

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ ІМЕНІ Г.С. КОСТЮКА
Лабораторія організаційної та соціальної психології
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ
ТА ПСИХОЛОГІВ ПРАЦІ**



Л.М. Карамушка, Я.В. Гончаренко

**ПСИХОЛОГІЯ
ОРІЄНТАЦІЇ НА КЛІЄНТА
ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Монографія

Київ – 2021

УДК:159.922.2:005.95.96(043.3)

К21

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України
(протокол № 9 від 26 вересня 2019 р.)*

Рецензенти:

О.М. Кокун – член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор, заступник директора з науково-інноваційної роботи Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України;
А.Б. Коваленко – доктор психологічних наук, професор, завідувачка кафедри соціальної психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка

К21 Карамушка Л.М., Гончаренко Я.В. Психологія орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. – К. : Компрінт, 2021. – 224 с.

ISBN 978-617-8007-46-1

У монографії побудовано авторську модель орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. Здійснено теоретичне обґрунтування й експериментально вивчено психологічні особливості орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

У монографії представлено результати емпіричного дослідження щодо рівня розвитку основних компонентів, складових та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, а також чинників мезо- та мікро-рівня, які обумовлюють його становлення.

Проаналізовано особливості психологічної підготовки персоналу комерційних організацій для забезпечення орієнтації на клієнта, констатовано розбіжність між оцінкою персоналом «реальних» та «бажаних» форм підготовки. Розроблено та апробовано авторську тренінгову програму розвитку орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій та доведено її ефективність.

Монографія розрахована на керівників та працівників комерційних організацій, організаційних та економічних психологів, викладачів та слухачів інститутів післядипломної освіти, науковців, а також усіх, хто цікавиться психологічними проблемами розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

УДК:159.922.2:005.95.96(043.3)

ISBN 978-617-8007-46-1

© Л.М. Карамушка, 2021

© Я.В. Гончаренко, 2021

UDK:159.922.2:005.95.96(043.3)

K21

*Recommended for publication:
Scientific Council of G.Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine
Minutes of the meeting № 9 dated September 26, 2019*

Reviewed by:

O.M. Kokun – Corresponding member of the NAES of Ukraine, PsyD, Prof., Deputy Director for Research and Innovation of G.Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine;

A.B. Kovalenko – PsyD, Prof., Head of the Chair of Social Psychology of Taras Shevchenko National University of Kyiv

K21 Karamushka L.M., Goncharenko Y.V.. Psychology of Customer Orientation for Personnel of Commercial Organizations. – K. : Komprint, 2021. – 224 p.

ISBN 978-617-8007-46-1

The monograph introduces the model of customer orientation for personnel of commercial organizations developed by the authors and provides theoretical reasoning and experimental investigation of psychological characteristics of customer orientation in personnel of commercial organizations.

The monograph presents the results of empirical research on the level of development of the main components, constituents and integral indicator of customer orientation for personnel of commercial organization as well as meso- and micro-level factors that determine its formation.

Specifics of psychological training of personnel of commercial organizations to ensure customer orientation are analyzed, herewith the variances between the assessment of “real” and “appropriate” (“desirable”) forms of education by personnel is stated. The author training program for the development of customer orientation for personnel of commercial organizations is developed and tested, its effectiveness being proved.

The monograph is intended for managers and employees of commercial organizations, organizational and economic psychologists, teachers and students of the institutes of postgraduate education, scientists as well as anyone interested in the psychological problems of customer orientation for personnel of commercial organizations.

UDK:159.922.2:005.95.96(043.3)

ISBN 978-617-8007-46-1

© L.M. Karamushka, 2021

© Y.V. Goncharenko, 2021

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ПЕРЕДМОВА | 10 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ОРІЄНТАЦІЇ НА КЛІЄНТА ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ | 14 |
| 1.1. Поняття про комерційні організації та психологічні особливості управління їх діяльністю | 14 |
| 1.2. Сутність орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій: особливості вияву на рівні організації та на рівні особистості | 29 |
| 1.3. Модель орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій: основні компоненти, складові та психологічні чинники розвитку | 47 |
| Висновки до розділу 1 | 72 |
| РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ОРІЄНТАЦІЇ НА КЛІЄНТА ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ | 74 |
| 2.1. Мета, завдання, методика та організація констатувального етапу дослідження..... | 74 |
| 2.2. Рівень розвитку основних компонентів, складових та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій | 84 |
| 2.2.1. Рівень розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій..... | 85 |
| 2.2.2. Особливості розвитку складових, які входять до кожного із компонентів орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій..... | 87 |
| 2.3. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мезорівня (психологічних та організаційно-функціональних характеристик організації)..... | 93 |

| | |
|--|-----|
| 2.3.1. Особливості розвитку психологічних характеристик комерційних організацій (організаційного розвитку і типів організаційної культури)..... | 93 |
| 2.3.2. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та психологічних характеристик організації | 98 |
| 2.3.3. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та організаційно-функціональних характеристик організації | 102 |
| 2.4. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мікрорівня (психологічних, організаційно-професійних та соціально-демографічних характеристик персоналу)..... | 107 |
| 2.4.1. Рівень розвитку загальнопрофесійних психологічних характеристик персоналу комерційних організацій, необхідних для орієнтації на клієнта | 108 |
| 2.4.2. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та загальнопрофесійних психологічних характеристик персоналу, необхідних для орієнтації на клієнта | 112 |
| 2.4.3. Рівень розвитку спеціальних психологічних характеристик персоналу комерційних організацій, необхідних для орієнтації на клієнта..... | 118 |
| 2.4.4. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та спеціальних психологічних характеристик персоналу, необхідних для орієнтації на клієнта | 120 |
| 2.4.5. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та організаційно-професійних і соціально-демографічних характеристик персоналу | 122 |
| 2.5. Аналіз впровадження в комерційних організаціях системи підготовки персоналу для забезпечення орієнтації на клієнта та потреби персоналу в психологічній підготовці..... | 125 |
| Висновки до розділу 2 | 130 |

| | |
|--|------------|
| РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ОРІЄНТАЦІЇ НА КЛІЄНТА | 133 |
| 3.1. Мета, завдання, методика та організація формувального етапу дослідження..... | 133 |
| 3.2. Зміст і структура тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій» | 141 |
| 3.3. Аналіз ефективності впровадження тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»..... | 163 |
| Висновки до розділу 3..... | 173 |
| ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ..... | 176 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 179 |
| ПІСЛЯМОВА | 215 |
| ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ..... | 216 |

CONTENTS

| | |
|---|-----------|
| PREFACE | 10 |
| PART 1. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FUNDAMENTALS OF RESEARCH OF THE PROBLEM OF PSYCHOLOGY OF CUSTOMER ORIENTATION FOR PERSONNEL OF COMMERCIAL ORGANIZATIONS | 14 |
| 1.1. The concept of commercial organizations and psychological characteristics of their management | 14 |
| 1.2. The essence of Customer Orientation for personnel of commercial organizations: specifics of its manifestation at organizational and individual levels | 29 |
| 1.3. The model of Customer Orientation for personnel of commercial organizations: main components, constituents and psychological factors of development..... | 47 |
| Conclusions to Part 1 | 72 |
| PART 2. EMPIRICAL STUDY OF PSYCHOLOGICAL FACTORS OF CUSTOMER ORIENTATION FOR PERSONNEL OF COMMERCIAL ORGANIZATIONS | 74 |
| 2.1. Purpose, tasks, methods and organization of the ascertaining stage of the research | 74 |
| 2.2. Level of development of the main components, constituents and integral indicator of Customer Orientation for personnel of commercial organizations | 84 |
| 2.2.1. Level of development of the main components and integral indicator of Customer Orientation for personnel of commercial organizations | 85 |
| 2.2.2. Specifics of development of the constituents pertaining to each of | |

| | |
|---|-----|
| the components of Customer Orientation for personnel of commercial organizations..... | 87 |
| 2.3. Connection between Customer Orientation of personnel of commercial organizations and meso-level factors (psychological and organizational-functional characteristics of the organization)..... | 93 |
| 2.3.1. Specifics of the development of psychological characteristics of commercial organizations (organizational development and types of organizational culture)..... | 93 |
| 2.3.2. Connection between Customer Orientation of personnel of commercial organizations and psychological characteristics of the organization | 98 |
| 2.3.3. Connection between Customer Orientation of personnel of commercial organizations and organizational-functional characteristics of the organization | 102 |
| 2.4. Connection between Customer Orientation for personnel of commercial organizations and micro-level factors (psychological, organizational-professional and socio-demographic characteristics of personnel)..... | 107 |
| 2.4.1. Level of development of general professional psychological characteristics of personnel of the commercial organizations necessary for Customer Orientation | 108 |
| 2.4.2. Connection between Customer Orientation of personnel of commercial organizations and general professional psychological characteristics of personnel necessary for Customer Orientation | 112 |
| 2.4.3. Level of development of special psychological characteristics of personnel of the commercial organizations necessary for Customer Orientation | 118 |
| 2.4.4. Connection between Customer Orientation of personnel of commercial organizations and special psychological characteristics of personnel necessary for Customer Orientation..... | 120 |

| | |
|--|------------|
| 2.4.5. Connection between Customer Orientation of personnel of commercial organizations and organizational professional and socio-demographic characteristics of personnel | 122 |
| 2.5. Analysis of implementation of the system of education of personnel in commercial organizations to ensure Customer Orientation and the needs of personnel in psychological training..... | 125 |
| Conclusions to Part 2 | 130 |
| PART 3. PSYCHOLOGICAL CONDITIONS FOR TRAINING THE PERSONNEL OF COMMERCIAL ORGANIZATIONS FOR CUSTOMER ORIENTATION..... | 133 |
| 3.1. Purpose, tasks, methods and organization of the forming stage of the research | 133 |
| 3.2. Content and structure of the training «Psychology of the Development of Customer Orientation for Personnel of Commercial Organizations» | 141 |
| 3.3. Analysis of the effectiveness of implementation of the training «Psychology of the Development of Customer Orientation for Personnel of Commercial Organizations» | 163 |
| Conclusions to Part 3 | 173 |
| GENERAL CONCLUSIONS..... | 176 |
| BIBLIOGRAPHY | 179 |
| POSTFACE | 215 |
| ABOUT THE AUTHORS | 216 |

ПЕРЕДМОВА

Підвищення рівня конкуренції на сучасному ринку та інтенсифікація діяльності сучасних комерційних організацій обумовлюють пошук організаціями нових підходів до забезпечення їх ефективності. Один із таких підходів знайшов відображення в стратегії CRM (Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами) та клієнторієнтованому підході, який втілений у практиці багатьох зарубіжних організацій, однак недостатньо представлений у вітчизняних організаціях. Важливою складовою і результатом такого підходу є розвиток орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

Аналіз літератури свідчить про те, що проблема орієнтації на клієнта знайшла відображення в роботах *зарубіжних учених*, насамперед управлінсько-економічного напрямку, в яких розкрито її сутність, роль у діяльності комерційних організацій та основні напрямки реалізації. (Дж. Акерлоф, А. Anderson, П. Друкер, Р. Шиллер, Т. Лемберт, Ч. Хенді, В. J. Jaworski, А. К. Kohli, Р. Kotler, J. C. Narver, D. Peppers, M. Rogers, S. F. Slater, та ін.). Що стосується *вітчизняних* учених, то проблема орієнтації на клієнта досліджена значно менше, і, знов-таки, в роботах управлінсько-економічного спрямування (Н. Ю. Гречаник, О. О. Дима, Р. А. Джоджуа, М. О. Зеленська, О. М. Шарапа та ін.), де відображено зміст клієнторієнтованого підходу, механізми його реалізації, особливості впровадження в промислових, фармацевтичних, туристичних та інших організаціях. Однак *психологічні аспекти* проблеми орієнтації на клієнта персоналу вітчизняних комерційних організацій, які діють на рівні організації та персоналу і сприяють їх розвитку, раніше спеціально не досліджувались. Окремі автори лише підкреслювали роль деяких психологічних складових цього процесу (Ф. В. Нерлінгер, Т. Лемберт, І. Фішер, К. Фрайлінгер).

Вказувалось також на те, що клієнторієнтований підхід передбачає зміну парадигми управління підприємством у напрямках соціально-психологічної орієнтованості, управління стосунками, емоціями (М. О. Зеленська). Разом з тим, потрібно зауважити, що робіт психологічного напрямку, зокрема виконаних у сфері організаційної та економічної психології, практично немає.

Отже, соціальна значущість проблеми та її недостатня наукова розробка зумовили *вибір теми нашого дослідження* «Психологія орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій».

Слід зазначити, що проведене дослідження є фундаментальним, здійснювалось протягом 2009–2018 років у рамках виконання науково-дослідних тем лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України («Психологічні засади забезпечення організаційного розвитку» (2008–2012 рр.), «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури» (2013–2015 рр.), «Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості» (2016–2018 рр.)). У дослідженні в цілому охоплено близько 300 працівників комерційних організацій.

Монографія складається з *трьох розділів*, висновків, списку використаних джерел.

В *першому розділі монографії* «Теоретико-методологічні основи дослідження проблеми психології орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» розкрито сутність організацій, їх види, визначено психологічні особливості комерційних організацій, проаналізовано основні підходи до вивчення орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, побудовано модель орієнтації на клієнта (обґрунтовано її основні структурні компоненти, чинники мезо- та мікрорівня, які впливають на її розвиток).

У другому розділі монографії «Емпіричне дослідження психологічних чинників орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» відображено основні завдання констатувального етапу дослідження. Представлено комплекс методик для вивчення орієнтації на клієнта комерційних організацій. Виявлено рівень розвитку основних складових, компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників, які обумовлюють її вираженість.

У третьому розділі монографії «Психологічні умови підготовки персоналу комерційних організацій до орієнтації на клієнта» знайшли відображення мета, завдання та організація формульованого етапу дослідження. На основі технологічного підходу представлено основні складові розробки та проведення тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій» (розкрито його мету, принципи, методи та інтерактивні техніки, етапи, організаційні форми та ін.). Детально відображено структуру і зміст тренінгової програми, яка була розроблена та апробована у процесі формульованого етапу дослідження. Описано кожну із шести тренінгових сесій, яка включала змістовно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти і творчі домашні завдання. Висвітлено основні групи критеріїв та результати визначення ефективності тренінгової програми.

Варто зазначити, що представлена монографія є *першою* в Україні монографією з проблеми психології орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

Монографія розрахована на керівників та працівників комерційних організацій, організаційних та економічних психологів, викладачів та слухачів інститутів післядипломної освіти, науковців, а також усіх, хто цікавиться психологічними проблемами розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

Основні ідеї та підходи, викладені в монографії, були апробовані та

доповідались під час проведення тренінгів, майстер-класів та презентацій, організованих Інститутом психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Українською Асоціацією організаційних психологів та психологів праці та за сприяння міжнародних просвітницьких організацій в рамках проведення різноманітних психологічних форумів, конгресів, конференцій, семінарів, «Тижнів психології» та інших заходів в різних містах України і за кордоном (Алчевськ, Вроцлав, Запоріжжя, Київ, Кам'янець-Подільський, Харків, Мілан та ін.).

Автори висловлюють вдячність Дирекції та Вченій раді Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, ТОВ «Тека Україна», рецензентам, лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України за можливість виконання наукової роботи, підтримку під час проведення досліджень, підготовки та видання монографії, а також сім'ям та друзям за допомогу і натхнення.

Людмила Карамушка,

Дійсний член НАПН України,
Заслужений працівник освіти
України, доктор психологічних наук,
професор, завідувачка лабораторії
організаційної та соціальної
психології Інституту психології
імені Г.С. Костюка НАПН України,
Президент Української Асоціації
організаційних психологів та
психологів праці

Ярослава Гончаренко,

Кандидат психологічних
наук, науковий кореспондент
лабораторії організаційної
та соціальної психології
Інституту психології імені
Г.С. Костюка НАПН України,
член Української Асоціації
організаційних психологів та
психологів праці

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЇ ОРІЄНТАЦІЇ НА КЛІЄНТА ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У першому розділі монографії розкрито сутність організацій та їх значення в життєдіяльності суспільства та особистості. Проаналізовано основні види організацій та особливості комерційних організацій. Показано психологічні особливості управління комерційними організаціями та роль орієнтації на клієнта як важливої його складової.

Обґрунтовано основні вияви орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій (на рівні організації та на рівні особистості). Побудовано модель орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій (основні компоненти, складові та психологічні чинники розвитку) та детально проаналізовано її зміст.

1.1. Поняття про комерційні організації та психологічні особливості управління їх діяльністю

Розгляд означеної проблеми передбачає, на наш погляд, висвітлення таких питань:

- Поняття про організації та їх значення в життєдіяльності суспільства та особистості;
- Види організацій та психологічні особливості комерційних організацій;
- Роль управління в діяльності комерційних організацій та специфіка нового управління;
- Орієнтація на клієнта як важлива складова управління комерційними організаціями.

Проаналізуємо, насамперед, **поняття про організації та їх роль в життєдіяльності суспільства та особистості.**

Аналіз літератури показує, що психологічні проблеми діяльності сучасних організацій розкриті в роботах зарубіжних авторів (О. С. Віханський [5], Л. Джуелл [60], А. Н. Занковський [74], Дж. В. Ньюстром, К. Девіс [150], Дж. Л. Гібсон, Д. М. Іванцевич, Д. Х. Доннеллі [35], Е. Кірхлер, К. Майер-Песті, Е. Хофмані [105], А. Б. Леонова [157], М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [142], Л. Г. Почебут та В. А. Чикер [165]), Л. Розенштиль, В. Мольт, Б. Рюттінгер [181], А. Л. Свенцицький [188], Р. Х. Холл [220], Р. J. Drenth [239], J. G. March [252], Е. Н. Schein [259] та ін.) і вітчизняних дослідників (П.К. Власов [30], О. І. Власова, В. І. Кушніренко, Ю. В. Ніконенко [32], В. П. Казміренко [82], Л. М. Карамушка [91; 92; 93], О. Е. Орбан-Дембрик [153], І.І. Сняданко [193; 194], М. Г. Ткалич [202; 203] В. В. Третьяченко [207] та ін.).

Розглянемо найбільш суттєві, на наш погляд, визначення організації. Так, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, аналізуючи сутність організації, називають три критерії формальної організації, до яких відносять: наявність принаймні *двох осіб*, які цілеспрямовано працюють *разом* для досягнення загальної *мети* [142].

Дуже близьким до наведеного є визначення організації, яке дано Дж. Л. Гібсоном, Д. М. Іванцевичем, Д.Х. Доннеллі [35], які вказують на те, що організація являє собою скоординоване утворення, яке складається принаймні із двох людей, які працюють задля досягнення загальної мети або сукупності цілей.

Р. Х. Холл [220] говорить про те, що одна із причин, заради якої існують організації, – це отримання бажаних результатів та досягнення необхідних цілей.

Е. Кірхлер, К. Майер-Песті, Е. Хофмані [105] визначають організації як соціальні системи, які переслідують певні цілі, і які за допомогою примусу,

винагород та покарання спонукають членів організації сприяти досягненню організаційних цілей. У цьому визначенні, окрім «традиційних» ознак організації (соціальні системи, спеціальні цілі, спільна робота), з'являється ще одна суттєва, на наш погляд, характеристика організації: механізми та засоби впливу на працівників.

Л. Розенштил, В. Мольт, Б. Рюттингер [181] дають більш розгорнуте визначення організації, називаючи її формалізованою структурою, яка виникла в результаті організації діяльності людини. Автори наголошують, що організація є системою, яка: 1) є відкритою для зовнішнього світу; 2) існує протягом довго часу; 3) переслідує конкретні цілі; 4) складається із людей (або груп), а також є соціальним інститутом; 5) має певну структуру; 6) характеризується розподілом праці та відповідальності. Як бачимо, у цьому визначенні з'являються такі характеристики як відкритість до зовнішнього світу, розподіл праці та відповідальності, часова тривалість діяльності.

А. Б. Леонова [157] до основних ознак організації, за допомогою яких можна описати різноманіття існуючих організацій, відносить: 1) загальні цілі, досягнення яких здійснюється в процесі сумісного вирішення завдань; 2) ресурси, в якості яких, насамперед, виступають люди (співробітники організації), капітал, матеріали та інформація; 3) залежність від зовнішнього середовища, що передбачає наявність таких чинників, які впливають на функціонування організації ззовні, але нею не контролюються; 4) горизонтальний розподіл праці, що означає розкладання робіт, які виконуються в організації, на складові елементи з урахуванням технологій, які використовуються для їх реалізації; 5) вертикальний розподіл праці, що обумовлено необхідністю виділення функцій управління як спеціальної діяльності для координації діяльності інших людей. Як бачимо, тут авторка вказує ще на одну суттєву особливість організації – взаємодію із зовнішнім середовищем, яка є близькою до такої характеристики як відкритість

системи до зовнішнього середовища.

П.К. Власов [30] визначає *організацію* як особливу відкриту соціально-економічну систему, яка має психічну природу, системоутворюючим чинником якої є первинний задум ініціатора, і яка створюється для того, щоб досягти певного комплексного ефекту (реалізації проекту) упродовж бажаного часу (життєвого циклу) шляхом безперервного відбору і зміни необхідних елементів (що мають різну природу) і специфічного впорядковування структур і стосунків між ними в процесі взаємодії з позаорганізаційним середовищем. У цьому визначенні суттєвим є виділення автором первинного задуму ініціатора.

Отже, в найбільш загальному вигляді, *організацію* можна визначити як відкриту соціально-економічну систему, побудовану для досягнення певних цілей, яка має чітко визначену структуру, вертикальний та горизонтальний розподіл праці, активно взаємодіє із зовнішнім середовищем та виступає посередником між суспільством та особистістю у процесі задоволення їх потреб.

Стосовно значення *організацій в життєдіяльності суспільства та особистості*, дослідники вказують на великий спектр завдань, які вирішуються за допомогою організацій.

Так, Дж. Л. Гібсон, Д. М. Іванцевич, Д. Х. Доннеллі [35] зазначають, що організації дозволяють суспільству досягати цілей, яких не можуть досягти індивіди, коли вони діють одні.

Л. Розенштил, В. Мольт, Б. Рюттингер [181] вказують на роль організації як соціального інституту, який виник внаслідок потреби в організуванні спільної діяльності людей.

Р. Х. Холл [220] зазначає, що організації потрібні для того, щоб сумісно робити те, що людина не може зробити одна. Автор вказує на значну роль організації в діяльності людини, громади та суспільства, але при цьому зазначає, що вплив організації може мати як позитивний, так і негативний

характер, що залежить, насамперед, від мети її діяльності, цінностей та соціальної відповідальності суб'єктів їх діяльності.

Ю. М. Швалб, О. В. Данчева [226] говорять про те, що організації втілюють ряд зовнішніх (соціально-економічних) та внутрішніх (соціально-психологічних) функцій, які є значущими для особистості (групи).

Суттєвим, за визначенням Л. М. Карамушки [91], є також розподіл функцій організації на соціально-економічні та соціально-психологічні. Зазначається, що організація виконує такі соціально-економічні функції: вихід на ринок соціальних взаємодій; включення в макроекономічні структури; виробництво товарів та послуг; вихід на споживчий ринок.

Водночас, до соціально-психологічних функцій організації належать такі: об'єднання ресурсів (матеріальних, фінансових, соціальних, психологічних); розподіл та концентрація зусиль; визнання та можливість самореалізації; забезпечення доходів; захист та гарантія майбутнього та ін.

М. Г. Ткалич [202], провівши узагальнення робіт, які стосуються функцій організації, говорить про такі соціально-психологічні функції організації: соціально-статусна функція (будь-яка організація визначає статус кожного свого члена та «впроваджує» його в суспільство, адже у різних організаціях та сама посада, престижність праці, рівень доходу може мати різний статус); функція соціального захисту (захист працівників у різних життєвих ситуаціях, що залежить від соціального статусу цієї організації, її економічних можливостей тощо); ідентифікаційна функція (співробітники організації є членами спільноти, які відчують так зване соціально-психологічне «ми», що додає відчуття впевненості, співучасності, захищеності).

В літературі [91; 92] наголошується, що персонал в організації реалізує власні соціально-психологічні потреби як особистості, так і професіонала. До таких потреб належать: соціальні потреби, що відображають почуття належності до організації як певної спільноти; почуття соціальної взаємодії

(у колективі, у формальній і неформальній групі); суто особисті почуття прихильності та підтримки; потреби в повазі, які забезпечують визнання, самоповагу й повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу; та потреби в самовираженні, тобто в реалізації своїх потенційних особистісно-професійних можливостей.

Певним узагальненням ролі організації в життєдіяльності суспільства та особистості є теза Л. М. Карамушки [91] про те, що організації відіграють роль своєрідного *функціонального посередника*, який, з одного боку дозволяє особистості (групі) включитися в соціально-економічні процеси, а з іншого – забезпечує повноцінне життя особистості (групи). Дослідниця також підкреслює, що сьогодні, в умовах розвитку постіндустріального суспільства та складних технологій, коли виникають складні завдання, які непосильні одній, навіть геніальній людині, особливо зростає значущість організації.

Далі перейдемо до аналізу **видів організацій та психологічних особливостей комерційних організацій.**

Аналіз літератури показує, що організації можуть класифікуватися за *різними критеріями* [105; 157; 220].

Так, організації виділяють за *провідними видами діяльності* [157]. Відповідно, мова йде про промислові, торговельні, освітні, політичні, медичні, громадські та інші організації. Близьким до цього є класифікація організацій залежно від сектору суспільства [220], згідно якої виділяють освітні організації, сільськогосподарські організації, організації сфери здоров'я та ін.

Іншими критеріями є *форма власності, кількість персоналу, ступінь централізації влади, кількість рівнів управління* [157].

Також розповсюдженою є класифікація організацій, яка спирається на різні *стратегії соціалізації людини* в конкретних типах організаційних структур [105; 157]. У рамках цієї класифікації виділяють такі організації:

а) організації примусу, в яких члени організації підкорюються певним вимогам та правилам поведінки за умови примусу та покарання (наприклад, військові організації, адміністративно-контрольні організації, колонії тощо); б) утилітарні організації, в яких основним засобом впливу на людину є матеріальні винагороди або інші форми оплати праці (це такі організації, як, наприклад, промислові, будівельні, комерційні тощо); в) нормативні організації, діяльність яких спирається насамперед на внутрішні норми і цінності самих її членів (наприклад, громадські, політичні або релігійні організації тощо).

Р. Х. Холл [220], використовуючи традиційні підходи до класифікації організації, підрозділяє їх на комерційні та некомерційні.

Зазначимо, що саме комерційні організації ми досліджували в нашій роботі.

Е. Кірхлер, К. Майер-Песті, Е. Хофмані [105] зазначають, що метою комерційних організацій є економічний успіх, який може проявлятися в обсязі товарообігу. Це відрізняється від цілей інших організацій. Наприклад, метою діяльності державної установи може бути ефективне використання засобів платників податку, медичної установи – надання найкращих медичних послуг, міжнародної організації з питань амністії – боротьба за збереження прав людини та ін.

Так, М. Г. Ткалич [202], досліджуючи проблему самоактуалізації менеджерів комерційних організацій у професійно-управлінській діяльності, виділяє такі *особливості діяльності комерційних організацій*. Вона говорить, *по-перше*, про особливу мету діяльності комерційної організації, де на першому місці стоїть отримання прибутків, тобто прибуткова діяльність. А *по-друге*, про специфіку функціонування комерційних організацій, яка полягає в тому, що комерційні організації більшою мірою орієнтовані на максимально ефективно використання ресурсів (матеріальних, духовних, у тому числі менеджерів і персоналу) у

мінімально стислі строки, на отримання конкретного результату діяльності кожного співробітника, який має виражатися у підвищенні прибутковості організації чи підприємства. Відповідно, дослідниця робить висновок про те, що особливістю діяльності менеджера в комерційній організації є висока мотивація стосовно використання ресурсів та отримання результатів своєї діяльності; орієнтація на пошук відповідних власних ресурсів та аналіз отриманих результатів.

Автори намагаються виділити ряд відмінностей між комерційними та некомерційними організаціями, говорячи, наприклад, про *відмінності комерційних та некомерційних організацій* в антисоціальних ситуаціях та ситуаціях, пов'язаних з ризиком [220].

Як правило, комерційні організації, тобто, організації, орієнтовані на прибуток, відносять до сфери бізнесу. Разом з тим наголошується, що існують як неприбуткові, так і прибуткові лікарні, школи та інші організації [220].

Л. М. Карамушка [91], аналізуючи особливості освітніх організацій, говорить про те, що головною метою (місією) будь-якої освітньої організації, незалежно від рівня управління, на якому вона функціонує, є забезпечення навчання, виховання і розвитку особистості. Тобто, на думку авторки, кінцевим «продуктом» функціонування освітньої організації, на досягнення якого повинні працювати всі рівні управління – від найвищого (Міністерства освіти і науки) до найнижчого, і, разом з тим, основного (навчальний заклад), – є «живий» об'єкт, особистість, тобто, соціальна істота, яка включена в суспільні стосунки і є діячем (суб'єктом) цих стосунків.

Це істотно відрізняється від головної місії, наприклад, виробничих та комерційних організацій, яка полягає у створенні матеріальних продуктів, забезпеченні споживачів товарами і надання їм послуг (і на основі цього – отримання певного прибутку), а, отже, кінцевим результатом

функціонування таких організацій є «неживий», хоча і досить складний за своїми параметрами, продукт. При цьому аналіз управлінського досвіду показує, що сьогодні в багатьох освітніх організаціях спостерігається певне «викривлення» основної місії і цілей діяльності таких організацій, що проявляється в тому, що в ієрархії цілей провідну роль починають займати не цілі навчання, виховання та розвитку особистості, а цілі досягнення значних прибутків від освітньої діяльності. Особливо «рельєфно» це проявляється в діяльності навчальних закладів, заснованих на приватній формі власності («приватні навчальні заклади»), хоча аналогічні тенденції мають місце також і в діяльності деяких навчальних закладів, заснованих на державній формі власності [10].

Аналіз літератури показує, що комерційні організації, залежно від цілей своєї діяльності, можуть *бути різних видів*.

О. С. Большаков та В. І. Михайлов [13] обґрунтовують такі типи комерційних організацій: виробничі, банківські, рекламні, страхові, транспортні, будівельні, торгівельні, юридичні, медичні та інші.

М. Г. Ткалич [202] виділяє такі сфери діяльності комерційних організацій: *сфера надання послуг* (юридичні, медичні, страхові, освітні та ін.); *виробнича сфера* (промисловість, харчова промисловість, металургія, хімічна промисловість та ін.), а також *будівельна, транспортна і торгівельна сфери*. При цьому авторка зазначає, що більшість комерційних організацій та підприємств належать до декількох сфер одночасно. Наприклад, існують підприємства, які виробляють та реалізують свою продукцію і представлені одночасно в будівельній та торговельній сферах. Цей факт, на думку М. Г. Ткалич [102], можна пояснити специфікою діяльності комерційних підприємств (мінімізація витрат, максимізація прибутку, небажання витрачати кошти на посередників).

Психологічні особливості комерційних організацій вивчались рядом авторів у контексті дослідження психологічних аспектів

підприємницької діяльності в умовах ринку [19; 146; 163], психологічних основ конкурентоздатності бізнесу [33; 143; 152; 159], психологічних характеристик, необхідних успішним підприємцям [1; 20; 36; 95; 123; 177] та ін. Однак, психологічні чинники розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій раніше не досліджувались.

Отже, в цілому **комерційні організації** можна визначити як організації, особливість яких, зокрема, полягає у тому, що вони у процесі вирішення соціально значущих та особисто значущих для їх засновників завдань орієнтовані на прибуткову діяльність і забезпечують максимально ефективно використання ресурсів.

Далі розкриємо **роль управління в діяльності комерційних організацій та специфіку нового управління.**

Важливу роль в управлінні організаціями, зокрема, комерційними, відіграє управління. Л. М. Карамушка [92; 93] зазначає, що під управлінням розуміється спеціальний вид діяльності в організаціях, що здійснюється менеджерами, які шляхом ефективного та продуктивного використання ресурсів безпосередньо несуть відповідальність за досягнення поставлених перед організацією цілей.

При цьому *ефективність діяльності організації*, згідно розробок Р. Л. Дафта [57], розглядається як ступінь наближення організації до поставленої мети, яка показує, наскільки організація є успішною у виконанні своїх функцій, тобто наданні споживачам необхідних їм товарів та послуг. Водночас, обсяг ресурсів, які використала організація для досягнення певної мети, відображає *продуктивність діяльності організації* [57].

Управління за своєю природою є складним процесом, що містить багато складових, які називаються *управлінськими функціями*. Управлінські функції реалізують *менеджери організації*, суб'єкти управління в організації, професійні керівники, які усвідомлюють, що вони є представниками особливої професії, а не просто інженерами чи

економістами, які займаються управлінням [66].

Як свідчить аналіз літератури [92], сьогодні виділяють понад 20 різних управлінських функцій, які відіграють важливу роль у здійсненні менеджерами ефективного управління. До таких функцій, детальний аналіз яких наведено в ряді робіт зарубіжних [34; 60; 67; 104; 117; 127; 142; 153; 188; 238; 244 та ін.] і вітчизняних [24; 91; 163; 192; 207 та ін.] авторів, належать: прогнозування; планування; керівництво; організація; координація; контроль; прийняття рішень; підбір персоналу; навчання персоналу; забезпечення професійної кар'єри працівників; забезпечення психічного здоров'я працівників; профілактика та подолання стресів в організації; об'єднання людей; формування у працівників відданості організації; створення сприятливого психологічного клімату в організації; мотивація; оцінка; комунікація, вирішення фінансових питань; представництво, ведення переговорів, підписання договорів та ін.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [142] об'єднують управлінські функції в такі основні блоки як планування, організація, мотивація та контроль, які необхідні для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації.

Л. М. Карамушка [92] говорить про *два рівні аналізу управління*: а) перший – базовий, безпосередньо *управлінський* рівень, який передбачає розгляд особливостей планування (стратегічне і тактичне), організації та контролю; б) другий – більш глибокий, власне, *психологічний* рівень, який полягає у вивченні процесів, необхідних для планування, організації та контролю діяльності організацій, що становить вищий рівень в ієрархії сутнісних управлінських процесів. Зокрема, до процесів другого рівня належать: прийняття управлінського рішення; комунікація; керівництво (як здійснення впливу на людей) та мотивація. Кожен зі структурних елементів управлінських процесів першого та другого рівнів має свій зміст і призначення.

В організаціях виділяють *внутрішню та зовнішню структуру*, створення яких є одним із важливих завдань управління [35; 142; 150; 157].

Внутрішня структура організації характеризується такими основними змінними: мета, завдання, люди, структури, технології [35; 142; 150; 157]. Зазначається, що організації перетворюють ресурси у вигляді матеріалів, технологій, людей та інформації в бажані кінцеві стани та цілі [142].

Водночас, виокремлюють такі основні *організаційні структури*: а) лінійно-функціональна, яка включає лінійні (власне, виробничі) та функціональні (фінансові, планові, кадрові, постачальні та ін.) підрозділи; б) дивізійна (включає відносно незалежні підрозділи, кожен з яких орієнтується на досягнення певного кінцевого результату, наприклад, виробництво конкретної продукції, обслуговування цільової групи клієнтів або освоєння певного сектору економіки); в) матрична (поєднує постійні функціональні підрозділи і тимчасові цільові групи, які створені для реалізації конкретних проектів, і які розформовуються після їх завершення) [35; 142; 150; 157].

О. С. Виханський [27] вказує на те, що внутрішнє середовище організації – це та частина середовища, яка знаходиться в рамках організації, і яка здійснює постійний і безпосередній вплив на діяльність організації. Внутрішнє середовище має кілька зрізів, кожен із яких містить набір ключових процесів та елементів організації, стан яких в сукупності визначає той потенціал та можливості, які притаманні організації. До них належать такі зрізи: організаційний, виробничий, маркетинговий, фінансовий – і ці зрізи «пронизані» організаційною культурою [5].

Розгляд *зовнішньої структури організації* тісно пов'язаний із аналізом середовища, яке її оточує. Зазначається, що організації існують як в фізичному, так і в соціальному середовищі [16; 251]. Р. Х. Холл [220] наголошує, що соціальне середовище є головним предметом уваги для

дослідників, оскільки саме воно створює конкуренцію та інші джерела тиску, а також формує нові можливості для організації; соціальне середовище також є джерелом ресурсів, які потребує організація, і, водночас, отримувачем результатів діяльності організації.

Організації повинні взаємодіяти із зовнішнім середовищем для того, щоб отримувати ресурси і знаходити споживачів для своєї продукції. Залежність від зовнішнього середовища, яке постійно змінюється і знаходиться поза межами контролю керівника, є основною причиною того, чому в управлінні не існує абсолютних правил [142].

