

*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Zadanie 1: Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją Klienta we wskazanych urządach administracji rządowej

Klient w centrum uwagi administracji

Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją Klienta



Szkolenie „Nowoczesne standardy obsługi Klienta”

Trener Jan Kowalski, dzień 1

Warszawa,
sierpień 2011

Podstawowe informacje dotyczące Zadania 1

- ❖ Zadanie 1 „Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją Klienta we wskazanych urzędach administracji rządowej jest częścią projektu systemowego KPRM „Klient w centrum uwagi administracji”
- ❖ Zadanie 1 realizowane jest w terminie od kwietnia 2011 do lutego 2012
- ❖ Podwykonawcami usług są 4 firmy (PSDB, ClientFirst, Grupa IQS oraz Sofrecom Polska), z których każda odpowiada za wybrane zaplanowane działania
- ❖ Uczestnikami działań są pracownicy 100 wybranych urzędów administracji rządowej

Przewidziane działania



- Konferencja otwierająca
- Szkolenia Etap I
- Identyfikacja Klientów w urzędach
- Badanie satysfakcji Klientów
- Opracowanie katalogów i kart usług
- Szkolenia Etap II
- Organizacja spotkań ewaluacyjnych
- Opracowanie zbioru dobrych praktyk
- Wydanie wytycznych
- Konferencja podsumowująca

SESJA 1: WPROWADZENIE DO PIERWSZEGO DNIA SZKOLENIA



Najczęściej zadawane pytania

- ❖ Kiedy koniec?
- ❖ Kiedy i jak długie będą przerwy?
- ❖ Jak to wszystko będzie wyglądało?
- ❖ Jaki jest cel szkolenia?
- ❖ Kim jest osoba prowadząca i inni uczestnicy?



Prezentacja wzajemna

- ❖ Nazywam się ...
- ❖ Pochodzę z ...
- ❖ W pracy zajmuję się...
- ❖ We współpracy z Klientem najbardziej lubię...



Cel szkolenia

- ❖ Poznanie idei nowych relacji urząd-obywatel
- ❖ Poznanie koncepcji zarządzania satysfakcją Klienta
- ❖ Dostarczenie uczestnikom wiedzy i umiejętności dotyczących nowoczesnych standardów w obsłudze Klienta w urzędzie
- ❖ Praktyczne przećwiczenie użytecznych technik komunikacyjnych
- ❖ Praktyczne przećwiczenie metod postępowania z Klientem w trudnych sytuacjach



Agenda szkolenia – dzień pierwszy

Godziny zajęć	Treść
10.00-10.15	Powitanie
10.15-11.30	Wprowadzenie do szkolenia – sesja 1
11.30-11.45	Przerwa kawowa
11.45-12.30	Zarządzanie satysfakcją Klienta – koncepcje, zmiany w postrzeganiu roli urzędu i pracowników urzędu – sesja 2
12.30-12.45	Krótką przerwa bez serwisu
12.45-14.00	Zarządzanie satysfakcją Klienta – badania – cd. sesja 2
14.00-15.00	Lunch
15.00-16.30	Standardy kontaktu z Klientem – sesja 3
16.30-16.45	Przerwa kawowa
16.45-18.00	Standardy kontaktu z Klientem – działania prewencyjne – sesja 4

Normy i zasady

- ❖ Dyskrecja
- ❖ Bez krytyki i oceny
- ❖ Zaangażowanie w pracę warsztatową
- ❖ Jeden mówi, reszta słucha
- ❖ Uśmiech
- ❖ Punktualność
- ❖ Telefony komórkowe wyłączone

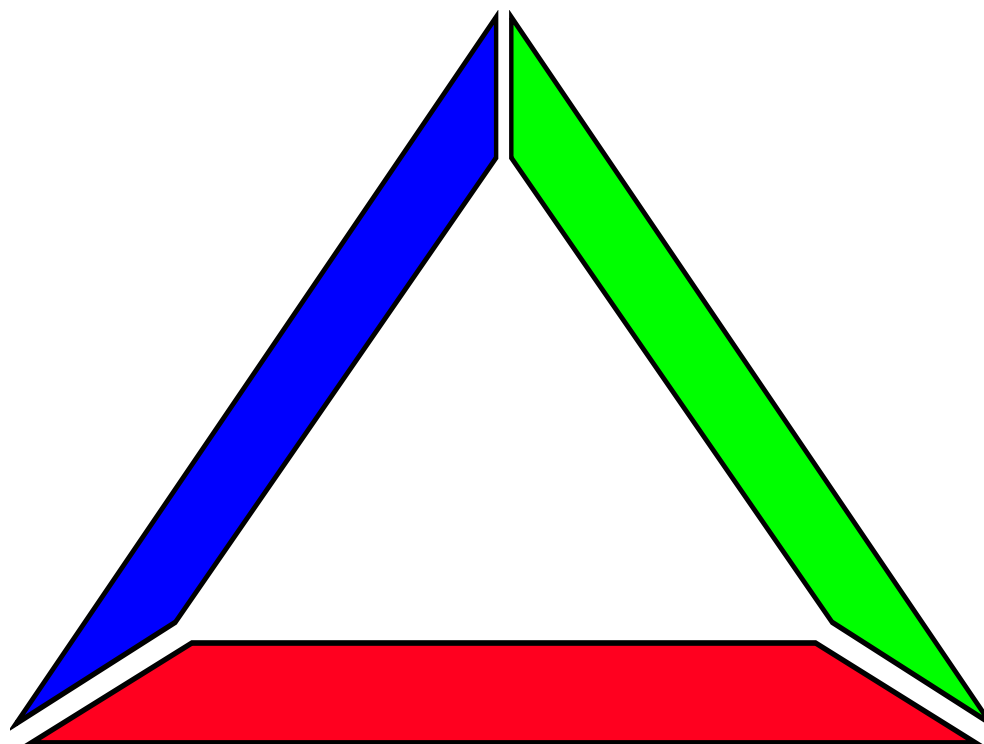




Co to jest satysfakcja Klienta?



Trójkąt satysfakcji



Zadowolony (usatysfakcjonowany) Klient

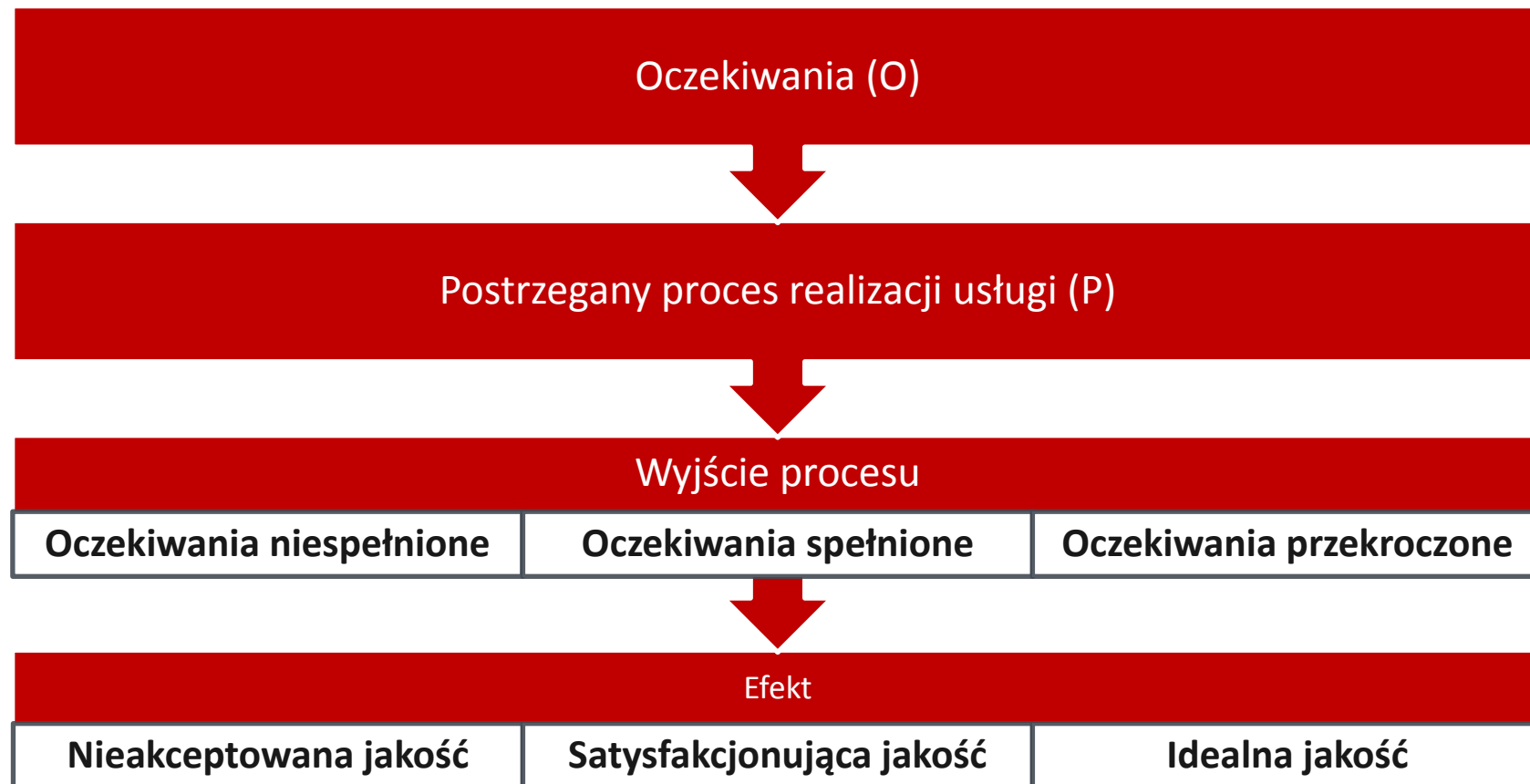
- ❖ Zaledwie 1/3 przypadków niezadowolenia Klientów bierze się ze złej jakości samego produktu
- ❖ Aż 2/3 przypadków niezadowolenia Klienta ma źródło w złej komunikacji pomiędzy personelem a nabywcą
- ❖ Niezadowolony Klient zniechęci do zakupu aż **9 kolejnych osób, psując w ten sposób wizerunek firmy**
- ❖ Zadowolony Klient przekazuje pozytywne opinie co najmniej **trzem osobom** - jest więc najbardziej wiarygodną reklamą
- ❖ W jednym na sześć przypadków Klient decyduje się na zmianę dostawcy z powodu jakości zakupionego produktu, pięciu pozostałych rezygnuje z przyczyn stojących po stronie personelu jakości obsługi

