możemy także sprawdzać klienta, czy dobrze zrozumiał nasz przekaz, lub naprowadzać, jeśli jego komunikat jest niejasny¹⁴. Pytania należy stosować z wyczuciem, tak aby klient nie miał wrażenia przesłuchiwania. Pytania otwarte pozwalają nam na zebranie informacji o potrzebach i oczekiwaniach klienta, zamknięte pozwalają natomiast ustalić fakty, skłaniają do krótkich i rzeczowych odpowiedzi. Stosując parafrazę, potwierdzamy klientowi, w jaki sposób zostało zrozumiane to, co powiedział nasz nadawca. Parafraza najczęściej zaczyna się od słów: „Mówiła Pani przed chwilą ...”, „Chce Pan powiedzieć, że ...”, „Jeżeli dobrze Pana zrozumiałam, to chce Pan powiedzieć ...”. Dzięki temu nasz klient dowiaduje się, że faktycznie go słuchamy i jesteśmy zainteresowani jego sprawą, a przy tym mamy potwierdzenie, czy został on dobrze zrozumiany i w razie potrzeby może nas poprawić. Dobrze byłoby, gdyby podczas rozmowy urzędnik pamiętał o stosowaniu komunikatów, których zadaniem jest dowartościowanie klienta, np. „Dziękuję za punktualne przybycie” czy „Cieszę się, że ma Pan wszystkie niezbędne dokumenty”. Takie rozpoczęcie konwersacji ułatwi późniejszą komunikację i sprawi, że już na samym początku klient będzie czuł się pewniej. Są też zachowania, których urzędnik powinien unikać podczas kontaktu z klientem. Należą do nich m.in.: przerywanie wypowiedzi, lekceważenie rozmówcy, brak skupienia na jego sprawie, okazywanie obojętności czy negatywne reakcje w stylu: „Tego się nie da załatwić”.

14. K. Serafins, *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 146.

Wykres 1. Niezbędne umiejętności do skutecznej obsługi klienta



Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Beckwith, *Co lubią klienci. Przewodnik po strategiach marketingowych*, Helion 2006.

„Relacje pomiędzy urzędem i obywatelem przeszły głęboką transformację na przestrzeni dziejów. Konsekwencją nowego podejścia administracji publicznej do obywatela jest dostrzeganie jego potrzeb i prowadzenie wszystkich działań w ten sposób, by te potrzeby zaspokoić. Obywatel zmienia swój status z petenta zdanego na łaskę urzędników na klienta «współproducenta», którego opinia wpływa na kształtowanie usługi. Urzędnik natomiast wchodzi w nową rolę doradcy klienta, ułatwiającego poruszanie się w gąszczu przepisów”¹⁵. Klienci urzędów są często trudni do zidentyfikowania. Mamy do czynienia z sektorem publicznym, który nie może wybrać sobie ulubionych klientów. Urząd adresuje swoje usługi do całego społeczeństwa i należy pamiętać, że każdy obywatel oczekuje wysokiej jakości obsługi. Warto tutaj też podkreślić, że odchodzimy od pojęcia „petent”, a używamy słowa „klient”. Coraz częściej mówimy również o zadaniach urzędu jako o usługach świadczonych na rzecz mieszkańców¹⁶.

Mamy do czynienia z różnymi rodzajami klientów, ale każdy z nich oczekuje tego samego – rozwiązać swój problem i zaspokoić potrzebę. To od nas zależy, jak potoczy się jego wizyta w urzędzie. Klientem Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego jest zazwyczaj rolnik, były rolnik albo przyszły, domownik rolnika, świadczeniobiorca. Rolnikiem jest: „Pełnoletnia osoba fizyczna zamieszkująca i prowadząca na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, osobiście i na własny rachunek, działalność rolniczą w pozostającym w jego posiadaniu gospodarstwie rolnym, w tym również w ramach grupy producentów rolnych, a także osoba, która przeznaczyła grunty prowadzonego przez

15. Projekt pt. *Klient w centrum uwagi administracji*, Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, s. 18.

16. Ibidem, s. 19.

siebie gospodarstwa rolnego do zalesienia”¹⁷. Tak więc klientem Kasy jest zawężona grupa społeczna, nie może nim zostać każdy obywatel – żeby przystąpić do Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego trzeba spełniać wymagania określone w ustawie z 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników.