П. К. Власов [30] при цьому наголошує, що такі традиційні підходи до аналізу організації як *механістичний та структурно-функціональний*, які головним чином акцентують увагу на вже існуючих організаціях у чітко визначеному середовищі, розглядають організації статичними і практично ізольованими від зовнішнього середовища, формальними і ієрархієзованими, недостатньо гнучкими й недостатньо адаптивними до швидких змін у зовнішньому середовищі, мають бути змінені на інші підходи до аналізу сучасних організацій.

До таких підходів слід віднести: *системний підхід, підхід відкритих систем, ресурсний підхід* [30]. Зокрема наголошено, що системний підхід розглядає організацію як безперервний і активний процес взаємної адаптації людини, організації і позаорганізаційного середовища, а не як однобічний процес пристосування організації до середовища. При цьому важливим є врахування такого положення теорії відкритих систем як пропускна спроможність, під якою розуміють обробку «виробничих» сигналів для досягнення певного результату, а також позицій ресурсного підходу, на основі якого варто використовувати ресурсні моделі організації, ключовою категорією якої виступає психологічний зміст (задум) продукту організації, і які можна класифікувати на основі використання таких критеріїв: складність/простота продукту та спосіб залежності/автономності

організації від зовнішніх ресурсів (відтворення/запозичення).

Е. Кірхлер, К. Майер-Песті, Е. Хофмані [105], розглядаючи особливості управління в діяльності сучасних організацій, говорять про **виникнення нового менеджменту**, який є частиною суспільства, де широко представлена система надання послуг та висуваються значні вимоги (виникають нові і розширюються старі завдання, збільшуються затрати та ін.). Але основним в цьому процесі, наголошують автори, є *зміна парадигми в управлінні*, що має два основні вияви. По-перше, сучасне управління має орієнтуватися на вимірнувальні результати – якість та кількість продукту. По-друге, воно має стати більш орієнтованим на клієнта – при цьому наголошується, що із «прохача» клієнт має перетворитися на рівноправного партнера.

Виходячи із нових підходів до аналізу діяльності організації, завдань нового менеджменту, про який йшла мова вище, а також пріоритетного значення стратегічного планування в управлінні організаціями, проаналізуємо зміст **орієнтації на клієнта як важливої складової управління комерційними організаціями.**

Насамперед, зазначимо, що провідне місце серед управлінських функцій займає *стратегічне планування*, яке становить процес вибору цілей для організації та рішення про те, що потрібно робити для їх досягнення [27]. Наголошується, що перехід до стратегічного управління обумовлений такими чинниками: а) зростанням динамізму; змін в зовнішньому середовищі, б) збільшенням загроз та можливостей для бізнесу; в) глобалізацією та інтернаціоналізацією економічних процесів та ін. [27].

Першочерговою метою організації має бути її місія, яка є основною загальною метою або завданням організації, сенсом її існування. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [142] зазначають, що часто представники малого підприємництва у якості місії їх діяльності називають «отримання прибутку», що, на думку авторів, є помилкою, оскільки

отримання прибутку, безумовно, є суттєвою метою, але при цьому становить цілком внутрішню проблему комерційної організації [142].

Вибір місії, на думку дослідників, полягає дещо в іншому. По-перше, оскільки організація є відкритою системою, вона, зрештою, може вижити, якщо задовольнятиме будь-яку потребу, що знаходиться поза її межами. Тобто, щоб отримати прибуток, необхідний організації для виживання, комерційна організація має слідкувати за середовищем, в якому вона функціонує, і саме у зовнішньому середовищі шукати загальну мету. По-друге, щоб обрати відповідну місію, організація має відповісти на два питання: хто є її клієнтами і які потреби клієнтів організація може задовольнити. По-третє, слід враховувати, що клієнтом організації може бути будь-яка особа чи група осіб, які використовують результати діяльності організації.

Отже, можна зробити висновок, що в основі діяльності комерційних організацій лежить *визначення клієнтів та їх потреб*.

Говорячи про роль клієнтів в управлінні комерційними організаціями, слід враховувати той факт, що, як зазначають М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [142], багато фахівців притримуються твердження відомого фахівця з управління Р. Ф. Друкера [240] про те, що єдиною справжньою метою бізнесу є створення споживача. Автори наголошують, що мова йде про те, що виживання та виправдання існування організації залежить саме від її здібності знаходити споживача результатів своєї діяльності та задовольняти його запити. Саме споживачі, вирішуючи, які товари та послуги для них є бажаними і за якою ціною, визначають для організації майже все, що належить до результатів її діяльності, тому необхідність задоволення потреб споживачів впливає на взаємодію організації з постачальниками матеріалів і трудових ресурсів. Зазначимо, що далі поняття «споживач» і «клієнт» ми будемо використовувати, як синоніми.

Зазначається, що важливо також враховувати роль конкурентів у цьому

процесі [142]. Керівництво комерційної організації має розуміти, що якщо не задовольняти потреби споживачів так само ефективно, як це роблять конкуренти, підприємство довго не протримається «на плаву», оскільки у багатьох випадках не споживачі, а саме конкуренти визначають, які результати діяльності можна продати і за якою ціною.

Разом з тим, в літературі вказується на те, що некомерційні та державні організації також мають своїх споживачів. Клієнтом некомерційної організації може бути особа чи група осіб, які використовують її послуги [142]. Наприклад, уряд США та його апарат існує тільки для обслуговування потреб американських громадян. Але те, що громадяни є споживачами і заслуговують до себе відповідного ставлення, іноді не є очевидним в повсякденній взаємодії з державною бюрократією. Особливо чітко це простежується в період виборів, в процесі використання реклами та особистих зустрічей з виборцями [142].

Отже, орієнтація на клієнта може бути притаманна або не притаманна як комерційним, так і некомерційним організаціям. У нашій роботі мова йтиме лише про комерційні організації.

Виходячи з проаналізованих вище джерел, можна зробити висновок, що важливою складовою управління комерційними організаціями є визначення клієнтів організації та їх потреб, що має безпосередній зв'язок з орієнтацією на клієнта комерційних організацій.

У наступному підрозділі мова йде безпосередньо про сутність орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

1.2. Сутність орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій: особливості вияву на рівні організації та на рівні особистості

Аналіз проблеми, що досліджується, передбачає, на наш погляд, висвітлення таких питань:

- Відмінності між орієнтацією на збут та орієнтацією на клієнта в комерційних організаціях;
- Основні рівні аналізу орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій;
- Особливості орієнтації на клієнта на рівні організації та на рівні особистості;
- Психологічні проблеми в орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

Спочатку проаналізуємо **відмінності між орієнтацією на збут та орієнтацією на клієнта в комерційних організаціях.**

На основі наявних в літературі підходів (Г. Ассель [6], М. Димшиць [65], Дж. М. Кейнс [102], А. Маршалл [138], П.А. Самуельсон, В. Д. Нордхаус [186] та ін.) та їх узагальнення Я. В. Гончаренко можна говорити про такі основні відмінності між орієнтацією на збут та орієнтацією на клієнта в комерційних організаціях [49].

Основна різниця між цими двома підходами полягає в тому, що *збутові стратегії* мають на меті стимулювання збуту та розповсюдження вже готової продукції, робіт або послуг [49]. Натомість *орієнтація на клієнта* спрямована на стимулювання розвитку відносин персоналу комерційної організації з клієнтами таким чином, щоб подальше співробітництво між комерційною організацією і кожним її клієнтом було вигідне обом сторонам [49].

Орієнтація комерційної організації на збут – це економічно обумовлене явище. Аналіз споживчого ринку, дослідження потреб та уподобань клієнтів, планування маркетингової діяльності, впровадження інновацій, вдосконалення технологій та інші економічні складові діяльності комерційної організації слугують, у першу чергу, визначенню перспектив збуту товарів чи послуг і отриманню прибутку комерційною організацією [49].

Орієнтація комерційної організації на клієнта – явище, яке, на перший погляд, спрямоване лише на задоволення потреб клієнтів організації, однак його кінцевою метою також є досягнення прибутку. Різниця в тому, що орієнтація на клієнта полягає у досягненні найбільш оптимального результату як для комерційної організації, так і для клієнта [49].

Відмінності між орієнтацією на збут та орієнтацією на клієнта знайшли відображення в різних *концепціях маркетингу*, який являє собою діяльність у сфері ринку товарів і послуг із метою стимулювання збуту товарів, розвитку та вдосконалення обміну для кращого задоволення потреб і отримання прибутку, систему управління організацією, що передбачає комплексне врахування положення на ринку збуту для прийняття рішень, а також спеціальний напрямок в управлінні організацією [158].

До концепцій, які орієнтовані на збут, належать такі: а) *«концепція виробничої орієнтації»* (використовується в тих ситуаціях, коли попит на товар перевищує пропозицію і необхідно знайти спосіб для збільшення виробництва або коли собівартість товару висока і потрібно знайти спосіб зменшити її шляхом вдосконалення виробництва); б) *«концепція товарної орієнтації»* (орієнтована на вдосконалення товару, поліпшення її якості); в) *«концепція збутової орієнтації»* (полягає у забезпеченні зростання продажу за допомогою реклами та засобів стимулювання покупця) [158].

Протилежними концепціями є концепції, які орієнтовані на споживача, клієнта. До них належать такі: а) *«концепція чистого маркетингу»* (орієнтується на запити споживачів (підприємства, організації, людини) та дотримується основного принципу діяльності «любіть клієнтів, а не товар»); б) *«концепція соціально відповідального маркетингу»* (передбачає свідомі, ненасильницькі форми організації ринкових зв'язків, основою яких є узгодження інтересів виробників і споживачів, врахування інтересів виробників і суспільства в цілому); в) *«концепція соціально-етичного маркетингу»* (орієнтована на збалансованість трьох чинників:

одержання прибутку виробником, задоволення потреб споживача та вимог суспільства). Саме з урахуванням другої групи концепцій, які орієнтовані на споживача, клієнта, і побудоване наше розуміння орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

Стосовно **основних рівнів аналізу орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій**, то відповідно до існуючих в організаційній психології підходів до вивчення організаційних феноменів на мезо- та мікрорівні [86; 91], вважаємо за доцільне здійснювати розгляд орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій також *на двох рівнях*: а) на рівні організації (побудова системи управління відносинами з клієнтами комерційних організацій та формування клієнторієнтованості комерційних організацій як результату функціонування цієї системи); б) на рівні особистості (розвиток орієнтації на клієнта кожного працівника організації) (рис.1.2.1).

Слід підкреслити, що вияви орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій на двох рівнях *тісно взаємодіють між собою*, оскільки в основі орієнтації на клієнта конкретного працівника лежить орієнтація організації, яка спрямовує мотивацію та поведінку працівників у відповідному напрямку та створює для цього всі необхідні організаційно-психологічні та матеріально-технічні умови. З іншого боку, орієнтація на клієнта конкретних працівників, яка «забарвлена» їхніми психологічними характеристиками (наприклад, комунікативними, емоційними тощо), посилює клієнторієнтованість організації, в силу ефекту колективної взаємодії, синергії тощо.

Розглянемо детальніше **особливості орієнтації на клієнта на рівні організації та на рівні особистості**. При цьому звернемо увагу на управлінсько-економічні та організаційно-психологічні аспекти проблеми.

Спочатку розглянемо **зміст орієнтації на клієнта комерційних організацій на рівні організації**. Слід зазначити, що ця проблема

здебільшого відображає *управлінсько-економічний аспект орієнтації на клієнта* та вивчається такими науками як стратегічний менеджмент [27; 158], маркетинг [6; 61; 187], економіка [71; 109; 113; 132; 134; 191; 230] та ін.

Аналіз робіт зарубіжних (Дж. Акерлоф, Р. Шиллер [4], О. Дейнека [58], D. Peppers, M. Rogers [254], S. H. Gebelein, K. J. Nelson-Neuhaus, C. J. Skube, D. J. Lee, L. A. Stevens, L. W. Hellervik, B. D. Davis [242] та ін.) та вітчизняних (Н. Ю. Гречаник [55], Р. А. Джоджуа [59], О. М. Шарапа [225], В. П. Пилипчук [164] та ін.) вчених показує, що вивчення означеної проблеми доцільно здійснювати у процесі розкриття *змісту системи управління відносинами з клієнтами комерційних організацій та клієнторієнтованості комерційних організацій*.



Рис.1.2.1. Основні рівні аналізу орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій

Управління відносинами з клієнтами (з англ. Customer Relationship Management, скорочено CRM) становить систему концепцій та практик, яка використовується в сучасних комерційних організаціях для управління

відносинами зі споживачами товарів чи послуг, і яка націлена на всебічне вивчення клієнтів, їхніх потреб та вподобань [4; 55; 242; 254]. Зазначається, що ця система розглядається в контексті діяльності ринкової економіки як одна із її складових, насамперед, в рамках прибутковості бізнесу, комерційних організацій [249; 250].

Багато дослідників (Дж. Акерлоф, Р. Шиллер [4], М. Линдстром [128], К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю [134], Л. Новак [148], Т. О. Окландер [154], J. R. T. Arnold, S. N. Chapman, L. M. Clive [232] та ін.) також підкреслюють, що управління відносинами з клієнтами є чи не найважливішою складовою ведення бізнесу в комерційній організації.

Аналізуючи *основні причини виникнення* системи управління відносинами з клієнтами, вчені вказують на те, що проблеми збуту готової продукції, яка не знаходила свого покупця, виникнення і поширення конс'юмеризму (громадського руху захисту прав споживачів), зміни в сукупному попиті, посилення конкуренції та інші економічні перетворення протягом минулого сторіччя зумовили виникнення *концепції маркетингу* як теоретичного обґрунтування практичного досвіду провідних (в першу чергу американських) підприємств, які досягли значних успіхів саме завдяки орієнтації на клієнта – і, як наслідок, *перетворення ринку продавця на ринок покупця* [10; 164; 128; 134; 148; 154].

Зокрема, аналізуючи *економічні причини* виникнення цієї системи, дослідники зазначають, що щодня у світі великі і малі комерційні організації розробляють і випускають десятки тисяч нових продуктів, пропонують нові послуги, однак, більшість з них так і не знаходять свого покупця. Приміром, в США вісім з десяти нових продуктів зазнають поразки протягом трьох місяців з моменту їх появи на ринку, а в Японії новинки ринку виявляються неконкурентоспроможними в 9,7 випадках із 10. Лише серед споживчих товарів 52,0% нових брендів і 75,0% окремих продуктів стають «провальними». Підприємства часто не мають чіткого уявлення про

те, чого хоче споживач, як зацікавити клієнта, а тому зводять свої основні завдання до звичайного привернення уваги [128].

Багатьма дослідниками робиться висновок про те, що у *конкурентному середовищі* виробникам товарів чи послуг недостатньо виготовити певний продукт, необхідно також дбати про цінності, ідеали, імідж, емоції, враження, які його характеризують, оскільки споживачі не лише купують товари чи послуги, але й стають носіями інформації про них, і рівень задоволеності продуктом та довіри до бренду проєктуються в подальшому на думки та ставлення, які формуються у споживачів (Л. А. Радкевич, О. В. Кужилєва [176], J. Stavkova, L. Stejskal, Z. Toufarova [264] та ін.).

Ф. В. Нерлінгер [147] зазначає, що високі запити клієнтів і ситуація постійно зростаючої конкуренції обумовила виникнення нового підходу в діяльності комерційних організацій, необхідність створення *компетентних організацій, які розробляють та впроваджують нову «комерційну філософію»*, філософію орієнтації на клієнта, яка дала б можливість організації мати довгостроковий успіх на економічному ринку.

Аналізуючи основні *складові системи управління відносинами з клієнтами* комерційних організацій, Р. Kotler, А. Anderson [250], S. F. Slater, J. C. Narver [262], А. К. Kohli, В. J. Jaworski [249] обґрунтовують, що до них належать: 1) збір та зберігання інформації про всіх клієнтів компанії з метою подальшого аналізу і застосування цих знань для підвищення рівня обслуговування клієнтів; 2) розробки нових товарів або послуг; 3) прийняття успішних організаційних рішень; 4) покращення фінансових показників компанії та її конкурентоздатності на ринку.

Інші автори (К. А. Бакшт [8], Н. Ю. Гречаник. [55], О. Дейнека [58], D. Peppers, M. Rogers [254]) виділяють також основні етапи цього процесу: 1) залучення клієнта; 2) налагодження продажу клієнту товарів чи послуг компанії; 3) виконання зобов'язань за контрактами; 4) утримання клієнта та розвиток відносин з клієнтом.

S. Hollensen [247] зазначає, що управління відносинами з клієнтами в комерційних організаціях може здійснюватися стосовно *різних суб'єктів діяльності комерційних організацій*, які відрізняються між собою, насамперед, залежно від типу бізнесу. Мова йде про те, що клієнтами комерційної організації можуть бути як окремі люди – безпосередньо кінцеві споживачі товарів чи послуг, так і цілі організації, які можуть використовувати певні товари чи послуги з метою подальшого використання або перепродажу. Відповідно, розрізняють два типи ведення бізнесу: 1) робота з кінцевим споживачем (з англ. Business to Consumer, скорочено B2C); 2) робота з іншими організаціями, корпоративними клієнтами (з англ. Business to Business, скорочено B2B) [247].

Н. Ю. Гречаник [55], В. П. Пилипчук, О. В. Данніков, О. В. Кирилова [164] та ін. вказують на те, що сьогодні з метою автоматизації системи управління відносинами з клієнтами в комерційних організаціях постійно розробляються і застосовуються *спеціальні технології* (комп'ютеризовані програмні продукти), які мають своє призначення: 1) програмні продукти, що накопичують інформацію про контакти з клієнтами і результати переговорів і забезпечують швидкий доступ до такої інформації всім відділам організації (Oracle, SAP, BAAN, Siebel, Onyx, Clientele та ін.); 2) програмні продукти, що мають більш аналітичне застосування – вони допомагають обробляти статистичні дані, моделювати найбільш успішні рішення для компанії та розробляти ефективні стратегії маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів (SAS, Hyperion, Business Objects, Brio та ін.); 3) програмні продукти, які допомагають взаємодіяти з клієнтами, давати їм можливість впливати на розвиток стратегії бізнесу компанії, брати участь в розробці нових продуктів чи послуг, налагодженні системи обслуговування клієнтів та інших важливих процесів (Cisco, Broadvision, IntraNet Solutions, Aspect та ін.). При цьому наголошується, що всі комп'ютеризовані програми управління відносинами з клієнтами

розробляються з урахуванням управлінського досвіду *провідних комерційних організацій світу*, які досягли успіху завдяки правильній побудові системи управління відносинами з клієнтами, а відтак і безпосередньому контакту персоналу цих організацій з клієнтами [164; 253; 254]. Слід враховувати, що завдяки розвитку технологій комп'ютеризовані програми та інші технічні засоби час від часу змінюються, вдосконалюються, однак їх призначення залишається тим самим.

Дослідники (К. А. Бакшт [8], Н. Ю. Гречаник [55], О. Дейнека [58], D. Peppers, M. Rogers [254], S. H. Gebelein, K. J. Nelson-Neuhaus, C. J. Skube, D. J. Lee, L. A. Stevens, L. W. Hellervik, B. D. Davis [242]) також зазначають, що розвиток ефективної системи управління відносинами з клієнтами в організації можливий завдяки *таким умовам*: а) правильно розробленій стратегії з боку керівництва компанії, яка спрямована на ріст ефективності бізнесу; б) налагодженій роботі усіх підрозділів компанії та окремих працівників, які взаємодіють з клієнтами; в) обов'язковості взаємодії основних робочих процесів, а відтак і основних функціональних обов'язків персоналу комерційних організацій.

В управлінні комерційними організаціями важливим є застосування *клієнторієнтованого підходу* [59], а результатом побудови та ефективного функціонування планомірної стратегії розвитку системи управління відносинами з клієнтами комерційної організації є формування *клієнторієнтованості організації* [42].

Ф. В. Нерлінгер [147] вказує на те, що важливу роль в орієнтації на клієнта відіграє спрямованість всієї організації на оптимальне задоволення очікувань клієнта, що досягається за допомогою спеціальних програм, основна мета яких полягає в орієнтованості організацій на клієнта. До таких програм, зокрема, належать програми «Концентрація на клієнтах», «Турбота про постійних клієнтів» та ін. [147].

Багато авторів наголошують на тому, що якщо ще кілька десятків років

тому основним завданням бізнесу було виготовлення товарів чи послуг, які потім треба було просувати на ринку таким чином, щоб споживач змушений був придбати ці товари чи послуги, то в сучасній системі цінностей саме клієнторієнтованість комерційної організації є основною філософією успішного бізнесу [4; 49; 128; 134; 148; 154; 232].

З урахуванням існуючих в літературі підходів можна говорити про те, що *клієнторієнтованість комерційної організації* проявляється у забезпеченні якості відносин з клієнтами, задоволеності потреб клієнтів, формуванні у клієнтів бажання будувати довгострокові ділові стосунки з цією організацією [49; 122]. В цілому, нами зроблено висновок про те, що клієнторієнтованість комерційної організації становить результат спільних дій всіх працівників компанії, які з метою підвищення лояльності клієнтів і конкурентоздатності організації ефективно використовують знання, систематизовані в результаті аналізу даних, які було отримано в процесі управління відносинами з клієнтами [42].

Р. Kotler, А. Anderson [250] вказують на те, що орієнтація комерційної організації на клієнта полягає в тому, що основним її завданням є визначення сприйняття, потреб та бажань цільових ринків та їх задоволення за допомогою дизайну, комунікацій, ціноутворення та надання відповідних та конкурентоспроможних пропозицій.

Дослідниками (О. Дейнека [58], Н. Самоукина [185], G. P. Hodgkinson, J. K. Ford [246], D. Peppers, M. Rogers [254], E. H. Schein [260], J. C. Thomas [265] та ін.) визначено суттєві *умови забезпечення високого рівня клієнторієнтованості* комерційних організацій, до яких віднесено: наявність чітко визначеної стратегії; розробка спеціальних стандартів; спрямованість роботи всього колективу організації на клієнтів; здійснення постійної роботи над підвищенням рівня корпоративної культури; чіткий функціональний розподіл обов'язків в організації; зміна психології персоналу; ефективне ведення переговорів; відбір і стимулювання роботи

персоналу; оцінка роботи та навчання персоналу та ін.

Зазначається, що підбір персоналу в комерційних організаціях з високим рівнем клієнторієнтованості передбачає, що прийняття на роботу, навчання і розвиток персоналу, а також вдосконалення робочого процесу відбувається з урахуванням того, як такі рішення і дії вплинуть на розвиток відносин з клієнтами організації [233; 242].

Дослідники (А. О. Длігач [63]; М. R. Czinkota, L. A. Ronkainen, M. H. Moffett [236]; J. R. T. Arnold, S. N. Chapman, L. M. Clive [232]; N. Slack, S. Chambers, C. Harland, A. Harrison, R. Johnston [261]; Г. Ассэль [6]) вказують на те, що *чіткий функціональний розподіл обов'язків в організації* має залежати від того, персонал яких відділів організації постійно співпрацює з клієнтами і втілює клієнторієнтованість організації на функціональному і комунікативному рівнях.

Зазначається, що фактично функцією управління відносинами з клієнтами управляє топ-менеджмент організації, а в реалізації цієї функції беруть участь усі структурні підрозділи та співробітники організації [59; 75; 190].

Так, наприклад, спеціалісти з маркетингу та розвитку продукту відповідають за стратегічний вибір товарів чи послуг, які пропонуються клієнтам та їх функціональні, дизайнерські, споживчі та інші характеристики, за формування ціни на обрані продукти, за просування та всю комунікацію стосовно продуктів і за стратегічне визначення потенційних ринків збуту продуктів. Спеціалісти відділу продажів, або розвитку бізнесу, відповідають за стратегічну програму з пошуку і залучення нових клієнтів для бізнесу та утримання вже існуючих клієнтів, прогнозування продажів, техніку прямих продажів. Спеціалісти відділу реалізації, або клієнтського відділу, відповідають за своєчасне і якісне обслуговування вже існуючих клієнтів з метою підвищення продажів компанії. Спеціалісти відділу

логістики відповідають за своєчасну сертифікацію і доставку узгодженого списку товарів, наприклад, від заводу-виробника до складу комерційної організації і подальшу доставку до клієнта, прогнозування операцій. Спеціалісти сервісного відділу відповідають за налагодження після-продажного обслуговування товарів, наприклад, у разі несправності або заміни запчастин [6; 50; 63; 232; 236; 261].

Вагомим інструментом у створенні конкурентних переваг компанії є *станданти надання послуг та якість обслуговування клієнтів*. Компанію можна назвати клієнторієнтованою, якщо вона має вищий рівень сервісу і більшою мірою спрямована на розвиток партнерських відносин з клієнтами, ніж її конкуренти. Визначення позицій конкурентів і аналіз пререференцій споживачів сприяє вибору моделі конкурентної поведінки комерційної організації, що відображається у стратегічному управлінні на рівні керівництва організації і на рівні персоналу [58; 63]. Впровадження клієнторієнтованої стратегії вимагає зміни корпоративної культури і психології персоналу, перебудови бізнес-процесів.

При цьому наголошується, що критерії ефективності такої перебудови визначаються не лише якістю обслуговування клієнтів, але й такими важливими характеристиками як чесність й прозорість ведення бізнесу, забезпечення інформаційної безпеки, захист інтелектуальної власності, збереження комерційної таємниці тощо. Ці критерії вимагають від керівництва і персоналу комерційної організації психологічної грамотності [128; 185; 190; 228].

В цілому, *можна зазначити, що система управління відносинами з клієнтами*, яка має складний структурно-функціональний характер, є важливою складовою загальної системи управління комерційних організацій, яка розроблена та функціонує в прогресивних компаніях та зорієнтована на забезпечення ефективності бізнесу. Результатом діяльності

цієї системи є формування *клієнторієнтованості комерційних організацій* як системної характеристики організації, яка відображається в спеціальних програмах, стандартах, технологіях та методах діяльності комерційних організацій. Ці феномени стосуються вивчення орієнтації на клієнта комерційних організацій (на рівні організації в цілому).

Далі перейдемо *до аналізу сутності орієнтація на клієнта на рівні особистості*. Слід зазначити, що ця проблема здебільшого відображає *організаційно-психологічний аспект орієнтації на клієнта* і вивчається здебільшого такими науками як організаційна психологія [147; 156; 215; 239], економічна психологія [107; 116; 129], психологія підприємництва [5; 231; 234; 245], психологія бізнесу [198; 236; 265], психологія споживача та психологія реклами [28; 148; 212; 267] та ін.

Згідно нашого підходу до вивчення орієнтації на клієнта комерційних організацій на двох рівнях (на рівні організації в цілому та на рівні персоналу) і аналізу відповідної літератури [147; 267] можна говорити про те, що окрім загальної орієнтації на клієнта організації в цілому важливу роль у забезпеченні ефективності орієнтації на клієнта відіграє *поведінка* конкретних працівників, які представляють ту чи іншу комерційну організацію.

Так, Ф. В. Нерлінгер [147] зазначає, що успіх клієнторієнтованих програм комерційних організацій залежить від того факту, чи дійсно співробітники, які вступають в безпосередній контакт із клієнтом, ведуть себе відповідно до вимог клієнтів.

S. Wilde [267] підкреслює, що від кожної людини в комерційній організації, яка спілкується з клієнтом чи обслуговує його на певному етапі, залежить рівень задоволеності клієнта продуктами, роботами чи послугами організації, а відтак ставлення клієнта до цієї організації в цілому, що, зрештою, впливає на рівень її конкурентоздатності. Адже слід брати до

уваги, що у конкурентному середовищі незадоволений клієнт завжди має можливість обрати іншу комерційну організацію, інший бренд, інший (більш орієнтований на клієнта) персонал.

Багато дослідників (G. P. Hodgkinson, J. K. Ford [246], D. Peppers, M. Rogers [254], E. H. Schein [260], J. C. Thomas [265]) наголошують, що кожен працівник у процесі взаємодії з клієнтом представляє організацію, в якій він працює, а тому несе відповідальність за свої дії на рівні організації.

Розглянемо детальніше основні підходи до вивчення сутності орієнтації на клієнта на рівні персоналу. Зазначимо, в зарубіжній літературі для означення цього феномену використовують такі тотожні поняття як «орієнтація на споживача» (Customer Orientation), «орієнтація на клієнта» (Client Orientation), «фокус на споживача» (Customer Focus) [250; 262; 249]. З урахування того, що ця проблема здебільшого представлена в зарубіжній літературі, нами зібрано та проаналізовано найбільш вживані визначення зарубіжних авторів орієнтації на клієнта комерційних організацій та їх персоналу, які відображають основні аспекти вивчення цього феномену (табл.1.1.1).

Згідно з наведеними в таблиці тлумаченнями, можна зробити висновок, що у визначенні змісту орієнтації на клієнта можна виділити *кілька важливих аспектів*.

По-перше, це вивчення, розуміння та задоволення очікувань інтересів та потреб клієнтів, вивчення їх поведінки (M. Brady, J. Cronin Jr. [233], R. Deshpande, J. Farley, F. Webster Jr. [237], R. Saxe, B. Weitz [257], G. Voss, Z. Voss [266], S. Slater, J. Narver [262] та ін.).

По-друге, це врахування та задоволення інтересів власників, менеджерів та працівників, що обумовлює розвиток продуктивності, прибутковості, перспективності та конкурентоздатності комерційних організацій (R. Deshpande, J. Farley, F. Webster Jr. [237], G. Voss, Z. Voss [266] та ін.).

По-третє, це налагодження якісних стосунків між персоналом і клієнтами, створення певної атмосфери обслуговування клієнтів (M. Brady, J. Cronin Jr. [233], R. Saxe, B. [257] та ін.).

Таблиця 1.1.1

Основні аспекти визначення поняття «орієнтація на клієнта»

| АВТОРИ | ЗАПРОПОНОВАНЕ ТЛУМАЧЕННЯ |
|---|--|
| Ф. В. Нерлінгер [147] | Розпізнавання потреб та очікувань клієнтів з подальшою спробою їх задовольнити. |
| G. Voss, Z. Voss [266] | Орієнтація на клієнта дозволяє краще розуміти своїх клієнтів, що згодом призводить до підвищеної задоволеності клієнтів та продуктивності фірми. |
| R. Saxe, B. Weitz [257] | Орієнтація на клієнта пов'язана зі здатністю продавців допомагати своїм клієнтам та з якістю відносин між клієнтом і продавцем. |
| M. Brady, J. Cronin Jr. [233] | Орієнтація на клієнта визначає поведінку працівників, що свідчить про культуру, орієнтовану на клієнта. Орієнтація на клієнта безпосередньо пов'язана з уявленнями споживачів про продуктивність роботи працівника, атмосферу обслуговування клієнтів та будь-які фізичні переваги, що стосуються процесу обслуговування. Орієнтація на клієнта опосередковано пов'язана з уявленнями клієнтів про загальну якість обслуговування, цінність, задоволення та поведінкові результати. |
| R. Deshpande, J. Farley, F. Webster Jr. [238] | Орієнтація на клієнта становить набір поглядів, що на перше місце виводить інтереси клієнта, в той самий час не нехтуючи інтересами інших зацікавлених сторін, а саме власників, менеджерів та працівників, що зумовлює розвиток перспективного прибуткового підприємства. |
| S. Slater, J. Narver [262] | Респонсивна орієнтація на клієнта пов'язана з реагуванням на виражені потреби клієнтів, що визначаються як поточні потреби, про які клієнти знають і представляють їх у вигляді активних запитів. |

Виходячи із наведених визначень та враховуючи думки інших авторів, можна говорити про те, що *провідним завданням* реалізації орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій є встановлення *партнерських стосунків* між комерційною організацією та клієнтом [11; 68; 127; 132]. Це означає, що у плануванні діяльності щодо орієнтації на клієнта і задля забезпечення ефективної взаємодії між комерційною організацією і її клієнтами принцип «клієнт завжди правий» не має бути основним гаслом комерційної організації. Це обумовлено тим, що стратегія «win-win» («перемога-перемога»), на відміну від стратегії «win-lose» («перемога-програш»), передбачає успішне рішення для обох сторін, як для клієнта, так і для організації. Ця стратегія забезпечує вигідні («переможні») для обох сторін рішення, що сприяє встановленню довгострокових і ефективних відносин між комерційною організацією та її клієнтами. Уміння керівництва та персоналу комерційної організації ефективно розробляти стратегію «win-win» і знаходити компроміс, на нашу думку, є однією з ознак клієнторієнтованості комерційної організації, і для досягнення такого результату персонал організації повинен мати високий рівень орієнтації на клієнта.

D. Peppers, M. Rogers [254] в своїй праці, присвяченій аналізу управління відносинами з клієнтами як стратегічному напрямку діяльності організації, виокремлюють *кілька основних характеристик відносин між комерційною організацією і клієнтом*: взаємність відносин; взаємодія (обмін інформацією); багаторазова природа відносин; постійний прибуток для обох сторін; поведінкові зміни обох сторін; довіра між організацією та клієнтом.

Про значущість тих чи інших виявів партнерських стосунків говориться і в інших публікаціях. Так, зазначається, що за своїм змістом *орієнтація на клієнта* становить формування унікальних стосунків з клієнтами і збалансованість інтересів компанії та її клієнтів [58; 59; 254].

Також наголошується, що орієнтація на клієнта розглядається у розрізі продажів, заснованих на довірі, і означає те, що компанія і персонал, що її представляє, опікуються потребами клієнта заради самого клієнта, а не в першу чергу своїм збагаченням, тобто завдання персоналу організації полягає не в тому, щоб змусити клієнта придбати товар або послугу, а допомогти клієнту зробити правильний вибір, враховуючи його справжні мотиви, потреби та вподобання [243].

Важливим, з погляду психології, є те, що орієнтація на клієнта проявляється в *мотиваційних та поведінкових особливостях персоналу організації*, які сприяють *встановленню та розвитку довгострокових та взаємовигідних відносин організації з клієнтами* [249; 250; 262].

Також суттєвим є те, що орієнтація на клієнта персоналу комерційної організації може стати реальною та ефективною лише у разі, якщо вона базується на загальній клієнторієнтованості організації, на системі принципів, технологій та методів, які проголошуються та реалізуються організацією.

І насамкінець, проаналізуємо **психологічні проблеми в орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій**.

У літературі [156] виділено ряд *психологічних проблем в орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій*. По-перше, говориться про відсутність стійких, надійних і довготривалих контактів з клієнтами. Мова йде про те, що працівники організації отримують винагороду не за довготривалі контракти та якість обслуговування, а за кількісні показники. Отже, працівники організації працюють не від імені фірми, а на власному особистісному ресурсі, за власними етичними правилами, транслюючи на споживачів власні індивідуальні комплекси та життєві помилки. По-друге, використання з самого початку маніпулятивного ставлення до клієнта, запозиченого із зарубіжної практики, який дає хороший ефект для «швидких» продажів, але не для довгострокових ділових стосунків. По-

третє, наявність конфліктів між працівниками організації та клієнтами, до яких належать агресивні випадки і внутрішньоособистісні конфлікти.

Так, було виявлено, що, приміром, в банківській сфері нові клієнти відрізняються від постійних клієнтів тим, що вони часто розривають стосунки з попереднім банком, оскільки незадоволені такими показниками обслуговування як недостатній рівень довіри; низький рівень консультативних послуг; незадовільне обслуговування; недружелюбність; відсутність бажання іти на зустріч; довге очікування [цит. за 147].

Також проаналізовано, що лише 9,0 % клієнтів переходять до співпраці з іншою організацією через цінову політику, 14,0 % – через неналежну якість товарів, і переважна більшість клієнтів – 67,0% – назвали причиною зміни організації манеру поведінки співробітників, які працюють в контакті з клієнтами [цит. за 147].

Т. Лемберт [127] виділив такі «пастки» процесу збуту. Працівники не можуть зрозуміти і повністю зосередитись на потребах клієнтів; припускають, що техніка збуту компенсує невдачі у визначенні поведінки замовника; вважають, що всі купують товар, зважаючи, врешті-решт, на ціну; поводяться із запереченнями клієнтів так, неначе вони є причиною конфліктів і частиною «двобою», який продавець обов'язково має виграти; намагаються використати застарілі методи збуту, які покупцю давно відомі та ін.

М. Спенгл та М. Айзенхар [196] наводять результати спеціального дослідження одного із американських університетів, які свідчать про те, що 30,0% споживачів не задоволені товарами або послугами, які надають їм комерційні організації. Вони вказують на те, що продавці можуть вирішити 75,0% проблем споживачів і досягнути цього вони можуть за рахунок спеціальних комерційних переговорів.

Р. Ф. Друкер [240] говорить також про часте нехтування керівниками комерційних організацій стратегій з утримання наявних клієнтів, оскільки

зазвичай кошти виділяються в основному на пошук нових клієнтів, і вказує на важливість інвестицій не стільки в нові продукти, які пропонуються клієнтам організації, скільки у вивчення потреб клієнтів.