Zależność między zadowoleniem a spełnianiem oczekiwań Klienta

Jeżeli podczas świadczenia usługi:

- ❖ oczekiwania były większe niż dostarczona usługa - **Klient niezadowolony**
- ❖ oczekiwania były mniejsze niż dostarczona usługa - **Klient bardzo zadowolony**
- ❖ oczekiwania pokrywają się z dostarczoną usługą - **Klient zadowolony**

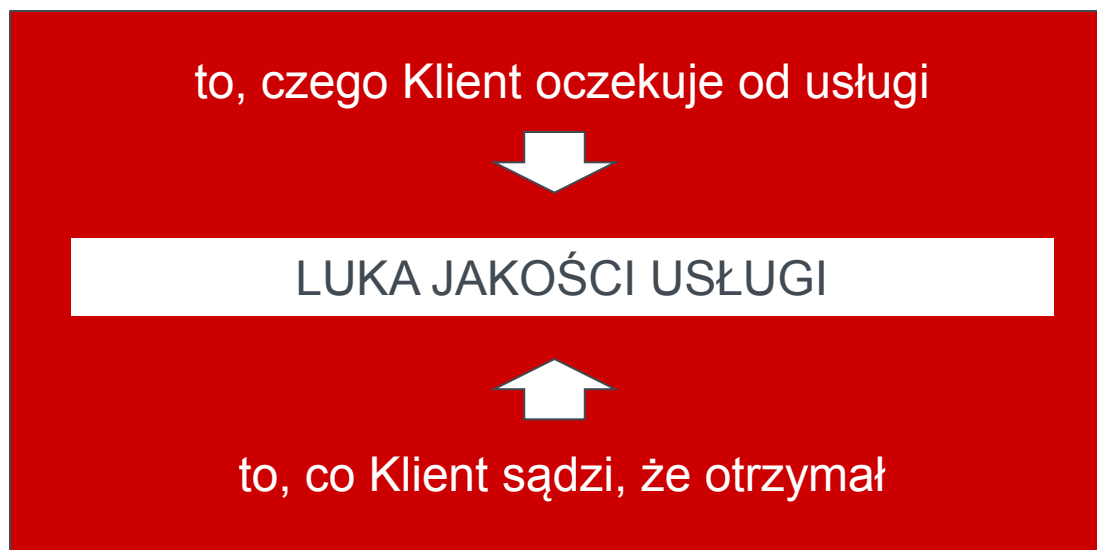
Mechanizm powstawania satysfakcji Klienta



Koncepcja luki jakości usługi

Różnica pomiędzy oczekiwaniami Klienta pod adresem usługi percepcją (postrzeganiem) jakości dostarczonej usługi.

Jeżeli poziom świadczonych usług przewyższa oczekiwania Klienta, to satysfakcja będzie wysoka i odwrotnie.



Źródła oczekiwań Klienta



Urząd przyjazny Klientowi - film



SESJA 2:

ZARZĄDZANIE SATYSFAKCJĄ KLIENTA – KONCEPCJE, ZMIANY W POSTRZEGANIU ROLI URZĘDU I PRACOWNIKÓW URZĘDÓW



Definicja Klienta w projekcie

Inicjuje

Klient



Usługa

Odbiera

Odbiorca
bierny



Odbiorca
czynny



Odbiorca
zbiorowy



Prawo,
kompetencje



Zadanie

Odbiorca
bierny



Odbiorca
zbiorowy



Kim jest Klient Urzędu?

KLIENT ZEWNĘTRZNY



Przedsiębiorca
/ Firma



Obywatel



Inny Urząd

KLIENT WEWNĘTRZNY



Pracownicy



Inne komórki
Urzędu

Kto jest Klientem?



Klient

- **Świadomie** zamawia wykonanie usługi...
- ...na swoją rzecz albo na rzecz podmiotu, który reprezentuje...
- ...nawet wtedy, jeżeli dana usługa byłaby wykonywana w ramach zlecenia dobrowolnego bądź wymuszonego przepisami prawa.



Nie Klient...



Klient usług publicznych

- ❖ Klientem usług publicznych może być np. obywatel lub grupy obywateli czy społeczności lokalne, inna jednostka organizacyjna danej instytucji, inny organ administracji publicznej, organizacja sektora prywatnego, polityk, organ ustawodawczy czy regulacyjny.
- ❖ Oczekiwania takiego Klienta mogą nie być wyraźnie sprecyzowane lub określone, a dla wielu usług publicznych czynniki satysfakcji Klienta są trudne do zdefiniowania - szczególnie dla usług - decyzji administracyjnych czy usług, których wykonywanie zależne jest od ograniczonych środków publicznych.

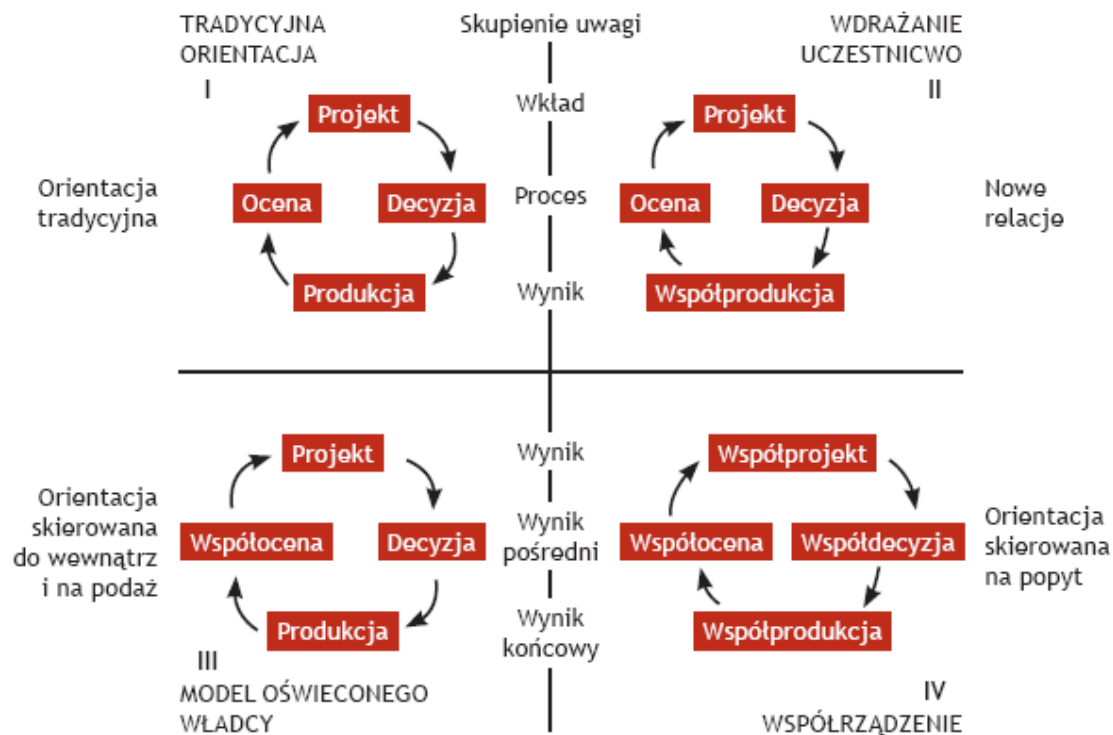
Usługi - co oceniają Klienci?

CECHY CHARAKTERYSTYCZNE	SKUTEK/PROBLEMY
<p>"Nienamacalność";</p> <p>"Cecha wyróżniająca usługi, która sprawia, że nie można ich dotknąć ani poczuć w taki sposób, jak towary fizyczne"</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usług nie można przechowywać. 2. Usług nie można chronić patentami. 3. Nie można "na zawołanie" pokazać usługi. 4. Trudno ustalić ceny usług.
<p>"Nierozdzielczość":</p> <p>"Cecha wyróżniająca usługi, która odzwierciedla wzajemne powiązanie między usługodawcą, klientem, który jest odbiorcą usługi a innymi klientami doświadczającymi usługi."</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsument jest zaangażowany w produkcję. 2. Inni konsumenci są zaangażowani w produkcję. 3. Scentralizowana masowa produkcja usług jest utrudniona.
<p>"Niejednorodność":</p> <p>"Cecha wyróżniająca usługi, która sprawia, że usługa może każdorazowo różnić się pod względem spójności."</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standaryzacja i kontrola jakości są trudne do osiągnięcia.
<p>"Nietrwałość":</p> <p>"Cecha wyróżniająca usługi polegająca na tym, że nie można ich oszczędzić, nie można zrobić zapasów ani ich zinwentaryzować."</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usług nie można inwentaryzować.

