



Obsługa klienta – jak pracować i nie zwariować. O kompetencjach niezbędnych w pracy z klientem.

Obserwując dzisiejszy rynek pracy, oferty pojawiające się na portalach rekrutacyjnych czy dostępne w biurach pośrednictwa pracy, można zauważyć znaczną ilość propozycji z obszaru szeroko rozumianej obsługi klienta.

Według najnowszych danych GUS w usługach pracuje 57,5% zatrudnionych, czyli blisko 8 mln Polaków. Oznacza to, że niezwykle trudno jest dzisiaj znaleźć taką pracę, w której obsługa klienta nie będzie jednym z istotniejszych elementów wykonywanych obowiązków, niezależnie od branży czy profilu działania firmy.

Wielu ekspertów coraz częściej zwraca uwagę, że o przewadze konkurencyjnej firmy nie świadczy dzisiaj fakt posiadania nowszego, bardziej innowacyjnego produktu ale jakość obsługi, która produkt ten oferuje.

Jakie kompetencje warunkują sukces w pracy z klientem? W jaki sposób pracodawcy weryfikują najważniejsze kompetencje potencjalnych kandydatów do pracy podczas procesu rekrutacji?

Kompetencje pod mikroskopem

Obecnie w zarządzaniu organizacją odnaleźć możemy wiele definicji kompetencji. Specjaliści wyróżniają np. kompetencje uniwersalne, specyficzne, osobiste, zawodowe czy stanowiskowe¹. Systematyzując tę wiedzę na potrzeby znalezienia odpowiedzi na pytanie „Czy ja nadaję się do pracy z klientem?” warto wykorzystać prostą, ale zrozumiałą definicję mówiącą, że kompetencje to² „predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i (lub) wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska (s.82)”.

Warto pamiętać o tym, że każda świadoma organizacja przed rozpoczęciem procesu rekrutacji na dane stanowisko, dokładnie określa zakres kompetencji, które musi posiadać kandydat do pracy. Jeżeli dokładnie przyjrzymy się ogłoszeniom rekrutacyjnym, również tym związanym z pracą z klientem, z łatwością dostrzeżemy podział wymagań na obszary związane z wiedzą (co kandydat musi wiedzieć), umiejętnościami (co musi umieć, jaką wiedzę zamienić na działanie) oraz jakie postawy prezentować. Dla wyjaśnienia terminu „postawy” można przyjąć definicję Władysława W. Skarbka, mówiącą, że postawy to względnie stała dyspozycja danej osoby do reagowania w określony sposób na np. określone sytuacje, wydarzenia czy ludzi.

Warto w tym miejscu zadać pytanie - czy każdy rodzaj pracy z klientem wymagać będzie od pracownika tych samych kompetencji rozwiniętych na takim samym poziomie? Czy możliwe jest stworzenie uniwersalnego katalogu kompetencji dla kandydata do pracy w obsłudze klienta?

Czy możliwe jest budowanie/wzmacnianie w sobie kompetencji niezbędnych do pracy z klientem?

Ze względu na formę pracy z klientem, możemy mówić o **bezpośredniej** i **pośredniej** obsłudze klienta. Każda z tych form wymaga od pracowników specyficznych umiejętności i predyspozycji oraz niesie ze sobą różny poziom stresu.

Operator call center- siła spokoju w środku cyklonu

Przykładem firm specjalizujących się w pośredniej obsłudze klienta są dzisiaj call center. W Polsce usługi te jako pierwsze zaczęły wprowadzać instytucje finansowe. Obecnie obserwujemy dynamiczny rozwój usług call i contact center również poza sektorem finansowym czy telekomunikacyjnym. Coraz więcej firm dostrzega dzisiaj korzyści wypływające z wprowadzenie profesjonalnej obsługi klienta przez telefon. Nie bez znaczenia jest również wzrastająca świadomości konsumencka społeczeństwa oraz tempo życia, których efektem są coraz lepiej artykułowane potrzeby klientów, w tym związane z oszczędnością czasu na tzw „załatwianie spraw”.

¹ Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

² Król, H. 2006. *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. H. Król, A. Ludwicyński (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



Obserwując reklamy firm świadczących usługi call-center, uśmiechnięte twarze młodych ludzi z słuchawkami na uszach można by odnieść wrażenie, iż praca w call center jest przyjemna i nie wymagająca szczególnych kwalifikacji.