У численних опитуваннях прослідковується думка про те, що часто комерційні організації в своїх рекламних кампаніях, корпоративних цілях і слоганах формально наголошують на пріоритеті інтересів клієнтів, але фактично не є клієнторієнтованими, оскільки не мають відповідної корпоративної культури та налагодженої системи обслуговування, яка має за мету задоволення потреб клієнтів. Вагомим інструментом у створенні конкурентних переваг окремої комерційної організації є стандарти надання послуг та якість обслуговування клієнтів. Для більшості комерційних організацій проблема ефективної діяльності на ринку полягає не в створенні конкурентної переваги, а в її утриманні [8; 63; 247].

Як бачимо, значна частина причин виникнення психологічних проблем у персоналу комерційних організацій *стосується встановлення та підтримання контакту з клієнтом, врахуванням та задоволення його потреб.*

Отже, орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій є складним феноменом, вона відіграє важливу роль в діяльності комерційних організацій та їх клієнтів. Про конкретні компоненти та складові орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і чинники, які впливають на їх розвиток, мова піде в наступному підрозділі.

1.3. Модель орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій: основні компоненти, складові та психологічні чинники розвитку

Аналіз означеної проблеми доцільно здійснювати, на наш погляд, у процесі висвітлення таких питань:

- Загальна характеристика моделі орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій;
- Аналіз основних компонентів та складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій;
- Загальна характеристика чинників орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій;
- Чинники мезорівня (характеристики організації), які впливають на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій;
- Чинники мікрорівня (характеристики персоналу), які обумовлюють орієнтацію на клієнта комерційних організацій.

Насамперед, здійснимо **загальну характеристику моделі орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.**

З урахуванням наявних в літературі джерел [127; 147; 156; 215] та нашого власного теоретичного аналізу проблеми модель орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій включає такі основні складові:

- а) основні структурні компоненти орієнтації на клієнта персоналу;
- б) психологічні чинники мезорівня (психологічні та організаційно-функціональні характеристики організації);
- в) психологічні чинники мікрорівня (психологічні, організаційно-професійні та соціально-демографічні характеристики персоналу).

Ця модель представлена на рис.1.3.1.

Детальний опис основних складових моделі буде наведено нижче, як в тексті, так і у відповідних таблицях.

Далі висвітлимо **основні компоненти та складові орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.**

На основі підходу Ф. В. Нерлінгера та інших авторів [147], а також власного аналізу проблеми [45], нами було визначено структуру орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

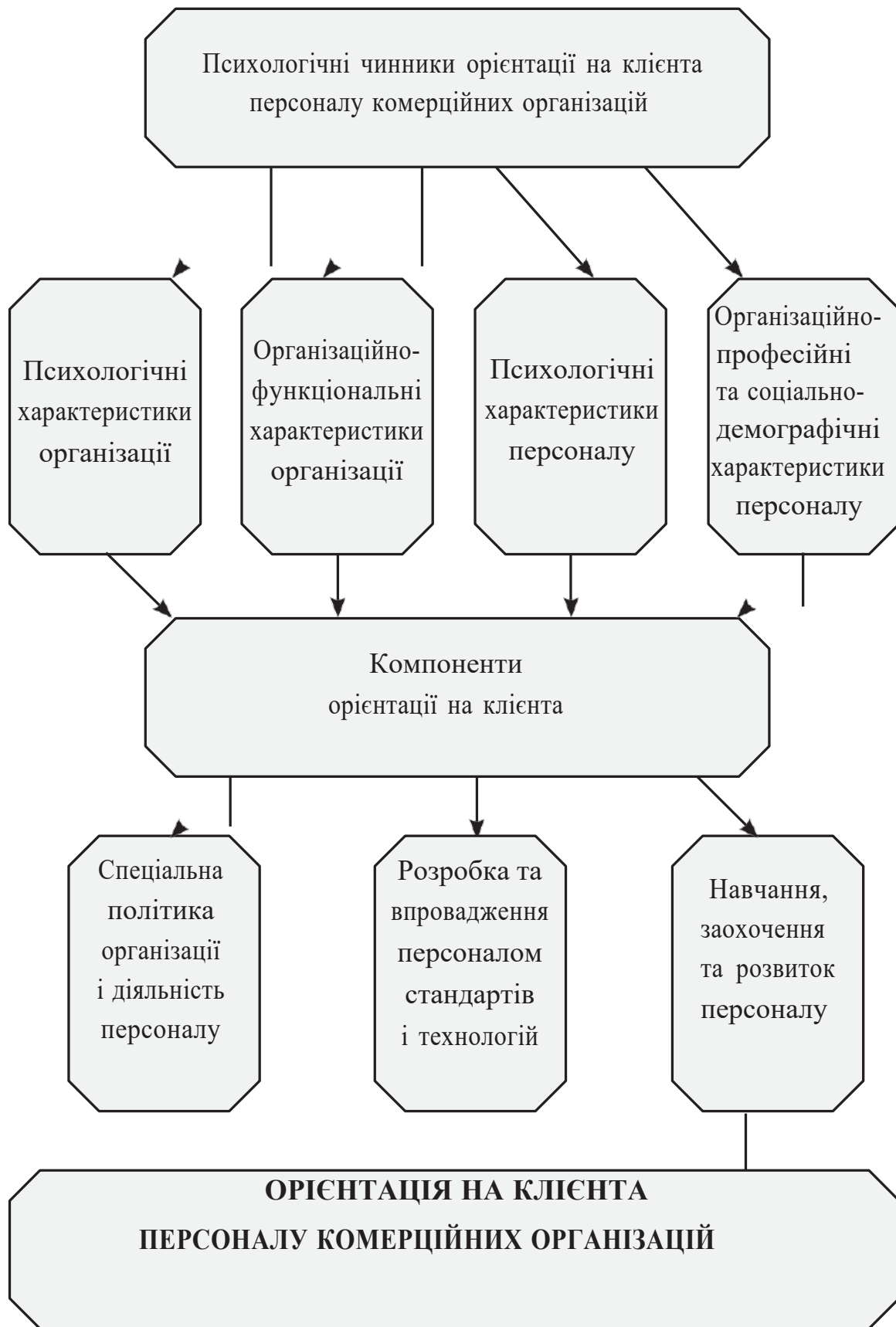


Рис. 1.3.1. Модель орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій

Ця структура включає три основні компоненти:

- спеціальна політика організації і діяльність персоналу щодо орієнтації на клієнта;
- розробка та впровадження персоналом стандартів і технологій, які забезпечують орієнтацію на клієнта;
- навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта.

Кожен із названих компонентів має певні складові.

Так, до компоненту *спеціальна політика організації та діяльність персоналу щодо орієнтації на клієнта* входять такі складові: *орієнтація на клієнта як складова загальної політики організації* (в організації дійсно думають про те, що організації існують для того, щоб задовольнити потреби клієнтів; орієнтація персоналу на клієнта має бути справжньою, а не демонструватися лише на словах; клієнта не розглядають лише як джерело прибутку); *управління з орієнтацією на результат* (управління постійно повідомляє про значення послуги; управління постійно працює із клієнтами та співробітниками, які працюють у контакті з клієнтами; управління постійно проводить облік якості обслуговування; управління показує, що воно турбується про обслуговування та шукає зв'язки з клієнтами; управління надає ресурси, за допомогою яких персонал може запропонувати клієнтам якісне обслуговування; менеджери особисто беруть участь в такій роботі, щоб досягти хороших результатів); *передавання повноважень співробітникам* (персонал приймає для клієнтів основні рішення, часто не порадившись із керівництвом; для того, щоб обслуговування було на особливо високому рівні, співробітники можуть діяти незалежно).

Такий компонент як *розробка та впровадження персоналом стандартів і технологій, які забезпечують орієнтацію персоналу на клієнта*, включає такі складові: *розробка, впровадження та повідомлення персоналу спеціальних стандартів* (в організації використовуються

внутрішні стандарти, які вказують на помилки раніше, ніж організація отримує скарги від клієнтів; результати опитування клієнтів повідомляються персоналу у формі, яка є легкою для розуміння; весь персонал розуміє стандарти, які встановлені в організації; результати вимірювання якості обслуговування організації повідомляються всьому персоналу); *особливості обслуговування клієнтів* (персонал обслуговує клієнтів так, як він хотів би, щоб обслуговували його самого; персонал робить для клієнтів все і навіть більше; персонал більш дружелюбний та ввічливий, ніж персонал конкурентних організацій; персонал намагається звільнити клієнтів від неприємностей); *попередження помилок* (персонал в організації не шкодує зусиль, щоб уникнути помилок; персонал уважно вислуховує клієнтів; персонал не шкодує зусиль, щоб у клієнта взагалі не виникало проблем); *усунення помилок* (в організації існує хороша система обробки скарг клієнтів; в організації існують групи персоналу, діяльність яких спрямована на розв'язання проблем з метою усунення помилок; персонал постійно зв'язується з клієнтом по телефону або організовує зустрічі, щоб переконатись, що обслуговування було бездоганним; кожен клієнт в організації отримує гарантію обслуговування); *використання сучасних технологій* (технології, якими в організації підтримують обслуговування, є сучасними; технології відповідають високій якості обслуговування; в організації використовуються сучасні технології для надання підтримки персоналу, який працює у контакті з клієнтами).

До компоненту *навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта* належать такі компоненти: *використання тренінгів для навчання та розвитку персоналу* (кожний співробітник проходить тренінг своїх особистих здібностей для того, щоб мати змогу впоратися зі своїми завданнями; в організації витрачається багато часу і енергії на тренінги, які допомагають персоналу у спілкуванні з клієнтами; на тренінгах виконуються вправи з метою покращення ставлення до клієнта);

заохочення персоналу (управління заохочує якісне обслуговування, а не лише продуктивність; за хороші результати роботи щодо контакту з клієнтами організація публічно виражає співробітникам похвалу).

Всього до *структури орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій* віднесено *десять основних складових*, які були об'єднано нами в три основні компоненти, які стосуються як орієнтації на клієнта на рівні організації, так і безпосередньо на рівні персоналу.

Про *значущість названих складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій*, які в різних аспектах вивчались в нашій роботі, зазначається в ряді літературних джерел. Наведено лише окремі посилання, де говориться про значущість тих чи інших складових орієнтації на клієнта.

Так, наприклад, щодо *орієнтації на клієнта як складової загальної політики організації*, вказується, що важливу роль тут має відігравати планування, яке є колективною діяльністю, в ньому мають брати участь усі працівники, які контактують з клієнтом. Збір та обробка усіх важливих даних повинна мати системний характер, а рішення про планування усіх операцій мають бути гнучкими, кастомізованими, тобто розроблятися для кожного клієнта індивідуально [236; 241; 242].

Дослідники вказують на те, що суттєву роль для забезпечення ефективної орієнтації на клієнта має відігравати *модель очікувань споживача*, яка є прогнозом, що базується на результатах опитування клієнтів організації, що допомагає визначити поточні потреби клієнтів з метою подальшого реагування на його запити [142]. Суть такого опитування полягає в тому, що клієнтів просять визначити власні потреби в майбутньому, а також сформулювати нові вимоги. Після збору даних, обговорення та внесення правок організація часто здатна точно спрогнозувати сукупний запит.

На значущість *передавання організацією повноважень персоналу у процесі орієнтації на клієнта* вказує Ф. В. Нерлінгер [147], який говорить про необхідність, з одного боку, зниження рівнів в ієрархії управління, а

з іншого – про *надання співробітникам свободи в прийнятті рішень* та покладання на них відповідальності, що сприятиме тому, що співробітники, які безпосередньо контактують з клієнтом, зможуть швидше реагувати на його потреби. Для цього вони матимуть можливість проявляти більше гнучкості, творчий підхід та власну ініціативу.

Щодо *особливостей обслуговування клієнтів*, то у процесі спеціального дослідження, спрямованого на вивчення очікувань клієнтів організацій, які надають послуги, було встановлено, що більшість очікувань клієнтів було спрямовано безпосередньо на *поведінку співробітників, які контактують з клієнтами* (надійність, люб'язність, компетенція, довіра, доступність, комунікабельність і розуміння клієнтів), оскільки вони уособлюють організацію. Клієнти дуже сподівались, що ці співробітники виправдають їх очікування [147].

Наголошується, що важливе значення має *кожен контакт з клієнтом*, оскільки це додаткова можливість не лише донести до клієнта інформацію про товари чи послуги організації, але і отримати від нього відповідну реакцію: це може бути факт купівлі або відмови від купівлі товару чи послуги, особиста бесіда, семінар чи будь-який інший вид контакту [49].

Стосовно *попередження та усунення помилок у роботі з клієнтами*, то у літературі зазначається, що одна з найважливіших ознак орієнтації на клієнта – це вчасне виявлення скарг і прихованих потреб клієнта, а також швидке й ефективне реагування на отриману інформацію. При цьому неприпустимим є викривлення фактів та приховування важливої інформації. Кожен контакт з клієнтом має фіксуватися і доводитися до відома інших працівників організації, які тим чи іншим чином співпрацюють з цим клієнтом [49]. Лише за умови багатостороннього спілкування можна виявити найбільш важливі, а інколи навіть приховані скарги і побажання клієнтів, інформація про які може вивести обслуговування клієнтів організації на новий якісний рівень [49].

Також підкреслюється, що для усунення помилок у взаємодії з клієнтом та подальшого розвитку відносин з клієнтами комерційної організації важливу роль відіграє рефлексія [43; 62; 63]. Наголошується, що для постійного розвитку – як особистісного, так і колективу в цілому – кожен працівник має вчитися діяти рефлексивно, тобто аналізувати попередній досвід і знання, виокремлювати найважливіші компоненти і використовувати цю інформацію для планування подальшої діяльності. Особливу роль тут відіграє колективна рефлексія, яка розглядається як соціально-психологічне явище: цей феномен співвідноситься з поняттям колективу як єдиного організму і здійснюється шляхом міжособистісної взаємодії персоналу організації [72; 256]. При цьому мають бути враховані всі закономірності вивчення та здійснення рефлексії [101].

Стосовно використання сучасних технологій, то ряд авторів вказують на значущість діагностичних методів для вивчення особливостей орієнтації на клієнта та пропонують різні форми їх використання [127; 147]. Зокрема, пропонуються опитувальники для оцінки таких різних складових орієнтації на клієнта (продукції, компанії, роботи персоналу, стилю взаємодії персоналу та ін.), проведення консультаційних бесід з метою підвищення рівня орієнтації на клієнта та ін. [127].

На значущість *навчання персоналу* вказується у ряді наукових розробок з проблем організаційної психології, зокрема, в контексті розгляду такого підходу як «організації, що навчаються» [60; 105]. При цьому особливо наголошується, що у висококонкурентному середовищі лише комерційні організації, які постійно навчають і розвивають персонал, можуть досягти високого рівня орієнтації на клієнта; процес навчання включає створення і обмін знаннями з розвитку поведінки персоналу таким чином, щоб покращити методи роботи з клієнтами і підвищити рівень задоволеності клієнта [156].

Окрім того, зазначається, що важливою умовою для формування

довгострокових стосунків між організацією та клієнтами є довіра: лише за наявності високого ступеня довіри до організації клієнт може довірити персоналу цієї організації діяти в своїх інтересах, а відтак і продовжити бізнес з цією організацією. При цьому вказується, що довіра, симпатія і задоволення є спорідненими почуттями, які клієнт відчуває стосовно організації, з якою він співпрацює, і ці почуття є найбільш емоційними складовими відносин [157].

Перейдемо далі до **загального аналізу чинників орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.**

На основі аналізу літератури [127; 147; 156] та розробок, які виконані в лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України [86; 91; 171; 172; 199], психологічні чинники орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій можна підрозділити на три групи:

- а) чинники макрорівня (які мають відношення до діяльності суспільства);
- б) чинники мезорівня (які пов'язані з діяльністю комерційних організацій);
- в) чинники мікрорівня (які стосуються персоналу комерційних організацій).

Стосовно **чинників макрорівня**, які впливають на розвиток орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, базуючись на наявних в літературі розробках [36], до таких чинників можна віднести: ставлення держави та населення до підприємництва та діяльності комерційних організацій в цілому; створення законодавчих, соціальних і матеріально-фінансових умов для розвитку підприємництва; розробка концепції конкуренції та створення відповідних державних інституцій, які регулюють цей процес; врахування досвіду комерційних організацій у вирішенні цієї проблеми та ін. Слід зазначити, що більшість із названих

чинників досліджувалися такими науками як державне управління, економіка, соціологія, етика та ін. й проаналізовані, насамперед, у контексті вивчення соціально-економічних і соціокультурних чинників ефективності підприємницької діяльності.

Разом з тим, про роль чинників макрорівня (політичних, економічних, технологічних, екологічних тощо), які відіграють значну роль в контексті взаємодії комерційних організацій із зовнішнім організаційним середовищем, зокрема, в процесі реалізації підприємницької діяльності, зазначається в роботах з організаційної психології (П. К. Власов [30], Р. Х. Холл [220] та ін.), психології підприємництва (М. О. Кононець [114], О. В. Креденцер [118; 120], В. І. Лагодзінська [125; 126], С. Д. Максименко [36], О. М. Паламарчук [161], Н. Ю. Худякова [221] та ін.), зокрема, психології сприйняття підприємців різними соціальними групами в суспільстві [25; 31; 70].

Загалом можна сказати, що проблема психології орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій на макрорівні практично не є дослідженою. Пояснити це можна, як зазначають дослідники [36], переважно тим, що, з одного боку, у нашому суспільстві відсутня загальна концепція надання психологічної допомоги підприємцям, як, до речі, й іншим фахівцям; з іншого боку можна говорити про те, що чинники макрорівня здебільшого досліджуються економічними та соціальними науками.

Тепер проаналізуємо **чинники мезорівня (характеристики організації), які впливають на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій.**

З урахуванням наявних в літературі підходів [86; 91; 160; 171; 172; 199], до цієї групи чинників нами віднесено характеристики організації, які утворюють дві групи: психологічні та організаційно-функціональні (табл. 1.3.1).

Чинники мезорівня, що впливають на рівень розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій

| Група чинників | Чинники |
|--|--|
| <i>Психологічні характеристики організації:</i> | |
| Особливості організаційного розвитку | організаційна зрілість; проблемність організаційного розвитку; рівень організаційного розвитку |
| Тип організаційної культури | культура «ролі»; культура «завдання»; культура «влади»; культура «особистості» |
| <i>Організаційно-функціональні характеристики організації:</i> | |
| Сфера діяльності, в якій працює організація | Промисловість, торгівля та ін. |
| Форма власності організації | Приватна; державна |
| Кількість осіб, які працюють в організації | До 50 осіб; від 50 до 100 осіб; понад 100 осіб |
| Термін існування організації | менше 5 років; від 5 до 10 років; від 10 до 15 років; від 15 до 20 років; більше 20 років – 16,7%. |

До *психологічних характеристик комерційних організацій* на основі наукових розробок (В. Зігерт, Л. Ланг [76], Л. М. Карамушка [86], Л. М. Карамушка та ін. [94; 90], Ф. В. Нерлінгер [147], Ч. Хенді [200] та ін. віднесено особливості організаційного розвитку і тип організаційної культури.

Організаційний розвиток комерційних організацій характеризується через таку систему показників 1) «Організаційна зрілість» (в організації створено сприятливі умови праці; переважає демократичний стиль управління; налагоджене ефективне ділове спілкування; спостерігається чітке виконання функцій; розроблена прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками, працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації, напрямків її діяльності тощо);

2) «Проблемність організаційного розвитку» (в організації не створені сприятливі умови для роботи; переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання функцій; оцінка роботи частіше за все відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень; працівники не беруть участі у визначенні цілей своєї організації та напрямків її діяльності тощо) [86].

На основі описаних показників виділяються такі рівні організаційного розвитку як «конструктивний», «проблемний» та «кризовий», які відображають, зокрема, певний рівень рольової взаємодії та ділового спілкування [86].

Необхідність ефективного організаційного розвитку вимагає пошуку нових підходів до управління змінами в організації, для чого необхідно вивчати її чинники і умови формування та особливості розвитку в організаціях, які працюють в різних соціальних сферах [184; 172].

Психологічні закономірності організаційного розвитку та управління змінами вивчались в ряді робіт українських вчених (О. І. Бондарчук [15;16], І. В. Ващенко [23], В. М. Івкін [81], Л. М. Карамушка та ін. [171], О. В. Креденцер [119; 121], К. В. Терещенко [198], О. С. Толков [204], О. А. Філь [214], Н. М. Хмель [219] та ін.), однак, у контексті впливу на розвиток орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій ця проблема ще не досліджувалась.

У літературі наголошується, що потенціал організації тісно пов'язаний з її розвитком, який означає здатність до змін. Зміни в сучасній комерційній організації – процес постійний і багатосторонній. Він стосується всіх видів діяльності і розвитку організації – формування команди професіоналів, підвищення рівня психологічної компетентності персоналу та самоактуалізації менеджерів до забезпечення інноваційної діяльності, розробки нових продуктів, управління лояльністю клієнтів тощо [8; 71;

204; 214; 219]. Пошук персоналом комерційних організацій нових форм реалізації своїх професійних досягнень та здібностей виражається в самоактуалізації і самовдосконаленні персоналу, що сприяє підвищенню рівня особистісної та професійно-управлінської зрілості кожного працівника, а також покращує показники організаційних та соціально корисних досягнень організації [64; 202].

Здатність підприємницької діяльності до змін визначає в сучасному суспільстві її успішність. Зміни ці складні й динамічні, і зумовлені вони такими факторами як суспільний, економічний та науково-технічний прогрес, глобалізація економіки, глобальна інформатизація суспільства, висока конкуренція на ринку, різноманітність потреб. Тому кожна комерційна організація, що має за мету досягнення успіху, має адаптуватися до соціально-економічних змін, що відбуваються в суспільстві, а також як господарюючий суб'єкт має прагнути сама ініціювати ці зміни [30; 119]. Комерційні організації можуть отримувати зворотній зв'язок від клієнтів, що дасть змогу систематично досліджувати існуючі і потенційні ринки, аналізувати обсяги збуту товару, відстежувати зміни в кон'юктурі ринку, оцінювати перспективи нових продуктів чи послуг та формувати нові потреби [7; 118; 228; 261].

Зокрема, О. І. Бондарчук [32] дослідила взаємозв'язок між організаційним розвитком і особистісним розвитком персоналу організації як наслідок зміни взаємодії між працівниками організації, що зумовило зміни в особистісному професіогенезі, у функціонуванні команди і в суб'єкті колективної діяльності, що формує та засвоює норми і цінності організаційної культури [32].

До основних *типів організаційної культури* були віднесені такі організаційні культури: а) *культура «ролі»* (цьому типу притаманна глибока спеціалізація, обов'язковість виконання службових функцій, їхня чітка регламентація, адміністративний контроль службової поведінки тощо); б)

культура «завдання» (ґрунтується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади залежно від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами тощо); в) *культура «влади»* (характеризується пріоритетом одноосібних рішень керівника, централізованим контролем ресурсів, високою документаційною регламентацією трудової поведінки тощо); г) *культура «особистості»* (характерний мінімальний ступінь адміністрування та обмеження особистих прав і свобод, ставлення з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, право виявляти ініціативу та творчість тощо) [200].

Про важливість формування і постійного розвитку організаційної культури в різних соціальних сферах зазначають автори зарубіжних [2; 7; 18; 22; 107; 120; 217; 235] і вітчизняних [10; 60; 86; 100; 103; 114; 183] досліджень в області організаційної психології. Окремі роботи присвячені безпосередньо висвітленню ролі організаційної культури в діяльності комерційних організацій [111; 115], однак значення організаційної культури у забезпеченні орієнтації на клієнта в цих організаціях спеціально не досліджувалась.

Деякі з авторів [120; 180] вказують на наявність реальної (такої, що існує в організації) та ідеальної (бажаної) форм організаційної культури. Різниця між цими двома формами організаційної культури полягає в тому, що реальна організаційна культура – це комплекс вже сформованих норм поведінки, правил, традицій і цінностей всередині колективу організації, в той час як ідеальна організаційна культура – це норми поведінки, правила, традиції і цінності, які потрібно встановлювати, вдосконалювати, розвивати.

Організаційна культура формується індивідуально в кожній організації і відображає правила, що діють в цій організації. Протиріччя, які виникають між реальною та бажаною організаційною культурою, лежать в основі її

подальшого розвитку, що, в свою чергу, є механізмом розвитку персоналу організації [90; 168; 236; 258; 265].

У життєдіяльності комерційних організацій організаційна культура виконує багато важливих функцій, які націлені на досягнення ряду результатів як всередині організації, так і поза її межами.

Виходячи з аналізу літературних джерел і результатів нашого дослідження, нами виділено функції організаційної культури, які пов'язані або впливають на формування орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій. Ці функції організаційної культури стосуються розвитку певних вмінь, навичок та знань, зокрема підвищення ефективності процесів управління персоналом, командотворення, навчання, особистісного розвитку і підвищення кваліфікації, розвитку комунікативних та лідерських якостей, творчого потенціалу, пришвидшення професійної адаптації працівників в новому колективі, встановлення позитивного психологічного клімату в колективі, формування позитивного іміджу комерційної організації в зовнішньому середовищі тощо [46; 112; 185; 194; 227; 236].

Вказується на те, що якщо система цінностей організації неприйнятна або не сумісна з системою цінностей людини, це спричиняє фрустрацію і нерезультативність [64], що може виражатися у частих конфліктах, погіршенні психологічного клімату в організації, зниженню мотивації і працездатності персоналу. Встановлення певного психологічного клімату, притаманного кожній комерційній організації, найчастіше залежить від керівника організації, зокрема від стилю керівництва. Сприятливий психологічний клімат в колективі підвищує рівень внутрішніх комунікацій, ефективність розподілу функціональних обов'язків, обмін необхідною інформацією, за рахунок чого підвищується і рівень клієнторієнтованості комерційної організації [49; 53].

Виходячи з того, що більшість людей прагнуть навчитися самі й вимагають від інших таких речей як справедливість, чесність, визнання

та повага до загальнолюдських цінностей, поважне ставлення до свобод і потреб інших людей і сприйняття інших такими як вони є, доцільним є, на наш погляд, реалізація *гуманістичного підходу* не лише в освіті та навчанні, а і в управлінні комерційними організаціями, зокрема, в контексті побудови та розвитку відносин з клієнтами.

Л. М. Михайлюк зазначає, що поняття гуманізму в літературі, філософії і психології пов'язується з гідністю людини, її індивідуальністю, з правом визначати власні дії [144]. Акцент на психологічній допомозі людині сприяв появі у науковій літературі поняття фасилітація (від англ. *facilitate* – допомагати, полегшувати, сприяти) [144]. Як і в інших сферах соціальних відносин, клієнти будь-якої комерційної організації високо цінують намагання персоналу знайти особистий підхід до кожного клієнта, повагу до власного вибору, врахування індивідуальних особливостей та потреб клієнтів. Важливою перевагою є фасилітація процесу ділового спілкування, вибору товару чи послуги, здійснення покупки, оформлення документів тощо, що сприяє економії матеріальних та емоційних ресурсів, часу.

Гуманізація міжособистісних відносин виражається в безоцінному позитивному прийнятті іншої людини, в дружньому ставленні і повазі до людини лише за те, що вона належить до людського роду, прийнятті унікальної неповторності і врахуванні індивідуально-психологічних особливостей кожної людини [9; 38; 139; 140;].

Побудова міжособистісних відносин в гуманістичній площині відбувається на засадах партнерства, довіри, вільного вибору. Гуманізації процесу також сприяє активне емпатійне переживання, вміння слухати, вчитися у інших, щирість у самовираженні в процесі спілкування тощо [139; 140].

Кожен клієнт, що співпрацює з комерційною організацією, отримує не лише товари чи послуги, але й постійний досвід роботи з персоналом цієї організації. Досвід цей може бути позитивним, з огляду на чесність,

справедливість, людяність, розуміння, повагу і бажання покращити життя людини з боку персоналу організації, або ж негативним, якщо ці якості у персоналу організації відсутні.

Якщо в процесі ведення бізнесу з'являється необхідність відмовитись від роботи з одним чи кількома партнерами, рішення продовжити співробітництво приймається на користь більш клієнторієнтованих організацій, з персоналом, якому, поряд з іншими якостями, що визначають його орієнтацію на клієнта, притаманні видимі гуманістичні цінності, що часто сприймається клієнтами комерційної організації як високий рівень орієнтації на клієнта.

До організаційно-функціональних чинників мезорівня, які можуть впливати на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій, на основі проведених в організаційній психології досліджень [37; 86; 157; 220] можна віднести такі: *сфера діяльності, в якій працює комерційна організація; форма власності комерційної організації; кількість осіб, які працюють в організації; термін існування організації*. Детальний їх опис також наведено в табл.1.3.1.

I, насамперед, **висвітлимо чинники мікрорівня (характеристики персоналу), які обумовлюють орієнтацію на клієнта комерційних організацій.**

У літературі зазначається, що готовність комерційної організації до ефективного впровадження орієнтації на клієнта у персоналу комерційної організації має проявлятися як на рівні управлінського рішення, так і на рівні відповідного потенціалу організації, до якого, поряд з інформаційним, технологічним та фінансовим, належить і психологічний потенціал персоналу організації [42].

З урахуванням наявних в літературі підходів [86; 91; 171; 172; 199], до групи чинників, які можуть впливати на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій, нами віднесено характеристики персоналу, які

утворюють дві групи: а) психологічні та б) професійно-організаційні та соціально-демографічні (табл.1.3.2).

В свою чергу, серед психологічних характеристик нами було виділено *дві групи* характеристик персоналу, які були охарактеризовані нами як *загально-професійні та спеціальні*.

До *загальнопрофесійних психологічних характеристик*, необхідних для забезпечення орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, нами було віднесено якості, які мають бути притаманні всім професіям, що відносяться до типу «людина-людина» [173; 179]. У літературі зазначається, що професійно важливими якостями спеціалістів в системі «людина-людина» є, насамперед, особистісні компоненти діяльності, що означає, що для складання прогнозу в цій системі необхідно оцінювати емоційно-вольову та комунікативну сферу [179]. Згідно з цим, до загально-професійних якостей нами було віднесено *комунікативні та емоційні характеристики*.

З урахуванням наявних в літературі підходів [74; 92], до *комунікативних характеристик* персоналу комерційних організацій нами віднесено такі три групи характеристик, які стосуються: 1) власне спілкування; 2) стилів міжособистісної взаємодії; 3) мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях.

До *групи характеристик, які стосуються власне спілкування*, віднесено такі характеристики: *уміння слухати* (визначає те, наскільки особистість є хорошим співрозмовником, дає можливість іншому розкрити свою думку, не монополізує розмову та ін.); *самоконтроль у спілкуванні* (характеризує те, наскільки особистість здатна контролювати свою поведінку в процесі спілкування, адекватно реагувати на різні ситуації спілкування та ін.); *рівень конфліктостійкості* (визначає здатність ставитись до опонентів без упереджень, прислухатись до думки інших, мати адекватну самооцінку, дотримуватись коректного тону в дискусіях, тактовності, не демонструвати

свої емоції, іти на компроміс та ін.).

Таблиця 1.3.2

Чинники мікрорівня, що впливають на рівень розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій

| Групи характеристик | Зміст характеристик |
|---|--|
| <i>Психологічні характеристики персоналу:</i> | |
| Загальнопрофесійні психологічні характеристики: | а) комунікативні (стосуються власне спілкування; стилів міжособистісної взаємодії; мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях); б) емоційні (емоційна обізнаність; самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей; управління емоціями; загальний показник емоційного інтелекту). |
| Спеціальні психологічні характеристики: | сумлінність у виконанні своїх функцій; дружність у взаємодії з клієнтом; здатність приймати точку зору інших; емоційна стабільність; орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі, спрямовані на досягнення результату та на цілі навчання (розвиток). |
| <i>Організаційно-професійні та соціально-демографічні характеристики персоналу:</i> | |
| Організаційно-професійні характеристики: | посада в організації; рівень освіти; тип освіти; загальний стаж роботи; стаж роботи на посаді. |
| Соціально-демографічні характеристики | вік, стать. |

Група характеристик, яка відображає *стилі міжособистісної взаємодії*, розкриває орієнтацію особистості на такі стилі міжособистісної взаємодії: директивний, колегіальний, стиль невторчання, діловий стиль [213].

Група характеристик, яка відображає *мотиваційні орієнтації* у

міжособистісних комунікаціях, включає такі показники: орієнтація на адекватність сприйняття і розуміння партнера, орієнтація на прийняття партнера, орієнтація на досягнення компромісу, а також загальна гармонійність мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях [213].

Про важливість комплексного підходу у налагодженні комунікацій, а саме про поєднання успішних *зовнішніх комунікацій* (взаємодії організацій з навколишнім середовищем) і *ефективних внутрішніх комунікацій* (ділового спілкування між співробітниками організації), підвищення асертивності, розвиток комунікативних здібностей персоналу та інших якостей зазначають автори багатьох праць [3; 85; 88; 106; 108; 133; 151; 162; 218; 263]. Успішне застосування цього комплексу сприяє, на наш погляд, спрацьованості колективу комерційної організації. Для керівництва важливо не лише знайти нових професіоналів, але й мотивувати і розвивати тих працівників, які вже давно працюють в організації, оскільки вони володіють важливими знаннями про організацію, про продукти, про методи роботи і мають великий досвід співпраці з клієнтами організації, а отже вже мають певний рівень орієнтації на клієнта.

Орієнтація на клієнта – це, в першу чергу, вміння правильно побудувати процес ділового спілкування з клієнтом. Про високий рівень цього інструменту взаємодії між клієнтом та організацією свідчать кілька показників. *Регламентованість* передбачає дотримання певних правил і обмежень, які визначаються метою кожного контакту з клієнтом, ефективне використання часу спілкування, дотримання ділового та мовного етикету. *Цілеспрямованість* характеризується правильною постановкою цілі та чітко прописаними завданнями кожного контакту з клієнтом. *Відповідальність* означає націленість на результат, уміння співвідносити інтереси організації та інтереси клієнта [42].

Важливу роль тут також відіграє уміння уникати конфліктів, а в разі

виникнення конфліктної ситуації – уміння гідно з неї вийти, стабілізувати конфлікт і зробити правильні висновки. Однією з умов успішного *запобігання та розв'язання конфлікту* є формування адекватних уявлень про конфлікт у його учасників. Конфлікт не є суто негативним явищем, його позитивний вплив на міжособистісні стосунки полягає в отриманні інформації про те, що турбує учасників конфлікту, впливає на зміни в поведінці учасників конфлікту, показує значущість конфлікту для конфлікуючих сторін [76; 92; 93; 131; 224; 255].

Персонал комерційної організації постійно зіштовхується з конфліктними ситуаціями, оскільки має задовольняти як інтереси організації, так і інтереси клієнта, і досить часто інтереси двох сторін не зовсім співпадають або ж є повністю протилежними. У літературі [93] досліджено і охарактеризовано типи поведінки, притаманні учасникам конфлікту, а саме відхід від конфлікту, боротьбу, поступливість, компроміс і співпрацю, зробивши наголос на двох напрямках розв'язання конфлікту, а саме орієнтації на задоволення в конфлікті власних інтересів та орієнтації на задоволення в конфлікті протилежної сторони.

Для *емоційних характеристик* персоналу комерційних організацій (особливостей емоційної сфери та саморегуляції) на основі аналізу літературних джерел [54; 69; 103; 213; 216 та ін.] нами було віднесено такі показники: емоційна обізнаність; самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей, управління своїми емоціями, загальний показник емоційного інтелекту особистості.

Проблема емоційного інтелекту активно розробляється Д. Гоулманом [54], М. С. Кайдіною [83], М. Кетс де Вріс [103], Е.Л. Носенко [149], Т. Г. Фелькель [211] та ін. Під емоційним інтелектом в найбільш загальному вигляді розуміється уміння визначати свої емоції та здатність управляти ними таким чином, щоб досягнути мети [54]. Іноді емоційний інтелект ще називають інтерперсональним інтелектом, під яким розуміють уміле

розпізнавання почуттів, настроїв, душевних станів інших людей, а також використання такої інформації для управління поведінкою [16].

Зазначається, що емоційний інтелект є важливою складовою спілкування людей у процесі професійної діяльності та професійного зростання [178]. Д. Гоулман констатував, що вплив емоційних здібностей на розвиток компаній удвічі перевищував пізнавальні [184].

