

Agnieszka Rybowska

Komunikacja interpersonalna w procesie obsługi klienta

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 34, 295-305

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AGNIESZKA RYBOWSKA¹
Akademia Morska w Gdyni

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA W PROCESIE OBSŁUGI KLIENTA

Streszczenie

W pracy przedstawiono aspekty komunikacji werbalnej i niewerbalnej oraz ich wpływ na kształtowanie relacji z klientem. Wykazano, że klienci zwracają uwagę na oba typy komunikacji. Dużą rolę w nawiązywaniu dobrych interakcji odgrywa kontakt wzrokowy, mimika oraz gestykulacja. Istnieją w komunikacji bariery, które utrudniają odbiór komunikatów. Zalicza się do nich wiele różnych elementów. Brak zainteresowania klientem jest jedną z najeczęściej wskazywanych. Kształtowanie dobrych relacji z klientem należy rozpocząć od ich kształtowania z klientem wewnętrznym, czyli stworzenia rzetelnego, rzeczywistego zespołu zadowolonych pracowników, którzy cechy te przekażą klientowi zewnętrznemu i tym samym pozyskają go dla firmy.

Słowa kluczowe: komunikacja interpersonalna, klient, relacje, obsługa klienta

Wprowadzenie

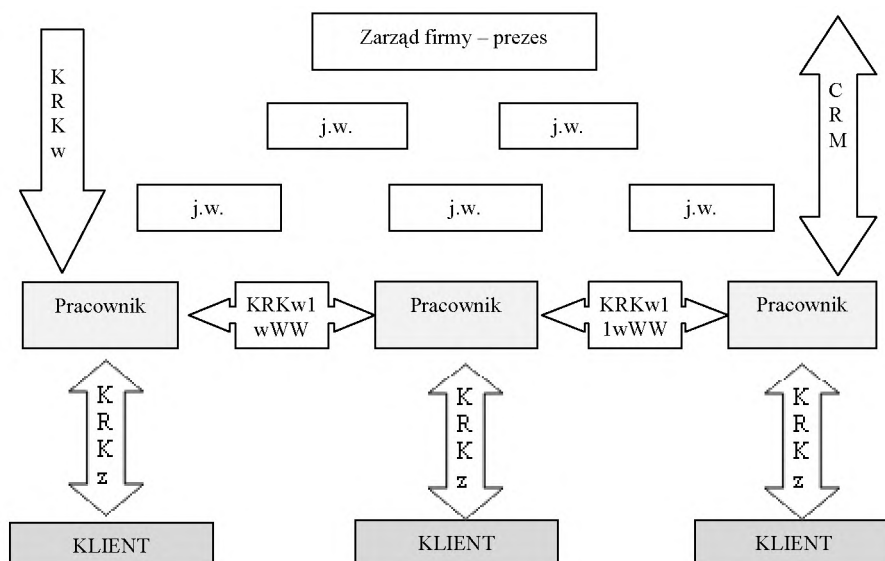
Każda funkcjonująca na rynku firma jako jeden z priorytetowych celów działalności stawia pozyskanie i zatrzymanie klienta. Mają temu służyć dwa powiązane ze sobą działania: zarządzanie relacjami z klientem oraz kształtowanie relacji z klientami. Pojęcie „zarządzanie relacjami z klientami” (ang. *customer relationship management* – CRM) może być rozumiane jako filozofia biznesu lub system informatyczny². Celem stosowania CRM w przedsiębiorstwach jest identyfikowanie, przyciąganie i utrzymanie bliskich kontaktów z klientem, a w efekcie długookresowy wzrost sprzedaży³. Pozyskana w ten sposób wiedza

¹ a.rybowska@wpit.am.gdynia.pl.

² A.D. Mazur, K. Jaworska, *CRM – zarządzanie relacjami z klientami*, Wyd. Madar, Zabrze 2001, s. 11–12.