Sposoby badania i analizy satysfakcji Klienta

- ❖ Badanie poziomu zadowolenia Klienta poprzez analizę wskaźników twardych:
 - skarg, zażaleń i reklamacji
 - poziomu sprzedaży – w przypadku usług konkurencyjnych (np. szkolnictwo, służba zdrowia)
 - utraty Klientów – j.w.
 - negatywnych opinii i ich źródeł
- ❖ Badanie poziomu subiektywnego zadowolenia odbiorcy usługi:
 - Indeks satysfakcji Klienta (ang. CSI – Customer Satisfaction Index)
 - American and Swedish Customer Satisfaction Index (ASCI)

Od petenta do Klienta



Orientacja na obywatela

Jednym z podstawowych przejawów orientacji na obywatela jest dostrzeganie przez administrację publiczną jego potrzeb i prowadzenie wszystkich działań w ten sposób, by te potrzeby zaspokoić.



Kluczowe czynniki określające oczekiwania Klienta 1/2

- ❖ potrzeby osobiste („trójkąt satysfakcji”):
 - każdy Klient lub Beneficjent usługi ma zestaw kluczowych potrzeb osobistych, których spełnienia oczekuje od usługi
 - potrzeby te różnią się w zależności od usługi i Klienta
 - aby zaprojektować odpowiednią usługę, konieczne jest zrozumienie tych potrzeb
- ❖ poprzednie doświadczenie: wiele osób zetknęło się już z usługą wcześniej
 - rodzaj tego doświadczenia wpływa na ich przyszłe oczekiwania względem usługi
 - doświadczenie może dotyczyć takiej samej usługi, ale również innych usług, w tym świadczonych przez sektor prywatny

Kluczowe czynniki określające oczekiwania Klienta 2/2

- ❖ przekazywanie informacji „z ust do ust”: oczekiwania będą kształtowane przez przekazy ze źródeł innych niż sam usługodawca
 - mogą one pochodzić od rodzin, przyjaciół i znajomych, a na większą skalę z mediów oraz innych organizacji, takich jak organy kontrolne
- ❖ formalny przekaz na temat usługi:
 - bezpośrednio informacje na temat usługi podawane przez personel lub w ulotkach i innych materiałach informacyjnych
- ❖ ukryte przekazy na temat usługi:
 - obejmują one takie czynniki jak wygląd fizyczny budynków, na przykład przeprowadzony remont może prowadzić do sytuacji, w której Klient oczekuje, że także inne aspekty usługi będą wyższej jakości

Wpływ wizerunku lub reputacji usługi na oczekiwania

Badania pokazują, że wpływ wizerunku, marki lub reputacji usługi (obecnych np. w przekazach ustnych) na oczekiwania, uznaje się za istotny zarówno dla sektora publicznego jak i prywatnego.

W przypadku usług publicznych jest on ważny z dwóch powodów:

- braku konkurencji lub alternatywnych sposobów zaspokojenia potrzeby; Klienci mając ograniczony wybór możliwości zaspokojenia usługi przywiązują dużą wagę do tzw. „opinii” o urzędzie,
- większej ilości czynników wpływających na wizerunek usług publicznych niż prywatnych.



Zadowolenie Klienta a zadowolenie pracownika

- ❖ Zadowolenie z usługi zależy od jakości jej wykonania
- ❖ Zadowolenie pracowników wykonujących usługi jest jednym z czynników wpływających na zadowolenie Klienta



Dlaczego należy zarządzać satysfakcją Klienta?

- ❖ W celu uzyskania/ odzyskania zaufania społecznego
- ❖ W celu wprowadzania nowych rozwiązań w odniesieniu do zmieniających się oczekiwań
- ❖ W celu identyfikacji oczekiwań i wychodzenia im naprzeciw
- ❖ W celu postrzegania spraw i sposobu realizacji usług przez pryzmat obywatela/ Klienta
- ❖ W celu poprawy wizerunku administracji rządowej
- ❖ W celu zoptymalizowania możliwości i skuteczności kontaktów z Klientami

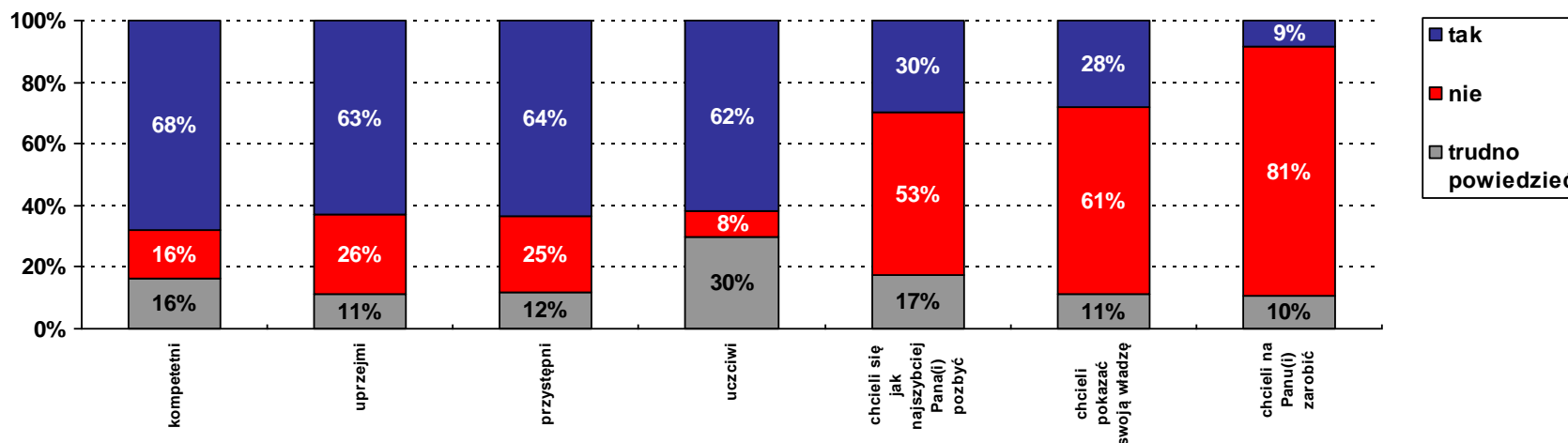
Informacja od Klientów powinna być punktem wyjścia do określania kierunków doskonalenia świadczonych usług.

Źródła trudności w pomiarze satysfakcji

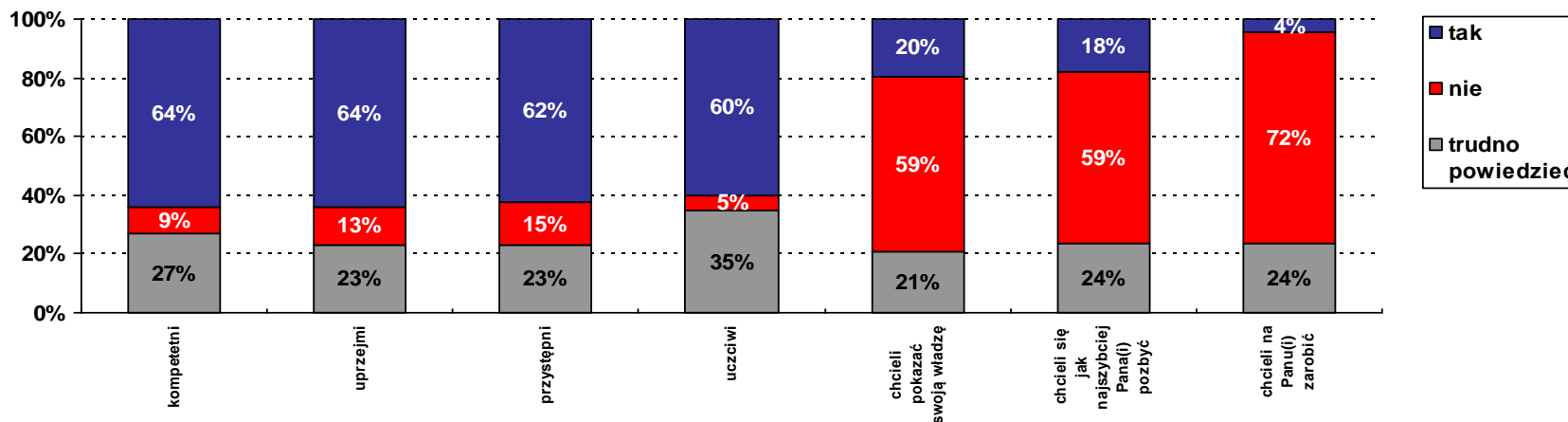
- ❖ Satysfakcja nie jest statyczna, lecz zmienia się w czasie.
- ❖ Satysfakcja jest na ogół złożona, stanowiąc mieszankę doświadczeń przed, w trakcie i po czasie jej mierzenia.
- ❖ Satysfakcja rodzi się w społecznych kontekstach, które są zróżnicowane i zmienne i które mogą być nieprzewidywalne lub niemożliwe do wyrażenia przez beneficjenta usługi.
- ❖ Powody satysfakcji mogą być trudne do wyrażenia; zwłaszcza tam, gdzie rozważa się mniej uchwytne aspekty usług.
- ❖ Powody niezadowolenia mogą być łatwiejsze do wyrażenia, zwłaszcza jeżeli jest to stan wyjątkowy.

Ocena urzędników (I fala – 1999 r. , II fala – 2005r.)

