



Michał Roman*

Szkoła Główna
Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

Hanna Kardziałuk**

Studenckie Koło Naukowe
„Public Relations” SGGW
w Warszawie

Znaczenie procesu komunikacji pomiędzy biurem turystycznym a klientem

KEYWORDS

communication, barriers, types of clients, customer service

ABSTRACT

Michał Roman, Hanna Kardziałuk, *Znaczenie procesu komunikacji pomiędzy biurem turystycznym a klientem* [The importance of the communication process between the tourist office and the client]. *Kultura – Społeczeństwo – Edukacja* nr 2(22) 2022, Poznań 2022, pp. 93–121, Adam Mickiewicz University Press. ISSN 2300-0422, ISSN (Online) 2719-2717. DOI 10.14746/kse.2022.22.04

The aim of the study was to investigate the communication process between the tourist office and the client. The paper characterizes the basic definitions and selected models of the theory of the communication process. The survey was conducted in the period from February to April 2020, on a group of 76 clients of the selected tourist office. The respondents were selected at random. A study with the use of an interview questionnaire was also conducted. Its purpose was to answer questions about efficient communication between tourist office employees and their clients. The conversation was direct and individual. The satisfaction with the quality of the communication process between the tourist office employee and the client was determined, as well as the prospects for further cooperation. A smoothly running communication process between tourist office employees and the clients is very important. Every effort should be made to minimize the impact of potential barriers, so that both parties can achieve the intended benefits and will be satisfied with such cooperation. Based on the research, the clients were divided into individual groups. Each group consisted of people who share common personal characteristics and a specific approach to service. In the interview, the topic of a “difficult client” was also raised.

* ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3596-2587>.

** ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7647-7249>.

Wstęp

Komunikacja stanowi istotny element życia codziennego każdego człowieka. Analizując poszczególne etapy ewolucji człowieka, można stwierdzić, że rozwój cywilizacji zależy od stopnia opanowania technik przekazywania oraz przechowywania informacji. Podstawowymi sposobami wymiany informacji są mowa oraz pismo. Ludzkość wymyśliła cały szereg różnych urządzeń, które pomagają w jak najkrótszym czasie oraz z jak najlepszym skutkiem przekazać wiadomość drugiej osobie. W okresie prehistorycznym, obejmującym odcinek czasu od pojawienia się na Ziemi człowieka zręcznego do wynalezienia pisma, jedynym dostępnym człowiekowi sposobem wymiany komunikatów była mowa. Powstanie mowy można nazwać etapem przełomowym, ponieważ dzięki temu człowiek otrzymał możliwość przekazywania zdobytego w trakcie życia doświadczenia przyszłym pokoleniom, co pozwoliło przyspieszyć rozwój ludzkości (Hickson i in., 2006).

Drugim przełomowym etapem w opanowaniu technik komunikacji było wynalezienie pisma, które pozwoliło utrwalić wiedzę człowieka w czasie. Pierwsze symbole pojawiły się 30 000 lat p.n.e. i były przedstawiane w postaci malowideł naskalnych prezentujących sceny z życia codziennego człowieka. Zachowane do dnia dzisiejszego malowidła stanowią cenne źródło informacji dla naukowców zajmujących się badaniami gatunku ludzkiego. Rozwój pisma jest procesem czasochłonnym i jak w przypadku ewolucji człowieka – przebiega stopniowo. Ewolucja pisma od rysunków naskalnych do pisma alfabetycznego, stosowanego do dnia dzisiejszego, trwała około 28 000 lat. W tym okresie człowiek w różny sposób modyfikował i upraszczał symbole, dopóki nie przyjęły one uniwersalnego charakteru (Hickson i in., 2006).

W kontekście rozwoju technik komunikacji należy wspomnieć o narzędziach, które umożliwiają szybki i na duże odległości przepływ informacji. Obecny stopień rozwoju technologii daje szeroki wybór różnych sposobów przekazywania informacji dostępnych (prawie) dla każdego, takich jak: poczta elektroniczna, telefon, TV, prasa (Hickson i in., 2006).

Właściwa komunikacja pomiędzy biurem turystycznym a klientem pomaga osiągnąć sukces w trakcie współpracy. Pozwala uniknąć nieporozumień, które mogą powodować powstanie wielu problemów. Rozumienie potrzeb klientów, znalezienie indywidualnego podejścia, minimalizowanie barier w komunikacji i rozwiązanie ewentualnych konfliktów to obowiązki każdego pracownika mającego kontakt z klientem (Pufal, 2006).

Celem opracowania było poznanie opinii klientów na temat stosowanych form komunikacji i barier utrudniających współpracę z Biurem Turystycznym „Kris”.

Biuro funkcjonuje na rynku usług turystycznych od 1995 roku, dzięki czemu zyskało już wielu stałych klientów. Na sprawne funkcjonowanie firmy wpływa nie tylko oferta turystyczna, otoczenie, polityka państwa wobec przedsiębiorstw, ale również umiejętne podejście do komunikacji z klientem. Autorzy opracowania postawili dwie hipotezy badawcze:

- wśród wszystkich obecnie dostępnych form komunikacji biura turystycznego z klientem najskuteczniejszą formą jest kontakt bezpośredni;
- najczęściej występującą barierą komunikacyjną pomiędzy pracownikiem biura a klientem są niejasne komunikaty ze strony pracownika, który zbytnio skupia się na używaniu słownictwa branżowego.

Komunikowanie społeczne – przegląd literatury

Definicja, cele i funkcje komunikowania

Komunikacja stanowi fundament, podstawę funkcjonowania dowolnego społeczeństwa. W każdej chwili swojego życia człowiek przekazuje lub odbiera różne komunikaty. Prawidłowa interpretacja odebranych sygnałów jest niezbędną umiejętnością każdego człowieka, która pomaga unikać nieporozumień we wszystkich sferach życia (Chomiak-Orsa & Butryn, 2017).

W literaturze przedmiotu podane są różne definicje pojęcia „komunikacja”. Poczrowski uważa, że komunikacją można nazwać „proces wymiany informacji za pomocą słowa mówionego i pisanego, symboli, mowy ciała” (Poczrowski, 2007, s. 112). Głodowski pisze: „komunikowanie to dynamiczny proces, polegający na wymianie, tzn. wysyłaniu i odbieraniu przekazów w ramach określonej sytuacji lub kontekstu” (Głodowski, 2006, s. 16). Eicher z kolei określa komunikowanie jako „proces wysyłania i odbierania wiadomości” (Eicher, 1995, s. 23). Według definicji Adamsa i Galanesa jest to „proces tworzenia, nadawania, odbierania i interpretowania komunikatów między ludźmi” (Adams & Galanes, 2008, s. 63).

Termin „komunikowanie się” można rozpatrywać w wielu aspektach. Biorąc pod uwagę współdziałanie komunikujących się stron, można mówić o aspekcie interakcyjnym. W przypadku gdy akt komunikowania się ma na celu wyłącznie przekazanie wiadomości, należy wydzielić aspekt informacyjny. Natomiast aspekt praktyczny polega na wymianie umiejętności, sposobów działania. W niniejszym opracowaniu najistotniejsze będzie komunikowanie się z perspektywy jakościowej, które jest definiowane jako przekazywanie treści jednej osobie przez drugą, czyli angażowanie się w porozumiewanie się interpersonalne (Shuter, 1979).

Każdy akt komunikacji ma swój cel, który wynika z potrzeb człowieka. Komunikujący się ludzie dążą do realizacji tego celu, co nie oznacza, że cel musi zostać osiągnięty. Wśród najczęściej spotykanych celów, którymi kierują się ludzie, można wymienić:

- przekazywanie informacji i doświadczeń;
- budowanie własnego modelu służącego do wyjaśniania natury świata;
- nawiązanie kontaktów i tworzenie związków z innymi ludźmi;
- prezentacja innym własnej osoby;
- poznanie innych osób;
- rozwój swojej osobowości;
- samozadowolenie z pokazania swojej osoby;
- kształtowanie przekonań i postaw innych ludzi;
- uzgodnienie transakcji;
- porównanie różnych idei, myśli i pomysłów;
- zapewnienie sobie i innym przyjemności (Wiszniewski, 1994, s. 15).

Proces komunikacji pełni różne funkcje. Główną funkcją, zawartą w samej definicji pojęcia „komunikacja”, jest przekazywanie informacji. Oprócz niej wymienia się trzy podstawowe funkcje:

- referencjalną (poznawcza, kognitywna) – polegającą wyłącznie na informowaniu odbiorcy. Nadawca dąży do przekazania wiadomości w postaci faktycznej, czyli nie wyraża własnej opinii na temat danego zjawiska;
- ekspresyjną – w trakcie przekazywania informacji nadawca ukazuje własny stosunek i ocenia konkretne zjawisko, używając przy tym leksyki ekspresyjnej. Cechą charakterystyczną funkcji ekspresyjnej jest obojętny stosunek nadawcy do stopnia zainteresowania odbiorcy;
- perswazyjną – o tej funkcji można mówić w przypadku, kiedy motywem nadawcy informacji jest zmiana poglądów i zachowań odbiorcy wobec określonej sytuacji (Ziółkowski, 1989, s. 99).

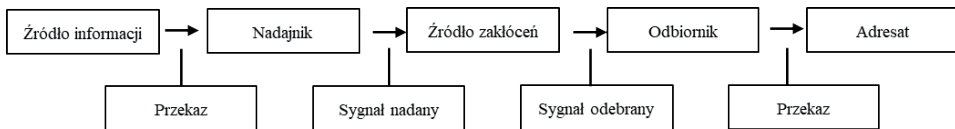
Etapy i elementy procesu komunikacji

Proces przepływu informacji od źródła do odbiorcy jest bardzo złożony. Składa się z różnych elementów i etapów. Od tego, z jakim skutkiem przepływa informacja, zależy efekt końcowy aktu komunikacji. Podstawowymi elementami tego procesu są nadawca, komunikat i odbiorca. Bez tych trzech składników nie można mówić o przebiegu procesu komunikacji (Stochniałek-Mulas, 2012).