Warto więc pokazać klientowi, że sprawa, z którą do nas przychodzi w tym momencie jest dla urzędnika najważniejsza. Klienci bardzo cenią sobie kompetencje i uczciwość pracowników. Warto także pamiętać, że osobie z zewnątrz bardzo trudno jest wyobrazić sobie, jak skomplikowana potrafi być procedura prowadząca do wydania decyzji administracyjnej – nawet jeśli sama decyzja mieści się na jednej stronie A4. Urzędnik powinien mieć tego świadomość, ponieważ wtedy łatwiej będzie mu porozumieć się z klientem i zrozumieć jego zachowanie. Osoba taka może także nie rozumieć fachowych terminów, pytać o rzeczy oczywiste, być niezdecydowana, mieć wątpliwości czy chcieć bardziej szczegółowych informacji. Pracownik ma natomiast prawo nie wiedzieć tego, co nie leży w jego kompetencjach, nie obiecywać rzeczy niemożliwych, prosić o czas, aby móc coś sprawdzić lub dopytać. Ważne, aby nie zostawić klienta z nierozwiązanym problemem.

W szkoleniu pt. „Skuteczna komunikacja z klientem urzędu w kontakcie bezpośrednim oraz za pośrednictwem telefonu lub Internetu (e-mail, czat itd.)”, przygotowanym na zlecenie powiatu wołomińskiego w ramach projektu „E-Starostwo. Wdrażanie usprawnień zarządczych oraz szkolenia kadr Starostwa Powiatowego w Wołominie”, omówiono różne typy klientów i sposoby skutecznej współpracy z każdym z nich.

1. Klient oskarżacz – napięty, energicznie się porusza, nadmiernie gestykuluje, może być agresywny, oskarża, obwinia, wzbudza złość. Ważne, aby w takiej sytuacji pracownik nie atakował klienta, a starał się go wyciszyć, uspokoić, dopytać o powody złości i znaleźć rozwiązanie sytuacji. Jest to zadanie bardzo trudne, aby nie dać się sprowokować.
2. Klient uległy – skulony, nie nawiązuje kontaktu wzrokowego, niezdecydowany, oczekuje wsparcia. Tutaj zadaniem pracownika jest zaopiekowanie się klientem, wskazanie miejsca, gdzie może usiąść, okazanie mu aprobaty i aktywnie słuchać.
3. Klient „komputerowiec” – chłodny, opanowany, nie okazuje emocji, inteligentny, spostrzegawczy, używa niezrozumiałych i specjalistycznych terminów. W tej sytuacji warto dostrzec walory klienta, co wzmocni jego poczucie bezpieczeństwa i zwiększy otwartość. Nie krytykować, a podkreślić jego dokładność i znajomość tematu.
4. Klient roztrzępany – ruchy nieskoordynowane, gubi wątek, często zmienia temat, wydaje się roztargniony, roztrzępany. Tutaj ważne jest, aby udało nam się

17. KRUS, <https://www.krus.gov.pl/niezbednik/slownik-pojec/rolnik/>, dostęp 29.04.2002.

skoncentrować uwagę klienta i wtedy przekazać informację, uważnie go słuchać i dokładnie wytłumaczyć mu, co ma zrobić, uszczegółowić temat¹⁸.

W dążeniu do perfekcyjnej obsługi naszego klienta warto zapoznać się z Załącznikiem do Projektu „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Jest to „Złote abecadło zarządzania satysfakcją klientów”. Zawarte w nim punkty idealnie podsumowują, co robić, aby spełnić oczekiwania klienta, aby nasza praca dawała nam satysfakcję i dobrze wpłynęła na wizerunek firmy.

Tabela 3. Złote abecadło zarządzania satysfakcją klientów

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

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

18. Skuteczna komunikacja z klientem urzędu w kontakcie bezpośrednim oraz za pośrednictwem telefonu lub Internetu (e-mail, czat, itd.), projekt pt. Klient w centrum uwagi administracji współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, s. 10.