I fala



II fala



Metoda „Tajemniczy Klient”

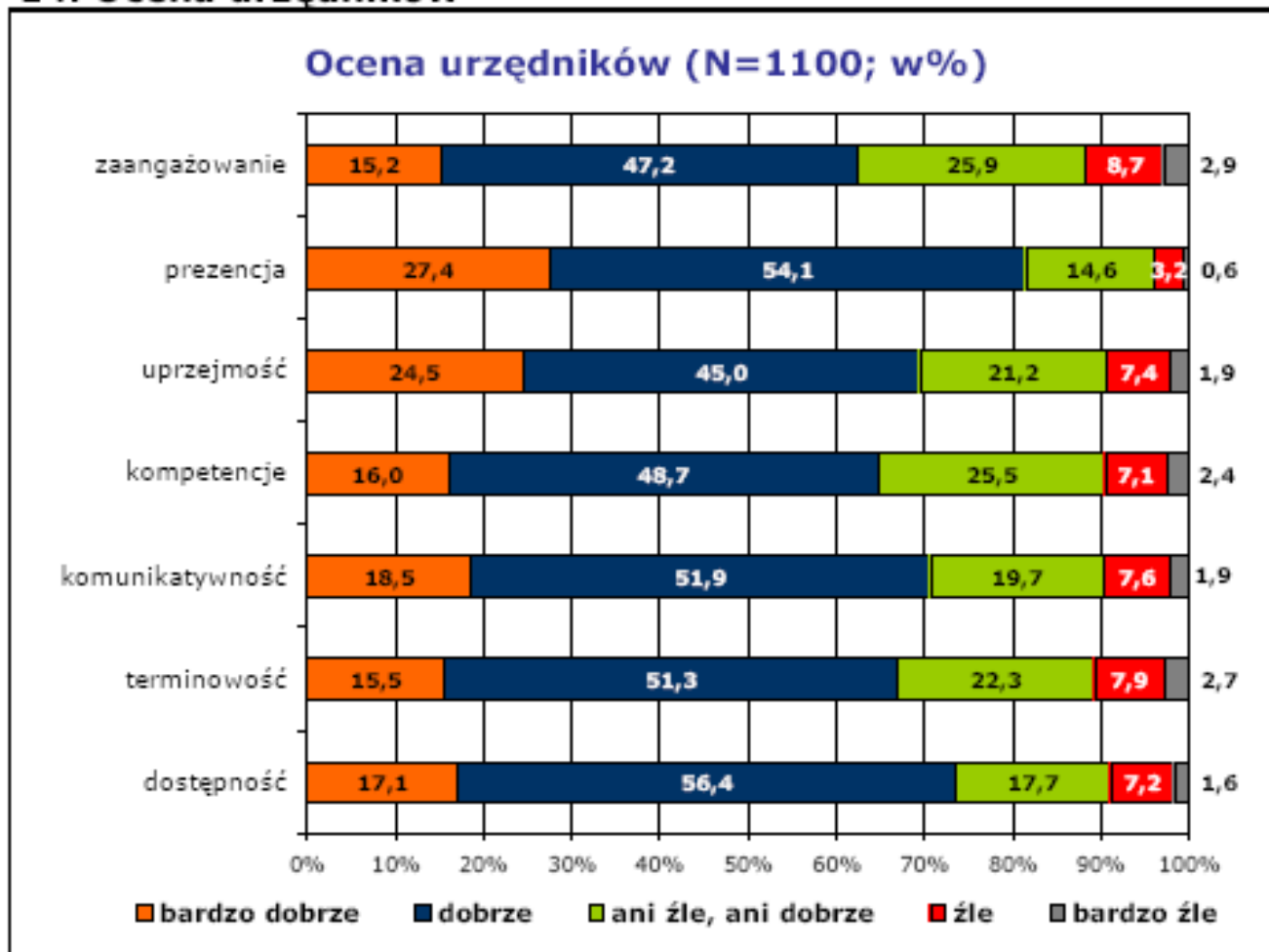
- ❖ Specjalnie przeszkoleni audytorzy w roli potencjalnych klientów – obserwują i oceniają sposób oraz jakość obsługi
- ❖ Dane zbierane są w trakcie rozmowy z pracownikami urzędu oraz poprzez obserwację ich zachowań.
- ❖ Arkusz ocen określa zagadnienia i elementy, na które audytorzy mają zwracać uwagę podczas wizyty.
- ❖ Po wyjściu z urzędu audytorzy zaznaczają swoje obserwacje w kwestionariuszu

Badanie MSWiA - październik 2010

Informacja o badaniu:

- ❖ 501 JST
- ❖ Interesanci (reprezentatywna próba osób dorosłych we wszystkich województwach - N = 500 osób (CATI)
- ❖ Interesanci – w chwili opuszczania urzędu - N=1100 osób (Omnibus)

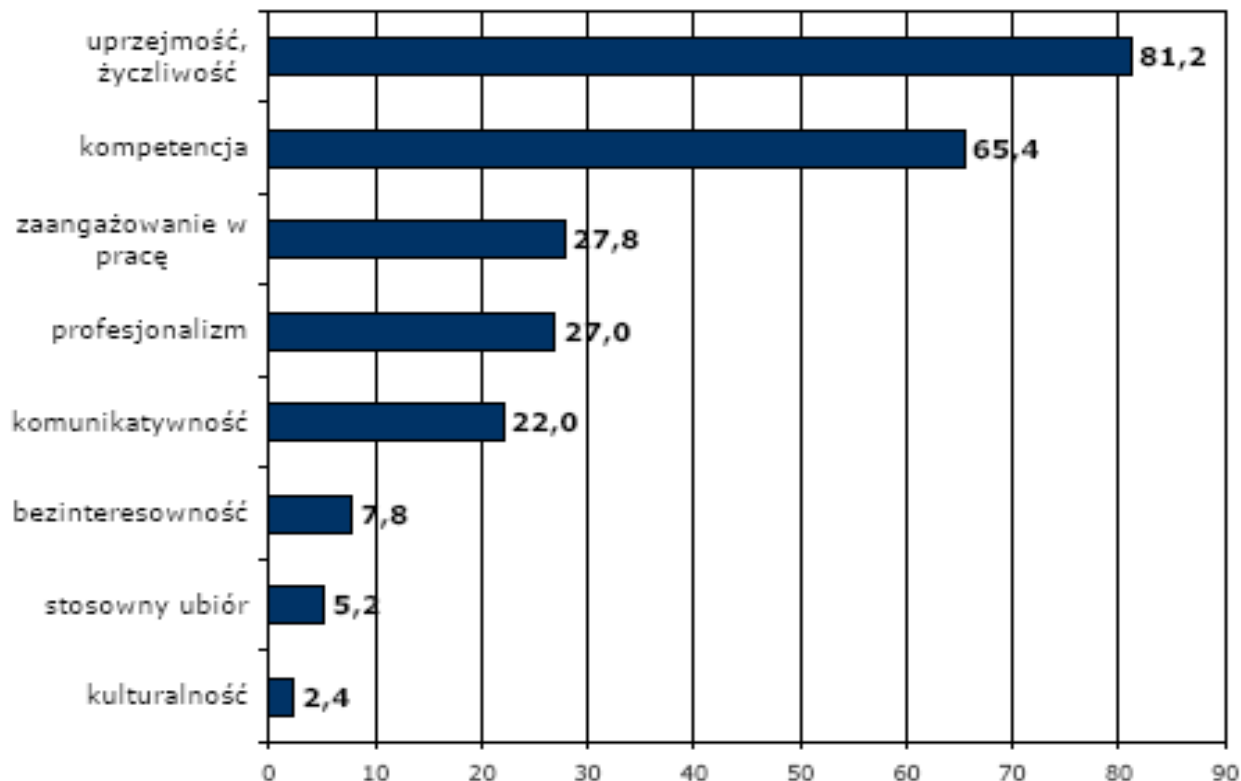
Wykres 14. Ocena urzędników



Źródło: Opracowanie na podstawie badań techniką Omnibus.

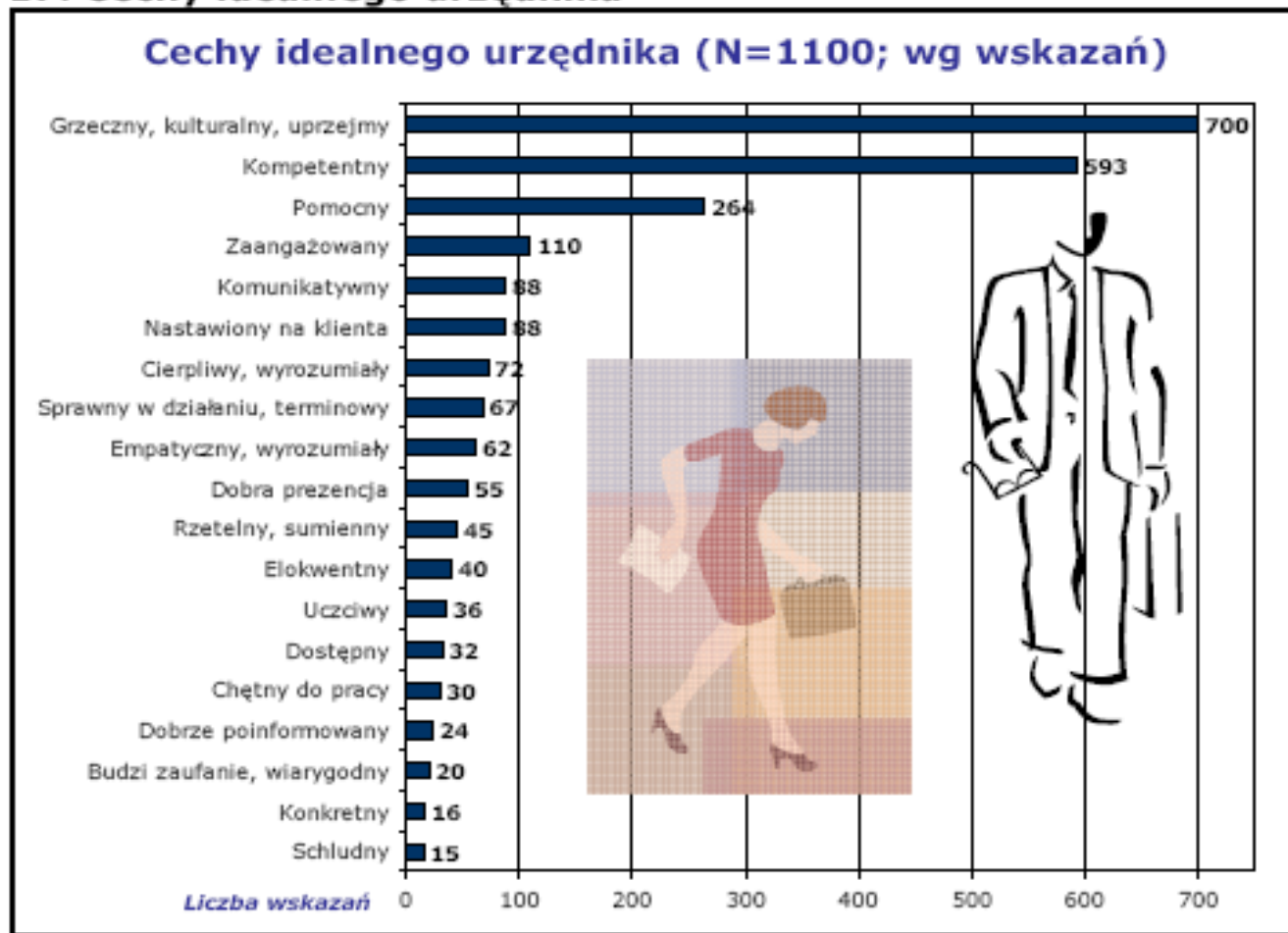
Wykres 16. Cechy, które powinien posiadać urzędnik JST