Model procesu komunikacji, podobnie jak wiele innych odkryć naukowych, pojawił się przez przypadek. W 1948 roku amerykański matematyk Claude E. Shannon opublikował tekst, w którym przedstawił schemat transmisji sygnałów

przy użyciu telefonu. Jego model nie miał nic wspólnego z komunikacją międzyludzką, ponieważ autor „nie uwzględniał kontekstu sytuacyjnego, odmiennego doświadczenia życiowego, sposobu myślenia, rozumowania czy samej interpretacji przekazu” (Chmielowska-Marmucka & Górska, 2015, s. 26). Naukowiec był przede wszystkim zainteresowany efektem końcowym przekazu sygnałów. Jego celem było „wskazanie takiego sposobu przesyłania informacji zakodowanej w cyfrach binarnych (bitach), które umożliwiała odbiornikowi jak najbardziej lustrzane i jak najmniej zniekształcone odczytanie” (Kulczycki, 2012, s. 28).

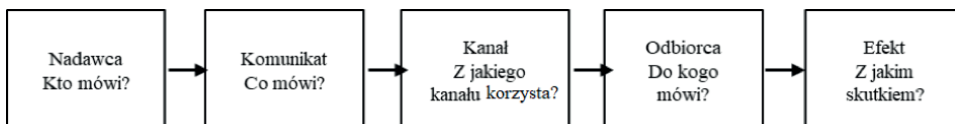
Na rysunku 1 graficznie przedstawiono, jak przebiega proces przesyłu informacji według Shannona.



Rysunek 1. Schemat transmisji sygnałów

Źródło: Chmielowska-Marmucka & Górska, 2015.

Nieco później pojawił się drugi model przebiegu procesu komunikacji – model aktu perswazyjnego, którego autorem jest Harold Lasswell. W porównaniu do poprzedniego schematu ten przedstawia składowe procesy wymiany informacji w przypadku, gdy nadawca chce zmienić punkt widzenia odbiorcy odnośnie do konkretnej sytuacji. Według Lasswella cały proces komunikacji można ująć w formie pięciu pytań przedstawionych na rysunku 2 (za: Tarabasz, 2012, s. 45).



Rysunek 2. Model aktu perswazyjnego Lasswella

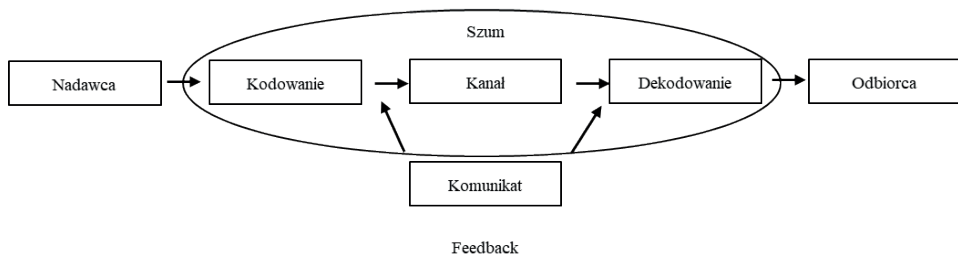
Źródło: Tarabasz, 2012.

Analizując model aktu perswazyjnego, szczególną uwagę należy zwrócić na ostatni element schematu, którym jest efekt. Lasswell jako pierwszy skupił uwagę na tym, że dla nadawcy skutek komunikowania ma identyczne znaczenie, jak sam akt komunikacji.

W 1966 roku Melvin L. DeFleur, tworząc własną wersję modelu komunikacji, jako pierwszy wprowadził pojęcie „sprzężenia zwrotnego”. Autor uważał, że

sprężenie zwrotne jest odpowiedzią odbiorcy na informacje przekazywane przez nadawcę. Twórcy poprzednich schematów nie uwzględniali faktu obecności reakcji odbiorcy na komunikat. Potrzeba wprowadzenia pojęcia sprzężenia zwrotnego powstała, ponieważ „komunikat wywiera zróżnicowany wpływ – odmiennie i indywidualnie – dla każdego człowieka, zgodnie z jego unikatowymi i już określonymi charakterystykami oraz uwarunkowaniami psychologicznymi, kulturowymi, poznawczymi itp.” (Esparcia & Smolak-Lozano, 2012, s. 193).

Współczesne modele komunikacji powstały na podstawie wcześniej przedstawionych schematów i charakteryzują się dokładnością oraz uwzględnieniem większej liczby czynników zewnętrznych, które mają wpływ na przebieg procesu komunikacji. Na rysunku 3 przedstawiono nowoczesne podejście do opisu aktu komunikacji.



Rysunek 3. Współczesny model komunikacji

Źródło: Szymoniuk, 2017.

Inicjatorem wszystkich aktów komunikacji jest nadawca, inaczej źródło – osoba, która ma na celu przekazanie wiadomości innej osobie. Zadaniem nadawcy jest sformułowanie wiadomości w sposób odpowiedni do możliwości percepcyjnych odbiorcy. W trakcie przekazywania wiadomości nadawca koduje informację, czyli podejmuje próbę przekształcenia komunikatu w symbole, które reprezentują ideę lub koncepcję. Następnie komunikat przechodzi przez kanał – „środek przekazu wiadomości, który może przybierać różne formy np. pisemną, werbalną i niewerbalną” (Rabczun, 2019, s. 74). Wybór sposobu przekazu informacji jest odpowiedzialnością nadawcy i od tego zależy, z jakim skutkiem wiadomość zostanie odebrana przez odbiorcę. Po zakończeniu przepływu informacji przez wybrany kanał następuje dekodowanie – „interpretowanie przez odbiorcę komunikatu nadawanego przez nadawcę” (Przewoźna-Krzemińska, 2017, s. 21). Z racji tego, że odbiorca przetwarza komunikaty w sposób zrozumiały dla siebie, na etapie dekodowania informacji zazwyczaj występuje największa liczba

zniekształceń, inaczej mówiąc, szumów. Jeśli proces komunikacji ma charakter dwukierunkowy, wtedy – po zakończeniu interpretowania informacji – ma miejsce sprzężenie zwrotne. W związku z tym role nadawcy i odbiorcy mogą wzajemnie się zmieniać (Ober, 2013, s. 263).

Barieri utrudniające skuteczne komunikowanie się

Na przeważającą większość realizowanych przez ludzi aktów komunikacji oddziałują szumy (bariery) – czynniki powstające w momencie kodowania, przejścia przez kanał lub dekodowania komunikatu, które zakłócają przepływ i interpretację informacji. Od tego, w jakiej mierze szum wpływa na proces, zależy stopień porozumienia się nadawcy i odbiorcy. Warto zwrócić uwagę, że nie zawsze człowiek jest w stanie zidentyfikować występowanie jakichkolwiek szumów i reagować na nie. Obecnie istnieje wiele sposobów podziału barier komunikacyjnych. Większość autorów tradycyjnie dzieli szumy na trzy kategorie:

- wewnętrzne – zawierają w sobie zakłócenia natury zarówno psychologicznej, jak i fizycznej, leżące po stronie predyspozycji poszczególnych uczestników procesu komunikacji. Na przykład ból głowy, fobie itd.;
- zewnętrzne – pojęcie przeciwne oznaczające powstawanie wszystkich zakłóceń „po stronie otoczenia”. Przykładem może być deszcz, głośna muzyka, nieodpowiednia temperatura itd.;
- semantyczne – powstające w wyniku różnic kodowania i dekodowania znaków stosowanych przez nadawcę i odbiorcę. Dobrym i zarówno każdemu znanym przykładem jest używanie żargonu (Rydzak, 2011, s. 71).

Własną kategoryzację szumów komunikacyjnych jako podstawowych barier w procesie komunikowania się stworzył Jerzy W. Woźniak. Podzielił je na trzy kategorie:

- indywidualne – zakłócenia są wynikiem błędnej interpretacji komunikatów, wadami rozwoju fizycznego i intelektualnego lub brakiem wspólnego celu;
- społeczne – wywodzą się z różnicy kultur, poglądów, języka, przynależności do określonych grup społecznych itd.;
- techniczne – związane z nieprawidłowym funkcjonowaniem kanału informacyjnego lub ograniczeniami ze strony środowiska (Woźniak, 2015, s. 369–370).

Analizując przedstawione podejścia do podziału szumów komunikacyjnych, można stwierdzić, że najwięcej barier powstaje na etapie interpretacji komunikatu. Te bariery często są niewidoczne, a co za tym idzie, trudne w pokonaniu. Głównym powodem błędnej interpretacji jest różnica w spojrzeniu na

identyczną sytuację, która z kolei jest wynikiem różnych doświadczeń osób komunikujących się.

W komunikacji dużą rolę odgrywa umiejętność identyfikowania i właściwego przeciwdziałania istniejącym barierom komunikacyjnym. Cały proces składa się z dwóch etapów: rozpoznanie barier i podejmowanie działań eliminujących wpływ szumów. Ten drugi etap jest złożony i zawiera następujące działania:

- przewyciężanie różnic w postrzeganiu – tłumaczenie komunikatu w sposób zrozumiały dla każdego z uczestników rozmowy;
- przewyciężanie różnic językowych – wyjaśnianie znaczenia terminologii używanej w wąskim gronie ludzi;
- przewyciężanie emocji – niwelowanie wpływu emocji, które są przyczyną braku obiektywnego spojrzenia na sytuację;
- przewyciężanie niezgodności komunikatów werbalnych i niewerbalnych – dążenie do stanu pełnej zgodności pomiędzy mową ciała a słowem;
- przewyciężanie nieufności – tworzenie relacji bazującej na uczciwości i sprawiedliwości (Woźniak, 2015, s. 369–370).