Analiza funkcjonowania punktu interesanta

Realizując zadanie stawiane przez misję i wizję Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, pracownicy powinni zachować pełen profesjonalizm. Biorąc pod uwagę różnicowanie klientów, nie zawsze jest to łatwe zadanie. Analizując liczbę klientów obsłużonych w jednym tygodniu przez pracowników Punktu Informacyjnego Wydziału Ubezpieczeń w Grudziądzu, można zauważyć, że w ciągu tygodnia pracownik komunikuje się z około 200 klientami – w sposób pośredni lub bezpośredni. Pracownik informacji, znając różne typy klientów, musi być przygotowany na rozmaite sytuacje. Na co dzień spotyka osoby miłe i życzliwe, ale czasem trafia też na klientów roszczeniowych czy aroganckich. Dlatego tak ważne jest, by potrafił odnaleźć się w każdej sytuacji i znaleźć dobre rozwiązanie – nawet wtedy, gdy rozmowa staje się trudna. Warto umieć jasno określić, na czym polega problem, znaleźć jego przyczynę, zaproponować możliwe rozwiązania i wspólnie wybrać to, które będzie korzystne dla obu stron¹⁹. Nie można także zapominać o uśmiechu, zwykłej życzliwości i empatii czy o podstawowych zwrotach „dzień dobry”, „do widzenia”, „proszę” czy „dziękuję”.

Tabela 4. Liczba klientów Punktu Informacyjnego – Wydziału Ubezpieczeń w Grudziądzu w tygodniu od 25 do 29 kwietnia 2022 roku

Rodzaj kontaktu	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Razem
Osobisty	23	13	14	25	19	94
Telefoniczny	23	22	20	22	20	107

Źródło: Opracowanie własne.

W punkcie obsługi interesanta w Placówce Terenowej w Grudziądzu znajdują się dwa stanowiska – stanowisko Wydziału Ubezpieczeń oraz stanowisko Wydziału Świadczeń. Przy każdym stanowisku pracuje jedna osoba od poniedziałku do piątku w godzinach 7.00–15.00, we wtorki czas pracy wydłużony jest do godziny 16.00. Średnio pracownik Wydziału Ubezpieczeń obsługuje dziennie około 19 klientów, którzy przychodzą osobiście do urzędu z różnorodnymi sprawami, m.in. (1) o objęcie ubezpieczeniem społecznym i zdrowotnym; (2) po wystawienie zaświadczenia o okresach podlegania ubezpieczeniu; (3) dowiedzieć się, ile wynosi wysokość składki; (4) kto może podlegać ubezpieczeniu i jakie dokumenty należy dostarczyć do urzędu; a także (5) w celu rozłożenia zaległości na raty czy też ich umorzenie. To tylko kilka

19. G. Kuś, *Nauczyciel doskonały (ND) – jakość podstawą sukcesu*, Warszawa 2011, s. 18.

przykładów spraw, z jakimi zwracają się klienci do urzędu. Średni czas, jaki pracownik poświęca jednej osobie, to około 26 minut. Nie uwzględnia to jednak rozmów telefonicznych, których jest niemal tyle samo, co wizyt osobistych. W praktyce oznacza to, że czas dla każdego klienta często jest krótszy. Nie biorąc pod uwagę rodzaju kontaktu, urzędnik codziennie obsługuje około 40 klientów. Należy także pamiętać, że pracownikowi przysługuje przerwa w pracy. Przy tak dużym obciążeniu pracą, znajomość zasad profesjonalnej obsługi klienta ma kluczowe znaczenie. To właśnie pracownik pierwszego kontaktu buduje wizerunek instytucji – jego postawa, sposób rozmowy i zaangażowanie wpływają na to, jak klient odbiera urząd.