³ A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Wyd. Placet, Warszawa 2007, s.17.

na temat zadowolenia oraz problemów i uwag poszczególnych klientów lub ich pewnych grup wymaga profesjonalnego zarządzania. Systemy CRM angażują wszystkich pracowników firmy, na wszystkich szczeblach i we wszystkich działach, które wcześniej nie miały ze sobą związku, a z punktu widzenia biznesu i dobra klienta ich współpraca okazuje się kluczowa. Systemy informatyczne CRM pozwalają na gromadzenie różnych informacji o kliencie i przekazywaniu ich między pracownikami, a w efekcie – na lepsze poznanie klienta i jego potrzeb. Sprawne i efektywne działanie systemu CRM zależy od pracowników firmy, ich samopoczucia, zaangażowania i zadowolenia. Niezadowolony pracownik (pracownik liniowy, doradca, sprzedawca mający bezpośredni kontakt z klientem zewnętrznym), który odchodzi z firmy, bardzo często zabiera ze sobą klientów. Celem przedsiębiorstw jest dbanie o kluczowych klientów zewnętrznych oraz klientów wewnętrznych (rys. 1).



CRM – Zarządzanie relacjami z klientem; KRKw – Kształtowanie relacji z klientem wewnętrznym między różnymi poziomami i jednostkami w strukturze firmy; KRKw1 - Kształtowanie relacji z klientem wewnętrznym (pracownikami na tym samym poziomie w strukturze firmy); KRKz – Kształtowanie relacji z klientem zewnętrznym (np. z kluczowymi klientami); j.w. – jednostki wewnętrzne w strukturze firmy

Rys. 1. Zarządzanie relacjami z klientem a kształtowanie relacji z klientem wewnętrznym i zewnętrznym w firmie

Źródło: opracowanie własne.

Klient w systemach CRM traktowany jest przedmiotowo. Jednak świadomy klient/konsument nie chce być zarządzany. Dlatego wydaje się, że bardziej przyjazne dla klienta jest kształtowanie relacji, czyli proces, w którym docho-

dzi do kontaktu klienta z pracownikiem, ale zachodzące w wyniku tego spotkania relacje są przyjazne dla klienta, pracownik jest rzeczywisty, naturalny, bez wymuszonych zachowań. W kontakcie tym istotną rolę ze strony firmy odgrywa ich klient wewnętrzny, w tym wypadku pracownik mający bezpośredni kontakt z klientem zewnętrznym. Potwierdza to odpowiedzialność firmy za kształtowanie relacji z klientem zewnętrznym i wewnętrznym.

Niezależnie od rodzaju klienta w obu przypadkach ważne jest kształtowanie relacji, opierającej się na komunikacji interpersonalnej w bezpośrednim kontakcie dwojga ludzi, której przybliżenie jest głównym celem artykułu. Wskazano także jej wpływ na kształtowanie relacji z klientem.

Warunki dobrej komunikacji interpersonalnej

Komunikacja interpersonalna to proces polegający na dzieleniu się znaczeniami za pomocą symbolicznych informacji, czyli komunikatów (słowa, litery, dźwięk)⁴. Inna definicja mówi, że komunikowanie to intencjonalna wymiana werbalnych i niewerbalnych znaków (symboli), podejmowana dla poprawy współdziałania lub podzielenia znaczeń między partnerami⁵. W komunikacji interpersonalnej wyróżnia się komunikację werbalną (ustną i pisemną) oraz niewerbalną⁶. Jak pokazują badania, w komunikacji najważniejszy jest komunikat niewerbalny, gdyż w ten sposób przekazywane jest prawie 55% informacji, 38% przez sposób mówienia (ton głosu, tempo, barwa) a zaledwie 7% informacji za pomocą słów⁷. Zostało to potwierdzone w różnych badaniach, gdzie wykazano, że oprócz tradycyjnych form kontaktowania się z klientem i kształtowania z nim pozytywnych relacji, klienci zwracają uwagę na komunikaty niewerbalne, a szczególnie na mimikę, gestykulację oraz ton głosu. Kobiety zwracają większą niż mężczyźni uwagę na atmosferę panującą w firmie i na wewnętrzne relacje interpersonalne⁸.