W niektórych przypadkach pokonywanie barier wcale nie wymaga dużego wysiłku ze strony osób komunikujących się. Elementem podstawowym w tej sytuacji jest zaangażowanie wszystkich uczestników w podejmowanie działań na rzecz usunięcia barier. Brak chęci ze strony jednego z uczestników powoduje gwałtowne zwiększenie ryzyka braku pozytywnych zmian bądź pogorszenia istniejącej sytuacji. Należy wziąć również pod uwagę fakt, że niektóre szумы wynikają ze świadomej woli człowieka. W tym przypadku nie można mówić o pozytywnym zakończeniu rozmowy. Część barier poddaje się kontroli, co w dużym stopniu pozwala szybko i skutecznie opanować wszelkie istniejące przeszkody. Oczywiście warto zdawać sobie sprawę, że wyżej opisane działania dotyczą sytuacji idealnej – konieczne jest zaangażowanie wszystkich uczestników, w razie potrzeby możliwość zmiany otoczenia, dobrze ukształtowane umiejętności zarządzania własnym stanem emocjonalnym itd. W rzeczywistości idealne sytuacje są zjawiskiem rzadko spotykanym.

Komunikowanie interpersonalne

Komunikowanie interpersonalne zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ akurat ten rodzaj porozumiewania się uważany jest za najbardziej efektywny wśród wszystkich istniejących. Pojęcie „komunikowanie interpersonalne” można zdefiniować jako „wymianę werbalnych i niewerbalnych sygnałów w określonym kontekście w celu osiągnięcia lepszego współdziałania” (Nęcki, 1996, s. 109). W lite-

raturze i mowie potocznej komunikowanie interpersonalne często jest określane jako rozmowa twarzą w twarz.

Z definicji wynika, że komunikowanie interpersonalne odbywa się za pośrednictwem sygnałów werbalnych i niewerbalnych. Zazwyczaj te formy komunikacji występują jednocześnie, co pozwala na wzajemne uzupełnianie się i lepsze rozumienie przekazywanych treści. Sygnały werbalne i niewerbalne należy scharakteryzować osobno (Nęcki, 1996, s. 110).

Komunikat werbalny obejmuje przekazywanie informacji za pomocą słowa i dzieli się na ustny oraz pisemny. Przybierając formę ustną, proces komunikacji „jest bardziej spersonalizowany i umożliwia obu stronom bieżącą modyfikację zachowań, obserwację i odbiór sygnałów niewerbalnych oraz nieustanną ocenę procesu” (Rogala, 2013, s. 89–90). Największą zaletą komunikacji ustnej jest możliwość podjęcia, w dowolnym momencie, działania na rzecz udoskonalenia komunikacji. Mając bezpośredni kontakt z odbiorcą komunikatu, nadawca jest w stanie obserwować reakcję rozmówcy, co pomaga wyciągać wnioski i wprowadzać zmiany podczas rozmowy. Do głównych wad komunikacji ustnej należy konieczność szybkiego reagowania na komunikat, co czasami sprawia, zwłaszcza w przypadku braku porozumienia się, że „odbiorca będzie miał tendencję do wyrażania skrajnych opinii albo jego wnioski nie będą traktowane na równi z rzeczywistymi faktami” (Bocheńska-Włostowska, 2009, s. 21). Równie duże znaczenie mają cechy osobowościowe uczestników rozmowy, m.in. zasób słownictwa, poziom kultury osobistej oraz inteligencji, nastawienie do współpracy.

Komunikowanie niewerbalne jest procesem bardziej złożonym niż komunikowanie werbalne i oznacza „przekazywanie informacji oraz oddziaływanie człowieka za pomocą sygnałów cielesnych oraz behawioralnych” (Bocheńska-Włostowska, 2009, s. 21). Cechą charakterystyczną tej formy komunikowania się jest spontaniczność. Człowiek nie jest w stanie w pełni kontrolować sygnałów, które przesyła jego ciało, dlatego umiejętność prawidłowego interpretowania mowy ciała często pomaga zrozumieć rzeczywiste motywy człowieka. Aby zrozumieć, na ile mowa ciała jest istotnym elementem w porozumiewaniu się, należy zwrócić uwagę na wyniki badań dotyczących udziału sygnałów werbalnych oraz niewerbalnych w komunikacji międzyludzkiej. Według Birdwhistella 70% informacji jest przez człowieka przekazywane przy zastosowaniu sygnałów niewerbalnych (za: Waiflein 2013, s. 5).

Do komunikacji interpersonalnej dochodzi w każdym momencie życia człowieka. Aby przekazywać informacje, wcale nie trzeba używać języka słów. Często za pomocą ruchów, mimiki, położenia ciała można przekazać znacznie więcej informacji, niż przy użyciu słów. Można więc stwierdzić, że komunikacja werbalna pełni raczej funkcję uzupełniającą.

Komunikacja z klientem na przykładzie wybranego biura turystycznego

Rodzaje klientów

Każdy człowiek ma własny zestaw cech osobowościowych, co bezpośrednio wpływa na wszystkie relacje międzyludzkie. Z racji tego, że sektor usługowy, do którego należy prowadzenie biura turystycznego, jest ściśle związany z komunikacją międzyludzką, pracownicy biura powinni umieć w krótkim czasie przystosować się do charakteru każdego klienta. Żeby się przystosować, niezbędne jest szybkie przeprowadzenie analizy charakteru klienta, co pozwala na określenie schematu dalszego działania.

Na podstawie rozmowy z pracownikiem biura i zaproponowanej przez niego kategoryzacji podzielono klientów na grupy łączące osoby o podobnych cechach.

Osoby należące do typu niepewnych klientów charakteryzowały się przede wszystkim brakiem zdecydowania w podejmowaniu decyzji. Tacy klienci często zmieniali swoje zdanie, co w znacznym stopniu utrudniało współpracę. Niepewni klienci mieli mnóstwo obaw i zawsze dopatrywali się trudności. Takie negatywne podejście wprost wpływało na przebieg procesu komunikacji między przedstawicielem biura turystycznego a klientem. W takim przypadku osoba obsługująca powinna była wykazać się cierpliwością i wyrozumiałością. Aby ułatwić współpracę, należało od razu zidentyfikować źródło niepewności. Bardzo często przyczyną był brak wiedzy i doświadczenia w podróżowaniu. W takiej sytuacji obowiązkiem pracownika było zapewnienie bezpieczeństwa i omówienie wszystkich szczegółów dotyczących rozpatrywanej oferty.

Uważa się, że wymagający klient oznacza klienta trudnego w obsłudze. Jednak stopień trudności zależy od podejścia klienta do sytuacji. Klientów wymagających podzielono na dwie kategorie:

- klient, który skupiał się na wysokiej jakości usługi. Tacy klienci nie zwracali uwagi na elementy obsługi niewpływające na jakość nabywanych usług, na przykład ubiór pracownika. Dokładnie natomiast przeczytali umowę, zapytali o szczegóły oferty, starali się kontrolować cały proces zakupu, na ile było to możliwe. W przypadku gdy na etapie przedstawienia możliwych propozycji usługa nie odpowiadała oczekiwaniom, klient łatwo zrezygnował z zakupu i kontynuował poszukiwania. Dlatego obsługując takich klientów, należało od razu mówić o negatywnych aspektach, nawet jeżeli wydawały się one nieistotne;
- klient, który wszystko negował. Bez względu na przedstawienie dużej liczby propozycji, taki klient nie potrafił zdecydować się na zakup usługi. Często

miał problem z określeniem własnych wymagań, co skutkowało zakłóceniami już na początkowym etapie współpracy. Hasłem takich klientów było: „płacę i dlatego wymagam”. Ich obsługę utrudniało przekonanie, że wszystkie wymagania powinny być spełnione. Takie osoby wyróżniały się niesłuchaniem oraz brakiem cierpliwości.

„Technologiczny” klient perfekcyjnie posługiwał się narzędziami elektronicznymi i potrafił znaleźć wszystkie niezbędne informacje w Internecie. Najczęściej do tej grupy należały osoby młode. Planując wizytę w biurze turystycznym, taki klient najpierw, w miarę swoich możliwości, pozyskiwał informację w różnych serwisach. Często traktował wizytę w biurze turystycznym jako możliwość otrzymania dodatkowej informacji, która nie była dostępna w Internecie. Z punktu widzenia osoby obsługującej był jednym z najbardziej pożądaných typów klientów. Przyczyną tego było łatwe nawiązywanie kontaktu i minimalna albo brak różnicy w posiadanej wiedzy, co pomagało szybciej znaleźć odpowiednią ofertę i oszczędzić czas na tłumaczenie szczegółów dotyczących podróży. Dodatkową zaletą klientów „technologicznych” była ich wyrozumiałość i świadomość tego, że brak oferty spełniającej oczekiwania klienta nie zależy od pracownika udzielającego informacji.

Kolejną grupę tworzyli klienci, w rozumieniu których poszukiwanie informacji polega wyłącznie na zapoznaniu się z opiniami na stronach internetowych i niebraniu pod uwagę, że nie zawsze są one obiektywne i prawdziwe. Wielu ludzi ma tendencję do skupiania się na negatywnych opiniach, dlatego często zmiana punktu widzenia klienta wymagała dużego wysiłku ze strony pracownika. W tym przypadku jedynym dobrym rozwiązaniem było przedstawienie faktów i argumentów, którym nie da się zaprzeczyć. Niestety, nie zawsze zastosowanie tej techniki kończyło się sukcesem, ponieważ zmiana stałych przekonań człowieka to zajęcie czasochłonne oraz wymagające szczególnej cierpliwości.

Doświadczony turysta – osoba, dla której podróż to nieodłączny element życia (Roman i in., 2022, s. 10). Tacy klienci wykazywali się encyklopedyczną wiedzą na wszelkie tematy związane z pojęciem podróży. Mając wieloletnie doświadczenie w podróżowaniu, turysta, idąc do biura, wraz z zakupem kolejnej oferty oczekiwał zdobycia nowych doświadczeń i przeżyć. Podstawą obsługi takich klientów było zdobycie pełnej informacji na temat już zrealizowanych podróży i określenie konkretnych wymagań i oczekiwań dotyczących przyszłej. W przypadku doświadczonych turystów mogły wystąpić problemy z trudnościami w znalezieniu odpowiednio unikatowej oferty. Dlatego pracownik obsługujący takiego klienta powinien mieć ponadprzeciętną wiedzę z zakresu uprawiania różnych rodzajów turystyki (Roman i in., 2021, s. 10). W dużym stopniu obsługę ułatwiała znajomość wszel-

kiego rodzaju aspektów związanych z podróżą. Tacy klienci nie potrzebowali tłumaczenia terminologii branżowej.