Слід наголосити, що емоції відіграють велику роль в комунікативному процесі в усіх сферах нашого життя, вони сигналізують про внутрішній стан індивіда і допомагають так чи інакше реагувати на емоційні прояви людей [78; 208]. У контексті управління відносинами з клієнтами, зокрема, в орієнтації на клієнта, емоції мають позитивний або негативний вплив на кожну комунікацію. Будь-які рішення, які щохвилини приймає людина, засновані на емоціях. Купівля будь-якого товару чи послуги відбувається під впливом емоцій [128].

До *спеціальних психологічних характеристик* персоналу комерційних організацій нами було віднесено такі групи характеристик, які необхідні власне для орієнтації на клієнта: а) сумлінність у виконанні своїх функцій, які пов'язані із орієнтацією на клієнта; б) дружність у взаємодії з клієнтом; здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом; в) емоційна стабільність у процесі здійснення професійної діяльності, спрямованої на забезпечення орієнтації на клієнта; г) орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі, спрямовані на досягнення результату; орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі навчання (розвиток). Кожна із виділених характеристик має своє певне призначення в діяльності персоналу комерційних організацій [147].

Так, наприклад, *дружність у взаємодії з клієнтом, здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом* стосуються таких характеристик персоналу: складність аналізу тих чи інших речей з точки зору інших людей; здатність, коли сердишся на кого-небудь, хоча

б на мить перенестись у ситуацію, яка викликає роздратування; здатність розглядати будь-яку річ з різних сторін та враховувати обидва погляди; якщо думки деяких людей не збігаються, то розглядати аргументи кожної зі сторін, перш ніж приймати рішення; краще розуміння друзів, якщо уявити їхнє бачення речей [147].

Орієнтація персоналу на досягання цілей включає такі показники: порівняння своїх показників з показниками колег; оцінка своїх досягнень за критеріями керівника; постійне повідомлення керівництва про свої досягнення; отримання співробітником задоволення від того, що його показники кращі, ніж показники колег; важливість для співробітника того, щоб у керівника було хороше враження про його досягнення. Як бачимо, тут мова йде переважно про формальні показники, які стосуються результатів роботи, а не її змісту, і здебільшого, з точки зору оцінки керівництва. Як зазначають дослідники, така орієнтація персоналу на досягнення цілей часто призводить до короткострокового результату [147].

Орієнтація на навчальні цілі об'єднує такі показники, які відображають орієнтацію співробітників на відведення достатньо часу для вивчення нових підходів до розмови з клієнтами; постійне вдосконалення умінь у спілкуванні з клієнтами, постійне вивчення чогось нового для використання у роботі, отримання нових знань при кожній зустрічі з клієнтом; постійне вдосконалення професійних навичок [147]. Ф. В. Нерлінгер [147] вказує на те, що орієнтація персоналу на навчальні цілі систематично вдосконалює уміння в спілкуванні з клієнтами та має більш тривалий успіх, оскільки це створює основу адаптивної поведінки. Тобто мова йде про те, що ті співробітники, які при кожній зустрічі із клієнтом намагаються чогось навчитися, вдосконалити себе, уважно слідкують за сигналами, які посилає клієнт, в процесі саморозвитку стають більш гнучкими, оскільки це сприяє їхній кращій адаптації. Про необхідність розвитку персоналу в сучасних організаціях, що з одного боку сприяє здійсненню персоналом професійної

кар'єри та отриманню задоволення від роботи, а з іншого боку забезпечує більш високий рівень ефективності діяльності організації та отримання нею прибутку та інших винагород говорить багато фахівців в сфері організаційної та економічної психології [35; 60; 142; 150].

На основі аналізу літератури до *організаційно-професійних та соціально-демографічних характеристик персоналу комерційних організацій*, які можуть впливати на рівень розвитку орієнтації на клієнта, з урахуванням наявних в літературі підходів (О. В. Іващенко [80], Л. М. Карамушка [120], О. В. Креденцер [120], І. І. Сняданко [193], М. Г. Ткалич [201; 203] та ін.) нами віднесено такі характеристики: посада в організації; рівень освіти; тип освіти; загальний стаж роботи; стаж роботи на посаді; вік; стать та ін.

З огляду на широкий обсяг роботи і постійну потребу в налагодженні і підтриманні контакту з клієнтами потенціал персоналу є одним з найголовніших ресурсів комерційної організації, оскільки саме завдяки персоналу організація здатна відтворювати всі інші складові свого потенціалу. Для ефективної роботи персонал організації має володіти необхідними психологічними характеристиками. Проте, розвиток персоналу в більшості українських організацій, на жаль, на сьогоднішній день не є пріоритетним завданням [50]. Недостатній розвиток персоналу, а нерідко і повна відсутність будь-якого розвитку, негативно позначається на якості обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, призводить до зниження лояльності клієнтів до комерційної організації та бренду, що стоїть за нею, та погіршення фінансових показників підприємства.

В літературі зазначається, що керівники організацій здебільшого наймають на роботу персонал з огляду на освіту, досвід роботи, професійні якості майбутніх працівників. Психологічні ж якості рідко беруться до уваги, і ще рідше приділяється увага їх подальшому розвитку. Ряд досліджень показує необхідність проведення психологічної підготовки персоналу,

оскільки це допомагає формуватися професіоналу як особистості, навчатися професійній етиці, знаходити мотивацію, бачити перспективи, творчо розвиватися, орієнтуватися на досягнення результату у професійній діяльності тощо [4; 130; 108].

Використовуючи сучасні розробки з психології [18; 79; 87; 95; 97; 115; 145; 173; 195; 205; 206; 209; 211; 229], керівники комерційних організацій мають навчитися виділяти ресурси та створювати психологічні умови формування у персоналу орієнтації на клієнта. Для цього необхідно постійно працювати над підвищенням рівня кваліфікації персоналу, розвитком лідерських якостей, формуванням здатності персоналу працювати в команді, розвитком організаційної культури, вдосконаленням внутрішньої системи комунікацій, стимулюванням мотивації персоналу, заохоченням до креативного мислення і активних методів роботи, дотриманням етичних норм, умінням управляти стресом, виходити з конфлікту тощо.

Отже, *орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій* можна, на наш погляд, визначити як спеціальну активність персоналу, яка базується на орієнтації на клієнта комерційної організації в цілому (реалізації спеціальної політики, впровадженні стандартів і технологій, спеціального навчання та стимулювання персоналу тощо) та на психологічних характеристиках кожного працівника, і яка проявляється в поведінці та міжособистісному спілкуванні персоналу, що забезпечує вивчення, аналіз та задоволення потреб клієнтів та сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності організації. Суттєвими чинниками, які впливають на розвиток орієнтації персоналу комерційних організацій на клієнта, є організаційні та особистісні чинники.

Зазначені підходи до визначення структури орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та психологічні чинники, що впливають на її розвиток, покладено в основу емпіричного дослідження, результати якого представлено в розділі 2.

Висновки до розділу 1

1. *Організація* являє собою відкриту соціально-економічну систему, побудовану для досягнення певних цілей, яка має чітко визначену структуру, вертикальний та горизонтальний розподіл праці, активно взаємодіє із зовнішнім середовищем та виступає посередником між суспільством та індивідом у процесі задоволення їхніх потреб.

Одним із видів організацій є *комерційні організації*, особливість яких полягає в тому, що вони у процесі вирішення соціально значущих та особисто значущих для їх засновників завдань орієнтовані на прибуткову діяльність. З цією метою вони забезпечують максимально ефективне використання ресурсів (матеріальних, часових, людського капіталу) у мінімально стислі строки для отримання конкретного результату діяльності кожним працівником.

Важливою складовою стратегічного управління комерційними організаціями є *визначення клієнтів організації та їх потреб*, що лежить в основі обґрунтування *місії організації*, яка є основною загальною метою або завданням організації, сенсом її існування. Саме здатність організації визначати своїх клієнтів та задовольняти їх потреби є основою її ефективності та конкурентоздатності.

2. *Орієнтація на клієнта* персоналу комерційних організацій – це спеціальна активність персоналу, яка забезпечує вивчення, аналіз та задоволення потреб клієнтів і сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності організації.

Ефективна взаємодія з клієнтами організації забезпечується в результаті розвитку в комерційних організаціях *орієнтації на клієнта*, аналіз якої доцільно здійснювати *на двох рівнях*: а) на рівні організації (побудова системи управління відносинами з клієнтами комерційних організацій та формування клієнторієнтованості комерційних організацій як результату

функціонування цієї системи); б) на рівні особистості (розвиток орієнтації на клієнта у кожного працівника організації на основі психологічних характеристик).

3. Структура *орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій* включає три основні компоненти: а) спеціальну діяльність персоналу щодо орієнтації на клієнта, яка базується на спеціальній діяльності персоналу; б) розробку та впровадження персоналом стандартів і технологій, які забезпечують орієнтацію на клієнта; в) навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта.

До основних *чинників мезорівня* (які стосуються діяльності організації), що впливають на орієнтацію на клієнта, належать: а) організаційно-психологічні характеристики організації (рівень розвитку організації, тип організаційної культури); б) організаційно-функціональні характеристики організації (сфера діяльності, кількість людей, які працюють в організації; термін існування організації та ін.);

Групу *чинників мікрорівня* (які стосуються персоналу), що впливають на орієнтацію на клієнта, складають такі характеристики персоналу: а) психологічні: загально-професійні (комунікативні та емоційні) спеціальні, які безпосередньо пов'язані з орієнтацією на клієнта (сумлінність у виконанні своїх функцій; дружність у взаємодії з клієнтом; здатність приймати точку зору інших; емоційна стабільність; орієнтація на результат та розвиток; б) соціально-демографічні (вік, стать, сімейний стан); в) організаційно-професійні (освіта, посада в організації, стаж роботи персоналу).

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ОРІЄНТАЦІЇ НА КЛІЄНТА ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У другому розділі монографії відображено основні завдання констатувального етапу дослідження. Представлено комплекс методик для вивчення орієнтації на клієнта комерційних організацій. Визначено рівень розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, а також складових, які входять до кожного із компонентів. Розкрито зв'язок між рівнем орієнтації на клієнта комерційних організацій і чинниками мезорівня (характеристиками організації) та чинниками мікрорівня (характеристиками персоналу). Проаналізовано потребу персоналу комерційних організацій у психологічній підготовці з цього напрямку роботи та щодо основних форм такої підготовки.

2.1. Мета, завдання, методика та організація констатувального етапу дослідження

Згідно із загальним планом дисертаційного дослідження, другий його етап полягав у проведенні констатувального етапу дослідження.

Гіпотеза дослідження:

1. Існує зв'язок між орієнтацією на клієнта персоналу комерційних організацій та чинниками мезорівня (характеристиками організації):

- а) психологічними (організаційний розвиток, тип організаційної культури);
- б) організаційно-функціональними (сфера діяльності, в якій працює організація; форма власності організації; кількість осіб, які працюють в організації; термін існування організації).

2. Існує зв'язок між орієнтацією на клієнта персоналу комерційних організацій та чинниками мікрорівня (характеристиками персоналу): а) загальнопрофесійними психологічними (комунікативними, емоційними); спеціальними психологічними (дружелюбність у взаємодії з клієнтом, здатність приймати точку зору клієнта та ін.); б) організаційно-професійними (посада в організації, рівень освіти, тип освіти, загальний стаж роботи, стаж роботи на посаді) та соціально-демографічними (стать, вік).

Згідно з поставленою метою та висунутою гіпотезою було визначено такі основні завдання дослідження:

1. Визначити психологічні особливості комерційних організацій та розкрити зміст, структуру і роль орієнтації персоналу на клієнта в їх діяльності.
2. Дослідити рівень розвитку основних компонентів, складових та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.
3. Проаналізувати зв'язок між орієнтацією на клієнта персоналу комерційних організацій та чинниками мезорівня (психологічними та організаційно-функціональними характеристиками організації).
4. Дослідити зв'язок між орієнтацією на клієнта персоналу комерційних організацій та чинниками мікрорівня (психологічними, організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу).
5. Виявити особливості психологічної підготовки персоналу комерційних організацій для забезпечення орієнтації на клієнта, специфіку використання «реальних» та «бажаних» форм підготовки, визначити потребу персоналу в психологічній підготовці.

В основу проведення констатувального етапу дослідження було покладено врахування таких суттєвих показників: а) загальної структури орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій та чинників мезо-

і мікрорівня, які впливають на її розвиток (детальний опис цих чинників наведено в підрозділі 1.3); б) загальнонаукових підходів до організації емпіричного дослідження (Л. Ф. Бурлачук [135], С. Д. Максименко [135], Ю. Л. Трофімов [208]).

Відповідно до завдань було визначено *чотири підетapi дослідження* і підібрано відповідні методики для їх здійснення (табл. 2.1.1).

У цілому дослідження здійснювалось за допомогою визначеного нами *комплексу методик «Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій»* [44; 45]. Комплекс включає чотири групи методик, які дають можливість дослідити такі показники: а) рівень орієнтації на клієнта комерційних організацій в цілому; б) особливості вияву в комерційних організаціях чинників мезорівня (психологічних та організаційно-функціональних характеристик організації) та їх зв'язок з орієнтацією на клієнта персоналу комерційних організацій; в) особливості вияву в комерційних організаціях чинників мікрорівня (загальнопрофесійних психологічних та спеціальних психологічних, організаційно-професійних та соціально-демографічних характеристик персоналу) та їх зв'язок з орієнтацією на клієнта персоналу комерційних організацій; д) оцінку респондентами особливостей застосування в їх комерційних організаціях підготовки персоналу для забезпечення орієнтації на клієнта, потребу персоналу в психологічній підготовці та ін.

Проаналізуємо особливості здійснення кожного із етапів дослідження.

На *першому підетapi* досліджувався рівень розвитку основних компонентів, складових та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. Для цього було використано методику *«Орієнтація підприємства на клієнта»* Ф. В. Нерлінгера (модифікація Л. М. Карамушки, Я. В. Гончаренко) [147]. За допомогою цієї методики можна діагностувати такі складові орієнтації організації на клієнта: 1) управління з орієнтацією на результат; 2) орієнтація на клієнта як складова

загальної політики організації; 3) обслуговування клієнтів; 4) передавання повноважень співробітникам; 5) попередження помилок; 6) усунення помилок; 7) використання сучасних технологій; 8) розробка, впровадження та повідомлення співробітникам спеціальних стандартів; 9) використання тренінгів для навчання персоналу; 10) заохочення персоналу.

Таблиця 2.1.1

Підтапи, завдання та методики констатувального етапу дослідження

| Завдання дослідження | Методики дослідження |
|--|--|
| 1 підетап дослідження | |
| Дослідження рівня розвитку основних компонентів, складових та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій | «Орієнтація підприємства на клієнта» Ф. В. Нерлінгера (модифікація Л. М. Карамушки, Я. В. Гончаренко) [147] |
| 2 підетап дослідження | |
| Вивчення зв'язку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мезорівня: психологічних характеристик організації (організаційний розвиток; тип організаційної культури) | «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланге [76], модифікація Л. М. Карамушки [86]; «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [90; 200] |
| Вивчення зв'язку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мезорівня: організаційно-функціональних характеристик організації (сфера діяльності, в якій працює організація; форма власності організації; кількість осіб, які працюють в організації; термін існування організації) | Авторська «анкета-паспортичка» [44; 45] |
| 3 підетап дослідження | |
| Дослідження зв'язку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мікрорівня: загальнопрофесійних психологічних характеристик персоналу: а) комунікативних (вміння слухати, самоконтроль у спілкуванні, стилі міжособистісної взаємодії, орієнтації у міжособистісних комунікаціях); б) емоційних (емоційна обізнаність; самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей; управління емоціями; загальний показник емоційного інтелекту) | «Чи вмієте Ви слухати?» [167]; «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» М. Снайдера [167]; «Визначення рівня конфліктостійкості» [213]; «Визначення стилю міжособистісної взаємодії» С. В. Максимова, Ю. А. Лобейко [213], «Діагностики мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях» І. Д. Ладанова, В. А. Уразасєва [213]; «Діагностика «емоційного інтелекту» Н. Холла [213] |

| Завдання дослідження | Методики дослідження |
|--|--|
| Дослідження зв'язку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мікрорівня: спеціальних психологічних характеристик персоналу, які пов'язані із орієнтацією на клієнта: а) сумлінність у виконанні своїх функцій; б) дружність у взаємодії з клієнтом; здатність приймати точку зору інших; в) емоційна стабільність; г) орієнтація на цілі, спрямовані на досягнення результату; орієнтація на цілі навчання (розвиток) | «Характеристика особистості з орієнтацією на клієнта» Ф. В. Нерлінгера [147]; «Здатність приймати перспективи» Ф. В. Нерлінгера [147] «Орієнтація на цілі навчання або на цілі, спрямовані на досягнення результату» Ф. В. Нерлінгера [147] |
| Дослідження зв'язку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мікрорівня: організаційно-професійних (посада в організації, рівень освіти, тип освіти, загальний стаж роботи, стаж роботи на посаді) та соціально-демографічних (стать, вік) характеристик персоналу | Авторська «анкета-паспортичка» [44; 45] |
| 4 підетап дослідження | |
| Оцінки респондентами особливостей існування в їх комерційних організаціях підготовки персоналу для забезпечення орієнтації на клієнта, використання різних форм роботи з цього напрямку, ступеню задоволення респондентів цими формами, потреби в психологічній підготовці та ін. | Анкета «Підготовка персоналу комерційних організацій до забезпечення орієнтації на клієнта» (автори Л. М. Карамушка, Я. В. Гончаренко) [44; 45] |

Сутність модифікації методики полягала в тому, що важливі показники орієнтації на клієнта, які повинні існувати в організації, були об'єднані в такі блоки: 1) спеціальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта (1, 2, 4 блоки питань); 2) розробка та впровадження в організації стандартів і технологій, які забезпечують орієнтацію на клієнта (3, 5, 6, 7, 8 блоки питань); 3) навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта (9 та 10 блоки питань). Виділення таких блоків в процесі модифікації методики

дає можливість, на наш погляд, більш системно відобразити орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій.

Результати першого підетапу представлено в підрозділі 2.2.

На *другому підетані* вивчався зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мезорівня (психологічних та організаційно-функціональних характеристик організації).

Дослідження *психологічних характеристик організації* (організаційного розвитку, типу організаційної культури) здійснювалось за допомогою таких методик. Рівень організаційного розвитку аналізувався за допомогою методики «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга [76], модифікація Л. М. Карамушки [86], яка дає можливість вивчити такі показники діяльності комерційної організації: «організаційна зрілість»; «проблемність організаційного розвитку»; «рівень організаційного розвитку». Для вивчення типу організаційної культури використовувався опитувальник «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [90; 200], зосереджений на вивченні різних типів організаційної культури: а) культури «ролі»; б) культури «завдання»; в) культури «влади»; г) культури «особистості».

Аналіз *організаційно-функціональних характеристик організації* (сфера діяльності, в якій працює комерційна організація; форма власності комерційної організації; кількість осіб, які працюють в організації; термін існування організації) здійснювався за допомогою авторської «анкети-паспортички».

Результати другого підетапу знайшли відображення в підрозділі 2.3.

Третій підетан був спрямований на дослідження зв'язку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мікрорівня (загальнопрофесійних психологічних та спеціальних психологічних, організаційно-професійних, соціально-демографічних характеристик персоналу).

Як зазначалось в підрозділі 1.3, до *загальнопрофесійних психологічних характеристик* персоналу, необхідних для забезпечення його орієнтації на клієнта, нами було віднесено якості, які мають бути притаманні всім професіям, що належать до типу «людина-людина»: комунікативні та емоційні. Відповідно, для кожної групи були підібрані психологічні опитувальники.

Так, для вивчення *комунікативних характеристик* були підібрані методи, які дають можливість діагностувати три групи таких характеристик, які стосуються: а) власне спілкування; б) стилів міжособистісної взаємодії; в) мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях.

Для вивчення *власне особливостей спілкування* персоналу комерційних організацій (уміння слухати, самоконтролю у спілкуванні та конфліктостійкості) було використано такі опитувальники: а) «Чи вмієте Ви слухати?» [167]; б) «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» М. Снайдера [167]; в) методика «Визначення рівня конфліктостійкості» [213].

Вивчення *стилів міжособистісної взаємодії* здійснювалось за допомогою методики «Визначення стилю міжособистісної взаємодії» С. В. Максимова, Ю. А. Лобейко, за допомогою якої відбувалось вивчення таких стилів як директивний, колегіальний, стиль невтручання та діловий стиль, а також загального показника міжособистісної взаємодії [213].

Методика «Діагностики мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях» І. Д. Ладанова, В. А. Уразаєва [213] була спрямована на вивчення таких *мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях* як орієнтація на адекватність сприйняття і розуміння партнера, орієнтація на прийняття партнера, орієнтація на досягнення компромісу, а також загальна гармонійність мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях.

Для вивчення *емоційних характеристик* персоналу (особливостей емоційної сфери та саморегуляції) було використано методику «Діагностика «емоційного інтелекту» Н. Холла [213], яка була спрямована на вивчення таких показників: емоційна обізнаність; самомотивація; емпатія;

розпізнавання емоцій інших людей; управління емоціями; загальний показник емоційного інтелекту.

Для вивчення спеціальних психологічних якостей персоналу комерційних організацій нами були відібрані методики, які дали можливість діагностувати такі групи характеристик, які необхідні власне для орієнтації на клієнта: а) сумлінність у виконанні своїх функцій, які пов'язані із орієнтацією на клієнта; б) дружність у взаємодії з клієнтом; здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом; в) емоційна стабільність у процесі здійснення професійної діяльності, спрямованої на забезпечення орієнтації на клієнта; г) орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі, спрямовані на досягнення результату; орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі навчання (розвиток).

Так, методика *«Характеристика особистості з орієнтацією на клієнта»* Ф. В. Нерлінгера [147] дала можливість діагностувати, наскільки для персоналу комерційних організацій характерна сумлінність у виконанні своїх функцій у процесі взаємодії з клієнтом, дружність при взаємодії з клієнтом та емоційна стабільність у процесі здійснення професійної діяльності.

Методика *«Здатність приймати перспективи»* Ф. В. Нерлінгера [147] була спрямована на вивчення здатності персоналу приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом.

Методика *«Орієнтація на цілі навчання або на цілі, спрямовані на досягнення результату»* [147] діагностує орієнтацію персоналу комерційних організацій у процесі взаємодії з клієнтом на цілі, спрямовані на досягнення результату, або на цілі навчання.

Результати третього підетапу знайшли відображення в підрозділі 2.4.

Вивчення *організаційно-професійних* (посада в організації, рівень освіти, тип освіти, загальний стаж роботи, стаж роботи на посаді) та *соціально-демографічних* (стать, вік) характеристик персоналу комерційних організацій здійснювалося за допомогою авторської «анкети-

паспортички».

Четвертий підетап був спрямований на вивчення оцінки респондентами особливостей існування в їх комерційних організаціях підготовки персоналу для забезпечення орієнтації на клієнта, використання різних форм роботи з цього напрямку, ступеню задоволення респондентів цими формами роботи, аналіз потреби в психологічній підготовці та ін.

З цієї метою була розроблена спеціальна анкета «Підготовка персоналу комерційних організацій до забезпечення орієнтації на клієнта» (автори Л. М. Карамушка, Я. В. Гончаренко) [44; 45]. Анкета включала ряд закритих та напівзакритих питань: «Чи проходили Ви спеціальну підготовку з метою забезпечення Вашої орієнтації на клієнта?»; «Які форми роботи комерційних організацій є, на Ваш погляд, доцільними для формування у персоналу орієнтації на клієнта?»; «Вкажіть, які із названих форм роботи для формування орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій використовуються у Вашій організації»; «Чи хотіли б Ви, щоб Ваша підготовка до впровадження орієнтації на клієнта супроводжувалася психологічною підтримкою з боку працівників психологічної служби?»; «Чи хотіли б Ви пройти спеціальну психологічну підготовку для підвищення рівня Вашої орієнтації на клієнта?».

Результати цього підетапу знайшли відображення в підрозділі 2.5.

Математична обробка даних та графічна презентація здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 22) [22]. Використовувались методи описової статистики, кореляційний (коефіцієнт кореляції Спірмана) та дисперсійний аналізи [22; 189].

Використовувалась рангова кореляція, оскільки чинники мезорівня (рівень організаційного розвитку) та чинники мікрорівня (організаційно-професійні та соціально-демографічні) представлені у порядковій або номінальній шкалах.

Рівні розвитку характеристик орієнтації персоналу на клієнта визначали

згідно з інструкціями до тестових методик. У разі відсутності відповідних інструкцій обчислювали середнє арифметичне (М) та середнє квадратичне відхилення (σ) по виборці у цілому, після чого використовували стандартну процедуру розбивки отриманих балів по кожному показнику на низький, середній та високий рівні за такими формулами:

- низький рівень $X_i < (M - \frac{1}{2}\sigma)$,
- нижня границя середнього рівня $X_i = M - \frac{1}{2}\sigma$,
- верхня границя середнього рівня $X_i = M + \frac{1}{2}\sigma$,
- високий рівень $X_i > (M + \frac{1}{2}\sigma)$.

Вибірка досліджуваних.

Усього в дослідженні взяло участь 228 працівників комерційних організацій з різних регіонів України.

Проаналізуємо спочатку вибірку за *характеристиками комерційних організацій, де працювали опитувані.*

54,9% опитаних працювали в промислових організаціях (мова йде про такий тип комерційних організацій як «бізнес для бізнесу», тобто, промислові організації, які здійснюють виробництво певних товарів та взаємодіють з гуртовими споживачами або іншими промисловими організаціями); 28,3% – в торговельних організаціях (мова йде про комерційні організації, які ведуть роздрібну торгівлю і взаємодіють безпосередньо з кінцевими споживачами), 16,8% – в інших сферах (освіта, туризм, поліграфія, видавництва, юридичні та фінансові послуги та ін.).

Переважає більшість учасників опитування (92,1%) належали до організацій приватного типу, 7,9% – до організацій державного типу.

За кількістю осіб, які працюють в організації, комерційні організації були розподілені таким чином: 59,6% організацій – з чисельністю персоналу до 50 осіб, 18,4% – з чисельністю персоналу від 50 до 100 осіб і 21,9% організацій – з чисельністю персоналу понад 100 осіб. Щодо терміну існування, то комерційні організації, в яких працювали опитувані, утворили

такі групи: менше 5 років – 8,8%; від 5 до 10 років – 38,6%; від 10 до 15 років – 21,9%; від 15 до 20 років – 14,0%; більше 20 років – 16,7%.

Далі проаналізуємо вибірку за власне характеристиками *персоналу комерційних організацій*.

Опитувані обіймали різні посади в організаціях і були віднесені до таких груп: 28,9% – працівники; 16,7% – лінійні менеджери (керівники груп, бригадири тощо); 28,1% – менеджери середнього рівня (завідувачі відділами, начальники цехів та ін.); 14,0% – заступники керівників організацій; 12,3% – керівники організацій.

Переважає більшість опитаних (82,3%) мали вищу освіту, 14,2% – загальну середню, середню спеціальну і незакінчену вищу освіту, 3,5% становили кандидати наук. За типом освіти опитувані були розподілені таким чином: економічна – 42,3%; технічна – 28,8%; гуманітарна – 23,4%; юридична – 5,4%.

Щодо стажу трудової діяльності, то 20,4% учасників дослідження мали стаж до 10 років, 27,4% – від 11 до 15 років; 35,4% – від 16 до 25 років, 16,8% – понад 25 років. За стажем на посаді опитувані були розподілені на такі групи: до 5 років – 45,1%; від 6 до 10 років – 29,2%; від 11 до 15 років – 14,2%; понад 15 років – 11,5%.

36,0% опитаних становили чоловіки, 64,0% – жінки. Опитувані були об'єднані в такі вікові групи: до 30 років – 13,2%; від 31 до 40 років – 45,6%; від 41 до 50 років – 27,2%; понад 50 років – 14,0%.

Далі послідовно проаналізуємо результати кожного із чотирьох підетапів дослідження.

2.2. Рівень розвитку основних компонентів, складових та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій

Відповідно до завдань першого підетапу емпіричного дослідження, під час його проведення вивчався рівень розвитку основних компонентів,

складових та інтегрального показника орієнтації на клієнта комерційних організацій. Як зазначалось, для цього було використано *методику «Орієнтація підприємства на клієнта»* Ф. В. Нерлінгера (модифікація Л. М. Карамушки, Я. В. Гончаренко) [147]. Для обробки даних використовувався метод описової статистики [22; 189].

Проаналізуємо послідовно отримані дані.

2.2.1. Рівень розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій

Насамперед, визначено рівень розвитку кожного із компонентів орієнтації на клієнта комерційних організацій [47; 51; 248].

Як видно із даних, які відображено в табл. 2.2.1, на *першому місці* за рівнем розвитку знаходиться такий компонент орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій як розробка та впровадження в організації стандартів і технологій, які забезпечують орієнтацію на клієнта. На високий рівень його розвитку вказали 38,4% опитаних, тобто, трохи більше, ніж третина опитаних.

Друге місце займає такий компонент орієнтації на клієнта як спеціальна політика організації і діяльність персоналу щодо орієнтації на клієнта. Високий рівень його розвитку відмітили 27,7% опитаних, тобто, трохи більше, ніж четверта частина.

Третє, останнє місце, займає такий компонент орієнтації на клієнта як навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта. На високий рівень його розвитку в комерційних організаціях вказало 25,7% респондентів, це трохи менше, ніж на другий компонент. Але при цьому звертає на себе увагу той факт, що число осіб, які вказали на низький рівень розвитку цього компоненту орієнтації на клієнта, складає 29,3% (проти 8,9% опитаних за таким показником по першому компоненту і проти 7,1% опитаних за таким показником по другому компоненту). Тобто,

можна говорити про те, що цей показник є в три-чотири рази вищим, що свідчить, на наш погляд, про те, що цей компонент розвитку орієнтації на клієнта *потребує особливої уваги з боку керівництва*, відділу по роботі з персоналом і психологів комерційних організацій.

Таблиця 2.2.1

Рівень розвитку компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій (в % від загальної кількості опитаних)

| Компоненти орієнтації на клієнта | Рівень розвитку | | |
|--|-----------------|-------------|-------------|
| | Низький | Середній | Високий |
| Спеціальна політика організації і діяльність персоналу щодо орієнтації на клієнта | 7,1 | 65,2 | 27,7 |
| Розробка та впровадження в організації стандартів і технологій, які забезпечують орієнтацію на клієнта | 8,9 | 52,7 | 38,4 |
| Навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта | 29,3 | 45,0 | 25,7 |
| Інтегральний показник орієнтації комерційних організацій на клієнта | 10,8 | 62,2 | 27,0 |

Щодо *інтегрального показника орієнтації* на клієнта комерційних організацій, то, як видно із табл. 2.2.1, на високий рівень його розвитку вказало 27,0% опитаних, на середній – 62,2% і на низький – 10,8% (табл. 2.2.1).

В цілому, результати дослідження показали, що найбільш представленим такий компонент орієнтації на клієнта як розробка та впровадження в організації стандартів, які забезпечують орієнтацію на клієнта, використання

спеціальних технологій. Значно менше розвинутим є такий компонент як спеціальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації. І в найгіршому стані знаходиться такий компонент як навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта.

Щодо рівня розвитку інтегрального показника орієнтації на клієнта в комерційних організаціях, то, як свідчать отримані результати, в цих організаціях є значні резерви щодо рівня його розвитку, оскільки на високий рівень розвитку інтегрального показника вказала орієнтовно лише одна п'ята опитаних.

2.2.2. Особливості розвитку складових, які входять до кожного із компонентів орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій

Далі проаналізуємо рівень розвитку складових, які відносяться до кожного із компонентів орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

Спочатку розглянемо складові, які відносяться до такого компонента орієнтації на клієнта як *спеціальна політика організації і діяльність персоналу щодо орієнтації на клієнта* (табл. 2.2.2).

Як свідчать отримані дані, найбільш розвинутою є така складова цього компоненту як *орієнтація на клієнта як складова загальної політики організації* (орієнтація на клієнта має бути справжньою, а не демонструватися лише на словах; клієнта не розглядають лише як джерело прибутку; в організації дійсно думають про те, що організації існують для того, щоб задовольнити потреби клієнтів). На високий рівень розвитку цього компоненту вказало 49,5% опитаних, тобто трохи менше половини.

Рівень розвитку основних складових компонента «Спеціальна політика організації і діяльність персоналу щодо орієнтації на клієнта»
(у % від загальної кількості опитаних)

| Складові компонента | Рівень розвитку | | |
|--|-----------------|----------|---------|
| | Низький | Середній | Високий |
| Орієнтація на клієнта як складова спеціальної політики організації | 7,3 | 43,2 | 49,5 |
| Управління з орієнтацією на результат | 11,6 | 50,0 | 38,4 |
| Передавання повноважень співробітникам | 25,9 | 50,9 | 23,2 |

Значно менш розвинутою є така складова компонента як *управління з орієнтацією на результат* (управління постійно повідомляє про значення послуги; управління постійно працює з клієнтами та співробітниками, які працюють у контакті з клієнтами; управління постійно проводить облік якості обслуговування; управління показує, що воно турбується про рівень обслуговування та шукає зв'язків з клієнтами; управління надає ресурси, за допомогою яких співробітники можуть пропонувати клієнтам хороше обслуговування; менеджери особисто беруть участь в такій роботі, щоб досягти хороших результатів). Про високий рівень розвитку цієї складової заявило лише 38,4%, тобто, трохи більше третини опитаних.

І зовсім незначна частина опитаних (23,2%), що становить менше однієї чверті, вказали на високий рівень розвитку такої складової як *передавання повноважень співробітникам* (співробітники приймають певні рішення з метою покращення обслуговування клієнтів, часто не порадившись із керівництвом; для того, щоб обслуговування клієнтів відбувалося на високому рівні, співробітники можуть діяти незалежно). Також слід

підкреслити, що достатньо велика кількість опитаних (25,9%) вказали на низький рівень розвитку цієї складової в їхній організації, Це в два-три рази більше, ніж простежується стосовно інших складових (орієнтація на клієнта як складова спеціальної політики організації – 7,3%; управління з орієнтацією на результат – 11,6%).

Отже, можна зробити *висновок* про те, що передавання повноважень співробітникам стосовно реалізації орієнтації на клієнта є найбільш проблемною складовою в структурі цього компонента і потребує особливої уваги з боку керівництва комерційних організацій.

Далі звернемося до такого компонента орієнтації на клієнта як ***розробка та впровадження в організації стандартів і технологій, які забезпечують орієнтацію на клієнта*** (табл. 2.2.3).

Як показало дослідження, найбільш розвинутими є такі складові цього компонента: *використання сучасних технологій* (технології, завдяки яким в організації підтримують обслуговування, є сучасними; технології відповідають високій якості обслуговування; в організації використовуються сучасні технології для надання підтримки співробітникам, які постійно співпрацюють з клієнтами) – 58,0%); *попередження помилок* (в організації не шкодують зусиль, щоб уникнути помилок; персонал організації уважно вислуховує клієнтів; в організації не шкодують зусиль, щоб у клієнтів взагалі не виникало проблем) – 56,3%); *особливості обслуговування клієнтів* (співробітники обслуговують клієнтів так, як вони хотіли б, щоб обслуговували їх; співробітники роблять для клієнтів все і навіть більше; співробітники більш дружелюбні та ввічливі, ніж персонал в конкурентних організаціях; співробітники намагаються звільнити клієнтів від неприємностей) – 52,7%. На високий рівень розвитку цих складових у комерційних організаціях вказало в середньому трохи більше, ніж половина опитаних.

**Рівень розвитку основних складових компонента
«Розробка та впровадження в організації стандартів і технологій,
які забезпечують орієнтацію на клієнта»
(в % від загальної кількості опитаних)**

| Складові компонента | Рівень розвитку | | |
|--|-----------------|----------|---------|
| | Низький | Середній | Високий |
| Використання сучасних технологій | 13,4 | 28,6 | 58,0 |
| Попередження помилок у роботі | 9,8 | 33,9 | 56,3 |
| Особливості обслуговування клієнтів | 6,2 | 41,1 | 52,7 |
| Розробка, впровадження та повідомлення співробітникам спеціальних стандартів | 16,1 | 49,1 | 34,8 |
| Усунення помилок | 20,5 | 60,7 | 18,8 |

Значно менше опитаних (34,8%), що становить близько однієї третини, вказали на високий рівень розвитку такої складової цього компонента як *розробка, впровадження та повідомлення співробітникам спеціальних стандартів* (в організації використовуються внутрішні стандарти, які вказують на помилки раніше, ніж організація отримує скарги від клієнтів; результати опитування клієнтів повідомляються всім співробітникам у формі, яка є легкою для розуміння; всі співробітники розуміють стандарти, які встановлені в організації; результати вимірювання якості обслуговування організації повідомляються всім співробітникам).