W komunikacji niewerbalnej wyróżnia się kilka grup różnych sygnałów: parajęzyk, kinezjetyka, samoprezentacja, dotyk, proksemika, chronemika, ele-

⁴ J. Stoner i in., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 508.

⁵ R. Smolki, *Słownik encyklopedyczny Edukacja Obywatelska*, Wyd. Europa, Wrocław 1999, s. 89.

⁶ J. Stoner i in., *Kierowanie...*, s. 508.

⁷ A. Mehrabian, M. Wiener, *Decoding of inconsistent communications*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1967, Vol. 6 (1), s.109–114

⁸ A. Rybowska, *Wpływ komunikacji interpersonalnej na kształtowanie relacji z klientami w firmach usługowych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Orientacja na klienta na konkurencyjnym rynku*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 711, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 25, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 443.

menty otoczenia⁹. Większość z nich odbierana jest podprogowo, gdyż stosunek emocjonalny do rozmówcy wyrażany jest w postaci minimalnych ruchów mięśni twarzy, rąk, całego ciała, intonacji czy melodii głosu. Prawdziwa ekspresja mimiczna nie pozostaje na twarzy dłużej niż kilka sekund, a te trwające dłużej to ekspresje symulowane. Czas, w jakim pojawi się dany znak, oraz długość jego trwania również stanowią pewną informację i pomagają ustalić, czy jest to emocja spontaniczna, czy symulowana.

Każdy człowiek ma mniejszą lub większą wrażliwość i zdolność odbierania komunikatów niewerbalnych, a wiedza na ich temat (intuicyjna lub nabyta) wzmacnia umiejętność ich interpretowania. Wykazano różnice w odbiorze tego typu komunikatów przez kobiety i mężczyzn, co z kolei powoduje, że innego rodzaju komunikat należy kierować do przedstawicieli obu płci.

Komunikacja przyniesie pożądany rezultat, jeśli zostaną spełnione warunki dobrej komunikacji:

- dobra wola nadawcy i odbiorcy,
- odpowiedni czas (bez pośpiechu),
- odpowiednie okoliczności (miejsce, czynniki zewnętrzne, np. cisza, wystrój),
- odpowiednie możliwości fizyczne uczestników komunikacji (rozumienie języka, słyszenie).

Barriere w komunikacji interpersonalnej

W komunikacji interpersonalnej mogą pojawić się pewne czynniki zakłócające efektywne porozumiewanie się między nadawcą i odbiorcą komunikatu. Nazywa się je barierami komunikacyjnymi. Nęcki dzieli je na dwie grupy¹⁰. W pierwszej uwzględniono aspekty o charakterze fizycznym i psychologicznym. Wskazano tu na istotność różnic kulturowych i brak umiejętności decenracji (większość osób nie potrafi wczuć się w sytuację mówiącego). Zakłóceniem zaliczonym do tej grupy są również utrudnienia percepcyjne (zła artykulacja rozmówcy, warunki zewnętrzne (głośna muzyka)). Duży problem stanowią stereotypy, które pozwalają na uproszczone wartościowanie rozmówcy ze względu na jego status. W tym wypadku więcej uwagi i szacunku okazuje się ludziom o wysokim statusie niż tym o niskim. Kolejną barierą w dobrej komu-

⁹ M. Głowik, *Komunikacja niewerbalna w kontaktach interpersonalnych*, Wyd. Promotor, Warszawa 2004, s. 32.