Turyści niezmiennie kierunku podróży zazwyczaj podróżowali w celach wypoczynkowych. Są to klienci przyzwyczajeni do określonego miejsca, warunków pobytu i walorów wypoczynkowych. Analizując motywy braku zmiany destynacji podróży, można wymienić dwa główne: brak chęci podejmowania ryzyka i całkowite zadowolenie z dotychczasowych warunków. Pierwszy motyw wiązał się z ryzykiem rozczarowania nowym, nieznanym miejscem oraz zmarnowaniem czasu i pieniędzy, gdyby nie spełniło ono oczekiwań. Natomiast drugi wskazywał na znalezienie kierunku spełniającego wszelkie wymagania klienta oraz brak znużenia już zrealizowanymi wyjazdami w to miejsce. Często takich klientów można nazwać stałymi, ponieważ zazwyczaj decydowali się na zakup usług w tym samym biurze.

Podsumowując powyższe charakterystyki, można stwierdzić, że każdy klient był wyjątkowy i wymagał indywidualnego podejścia do jego potrzeb. Nie można było wybrać sobie klienta, ponieważ to klient decydował, z usług którego biura turystycznego woli skorzystać. Często klienci łączyli w sobie cechy więcej niż jednej kategorii. Z tego powodu pracownik biura turystycznego w ramach pełnienia swoich obowiązków służbowych powinien być osobą potrafiącą działać elastycznie, współpracować z ludźmi o różnych osobowościach i zachowywać spokój w sytuacjach kryzysowych. Dlatego osoby odporne na stres, cierpliwe, uprzejme i łatwo nawiązujące kontakt z ludźmi są tak wysoko cenione na współczesnym rynku pracy. Warto także pamiętać, że branża turystyczna jest kojarzona przede wszystkim z dostarczaniem przyjemności. W przypadku wystąpienia choćby drobnego problemu biuro turystyczne może stracić zaufanie swoich klientów, co wprost wpłynie na jego reputację.

Sposoby udoskonalenia komunikacji z klientem

Większość ludzi, którzy obecnie pracują lub kiedykolwiek pracowali w branży usługowej twierdzi, że najbardziej wyczerpującą częścią pracy jest praca z ludźmi. Wynika to przede wszystkim z faktu, że ludzie są bardzo różni pod względem charakteru, doświadczenia, nastawienia do innych, a to wymaga indywidualnego podejścia do każdego klienta.

Zatrudniając osobę na stanowisku specjalisty ds. turystyki, pracodawca powinien zwracać uwagę na takie cechy, jak komunikatywność, uprzejmość, umiejętność nawiązywania oraz utrzymywania kontaktu z klientem. Dobrze ukształtowane umiejętności interpersonalne zapewniają prowadzenie efektywnego dialogu między rozmówcami. Jednak umiejętności te wymagają ciągłego udoskonalania.

Na skuteczność komunikacji wpływają również czynniki niezwiązane z poziomem kultury osobistej oraz umiejętnościami pracownika. Poniżej zostały wymienione działania, które pomagają udoskonalać komunikację z klientem w Biurze Turystycznym „Kris”.

Szybki rozwój technologiczny spowodował powstanie całego szeregu narzędzi (kanałów) przekazywania informacji. Każda firma ma możliwość wyboru narzędzia, które będzie odpowiadać jej oczekiwaniom i potrzebom. Wybór kanału komunikacji ma duże znaczenie przede wszystkim dlatego, że od kanału zależy szybkość, jakość komunikacji, obecność szumów lub ich brak itd. Komunikując się z klientem, należy wybierać takie kanały, które odpowiadają zarówno preferencjom klienta, jak i pracownika. Pracownik powinien umieć w równym stopniu obsługiwać wszystkie dostępne w firmie narzędzia.

Komunikacja między firmą a klientem z wykorzystaniem Internetu jest szeroko opisywana w literaturze zarówno jako kanał przepływu informacji, jak i promocji. Blogi, firmowe strony internetowe i serwisy społecznościowe, w tym z wykorzystaniem urządzeń mobilnych (Bizirgianni & Dionysopoulou, 2013; Bulchand-Gidumal i in., 2013; Kiráľová & Pavlíćeka, 2015; Mastorakis i in., 2015; Míguez-González & Fernández-Cavia, 2015; Stoica i in., 2015), wykorzystywane są przez konsumentów jako źródła informacji o produktach turystycznych. Komplementarność tego medium w stosunku do innych (np. radia, telewizji, prasy) budzi refleksję, w jakim stopniu może ono wkrótce zdominować inne pod względem informacyjno-promocyjnym.

Istnieją jeszcze inne sposoby oraz narzędzia poprawy jakości komunikacji z klientem, które nie są związane z czynnikiem ludzkim. Wśród nich można wymienić: dbanie o odpowiedni kanał przekazywania informacji, właściwy wystrój wnętrza biura, korzystanie z dodatkowych środków pomocniczych, odpowiedni strój pracownika, zmiana słownictwa.

Jednym ze sposobów doskonalenia jakości komunikacji z klientem w Biurze Turystycznym „Kris” były treningi. Pracownicy regularnie brali udział w różnego rodzaju warsztatach i wykładach pozwalających na nabywanie lub rozwijanie umiejętności interpersonalnych. Najważniejszym atutem treningów było przyswajanie wiedzy nie tylko teoretycznej, ale również praktycznej. Dzięki ćwiczeniom wykonywanym podczas zajęć pracownik miał możliwość natychmiastowego zastosowania nabytych umiejętności w praktyce. Uczestnicy warsztatów praktycznych mogli od razu uzyskać komentarz dotyczący ich działań i w razie potrzeby wprowadzić zmiany. Warsztaty, które odbywały się jedynie w postaci wykładów, były mniej efektywne. W tym przypadku lektor przekazywał informacje, które pracownik niekoniecznie mógł przyswoić i zastosować w swojej pracy. Istniało

również ryzyko błędnego rozumienia treści przekazywanych przez lektora. W tej sytuacji można było liczyć wyłącznie na świadome korzystanie przez pracownika z porad uzyskanych podczas wykładu.

Kolejnym sposobem na poprawę jakości obsługi było monitorowanie opinii klientów, co pozwalało zidentyfikować mocne i słabe strony firmy oraz uzyskać informacje dotyczące oczekiwań klientów. W ramach tego badania klienci byli proszeni o wypełnienie anonimowej ankiety zawierającej pytania dotyczące obsługi. Sprawdzane były również opinie, recenzje zamieszczane przez klientów w Internecie. Ten drugi sposób pozwalał na lepsze określenie istniejących problemów. Wiązał się on z brakiem bezpośredniego kontaktu z pracownikiem, który sprawiał, że klient był bardziej otwarty. Czytając opinie w Internecie, zauważalna była pewna tendencja – opinie negatywne zazwyczaj były bardziej rozbudowane i konkretne niż opinie pozytywne. Pozytywne recenzje zamieszczone na stronach internetowych mogą być wykorzystane jako narzędzie promocji w mediach społecznościowych. Niestety negatywne komentarze w Internecie nie zawsze są obiektywne, co może przyczynić się do psucia reputacji firmy.

Monitoring wizyjny to przede wszystkim narzędzie zapewniające bezpieczeństwo, jednak oprócz swojej podstawowej funkcji może pełnić również inne. W pierwszej kolejności przychodzą na myśl sytuacje konfliktowe, których rozwiązaniu służą nagrania z monitoringu. Niektórzy kierownicy mogą wykorzystywać nagrania z monitoringu w celu nadzorowania pracowników. W Biurze Turystycznym „Kris”, w związku z właściwym doбором pracowników, do dnia wywiadu monitoring wizyjny pełnił wyłącznie swoją podstawową funkcję ochronną.

Przekazanie pełnej informacji klientowi w dużym stopniu ułatwiają środki pomocnicze. Sam fakt korzystania przez klienta z usług biura podróży świadczy o potrzebie pomocy ze strony specjalisty w zakresie organizacji wyjazdu. Obowiązkiem pracownika jest udzielenie niezbędnych informacji. Klienci mogą mieć zróżnicowaną wiedzę i wizję przyszłej podróży. Do zadań pracownika należy wypełnienie luk informacyjnych. Środkami pomocniczymi są wszystkie narzędzia ułatwiające przekazywanie oraz prawidłową interpretację informacji udzielonej przez specjalistę. W Biurze Turystycznym „Kris” były to foldery zawierające szczegółowe informacje oraz zdjęcia, mapy czy wydruki. Bez wątplenia najbardziej skutecznym środkiem pomocniczym pozostawał Internet. Dzięki zasobom internetowym klienci mogli poznać szczegóły dotyczące wyjazdu, m.in. obejrzeć nagrania, poznać opinie, wyszukać dodatkową informację. Każdy klient, który zdecydował się na podróż, otrzymywał pisemną instrukcję dotyczącą swojego wyjazdu.

Ostatnim sposobem doskonalenia komunikacji z klientem jest zmiana terminologii branżowej na język, którym posługuje się większość ludzi. Komunikując

się między sobą, pracownicy często używali słownictwa specjalistycznego, co powodowało powstanie nieporozumień. Dla klienta taka terminologia mogła być zupełnie nieznaną, dlatego podczas rozmowy z klientem zamieniano słowa specjalistyczne na te, które były znane przeciętnej osobie. W przypadku gdy było to niemożliwe, od razu tłumaczono znaczenie tych słów.

Podsumowując, każde przedsiębiorstwo powinno podejmować działania na rzecz monitorowania i udoskonalania jakości współpracy z klientem, niezależnie od tego, czy w chwili obecnej występują jakiegokolwiek problemy dotyczące obsługi klientów, czy nie. Takie podejście można nazwać właściwym z racji tego, że w momencie wystąpienia zakłóceń osoba odpowiedzialna za obsługę ma możliwość szybkiej reakcji i nie traci czasu, który jest niezwykle cenny, na wyjaśnienie, co było przyczyną zakłóceń. Tworząc wizerunek firmy, należy skupić się na szczegółach, które uzupełniają elementy główne.