Nic bardziej mylnego. Każdy kto odpowiada za rekrutację operatorów call-center lub kto chociaż kilka dni spędził z słuchawkami na uszach wie, jak wymagająca i stresująca jest to praca. Zanim podejmiemy decyzję o aplikowaniu na stanowisko operatora call-center warto dokładnie zapoznać się zarówno z wymaganiami kwalifikacyjnymi jak również plusami oraz minusami pracy na tym stanowisku.

Głównym obowiązkiem pracownika call-center jest szeroko rozumiana telefoniczna obsługa klienta tj. udzielanie informacji na temat oferowanych produktów i usług, sprzedaż produktów i usług, w zależności od specyfiki pracy mogą to być również: obsługa reklamacji lub pozyskiwanie klientów przez telefon, pomoc techniczna (Help Desk), windykacja należności, badania marketingowe, akcje informacyjne i promocyjne. Warto zdać sobie sprawę, że pracownik call-center cały czas pracuje zarówno z komputerem (dostęp do bazy klientów, usług i produktów) jak również ze słuchawkami na uszach, w pomieszczeniach, które nie zawsze zapewniają maksimum zawodowego komfortu.

Pomimo, iż od pracownika call-center nie wymaga się posiadania określonego rodzaju wykształcenia – wymagania osobowościowe są, wbrew pozorom, bardzo wysokie. Często presją sprzedażowa, konieczność odbywania kilkudziesięciu rozmów w ciągu dnia, terminy, świadomość ciągłego monitorowania nie tylko rezultatów pracy ale również sposobu jej wykonywania (zgodność z procedurami) poprzez np. nagrywanie rozmów z klientami przyczyniają się do zjawiska wypalenia zawodowego jak również dużej rotacji na tych stanowiskach.

Jaki obraz kandydata wyłania się z powyższego opisu? Jakiego rodzaju kompetencje są zatem niezbędne, aby z sukcesem wykonywać pracę operatora call-center?

Wymagania w obszarze wiedzy dotyczyć mogą: znajomości produktu/oferty firmy, znajomości oferty/produktów konkurencji, posiadania wiedzy specjalistycznej związanej z obszarem oraz przedmiotem działania firmy (np. ekonomiczna, prawna, społeczna).

Wymagania w obszarze umiejętności dotyczyć mogą: radzenia sobie ze stresem oraz negatywnymi emocjami: umiejętności szybkiego analizowania informacji oraz reagowania w kontakcie z klientem, podzielności uwagi, umiejętności pracy pod presją czasu, zdolności koncentracji.

Wymagania w obszarze postaw dotyczyć mogą: otwartości na drugiego człowieka, pozytywnego nastawienie do klienta, gotowości i motywacji do wykorzystania w praktyce posiadanych umiejętności.

Warto również dobitnie uświadomić sobie fakt, że ewidentną cechą tej pracy jest stały i specyficzny kontakt z drugim człowiekiem. Wyjątkowość tego kontaktu polega m.in. na tym, iż relacja konsultant- klient ograniczona jest jedynie do sposobu werbalnego, nie mamy zatem możliwości uzupełnienia komunikatu poprzez mowę ciała czy gestykulację, „nadrobienia” wpadki zniewalającym uśmiechem czy aparycją. Z tego powodu wysoki poziom umiejętności komunikacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności słuchania jest niezbędnym elementem w tej pracy (obszar umiejętności).

Zanim wyślemy swoje CV na stanowisko pracownika call-center, warto dokładnie przeanalizować wszystkie plusy i minusy takiej pracy oraz zweryfikować je z własnymi oczekiwaniami i predyspozycjami.

W innym przypadku, stracony czas na próbie przystosowania się do pracy, która jest dla nas „organicznie obca” będzie najniższą ceną, jaką zapłacimy za pochopną decyzję o zatrudnieniu.

Nasz klient nasz pan – oko w oko z klientem.

W zależności od firmy, branży, działu lub departamentu, obowiązki związane z bezpośrednią obsługą klienta mogą się od siebie różnić, kładąc nacisk na różne obszary wzajemnych relacji wynikające ze specyfiki danej pracy.

Pomimo, iż na pierwszy rzut oka wydaje się, że praca „w okienku” w banku nie ma nic wspólnego z pracą przedstawiciela handlowego sprzedającego czekoladowe batony, łączy je osoba KLIENTA, bez którego zarówno bank jak i fabryka czekolady przestałyby istnieć.