¹⁰ Z. Nęcki, *Komunikowanie interpersonalne*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Poznań 1992, s. 33.

nikacji jest samopoczucie i uwarunkowania psychologiczne ludzi komunikujących się. Ostatnim wymienianym zakłóceniem w tej grupie jest wybiórczość uwagi, czyli nieskupianie się na całości wypowiedzi współrozmówcy, ale tylko na jakimś pojedynczym fakcie.

Kolejną grupę stanowią bariery wewnętrzne, które są wynikiem emocji, problemów z zaufaniem lub zakłóceń w rozszyfrowaniu komunikatów werbalnych i niewerbalnych. Do tej grupy zalicza się:

- nadawanie podwójnych komunikatów,
- ocenianie, osądzanie, oskarżanie,
- nadawanie komunikatów typu „Ty”,
- nieuprawnione uogólnianie,
- doradzanie w momencie, kiedy klient sobie tego nie życzy, pouczanie i moralizowanie,
- żartowanie wykraczające poza granice dobrego smaku,
- spoufalanie się,
- nieszczerze pochwały,
- blokady językowe.

Niespójność komunikatu, czyli przekazywanie dwóch różnych sygnałów, powoduje u odbiorcy dezorientację, a w efekcie brak zaufania do rozmówcy oraz utrudnienie osiągnięcia porozumienia. Niespójność komunikatów przekazywana jest przez dwa różne kanały niewerbalne. W psychologii podkreśla się zwrotną reakcję rozmówców na rozbieżne komunikaty, które prowadzą do przesyłania również niespójnych komunikatów przez drugą stronę. Szczególną wagę w komunikacji przywiązuje się do sygnałów wyrażających wątpliwości, zastrzeżenia, sprzeczne tendencje, których człowiek zwykle nie jest świadomy. Bariery w komunikacji mogą powodować opór, złość, agresję, frustrację, poczucie niskiej wartości, spadek motywacji, poczucie braku zainteresowania¹¹. Natomiast świadomość ich istnienia oraz umiejętność ich przewycięzania może wpływać na poprawę komunikacji i lepsze relacje interpersonalne.

W trosce o tworzenie dobrych relacji z klientami firmy wprowadzają standardy obsługi klienta i szkolenia pracowników z tego zakresu. Proponowane w nich metody obsługi klienta i nawiązywania z nim relacji zaczerpnięte są najczęściej z amerykańskich wzorców, co niestety, nie jest zgodne z polską kulturą i nie zawsze odpowiada tutejszemu klientowi. Obserwując i analizując obsługę klienta w polskich firmach, odnosi się wrażenie przesadnego zachowa-

¹¹ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. Antykwa, Kraków 2000, s. 98.

nia pracowników liniowych. Większą uwagę przywiązuje się do komunikatu werbalnego aniżeli do pozostałych form komunikacji. Często nie są one zgodne z zasadami etykiety (sprzedawca jako pierwszy wita wchodzącego klienta, mówiąc „Dzień dobry”), a czasami są nachalne i nieprzyjemne, np. oferowanie pomocy („W czym mogę pomóc?”) i nie są dobrze postrzegane przez klientów. Przeprowadzone wśród pracowników i klientów trójmiejskich galerii handlowych pilotażowe badania jakościowe wykazały, że 45% badanych pracowników nie zgadza się z niektórymi wymaganiami pracodawców co do obsługi klienta, 90% klientów nie lubi proponowanej przez sprzedawców pomocy, a prawie 75% grzecznościowego powitania w sklepie (badania niepublikowane autorki, 2013).