Narzędzia komunikacji z klientem w Biurze Turystycznym „Kris”

Oprócz treści przekazywanych klientowi duże znaczenie miał kanał, którym komunikat został przekazany. Środek przekazu, inaczej mówiąc narzędzie komunikacji, powinno być dobrane na podstawie możliwości, preferencji stron dialogu. Wybierając narzędzie komunikacji, należy przede wszystkim wziąć pod uwagę jego efektywność. Obecnie istnieje bardzo dużo dostępnych przeciętnemu człowiekowi sposobów utrzymywania kontaktu z innymi. Poniżej zostały przedstawione i omówione narzędzia komunikacji z klientem stosowane w Biurze Turystycznym „Kris”.

Na przestrzeni lat zmieniały się preferencje klientów oraz możliwości firmy dotyczące wyboru narzędzia komunikacji. Jednak najbardziej popularnym nadal pozostaje komunikacja twarzą w twarz. Głównym tego powodem jest wspomniana wcześniej efektywność. Bez względu na swoją czasochłonność bezpośredni kontakt pozwala na szybszy przekaz informacji oraz natychmiastową reakcję na komunikaty. Komunikując się bezpośrednio, ryzyko wystąpienia zakłóceń leżących po stronie kanału przekazu jest mniejsze.

Należy zauważyć, że na preferencje dotyczące wyboru odpowiedniego narzędzia wpływa wiek klienta. Młodzież coraz częściej rezygnuje z bezpośredniego kontaktu z pracownikiem biura, kiedy to nie jest konieczne, ponieważ z łatwością posługuje się narzędziami elektronicznymi. Taka tendencja wiąże się z możliwością oszczędzania czasu, którego obecnie często brakuje. Mówiąc o osobach starszych, warto podkreślić, że często jedynym środkiem elektronicznym, którym posługują się te osoby, jest telefon. Ze względu na to, że niektórych informacji nie można uzyskać w trakcie rozmowy telefonicznej, wizyta w biurze

staje się konieczna. Rozmowa telefoniczna jest bardziej efektywna niż rozmowa twarzą w twarz w przypadku, gdy udzielenie odpowiedzi nie wymaga stosowania dodatkowych środków oraz nie zajmuje dużo czasu.

W związku z szybkim rozwojem technologicznym pracownicy i klienci mają możliwość kontaktowania się ze sobą i uzyskiwania informacji za pomocą różnych narzędzi elektronicznych, których wybór na rynku jest bardzo duży. Oprócz standardowego narzędzia, jakim jest telefon, dostępne są aplikacje umożliwiające kontakt maksymalnie zbliżony do komunikacji bezpośredniej. Bez wątplenia narzędzia elektroniczne mają więcej zalet niż wad, nie oznacza to jednak, że zawsze są w stanie zastąpić komunikację bezpośrednią.

Dzięki rozwojowi Internetu pojawiła się możliwość przekazywania informacji poprzez newslettery. Taka forma komunikacji z klientem często jest niedoceniana, ponieważ wydaje się, że prawie nikt nie czyta podobnych wiadomości, traktując je jako spam. W rzeczywistości za pomocą newsletterów można sukcesywnie pozyskiwać nowych klientów i przypominać o swojej firmie stałym klientom. Dobrze przygotowany newsletter wielokrotnie zwiększa szansę, że po przeczytaniu wiadomości osoba będzie zainteresowana jego treścią. Mówiąc o głównych korzyściach wynikających ze stosowania takiej formy komunikacji z klientem, można wymienić systematyczne informowanie klientów o sytuacji w firmie i zachęcanie do zakupu usług. Dodatkowym atutem promocji poprzez wysyłanie wiadomości e-mail jest możliwość pokazania klientowi, że firma o nim pamięta. To zapewnia klientowi poczucie bycia wyjątkowym i wzmacnia wizerunek firmy w jego oczach.

Oprócz wyżej omówionych narzędzi komunikacji, Biuro Turystyczne „Kris” korzystało również z innych form przekazu informacji o swojej działalności. Z racji tego, że proces komunikacji przybierał także formę pośrednią, należało zadbać też o inne narzędzia komunikacji, takie jak reklama czy foldery informacyjne. Wymienione narzędzia komunikacji pełniły dwie główne funkcje – informacyjną i przypominającą. Funkcja informacyjna polegała na przekazywaniu informacji o dostępnych usługach. Funkcję przypominającą traktowano jako uzupełnienie pierwszej funkcji, a jej celem było, jak nazwa wskazuje, przypomnienie klientowi o firmie.

Foldery informacyjne tworzone są, by przekazać klientowi szczegółowe informacje na temat zakresu działalności biura turystycznego. Dobry folder informacyjny powinien zawierać opis ofert, podstawowe warunki korzystania z usług, zdjęcia, zachęcające hasła oraz dane korespondencyjne. Po przeczytaniu treści folderu klient powinien mieć przynajmniej podstawową wiedzę na temat usługi, z której chciałby skorzystać. Służy to również pomocą pracownikowi biura, ponieważ zdecydowanego klienta łatwiej jest obsługiwać.

Na przestrzeni lat Biuro Turystyczne „Kris” stosowało różne formy reklamy, żeby przekazywać informacje o swojej działalności. Wśród jej form, z których zrezygnowano, znajdowała się reklama prasowa oraz reklama telewizyjna. Taka decyzja została podjęta przede wszystkim ze względu na rozwój Internetu. Z przeprowadzonego badania wynika, że najbardziej skutecznym rodzajem promowania działalności firmy jest prowadzenie konta firmowego w mediach społecznościowych oraz strona internetowa. Internet umożliwił zmniejszenie kosztów reklamy oraz dotarcie do większej liczby, bardziej zróżnicowanych grup odbiorców. Poprzez media społecznościowe firma na bieżąco informowała klientów o zmianach w świadczeniu usług.

W dzisiejszych czasach firma ma możliwość korzystania z różnorodnych środków komunikacji. Oczywiście w dużym stopniu ułatwia to nawiązanie kontaktu z klientem i skraca czas obsługi. W celu pozyskania nowych klientów można wykorzystać różne narzędzie komunikacji, jednak niezależnie od szybkiego rozwoju technicznego komunikacja bezpośrednia nadal pozostaje najbardziej efektywną formą komunikacji.

Obsługa trudnych klientów

Aby przejść do omówienia zasad obsługi trudnego klienta, najpierw należy ustalić, kim właściwie jest taki klient. Zazwyczaj mianem trudnego klienta określa się osobę od samego początku negatywnie nastawioną na współpracę, czasami agresywną, która poprzez swoje zachowanie przyczynia się do powstania nieporozumień, tym samym utrudniając proces obsługi. Tacy klienci często są przekonani, że pracownik biura turystycznego powinien być dostępny o każdej porze, niezależnie od planu pracy. Do innych cech osobowych, które charakteryzują trudnych w obsłudze klientów, należą: całkowite niezadowolenie bez względu na wynik współpracy, brak zdecydowania, chęć kłócenia się. Należałoby zauważyć, że każdy pracownik ma własne zdanie na temat określenia cech trudnego klienta. Proces komunikacji pomiędzy klientem a przedstawicielem biura turystycznego jest procesem dwukierunkowym i wymaga zaangażowania obu stron. Na ten proces wpływają nie tylko cechy osobowościowe, doświadczenie, wiedza klienta, ale również cechy pracownika. Sprawiedliwe jest zatem stwierdzenie, że czasami pracownicy branży usługowej samodzielnie kreują sobie trudnych klientów. Z tego powodu, charakteryzując trudnych klientów, warto dodać, że to mogą być klienci, którzy nie odpowiadają oczekiwaniom pracowników ich obsługujących.

Na podstawie rozmowy z pracownikiem Biura Turystycznego „Kris” stworzono listę uniwersalnych zasad obsługi trudnych klientów.

Główną zasadą komunikacji z trudnymi klientami jest zachowywanie spokoju. Całkowite opanowanie swoich emocji pomaga podejmować decyzje oparte wyłącznie na zdrowym rozsądku. W sytuacji gdy klient nie potrafi się kontrolować, pracownik powinien pokazać, że podstawą rozwiązania jego problemu jest wyłącznie obiektywne przemyślenie faktów.

Kolejnym istotnym elementem wpływającym na szybkość oraz skuteczność rozwiązywania problemów komunikacyjnych, jest identyfikacja źródła powstania zakłóceń. Niemożliwe jest usunięcie barier bez zrozumienia przyczyny problemu. Aby znaleźć przyczynę problemu, należy przede wszystkim wysłuchać klienta. W sytuacji gdy problem jest skutkiem oddziaływania czynników zależnych od pracownika, należy jak najszybciej – na ile jest to możliwe – zlikwidować źródło problemu.

Trzecią zasadą, której powinien trzymać się pracownik obsługujący trudnych klientów, jest zapewnienie klientowi poczucia bezpieczeństwa. Jednym z jego aspektów jest udzielenie rzetelnych informacji na temat oferowanych usług. Zdarzają się jednak sytuacje, gdy specjalista nie ma wystarczającej wiedzy, wymaganej przez klienta, choć taki stan rzeczy nie zawsze świadczy o braku kompetencji osoby obsługującej. Właściwą reakcją pracownika jest uzyskanie wiarygodnej informacji z innych źródeł. Takie podejście jest zazwyczaj pozytywnie postrzegane przez klienta, ponieważ świadczy o zaangażowaniu pracownika w sprawę i dążeniu do najlepszego efektu współpracy.

Kolejną zasadą pomagającą znaleźć wspólny język z klientem jest szybka reakcja pracownika na istniejący problem. Po pierwsze, takie podejście zmienia opinię niezadowolonego klienta na lepsze, ponieważ widoczne jest zaangażowanie pracownika. Po drugie, wszystkie konflikty najlepiej rozwiązywać na etapie początkowym i nie dopuszczać do ich eskalacji. Dynamizacja konfliktu powoduje powstanie całego szeregu dodatkowych zakłóceń oraz wciąganie w konflikt innych osób, co jest niedopuszczalne.