W przypadku ofert pracy związanych z bankowością, często mamy do czynienia z łączeniem obsługi pośredniej klienta (telefonicznej) z bezpośrednią. W odróżnieniu jednak od pracy z klasycznym call-center, telefon nie jest jedynym narzędziem komunikowania się z potencjalnym klientem.

Dobrym przykładem może być stanowisko doradcy ds. sprzedaży produktów bankowych, którego zadaniem jest pozyskiwanie klientów dla banku na określony produkt lub usługę. Osoby nie posiadające doświadczenia w bankowości i finansach (i nie zainteresowane specjalistyczną ścieżką



kariery np. w HR lub IT) najczęściej właśnie w pionie bankowości detalicznej rozpoczynają swoją przygodę z branżą.

W zależności od konkretnego pracodawcy, wymagania w poszczególnych obszarach kompetencyjnych dotyczących stanowiska doradcy, mogą się od siebie różnić. Dobrym przykładem może być tutaj warunek posiadania określonego poziomu wykształcenia. Nie zawsze warunkiem koniecznym rozpoczęcia kariery w banku w obszarze związanym z obsługą klienta będzie posiadane wykształcenie wyższe z obszaru bankowości czy finansów. W wielu przypadkach to właśnie postawy oraz umiejętności interpersonalne zadecydują o sukcesie w rekrutacji.

Jakiego rodzaju kompetencje musi posiadać statystyczny doradca ds. sprzedaży produktów bankowych? Czy któreś z nich można nabyć już w trakcie pracy?

Wymagania dotyczące obszaru wiedzy dotyczyć będą np. : znajomości produktu/oferty firmy oraz znajomości oferty/produktów konkurencji.

W wielu przypadkach jednak, ta kompetencja jest nabywana w trakcie szkoleń jakie banki oferują nowym pracownikom. Na etapie rekrutacji wymagana jest natomiast wiedza ogólna, pozwalająca stwierdzić, że kandydat nie jest zupełnym laikiem w temacie i rzeczywiście prezentuje określony poziom zainteresowania daną branżą.

Wymagania dotyczące obszaru umiejętności dotyczyć mogą: umiejętności nawiązywania i utrzymywania kontaktów z klientem, umiejętność skutecznego komunikowania się ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności słuchania i mówienia, umiejętność skutecznego działania pod wpływem stresu. Obszar postaw: gotowość do ciągłego wykorzystywania posiadanych umiejętności, otwartość na klienta, wysoka kultura osobista, nastawienie na sukces oraz wyniki, gotowość do pracy w określonych ramach (plany sprzedażowe) oraz systemie zmianowym.

W niektórych ofertach tego typu pojawia się również oczekiwanie, że kandydat będzie pozytywnie nastawionym do świata optymistą.

Czytanie ze zrozumieniem- najważniejsza kompetencja każdego kandydata

Analizując przytoczone powyżej kompetencje, można by odnieść wrażenie, że przeciętny student posiada każdą z nich, w dodatku rozwiniętą w satysfakcjonującym stopniu. Wrażenie to potęgować może zarówno ilość CV wpływających każdorazowo na podobne oferty pracy, jak również przekonanie kandydatów co do własnych kompetencji prezentowane zarówno w dokumentach aplikacyjnych jak również na rozmowach kwalifikacyjnych.

Okazuje się jednak, że codzienna praca z klientem weryfikuje na każdym kroku wyobrażenia na temat tego, czym są określone kompetencje i jakie mają znaczenie w osiągnięciu zaplanowanych rezultatów zawodowych. Aby przekonująco zweryfikować własne predyspozycje do pracy z drugim człowiekiem warto dokładnie przeanalizować co dokładnie kryje się za określonymi wymaganiami oraz skonfrontować uzyskaną wiedzę z własnymi, rzeczywiście posiadanymi kwalifikacjami.

To właśnie kompetencje interpersonalne oraz postawy w opinii wielu fachowców warunkują sukces w obsłudze klienta, warto dłużej zatrzymać się nad ich analizą.

- **Umiejętność nawiązywania i utrzymywania kontaktu z klientem**

Oceniając kompetencje osób starających się o pracę w obsłudze klienta, bardzo dokładnie analizuje się takie elementy jak: autoprezentacja kandydata, czyli umiejętność zrobienia na rozmówcy świadomego, zaplanowanego wrażenia. Oceniając autoprezentację kandydata³, szczególną uwagę poświęca się pierwszemu wrażeniu oraz stosowanym świadomie taktykom autoprezentacyjnym mającym na celu umacnianie zaplanowanego wizerunku.