І найменше опитаних (18,8%) вказали на високий рівень розвитку такої складової як *усунення помилок* (в організації існує добре налагоджена система обробки скарг клієнтів; в організації існують групи, діяльність

яких спрямована на розв'язання проблем з метою усунення помилок; представники організації постійно зв'язуються з клієнтами по телефону або організують зустрічі, щоб переконатись, що обслуговування було бездоганним; кожен клієнт в організації отримує гарантію обслуговування). При цьому слід зазначити, що кількість респондентів, які вказали на низький рівень розвитку цього компонента, складає 20,5%, що значно вище порівняно із іншими складовими (особливості обслуговування клієнтів – 6,2%; попередження помилок у роботі щодо орієнтації персоналу на клієнта – 9,8%; використання сучасних технологій – 13,4%; розробка, впровадження та повідомлення співробітникам спеціальних стандартів – 16,1%).

Отже, можна дійти висновку, що робота з усунення помилок, яка базується на рефлексивності та активній взаємодії з клієнтами, є такою, що потребує особливої уваги з боку організації. Також значної уваги потребує і робота з розробки, впровадження та повідомлення співробітникам спеціальних стандартів щодо забезпечення орієнтації персоналу на клієнта.

І стосовно такого компонента орієнтації на клієнта як *навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта*, то тут рівень розвитку основних складових компонента виглядає таким чином (табл. 2.2.4).

Як видно із отриманих даних, на першому місці знаходиться така складова як *заохочення персоналу* (керівництво організації заохочує високий рівень обслуговування, а не лише продуктивність; за високі результати роботи з клієнтами керівництво організації публічно виражає співробітникам похвалу). На високий рівень розвитку цієї складової вказало 37,7%, що складає трохи більше, ніж одну третину опитаних.

На другому місці, із значним розривом, вдвічі менше, знаходиться така складова як *використання тренінгів для навчання персоналу* (кожен співробітник проходить тренінг своїх особистих здібностей для того, щоб

впоратися зі своїми завданнями; в організації витрачається багато часу і енергії на тренінги, які допомагають співробітникам у спілкуванні з клієнтами; на тренінгах виконуються вправи з метою покращення ставлення до клієнта). Лише 17,9% вказали на високий рівень розвитку цієї складової.

Таблиця 2.2.4

**Рівень розвитку основних складових компонента
«Навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації
на клієнта» (в % від загальної кількості опитаних)**

| Складові компонента | Рівень розвитку | | |
|---|-----------------|----------|---------|
| | Низький | Середній | Високий |
| Заохочення персоналу | 22,9 | 39,4 | 37,7 |
| Використання тренінгів для навчання персоналу | 37,2 | 44,9 | 17,9 |

Слід зазначити, що як щодо першої, так і щодо другої складової спостерігається достатньо висока кількість опитаних, які вказали на низький рівень зазначених складових (відповідно 22,9% та 37,2%).

Отже, є всі підстави говорити про те, що керівництво комерційних організацій, а також менеджери з управління персоналом та психологи мають приділяти особливу увагу складовим цього компонента; при цьому особливо важливим є організація та проведення тренінгів.

В цілому, результати цього етапу дослідження засвідчили наявність ряду проблем у розвитку компонентів, складових та інтегрального показника орієнтації на клієнта комерційних організацій.

Отже, в цілому, результати дослідження показали необхідність посилення роботи з розробки в комерційних організаціях спеціальної політики щодо орієнтації на клієнта, використання спеціальних технологій, делегування повноважень персоналу, навчання та заохочення роботи персоналу з цього напрямку роботи. Важливим, на наш погляд, також

є посилення роботи щодо розробки стандартів орієнтації персоналу на клієнта в комерційних організаціях.

При цьому слід зазначити, що серед складових основних компонентів орієнтації персоналу на клієнта *найбільшій увазі потребують такі*: передавання повноважень співробітникам стосовно реалізації орієнтації на клієнта (відноситься до 1 компонента); робота з усунення помилок (відноситься до 2 компонента); використання тренінгів для навчання персоналу (відноситься до 3 компонента).

2.3. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мезорівня (психологічних та організаційно-функціональних характеристик організації)

На *другому підетані* вивчався зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мезорівня (психологічних та організаційно-функціональних характеристик організації).

Нагадаємо, що для проведення цього підетапу було використано такі *методики*: «Орієнтація підприємства на клієнта» Ф. В. Нерлінгера (модифікація Л. М. Карамушки, Я. В. Гончаренко) [147]; «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга [76], модифікація Л. М. Карамушки [86]; «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [90; 200]; авторська «анкета-паспортичка» [44; 45]. Для обробки даних використовувався метод описової статистики, кореляційний та дисперсійний аналіз [22; 189].

Проаналізуємо отримані на цьому етапі результати.

2.3.1. Особливості розвитку психологічних характеристик комерційних організацій (організаційного розвитку і типів організаційної культури)

Проаналізуємо, насамперед, результати, які стосуються особливостей *організаційного розвитку комерційних організацій* [40; 48].

Як видно із табл. 2.3.1 та Додатку В.1, достатньо велика кількість опитаних (41,2%) вказали на те, що для їх комерційних організацій притаманний *високий рівень організаційної зрілості*, тобто, в організації створено сприятливі умови праці; переважає демократичний стиль управління; налагоджене ефективне ділове спілкування; спостерігається чітке виконання функцій; розроблена прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками, працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації, напрямків її діяльності тощо). Разом з тим, приблизно така ж кількість опитаних (43,0%) вказали на середній рівень розвитку цього показника, коли представлена лише частина характеристик організаційної зрілості. І невелика частина учасників дослідження (15,8%) зазначили, що в їх організаціях рівень організаційної зрілості знаходиться на низькому рівні, що свідчить про те, що лише невелика кількість показників організаційної зрілості представлена в їх комерційних організаціях.

Щодо *проблемності організаційного розвитку*, то тут спостерігається протилежна картина – лише невелика частина учасників дослідження (12,3%) вказали на високий рівень організаційної проблемності, тобто, коли в організації не створені сприятливі умови для роботи; переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання функцій; оцінка роботи частіше за все відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень; працівники не беруть участь у визначенні цілей своєї організації та напрямків її діяльності тощо). Однак більше половини (66,9%) опитаних вказали на низький рівень цього показника.

В цілому, на *високий рівень організаційного розвитку* вказало більше третини учасників дослідження (41,2%).

**Рівень розвитку складових та загального показника
організаційного розвитку (в % від загальної кількості опитаних)**

| Показники організаційного розвитку | Рівень розвитку | | |
|---------------------------------------|-----------------|----------|---------|
| | Низький | Середній | Високий |
| Організаційна зрілість | 15,8 | 43,0 | 41,2 |
| Проблемність організаційного розвитку | 64,9 | 22,8 | 12,3 |
| Організаційний розвиток | 12,3 | 46,5 | 41,2 |

Отримані дані дещо відрізняються від аналогічних досліджень організаційного розвитку, які проведені на матеріалі освітніх організацій [19; 20], і згідно яких рівень організаційної зрілості та організаційного розвитку в цих організаціях є дещо нижчим, і водночас проблемність організаційного розвитку є вищою. Очевидно, це пов'язано з тим, що в комерційних організаціях, які орієнтовані насамперед на отримання прибутку, впроваджуються більш інноваційні напрямки діяльності, методи і технології управління.

В цілому, рівень організаційного розвитку комерційних організацій можна оцінити достатньо позитивно, враховуючи при цьому також те, що існують ще і певні резерви для його підвищення, оскільки за оцінкою опитаних, не всі організації мають високий рівень розвитку, багато з них залишаються на середньому або низькому рівні.

Далі проаналізуємо результати, які стосуються особливостей розвитку типів *організаційної культури комерційних організацій* (табл. 2.3.2).

**Рівень розвитку типів організаційної культури
комерційних організацій (в % від загальної кількості опитаних)**

| Типи організаційної культури | Рівень розвитку | | |
|------------------------------|-----------------|----------|---------|
| | Низький | Середній | Високий |
| Культура «влади» | 46,9 | 49,6 | 3,5 |
| Культура «ролі» | 16,7 | 47,3 | 36,0 |
| Культура «завдань» | 23,7 | 26,3 | 50,0 |
| Культура «особистості» | 34,5 | 37,2 | 28,3 |

Згідно отриманих даних, перше місце за рівнем розвитку зайняла культура «завдань». Половина опитаних (50,0%) вказали на представленість у їх комерційних організаціях цього типу культури. Як зазначалось вище, культура «завдань» базується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади залежно від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами тощо [90; 200].

На другому місці за рівнем вираженості знаходиться культура «ролі», на високий рівень якої вказало дещо менше опитаних (36,0%). Особливість цієї культури полягає в тому, що їй притаманна глибока спеціалізація, обов'язковість виконання службових функцій, їх чітка регламентація, адміністративний контроль службової поведінки тощо [90; 200].

Як бачимо, домінуючими у рівні вираженості організаційної культури у комерційних організаціях є культура «завдань» та культура «ролі». Враховуючи наявні в літературі дослідження [171], згідно з якими культура «завдань» належить до прогресивних організаційних культур, а культура «ролі» – до консервативних організаційних культур, можна з приємністю констатувати, що у комерційних організаціях переважає культура «завдань»,

тобто, культура з прогресивною спрямованістю.

Що стосується двох інших типів культур (культура «особистості» та культура «влади»), то вони значно відстають від рівня розвитку названих типів організаційних культур.

Як свідчать отримані дані, третє місце за показником «високий рівень розвитку» займає *культура «особистості»*. Лише одна п'ята опитаних вказали на високий рівень розвитку цього типу культури, яка характеризується мінімальним ступенем адміністрування та обмеження особистих прав і свобод, ставленням з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, правом виявляти ініціативу та творчість тощо) [90; 200].

І четверте, останнє, місце займає *культура «влади»*. Лише одна десята опитаних вказали на високий рівень розвитку цього типу організаційної культури, для якої пріоритетом є одноосібність рішень керівника, централізований контроль ресурсів, висока документаційна регламентованість трудової поведінки тощо [90; 200].

Якщо знову звернутись до літератури [171], в якій говориться про те, що культура «особистості» відноситься до прогресивних типів організаційних культур, а культура «влади» – до консервативних типів організаційних культур, то як позитивний факт можна назвати те, що культура «влади», тобто, консервативна культура, на думку опитаних, представлена лише у невеликій частині комерційних організацій, в яких проводилось дослідження.

Разом з тим, не можна не помітити, що культура «особистості», як культура з прогресивною спрямованістю, має певні резерви для свого розвитку, оскільки вона представлена теж у невеликій частині комерційних організацій. Отже, розвиток *організаційної культури «особистості»* має складати один із перспективних напрямків розвитку організаційної культури у комерційних організаціях.

2.3.2. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та психологічних характеристик організації

Що стосується зв'язку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій з *показниками організаційного розвитку* комерційних організацій, то тут за допомогою кореляційного аналізу встановлені такі закономірності.

Як видно із табл. 2.3.3, встановлено *позитивний статистично значущий зв'язок* між таким показником організаційного розвитку як «*організаційна зрілість*» і рівнем розвитку всіх компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій: спеціальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації ($r_s=0,325$, $p<0,001$); розробка та впровадження в організації клієнторієнтованих стандартів ($r_s=0,223$, $p<0,01$); навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта ($r_s=0,206$, $p<0,01$); інтегральний показник орієнтації на клієнта комерційної організації ($r_s=0,293$, $p<0,001$). Суть цієї закономірності проявляється в тому, що відповідно до підвищення організаційної зрілості комерційних організацій вираженість зазначених складових та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій зростає.

Така сама статистично значуща закономірність встановлена і щодо *узагальнюючого показника організаційного розвитку*: відповідно до зростання організаційного розвитку зростають також всі компоненти та інтегральний показник орієнтації персоналу на клієнта: загальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації ($r_s=0,302$, $p<0,001$); розробка та впровадження в організації клієнторієнтованих стандартів ($r_s=-0,205$, $p<0,01$); навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта”) ($r_s=0,169$,

$p < 0,01$); інтегральний показник орієнтації на клієнта персоналу комерційної організації ($r_s = 0,244$, $p < 0,001$).

Таблиця 2.3.3

Зв'язок рівня розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і показників організаційного розвитку) (r_s)

| Показники організаційного розвитку | Показники орієнтації на клієнта | | | |
|---------------------------------------|--|--|---------------------------------|---|
| | Спеціальна політика організації і діяльність персоналу | Розробка та впровадження в організації стандартів і технологій | Навчання і заохочення персоналу | Інтегральний показник орієнтації на клієнта |
| Організаційна зрілість | 0,325*** | 0,223** | 0,206** | 0,293*** |
| Проблемність організаційного розвитку | -0,325*** | -0,223** | -0,206** | -0,293*** |
| Організаційний розвиток | 0,302*** | 0,205** | 0,169* | 0,244*** |

* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$

Щодо такого показника організаційного розвитку як «проблемність організаційного розвитку», то тут констатовано *негативний* статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку цього показника і всіма компонентами орієнтації персоналу на клієнта: спеціальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації ($r_s = -0,325$, $p < 0,001$); розробка та впровадження в організації клієнторієнтованих стандартів ($r_s = -0,223$, $p < 0,01$); навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта ($r_s = -0,206$, $p < 0,01$); інтегральний показник орієнтації на клієнта комерційної організації” ($r_s = -0,293$, $p < 0,001$). Це означає, що тут спостерігається *протилежна тенденція*: відповідно до підвищення рівня організаційної проблемності рівень всіх компонентів та

інтегрального показника орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій знижується.

Таким чином, можна *заклучити*, що чим сприятливіші в організації умови праці, переважає демократичний стиль управління, налагоджене ефективне ділове спілкування, а також спостерігається чітке виконання функцій, прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками тощо, тим більше в організації виражені всі компоненти та загальний показник орієнтації на клієнта. Отже, *забезпечення організаційного розвитку сприятиме підвищенню орієнтації на клієнта комерційних організацій*.

Далі звернемося до даних, які стосуються зв'язку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій і *типів організаційної культури* [40; 48].

За допомогою кореляційного аналізу встановлено, що існує здебільшого *позитивний статистично значущий зв'язок* між інтегральним показником орієнтації комерційних організацій на клієнта та всіма типами організаційної культури: культурою «влади» ($r_s=0,198$, $p<0,01$); культурою «ролі» ($r_s=0,270$, $p<0,001$); культурою «завдань» ($r_s=0,488$, $p<0,001$); культурою «особистості» ($r_s=0,310$, $p<0,001$) (табл. 2.3.4). Суть цього зв'язку полягає в тому, що відповідно до зростання рівня розвитку кожного із типу культур рівень вираженості інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій зростає.

За кількісним вираженням кореляційних коефіцієнтів можна говорити про те, що найбільш виражений позитивний зв'язок існує між культурою «завдань» ($r_s=0,488$, $p<0,001$) і культурою «особистості» ($r_s=0,310$, $p<0,001$) та інтегральним показником орієнтації персоналу комерційних організацій на клієнта, а далі слідує культура «ролі» ($r_s=0,270$, $p<0,001$) та культура «влади» ($r_s=0,198$, $p<0,01$).

Сильніший вплив цих типів організаційних культур простежується також і в їх зв'язку з різними компонентами орієнтації на клієнта персоналу

комерційних організацій. Наприклад, стосовно такого компонента як спеціальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації, це виглядає таким чином: культура «ролі» ($r_s=0,149$, $p<0,05$), культура «завдань» ($r_s=0,439$, $p<0,001$), культура «особистості» ($r_s=0,332$, $p<0,001$). З культурою «влади» статистично значущого зв'язку не виявлено.

Таблиця 2.3.4

Зв'язок між рівнем розвитку основних компонентів та загального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і типами організаційної культури) (r_s)

| Типи організаційної культури | Показники орієнтації на клієнта | | | |
|------------------------------|--|--|---------------------------------|---|
| | Спеціальна політика організації і діяльність персоналу | Розробка та впровадження в організації стандартів і технологій | Навчання і заохочення персоналу | Інтегральний показник орієнтації на клієнта |
| Культура «влади» | 0,025 | 0,177** | 0,242*** | 0,198** |
| Культура «ролі» | 0,149* | 0,197** | 0,457*** | 0,270*** |
| Культура «завдань» | 0,439** | 0,364*** | 0,446*** | 0,488*** |
| Культура «особистості» | 0,332*** | 0,145* | 0,311*** | 0,310*** |

* - $p<0,05$; ** - $p<0,01$; *** - $p<0,001$

Отримані дані дещо відрізняються від даних, що стосуються оцінки ролі різних типів організаційної культури в освітніх організаціях, зокрема, які отримані В. М. Барановою [10], Л. М. Карамушкою та А. М. Шевченко [171]. Згідно цих даних, різні типи культури мають різну спрямованість в діяльності освітніх організацій: культура «завдань» і культура «особистості» в освітніх організаціях однозначно має позитивну спрямованість, тобто позитивно впливає на забезпечення діяльності освітніх організацій; культура «влади» -негативну спрямованість; культура «ролі» – в одних ситуаціях має

негативну спрямованість, в інших – позитивну. Дещо різні вияви впливу різних типів організаційної культури в комерційних організаціях, порівняно з освітніми, скоріше за все, можна пояснити більш «жорстким» характером організації діяльності комерційних організацій, де культура «влади» та культура «ролі» також можуть позитивно впливати на ті чи інші показники діяльності організації, зокрема, сприяти позитивному вияву орієнтації персоналу на клієнта. Однак, ми можемо говорити про сильніший вплив на ці показники культури «завдань» і культури «особистості». Тобто, ми допускаємо, з одного боку, наявність інших закономірностей впливу різних типів організаційної культури в комерційних організаціях, що потребує більш детального вивчення, а з іншого боку говоримо про сильніший позитивний вплив культури «завдань» і культури «особистості» на розвиток орієнтації персоналу на клієнта. Отже, *сприяння розвитку цих типів організаційних культур може позитивно впливати на вирішення проблеми посилення орієнтації на клієнта комерційних організацій.*

2.3.3. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та організаційно-функціональних характеристик організації

Тепер проаналізуємо зв'язок основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій з **організаційно-функціональними характеристиками організації.**

За допомогою дисперсійного аналізу встановлено, що існує *позитивний статистично значущий зв'язок* ($p < 0,05$) між таким чинником як ***сфера, в якій працює організація***, і таким компонентом орієнтації на клієнта як спеціальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації (рис. 2.3.1). та інтегральним показником орієнтації на клієнта (рис. 2.3.2).

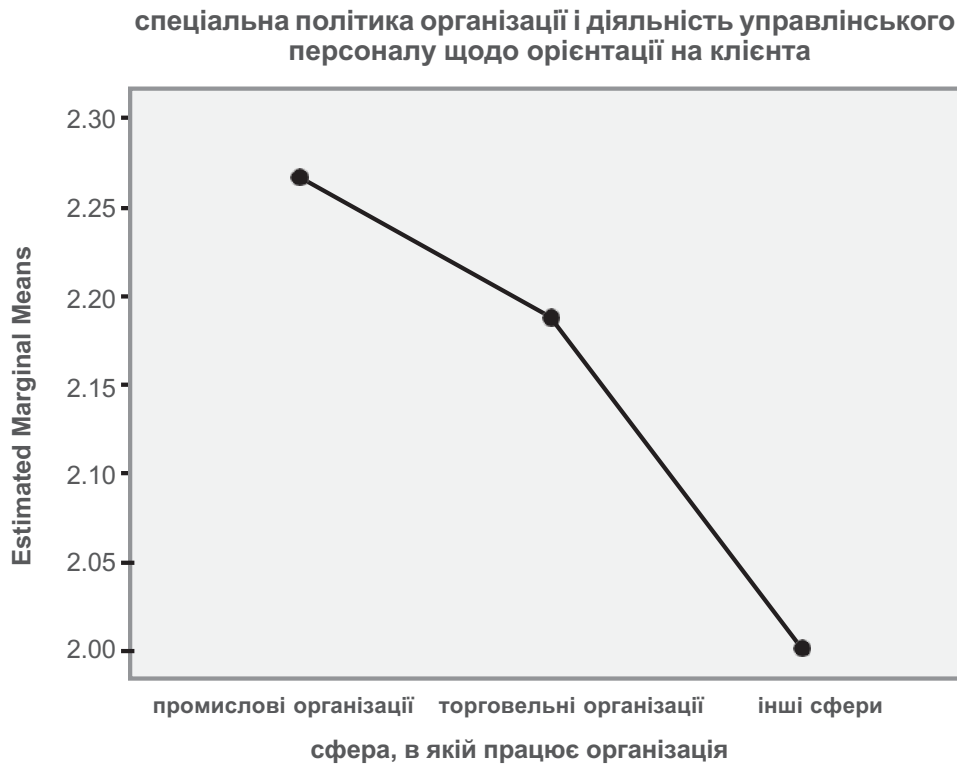


Рис. 2.3.1. Вплив сфери, в якій працює організація, на рівень вираженості спеціальної політики комерційних організацій щодо орієнтації персоналу на клієнта

При цьому слід вказати, що у першому випадку (рис. 2.3.1), коли мова йде про спеціальну політику організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації, то тут найкращі показники мають промислові організації, за ними – торговельні організації, і на останньому місці знаходяться інші сфери (освіта, туризм, поліграфія та ін.). Це можна пояснити тим, що промислові організації є, з одного боку, найбільш сильними стосовно вкладання фінансових ресурсів, а з іншого боку, вони найбільш зацікавлені в гуртовому продажі своєї продукції, тому їм потрібна чітка політика організації щодо орієнтації персоналу на клієнта та передавання працівникам відповідних повноважень.

В другому випадку (рис. 2.3.2), коли йдеться про інтегральний показник орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, то тут на перше

місце виходять торговельні організації, за ними – промислові організації, і на останньому місці знову знаходяться інші сфери ($p < 0,05$). Очевидно, це пояснюється тим, що в роздрібній торгівлі, де продаж кожного товару має індивідуальний формат, значущість всіх компонентів орієнтації на клієнта, які об'єднані в інтегральному показнику, особливо зростає.



Рис. 2.3.2. Вплив сфери, в якій працює організація, на рівень вираженості інтегрального показника орієнтації на клієнта комерційних організацій

Також виявлено, що існує *позитивний статистично значущий зв'язок* ($p < 0,05$) між таким чинником як *форма власності організації* і таким компонентом орієнтації персоналу на клієнта як розробка та впровадження в організації стандартів, які забезпечують орієнтацію на клієнта, використання спеціальних технологій (рис. 2.3.3). Це проявляється в тому, що в організаціях приватної форми власності рівень орієнтації на клієнта є вищим, ніж в організаціях державної форми власності. Це, скоріше за все, можна пояснити тим, що приватні організації, які вкладають власні ресурси у діяльність організації, більше зацікавлені у розробці та впровадженні клієнторієнтованих стандартів і технологій.

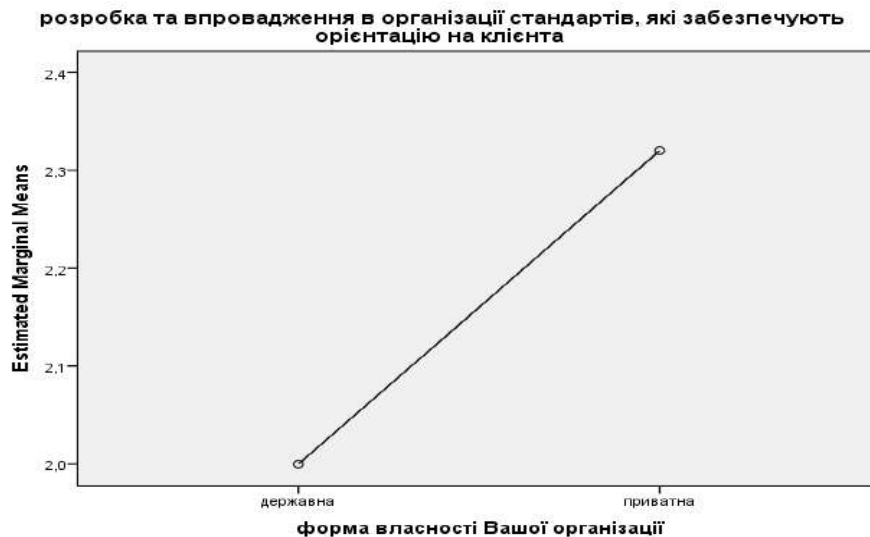


Рис. 2.3.3. Вплив форми власності комерційних організацій на рівень вираженості розробки та впровадження в організації клієнторієнтованих стандартів

За допомогою кореляційного аналізу також встановлено, що існує ряд статистично значущих зв'язків *різної вираженості* між таким чинником як *кількість осіб, які працюють в організації*, і такими компонентами орієнтації на клієнта як розробка та впровадження в організації стандартів, які забезпечують орієнтацію на клієнта, використання спеціальних технологій ($r_s = -0,160$, $p < 0,05$) та навчання і заохочення персоналу ($r_s = 0,173$, $p < 0,05$) (табл.2.3.5).

Однак, слід зазначити, що у першому випадку спостерігається *негативний статистично значущий зв'язок*, який свідчить про те, що чим більша кількість людей в організації, тим нижчим є показник, який стосується розробки та впровадження в організації стандартів, які забезпечують орієнтацію персоналу на клієнта, використання спеціальних технологій. Це, очевидно, можна пояснити тим, що зростання кількості людей обумовлює більше навантаження на управлінський персонал щодо

розробки та впровадження клієнторієнтованих стандартів і відповідних технологій.

Таблиця 2.3.5

Зв'язок між рівнем розвитку основних компонентів та загального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і організаційно-функціональними характеристиками організацій (r)

| Організаційно-функціональні характеристики організації | Показники орієнтації на клієнта | | | |
|--|--|--|---------------------------------|---|
| | Спеціальна політика організації і діяльність персоналу | Розробка та впровадження в організації стандартів і технологій | Навчання і заохочення персоналу | Інтегральний показник орієнтації на клієнта |
| Кількість осіб, які працюють в організації | 0,088 | -0,160* | 0, 173* | -0,009 |
| Термін існування організації | -0,036 | -0,069 | 0,091 | -0,14 |

*- $p < 0,05$

В другому випадку зафіксовано *позитивний статистично значущий зв'язок*, який говорить про те, що збільшення кількості людей в організації навпаки сприяє зростанню рівня навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта. Цей факт, скоріше за все, можна пояснити тим, що за умови збільшення кількості людей в організації спрацьовують ефекти конкуренції, які стимулюють персонал до навчання і отримання певних відзнак їх професіоналізму, що реалізується, зокрема, через отримання заохочень.

Стосовно такого чинника як *термін існування організації*, то, як свідчать наведені в табл. 2.3.5 дані, цей чинник не впливає на орієнтацію персоналу комерційних організацій на клієнта.

В цілому, можна зробити *висновок* про те, що більшість організаційно-функціональних характеристик організації тією чи іншою мірою впливають

на рівень розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

2.4. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мікрорівня (психологічних, організаційно-професійних та соціально-демографічних характеристик персоналу)

На *третьому підтані* вивчався зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинників мікрорівня (загальнопрофесійних та спеціальних психологічних, організаційно-професійних та соціально-демографічних характеристик персоналу).

Нагадаємо, що для вивчення загальнопрофесійних психологічних характеристик персоналу були використані такі методики. 1) методики комунікативних характеристик: а) «Чи вмієте Ви слухати?» [167]; б) «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» М. Снайдера [167]; в) «Методика діагностики мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях» І. Д. Ладанова, В. А. Уразаєва [213]; г) «Методика для визначення стилю міжособистісної взаємодії» С. В. Максимова, Ю. А. Лобейко [213]; д) методика «Визначення рівня конфліктостійкості» (визначає рівень конфліктостійкості особистості) [213]; 2) методика емоційних характеристик: «Діагностика «емоційного інтелекту» Н. Холла [213].

Для вивчення спеціальних психологічних якостей персоналу комерційних організацій використовувались методики: «Характеристика особистості з орієнтацією на клієнта» Ф. В. Нерлінгера [147]; «Здатність приймати перспективи» Ф. В. Нерлінгера [147]; «Орієнтація на цілі навчання або на цілі, спрямовані на досягнення результату» [147], авторська «анкета-паспортичка» [44; 45].

Для обробки даних використовувався метод описової статистики та кореляційний аналіз [22; 189].

Проаналізуємо отримані на цьому етапі результати [40; 52; 248].

2.4.1. Рівень розвитку загальнопрофесійних психологічних характеристик персоналу комерційних організацій, необхідних для орієнтації на клієнта

Розпочнемо з висвітлення даних, які стосуються рівня розвитку *комунікативних характеристик* персоналу комерційних організацій (табл. 2.4.1).

Перш за все, треба підкреслити, що якщо порівняти три групи комунікативних характеристик за високим та середнім рівнем їх розвитку, то мотиваційні орієнтації у міжособистісних комунікаціях та стилі міжособистісної взаємодії значно випереджають групу характеристик, необхідних для власне спілкування. Це свідчить, на наш погляд, про те, що *мотиваційні та стильові характеристики є більш розвинутими*, ніж «базові» характеристики, необхідні для спілкування, які є більш «технологічними».

Так, у значної кількості опитуваних зафіксовано достатньо високий рівень розвитку комунікативних характеристик, які належать до *мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях*. Високий рівень розвитку такої характеристики як *орієнтація на адекватність сприйняття і розуміння партнера* виявлено у 59,8%, середній – у 39,3%. Високий рівень орієнтації на прийняття партнера виявлено у 45,5% учасників дослідження, середній – у 53,6%. Однак, орієнтація на досягнення компромісу на високому рівні виявлена лише у 23,2%, а на середньому рівні – у 75,0%. В цілому, високий рівень загальної гармонійності мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях виявлено у 49,1% опитаних, а середній – у 50,0%, тобто майже порівну.

Таблиця 2.4.1

**Рівень розвитку комунікативних характеристик персоналу
комерційних організацій (в % від загальної кількості опитаних)**

| Комунікативні характеристики | Рівень розвитку | | |
|---|-----------------|----------|---------|
| | Низький | Середній | Високий |
| <i>Характеристики, необхідні для власне спілкування:</i> | | | |
| Уміння слухати | 27,2 | 55,3 | 17,5 |
| Самоконтроль у спілкуванні | 22,5 | 55,9 | 21,6 |
| Рівень конфліктостійкості | 20,9 | 60,9 | 18,2 |
| <i>Стилі міжособистісної взаємодії:</i> | | | |
| Колегіальний стиль | 4,5 | 30,9 | 64,6 |
| Стиль невтручання | 3,7 | 51,8 | 44,5 |
| Діловий стиль | 4,5 | 55,5 | 40,0 |
| Директивний стиль | 44,5 | 49,1 | 6,4 |
| Загальний показник міжособистісної взаємодії | 10,9 | 49,1 | 40,0 |
| <i>Мотиваційні орієнтації у міжособистісних комунікаціях:</i> | | | |
| Орієнтація на адекватність сприйняття і розуміння партнера | 0,9 | 39,3 | 59,8 |
| Орієнтація на прийняття партнера | 0,9 | 53,6 | 45,5 |
| Орієнтація на досягнення компромісу | 1,8 | 75,0 | 23,2 |
| Загальна гармонійність мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях | 0,9 | 50,0 | 49,1 |

У групі комунікативних характеристик, які належать до стилів міжособистісної взаємодії, спостерігається така сама тенденція як і у попередній групі. Більшість опитаних мають високий та середній рівень розвитку складових цієї групи (колегіальний стиль: високий рівень – 64,6%, середній рівень – 30,9%; стиль невтручання: високий рівень – 44,5%, середній рівень – 51,8%; діловий стиль: високий рівень – 40,0%, середній рівень – 55,5%).

Дещо «випадають» із загальної картини дані, які стосуються директивного стилю. Лише 6,4% опитаних мають високий рівень його розвитку, 49,1% – середній рівень і 44,5% – низький рівень. Але якщо брати до уваги, що директивний стиль має здебільшого негативну спрямованість, то отримані дані можна сприймати як позитивні. В цілому, рівень розвитку загального показника міжособистісної взаємодії заслуговує позитивної оцінки. Високий рівень його розвитку зафіксовано у 40,0%, середній – у 49,1% опитаних.

Разом з тим, результати, отримані по групі комунікативних характеристик, які стосуються власне спілкування, є *значно нижчими*. Так, невелика кількість опитаних мають високий рівень розвитку комунікативних характеристик, які належать до цієї групи (уміння слухати – 17,5%, самоконтроль у спілкуванні – 21,6%, рівень конфліктостійкості – 18,2%). Водночас, значно збільшилась, порівняно з двома попередніми групами, кількість осіб з низьким рівнем розвитку вказаних якостей (уміння слухати – 27,2%, самоконтроль у спілкуванні – 22,5%, рівень конфліктостійкості – 20,9%). Зазначимо, що кількість осіб із низьким рівнем розвитку комунікативних характеристик, які належать до попередніх двох груп характеристик, становить лише від 0,9% до 4,5% опитаних.

Таким чином, можна говорити про певні проблеми у розвитку комунікативних характеристик, які стосуються власне процесу спілкування (уміння слухати, самоконтроль в спілкуванні, рівень конфліктостійкості), а також орієнтації на досягнення компромісу, яка відноситься до мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях.

Перейдемо до аналізу *особливостей розвитку емоційних характеристик* персоналу комерційних організацій [28].

Отримані дані свідчать про те, що лише *невеликій кількості* опитаних притаманний високий рівень розвитку психологічних якостей, які належать до емоційної сфери та саморегуляції (табл. 2.4.2).

Перше місце за цим показником займає *емоційна обізнаність*, високий

рівень розвитку якої зафіксовано у невеликої кількості опитаних (24,8%).

Друге, третє та четверте місце займають відповідно такі психологічні характеристики: емпатія (18,6%), розпізнавання емоцій інших людей (17,7%) та самомотивація (14,1%). Як бачимо, ці якості розвинуті майже на однаковому рівні.

І п'яте місце, із значним відривом від попередніх якостей, займає управління своїми емоціями. Лише 2,6% опитаних мають високий рівень розвитку цієї якості. При цьому 78,8% опитаних виявили низький рівень її розвитку.

В цілому, інтегральний показник емоційного інтелекту на високому рівні зафіксовано лише у 5,3% опитаних. У 38,9% учасників дослідження зафіксовано середній рівень. І у більше ніж у половини опитаних (55,8%) виявлено низький рівень розвитку емоційного інтелекту.

Таблиця 2.4.2

Рівень розвитку емоційних характеристик персоналу комерційних організацій (в % від загальної кількості опитаних)

| Емоційні характеристики | Рівень розвитку | | |
|---|-----------------|----------|---------|
| | Низький | Середній | Високий |
| Емоційна обізнаність | 35,4 | 39,8 | 24,8 |
| Управління своїми емоціями | 78,8 | 18,6 | 2,6 |
| Самомотивація | 54,9 | 31,0 | 14,1 |
| Емпатія | 47,8 | 33,6 | 18,6 |
| Розпізнавання емоцій інших людей | 45,1 | 37,2 | 17,7 |
| <i>Інтегральний показник емоційного інтелекту</i> | 55,8 | 38,9 | 5,3 |

Отже, результати дослідження свідчать, на наш погляд, про *значні проблеми* у рівні розвитку загальнопрофесійних характеристик, зокрема деяких комунікативних характеристик, і – особливо – емоційних характеристик персоналу, які стосуються емоційної сфери та саморегуляції

у персоналу комерційних організацій.

2.4.2. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та загальнопрофесійних психологічних характеристик персоналу, необхідних для орієнтації на клієнта

Далі звернемося до даних, що стосуються зв'язку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і загальнопрофесійних психологічних характеристик персоналу.

Розпочнемо з аналізу зв'язку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і комунікативних характеристик персоналу (табл. 2.4.3).