Cechy, w ocenach klientów jednostek samorządowych, które powinien posiadać urzędnik JST (N=500, w%)



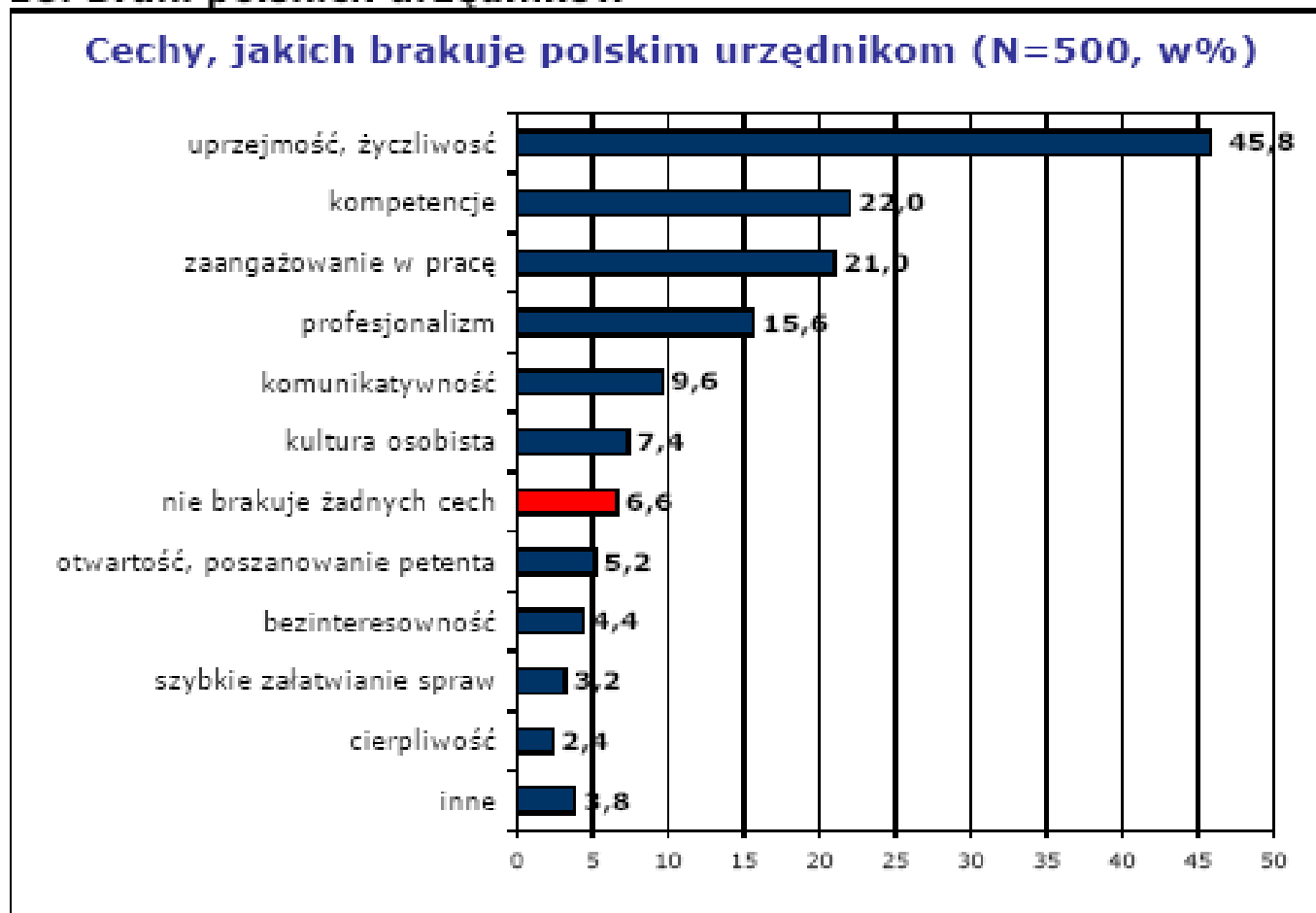
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań techniką CATI.

Wykres 17. Cechy idealnego urzędnika



Źródło: Opracowanie na podstawie badań techniką Omnibus.

Wykres 18. Braki polskich urzędników



Źródło: Opracowanie na podstawie badań techniką CATI.

„Idealny urzędnik” w badaniach MSWiA

- ❖ uprzejmy i życzliwy
 - *podczas całego procesu obsługi*
- ❖ kompetentny
 - *posiada wiedzę i umiejętności, które pozwalają na sprawne i wyczerpujące wypełnienie obowiązków*
- ❖ zaangażowany w pracę
 - *podejmujący działania, pomocny np. w wypełnianiu formularzy*

Wszystkie wymienione elementy są ze sobą silnie związane

Badanie „Tajemniczy Klient” U. m.st. Warszawy, grudzień 2010

Informacja o badaniu:

- ❖ Badanie funkcjonowania standardu obsługi klienta
- ❖ Badanie cykliczne: 2008, 2009, 2010

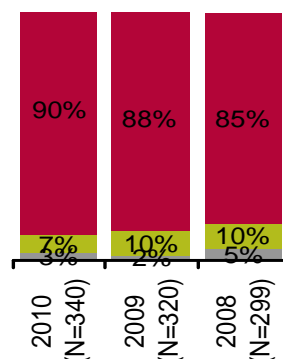
Badane jednostki w 2010:

- ❖ Wszystkie Urzędy dzielnic m.st. Warszawy - 17 urzędów – 340 wizyt (20 wizyt *per* Urząd)
- ❖ PI – Punkty Informacyjne (5 wizyt)
- ❖ WOM - Wydziały Obsługi Mieszkańców (10 wizyt)
- ❖ BAiSO - Delegatury Biura Administracji i Spraw Obywatelskich (5 wizyt)
- ❖ Metoda – „Tajemniczy Klient”

WSZYSTKIE URZĘDY ZACHOWANIE URZĘDNIKA WOBEC INTERESANTA (1)

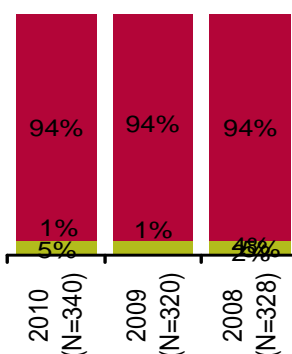
Czy urzędnik podjął się obsługi sprawy?

- Tak, zajął się sprawą
- Odesłał w inne miejsce
- Zachował się inaczej



Czy urzędnik rozpoczął obsługę sprawy od razu?

- Tak, od razu rozpoczął obsługę mojej sprawy
- NIE OD RAZU, ale wyjaśnił przyczynę / przeprosił
- NIE OD RAZU i nie wyjaśnił przyczyny ani nie przeprosił



Czy urzędnik przywitał Cię?

■ 2010 (N=340) ■ 2009 (N=320) ■ 2008 (N=328)

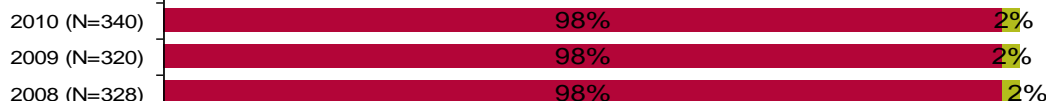


WSZYSTKIE URZĘDY ZACHOWANIE URZĘDNIKA WOBEC INTERESANTA (2)

Czy urzędnik podczas rozmowy starał się podtrzymywać kontakt wzrokowy z Tobą?



Czy urzędnik mówił wyraźnie?



Czy podczas rozmowy z Tobą urzędnik zajmował się prywatnymi sprawami?



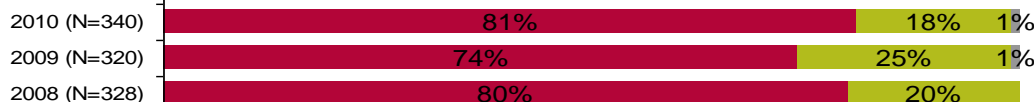
Czy podczas rozmowy z Tobą urzędnik jadł posiłek / przekąskę / żuł gumę / pił herbatę, kawę lub inny napój?



Czy urzędnik okazywał zniecierpliwienie?



Czy urzędnik uprzejmie Cię pożegnał?