Kolejnymi elementami są: konsekwencja w kreowaniu wizerunku, zgodność komunikacji werbalnej z niewerbalną. Oczywiście bez towarzyszącej temu odpowiedniej postawy tzn: **gotowości i otwartości do wykorzystania posiadanych umiejętności w praktyce oraz przekonania o ich użyteczności**- umiejętności autoprezentacyjne będą jedynie dodatkowym narzędziem, które wykorzystujemy tylko w sytuacji gdy ktoś z boku ocenia nasze zachowanie (np. na rozmowie kwalifikacyjnej).

- **umiejętność skutecznego komunikowania się ze szczególnym uwzględnieniem słuchania i mówienia**

Chyba nie istnieje osoba, która przyznałaby przed sobą i tym bardziej przed innymi, że ma problemy z efektywnym komunikowaniem się oraz nie potrafi słuchać. To przekonanie jak

³ Leary M., Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 1999



najbardziej udziela się osobom, które planują rozpocząć karierę w obsłudze klienta. Niestety codzienna rzeczywistość bardzo często weryfikuje takie optymistyczne podejście do własnych kompetencji. Wiele osób myli skuteczne komunikowanie z głośnym mówieniem z użyciem niezrozumiałej gwary branżowej. Podobnie umiejętność słuchania często mylona jest z dokańczaniem zdań za rozmówcę, słynnym „wiem, co chce Pan powiedzieć” oraz przerywaniem...

Jak pokazuje praktyka pracy z klientem – efektywne, satysfakcjonujące obie strony komunikowanie się jest niezwykłą umiejętnością, której nie można opanować jedynie na poziomie „technicznym”. Bez rzeczywistego zainteresowania drugim człowiekiem, jego potrzebami i oczekiwaniami (wchodzimy w tym momencie na grunt postaw), bez zaangażowania w proces „wymiany” – nasze zdolności komunikacyjne okażą się tylko wytrenowanymi sztuczkami, o których zapomnimy w chwili zmęczenia, irytacji czy zdenerwowania. Jeżeli nie jesteśmy naprawdę zainteresowani tym, co ma nam do powiedzenia partner w rozmowie, czyli nasz klient, możemy mówić ewentualnie o skutecznym monologu, ale nie skutecznej komunikacji.

Pocieszające w tym wszystkim jest fakt, że zdolności komunikacyjne absolutnie możemy rozwijać i wzmacniać, temu celowi służą szkolenia, jakie oferują swoim pracownikom banki.

Kolejnym sposobem na rozwijaniu zdolności w komunikowaniu się jest świadome obserwowanie siebie w kontakcie z drugim człowiekiem, próba udzielania odpowiedzi na pytanie „Co wychodzi mi dobrze? Nad czym powinienem popracować?”

Reasumując: aby skutecznie się komunikować, trzeba być przekonanym o celowości takiego działania, widzieć w nim sens i korzyść dla obu stron.

- **umiejętność skutecznego działania pod wpływem stresu**

Stres jest elementem, który w pracy z klientem występuje w różnym stopniu i natężeniu, wynikać może z samego faktu współpracy z drugim człowiekiem, problemów komunikacyjnych, różnych systemów wartości, postaw, doświadczeń itp. Może być również wzmocniony o takie elementy jak formalne lub nie formalne współzawodnictwo w miejscu pracy lub konieczność sprostania wymagającym planom sprzedażowym czy oczekiwaniom przełożonych. Warto zdać sobie sprawę, że w branżach, w których sprzedaż produktów lub usług jest podstawą działania takie plany sprzedażowe funkcjonują i stopień ich realizacji jest elementem oceny pracownika.

Stres z całą pewnością jest zjawiskiem, którego w pracy z klientem nie sposób uniknąć – można nauczyć się dobrze funkcjonować w stresie (przy wykorzystaniu wrodzonych predyspozycji) bądź w porę zrezygnować. Z całą pewnością nasza zdolność do radzenia sobie ze stresującymi sytuacjami w kontaktach z klientem będzie przedmiotem znacznego zainteresowania osób przeprowadzających rekrutację. Warto zwrócić uwagę, że nie mówimy w tym miejscu po prostu o „radzeniu sobie” w sytuacjach stresowych ale o skutecznym działaniu w stresie.