To, co w niektórych relacjach jest niepożądane, w przypadku innych jest wymagane. Klient korzystający z usług i mający określone problemy lub potrzeby oczekuje postawy pracownika, który wyjdzie mu naprzeciw. Innym negatywnym efektem narzucania określonych i bardzo rygorystycznych standardów obsługi klienta jest zagłuszanie osobowości i indywidualności pracownika/sprzedawcy. W doborze kadry należy zastosować podejście psychologiczne. Pracodawca już na etapie rekrutacji pracownika i rozmów kwalifikacyjnych powinien szczegółowo określić profil charakterologiczny i osobowościowy zatrudnianej osoby, uwzględniając przy tym własne oczekiwania co do jego sylwetki i do obsługi klienta. Pozbawianie pracownika możliwości wykazania się indywidualnym podejściem do klienta, pozbawianie go własnego „ja” może powodować u niego frustrację, złe samopoczucie, co w efekcie nie wpływa korzystnie na kształtowanie relacji z klientem wewnętrznym, o czym wspomniano wcześniej, i zewnętrznym. Jest to powodem dużej rotacji na stanowiskach sprzedawców, doradców itp.

Standardy obsługi klienta powinny uwzględniać dobro klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Szkolenia w tym zakresie muszą stanowić drobne wskazówki, motywacje dla pracowników i uświadomienie im, że w kontaktach z klientami to oni są gospodarzami (przedstawicielami) firmy, należy więc traktować klienta w odpowiedni dla gospodarza sposób. Świadomość taka podnosi w pracowniku poczucie własnej wartości, jego odpowiedzialności za firmę i ważności w kontaktach z klientami. Jednocześnie określając standardy obsługi klienta, należy uwzględniać warunki, w jakich ten klient funkcjonuje, korzystając z rodzimych badań naukowych, a najlepiej badania takie przeprowadzić dla konkretnej firmy i wśród jej klientów.

Szczególną przeszkodą w komunikacji jest stereotypowe postrzeganie innych osób¹². Stereotyp jest to pewien względnie ustalony schemat przedstawiania sobie różnych obiektów, a przede wszystkim osób, grup społecznych, rzeczy czy sytuacji zawierający jakieś oceny¹³. Są one przejmowane od innych ludzi bez sprawdzenia ich wartości poznawczej. Stereotypy interpretowane są jako zjawisko negatywne, choć nie zawsze tak jest.

Stereotyp jest swoistym uogólnieniem, uproszczeniem pewnych zjawisk, dlatego znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu dziedzinach życia. Można wskazać też na stereotypy w komunikacji interpersonalnej. Standardy obsługi klienta opierają się na stereotypowym przekonaniu, niezbadanym, ale funkcjonującym wśród odpowiedzialnych za te działania osób, są też obserwowane i przejmowane przez innych z tej samej branży. Takim przykładem stereotypu w relacjach z klientem jest wspomniane już wcześniej przekonanie o konieczności witania klienta w sklepie przez mówienie mu „Dzień dobry”. Podejście takie zostało zaczerpnięte z amerykańskich standardów obsługi klienta, ale nie zostało zweryfikowane na polskim rynku i w stosunku do polskiego klienta, w kontekście jego kultury i mentalności. Inne stereotypowe postrzeganie, które negatywnie wpływa na relacje w biznesie, dotyczy grup społecznych. Ograniczenia takie odnoszą się do płci (np. prowadzenia interesów z kobietą, niepodjęcie przez mężczyzn tematów, które stereotypowo przypisane są kobietom, postrzeganie klienta przez jego ubiór, wiek itd.). Podejście takie ma swoje odzwierciedlenie w komunikacji niewerbalnej, a często również werbalnej. Przekłada się na jakość obsługi klienta, a w efekcie na kształtowanie z nim relacji.

Znaczenie komunikacji interpersonalnej w obsłudze klienta

Celem przeprowadzonych w 2011¹⁴ i 2012 roku badań wśród klientów czterech trójmiejskich hoteli było zbadanie ich opinii na temat obsługi klienta. Badania przeprowadzono w grupie 158 osób (85 mężczyzn i 73 kobiet). Badani to osoby w wieku 20–44 lata (78%) i 45–60 lat (22%), z wykształceniem wyższym (65%) i średnim (30%) (pozostałe 5% to inne rodzaje wykształcenia). Cechy demograficzne badanych nie wpłynęły na zróżnicowanie odpowiedzi kobiet

¹² M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 175.