Tak

Nie

Trudno powiedzieć

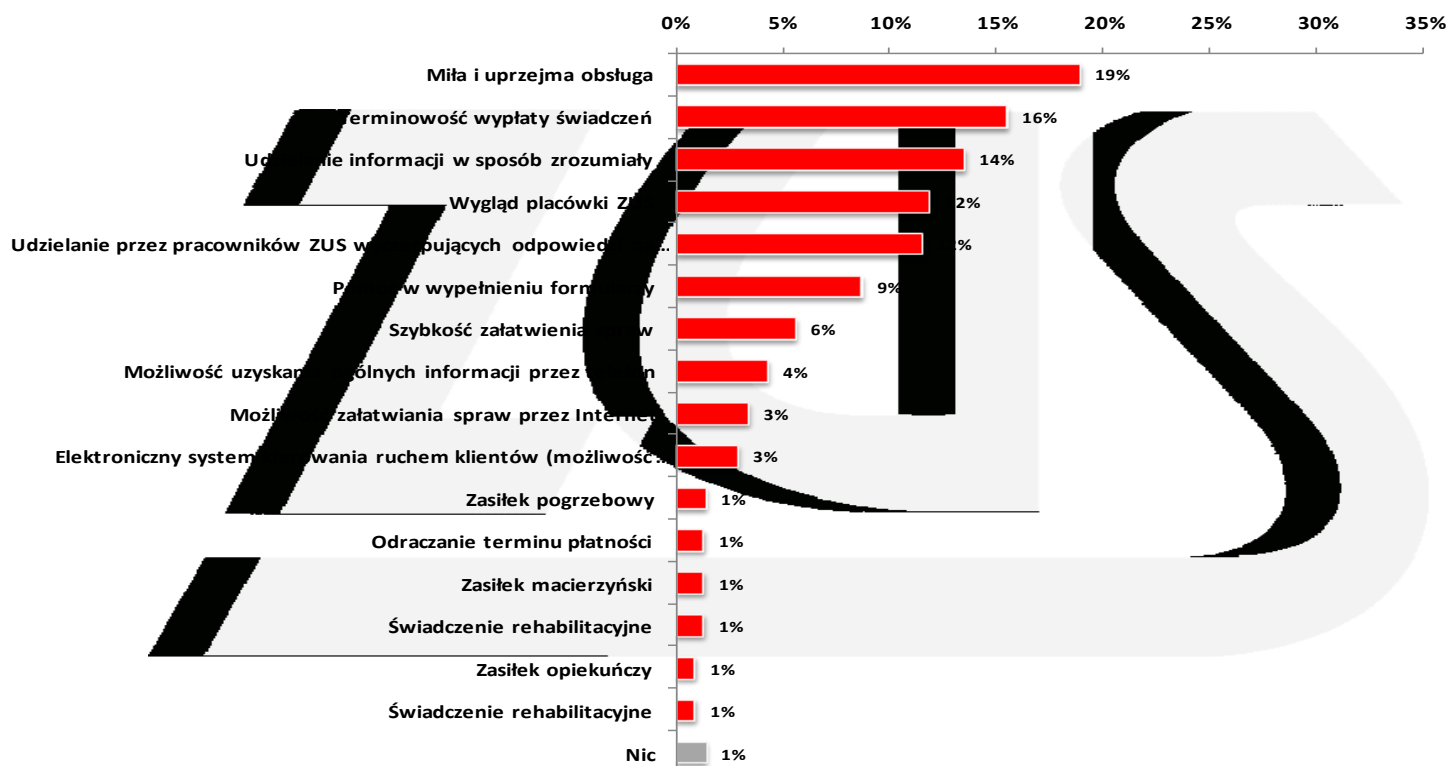
Badanie satysfakcji Klientów ZUS - marzec 2011

Informacja o badaniu:

- ❖ 13,4 tys. osób
- ❖ 10 tys. osób – ankieta telefoniczna
- ❖ 3,3 tys. osób – wywiad bezpośredni
- ❖ 30 przedsiębiorców – wywiad zogniskowany

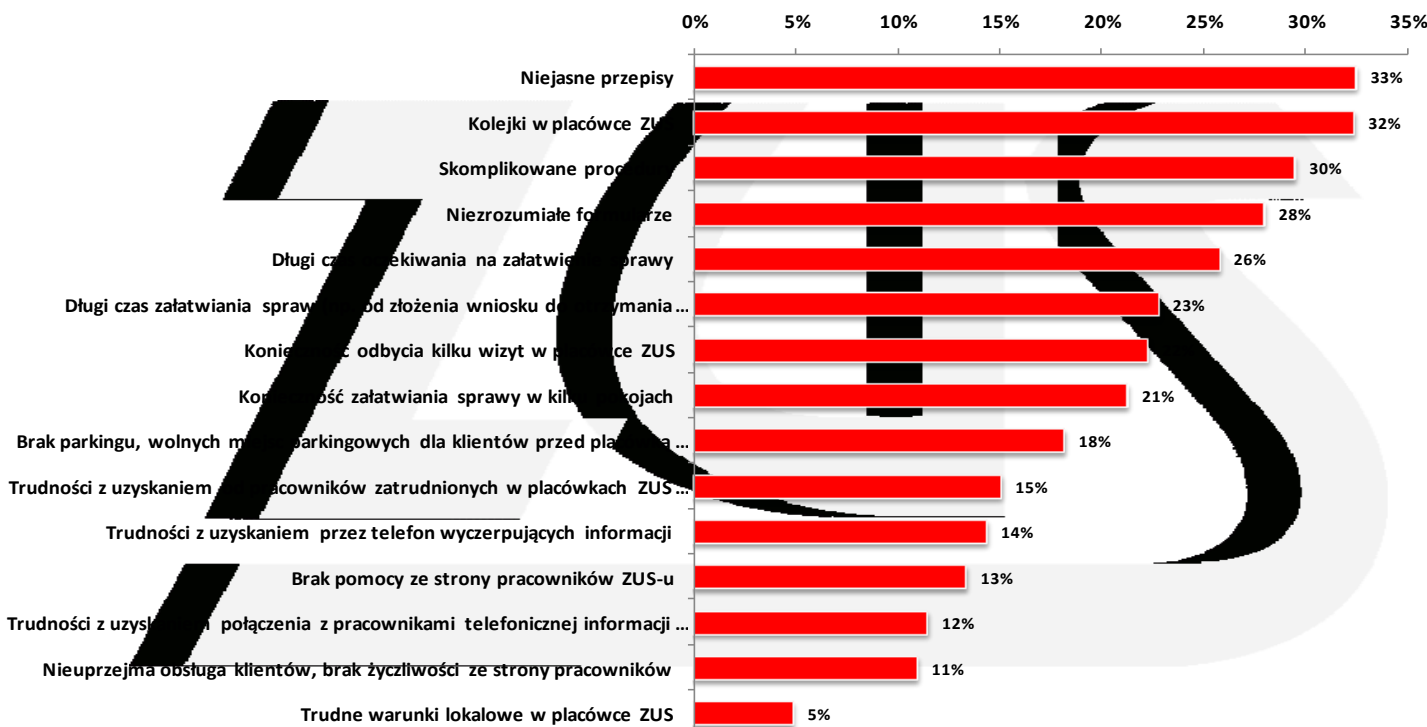
Badanie satysfakcji Klientów ZUS - marzec 2011, 1/3

Zalety ZUS według ogółu badanych - na podstawie badania CAPI



Badanie satysfakcji Klientów ZUS - marzec 2011, 2/3

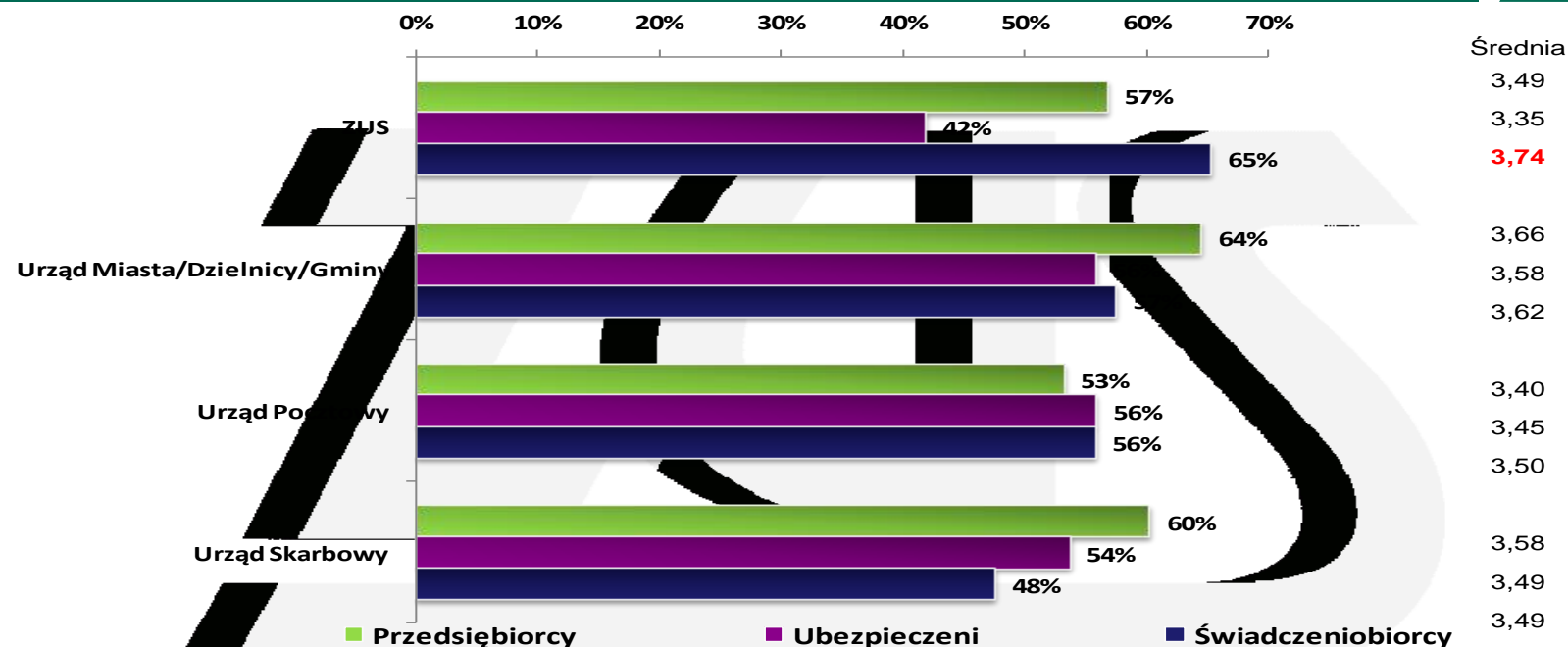
Wady ZUS według ogółu badanych - na podstawie badania CAPI