- **wysoka kultura osobista oraz pozytywne nastawienie do świata**

Podobnie jak w przypadku komunikowania się, chyba nikt nie przyzna, że ma problemy z kulturą osobistą... O brakach w tym obszarze najczęściej dowiadujemy się od innych, w sytuacjach nie do końca dla nas komfortowych. Najprościej *savoir-vivre*⁴ tłumaczymy jako „umiejętność życia” czyli znajomość obyczajów, norm, reguł grzeczności oraz umiejętność radzenia sobie w różnych, często trudnych sytuacjach życiowych w tym zawodowych. Co leży u podstaw *savoir-vivre* u?

Jak podaje jeden z portali specjalizujących się w temacie „Istotą *savoir-vivre* u jest wgląd na innych”⁵. To właśnie szacunek do innych, dostrzeganie ich potrzeb na równi z własnymi, dobrze rozumiana asertywność, uczą nas prawdziwej kultury osobistej.

A co ma do pracy z klientem pozytywne nastawienie i optymizm? Chyba można się zgodzić ze stwierdzeniem, że osoby pozytywnie nastawione do życia prezentują raczej asertywny stosunek do innych – przypisują im podobne do swoich prawa, po kontaktach z innymi spodziewając się raczej zadowolenia niż frustracji. Pozytywne nastawienie do otaczającej rzeczywistości pozwala koncentrować się na szukaniu rozwiązań a nie problemów, sprzyja też eliminowaniu zjawiska wypalenia zawodowego. Z kolei, traktowanie innych w kategorii „potencjalnych wrogów”,

⁴ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Savoir-vivre>

⁵ <http://www.dobre-maniery.com/>



oczekiwanie od bliźnich raczej utrudnień i kłopotów niż kooperacji – utrudnia efektywną współpracę i czyni z pracy z klientem prawdziwą, codzienną udrękę.

Wnioski

Niewątpliwie w skutecznej pracy z klientem kluczową rolę odgrywają umiejętności społeczne oraz postawy. Nie bez powodu mówi się, że skuteczny sprzedawca pracuje głównie swoją osobowością, dopiero później dochodzi do głosu produkt. Niewątpliwym ułatwieniem w tego typu pracy jest otwarte podejście do ludzi objawiające się postawą „lubię ludzi i potrafię z nimi współpracować”. Takie nastawienie pozwala rokować, że pracownik w trudnych sytuacjach będzie nastawiony na szukanie rozwiązań przynoszących korzyści obu stronom.

Jeśli chodzi o poziom wykształcenia – w wielu przypadkach nie ma on kluczowego znaczenia, liczy się gotowość do uczenia się nowych rzeczy, nawet z obszarów nie będących do tej pory w kręgu zainteresowań kandydata.

Bardzo często wiedza teoretyczna jest tym elementem, który będziemy uzupełniać już w trakcie szkoleń przygotowujących do objęcia pracy na danym stanowisku. Z całą pewnością, pracodawca będzie od nas wymagał później ciągłego uzupełniania tej wiedzy zgodnie ze specyfiką pracy.

Decydując się na pracę w obszarze związanym z obsługą klienta warto jednak oprócz własnych kompetencji przeanalizować jeszcze dwa istotne elementy.

Pierwszym z nich będzie nasz stosunek do firmy, którą reprezentujemy. Im wyższy poziom identyfikacji z celami firmy oraz całą organizacją (sposobem zarządzania, misją) tym wyższy poziom satysfakcji z faktu reprezentowania tej a nie innej marki.

Kolejnym elementem jest nasz stosunek do produktu lub usługi, który będziemy sprzedawać. Jednym z elementów, które szalenie ułatwiają pracę w obszarze związanym ze sprzedażą, jest przekonanie sprzedającego o wysokiej jakości oferowanego produktu czy usługi. Najwyżej rozwinięte kompetencje interpersonalne mogą nie wystarczyć w sytuacji gdy wątpimy w wartość proponowanej usługi czy produktu. Oczywiście nie musi to automatycznie oznaczać słabych wyników, z pewnością jednak, satysfakcja z takiej pracy będzie mniejsza.

Autor:
Marcin Rogowski
Trener Biznesu;

Doradca Klienta

Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.

Bibliografia:

- 1) Król, H. 2006. *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*. W: [Zarządzanie zasobami ludzkimi](#). H. Król, A. Ludwiczynski (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- 2) Leary M., *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 1999
- 3) Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- 4) <http://pl.wikipedia.org/wiki/Savoir-vivre>
- 5) <http://www.dobre-maniery.com/>