Podsumowanie

Poprawne funkcjonowanie każdej instytucji, niezależnie – prywatnej czy państwowej – opiera się na skutecznej komunikacji, zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej, a główną rolę w tym procesie odgrywają komunikatorzy, czyli pracownicy firmy. Obecnie szeroko rozumiana komunikacja klasyfikowana jest na czwartym miejscu wśród efektywnych działań człowieka. Komunikaty tworzone przez pracowników w sposób nie tylko werbalny, lecz także przez różne symbole czy gesty pokazują, kim jesteśmy, jakie mamy intencje. Dzięki zastosowaniu odpowiednich technik, których można się nauczyć, komunikator może wywrzeć określony wpływ na drugiego człowieka. Istotne znaczenie w komunikacji ma rodzaj, a więc fachowość stosowanego języka. Budowanie dobrego wrażenia od samego początku rozmowy oraz umiejętność efektywnego słuchania sprawi, że cały proces komunikacji przebiegnie płynnie i jednocześnie pozwoli na wyeliminowanie niepotrzebnych negatywnych napięć. Taka pozytywna komunikacja wymaga od pracownika rzetelnej wiedzy, świadomości oraz ciągłego trenowania tej umiejętności podczas kontaktów z klientami i współpracownikami. Często zupełnie nieświadomie podczas rozmowy używamy sformułowań, które sprawiają, że nasz rozmówca nastraja się negatywnie. Jeśli już na początku stworzymy nieprzyjazną atmosferę, trudno będzie nawiązać dobrą rozmowę i ustalić, jaki jest rzeczywisty powód wizyty klienta w naszym urzędzie. Urzędnik powinien dbać o to, aby rozmowa z klientem przebiegała w pozytywnej atmosferze. Warto okazać klientowi szacunek, potraktować go z uwagą i podejść do każdej sprawy indywidualnie – tak, aby klient czuł się ważny i zauważony. Dlatego powinniśmy doskonalić swoje umiejętności komunikacji we wszystkich płaszczyznach, co sprawi, że będziemy nie tylko lepszymi pracownikami, lecz także ludźmi.

W artykule przedstawiono zasady komunikacji z klientem, czym jest komunikacja werbalna i niewerbalna. Poruszone zagadnienia dotyczące obsługi klienta obrazują

nam, o czym należy pamiętać w codziennej pracy, tak aby każdy klient Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego czuł, że ta instytucja jest dla niego przyjazna, a każdy pracownik umiał poradzić sobie nawet z najtrudniejszym klientem. Cel artykułu osiągnięto poprzez szczegółowe zaprezentowanie zagadnień kluczowych dla pracy z klientem. Artykuł jest praktycznym kompendium wiedzy na temat obsługi klienta i skutecznej komunikacji – kluczowych umiejętności w pracy każdego pracownika. Przypomina także o misji i wizji Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, które wyznaczają kierunek jej działań.

Bibliografia

- Adler R., Rosenfeld L., Proctor R. II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, przeł. G. Skoczyła, Poznań 2006.
- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu, 2004.
- Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Warszawa 2006.
- Beckwith H., *Co lubią klienci. Przewodnik po strategiach marketingowych*, Helion, 2006.
- Dobek-Ostrowska B., *Współczesne systemy komunikowania*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 1998.
- Dunaj B., *Słownik współczesnego języka polskiego*, Warszawa, Wilga, 1996, <http://www.empi2.pl/sposob-wypowiedzi-mowa-ciala-n-35.html>, dostęp 29.04.2022.
- Klient w centrum uwagi administracji*. Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Publikacja w ramach projektu *Klient w centrum uwagi administracji* współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego realizowanego przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa, luty 2012.
- KRUS, *Wieloletni plan działania na lata 2021–2025*, Warszawa 2022.
- Kuś G., *Nauczyciel doskonały (ND) – jakość podstawą sukcesu*, Warszawa 2011.
- Leathers D.G., *Komunikacja niewerbalna. Zasady i zastosowania*, przeł. M. Trzcińska, Warszawa 2007.
- Moore Ch.W., *Mediacje – praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, przeł. A. Cybulko, M. Zieliński, Warszawa 2009.
- Serafin K., *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, Katowice Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2013.
- Skuteczna komunikacja z klientem urzędu w kontakcie bezpośrednim oraz za pośrednictwem telefonu lub Internetu (e-mail, czat, itd.)*, projekt *Klient w centrum uwagi administracji* współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.
- Szymańska K., *Obsługa klienta [w:] Marketing w handlu*, red. L. Białoń, Warszawa, WSM w Warszawie, 2011.

Profesjonalna obsługa klienta drogą do spełnienia misji wizji KRUS

Szymańska K., *Obsługa klienta jako źródło innowacyjności [w:] Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionów*, red. E. Gąsiorowska, L. Borowiec, Ciechanów, PWSZ w Ciechanowie, 2010.

Szymańska K., *Przegląd poglądów na rolę komunikacji w organizacji*, Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie, Ciechanów 2013.

otrzymano: 30.01.2025
zaakceptowano: 04.04.2025

*Ten artykuł jest objęty licencją Creative Commons Attribution 4.0
Licencja międzynarodowa (CC BY 4.0)*