Badanie satysfakcji Klientów ZUS - marzec 2011, 3/3

Ocena ZUS względem innych urzędów - na podstawie badania CAPI

ZUS



ZUS został oceniony wyżej niż urząd skarbowy czy urząd pocztowy, niżej niż urzędy miasta/gminy. Średnia ocen to: 3,53 dla ZUS, 3,62 urzędy miast/gmin, 3,45 dla urzędów pocztowych oraz 3,52 dla urzędów skarbowych. W porównaniu z pozostałymi urzędami otrzymał najwyższą ocenę od świadczeniobiorców.

Najważniejsze elementy w procesie obsługi Klienta

Polscy respondenci wskazują na:

- ❖ uprzejmość i życzliwość urzędników
- ❖ kompetencje
- ❖ zaangażowanie w pracę
- ❖ profesjonalizm
- ❖ komunikatywność

Podsumowanie sesji 2

PYTANIA KONTROLNE

1. Jakie potrzeby Klienta określa „trójkąt satysfakcji”?
2. Na czym polega mechanizm powstawania satysfakcji Klienta?
3. Jakie są źródła nowoczesnego podejścia do obsługi Klienta w urzędzie?
4. Co oznacza „luka jakości usług”?
5. Jakie elementy obsługi są najważniejsze dla Klientów polskich urzędów?
6. Jakie są korzyści z proklientowskiego podejścia do obywatela/klienta?



SESJA 3:

STANDARDY KONTAKTU Z KLIENTEM



Struktura rozmowy z Klientem

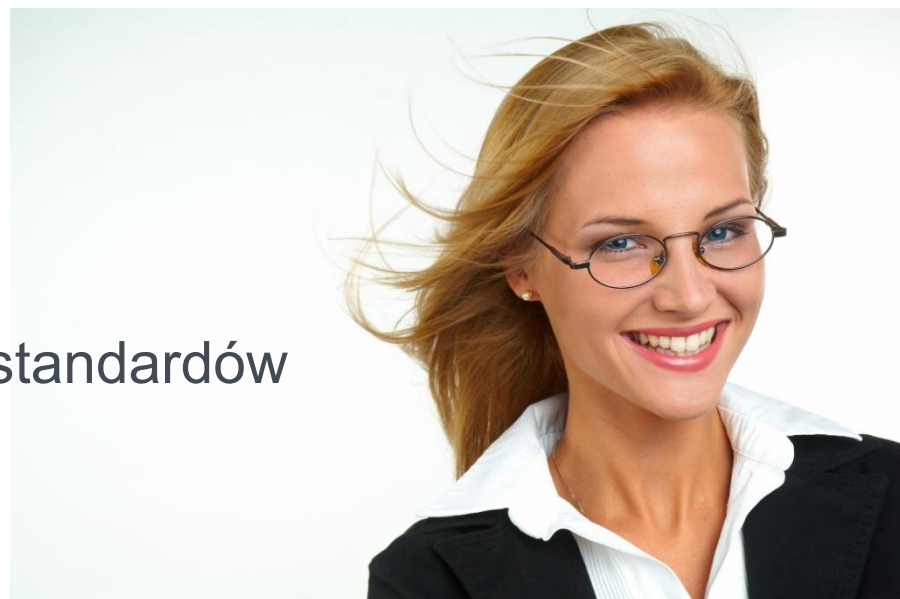
Etap I	Nawiązanie kontaktu z Klientem	Komunikacja niewerbalna Powitanie Klienta Nawiązanie kontaktu Przejsie do rozmowy merytorycznej
Etap II	Rozpoznanie problemu Klienta	Zdobywanie informacji – pytania otwarte Precyzowanie informacji – pytania zamknięte Podsumowanie i korekta uzyskanych informacji – parafraza
Etap III	Prezentacja rozwiązania	Poinformowanie Klienta o sposobie/trybie załatwienia sprawy Dostosowywanie treści informacji do potrzeb Klienta Udzielenie Klientowi wszelkich wyjaśnień i odpowiedzi na dodatkowe pytania Upewnienie się, że Klient dobrze zrozumiał informacje
Etap IV	Czynności administracyjne	Wykonanie czynności administracyjnych związanych z realizacją sprawy Klienta
Etap V	Pożegnanie Klienta	Podsumowanie rozmowy Poinformowanie Klienta o dalszym biegu sprawy, szybkości załatwienia sprawy, terminach W przypadku konieczności powtórnej wizyty zaproponowanie kolejnego spotkania w terminie dogodnym dla Klienta Podziękowanie i zaproszenie do dalszego kontaktu

Standardy kontaktu z Klientem

- ❖ Na standard kontaktu z Klientem obok standardu rozmowy bezpośredniej i telefonicznej składa się:
 - standard organizacyjny,
 - standard informacyjny,
 - standard wyposażenia fizycznego urzędu,
 - standard obsługi osób niepełnosprawnych,
 - standard załatwiania sprawy (procedura obsługi Klienta).
- ❖ Standard rozmowy z Klientem pomaga urzędnikowi kierować rozmową i skupić się na załatwianiu sprawy Klienta.

Postawa wobec Klienta

- ❖ Szacunek dla Klienta
- ❖ Życzliwość
- ❖ Odpowiedzialność
- ❖ Profesjonalizm
- ❖ Przestrzeganie wysokich standardów kultury osobistej
- ❖ Dostępność



Bez prawdziwego zaangażowania nie ma prawdziwego profesjonalizmu.

Podsumowanie sesji 3

1. Czemu służy wyodrębnienie etapów w rozmowie z Klientem?
2. Jakie etapy warto wyodrębnić w rozmowie z Klientem.
3. Jakie potrzeby Klientów (wg „trójkąta satysfakcji”) zaspokajane są na poszczególnych etapach rozmowy?
4. Jakie umiejętności mają kluczowe znaczenie dla prawidłowego przeprowadzenia rozmowy?
5. Jakie znaczenie dla obsługi Klienta ma zaangażowanie urzędnika?





SESJA 4: STANDARDY KONTAKTU Z KLIENTEM – DZIAŁANIA PREWENCYJNE



Kluczowe techniki komunikacyjne

- ❖ Zadawanie pytań
- ❖ Parafrazowanie
- ❖ Klaryfikowanie
- ❖ Podsumowywanie
- ❖ Odzwierciedlanie
- ❖ Potakiwanie
- ❖ Zasada 3 sekund

Zadawanie pytań

Tak:

- ❖ Pytania otwarte
- ❖ Pytania zamknięte
- ❖ Pytania zanurzone
- ❖ Pytania

Nie:

- ❖ Pytania sugerujące
- ❖ Pytania zagrażające

Parafrazowanie

Dzięki użyciu parafrazy

- ❖ Sprawdzasz, czy dobrze zrozumiałeś.
- ❖ Skupiasz uwagę rozmówcy na temacie rozmowy.
- ❖ Spowalniasz rozmowę, wyciszając emocje i dając czas na myślenie.
- ❖ Wyrażasz szacunek dla rozmówcy.

Klaryfikowanie

Dzięki klaryfikacji

- ❖ Zdobywasz większą ilość informacji.
- ❖ Rozszyfrowujesz pojęcia utrudniające zrozumienie.
- ❖ Wyjaśniasz niejasności.
- ❖ Precyzyjnie rozumiesz sytuację klienta.

Podsumowywanie

Dzięki podsumowaniom

- ❖ Zbierasz najważniejsze fakty i potwierdzasz jednakowe rozumienie sytuacji przez obydwie strony.
- ❖ Upewniasz się, że wszystkie sprawy w danej części rozmowy zostały omówione i możesz przejść do następnej lub zakończyć rozmowę.
- ❖ Twój rozmówca może skorygować twoje rozumienie jego wypowiedzi.

Odzwierciedlanie

Dzięki odzwierciedlaniu

- ❖ Pokazujesz zainteresowanie i uwagę, aby rozmówca czuł się słuchany.
- ❖ Lepiej rozumiesz partnera, dostrajając się do niego.

Pięć niepożądanych stwierdzeń

Niepożądane stwierdzenia	Zalecane Zwroty
Nie wiem	Zaraz się dowiem.
To niemożliwe, tego się nie da zrobić	To, co możemy zrobić w tej sytuacji to..., W tej sytuacji możemy zrobić...
Musi Pan/Pani	Jeśli zechciałby Pan/Pani ...
Proszę chwilę poczekać	To może mi zająć ... minut. Poczeka Pan czy oddzwonić do Pana?
„Nie” na początku zdania	Rozpoczynanie zdania bez słówka „nie” np. „Przykro mi”

Korzyści ze znajomości technik komunikacyjnych

- ❖ Opanowanie technik komunikacyjnych pozwala w sposób kontrolowany zaspokoić potrzeby Klienta zdiagnozowane w „trójkącie satysfakcji”.
- ❖ Poznanie technik komunikacyjnych pozwala urzędnikowi na kierowanie przebiegiem rozmowy.
- ❖ Opanowanie technik komunikacyjnych pozwala na kontrolowanie własnych emocji i kierowanie emocjami Klienta.
- ❖ Opanowanie technik komunikacyjnych pomaga w unikaniu „trudnych sytuacji” w obsłudze Klienta.