Таблиця 2.4.3

Зв'язок між рівнем розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і комунікативними характеристиками персоналу (r_s)

| Характеристики персоналу | Показники орієнтації на клієнта | | | |
|---|--|--|---------------------------------|---|
| | Спеціальна політика організації і діяльність персоналу | Розробка та впровадження в організації стандартів і технологій | Навчання і заохочення персоналу | Інтегральний показник орієнтації на клієнта |
| <i>1. Характеристики, необхідні для власне спілкування:</i> | | | | |
| Уміння слухати | -0,073 | -0,097 | -0,103 | -0,116 |
| Самоконтроль у спілкуванні | 0,146* | 0,114 | 0,113 | 0,172* |
| Рівень конфліктостійкості | 0,050 | 0,111 | 0,158* | 0,176** |
| <i>2. Стилi міжособистісної взаємодії:</i> | | | | |
| Колегіальний стиль | -0,091 | -0,031 | 0,250*** | 0,074 |
| Стиль невтручання | -0,012 | -0,025 | 0,158* | 0,023 |
| Діловий стиль | 0,206** | 0,162* | 0,335*** | 0,245*** |
| Директивний стиль | 0,144* | -0,101 | 0,162* | 0,089 |
| Загальний показник міжособистісної взаємодії | 0,032 | 0,042 | 0,275*** | 0,121 |

| 3. Мотиваційні орієнтації у міжособистісних комунікаціях: | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Орієнтація на адекватність сприйняття і розуміння партнера | 0,332*** | 0,260*** | 0,214** | 0,306*** |
| Орієнтація на прийняття партнера | 0,347*** | 0,256*** | 0,304*** | 0,347*** |
| Орієнтація на досягнення компромісу | 0,119 | 0,079 | 0,253*** | 0,189** |
| Загальна гармонійність мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях | 0,333*** | 0,252*** | 0,295*** | 0,341*** |

* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$

За допомогою кореляційного аналізу встановлено, що існують *позитивні статистично значущі зв'язки* ($p < 0,05$, $p < 0,01$, $p < 0,001$) між багатьма комунікативними характеристиками персоналу комерційних організацій та багатьма показниками орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. Про це свідчить той факт, що із 48 різних показників цього блоку статистично значущі зв'язки виявлено за 27 показниками, тобто у 56,2% випадків. Суть цього зв'язку полягає в тому, що відповідно до зростання рівня розвитку комунікативних характеристик персоналу рівень вираженості інтегрального показника та компонентів орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій зростає.

При цьому слід зазначити, що кількість статистично значущих зв'язків у кожній групі комунікативних якостей є різною.

Так, перше місце за кількістю та вираженістю таких зв'язків ($p < 0,01$, $p < 0,001$) виявлено у групі комунікативних якостей, які стосуються *мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях* (орієнтація на адекватність сприйняття і розуміння партнера, орієнтація на прийняття партнера, орієнтація на досягнення компромісу та гармонійність мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях). Констатовано

14 статистично значущих зв'язків із 16 потенційно можливих, що складає 81,0% від загальної кількості статистично значущих зв'язків, тобто, переважна більшість. Це говорить, на наш погляд, про те, що рівень розвитку цієї групи комунікативних якостей персоналу комерційних організацій відіграє провідну роль у забезпеченні орієнтації на клієнта. Скоріш за все, це можна пояснити тим, що мотивація, як відомо, відіграє важливу роль у діяльності персоналу, вона «запускає» певні процеси активності персоналу до здійснення певних дій [79; 91].

Друге місце займають комунікативні якості, які пов'язані із *стилями міжособистісної взаємодії* (колегіальний стиль, стиль невторчання, діловий стиль, директивний стиль, загальний показник міжособистісної взаємодії). Констатовано 9 статистично значущих зв'язків ($p < 0,05$, $p < 0,01$, $p < 0,001$) із 20 потенційно можливих, що становить 45,0% від загальної кількості статистично значущих зв'язків. Це свідчить про те, що не лише мотивація, але і конкретні «формати взаємодії» з клієнтами персоналу комерційних організацій також позитивно впливають на його орієнтацію на клієнта.

І на третьому місці знаходяться комунікативні якості, які *забезпечують власне спілкування* (уміння слухати, здійснювати самоконтроль у спілкуванні, адекватно поводитись в конфлікті). Виявлено 4 статистично значущих зв'язка ($p < 0,05$, $p < 0,01$) із 12 потенційно можливих, що становить 33,3% від загальної кількості статистично значущих зв'язків. Це свідчить, на наш погляд, про те, що «стартові», «технологічні» комунікативні якості самі по собі не відіграють суттєвої ролі у розвитку орієнтації на клієнта у персоналу організацій.

Що стосується статистично значущих зв'язків між комунікативними характеристиками персоналу комерційних організацій та *окремими компонентами орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій*, то тут отримано такі дані (див. табл. 2.4.3).

Найбільшу кількість статистично значущих зв'язків ($p < 0,05$, $p < 0,01$,

$p < 0,001$) виявлено щодо такого компонента орієнтації на клієнта як *навчання та заохочення персоналу*. Тут виявлено 10 статистично значущих зв'язків із 12 потенційно можливих, що становить 83,0% від загальної кількості статистично значущих зв'язків.

Далі слідує, із значним розривом, такий показник як *спеціальна політика організації та діяльність персоналу*. Щодо такого компонента зафіксовано 6 статистично значущих зв'язків ($p < 0,05$, $p < 0,01$, $p < 0,001$) із 12 потенційно можливих, що становить 50,0% від загальної кількості статистично значущих зв'язків. Така ж ситуація спостерігається і щодо *інтегрального показника орієнтації на клієнта*. Виявлено 6 статистично значущих зв'язків ($p < 0,05$, $p < 0,01$, $p < 0,001$) із 12 потенційно можливих, що також становить 50,0% від загальної кількості статистично значущих зв'язків.

І на останньому місці знаходиться такий показник як *розробка та впровадження в організації стандартів і технологій*, які забезпечують орієнтацію на клієнта. Констатовано 4 статистично значущих зв'язки ($p < 0,05$, $p < 0,001$) із 12 потенційно можливих, що становить 33,3% від загальної кількості потенційно можливих статистично значущих зв'язків.

Таким чином, можна *заключити*, що рівень розвитку комунікативних якостей персоналу комерційних організацій відіграє *достатньо суттєву роль в його орієнтації на клієнта*. За допомогою розвитку комунікативних характеристик персоналу можна, насамперед, впливати на навчання та заохочення персоналу, в подальшому це може також впливати на розробку спеціальної стратегії організації та діяльність персоналу і загальний показник орієнтації на клієнта. І значно менше комунікативні характеристики мають впливати на розробку та впровадження спеціальних стандартів і технологій.

Далі розглянемо дані, які відображають зв'язок основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта у персоналу

комерційних організацій та *емоційних характеристик персоналу* (як загальнопрофесійних) (табл. 2.4.4).

Таблиця 2.4.4

Зв'язок між рівнем розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і емоційними характеристиками персоналу (r_s)

| Емоційні характеристики персоналу | Показники орієнтації на клієнта | | | |
|---|--|--|---------------------------------|---|
| | Спеціальна політика організації і діяльність персоналу | Розробка та впровадження в організації стандартів і технологій | Навчання і заохочення персоналу | Інтегральний показник орієнтації на клієнта |
| Емоційна обізнаність | -0,036 | 0,000 | 0,131 | 0,094 |
| Управління своїми емоціями | 0,008 | -0,008 | 0,091 | 0,158* |
| Самомотивація | -0,030 | -0,007 | 0,155* | 0,194** |
| Емпатія | -0,032 | 0,034 | 0,096 | 0,027 |
| Розпізнавання емоцій інших людей | 0,032 | 0,118 | 0,232** | 0,171* |
| <i>Інтегральний показник емоційного інтелекту</i> | 0,094 | 0,146* | 0,222** | 0,214** |

* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$

Отримані дані свідчать про те, що емоційні *загальнопрофесійні характеристики*, скоріше за все, відіграють значно меншу роль у розвитку орієнтації на клієнта персоналу організацій. Про це свідчить той факт, що у процесі дослідження виявлено лише 8 статистично значущих зв'язків ($p < 0,05$, $p < 0,01$) із 24 потенційно можливих, що становить лише 33,3% від загальної кількості можливих статистично значущих зв'язків. Нагадаємо, що стосовно комунікативних характеристик (в цілому) такий показник становив 56,2%.

Звертає увагу на себе той факт, що кількість статистично значущих зв'язків по кожному виду емоційних характеристик є різною.

Так, такі характеристики як *емоційна обізнаність та емпатія* не мають взагалі статистично значущих зв'язків із жодним із компонентів орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. Це говорить, на наш погляд, про те, що просто емоційної обізнаності та емпатії не достатньо для розвитку орієнтації на клієнта персоналу.

Решта емоційних характеристик мають таку кількість статистично значущих зв'язків ($p < 0,05$, $p < 0,01$) із компонентами та інтегральним показником: управління емоціями – 1 зв'язок, самомотивація та розпізнавання емоцій інших людей – по 2 зв'язки, інтегральний показник емоційного інтелекту – 3 зв'язки. Як бачимо, інтегральний показник емоційного інтелекту має найбільшу кількість статистично значущих зв'язків, що, скоріше за все, обумовлено «синергетичним» ефектом.

Стосовно статистично значущого зв'язку між емоційними характеристиками персоналу комерційних організацій та *окремими компонентами орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій*, то у процесі дослідження встановлено наступне (табл. 2.4.4).

Найбільша кількість статистично значущих зв'язків виявлена стосовно інтегрального показника орієнтації на клієнта. Тут констатовано 4 статистично значущих зв'язки із 6 можливих, що становить 66,7%.

Далі слідує такий компонент орієнтації на клієнта як *навчання та заохочення персоналу*. Тут виявлено 3 статистично значущі зв'язки із 6 потенційно можливих, що становить 50,0% від загальної кількості статистично значущих зв'язків.

На наступному місці знаходиться такий показник як *розробка та впровадження в організації стандартів і технологій*, які забезпечують орієнтацію на клієнта. Констатовано 1 статистично значущий зв'язок із 4 потенційно можливих, що становить 16,7% від загальної кількості

потенційно можливих статистично значущих зв'язків.

І стосовно такого показника як *спеціальна політика організації і діяльність персоналу*, статистично значущих зв'язків не виявлено.

В цілому, можна заключити, що загальнопрофесійні емоційні характеристики персоналу відіграють певну роль у розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, яка, однак, проявляється значно менше порівняно із комунікативними характеристиками.

Загалом констатовано, що загальнопрофесійні психологічні характеристики персоналу (комунікативні та емоційні) тією чи іншою мірою впливають на розвиток орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

2.4.3. Рівень розвитку спеціальних психологічних характеристик персоналу комерційних організацій, необхідних для орієнтації на клієнта

Як видно із табл. 2.4.5, до *першої групи* спеціальних характеристик за рівнем розвитку можна віднести таку психологічну характеристику як *сумлінність у виконанні своїх функцій, які пов'язані з орієнтацією на клієнта*. У 38,4%, тобто трохи більше, ніж у третини опитуваних, виявлено високий рівень розвитку цієї характеристики, у 46,4% – середній рівень розвитку, і лише у 15,2% – низький рівень розвитку.

Також сюди можна віднести таку характеристику як *орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі навчання (розвиток)*. Високий, середній та низький рівень цієї характеристики виявлено відповідно у 34,2%, 48,6% та 17,2% опитаних, тобто, ці дані дуже близькі до описаної вище характеристики.

**Рівень розвитку спеціальних характеристик орієнтації на клієнта
персоналу комерційних організацій
(в % від загальної кількості опитаних)**

| Спеціальні характеристики персоналу | Рівень розвитку | | |
|--|-----------------|----------|---------|
| | Низький | Середній | Високий |
| Сумлінність у виконанні своїх функцій, які пов'язані з орієнтацією на клієнта | 15,2 | 46,4 | 38,4 |
| Орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі навчання (розвиток) | 17,2 | 48,6 | 34,2 |
| Здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом | 25,0 | 48,2 | 26,8 |
| Емоційна стабільність у процесі здійснення професійної діяльності, спрямованої на забезпечення орієнтації на клієнта | 33,0 | 42,9 | 24,1 |
| Орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі, спрямовані на досягнення результату | 34,8 | 46,4 | 18,8 |
| Дружелюбність у взаємодії з клієнтом | 50,0 | 46,4 | 3,6 |

Другу групу спеціальних характеристик утворили такі характеристики як *здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом* (високий рівень розвитку – 26,8%, середній рівень – 48,2%, низький рівень – 25,0%) та *емоційна стабільність у процесі здійснення професійної діяльності, спрямованої на забезпечення орієнтації на клієнта* (високий рівень розвитку – 24,1%, середній рівень – 42,9%, низький рівень – 33,0%). Як бачимо, щодо розвитку характеристик, які належать до цієї групи, то тут зменшується кількість осіб, які мають високий рівень розвитку цих характеристик та збільшується кількість осіб, які мають низький рівень розвитку зазначених характеристик, особливо це стосується емоційної стабільності у процесі здійснення професійної діяльності, спрямованої на забезпечення орієнтації на клієнта, стосовно якої кількість осіб із низьким рівнем збільшується в середньому вдвічі, порівняно із характеристиками,

які належать до першої групи (33,0% проти 15,2% та 17,2%).

І третю групу утворили такі спеціальні характеристики як *орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі, спрямовані на досягнення результату, та дружелюбність у взаємодії з клієнтом*, рівень розвитку яких значно нижчий порівняно з описаними вище характеристиками першої та другої групи.

Як слідує із табл. 2.4.5, лише 18,8% опитаних мають високий рівень розвитку орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі, спрямовані на досягнення результату, 46,4% мають середній розвитку і 34,8% – низький рівень розвитку.

Особливо звертає на себе увагу той факт, що досить мала кількість персоналу, а саме 3,6%, мають високий рівень розвитку дружелюбності у взаємодії з клієнтом, 46,4% мають середній рівень і 50,0%, тобто, половина, мають низький рівень розвитку цієї характеристики. Але саме з дружелюбності у спілкуванні з клієнтом і починається орієнтація на клієнта.

В цілому, *можна заключити*, що спеціальні психологічні характеристики персоналу комерційних організацій потребують значного посилення, особливо, це стосується дружелюбності у спілкуванні з клієнтом.

2.4.4. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та спеціальних психологічних характеристик персоналу, необхідних для орієнтації на клієнта

Тепер проаналізуємо дані, які стосуються зв'язку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій і спеціальних психологічних характеристик персоналу комерційних організацій (табл.2.4.6).

Зв'язок між рівнем розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта комерційних організацій і спеціальними психологічними характеристиками персоналу

| Спеціальні характеристики персоналу | Показники орієнтації на клієнта | | | |
|--|--|--|---------------------------------|---|
| | Спеціальна політика організації і діяльність персоналу | Розробка та впровадження в організації стандартів і технологій | Навчання і заохочення персоналу | Інтегральний показник орієнтації на клієнта |
| Сумлінність у виконанні своїх функцій, які пов'язані з орієнтацією на клієнта | 0,260*** | 0,332*** | 0,147* | 0,292*** |
| Дружелюбність у взаємодії з клієнтом | 0,097 | 0,325*** | 0,158* | 0,241*** |
| Емоційна стабільність у процесі здійснення професійної діяльності, спрямованої на забезпечення орієнтації на клієнта | 0,453*** | 0,446*** | 0,277*** | 0,445*** |
| Орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі, спрямовані на досягнення результату | 0,190* | 0,318*** | 0,171* | 0,252*** |
| Орієнтація у процесі взаємодії з клієнтом на цілі навчання (розвиток) | 0,491*** | 0,526*** | 0,340*** | 0,512*** |
| Здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом | 0,363*** | 0,404*** | 0,237*** | 0,397*** |

* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$

Зазначимо, що цей показник (кількість статично значущих зв'язків) є значно вищим порівняно із загальнопрофесійними характеристиками персоналу комерційних організацій, що є необхідними для орієнтації на клієнта. Він становить 96,6%, що означає, що його присутність зафіксована стосовно переважної більшості показників. Нагадаємо, що аналогічний показник щодо емоційних характеристик персоналу комерційних організацій становить 33,3%, комунікативних – 56,2%.

Отже, отримані дані свідчать про те, що *самеспеціальні характеристики* відіграють *найважливішу роль в розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій*, і саме розвиток цих характеристик має становити «фокус» у підготовці персоналу комерційних організацій до орієнтації на клієнта.

Загалом, результати четвертого етапу дослідження засвідчили досить значну роль психологічних характеристик персоналу комерційних організацій (загальнопрофесійних та спеціальних) у розвитку їх орієнтації на клієнта.

2.4.5. Зв'язок орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та організаційно-професійних і соціально-демографічних характеристик персоналу

Відповідно до класифікації чинників, наведеної у підрозділі 1.3, група *організаційно-професійних чинників* включає такі характеристики персоналу: посада в організації; рівень освіти; тип освіти; стаж трудової діяльності; стаж роботи на посаді. Ці показники вивчались за допомогою авторської «анкети-паспортички».

Проаналізуємо спочатку зв'язок основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і **організаційно-професійних характеристик персоналу** (табл. 2.4.7).

У процесі дослідження за допомогою кореляційного аналізу встановлено *позитивний статистично значущий зв'язок* між такою характеристикою персоналу як *посада в організації* і таким компонентом орієнтації на клієнта як навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта ($r_s = 0,157, p < 0,05$). Мова йде про те, що відповідно до підвищення посади в організації персонал більш високо оцінює значущість цього компонента орієнтації на клієнта. Отже, можна говорити про те, що, спираючись на позицію цієї категорії персоналу, потрібно посилювати значущість цього напрямку орієнтації на клієнта і для інших категорій персоналу.

Таблиця 2.4.7

Зв'язок між рівнем розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу (r_s)

| Характеристики персоналу | Компоненти орієнтації комерційної організації на клієнта | | | |
|-------------------------------------|--|--|---------------------------------|---|
| | Спеціальна політика організації і діяльність персоналу | Розробка та впровадження в організації стандартів і технологій | Навчання і заохочення персоналу | Інтегральний показник орієнтації на клієнта |
| Посада в організації | 0,023 | -0,029 | 0,157* | -0,009 |
| Рівень освіти | -0,354*** | -0,180** | 0,020 | -0,187** |
| Стаж трудової діяльності | -0,177** | -0,130 | 0,095 | -0,041 |
| Стаж роботи на посаді в організації | 0,060 | 0,052 | 0,060 | 0,032 |
| Вік | 0,072 | 0,032 | -0,133* | 0,038 |

* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$

Також, як свідчать отримані дані, існує *негативний статистично значущий зв'язок* між такою характеристикою персоналу як *рівень освіти* і такими компонентами орієнтації на клієнта як спеціальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації ($r_s = -0,354$, $p < 0,001$), розробка та впровадження в організації стандартів, які забезпечують орієнтацію на клієнта, використання спеціальних технологій ($r_s = -0,180$, $p < 0,01$), а також інтегральним показником орієнтації на клієнта ($r_s = -0,187$, $p < 0,01$).

Суть встановленої закономірності проявляється в тому, що відповідно до зростання рівня освіти персоналу такі напрямки роботи комерційних організацій оцінюються персоналом більш критично. Тобто, персонал із *вищим рівнем освіти потребує вищих показників орієнтації комерційних організацій на клієнта*.

Окрім того, виявлено *негативний статистично значущий зв'язок* ($r_s = -0,177$, $p < 0,01$) між такою характеристикою персоналу як стаж *трудової діяльності* і таким компонентом орієнтації на клієнта, як спеціальна політика організації і діяльність персоналу. Це проявляється в тому, що із збільшенням стажу трудової діяльності персоналу його оцінка цього напрямку роботи комерційних організацій знижується. Тобто, персонал із *більшим стажем трудової діяльності потребує вищих показників орієнтації комерційних організацій на клієнта*.

Що стосується ***соціально-демографічних характеристик***, то констатовано *негативний статистично значущий зв'язок* між такою характеристикою персоналу як вік і таким компонентом орієнтації на клієнта як навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта ($r_s = -0,133$, $p < 0,05$) (табл. 2.4.7). Суть виявленої закономірності проявляється в тому, що із підвищенням віку персоналу значущість цього

компонента орієнтації на клієнта знижується. Тобто, можна говорити про те, що особливої уваги в контексті реалізації орієнтації на клієнта потребує персонал старшого віку.

У процесі дослідження за допомогою дисперсійного аналізу не виявлено впливу таких характеристик персоналу як *тип освіти і стать* на оцінку основних компонентів і інтегрального показника орієнтації на клієнта комерційних організацій.

В цілому, в результаті констатувального експерименту виявлено присутність *досить значних проблем* у рівні розвитку орієнтації на клієнта комерційних організацій та обумовленість цього показника рядом чинників мезо- і мікрорівня, врахування яких може сприяти підвищенню рівня розвитку основних компонентів і інтегрального показника орієнтації на клієнта.

2.5. Аналіз впровадження в комерційних організаціях системи підготовки персоналу для забезпечення орієнтації на клієнта та потреби персоналу в психологічній підготовці

Як зазначалось вище, *четвертий підетап* констатувального етапу дослідження був спрямований на вивчення особливостей підготовки персоналу комерційних організацій для забезпечення орієнтації на клієнта, використання «реальних» та «бажаних» форм підготовки, вивчення потреби персоналу в психологічній підготовці.

Зазначимо, що цей етап дослідження здійснювався з урахуванням наявних в літературі підходів до дослідження означених аспектів підготовки фахівців [85; 100].

Проаналізуємо послідовно отримані дані (таблиці 2.5.1-2.5.4).

**Проходження персоналом комерційних організацій підготовки
до забезпечення орієнтації на клієнта
(в % від загальної кількості опитаних)**

| Варіанти відповідей | % |
|---------------------|------|
| Так | 33,6 |
| Важко сказати | 13,3 |
| Ні | 53,1 |

Як видно із таблиці 2.5.1, лише одна третина опитаних (33,6%) в тій чи іншій формі пройшли *підготовку* з метою забезпечення їх орієнтації на клієнта. Більше половини опитаних (53,1%) однозначно сказали, що не проходили такої підготовки, і 13,3% зазначили, що їм важко відповісти на це питання. Це свідчить, на наш погляд, про те, що зазначена проблема є не достатньо вирішеною в комерційних організаціях, вона потребує поглибленого вивчення та внесення необхідних змін в роботу комерційних організацій.

Що стосується *«бажаності» та «реальності» використання в комерційних організаціях спеціальних форм підготовки персоналу для забезпечення орієнтації на клієнта*, то зазначені форми, судячи з отриманих даних, можна розподілити на три групи (табл. 2.5.2).

Першу групу, за рівнем оцінки персоналу комерційних організацій, утворили такі форми роботи: проведення спеціальних психологічних тренінгів (типу «Орієнтація на клієнта» («реальні» форми – 37,7%, «бажані» форми – 71,1%); проведення групових консультацій для персоналу з вказаної проблеми («реальні» форми – 37,2%, «бажані» форми – 56,1%); проведення індивідуальних консультацій для персоналу з вказаної проблеми («реальні» форми – 33,3%, «бажані» форми – 43,9%).

Як бачимо, ці форми носять виражену психологічну спрямованість, мають відношення до групової взаємодії та надання психологічної допомоги персоналу, причому провідне місце серед них займає спеціальний психологічний тренінг, на значущість якого вказало більше, ніж дві третини опитаних. Також в середньому половина опитаних вказали на «бажаність» використання різних форм консультування. Разом з тим, звертає увагу на себе той факт, що у реальній практиці життєдіяльності організації ці форми використовуються значно менше (тренінг використовується в середньому вдвічі менше, консультації – в півтора рази менше).

Другу групу утворили такі форми: забезпечення персоналу інформацією про зміст та особливості орієнтації на клієнта (книги, CD, відеофільми, веб-сторінки тощо) («реальні» форми – 32,5%, «бажані» форми – 30,7%); стажування у зарубіжних комерційних організаціях («реальні» форми – 11,4%, «бажані» форми – 29,8%); створення творчих груп персоналу з цієї проблеми («реальні» форми – 21,9%), «бажані» форми – 21,9%). Як бачимо, на доцільність використання зазначених форм роботи в середньому вказала одна третина опитаних. І особливістю є те, що «бажані» і «реальні» форми за кількісним вираженням або співпадають («творчі групи персоналу») або їх потребують менше («забезпечення відповідною інформацією») або значно більше («стажування у зарубіжних комерційних організаціях»).

І до *третьої групи* віднесено такі форми роботи: випуск спеціальних інформаційних листків, прес-релізів для персоналу з цієї проблеми («реальні» форми – 14,9%, «бажані» форми роботи – 14,0%); проведення психологічних діагностичних обстежень персоналу («реальні» форми – 2,6%, «бажані» форми роботи – 11,4%); зустрічі з персоналом інших комерційних організацій («реальні» форми – 9,6%, «бажані» форми роботи – 11,4%); стажування у вітчизняних комерційних організаціях («реальні» форми – 6,1%, «бажані» форми роботи – 6,1%). Як бачимо, особливістю цієї групи форм є те, що на них вказали в середньому одна сьома – одна

дев'ята опитаних. І так само, як і в другій групі, «реальні» і «бажані» форми за кількісним вираженням або співпадають («стажування у вітчизняних комерційних організаціях»), або їх потребують лише трохи менше («випуск забезпечення інформаційних листів, прес-релізів») або більше («зустрічі з персоналом інших організацій, діагностика персоналу»).

Таблиця 2.5.2

**Співвідношення «реальних» та «бажаних форм» підготовки персоналу комерційних організацій для забезпечення орієнтації на клієнта
(в % від загальної кількості опитаних)**

| Форми роботи | Так («Реальні») | Так («Бажані») |
|---|----------------------------|---------------------------|
| Проведення спеціальних психологічних тренінгів (типу «Орієнтація на клієнта») | 37,7 | 71,1 |
| Проведення групових консультацій для персоналу з вказаної проблеми | 37,2 | 56,1 |
| Проведення індивідуальних консультацій для персоналу з вказаної проблеми | 33,3 | 43,9 |
| Забезпечення персоналу інформацією про зміст та особливості орієнтації на клієнта (книги, CD, відеофільми, веб-сторінки тощо) | 32,5 | 30,7 |
| Стажування у зарубіжних комерційних організаціях | 11,4 | 29,8 |
| Створення творчих груп персоналу з цієї проблеми | 21,9 | 21,9 |
| Випуск спеціальних інформаційних листків, прес-релізів для персоналу з цієї проблеми | 14,9 | 14,0 |
| Проведення психологічних діагностичних обстежень персоналу | 2,6 | 11,4 |
| Зустрічі з персоналом інших комерційних організацій | 9,6 | 11,4 |
| Стажування у вітчизняних комерційних організаціях | 6,1 | 6,1 |

Таким чином, можна говорити про те, що існують *розбіжності* між «реальними» та «бажаними» формами підготовки персоналу до їх орієнтації на клієнта, і найбільше це проявляється щодо проведення спеціальних психологічних тренінгів (типу «Орієнтація на клієнта»). Отже, можна заключити, що використання в організаціях такої форми роботи

створить додаткові можливості для підвищення орієнтації комерційних організацій на клієнта. Ці дані близькі до результатів дослідження, отриманих Т. М. Канівець [85], Т. В. Карамушкою [100] на матеріалі діяльності студентів та аспірантів вищих навчальних закладів, і які також свідчать про незадоволеність опитуваними існуючими формами підготовки та їх орієнтацію на інноваційні форми роботи.

Щодо *психологічної підготовки* персоналу комерційних організацій для підвищення орієнтації на клієнта, то у процесі дослідження встановлено, що переважна більшість персоналу (66,1%) хоче пройти таку підготовку (табл. 2.5.3). Лише 16,0% зазначили, що вони не хочуть проходити таку підготовку і 17,9% респондентів вказали на те, що їм важко відповісти.

Таблиця 2.5.3

Бажання персоналу комерційних організацій пройти спеціальну психологічну підготовку для підвищення рівня орієнтації на клієнта (в % від загальної кількості опитаних)

| Варіанти відповідей | % |
|---------------------|------|
| Так | 66,1 |
| Важко сказати | 17,9 |
| Ні | 16,0 |

Таким чином, результати четвертого підетапу констатувального етапу дослідження вказали на *певні проблеми*, які існують в процесі підготовки персоналу комерційних організацій щодо орієнтації на клієнта, та визначили потребу в психологічній підготовці, зокрема в проведенні психологічних тренінгів.

В цілому результати констатувального етапу дослідження засвідчили *ряд проблем* у рівні розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, а також *вплив на рівень розвитку цього показника багатьох чинників мезо- та мікрорівня*. Окрім того, констатовано потребу персоналу

в психологічній підготовці з цього напрямку роботи.

Про основні підходи та зміст такої психологічної підготовки мова йтиме в 3 розділі монографії.

Висновки до розділу 2

1. Діагностовано, що орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій є *недостатньою*, що проявляється, зокрема, в тому, що рівень розвитку інтегрального показника орієнтації на клієнта комерційних організаціях виявлено лише в однієї п'ятої досліджуваних.

Серед *основних компонентів* найбільш представленим є такий компонент орієнтації на клієнта як розробка та впровадження в організації стандартів, які забезпечують орієнтацію на клієнта, використання спеціальних технологій. Значно менше розвинутим є такий компонент як спеціальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації. І на останньому місці знаходиться такий компонент як навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта.

Серед *складових*, які відносяться до основних компонентів орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій найменш розвинутими є: передавання повноважень співробітникам стосовно реалізації орієнтації на клієнта; робота з усунення помилок; використання тренінгів для навчання персоналу.

2. Виявлено статистично значущі зв'язки між рівнем розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і такими *чинниками мезорівня*:

а) організаційним розвитком (підвищення рівня організаційного

розвитку позитивно впливає на рівень розвитку всіх компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта);

б) організаційною культурою (підвищення рівня розвитку таких типів організаційної культури як культура «влади», культура «ролі», культура «завдань» та культура «особистості» сприяє підвищенню розвитку інтегрального показника орієнтації на клієнта, при цьому особливо виражено цей зв'язок простежується щодо культури «завдань» та культури «особистості»);

в) організаційно-функціональними характеристиками організації, а саме: сферою діяльності організації, формою власності, кількістю працівників (рівень розвитку орієнтації на клієнта по-різному проявляється в різних типах організацій: інтегральний показник орієнтації на клієнта вищий у торговельних організаціях, рівень розвитку клієнторієнтованих стандартів та спеціальних технологій є вищим в організаціях приватної форми власності, але нижчим в організаціях з більшою кількістю працівників та ін.).

3. Констатовано статистично значущі зв'язки між рівнем розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і такими *чинниками мікрорівня*:

а) загальнопрофесійними психологічними характеристиками персоналу (підвищення рівня розвитку комунікативних та емоційних характеристик персоналу сприяє підвищенню рівня розвитку інтегрального показника та окремих компонентів орієнтації на клієнта);

б) спеціальними психологічними характеристиками персоналу (підвищення рівня розвитку дружелюбності у взаємодії з клієнтом, здатності приймати точку зору клієнта сприяє підвищенню рівня розвитку інтегрального показника та всіх компонентів орієнтації на клієнта);

в) організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу, такими як посада в організації, рівень освіти,

стаж трудової діяльності, вік (рівень розвитку орієнтації на клієнта по-різному проявляється в різних категорій персоналу: персонал з вищою посадою більш позитивно оцінює навчання та заохочення персоналу з означеної проблеми, в той час як персонал старшого віку більш критично оцінює цей показник; персонал з вищою освітою та більшим стажем трудової діяльності більш негативно оцінює розробку та впровадження клієнторієнтованої політики організації та відповідної діяльності персоналу та ін.).

Не виявлено статистично значущих зв'язків основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій і таких чинників: на мезорівні – термін існування організації; на макрорівні – тип освіти, стать.

4. Існуюча система підготовки персоналу комерційних організацій лише *частково орієнтована* на підготовку персоналу до орієнтації на клієнта. Про це свідчить те, що таку підготовку пройшла лише одна третина опитаного персоналу комерційних організацій, однак дві третини однозначно хочуть пройти таку підготовку.

Існують *розбіжності між оцінкою персоналом комерційних організацій «реальних» та «бажаних» форм психологічної підготовки персоналу до забезпечення його орієнтації на клієнта.* Це проявляється, зокрема, в необхідності підвищення використання «бажаних» форм підготовки, які забезпечують групову взаємодію персоналу і надання психологічної допомоги, та зниження «реальних», інформаційно-репродуктивних форм підготовки. Провідне місце серед форм роботи, які забезпечують групову взаємодію, відводиться спеціальному психологічному тренінгу, на значущість якого вказало більше ніж дві третини опитаних.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ОРІЄНТАЦІЇ НА КЛІЄНТА

У третьому розділі монографії знайшли відображення мета, завдання та організація формувального експерименту. На основі технологічного підходу представлено основні складові розробки та проведення тренінгу (мета, принципи, методи та інтерактивні техніки, етапи, організаційні форми та ін.). Детально відображено структуру та зміст тренінгової програми, яка була розроблена та апробована в процесі формувального етапу дослідження. Описано кожну із шести тренінгових сесій, яка включала інформаційно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти і творчі домашні завдання. Висвітлено основні групи критеріїв та результати дослідження ефективності формувального експерименту.

3.1. Мета, завдання, методика та організація формувального етапу дослідження

Згідно із загальною структурою дослідження та результатів, отриманих на констатувальному етапі дослідження, було визначено мету та основні завдання третього етапу дослідження, спрямованого на проведення формувального експерименту.

Мета формувального експерименту полягала у розробці та апробації програми тренінгу для розвитку орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій.

Завдання формувального експерименту:

1. Розробити зміст, структуру та критерії ефективності тренінгової програми для підготовки персоналу комерційних організацій до орієнтації на клієнта.

2. Апробувати тренінгову програму для розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

3. Вивчити ефективність тренінгової програми для розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

Гіпотеза дослідження: До *психологічних умов* розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій належать: а) оволодіння персоналом знаннями про зміст, структуру орієнтації на клієнта та її роль у діяльності комерційних організацій; б) аналіз персоналом рівня та чинників розвитку власної орієнтації на клієнта; в) оволодіння персоналом засобами і прийомами здійснення орієнтації на клієнта.

Формувальний експеримент проводився на базі ТОВ «Тека Україна» та включав три етапи дослідження.

Перший етап дослідження передбачав розробку змісту та структури тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» [41].

Другий етап дослідження був спрямований на впровадження тренінгу для підготовки персоналу комерційних організацій до орієнтації на клієнта.

І на *третьому етапі дослідження* було проведено оцінку ефективності тренінгу для підготовки персоналу комерційних організацій до орієнтації на клієнта.

Для вивчення ефективності тренінгу було здійснено перший та другий діагностичні зрізи, проведено кількісний та якісний аналіз. Статистичну обробку даних здійснювали за допомогою пакета статистичної обробки даних SPSS, версія 22.0. [22].

Для проведення формувального експерименту із числа персоналу комерційної організації було підбрано *експериментальну та контрольну* групи, кожна група складалася з 32 осіб.

Експериментальна та контрольна групи персоналу комерційних організацій мали приблизно однакові соціально-демографічні

характеристики (за статтю, віком та професійними характеристиками). Однак, в експериментальній групі проводилось спеціальне навчання персоналу з проблеми орієнтації на клієнта, а в контрольній групі таке навчання не проводилося.

При розробці тренінгу було враховано ряд суттєвих моментів.

По-перше, було враховано *підходи до змісту та структури орієнтації на клієнта* персоналу комерційних організацій [55; 58; 59; 113; 127 та ін.], які знайшли відображення в 1 розділі дисертації, та результати констатувального етапу дослідження, які відображали *найбільш проблемні місця* в рівні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та показали вплив чинників мезорівня та мікрорівня на його розвиток [40; 47; 48; 50; 52; 98], що представлено в 2 розділі роботи.

По-друге, суттєвим також було визначення *типу тренінгу*. Як відомо, в психології тренінги підрозділяються на кілька груп, залежно від їх цілей. Згідно з класифікацією П. К. Власова [29], виділяють чотири групи тренінгів: 1) соціально-орієнтовані, спрямовані на різні форми взаємодії з групою (партнерського спілкування, формування команди, вирішення конфліктів, лідерства, сімейних стосунків тощо); 2) особистісно орієнтовані, спрямовані на розвиток, корекцію, зміни особистісного потенціалу (впевненої поведінки, особистісного росту, групової динаміки, тілесно-орієнтованої терапії, гештальт, психодрама та ін.); 3) тренінги компетенцій, орієнтовані на професійний розвиток та професійне становлення персоналу (ефективної комунікації, мотивації персоналу, ділових переговорів, телефонних продажів, професійної кар'єри, психології в рекламі та ін.); 4) раціональності (прийняття рішень, професійних успіхів, стратегічного планування, Балінтовська група тощо). Відповідно, ми віднесли наш тренінг до третьої групи, тобто, *тренінгів компетенцій, які орієнтовані на професійний розвиток та професійне становлення персоналу*.

По-третьє, було визначено організаційно-технологічну основу

тренінгу. Зазначимо, що такою основою виступив технологічний підхід Л. М. Карамушки [96; 199]. Цей підхід уже було успішно застосовано у процесі підготовки персоналу різного типу організацій з багатьох актуальних проблем організаційної психології (введення змін в організації – О. С. Толков [204], Н. М. Хмель [219], підготовки до роботи в команді – Л. М. Карамушка, О. А. Філь [97], забезпечення гендерної взаємодії персоналу в організації – М. Г. Ткалич [203], здійснення професійної кар'єри в організації - І. О. Бондаревська [14], профілактики та подолання професійного стресу – Д. І. Куриця [124] та ін.), а також психологічної підготовки підприємців до професійної діяльності – О. В. Креденцер [120], розвитку мотивації до підприємницької діяльності – Ю. В. Худякова [221], підготовки підприємців до ведення переговорів – В. І. Лагодзінська [126], профілактики та подолання синдрому професійного вигорання – Г. В. Гнускіна [37] та ін.