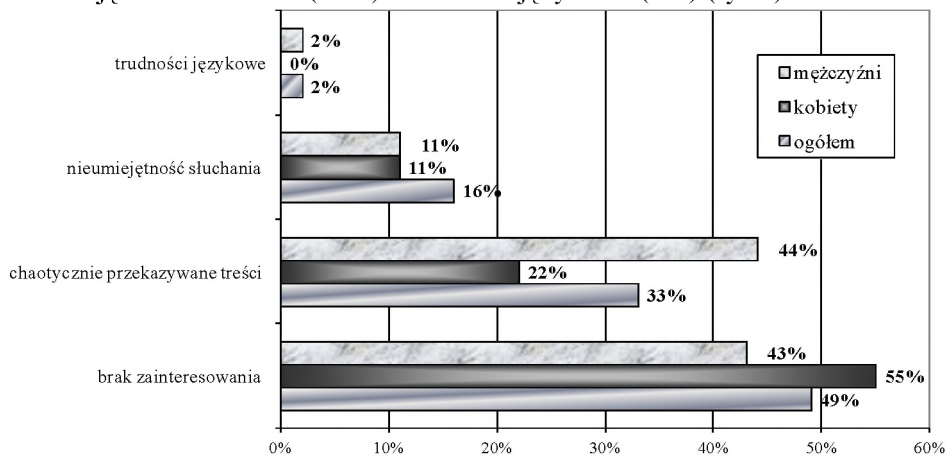
¹³ T. Szczurkiewicz, *Studia socjologiczne*, PWN, Warszawa 1970, s. 394.

¹⁴ A. Brodowska, *Komunikacja interpersonalna w procesie obsługi klienta na przykładzie recepcji w hotelu Willa Lubicz*, praca magisterska, promotor: A. Rybowska, Akademia Morska, Gdynia 2012.

i mężczyzn oraz osób w różnym wieku czy wykształceniu. Zastosowano metodę ankiety bezpośredniej, w oparciu o kwestionariusz zawierający pytania otwarte i zamknięte dotyczące standardów obsługi klienta przez pracowników recepcji. Wyniki badań przedstawiono jako opis (pytania otwarte) i jako odsetek odpowiedzi (kafeteria zamknięta).

Wyniki badań pokazują, że klienci zwracają dużą uwagę na komunikat przesyłany przez pracowników. Badani ocenili obsługę klienta przez pracowników jako dobrą (65%) lub bardzo dobrą (21%), a pozostali jako dostateczną. Prawie 40% badanych przyznało, że odczuwało zadowolenie po rozmowie z recepcjonistą, a prawie 20% satysfakcję. Pozostali badani nie odczuwali żadnych emocji po tej rozmowie. Jednocześnie bardzo wysoko oceniono przygotowanie merytoryczne pracowników. Zaledwie 9% badanych uznało je za dostateczne i niewybiegające poza pewne normy. Respondenci nie mieli również uwag co do sposobu przekazywania informacji. Ponad 30% z nich uznało, że zostały one przekazane w sposób fachowy i rzetelny, a prawie 70%, iż zrozumiało wszystkie przekazywane informacje. Może to wskazywać na to, że pracownicy podchodzą do każdego gościa indywidualnie i potrafią dostosować komunikat do możliwości percepcyjnych odbiorcy.

Jako bariery w komunikacji badani wskazywali brak zainteresowania ze strony osób odpowiedzialnych (49%), chaotyczne przekazywanie treści (33%), nieumiejętność słuchania (16%) i trudności językowe (2%) (rys.2).