W ramach przeprowadzonego wywiadu pracownik Biura Turystycznego „Kris” został poproszony o scharakteryzowanie i ocenę, z punktu widzenia specjalisty, następujących strategii rozwiązywania konfliktu: unikanie, kompromis, konfrontacja oraz dostosowanie się.

Strategia unikania polega na całkowitym ignorowaniu komunikatów świadczących o istnieniu konfliktu. W tym przypadku pracownik liczy na to, że zakłócenia same znikną. Nie można mówić o pozytywnych skutkach zastosowania tej metody w komunikacji z klientem. Efektem końcowym ignorowania potrzeb klienta zazwyczaj jest jego utrata. Gdy dochodzi do złożenia reklamacji, negatywnie wpływa to na reputację i postrzeganie firmy.

Znalezienie kompromisu zdaje się być najlepszym rozwiązaniem wszelkich konfliktów. Należy jednak zwrócić szczególną uwagę na samą istotę tego pojęcia. Kompromis jest znalezieniem takiego rozwiązania, które odpowiada każdej osobie biorącej udział w konfrontacji. Do tego może dojść wyłącznie w przypadku, gdy wszystkie strony konfliktu idą na ustępstwa. Inaczej mówiąc, partnerzy muszą zmniejszyć własne oczekiwania i zrezygnować z części swoich życzeń. Najczęściej rezultatem tego jest poczucie braku satysfakcji, ponieważ oczekiwania nie zgadzają się ze stanem rzeczywistym.

Konfrontacja polega na aktywnej obronie swojego stanowiska. Zazwyczaj kojarzy się z agresywną walką, jednak, rozszerzając znaczenie tego pojęcia, można przyjąć podział na konfrontację konstruktywną i destruktywną. Konfrontacja konstruktywna może służyć rozwiązywaniu nieporozumień, ponieważ jej podstawą jest dialog polegający na przedstawieniu argumentów na korzyść własnego stanowiska z poszanowaniem zdania drugiej strony. Niestety często pracownicy obawiają się dyskutować z klientem, bo w społeczeństwie istnieje przekonanie, że klient ma zawsze rację. Podsumowując, konfrontacja może być efektywnym sposobem rozwiązania konfliktu, ale wyłącznie pod warunkiem, że ma charakter konstruktywny.

Istotą strategii zwanej dostosowaniem się jest chęć podporządkowania się rozmówcy. Ta metoda ma więcej cech negatywnych niż pozytywnych, ponieważ dochodzi do całkowitego ustępstwa jednej ze stron konfliktu. Osoba ustępująca postępuje zgodnie z oczekiwaniami drugiej strony i nie uwzględnia własnych interesów. Dostosowanie się można częściowo porównać do kompromisu – w obu metodach ma miejsce odstępstwo od własnego stanowiska. Jednak w przypadku dostosowania się skala ustępstw i ryzyko naruszenia norm moralnych jest większe. Ta strategia na pewno nie należy do skutecznych sposobów rozwiązywania konfliktów, ponieważ w przypadku nacisku ze strony klienta dochodzi do urażenia pracownika oraz naruszenia interesów firmy.

Wybierając strategię postępowania w przypadku wystąpienia konfliktów, pracownik powinien przeanalizować sytuację, biorąc pod uwagę dwa główne aspekty: źródło konfliktu oraz temperament klienta. Próbując rozwiązać konflikt, należy również uwzględniać własne interesy i dążyć do konstruktywnego dialogu.

Metody, organizacja badań i charakterystyka badanej próby

Na potrzeby opracowania zostało przeprowadzone badanie przy zastosowaniu metody sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Badanie ankietowe przeprowadzono w okresie od lutego do kwietnia 2020 roku na grupie 76 klientów Biura Turystycznego „Kris”. Respondenci zostali dobrani

w sposób losowy. Po uzyskaniu zgody na przeprowadzenie badania respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na zawarte w ankiecie pytania oraz o podanie informacji dotyczących płci, wieku i wykształcenia. Odpowiedzi zostały zebrane bezpośrednio od klientów oraz poprzez pocztę elektroniczną.

Przeprowadzono również wywiad z pracownikiem Biura Turystycznego „Kris”, stosując metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Wywiad miał formę rozmowy bezpośredniej pomiędzy badaczem a pracownikiem biura. Celem wywiadu było uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące funkcjonowania biura turystycznego. Tematy, które zostały poruszone podczas rozmowy, dotyczyły głównie obsługi klienta. Podczas rozmowy pracownik przedstawił własną kategoryzację klientów. Każda z sześciu kategorii łączy osoby o podobnym zestawie cech osobowościowych. Pracownik szczegółowo scharakteryzował każdą grupę i podzielił się wiedzą, w jaki sposób należy komunikować się z przedstawicielami wszystkich kategorii. Osobną kategorię tworzą tzw. trudni klienci. Grupa była wydzielona ze względu na swoją specyficzność, ponieważ wymaga wyjątkowego podejścia.

W trakcie wywiadu pracownik został także poproszony o przedstawienie sposobów doskonalenia jakości komunikacji z klientem, które są stosowane w Biurze Turystycznym „Kris”. Każdy z wymienionych sposobów został szczegółowo opisany i oceniony pod względem efektywności.

Próba badawcza została wybrana celowo i nie jest próbą reprezentatywną, gdyż nie obejmuje opinii wszystkich klientów biura turystycznego. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę badanej publikacji.

Tabela 1. Charakterystyka społeczno-demograficzna badanej próby

Wyszczególnienie	Ogółem	
	N = 76	%
Płeć:		
kobieta	40	52,6
mężczyzna	36	47,4
Wiek:		
poniżej 25	3	3,9
26–30	6	7,9
31–35	13	17,1
36–40	17	22,4
41–45	19	25
46–50	9	11,9
51–55	8	10,5
56–60	1	1,3

Wykształcenie:		
zasadnicze zawodowe	21	27,6
średnie	12	15,8
wyższe	43	56,6

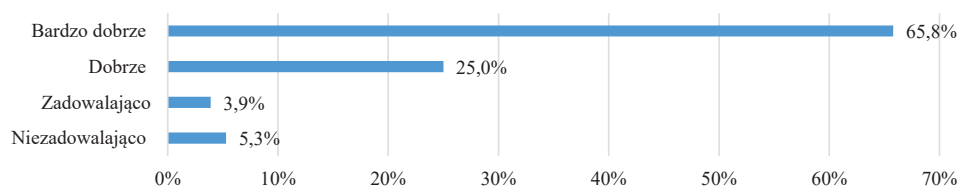
Źródło: wyniki badań własnych.

Większość ankietowanych stanowiły kobiety – 52,6%. Grupa była bardzo zróżnicowana pod względem struktury wieku – z usług Biura Turystycznego „Kris” korzystały osoby w każdym wieku. Zdecydowana większość respondentów miała wykształcenie wyższe (56,6%). Wśród ankietowanych nie odnotowano żadnej osoby z wykształceniem podstawowym czy gimnazjalnym. Analizując uzyskane wyniki badań, można stwierdzić, że przeciętnym klientem Biura Turystycznego „Kris” była kobieta w przedziale wiekowym 41–45 lat z wykształceniem wyższym.

Wyniki badań – proces komunikacji w firmie według opinii klientów Biura Turystycznego „Kris”

Poziom zadowolenia klientów podczas wizyty w biurze turystycznym i znaczenie cech osobistych pracownika

Każda firma dąży do uzyskania jak największej liczby pozytywnych opinii o swojej działalności ze strony klientów. Monitorowanie opinii pozwala przede wszystkim na zidentyfikowanie potrzeb klientów i wprowadzenie zmian w strategii działalności. Pozytywna ocena służy promocji firmy i pomaga w zdobywaniu nowych klientów.



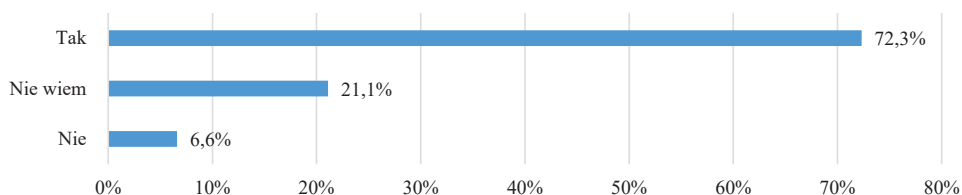
Rysunek 4. Ocena jakości obsługi klienta w Biurze Turystycznym „Kris”

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 4 przedstawiono ocenę klientów dotyczącą jakości usług oferowanych przez Biuro Turystyczne „Kris”. Zdecydowana większość klientów oceniła jakość usług na poziomie *bardzo dobrym* (65,8%) i *dobrym* (25%). Odsetek klientów,

którzy udzielili odpowiedzi – *zadowolająco* stanowi 3,9%. Jedynie 5,3% badanych uważało, że jakość obsługi jest na niezadowolającym poziomie.

Poziom zadowolenia z jakości usług oferowanych przez firmę bezpośrednio wpływa na chęć nawiązania dalszej współpracy z danym przedsiębiorstwem. Klient mający pozytywne wrażenia po wizycie chętniej skorzysta ponownie z usług tej samej firmy. Jedno z pytań zawartych w ankiecie miało na celu zidentyfikowanie, ile osób wśród obecnych klientów planuje w przyszłości ponownie skorzystać z usług Biura Turystycznego „Kris”. Respondenci mieli do wyboru trzy możliwe odpowiedzi: *tak*, *nie* lub *nie wiem*.

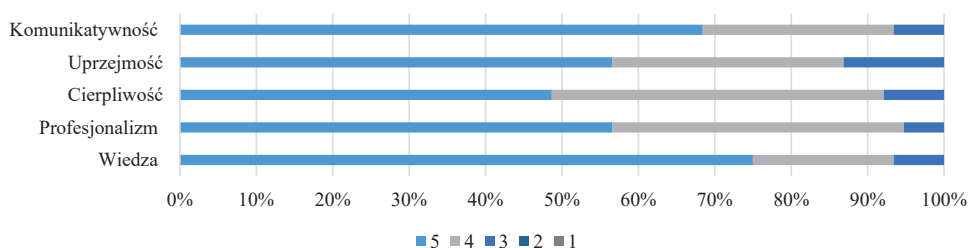


Rysunek 5. Chęć nawiązania dalszej współpracy z Biurem Turystycznym „Kris”

Źródło: opracowanie własne.