Згідно з цим підходом, *психолого-організаційна технологія*, одним із видів якої є *тренінг*, визначається як певна система, яка включає принципи, методи (проблемно-пошукові та інформаційні), інтерактивні техніки (організаційно-спрямовуючі та інформаційно-сміслові) і організаційні форми («комплексні», «локальні» та ін.) у діяльність організаційних психологів; ця технологія сприяє «фокусу» на практичне розв'язання конкретної проблеми в організації та великою мірою сприяє в підготовці організаційних психологів [96; 199].

Щодо *принципів проведення тренінгу*, то до них на основі аналізу літератури [68; 166; 174; 224 та ін.] нами було віднесено такі: 1) проблемність (аналіз у процесі проведення тренінгу професійних ситуацій, у вирішенні яких виникають певні труднощі); 2) активність (залучення всіх учасників до активного виконання завдань тренінгу, як аудиторних, так і домашніх); 3) самостійність та творчість (прояв творчого підходу до вирішення завдань); 4) діалогічність (активне обговорення завдань тренінгу у процесі

спільної діяльності та взаємодії); 5) партнерське спілкування (базується на врахуванні інтересів інших учасників взаємодії, їхніх почуттів та емоцій, визначенні цінностей особистості іншої людини, створенні в групі атмосфери безпеки, довіри, відкритості тощо); 6) унікальність (значущість індивідуального досвіду кожного учасника та врахування його індивідуальних особливостей); 7) рефлексивність (постійний зворотний зв'язок щодо отриманих результатів, міри задоволеності заняттями, наявності позитивних та негативних аспектів, змін та розвитку) та ін. При цьому були враховані розробки, які стосувались особливостей активних методів навчання та активно-соціального навчання (Ю. М. Ємельянов [68], А. Б. Коваленко [110], Н. К. Рентюк [178] та ін.), загальних принципів проведення тренінгу (Б. Д. Паригін [166], В. П. Пугачов [174], М. Л. Смульсон [195], Д. Шапиро [224] та ін.), особливостей формування професійних компетенцій психологів та психологічної підготовки менеджерів організацій (А. І. Абрамова [2], О. І. Бондарчук [17], А. М. Грись [56], Н. В. Чепелева [223] та ін.).

Стосовно методів та форм роботи, які використовувались під час проведення тренінгу, до них було віднесено *проблемно-пошукові та інформаційні методи та інтерактивні техніки* (організаційно-спрямовуючі, інформаційно-сміслові), які входили в структуру основних компонентів технології: інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального.

Так, *інформаційно-смісловий компонент* тренінгу передбачав оволодіння учасниками дослідження знаннями про сутність орієнтації на клієнта комерційних організацій, її структуру, характеристику основних компонентів. Окрім того, суттєву роль було приділено аналізу психологічних та організаційно-функціональних характеристик організації, які можуть впливати на рівень розвитку орієнтації на клієнта комерційних організацій (чинникам мезорівня). Також було розкрито сутність і роль психологічних

(загально-професійних та спеціальних), організаційно-професійних та соціально-демографічних характеристик персоналу, які можуть впливати на рівень розвитку орієнтації на клієнта комерційних організацій.

Впровадження інформаційно-сміслового компоненту тренінгу було здійснено в результаті використання таких *інтерактивних технік*: метод «незавершених речень», «мозкових штурмів», роботи в групі, роботи в парах, міжгрупових обговорень, міні-лекцій та ін.

Діагностичний компонент тренінгу був спрямований в основному на діагностику рівня вираженості основних компонентів орієнтації на клієнта комерційних організацій та його інтегрального показника, психологічних характеристик організації та персоналу (загально-професійних та спеціальних), які можуть на нього впливати.

Для реалізації діагностичного компоненту використовувалися такі *інтерактивні техніки*: психологічні практикуми; діагностичні інтерв'ю з колегами; домашні аналітичні завдання; міні-лекції (для представлення результатів власних досліджень та досліджень інших авторів, близьких до теми дослідження).

Корекційно-розвивальний компонент передбачав оволодіння учасниками тренінгу навичками орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій.

Цей компонент включав такі *інтерактивні техніки*: ділові ігри (за допомогою яких моделювались різні ситуації діяльності комерційних організацій); виконання аналітичних завдань в парах (групах); виконання творчих домашніх завдань з метою пошуку резервів вдосконалення діяльності персоналу комерційних організацій; групова розробка пам'яток щодо орієнтації на клієнта та ін.

Згідно з технологічним підходом [96; 199], було визначено такі *основні етапи розробки тренінгу*: а) чітке визначення змісту та завдань; б)

визначення основних інформаційно-сміслових блоків тренінгу (переліку інформаційно-сміслових блоків та питань у кожному блоці, які мають бути проаналізовані в процесі технології, тобто, змісту тренінгових сесій і питань, які розглядались під час їх проведення); в) «переклад» кожного із визначених питань, які входили до тренінгових сесій «мовою» відповідної інтерактивної техніки, описаної в літературі; г) створення нових, ще не існуючих технік, якщо цього потребує завдання технології і зміст відповідних сміслових питань або відчувається обмеженість існуючих технік; е) забезпечення рефлексії результатів проведення тренінгу (за результатами виконання певного етапу, наприклад, роботи протягом одного дня та проведення тренінгу в цілому) та ін.

Зазначимо, що вказані етапи були близькими і до розробок інших авторів [96; 199], які визначили такі складові науково обґрунтованої тренінгової програми: 1) аналіз потреби в тренінгу, тобто діагностика важливих для організації способів зразків поведінки; 2) підбір методів і технік, які відповідають меті і складовим частинам тренінгу; 3) оцінка тренінгової програми, тобто, вимірювання її ефективності.

По-четверте, важливу роль у розробці тренінгу відіграли наявні в психології підходи стосовно розвитку *комунікативної компетентності* особистості (А. А. Кисельова [106], Р. Кінг [107], М. Спенгл, М. Айзенхар [196], О. Г. Трохижина [206], В. М. Федорчук [210], Р. Хинш [218]), Н. Ю. Хрящева [169] та ін.) та *емоційної компетентності* особистості (К. Е. Ізард [78], Х.-Й. Функе, Ю. Вестерманн [216] та ін.).

Так, зокрема, було визначено, що особливо важливу роль в орієнтації персоналу на клієнта відіграє такий вид комунікації персоналу в організації як *міжособистістисне спілкування*, яке являє собою емоційно забарвлені особистісні та ситуативні вербальні та невербальні взаємодії людей, в процесі яких в актуальному режимі «тут і тепер» персонал обмінюється своїми ідеями, почуттями і думками [170].

Також було наголошено, що ефективне міжособистісне спілкування персоналу комерційних організацій щодо орієнтації на клієнта передбачає реалізацію певних *організаційно--психологічних умов*: встановлення психологічного контакту, прояв дружньої та партнерської позиції під час спілкування, вияв емпатії, шанобливого ставлення, співпереживання емоційному стану співрозмовника, врахування його думки, послідовність у своїх діях, дотримання зобов'язань, відкритість у спілкуванні, уміння слухати і уміння чітко доносити свою думку, уникнення маніпулятивних технологій та ін. [73; 85; 88; 106; 108].

По-н'яте, було визначено організаційні основи проведення тренінгу. Обсяг тренінгу становив 56 академічних годин. Кожна із 6 тренінгових сесій включала 6 годин (усього 36 академічних годин). Самостійна робота передбачала по 2 години після кожної тренінгової сесії (усього 12 академічних годин) та заключне творче домашнє завдання (4 години). Також по 2 годин відводилося на вступ та на завершення тренінгу (усього 4 академічні години). Разом з тим, слід враховувати, що залежно від потреб організації та аудиторії, кожна тренінгова сесія може проходити як *самостійний тренінг*, із збільшенням кількості днів та годин, які відводяться на нього (наприклад, одна тематична сесія за необхідності може тривати не 6 годин, а 12 годин).

Організаційно тренінг проходив два рази на місяць у вихідні дні протягом двох місяців (по 12 годин) у вигляді «виїзних занять». Така форма була вибрана для того, щоб забезпечити інтенсивність засвоєння учасниками матеріалу та «концентрації зусиль» на темі тренінгу. В період між очними сесіями учасники тренінгу виконували домашні творчі завдання, що давало їм можливість: а) закріпити знання, уміння та навички, отримані під час очних занять; б) побудувати власний профіль орієнтації на клієнта; в) актуалізувати власний досвід з проблеми; г) осмислити ряд проблем, які потребують подальшого вирішення та ін.

На основі вказаних підходів було розроблено зміст та структуру тренінгу, який розглянуто нижче.

3.2. Зміст і структура тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»

Мета тренінгу: розвиток орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

Завдання тренінгу:

1) оволодіння персоналом комерційних організацій знаннями про зміст та структуру орієнтації на клієнта;

2) аналіз персоналом комерційних організацій власного рівня орієнтації на клієнта та чинників, які обумовлюють його розвиток (за допомогою спеціальних діагностичних методів);

3) оволодіння персоналом комерційних організацій засобами і прийомами забезпечення орієнтації на клієнта.

Загальна структура тренінгу:

Тренінг «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» складається із 6 тренінгових сесій та має таку загальну структуру (табл. 3.2.1):

Тренінгова сесія 1. «Поняття про орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій та її роль у діяльності комерційних організацій».

Тренінгова сесія 2. «Структура та основні компоненти і складові орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій».

Тренінгова сесія 3. «Труднощі, які виникають у процесі реалізації орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій».

Тренінгова сесія 4. «Вплив чинників мезорівня (психологічних та організаційно-функціональних характеристик організації) на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій».

Тренінгова сесія 5. «Роль чинників мікрорівня (загально-професійних психологічних характеристик персоналу) у забезпеченні орієнтації на

клієнта персоналу комерційних організацій».

Тренінгова сесія 6. «Роль чинників мікрорівня (спеціальних психологічних характеристик персоналу) у забезпеченні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій».

Таблиця 3.2.1

Структура та обсяг тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»

| Тематичні сесії | Кількість годин |
|--|------------------------|
| Вступ до тренінгу | 2 |
| Тренінгова сесія 1. «Поняття про орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій та її роль у діяльності комерційних організацій» | |
| <i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій: у чому вона проявляється?»</i> | 2 |
| <i>Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз основних показників орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»</i> | 2 |
| <i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна підвищити орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій?»</i> | 2 |
| <i>Творче домашнє завдання: «Я – клієнт комерційної організації: позитивний та негативний досвід взаємодії з організацією»</i> | 2 |
| Тренінгова сесія 2. «Структура та основні компоненти і складові орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» | |
| <i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних компонентів і складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»</i> | 2 |
| <i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика розвитку основних компонентів і складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»</i> | 2 |
| <i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна сприяти розвитку основних компонентів і складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій?»</i> | 2 |
| <i>Творче домашнє завдання: «Орієнтація на клієнта персоналу мого підрозділу: досягнення та обмеження»</i> | 2 |

| | |
|--|---|
| Тренінгова сесія 3. «Труднощі, які виникають у процесі реалізації орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» | |
| <i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Які труднощі можуть виникати у персоналу комерційних організацій стосовно орієнтації на клієнта?»</i> | 2 |
| <i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика труднощів в орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій»</i> | 2 |
| <i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Психологічні умови подолання труднощів в орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»</i> | 2 |
| <i>Творче домашнє завдання: «Розробка пам'ятки: «Як потрібно взаємодіяти з клієнтами персоналу комерційних організацій?».</i> | 2 |
| Тренінгова сесія 4. «Вплив чинників мезорівня (психологічних та організаційно-функціональних характеристик організації) на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій» | |
| <i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Психологічні та організаційно-функціональні чинники мезорівня: як вони можуть впливати на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій?»</i> | 2 |
| <i>Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика основних психологічних характеристик комерційних організацій, які можуть впливати на орієнтацію на клієнта»</i> | 2 |
| <i>Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна посилити вплив психологічних характеристик персоналу комерційних організацій на їх орієнтацію на клієнта?»</i> | 2 |
| <i>Творче домашнє завдання: «Роль організаційної культури в забезпеченні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»</i> | 2 |
| Тренінгова сесія 5. «Роль чинників мікрорівня (загально-професійних психологічних характеристик персоналу) у забезпеченні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» | |
| <i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Зміст та основні види загально-професійних (комунікативних та емоційних) психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій».</i> | 2 |

Продовження табл.3.2.1

| | |
|---|-----------|
| <i>Діагностичний компонент тренінгу:</i> «Діагностика загально-професійних (комунікативних та емоційних) психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта». | 2 |
| <i>Корекційно-розвивальний компонент:</i> «Як можна розвивати свої загально-професійні (комунікативні та емоційні) психологічні характеристики з метою підвищення орієнтації на клієнта?» | 2 |
| <i>Творче домашнє завдання:</i> «Мої комунікативні та емоційні характеристики, необхідні для орієнтації на клієнта: досягнення та обмеження» | 2 |
| Тренінгова сесія 6. «Роль чинників мікрорівня (спеціальних психологічних характеристик персоналу) у забезпеченні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» | 2 |
| <i>Інформаційно-смісловий компонент тренінгу:</i> «Зміст та основні види спеціальних психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій». | 2 |
| <i>Діагностичний компонент тренінгу:</i> «Діагностика спеціальних психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта». | 2 |
| <i>Корекційно-розвивальний компонент:</i> «Організаційно-психологічні умови розвитку спеціальних психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта»: | 2 |
| <i>Творче домашнє завдання:</i> «У чому проявляється орієнтація на клієнта?» | 2 |
| Заключне творче домашнє завдання: «Профіль моєї комерційної організації щодо орієнтації на клієнта: рівень вираженості, структура, організаційні та особистісні ресурси». | 4 |
| Завершення тренінгу | 2 |
| Усього | 56 |

Кожна тренінгова сесія складається з інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів, а також включає виконання творчого домашнього завдання.

Зміст тренінгу:

Вступ до тренінгу

- криголам: «Знайомство»: «Мене звати... Я працюю... Найбільше у своїй роботі я люблю...»;
- *вивчення очікувань учасників тренінгу* (заповнення індивідуальних робочих аркушів з наступним груповим обговоренням) – учасники відповідають на такі запитання: «Чому я беру участь у тренінгу?»; «Що б я хотів принести нового у свою роботу після проходження тренінгу?»;
- «*мозковий штурм*» (*груповий варіант*): «Визначення правил групової роботи (визначення правил міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі)».
- *мультимедійна презентація*: «Яким буде наш тренінг? (Визначення мети та завдань тренінгу)»;
- *групове обговорення*: «Як ми будемо працювати сьогодні?» (визначення організаційних питань – тривалість роботи, кількість перерв тощо);
- Для підготовки вступу до тренінгу використано наявні в літературі розробки, виконані, зокрема, в рамках технологічного підходу [199].

Тренінгова сесія 1. «Поняття про орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій та її роль у діяльності комерційних організацій»

Вступ до тренінгової сесії. Мета, завдання, організація тренінгової роботи.

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій: у чому вона проявляється?»

- *метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій полягає в...»;
- *робота в малих групах*: «Що таке орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій? Які основні складові в ній можна виділити?» (виконується на основі результатів попереднього завдання, їх аналізу, узагальнення, доповнення тощо);
- *міжгрупове обговорення*: «Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій: суттєві характеристики» (кожна група по черзі представляє результати своєї роботи, інші групи задають уточнюючі та проблемні питання, виділяють специфіку свого бачення цієї проблеми. У результаті такого обговорення приймається базове розуміння орієнтації на клієнта комерційних організацій).

Діагностичний компонент тренінгу «Аналіз основних показників орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»:

• *Робота в парах* (пари створюються із представників різних підрозділів). *Творче діагностичне завдання*: «На основі власного досвіду загадайте конкретні приклади того, як комерційні організації взаємодіють з Вами, як з клієнтом. Опишіть показники їх діяльності, які свідчать про те, що ці організації тією чи іншою мірою орієнтуються на Вас, як на клієнта (наприклад, регулярно присилають Вам інформацію про нові послуги чи нові товари; запитують, якою мірою Ви задоволені їх роботою; вітають Вас з Днем народження, пропонують цікаві акції та ін.). Систематизуйте ці показники та виділіть певні групи показників орієнтації на клієнта. Представте результати Вашої роботи Вашим колегам в інших парах та обговоріть отримані результати»);

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна підвищити орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій?»

Ділова гра: «Уявіть собі, що Ви – новий керівник комерційної

організації. Ви хочете представити своїм працівникам нову концепцію орієнтації на клієнта. Складіть основний перелік складових роботи, які, на Ваш погляд, мають реалізуватися у повсякденній роботі з клієнтом Вашої організації. Аргументуйте їх значущість та переконайте працівників в їх необхідності».

(Для проведення рольової гри за бажанням або за рекомендацією тренера підбираються 4-5 учасників тренінгу, які по черзі виконують роль «керівника», тобто, демонструють взаємодію з персоналом з означеної проблеми. При цьому суттєвим є те, що наступний керівник не має бачити дій попередніх керівників, і з цією метою він знаходиться не в аудиторії, а за дверима. Учасники тренінгу, які виконують роль «працівників», чинять опір виступу «керівників». Після завершення взаємодії учасники тренінгу «арбітри» обговорюють разом з іншими учасниками досягнення та обмеження кожного «керівника», також обираються найбільш адекватні способи взаємодії. При цьому враховуються як думки «керівників», так і думки «працівників». Для реалізації ділової гри було використано загальну схему її проведення, яка наведена в літературі [199]).

Підведення підсумків тренінгової сесії.

Творче домашнє завдання: «Я – клієнт комерційної організації: позитивний та негативний досвід взаємодії з організацією». (Підготовка есе).

(В есе наведіть по 2-3 приклади як «позитивної», так і «негативної» орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. Опишіть, в якій мірі у кожному випадку були задоволені Ваші потреби, який був у Вас емоційний стан, чи виникало у Вас бажання подальшої взаємодії з цією організацією, чи, навпаки, бажання припинення цієї взаємодії. Зробіть відповідні висновки).

Тренінгова сесія 2. «Структура та основні складові орієнтації на

клієнта персоналу комерційних організацій»

Вступ до тренінгової сесії. Мета, завдання, організація тренінгової роботи.

- *Актуалізація попереднього досвіду* (досвіду участі в попередньому занятті тренінгу): «Що мені запам'яталося із попередньої зустрічі?».
- *Представлення та аналіз результатів виконання домашнього завдання:* «Я – клієнт комерційної організації: позитивний та негативний досвід взаємодії з організацією».

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Аналіз основних складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»

- *метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій передбачає ...»;
- *робота в малих групах та міжгрупове обговорення:* «Які основні компоненти і складові входять до структури орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій?»;
- *мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Психологічні особливості орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» (для підготовки міні-лекції використовуються наявні авторські розробки [42; 47; 49; 52] та роботи інших авторів [127; 147; 156; 215 та ін.).

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика розвитку основних компонентів і складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»

• *психологічний практикум:* «Діагностика основних компонентів і складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій».

(Для проведення психологічного практикуму використовується методика «Орієнтація підприємства на клієнта» Ф. В. Нерлінгера (модифікація Л. М. Карамушки, Я. В. Гончаренко) [147]. Методика дає можливість проаналізувати вираженість трьох основних компонентів орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій: а) спеціальну

політику організації і діяльність персоналу щодо орієнтації на клієнта; б) розробку та впровадження персоналом стандартів і технологій, які забезпечують орієнтацію на клієнта; в) навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта). Зазначені компоненти включають 20 складових орієнтації на клієнта.

Робота виконується учасниками тренінгу індивідуально, далі за допомогою тренера здійснюється обробка отриманих результатів, які потім обговорюються (спочатку в парах, а потім в цілому в групі).

Загалом, в результаті психологічного практикуму визначаються *досягнення та обмеження* конкретної організації щодо орієнтації її персоналу на клієнта.

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна сприяти розвитку основних компонентів і складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій?»

- *Робота в малих групах: Аналітичне завдання «Як підвищити орієнтацію на клієнта персоналу моєї організації?»*.

(З урахуванням результатів, отриманих під час проведення психологічного практикуму та власного досвіду роботи в організації, обговорюються конкретні компоненти і складові орієнтації персоналу на клієнта, які потребують подальшого розвитку. Наприклад, як досягнути того, щоб орієнтація персоналу на клієнта стала дійсно важливою складовою загальної політики організації (стала справжньою, а не демонструвалась лише на словах; щоб клієнти не розглядалися лише як джерело прибутку та ін.), або, за допомогою яких методів і технологій можна враховувати потреби клієнтів та ін. Учасники тренінгу за власним бажанням розподілились по групах (бажано, щоб в них були представники різних підрозділів) і кожна група аналізувала ситуацію (за власним вибором) та пропонувала шляхи її вирішення).

Підведення підсумків тренінгової сесії.

- **Творче домашнє завдання: «Орієнтація на клієнта персоналу мого підрозділу: досягнення та обмеження».**

Завдання полягає в тому, щоб проаналізувати позитивні (досягнення) та негативні (обмеження) вияви орієнтації на клієнта персоналу свого підрозділу. Для проведення аналізу доцільно враховувати рівень вираженості основних компонентів і складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, які виділені під час психологічного практикуму. У результаті такої роботи необхідно виділити: а) методи і прийоми, які використовуються в підрозділі, і які дають позитивний ефект щодо орієнтації персоналу на клієнта, і які також можна порекомендувати іншим організаціям; б) виділити найбільш «проблемні місця» щодо орієнтації персоналу підрозділу на клієнта і запропонувати шляхи їх вирішення.

Тренінгова сесія 3. «Труднощі, які виникають у процесі реалізації орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»

Вступ до тренінгової сесії. Мета, завдання, організація тренінгової роботи.

- *Актуалізація попереднього досвіду* (досвіду участі в попередньому занятті тренінгу): «Що мені запам'яталося із попередньої зустрічі?».
- *Представлення та аналіз результатів виконання домашнього завдання:* «Орієнтація на клієнта персоналу мого підрозділу: досягнення та обмеження».

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Які труднощі можуть виникати в персоналу комерційних організаціях стосовно його орієнтації на клієнта?»

- *метод незавершених речень* (індивідуальна робота): «У роботі з клієнтами я зустрічаюсь з такими труднощами...»;
- *робота в малих групах* (групи створюються із представників різних

підрозділів) та міжгрупове обговорення: «Труднощі у персоналу мого підрозділу щодо орієнтації на клієнта: які вони?»;

- *мультимедійна презентація (міні-лекція):* «Організаційно-економічні та психологічні труднощі в орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» (для підготовки міні-лекції використовуються наявні бібліографічні ресурси [8; 63; 127; 156; 240; 247 та ін.]).

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика труднощів в орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»

- *Робота в парах (пари створюються із представників різних підрозділів):* «На основі власного досвіду загадайте конкретні приклади того, які у Вашому підрозділі виникли труднощі з орієнтацією на клієнта. Опишіть ці ситуації та здійсніть їх класифікацію. Більш детально проаналізуйте ситуації, які свідчать про психологічні труднощі комерційних організацій щодо орієнтації персоналу на клієнта (наприклад, невміння персоналу спілкуватися з клієнтами, здійснювати контроль у спілкуванні, виникнення конфліктів у взаємодії з клієнтами, невміння управляти своїми емоціями, ігнорування інтересів клієнта, відсутність дружелюбності у спілкуванні з клієнтами, відсутність постійних зв'язків з клієнтами, відсутність орієнтації на навчання тощо). Поділіться результатами своєї роботи з представниками інших робочих пар та обговоріть отримані результати. Визначте, які спільні та відмінні труднощі в орієнтації на клієнта названі у ваших парах»).

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Психологічні умови подолання труднощів в орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»

Ділова гра: «Взаємодія персоналу з клієнтом: як її будувати найкраще?»:
(Ділова гра зорієнтована на моделювання різних ситуацій, в яких у персоналу комерційної організації виникають труднощі у взаємодії з клієнтом. Наприклад, моделюються ситуації безпосередньої взаємодії

персоналу з клієнтами в торговельному центрі, по телефону, в чатах тощо. На кожен ситуацію підбирається по 3-4 учасника тренінгу, які виконують роль «працівників» і здійснюють взаємодії з клієнтом (по черзі). Також на кожен ситуацію із учасників тренінгу підбираються «клієнти». Ситуації безпосередньої взаємодії програються, а ситуації опосередкованої взаємодії описуються (які дії доцільно було б здійснювати «працівнику»). Активність учасників взаємодії оцінюють «арбітри». Після завершення взаємодії учасники тренінгу – «арбітри» – обговорюють разом з іншими учасниками досягнення та обмеження кожного «працівника», також обираються найбільш адекватні способи взаємодії. При цьому враховуються як думки «працівників», так і думки «клієнтів»).

Підведення підсумків тренінгової сесії.

• ***Творче домашнє завдання:*** «Розробка пам'ятки «Як потрібно взаємодіяти з клієнтами персоналу комерційних організацій».

(З урахуванням виконаних на тренінговій сесії завдань, власного досвіду та наявних інформаційних джерел розробити пам'ятку для своїх колег про те, які прийоми та методи слід використовувати у своїй роботі для того, щоб найкраще взаємодіяти з клієнтами).

Тренінгова сесія 4. «Вплив чинників мезорівня (психологічних та організаційно-функціональних характеристик організації) на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій»

Вступ до тренінгової сесії:

- *Мета, завдання, організація тренінгової роботи.*
- *Актуалізація попереднього досвіду* (досвід участі в попередньому занятті тренінгу): «Що мені запам'яталося із попередньої зустрічі?».
- *Представлення та аналіз результатів виконання домашнього завдання:* «Розробка пам'ятки «Як потрібно взаємодіяти з клієнтами персоналу комерційних організацій».

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Психологічні та організаційно-функціональні чинники мезорівня: як вони можуть впливати на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій?»

- *«Мозковий» штурм» (групова форма роботи):* «Визначення чинників мезорівня, які можуть впливати на орієнтацію персоналу комерційних організацій на клієнта»;

- *Робота в малих групах та міжгрупове обговорення:* «Аналіз психологічних та організаційно-функціональних характеристик комерційних організацій, від яких залежить орієнтація їх персоналу на клієнта». На основі переліку чинників, які виділені під час виконання попереднього завдання, створюються малі групи, які аналізують окремо зміст виділених чинників (наприклад, організаційна культура, сфера, в якій працює організація, кількість людей в організації, термін існування організації та ін. і розкривають їх значення у вирішенні проблеми орієнтації персоналу на клієнта). Потім здійснюється представлення результатів роботи кожної групи та виділяються найбільш важливі чинники мезорівня.

- *Міні-лекція:* «Вплив психологічних та організаційно-функціональних характеристик комерційних організацій на орієнтацію на клієнта персоналу». (Для підготовки міні-лекції використовуються наявні бібліографічні ресурси [76; 171; 172]) та розробки автора [40; 46; 48; 50; 248]).

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика основних психологічних характеристик комерційних організацій, які можуть впливати на орієнтацію на клієнта»

- *Психологічний практикум:* «Діагностика рівня організаційного розвитку комерційних організацій». (Для проведення психологічного практикуму використовується методика «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга [76], модифікація Л. М. Карамушки [86],

за допомогою якої вивчаються такі показники організаційного розвитку підрозділу як «організаційна зрілість» та «проблемність організаційного розвитку», на основі яких виділяються такі рівні організаційного розвитку комерційних організацій як «конструктивний», «проблемний» та «кризовий». Обговорюється роль показників організаційного розвитку у забезпеченні орієнтації персоналу комерційних організацій на клієнта);

- *Психологічний практикум: «Визначення типу організаційної культури комерційних організацій».* (Проведення психологічного практикуму здійснюється за допомогою опитувальника «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [90; 200], який дає можливість визначити різні типи організаційної культури: культуру «ролі»; культуру «завдання»; культуру «влади»; культуру «особистості» та охарактеризувати їх значення в орієнтації на клієнта. Як і в попередній тренінговій сесії, робота виконується учасниками тренінгу індивідуально, далі за допомогою тренера здійснюється обробка отриманих результатів, які потім обговорюються (спочатку в парах, а потім в групі. Також обговорюється, чи є відмінності між організаційною культурою в промислових і торговельних організаціях, організаціях, які відрізняються між собою за кількісним складом і терміном функціонування.

В цілому, в результаті психологічного практикуму визначаються рівень організаційного розвитку і тип організаційної культури в різних підрозділах цієї комерційної організації та висвітлюється їх роль в забезпеченні орієнтації на клієнта персоналу організації.

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна посилити вплив психологічних характеристик персоналу комерційних організацій на їх орієнтацію на клієнта?»

- *Аналітичне завдання в групах та міжгрупове обговорення: «Як можна сприяти «організаційній зрілості» Вашої комерційної організації? Як це може вплинути на посилення її орієнтації на клієнта?»* (При цьому

враховується, що «організаційна зрілість» характеризується тим, що в організації створено сприятливі умови праці; переважає демократичний стиль управління; налагоджене ефективне ділове спілкування; спостерігається чітке виконання функцій; розроблена прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками, працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації, напрямків її діяльності тощо) [76]).

- ***Підведення підсумків тренінгової сесії.***

Творче домашнє завдання: «Роль організаційної культури в забезпеченні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»:

(Опишіть, якою є організаційна культура Вашого підрозділу. Як вона впливає (негативно чи позитивно) на орієнтацію на клієнта. Що б Ви порекомендувати змінити або посилити у розвитку організаційної культури Вашої організації, щоб підвищити орієнтацію персоналу на клієнта. Чи варто поєднувати кілька типів організаційних культур для забезпечення орієнтації персоналу на клієнта?»).

Тренінгова сесія 5. «Роль чинників мікрорівня (загально-професійних психологічних характеристик персоналу) у забезпеченні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій».

Вступ до тренінгової сесії:

- *Мета, завдання, організація тренінгової роботи.*
- *Актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередньому занятті тренінгу): «Що було цікавим для мене на попередньому занятті?».*
- *Представлення та аналіз результатів виконання домашнього завдання: «Роль організаційної культури в забезпеченні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»;*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Зміст та

основні види загально-професійних (комунікативних та емоційних) психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій»

- *Робота в парах:* «Комунікативні та емоційні характеристики, які сприяють (заважають) орієнтації персоналу на клієнта»;

- *Міні-лекція:* «Комунікативні та емоційні психологічні характеристики персоналу комерційних організацій, які впливають на його орієнтацію на клієнта: які вони?» (Для підготовки презентації використовуються наявні наукові джерела [78; 106; 107; 169; 196; 216; 218]).

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика загально-професійних (комунікативних та емоційних) психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта»

- *Психологічний практикум:* «Оцінка самоконтролю у спілкуванні». (Психологічний практикум здійснюється за допомогою методики «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» М. Снайдера [167], яка дає можливість діагностувати рівень самоконтролю персоналу у спілкуванні. Відповідно до моделі орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, наведеній в розділі 1 дисертації, ця характеристика належить до комунікативних характеристик персоналу, що входять у групу загально-професійних психологічних характеристик, які забезпечують орієнтацію на клієнта);

- *Психологічний практикум:* «Діагностика «емоційного інтелекту». (В основу проведення психологічного практикуму покладено методику «Діагностика «емоційного інтелекту» Н. Холла [213], яка дає можливість вивчати такі емоційні характеристики особистості, які є складовими емоційного інтелекту: емоційна обізнаність; самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей; управління емоціями; загальний показник емоційного інтелекту. Згідно моделі орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, наведеній в розділі 1 дисертації, ця характеристика належить до емоційних характеристик персоналу, які

входять у групу загально-професійних психологічних характеристик, які забезпечують орієнтацію на клієнта).

Робота виконується учасниками тренінгу індивідуально, далі за допомогою тренера здійснюється обробка отриманих результатів, які потім обговорюються (спочатку в парах, а потім в групі).

Корекційно-розвивальний компонент: «Як можна розвивати свої загально-професійні (комунікативні та емоційні) психологічні характеристики з метою підвищення орієнтації на клієнта?»:

• *Робота в групі: «Віч-на-віч»* [210]. (За допомогою вправи створюється атмосфера довіри, відкритості та розвивається сензитивність). (Учасникам тренінгу пропонується утворити внутрішнє та зовнішнє коло з однаковою кількістю людей таким чином, щоб учасники кожної пари стояли обличчям один до одного (віч-на-віч). Вони повинні продовж однієї хвилини дивитися один на одного. При цьому не рекомендується відводити очі, сміятися та ін. Потім всі учасники із внутрішнього кола переходять за годинниковою стрілкою до наступного партнера і процедура повторюється. Учасники внутрішнього кола пересуваються до тих пір, поки не повернуться до свого першого партнера. На цьому вправа закінчується, всі сідають на свої місця. Після завершення вправи тренер пропонує обговорити такі питання: «Ваш стан на початку і в кінці вправи»; «Що хотілося сказати або зробити?»; «Що думалося в той момент, коли розглядали партнера?»; «Які почуття виникають під час «контакту» з різними партнерами?»; «З ким із партнерів було легко (важко) виконувати цю процедуру? З якої причини?»; «Які зовнішні сигнали використовувалися, щоб «прочитати» свого партнера?»;

• *Робота в групі: «Чарівне слово»* [210]. (Вправа спрямована на встановлення контакту з членами групи). (Вільно пересуваючись по кімнаті, потрібно встановити контакт із співрозмовником, сказавши кілька слів, які могли б налагодити щирі, теплі і привітні стосунки. При цьому доцільно використовувати такі «чарівні слова», як «будьте ласкаві», «прошу»

«вибачте мені», «дякую» тощо. Бажано зробити це з максимальною кількістю учасників. У процесі обговорення аналізуються всі «чарівні слова», які можуть сприяти встановленню контакту з іншою людиною);

- *Робота в групі:* «Відчуй іншого» [210]. (Вправа спрямована на розпізнавання емоційних станів людей). (Кожен учасник повинен протягом 2-3 хвилин описати настрій кого-небудь із групи. Уявіть собі, відчуйте людину, її стан, емоції, переживання – все це напишіть. Потім усі ознаки зачитуються вголос і підтверджується їхня правильність);

- *Робота в парах:* «Моя взаємодія з клієнтом». (Наведіть конкретні приклади того, як Ви вирішували ті чи інші складні ситуації взаємодії з клієнтом, і як Ваші комунікативні та емоційні характеристики сприяли або перешкоджали цьому).

- ***Підведення підсумків тренінгової сесії.***

Творче домашнє завдання: «**Мої комунікативні та емоційні характеристики, необхідні для орієнтації на клієнта: досягнення та обмеження**». (За допомогою методик «Чи вмієте Ви слухати?» [167], «Визначення рівня конфліктостійкості» [213], «Визначення стилю міжособистісної взаємодії» С. В. Максимова, Ю. А. Лобейко [213] проаналізуйте особливості розвитку ваших комунікативних характеристик, необхідних для орієнтації на клієнта. Окресліть позитивні та негативні аспекти у розвитку цих характеристик.

На основі проведеної діагностики комунікативних та емоційних характеристик, яка була здійснена в аудиторії та в домашніх умовах, проведіть аналіз того, які з цих характеристик є найбільш «виграшними» (тобто, досягають високого або середнього рівня), і як можна їх найбільш оптимально використати для підвищення рівня орієнтації на клієнта, а які є найменш «виграшними» (досягають низького рівня) і як цей рівень можна підвищити.

З урахуванням інтернет-ресурсів підберіть тренінги та вебінари, які

б Ви порекомендували пройти собі та своїм колегам з метою підвищення рівня розвитку цих комунікативних якостей).

Тренінгова сесія 6. «Роль чинників мікрорівня (спеціальних психологічних характеристик персоналу) у забезпеченні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій».