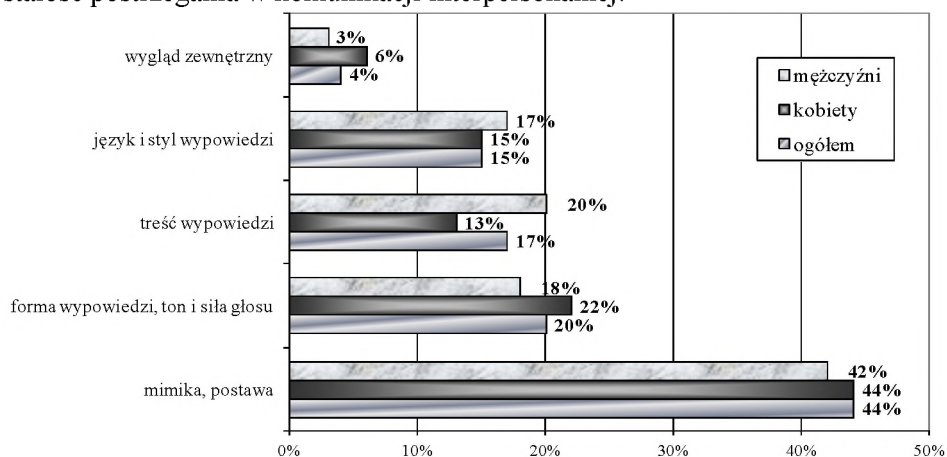


Rys. 2. Bariery komunikacyjne w obsłudze klienta według badanych klientów hoteli

Źródło: badania ankietowe.

Większość badanych (prawie 55%) woli bezpośredni aniżeli telefoniczny czy elektroniczny kontakt z pracownikami hotelu, dlatego zapytano ich, na jakie elementy zwracają uwagę w bezpośrednim kontakcie. 45% badanych zwraca uwagę na mimikę i postawę, 20% na formę wypowiedzi, ton i siłę głosu. Treść wypowiedzi oraz język i styl ważne są odpowiednio dla 17 i 15% ankietowanych.

Na wygląd zewnętrzny pracowników zwraca uwagę zaledwie 4% badanych klientów (rys. 3). Wyniki te potwierdzają w dużym stopniu przytoczone wcześniej badania Mehrabiana. Jest to tym bardziej istotne, jeśli uwzględni się różnicę ponad 45 lat między jednym a drugim badaniem, a nadal odnotowuje się stałość postrzegania w komunikacji interpersonalnej.



Rys. 3. Najważniejsze elementy w komunikacji interpersonalnej w opinii badanych

Źródło: badania ankietowe.

Szczegółowa analiza odpowiedzi wykazała, że większość badanych największą uwagę podczas rozmowy z pracownikiem zwraca na oczy (83%) i usta (10%). Pozostałe części twarzy nie zwracały szczególnej uwagi klientów (włosy – 3%, broda – 2%, nos i czoło po 1% wskazań). Badania te również potwierdzają teoretyczne założenia ważności kontaktu wzrokowego z klientem w komunikacji niewerbalnej. 82% pytanych twierdzi, że podtrzymywany kontakt wzrokowy pomaga im się skupić i daje pewność, że pracownik słucha tego, co się do niego mówi. Innym elementem, na który badani zwracają uwagę, jest gestykulacja. 40% z nich twierdzi, że gestykulacja pomaga im w zrozumieniu treści przekazywanych przez nadawcę, a dla 46% nie stanowi ona przeszkody w procesie komunikacji. 9% klientów nie zwraca na gestykulację uwagi i jedynie 5% przeszkadza ona w odbiorze przekazywanych treści.

Ponad 65% badanych klientów hoteli stwierdziła, że pierwsze wrażenie wpływa na odczucia i przebieg dalszej rozmowy oraz decyduje o całokształcie interakcji. Pozostali badani nie przywiązują uwagi do pierwszego wrażenia w komunikacji interpersonalnej.