Wśród ankietowanych 72,3% osób wykazało chęć nawiązania dalszej współpracy z biurem turystycznym (rys. 5). Osoby, które zdecydowanie nie miały zamiaru korzystać w przyszłości z usług Biura Turystycznego „Kris” stanowiły 6,6% ogółu badanej populacji. Respondenci, którzy nie udzielili ani pozytywnej, ani negatywnej odpowiedzi, stanowili 21,1%.

Jednym z czynników decydujących o pozytywnych bądź negatywnych skutkach rozmowy jest indywidualny zestaw cech osobowych pracownika. Przy tworzeniu ankiety zostało wybranych 5 cech charakteru pracownika podlegających ocenie respondentów (rys. 6).



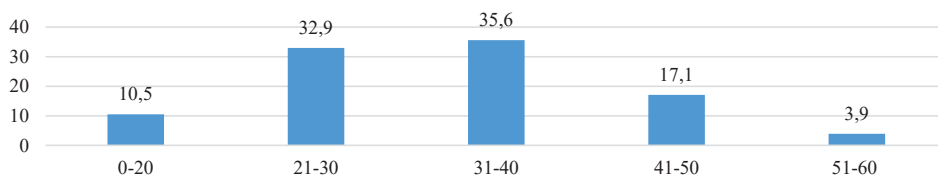
Rysunek 6. Znaczenie cech osobowych pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkich respondentów poproszono o ocenę w skali 1–5, gdzie: 5 – *bardzo ważne*, 4 – *ważne*, 3 – *mniej ważne*, 2 – *mało ważne*, 1 – *nie mają znaczenia*, na ile istotne są przedstawione cechy osobiste pracownika biura turystycznego. Wyniki badania pokazują, że klienci za najważniejsze cechy uważali wiedzę i komunikatywność. Duże znaczenie miały także profesjonalizm oraz uprzejmość. Nieco mniej niż połowa ankietowanych uważa cierpliwość za ważną cechę.

Ocena klientów dotycząca ilości poświęconego czasu na obsługę oraz skuteczności stosowanych narzędzi komunikacji

Każda rozmowa wymaga poświęcenia określonej ilości czasu. Ta z kolei zależy od indywidualnych potrzeb klienta.



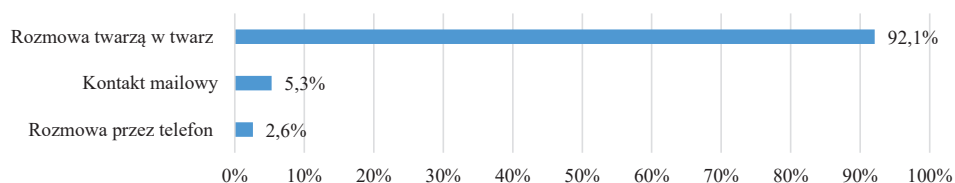
Rysunek 7. Czas poświęcony przez pracownika na obsługę (w minutach)

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 7 można zauważyć, że w dużej liczbie przypadków na obsługę respondentów poświęcono 31–40 minut (35,6%). Druga pod względem popularności odpowiedź to 21–30 minut (32,9%), 17,1% badanych udzieliło odpowiedzi – 41–50 minut. Według 10,5% respondentów obsługa zajęła do 20 minut. Tylko w 3,9% przypadków wizyta w biurze turystycznym trwała 51–60 minut. Zdecydowana większość respondentów uważa, że czas poświęcony przez pracownika na obsługę klienta jest wystarczający (93,4%), jedynie 6,6% osób biorących udział w badaniach udzieliło negatywnej odpowiedzi.

W dalszej części ankiety zbadano opinię klientów na temat skuteczności stosowanych narzędzi komunikacji w Biurze Turystycznym „Kris” (rys. 8). Respondenci mieli do wyboru trzy opcje: rozmowa twarzą w twarz, kontakt mailowy oraz rozmowa przez telefon.

Bez wątplenia większość respondentów oceniło rozmowę twarzą w twarz za najskuteczniejsze narzędzie komunikacji (92,1%). Kontakt mailowy i rozmowa telefoniczna były najlepszymi sposobami komunikacji dla odpowiednio 5,3% i 2,6% respondentów.



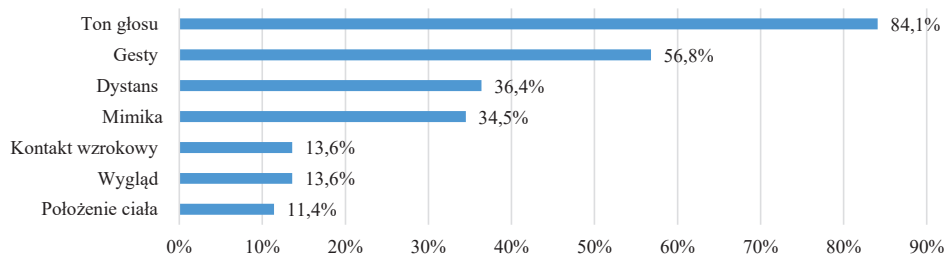
Rysunek 8. Ocena skuteczności narzędzi komunikacji z klientem stosowanych w Biurze Turystycznym „Kris”

Źródło: opracowanie własne.

Rola komunikacji niewerbalnej w trakcie rozmowy z pracownikiem biura

Mowa ciała jest jednym z elementów komunikacji międzyludzkiej. Część pytań w ankiecie dotyczyła właśnie roli komunikacji niewerbalnej w trakcie rozmowy. Analizując uzyskane odpowiedzi, odnotowano, że 57,9% klientów zwracało uwagę na elementy komunikacji niewerbalnej, jednak 42,1% respondentów stwierdziło, że elementy komunikacji niewerbalnej są nieistotne.

W przypadku udzielenia twierdzącej odpowiedzi na pytanie dotyczące zwracania uwagi na mowę ciała poproszono ankietowanych o zaznaczenie konkretnych elementów komunikacji niewerbalnej, na które zwracali uwagę. Odpowiedzi przedstawiono na rysunku 9.



Rysunek 9. Elementy komunikacji niewerbalnej

Adnotacja. Respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

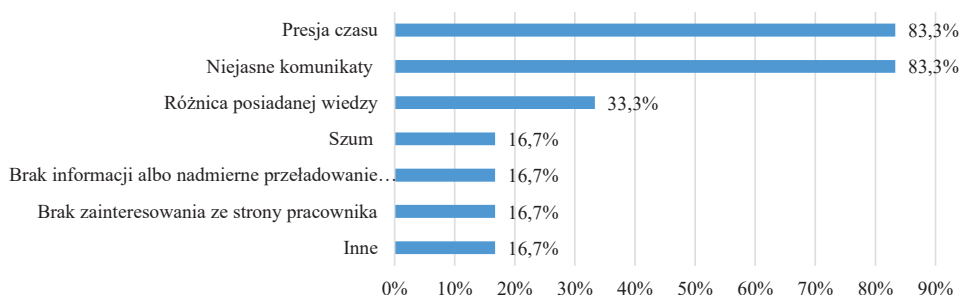
Wyniki badań wskazują na to, że ton głosu był elementem najbardziej przyciągającym uwagę (84,1%). Natomiast położenie ciała było istotne tylko w przypadku 11,4% respondentów.

Przeprowadzone badania ankietowe dotyczyły również wpływu komunikacji niewerbalnej na podejmowanie decyzji przez klienta. Według 75% badanych elementy komunikacji niewerbalnej miały wpływ na podejmowaną decyzję, natomiast w przypadku 25% respondentów mowa ciała nie miała żadnego znaczenia.

Występowanie barier komunikacyjnych pomiędzy pracownikiem biura a klientem

Barier komunikacyjne w trakcie rozmowy klienta z pracownikiem mogą wynikać z szeregu czynników oddziałujących na proces. Część pytań ankiety była poświęcona obecności elementów zakłócających skuteczną komunikację.

Zdecydowana większość respondentów nie odnotowała żadnych barier komunikacyjnych w trakcie rozmowy z pracownikiem biura (92,7%). Natomiast 7,9% stwierdziło, że wystąpiły bariery komunikacyjne. Kolejne pytanie miało na celu zidentyfikowanie, jakie dokładnie bariery komunikacyjne występowały podczas wizyty w Biurze Turystycznym „Kris”.



Rysunek 10. Bariery komunikacyjne, które występowały podczas wizyty w Biurze Turystycznym „Kris”

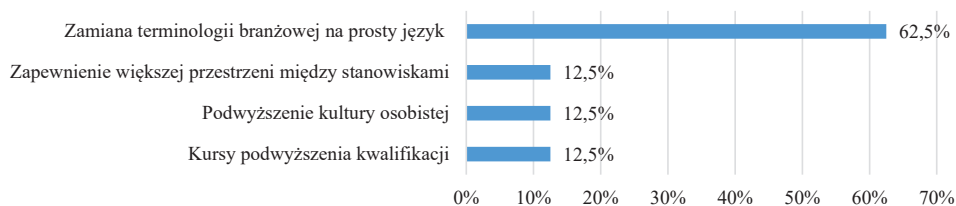
Adnotacja. Respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań pokazują, że głównymi barierami, z którymi spotkali się klienci, były presja czasu oraz niejasne komunikaty ze strony pracownika (83,3%). Z kolei w 33,3% przypadków klienci odnotowali, że różnica posiadanej wiedzy stanowiła przeszkodę w porozumiewaniu się z pracownikiem (rys. 10).

Na pytanie, które dotyczyło potrzeby podejmowania działań na rzecz udoskonalenia komunikacji z klientem, uzyskano 92,1% negatywnych odpowiedzi i 7,9% pozytywnych. Respondentów, którzy opowiedzieli się za potrzebą zmian, popro-

szo o zaproponowanie konkretnych działań, które pomogą polepszyć jakość komunikacji.