Podsumowanie sesji 4

PYTANIA KONTROLNE

1. Jakie są etapy rozmowy z Klientem?
2. Jakie są kluczowe techniki komunikacyjne?
3. Jakie są zasady zadawania pytań?
4. Wymień „zakazane” zwroty.
5. Wymień elementy podsumowania.



Podsumowanie dnia pierwszego – pytania kontrolne

- ❖ 1. Jakie potrzeby klienta określa „trójkąt satysfakcji”?
- ❖ 2. Jakie są dwie koncepcje zarządzania satysfakcją klienta?
- ❖ 3. Jaki jest cel identyfikacji i segmentacji Klientów?
- ❖ 4. Jakie są etapy rozmowy z Klientem?
- ❖ 5. Jakie znaczenie mają techniki komunikacji w obsłudze Klienta?
- ❖ 6. Jakie są „niepożądane stwierdzenia” w kontaktach z Klientem?



*Projekt „Klient w centrum uwagi administracji” współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

Zadanie 1: Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją Klienta we wskazanych urządach administracji rządowej

Klient w centrum uwagi administracji

Wdrożenie standardów zarządzania satysfakcją Klienta



Szkolenie „Nowoczesne standardy obsługi Klienta”

Trener Jan Kowalski, dzień 2

Warszawa,
sierpień 2011

SESJA 1: WPROWADZENIE DO DRUGIEGO DNIA SZKOLENIA



Agenda szkolenia – dzień drugi

Godziny zajęć	Treść
07.45-08.00	Powitanie
08.00-08.15	Wprowadzenie do szkolenia – sesja 1
08.15-09.15	Podstawowe techniki asertywnej komunikacji– sesja 2
09.15-09.30	Przerwa kawowa
09.30-10.45	Radzenie sobie z podwyższonymi emocjami Klienta – sesja 3
10.45-11.00	Przerwa (bez serwisu kawowego)
11.00-12.00	Sytuacje, kiedy Klient wymusza, naciska, manipuluje – sesja 4
12.00-13.00	Lunch
13.00-14.15	Sytuacje skrajnie nietypowe – sesja 5
14,15-15.30	Emocje pracownika urzędu – radzenie sobie ze stresem – sesja 6
15.30-16.00	Podsumowanie szkolenia



SESJA 2: PODSTAWOWE TECHNIKI ASERTYWNEJ KOMUNIKACJI



Zachowania asertywne

W obsłudze Klienta urzędu asertywność to umiejętność kontaktowania się z nim w taki sposób, aby:

- ❖ dbać o zaspokajanie potrzeb urzędu i Klienta, traktować obie strony z szacunkiem,
- ❖ reagować w sytuacjach, gdy Klient przekracza granice, np. domaga się rzeczy niemożliwych, lub krytykuje urząd lub jego pracowników i pracownice,
- ❖ prowadzić rozmowę w sposób życzliwy i profesjonalny.

Asertywne reagowanie na krytykę

- ❖ Krytyka ogólna, niekonkretna - technika: konkretyzacja
- ❖ Krytyka zawierająca niesłuszne zarzuty - technika: dystansowanie się przez wyrażanie własnego zdania i emocji
- ❖ Krytyka słuszna – technika: zgodzenie się z opinią Klienta oraz przeprosiny w imieniu urzędu za zaistniałą sytuację
- ❖ Krytyka słuszna –technika: wyprzedzanie krytyki oraz przeprosiny w imieniu urzędu za zaistniałą sytuację
- ❖ Krytyka wyrażana w agresywnej formie - technika: oddzielanie formy od treści
- ❖ Krytyka, z którą nie chcesz polemizować - technika: zamglanie

Podsumowanie sesji 2

PYTANIA KONTROLNE

1. Jaka jest podstawowa zasada asertywnego radzenia sobie z krytyką?
2. Co oznacza ukonkretnianie?
3. Na czym polega technika zamglenia?.



SESJA 3: RADZENIE SOBIE Z PODWYŻSZONYMI EMOCJAMI KLIENTA



Hamulec inwektyw

„Chętnie zajmę się Pana sprawą, ale trudno mi będzie pomóc, jeśli będzie Pan kontynuować rozmowę w ten sposób.”

Komunikat JA

Gdy posługujemy się komunikatem "Ja":

- ❖ wyrażamy swoje emocje (ich ukrywanie jest trudne, a napięcie, które w nas powstało będzie dążyło do wyładowania się - co może nastąpić w najmniej spodziewanym i odpowiednim momencie),
- ❖ nasz rozmówca dowiaduje się, jakie konkretne zachowania wywołują w nas te emocje (nie ma tu mowy o całej jego osobie, łatwiej mu zatem to zmienić),
- ❖ unikamy dyskusji - trudno mu zaprzeczyć naszym słowom (tylko my sami wiemy, co się w nas dzieje),
- ❖ nie obrażamy nim drugiej osoby.

Technika POPO

- ❖ **P** – przeproś
- ❖ **O** – okaż współczucie, empatię
- ❖ **P** – przejmij odpowiedzialność
- ❖ **O** – określ brakujące dane, by pomóc Klientowi

Podsumowanie sesji 3

PYTANIA KONTROLNE

1. Jaka jest struktura komunikatu JA?
2. Co to jest „hamulec inwektyw”?
3. Na czym polega technika POPO?



SESJA 4: SYTUACJE, KIEDY KLIENT WYMUSZA, NACISKA, MANIPULUJE



Asertywna odmowa

- ❖ **Krok 1** – wykazanie zrozumienia dla zgłaszanych potrzeb Klienta
- ❖ **Krok 2** - należy wypowiedzieć słowo **nie**
- ❖ **Krok 3** - powiedzieć, czego się nie robi
- ❖ **Krok 4** - **podać powody swojej decyzji**, najlepiej odwołując się do faktów
- ❖ **Krok 5** – okazać chęć pomocy, zaproponować Klientowi udzielenie pomocy w inny sposób

Uwaga: Słowo „nie” na początku rozmowy nie brzmi profesjonalnie. Dlatego na początku kontaktu lepiej użyć formuły „to co mogę w tej sytuacji zrobić dla Pana/Pani, to...”

Podsumowanie sesji 4

PYTANIA KONTROLNE

1. Na czym polega asertywna odmowa?
2. W jakich sytuacjach należy stosować technikę zdartej płyty?
3. Co oznacza informowanie o możliwych sankcjach?



SESJA 5: SYTUACJE SKRAJNIE NIETYPOWE



Porady prawnika

Podsumowanie sesji 5

PYTANIA KONTROLNE

1. Pytania do uzgodnienia.



SESJA 6: EMOCJE PRACOWNIKA URZĘDU



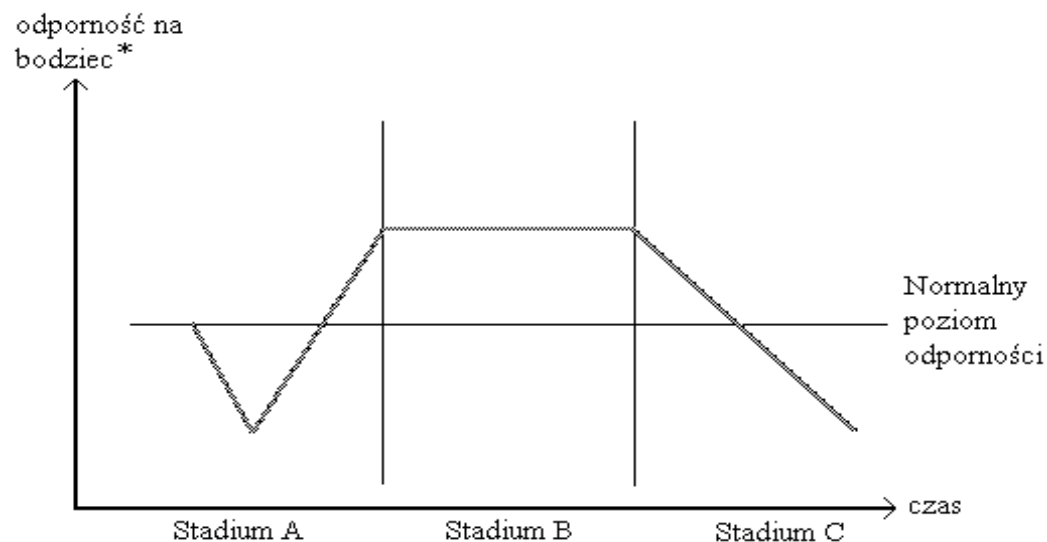
Czym jest stres

W myśl jednej z wielu definicji stres jest zjawiskiem biologicznym, stanowiącym niespecyficzny sposób reakcji organizmu na jakiekolwiek stawiane mu wymagania:

- ❖ fizyczne,
- ❖ psychiczne
- ❖ somatyczne,

które mogą być traktowane jako następstwo każdego – pozytywnego lub negatywnego - zdarzenia, wobec którego staje człowiek.

Reakcje organizmu na stres



* objawiająca się na zewnątrz sprawnością działania

- A - Stadium reakcji alarmowej
- B - Stadium odporności
- C - Stadium wyczerpania

Podsumowanie sesji 6

PYTANIA KONTROLNE

1. Czym jest stres?
2. Jakie są podstawowe reakcje organizmu na stres?



SESJA 7: PODSUMOWANIE SZKOLENIA