Podsumowanie

Pozyskiwanie, przekonanie i zatrzymanie klienta jest jednym z najważniejszych celów współczesnych firm i reprezentujących je pracowników. Szczególną rolę odgrywa w tych działaniach komunikacja interpersonalna: werbalna i niewerbalna. Przeprowadzone w Trójmieście badania pokazują, że klienci w kontaktach z przedstawicielami firm zwracają dużą uwagę na ten aspekt, a szczególnie na drugi typ komunikacji. Ważny jest kontakt wzrokowy, mimika i gestykulacja. Jednocześnie badani wskazywali na bariery w komunikacji, a przede wszystkim na brak zainteresowania ze strony pracowników. Współczesny klient jest coraz bardziej świadomy swojej wartości na rynku i w dobie dużej konkurencji oczekuje szczególnego traktowania. Jednocześnie zwracając uwagę na przekaz werbalny i niewerbalny, łatwo odczytuje rzeczywiste intencje pracowników. Zweryfikowane nieprawdziwe odczucia, fałszywe zachowania, sztuczne uśmiechy i krzywe spojrzenia stają się przyczyną nieudanych relacji interpersonalnych, a w efekcie zakłóconych relacji biznesowych.

W szkoleniu i przygotowywaniu pracowników do pracy z klientem należy zwracać uwagę na dobór odpowiednich do tego zadania osób, które w swojej naturze mają zakodowane odpowiednie relacje z drugim człowiekiem. Nie można pracownika zmieniać i zmuszać do nienaturalnego zachowania, gdyż fałsz taki zostanie szybko zidentyfikowany przez klienta i źle przez niego odbierany i interpretowany. Kształtowanie relacji z klientem zewnętrznym należy rozpocząć od kształtowania pozytywnych relacji z klientem wewnętrznym, gdyż zadowolony pracownik, dobrze czujący się w pracy, mający dobre relacje z przełożonymi i współpracownikami, świadomy odpowiedzialności za firmę będzie miał większą motywację do zabiegania o klienta i będzie w tym naturalny, rzeczywisty, bez presji i wymuszonych zachowań, co na pewno dostrzeże i doceni czujny klient.

Bibliografia

Brodowska A., *Komunikacja interpersonalna w procesie obsługi klienta na przykładzie recepcji w hotelu Willa Lubicz*, praca magisterska, promotor: A. Rybowska, Akademia Morska, Gdynia 2012.

- Głowik M., *Komunikacja niewerbalna w kontaktach interpersonalnych*, Wyd. Promotor, Warszawa 2004.
- Golka M., *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Mazur A.D., Jaworska K., *CRM – zarządzanie relacjami z klientami*, Wyd. Madar, Zabrze 2001.
- Mehrabian A., Wiener M., *Decoding of inconsistent communications*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1967, Vol. 6 (1).
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. Antykwa, Kraków 2000.
- Nęcki Z., *Komunikowanie interpersonalne*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Poznań 1992.
- Rybowska A., *Wpływ komunikacji interpersonalnej na kształtowanie relacji z klientami w firmach usługowych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Orientacja na klienta na konkurencyjnym rynku*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 711, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 25, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
- Smolski R., *Słownik encyklopedyczny Edukacja Obywatelska*, Wyd. Europa, Wrocław 1999.
- Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Wyd. Placet, Warszawa 2007.
- Stoner J. i in., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Szczurkiewicz T., *Studia socjologiczne*, PWN, Warszawa 1970.

INTERPERSONAL COMMUNICATION IN THE PROCESS OF CUSTOMER SERVICE

Summary

The paper presents aspects of verbal and nonverbal communication, and their impact on customer relationships. It has been shown that customers pay attention to both types of communication. A large role in establishing good interaction plays eye contact, facial expressions and gestures. There are communication barriers that impede the reception of messages. These include many different elements. Lack of interest in the client is one of the most frequently cited barriers. Developing a good relationship with the client should begin from the development of good relationship with internal client that is to create a fair, genuine team of satisfied employees who communicate these features to external customers and thus will acquire them for the company.

Keywords: interpersonal communication, customer, relations, customer service

Translated by Agnieszka Rybowska