Rysunek 11. Propozycje działań na rzecz udoskonalenia komunikacji z klientem

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 11 można wywnioskować, że zdecydowana większość respondentów uważała, że pracownicy biura turystycznego podczas rozmowy z klientem powinni unikać branżowej terminologii i zamieniać słownictwo specjalistyczne na prosty język.

Podsumowanie

Jednym z czynników wpływających na jakość życia człowieka są jego zdolności komunikacyjne. Stopień rozwoju tych umiejętności decyduje, jak szybko i z jakim skutkiem dana osoba przejdzie przez proces adaptacji w społeczeństwie. Mówiąc o roli komunikacji, należy zauważyć, że z komunikacją człowiek ma do czynienia prawie w każdym momencie swojego życia, chociaż nie zawsze jest tego świadomy. Wynika to przede wszystkim z błędnego definiowania procesu komunikacji. Często komunikacją jest nazywany wyłącznie proces wymiany informacji pomiędzy dwiema i więcej osobami. Jednak komunikacja jest pojęciem szerszym i obejmuje również inne rodzaje interakcji międzyludzkiej, do których zalicza się monolog, komunikację niewerbalną lub kontakt za pośrednictwem środków pomocniczych.

Celem opracowania było zbadanie procesu komunikowania się nie tylko ze strony klienta, ale również ze strony pracownika. Przeprowadzono badania ankietowe wśród klientów i wywiad bezpośredni z pracownikiem Biura Turystycznego „Kris”. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez pracownika podzielono klientów na grupy. Każda grupa łączyła osoby mające wspólne cechy osobowe oraz wymagające określonego podejścia podczas obsługi. W wywiadzie został także poruszony temat dotyczący znalezienia wspólnego języka z trudnymi klientami.

Zdefiniowano pojęcie „trudny klient” jako osobę, która świadomie bądź nieświadomie tworzy bariery komunikacyjne. Mówiąc o sposobach przeciwdziałania istniejącym barierom, stworzono uniwersalny schemat zachowywania się pracownika, który zawiera cztery zasady wspierające rozwiązywanie konfliktów. Do tych zasad należą: zachowywanie spokoju, identyfikacja źródła zakłóceń, szybka reakcja ze strony pracownika na istniejący problem oraz zapewnienie klientowi poczucia bezpieczeństwa.

Część wywiadu dotyczyła badania narzędzi komunikacji między pracownikiem biura turystycznego a klientem. Pracownik scharakteryzował poszczególne narzędzia komunikacji pod kątem skuteczności oraz popularności. Oprócz standardowych narzędzi komunikacji, którymi są bezpośrednia rozmowa, kontakt telefoniczny oraz poczta elektroniczna, została omówiona rola innych narzędzi komunikacji – reklamy, folderów informacyjnych, newsletterów.

Kolejnym omówionym tematem dotyczącym współpracy Biura Turystycznego „Kris” z klientem było przedstawienie sposobów doskonalenia komunikacji z klientami. Stwierdzono, że bez względu na obecny poziom jakości komunikacji z klientem właściciele biura turystycznego powinni ciągle monitorować oraz wprowadzać zmiany udoskonalające komunikację z klientem. Wszystkie sposoby podzielono na główne i uzupełniające. Do pierwszej kategorii zaliczono działania bezpośrednio związane z osobą pracownika oraz jego zachowaniem: udział w treningach, zastosowanie środków pomocniczych oraz odpowiedniej terminologii.

Badanie empiryczne, które zostały przeprowadzone wśród osób korzystających z usług Biura Turystycznego „Kris”, miało na celu ustalenie, czy sformułowane hipotezy są zgodne ze stanem rzeczywistym. Po przeprowadzeniu badań można stwierdzić, że zdecydowana większość klientów preferowała pozyskiwanie informacji w trakcie bezpośredniego kontaktu z pracownikiem biura turystycznego. Taka forma komunikacji jest powszechnie uważana za najbardziej skuteczną. Druga hipoteza, która znalazła swoje potwierdzenie, dotyczy barier komunikacyjnych występujących podczas rozmowy. Z badań wynika, że dla większości badanych, którzy potwierdzili obecność barier komunikacyjnych, największą przeszkodą w porozumiewaniu się z pracownikiem była presja czasu oraz niejasne komunikaty ze strony pracownika.

Sprawnie przebiegający proces komunikacji pomiędzy pracownikami biura turystycznego a jego klientami jest bardzo ważny. Należy dołożyć wszelkich starań, aby zminimalizować oddziaływanie potencjalnych barier, dzięki czemu obie strony mogą osiągnąć zamierzone korzyści i będą zadowolone z takiej współpracy.

Komunikacja społeczna w turystyce odgrywa ważną rolę. Jednym z jej przykładów może być bieżąca działalność przedsiębiorstwa turystycznego i jego relacje

z klientami, np. odpowiednio przeprowadzona komunikacja internetowa pozwala na promocję przedsiębiorstwa. Usatysfakcjonowany turysta może poinformować innych klientów o atrakcyjnym miejscu czy też obiekcie turystycznym. Sprawna komunikacja jest ważna w każdym rodzaju turystyki, w tym np. w uprawianiu turystyki społecznej czy biznesowej.

Bibliografia

- Adams, K., & Galanes, G.J. (2008). *Komunikacja w grupach*. (D. Kobylińska, P. Kobyliński, tłum.). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bizirgianni, I., & Dionysopoulou, P. (2013). The influence of tourist trends of youth tourism through social media (SM) & information and communication technologies (ICTs). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 73, 652–660.
- Bocheńska-Włostowska, K. (2009). *Akademia umiejętności interpersonalnych*. Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Bulchand-Gidumal, J., Melián-González, S., & González Lopez-Valcarcel, B. (2013). A social media analysis of the contribution of destinations to client satisfaction with hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 44–47.
- Chmielowska-Marmucka, A., & Górska, B. (2015). O komunikacji interpersonalnej – werbalnej, niwerbalnej i wokalne wymianie sygnałów w kontekście edukacyjnym. *Problemy Współczesnej Pedagogiki*, 1(1), 25–39.
- Chomiak-Orsa, I., & Butryn, B. (2017). Procesy komunikacyjne w tworzeniu modeli biznesu. *Informatyka ekonomiczna*, 2(44), 38–47.
- Eicher, J. (1995). *Sztuka komunikowania się*. Wydawnictwo „Ravi”.
- Esparcia, A.C., & Smolak-Lozano, E. (2012). Historyczny rozwój koncepcji teoretycznych na temat roli środków masowego przekazu w społeczeństwie. *Lingua ac Communitas*, 22, 181–203.
- Głodowski, W. (2006). *Komunikowanie interpersonalne*. Wydawnictwo Hansa Communication.
- Hickson, L., Worrall, L., & Scarinci, N. (2006). Measuring outcomes of a communication program for older people with hearing impairment using the International Outcome Inventory. *International Journal of Audiology*, 45(4), 238–246.
- Királová, A., & Pavličeka, A., (2015). Development of social media strategies in tourism destination. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 358–366.
- Kulczycki, E. (2012). Źródła transmisyjnego ujęcia procesu komunikacji. *Studia humanistyczne AGH*, 11(1), 21–36.
- Mastorakis, G., Trihas, N., Perakakis, E., & Kopanakis, I. (2015). E-CRM in tourism exploiting emerging information and communication technologies. *An International Journal of Tourism & Hospitality Research*, 26(1), 32–44.
- Míguez-González, M.I., & Fernández-Cavia, J. (2015). Tourism and online communication: interactivity and social web in official destination websites. *Communication & Society*, 28(4), 17–31.
- Nęcki, Z. (1996). *Komunikacja międzyludzka*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Ober, J. (2013). Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu. *Organizacja i Zarządzanie*, 65, 257–266.

- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Przewołna-Krzemińska, A. (2017). Komunikacja interpersonalna w relacjach przełożony – podwładny na przykładzie instytucji samorządowej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 1(25), 21–29.
- Pufal, P. (2006). *Klucz do skutecznej komunikacji*. Wydawnictwo „Złote myśli”.
- Rabczun, A.A. (2019). Skuteczne komunikowanie się. W: W. Rydzak (red.), *EconPR 2019: Informacja i reputacja we współczesnym świecie* (s. 73–84). Wydawnictwo „Piar”.
- Rogała, A. (2013). *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*. Praca doktorska napisana na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Roman, M., Bhatta, K., Roman, M., & Gautam, P. (2021). Socio-economic factors influencing travel decision-making of Poles and Nepalis during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(20), 11468, 1–16.
- Roman, M., Wiśniewski, A., Bhatta, K., Królak, S., Trzcinka, M., & Togaymurodov, E. (2022). Poles' perceptions of extreme and adventure tourism. *Journal of Tourism & Adventure*, 5(1), 1–22.
- Rydzak, W. (2011). *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*. Wydawnictwo UEP.
- Shuter, R. (1979). *Understanding misunderstandings: Exploring interpersonal communication*. Harper & Row Publishers.
- Stochniałek-Mulas, K. (2012). Percepcja przekazów marketingowych jako element procesu komunikacji marketingowej. *Zarządzanie i Finanse*, 10(2), 151–163.
- Stoica, I., Orzan, G., Dobrescu, A., & Radu, A.C. (2015). Online marketing communication using websites. A case study of website utility in accessing European funds in the tourism field regarding Northeastern Romania. *Procedia Economics and Finance*, 23, 926–935.
- Szymoniuk, B. (2017). Sferyczny model komunikacji marketingowej. *Marketing i Zarządzanie*, 3(49), 193–208.
- Tarabasz, A. (2012). *E-komunikacja na rynku usług bankowych*. Wydawnictwo UŁ.
- Waiflein, M. (2013). The progression of the field of kinesics. *Senior Theses – Anthropology*, 3.
- Wiszniewski, A. (1994). *Jak przekonująco mówić i przemawiać*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Woźniak, J.W. (2015). Bariery w komunikacji interpersonalnej na stanowiskach pracy. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 79, 367–386.
- Ziółkowski, M. (1989). *Wiedza. Jednostka. Społeczeństwo*. PWN.