Вступ до тренінгової сесії :

- *Мета, завдання, організація тренінгової роботи.*
- *Актуалізація попереднього досвіду (досвіду участі в попередньому занятті тренінгу): «Що було цікавим для мене на попередньому занятті?».*
- *Представлення та аналіз результатів виконання творчого домашнього завдання «Мої комунікативні та емоційні характеристики, необхідні для орієнтації на клієнта: досягнення та обмеження».*

Інформаційно-смісловий компонент тренінгу: «Зміст та основні види спеціальних психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій»

- *Мозковий штурм: «Які спеціальні психологічні характеристики персоналу необхідні для роботи з клієнтом?»;*
- *Міні-лекція: «Спеціальні психологічні характеристики персоналу та їх вияв у різних групах працівників комерційних організацій». (Для підготовки презентації використовуються відповідні літературні джерела [127; 147; 156; 215].*

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика спеціальних психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта»

- *Психологічний практикум: «Аналіз характеристик особистості з*

орієнтацією на клієнта». (Для проведення психологічного практикуму використовується методика «Характеристика особистості з орієнтацією на клієнта» Ф. В. Нерлінгера [147], яка дає можливість визначити такі характеристики: а) сумлінність у виконанні своїх функцій, які пов'язані із орієнтацією на клієнта; б) дружелюбність у взаємодії з клієнтом; в) емоційна стабільність у процесі здійснення професійної діяльності, спрямованої на забезпечення орієнтації на клієнта. Відповідно до моделі орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, наведеної в розділі 1 дисертації, ці характеристики належать до спеціальних характеристик персоналу, які забезпечують орієнтацію на клієнта);

• *Психологічний практикум: «Моя здатність приймати перспективи».* (За допомогою методики «Здатність приймати перспективи» Ф. В. Нерлінгера [147] визначте такі Ваші характеристики: складність аналізу тих чи інших речей з точки зору інших людей; здатність, коли сердитися на кого-небудь, хоча б на мить перенестись у ситуацію, яка викликає роздратування; здатність розглядати будь-яку річ з різних боків та врахувати обидві сторони; якщо думки деяких людей не збігаються, то розглядати аргументи кожної зі сторін, перш ніж приймати рішення; краще розуміння друзів, якщо уявити їхнє бачення речей. Визначте, що Вам потрібно зробити для того, щоб підвищити свою здатність приймати точку зору інших, і як це може вплинути на посилення Вашої орієнтації на клієнта);

Робота виконується учасниками тренінгу індивідуально, далі за допомогою тренера здійснюється обробка отриманих результатів, які потім обговорюються (спочатку в парах, а потім в групі). Також аналізуються вияви вказаних характеристик у працівників з різним типом освіти, різним стажем роботи, різним віком та ін.

• *Психологічний практикум: «Орієнтація на цілі навчання або на цілі, спрямовані на досягнення результату».* (Психологічний практикум

проводиться за допомогою методики «Орієнтація на цілі навчання або на цілі, спрямовані на досягнення результату» [147], яка діагностує орієнтацію персоналу комерційних організацій у процесі взаємодії з клієнтом на цілі, спрямовані на досягнення результату, або на цілі навчання (розвитку). Як зазначається у розділі 1 дисертації, ці характеристики також відносяться до спеціальних характеристик персоналу, які забезпечують орієнтацію на клієнта).

Корекційно-розвивальний компонент: «Організаційно-психологічні умови розвитку спеціальних психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта»:

- *Ділова гра:* «Імітація роботи агента центру обслуговування клієнтів по телефону (модифікація завдання, розробленого Ф. В. Нерлінгером [147]).

Завдання виконується в три етапи:

1 етап. Спочатку серед учасників тренінгу відбираються ті учасники, які бажають виконати роль «агента центру обслуговування клієнтів», які по черзі будуть виконувати цю роль, не знаючи того, як її виконували попередні «агенти». Також обирається учасник, який буде виконувати роль «клієнта, який висловлює скаргу». Окрім того, підбираються учасники тренінгу на виконання ролі «арбітрів», які за розробленими критеріями будуть оцінювати дії всіх «агентів», аналізувати вияви ними спеціальних психологічних характеристик, необхідних для орієнтації на клієнта.

2 етап. Далі «агентів» знайомлять з інструкцією щодо виконання їх ролі, яка розробляється ведучим. Завдання для «агента» полягає в тому, що він повинен справитися з типовими ситуаціями, які виникають в роботі агента центру телефонного обслуговування клієнтів. Наприклад, він повинен провести розмову по телефону з клієнтом, який скаржиться на те, що з його рахунку було здійснено відрахування. Клієнт, який скаржиться, вперто стверджує, що у нього немає боргів. «Агент» повинен вирішити

проблему і написати керівнику доповідну про цю скаргу та спосіб її вирішення.

3 етап. «Арбітри» класифікують поведінку кожного «арбітра» за розробленими критеріями стосовно того, наскільки вона співвідноситься із оптимальною поведінкою в таких ситуаціях. При цьому будь-яка поведінка співвідноситься із спеціальними психологічними характеристиками, які необхідні персоналу для орієнтації на клієнта. Наприклад, спостереження того, як «агент» проявляє уважне ставлення до ситуації та чуйне ставлення до клієнта, детально розбирається із скаргою клієнта, але при цьому не стає нечесним по відношенню до своєї організації, може розцінюватись, як його здатність приймати перспективи, тобто, здатність – перш ніж приймати рішення – розглядати будь-яку ситуацію з різних боків, враховувати побажання обидвох сторін, аналізувати аргументи кожної зі сторін.

Підведення підсумків тренінгової сесії.

Творче домашнє завдання: «У чому проявляється орієнтація на клієнта?» (модифікація завдання, розробленого Р. Хінш, С. Вітманн [218]). (Уявіть собі предмет, який, можливо, міг би Вас зацікавити: автомобіль, комп'ютер, відеокамера тощо. Відвідайте різні магазини та отримайте інформацію про цей предмет у продавців-консультантів. В жодному випадку не дайте себе умовити зробити покупку. Після трьох-чотирьох консультацій проранжуйте продавців, які Вас консультували. Зробіть висновок про те, який Вам сподобався найбільше, а який найменше. Скоріше за все, Ви зробите висновок про те, що «хороший» продавець цікавився Вашими побажаннями, уявленнями і потребами і не намагався схилити Вас до купівлі товару, в той час, як «поганий» продавець на перший план ставив характеристики товару, який рекламувався).

Заключне творче домашнє завдання: «Профіль моєї комерційної організації щодо орієнтації на клієнта: рівень вираженості, структура, організаційні та особистісні ресурси». (Зверніться до всіх матеріалів

тренінгу та ще раз визначте, якою є орієнтація на клієнта персоналу Вашої комерційної організації. Проаналізуйте її позитивні та негативні сторони (тобто, досягнення та обмеження). Підсумуйте, які організаційні та особистісні ресурси Ваша організація може використати для підвищення орієнтації персоналу на клієнта).

Заклучна частина тренінгу включає:

- *рефлексивний аналіз*: «*Мої думки про тренінг*»: «Якою мірою тренінг задовольнив Ваші очікування?»; «Що найбільше сподобалось (не сподобалось) Вам в тренінгу?»; «Чи порадили би Ви пройти такий тренінг своїм колегам (друзям)?».

3.3. Аналіз ефективності впровадження тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»

Вивчення ефективності тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» здійснювалось за допомогою трьох *груп критеріїв* та відповідних методик для їх вивчення.

Зазначимо, що обрані критерії стосувались особливостей володіння персоналом комерційних організацій знаннями про сутність та структуру орієнтації на клієнта, розвиток чинників мікрорівня (психологічних характеристик персоналу, які відносилися до двох груп, загально-професійних та спеціальних). Це було обумовлено, по-перше, тим, що в основі розвитку будь-якого феномену в організації лежить розуміння персоналом сутності явища, що вивчається. По-друге, як показали результати констатувального етапу дослідження, ці психологічні характеристики мають позитивний статистично значущий зв'язок з рівнем орієнтації персоналу на клієнта. По-третє, на зміни в їх розвитку можна було вплинути протягом 2-3 місяців тренінгової роботи. По-четверте, сама організаційна форма передбачала участь у тренінгу персоналу, який,

власне, здійснює взаємодію з клієнтом.

Що стосується чинників мезорівня (організаційного розвитку і типу організаційної культури), то нами було враховано ту обставину, що позитивний вплив на ці чинники потребує значно більше часу, і при цьому важливе місце має відводитись навчання менеджерів організації, які відповідають за цю роботу.

Розглянемо детальніше названі критерії вивчення ефективності формувального експерименту.

Перша група критеріїв стосувалась рівня знання персоналом базових понять, які відносяться до орієнтації на клієнта («сутність орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій», «основні компоненти орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій», «психологічні чинники орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»). Для вивчення цих критеріїв використовувалась розроблена автором анкета.

Друга група критеріїв стосувалась рівня розвитку загальнопрофесійних особистісних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта: а) комунікативних (орієнтація на прийняття партнера); б) емоційних (розпізнавання емоцій інших людей).

Для дослідження цих критеріїв застосовувались методики: «Діагностика мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях» І. Д. Ладанова, В. А. Уразаєва [213]; «Діагностика «емоційного інтелекту» Н. Холла [213].

Слід зазначити, що вибір цих критеріїв був обумовлений тим, що, як видно із результатів констатувального експерименту, наведених в підрозділі 2.4, ці характеристики мають статистично значущі зв'язки з інтегральним показником орієнтації на клієнта і відображають різні вектори професійної діяльності персоналу, які стосуються орієнтації на клієнта. Так, стосовно комунікативних якостей, то слід зазначити, що мова йшла про мотиваційні характеристики (орієнтація на прийняття партнера). Щодо

емоційних характеристик, то йшлося про характеристики, які необхідні для взаємодії з іншими людьми (розпізнавання емоцій інших людей).

Третя група критеріїв стосувалась рівня розвитку спеціальних особистісних характеристик персоналу (дружність у взаємодії з клієнтом, здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом).

Для їх вивчення використовувались такі методики: «Характеристика особистості з орієнтацією на клієнта» [147], «Здатність приймати перспективи» [147], розроблені Ф. В. Нерлінгером.

Як і в ситуації із критеріями першої групи, тут були враховані такі самі особливості: обрані критерії мають статистично значущі зв'язки з інтегральним показником орієнтації на клієнта і відображають різні вектори професійної діяльності персоналу, які стосуються орієнтації на клієнта.

Для обробки отриманих даних було використано такі статистичні методи: непараметричний «критерій χ^2 » для порівняння результатів формуального експерименту в експериментальній та контрольній групі, а також непараметричний «*G*-критерій знаків» для аналізу показника у одній і тій самій вибірці, але через певний період [189].

Тепер звернемося до даних, отриманих в процесі вивчення ефективності тренінгової програми.

Проаналізуємо результати, які отримані *за першою групою критеріїв*. Отримані дані свідчать про те, що за результатами другого зрізу знайдено статично значущі відмінності між експериментальною і контрольною групами за критерієм χ^2 за таким критеріями: рівень знання персоналом таких феноменів: «сутність орієнтації на клієнта» ($p < 0,05$), «основні компоненти орієнтації на клієнта» ($p < 0,001$) та «чинники розвитку орієнтації на клієнта» ($p < 0,01$).

Також констатовано, що за *G*-критерієм знаків виявлено підвищення рівня вираженості в експериментальній групі в другому зрізі за всіма трьома критеріями: рівень знання персоналом таких феноменів як «сутність

орієнтації на клієнта» ($p < 0,05$), «основні компоненти орієнтації на клієнта» ($p < 0,001$) та «чинники розвитку орієнтації на клієнта» ($p < 0,01$) (табл. 3.3.1).

Так, стосовно рівня знання учасниками дослідження «сутності орієнтації на клієнта», то рівень вираженості цього показника в експериментальній групі значно підвищився після другого зрізу порівняно з першим зрізом (56,3% проти 25,0%), в той час як в контрольній групі такі зміни були не значними – 31,3 % проти 28,1% (табл.3.3.1). Відповідно, значно зменшились після другого зрізу дані, які стосувались низького рівня вираженості цього показника: експериментальна група (3,1% проти 31,3%). Разом з тим, в контрольній групі це співвідношення суттєво не змінилось (28,1% проти 37, 5%).

Така ж ситуація спостерігається і щодо такого показника як «основні компоненти орієнтації на клієнта». В експериментальній групі дані, які стосуються високого рівня вираженості першого і другого зрізів за цим показником в експериментальні групі, виглядають таким чином – 59,3% проти 9,4% (табл.3.3.1).

Однак, у контрольній групі кількість опитуваних з високим рівнем вираженості цього показника навіть дещо зменшилась – з 12,5% до 9,4%. Така сама тенденція зафіксована і щодо низького рівня вираженості цього показника. В експериментальній групі спостерігається суттєве зменшення цього показника під час проведення другого зрізу – 6,3% проти 50,0%, в той час як в контрольній групі таке зменшення не є дуже вираженим – лише 46,9% проти 53,1%.

І, насамкінець, висвітливо зміни, які відбулися в рівні знання такого феномену як «чинники розвитку орієнтації на клієнта». Тут спостерігається така сама закономірність, яка стосувалася і інших видів знання персоналу. Як свідчать отримані дані, в експериментальній групі в результаті формувального експерименту значно збільшилась кількість осіб з високий рівнем вираженості зазначеного показника – з 15,6% до

53,1%, при цьому в контрольній групі такі зміни не є суттєвими і складають таке співвідношення: 18,8% проти 12,5% (табл.3.3.1). Така сама тенденція виявлена у процесі порівняння показників другого та першого зрізу стосовно низького рівня вираженості цього показника: експериментальна група – 6,3% проти 46,9%; контрольна група – 37,5% проти 46,9%.

Таблиця 3.3.1

Рівень знання персоналом комерційних організацій сутності, компонентів та чинників розвитку орієнтації на клієнта до та після формувального експерименту (в % від загальної кількості опитаних)

| Основні види знань | Рівні вираженості | Кількість досліджуваних | | | |
|--|-------------------|-------------------------|---------|------------------|--------|
| | | Експериментальна група | | Контрольна група | |
| | | 1 зріз | 2 зріз | 1 зріз | 2 зріз |
| Сутність орієнтації на клієнта | Низький | 31,3* | 3,1* | 37,5 | 28,1 |
| | Середній | 43,8* | 40,6* | 34,4 | 40,6 |
| | Високий | 25,0* | 56,3* | 28,1 | 31,3 |
| Основні компоненти орієнтації на клієнта | Низький | 50,0*** | 6,3*** | 53,1 | 46,9 |
| | Середній | 40,6*** | 34,4*** | 34,4 | 43,8 |
| | Високий | 9,4*** | 59,3*** | 12,5 | 9,4 |
| Чинники розвитку орієнтації на клієнта | Низький | 46,9** | 6,3** | 46,9 | 37,5 |
| | Середній | 37,5** | 40,6** | 40,6 | 43,8 |
| | Високий | 15,6** | 53,1** | 12,5 | 18,8 |

* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; *** - $p < 0,001$

Отже, можна зробити висновок про те, що в результаті формувального експерименту відбулося підвищення рівня знань учасників формувального

експерименту в результаті спеціальних інтерактивних технік (інформаційних, діагностичних та корекційно-розвивальних), які представлені переважно у тренінгових сесіях 1 та 2, і які були спрямовані на оволодіння учасниками тренінгу знаннями, що відображають сутність орієнтації на клієнта, його основні компоненти та чинники, які сприяють її розвитку.

Далі розглянемо дані, що стосуються *другої групи критеріїв*, а саме рівня вираженості комунікативних та емоційних характеристик персоналу, що стосуються «орієнтації на прийняття партнера» та «розпізнавання емоцій інших людей».

Дані, які наведено в табл. 3.3.2, свідчать про наступне.

Так, за результатами другого зрізу знайдено статично значущі відмінності між експериментальною і контрольною групами за критерієм χ^2 за такими критеріями: «орієнтація на прийняття партнера» ($p < 0,05$) та «розпізнавання емоцій інших людей» ($p < 0,05$).

Також констатовано, що за G-критерієм знаків виявлено підвищення рівня вираженості «орієнтації на прийняття партнера» ($p < 0,01$) (табл. 3.3.2) в експериментальній групі у другому зрізі. Окрім того, констатовано, що за G-критерієм знаків виявлено підвищення рівня вираженості показника «розпізнавання емоцій інших людей» ($p < 0,001$) в експериментальній групі у другому зрізі (табл. 3.3.2).

Так, в експериментальній групі співвідношення даних, які стосуються високого рівня вираженості першого і другого зрізів за показником «орієнтація на прийняття партнера» становить 75,0% проти 37,5%, в контрольній групі – 46,9% проти 40,6%. (табл. 3.3.2). Зменшується кількість респондентів і щодо середнього рівня вираженості цього показника, про що свідчить порівняння даних першого та другого зрізів: експериментальна група – 25,0% проти 59,4%, контрольна група – 53,1% проти 56,3%.

Таблиця 3.3.2

Рівень вираженості загальнопрофесійних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта, до та після формувального експерименту (в % від загальної кількості опитаних)

| Загально-професійні характеристики персоналу | Рівні вираженості | Кількість досліджуваних | | | |
|--|-------------------|-------------------------|---------|------------------|--------|
| | | Експериментальна група | | Контрольна група | |
| | | 1 зріз | 2 зріз | 1 зріз | 2 зріз |
| Орієнтація на прийняття партнера | Низький | 3,1** | 0,0** | 3,1 | 0,0 |
| | Середній | 59,4** | 25,0** | 56,3 | 53,1 |
| | Високий | 37,5** | 75,0** | 40,6 | 46,9 |
| Розпізнавання емоцій інших людей | Низький | 43,8*** | 6,3*** | 46,9 | 34,4 |
| | Середній | 40,6*** | 65,6*** | 34,4 | 43,8 |
| | Високий | 15,6*** | 28,1*** | 18,8 | 21,9 |

** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Що стосується такого показника як «розпізнавання емоцій інших людей», то в експериментальній групі співвідношення даних, які стосуються високого рівня вираженості першого і другого зрізів, за цим показником становить 28,1% проти 15,6%, в контрольній групі – 21,9% проти 18,8% (табл. 3.3.2). Відповідні зміни виявлені і щодо низького рівня вираженості цього показника: в експериментальній групі кількість осіб із таким показником зменшилась з 43,8% до 6,3%, а в контрольній групі зафіксовано незначне зменшення цього показника (з 46,9% до 34,4%)

В цілому, можна заключити, що в результаті формувального експерименту відбулися значні позитивні зміни в рівні розвитку загальнопрофесійних психологічних характеристик персоналу комерційних організацій, які впливають на орієнтацію на клієнта. Цього можна було

досягнути в результаті використання матеріалів, як відображені в тематичних сесіях 3 та 5, де в процесі використання інформаційних, діагностичних та корекційно-розвивальних технік учасники тренінгу усвідомили сутність загальнопрофесійних психологічних характеристик персоналу, необхідних для орієнтації на клієнта, та відпрацювали навички, необхідні для їх ефективного впровадження. Особлива увага була приділена вправам, які сприяли оволодінню навичками встановлення контакту з іншими людьми, встановлення довіри, розпізнавання емоцій інших людей.

Тепер проаналізуємо дані, які стосуються *третьої групи критеріїв*, а саме рівня розвитку спеціальних особистісних характеристик персоналу (дружелюбність у взаємодії з клієнтом, здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом).

Отримані дані свідчать про те, що за результатами другого зрізу знайдено статично значущі відмінності між експериментальною і контрольною групами за критерієм χ^2 за таким критеріями: «дружність у взаємодії з клієнтом» ($p < 0,05$), «здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом» ($p < 0,05$). При цьому подібних відмінностей між експериментальною та контрольною групами за результатами першого зрізу не виявлено.

Окрім того, за G-критерієм знаків виявлено підвищення рівня вираженості критерію «дружелюбність у взаємодії з клієнтом» ($p < 0,001$) в експериментальній групі у другому зрізі (табл. 3.3.3). Така позитивна динаміка за G-критерієм знаків виявлена і щодо критерію «здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом» ($p < 0,05$) в експериментальній групі у другому зрізі.

Так, що стосується такого показника як «дружелюбність у взаємодії з клієнтом», тут відбулися значні статистично значущі зміни у вираженості високого рівня цього показника в експериментальній групі (31,2% проти 3,1%), в той час, як в контрольній групі такі зміни не є статистично

значущими і тут спостерігається таке співвідношення показників: 9,4% проти 3,1%. (табл.3.3.3). Позитивні зміни зафіксовано і щодо низького рівня вираженості цього показника: в експериментальній групі кількість осіб із таким показником зменшилась з 53,1% до 18,8%, в контрольній групі зафіксовано значно менші зміни цього показника – 40,6% проти 56,3%.

Таблиця 3.3.3

Рівень вираженості спеціальних психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта в експериментальній та контрольній групі до та після формувального експерименту (в % від загальної кількості опитаних)

| Спеціальні особистісні характеристики персоналу | Рівні вираженості | Кількість досліджуваних | | | |
|--|-------------------|-------------------------|---------|------------------|--------|
| | | Експериментальна група | | Контрольна група | |
| | | 1 зріз | 2 зріз | 1 зріз | 2 зріз |
| Дружелюбність у взаємодії з клієнтом | Низький | 53,1*** | 18,8*** | 56,3 | 40,6 |
| | Середній | 43,8*** | 50,0*** | 40,6 | 50,0 |
| | Високий | 3,1*** | 31,2*** | 3,1 | 9,4 |
| Здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом | Низький | 25,0* | 3,1* | 25,0 | 28,1 |
| | Середній | 50,0* | 62,5* | 46,9 | 43,8 |
| | Високий | 25,0* | 34,4* | 28,1 | 28,1 |

*- $p < 0,05$; ***- $p < 0,001$

Така тенденція зафіксована і щодо такого показника як «здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом». В експериментальній групі співвідношення даних, які стосуються високого рівня вираженості першого і другого зрізів за цим показником становить 34,4% проти 25,0%, в контрольній групі – 28,1% проти 28,1% (табл.3.3.3).

Певні зміни прослідковуються і щодо низького рівня вираженості цього показника. Такі, в експериментальній групі число осіб з низьким рівнем вираженості здатності приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтами зменшилась з 25,0% до 3,1 %. У той же час, у контрольній групі число осіб з таким показником навіть незначно збільшилось – з 25,0% до 28,1%, що може бути обумовлено, на наш погляд, випадковими причинами.

Отже, можна *зробити висновок* про те, що в результаті формувального експерименту відбулися також значні позитивні зміни в рівні розвитку спеціальних психологічних характеристик персоналу комерційних організацій, які впливають на орієнтацію на клієнта.

Досягти *позитивних результатів* у розвитку загальнопрофесійних та спеціальних психологічних характеристик персоналу комерційних організацій можна було завдяки використанню під час проведення тренінгу різноманітних інтерактивних технік (які входили до інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів), що сприяли поглибленому осмисленню учасниками тренінгу сутності орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та її структури (тренінгові сесії 1, 2), труднощів, які виникають у процесі реалізації орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій (тренінгова сесія 3), ролі загально-професійних та спеціальних особистісних характеристик у забезпеченні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій (тренінгові сесії 5, 6). Суттєвим було і проведення психологічного практикуму, спрямованого на вивчення учасниками тренінгу власних загальнопрофесійних та спеціальних характеристик, які впливають на орієнтацію на клієнта (тренінгова сесія 5, тренінгова сесія 6) та виконання творчих домашніх завдань, спрямованих на аналіз рівня та засобів розвитку загально-професійних та спеціальних характеристик, необхідних для орієнтації на клієнта (тренінгові сесії 5, 6).

В цілому, результати дослідження засвідчили ефективність

використання *тренінгу* «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» для психологічної підготовки персоналу комерційних організацій до орієнтації на клієнта.

Висновки до 3 розділу

1. Психологічну підготовку орієнтації персоналу комерційних організацій на клієнта доцільно здійснювати з використанням розробленого авторами тренінгу *«Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»*, який включає шість тематичних сесій («Поняття про орієнтацію на клієнта та її роль у діяльності комерційних організацій»; «Структура та основні компоненти і складові орієнтації на клієнта комерційних організацій»; «Труднощі, які виникають у процесі реалізації орієнтації на клієнта комерційних організацій»; «Вплив чинників мезорівня на орієнтацію на клієнта комерційних організацій»; «Роль чинників мікрорівня (загально-професійних психологічних характеристик персоналу) у забезпеченні орієнтації на клієнта комерційних організацій»; «Роль чинників мікрорівня (спеціальних психологічних характеристик персоналу) у забезпеченні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій».

2. Згідно з технологічним підходом, кожна із тренінгових сесій складається із *трьох компонентів*: а) інформаційно-сміслового (який орієнтований на оволодіння персоналом комерційних організацій знаннями про зміст та структуру орієнтації на клієнта комерційних організацій); б) діагностичного (який спрямований на визначення персоналом комерційних організацій власного рівня орієнтації на клієнта та чинників мезо- і мікрорівня, які впливають на її розвиток); в) корекційно-розвивального (який забезпечує оволодіння персоналом комерційних

організацій засобами та прийомами підвищення рівня орієнтації на клієнта).

3. Реалізація інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів тренінгу здійснюється за допомогою різноманітних *інтерактивних технік* (заповнення робочих аркушів, «мозкові штурми», групові дискусії, ділові ігри, психологічні практикуми, творчі домашні завдання, заключне творче домашнє завдання та ін.), спрямованих на організацію спільної діяльності та спілкування учасників тренінгів та виконання поставлених завдань.

4. Вивчення ефективності тренінгу здійснювалось за допомогою *трьох груп критеріїв*. *Перша група* критеріїв відображала рівень знання персоналом базових понять, які стосуються орієнтації на клієнта («сутність орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій», «основні компоненти орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій», «психологічні чинники орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»). *Друга група* мала відношення до рівня розвитку загально-професійних особистісних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта (орієнтація на прийняття партнера, розпізнавання емоцій інших людей). *Третя група* критеріїв стосувалась рівня розвитку спеціальних особистісних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта (дружність у взаємодії з клієнтом, здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом).

5. Результати проведення формуального експерименту засвідчили *статистично значущі відмінності* між експериментальною та контрольною групами у другому зрізі, які показали підвищення рівня знання персоналом базових понять, що стосуються орієнтації на клієнта, рівня розвитку загальнопрофесійних (орієнтація на прийняття партнера, розпізнавання емоцій інших людей) та спеціальних (дружелюбність у взаємодії з клієнтом, здатність приймати точку зору інших у процесі взаємодії з клієнтом)

особистісних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта.

6. Отже, впровадження та вивчення ефективності *тренінгу* «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» показало доцільність його використання для підготовки персоналу комерційних організацій до орієнтації на клієнта.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Аналіз й узагальнення теоретико-методологічних засад та експериментальних результатів проблеми психології орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій дають підстави для таких висновків:

1. *Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій* являє собою спеціальну активність персоналу, яка забезпечує вивчення, аналіз та задоволення потреб клієнтів і сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності організації.

В основі розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій лежить як розвиток орієнтації на клієнта комерційної організації в цілому (реалізація спеціальної політики, впровадження стандартів і технологій, спеціальне навчання та стимулювання персоналу тощо), так і розвиток психологічних характеристик персоналу, які визначають міжособистісне спілкування персоналу та поведінку персоналу у процесі його взаємодії з клієнтом.

2. Діагностовано, що орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій є *недостатньою*, що проявляється, зокрема, в тому, що рівень розвитку інтегрального показника орієнтації на клієнта комерційних організаціях виявлено лише в однієї п'ятої досліджуваних.

3. Виявлено статистично значущі зв'язки між рівнем розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і такими *чинниками мезорівня*: а) організаційним розвитком (підвищення рівня організаційного розвитку позитивно впливає на рівень розвитку всіх компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта); б) організаційною культурою (підвищення рівня розвитку таких типів організаційної культури як культура «влади», культура «ролі», культура «завдання» та культура «особистості» сприяє підвищенню розвитку інтегрального показника орієнтації на клієнта, при цьому особливо виражено цей зв'язок простежується щодо культури

«завдань» та культури «особистості»); в) організаційно-функціональними характеристиками організації, а саме сферою діяльності організації, формою власності, кількістю працівників (рівень розвитку орієнтації на клієнта по-різному проявляється в різних типах організацій: інтегральний показний орієнтації на клієнта вищий у торговельних організаціях, рівень розвитку клієнторієнтованих стандартів та спеціальних технологій є вищим в організаціях приватної форми власності, але нижчим в організаціях з більшою кількістю працівників та ін.).

4. Констатовано статистично значущі зв'язки між рівнем розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і такими чинниками мікрорівня: а) загальнопрофесійними психологічними характеристиками персоналу (підвищення рівня розвитку комунікативних та емоційних характеристик персоналу сприяє підвищенню рівня розвитку інтегрального показника та окремих компонентів орієнтації на клієнта); б) спеціальними психологічними характеристиками персоналу (підвищення рівня розвитку дружності у взаємодії з клієнтом, здатності приймати точку зору клієнта сприяє підвищенню рівня розвитку інтегрального показника та всіх компонентів орієнтації на клієнта); в) організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу, такими як посада в організації, рівень освіти, стаж трудової діяльності, вік (рівень розвитку орієнтації на клієнта по-різному проявляється в різних категорій персоналу: персонал з вищою посадою більш позитивно оцінює навчання та заохочення персоналу з означеної проблеми, в той час як персонал старшого віку більш критично оцінює цей показник; персонал з вищою освітою та більшим стажем трудової діяльності більш негативно оцінює розробку та впровадження клієнторієнтованої політики організації та відповідної діяльності персоналу та ін.).

5. Існують розбіжності між оцінкою персоналом комерційних організацій «реальних» та «бажаних» форм психологічної підготовки

персоналу комерційних організацій щодо забезпечення його орієнтації на клієнта. Це проявляється, зокрема, в необхідності підвищення використання «бажаних» форм підготовки, які забезпечують групову взаємодію персоналу і надання психологічної допомоги, та зниження «реальних», інформаційно-репродуктивних форм підготовки. Провідне місце серед форм роботи, які забезпечують групову взаємодію, відводиться соціально-психологічному тренінгу, на значущість якого вказало більше ніж дві третини опитаних.

6. Психологічну підготовку персоналу комерційних організацій до орієнтації на клієнта доцільно здійснювати з використанням розробленого авторами тренінгу *«Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»*, в процесі якого реалізуються такі психологічні умови: а) оволодіння персоналом знаннями про зміст, структуру орієнтації на клієнта та її роль в діяльності комерційних організацій; б) аналіз персоналом рівня та чинників розвитку власної орієнтації на клієнта; в) оволодіння персоналом засобами і прийомами здійснення орієнтації на клієнта.

Проведене дослідження відкриває **перспективи** подальшого вивчення проблеми психологічних особливостей орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. Автори вбачають їх у розробці моделі психологічного консультування з цієї проблеми

Список використаних літературних джерел

1. Абдуллаєва І. Б. Розвиток самоефективності підприємців сфери торгівлі / І. Б. Абдуллаєва // Актуальні проблеми психології. – Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Вип. 39. – С. 77–81.
2. Абрамова А. И. Подготовка менеджеров / А. И. Абрамова. – К. : УкрНИИНТИ, 1990. – 36 с.
3. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 239 с.
4. Акерлоф Дж. Spiritus Animalis, или как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма / Дж. Акерлоф, Р. Шиллер / пер. с англ. Д. Прияткина ; под научн. ред. А. Суворова ; вступ. ст. С. Гуриева. – М. : ООО «Юнайтед Пресс», 2010. – 273 с.
5. Акперов И. Г. Психология предпринимательства : учеб. пособ. / И. Г. Акперов, Ж. В. Масликова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 544 с.
6. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
7. Базилевич В. Д. І. Вернадський. Витоки. Творча спадщина у контексті історії економічної думки в Україні / за ред. В. Д. Базилевича. – К. : Знання, 2009. – 862 с.
8. Бакшт К. А. Большие контракты / К. А. Бакшт. – СПб. : Питер, 2010. – 288 с.

9. Балл Г. О. Орієнтири сучасного гуманізму (в суспільній, освітній, психологічній сферах) / Г. О. Балл. – [2-е вид.]. – Житомир : Рута ; Волинь. – 2008. – 232 с.
10. Баранова В. А. Зв'язок між рівнем розвитку педагогічних колективів і типами організаційної культури позашкільних навчальних закладів / В. А. Баранова // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – 2016. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 45. – С. 11–17.
11. Беляцкий Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента : учеб. пособ. / Н. П. Беляцкий. – Мн. : Новое знание, 2001. – 320 с.
12. Бишоп С. Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Р. Тэйлор. – [2-е междунар. изд.]. – СПб. : Питер, 2002. – 384 с.
13. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2002. – 416 с.
14. Бондаревська І. О. Навчальна програма тренінгової форми «Кар'єра і сім'я: гендерна ідентичність жінок-менеджерів» / І. О. Бондаревська // Актуальні проблеми психології. – Том 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К. : Наук. світ, 2008. – Част. 21–22. – С. 57–62.
15. Бондарчук О. І. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін: гуманістично-ціннісний підхід / О. І. Бондарчук // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. – Т. 1. – Вип. 121. – Чернігівський національний педагогічний університет імені Т. Г. Шевченка / [гол. ред. М. О. Носко]. – Чернігів : ЧНПУ. – 2014. – С. 38–43.

16. Бондарчук О. І. Проблема впливу організаційного розвитку на особистісний розвиток персоналу організацій / О. І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Т. 1. – Ч. 28. – С. 172–177.
17. Бондарчук О. І. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін : навч. посібник / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, А. С. Москальова, О. О. Нежинська та ін. ; за наук. ред. О. І. Бондарчук. – К. : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2014. – С. 8–12.
18. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
19. Борман Д. Менеджмент: Предпринимательская деятельность в рыночной экономике / Д. Борман, Л. Воронина, Р. Федерман. – Лейпциг-К., 1992. – 906 с.
20. Бояринцева А. В. Мотивационно-когнитивные характеристики личности молодого предпринимателя : дисс. канд. психол. наук : 19.00.01 / А. В. Бояринцева. – М., 1995. – 249 с.
21. Бурлачук Л. Психодиагностика : учебник для вузов / Л. Бурлачук. – СПб. : Питер, 2006. – 351 с.
22. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А. Бююль, П. Цефель ; пер. с нем. – СПб. : ДиаСофтЮП, 2002. – 608 с.
23. Ващенко І. Досвід міждисциплінарного дослідження розвитку цілісної особистості в контексті соціальних змін / І. Ващенко, О.

Власова, І. Данилюк, В. Щербина // Психологія і особистість. – 2016. – № 2 (10). – Ч. 1. – С. 116–127. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/6532>

24. Ващенко І. В. Управлінське рішення менеджера як складова інноваційного процесу організації / І. В. Ващенко // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – Сєверодонецьк : Вид-во СНУ імені В. Даля, 2015. – № 3 (38). – Т. 3. – С. 54–61.

25. Вильданова А. А. Восприятие частного предпринимательства и частных предпринимателей / А. А. Вильданова, Т. Л. Алавидзе, Е. В. Антонюк // Вестник МГУ. – Сер. 14. – Психология. – 1997. – №4. – С. 65–72.

26. Винославська О. В. Технологія формування професійної етики менеджерів / О. В. Винославська // Технології роботи організаційних психологів : [навч посібник для студентів ВНЗ та слухачів ін-тів післядипломної освіти] / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Фірма “ІНКОС”, 2005. – С. 170–191.

27. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1995. – 252 с.

28. Власов П. К. Категория «качество» в поведении потребителей / П. К. Власов, А. А. Киселева // Вестник Харьковского национального университета. Сер. Психология. – 1999. – № 460. – С. 44–47.

29. Власов П. К. Партнерское общение. Тренинг. Игры и упражнения. Методические материалы для ведущего / П. К. Власов. – [2-е изд., испр., доп., перераб.]. – Х. : Гуманитарный Центр, 2014. – 172 с.

30. Власов П. К. Психология организаций: проектирование на этапе

замысла : [монографія] / П. К. Власов. – Х. : Гуманитарный Центр, 2015. – 336 с.

31. Власов П. К. Психологический анализ образа социальной группы предпринимателей / П. К. Власов, А. А. Киселева // *Vocabulum et vocabularium*. – Х.-Гродно, 1998. – Вып. 5. – С. 65–70.

32. Власова О. І. Соціальна психологія організацій і управління : [підручник для студентів гуманітарних ф-тів ун-тів] / О. І. Власова, В. І. Кушніренко, Ю. В. Ніконенко. – К. : Знання України, 2012. – 467 с.

33. Волеваха І. Б. Психологічні чинники конкурентоздатності малого бізнесу в оцінках підприємців / І. Б. Волеваха // *Вісник Чернігівського національного пед. ун-ту*. – Т. 1. – Вип. 94 ; [гол. ред. М. О. Носко]. – Чернігів : ЧДПУ, 2011. – С. 84–88.

34. Генев Ф. Психология управления: Основные проблемы ; пер. с болг. / Ф. Генев. – М. : Прогресс, 1982. – 422 с.

35. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

36. Гнускіна Г. В. Аналіз проблемних ситуацій підприємницької діяльності, які обумовлюють виникнення негативних емоцій та станів / Г. В. Гнускіна // *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія* : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К., 2012. – Т. 1. – Ч. 36. – С. 272–275.

37. Гнускіна Г. В. Зміст та особливості проведення тренінгу «Профілактика та подолання професійного вигорання у підприємців» / Г. В. Гнускіна // *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С.

Костюка НАПН України. – К., 2016. – Т. 1. – Ч. 44. – С. 10–15.

38. Головешкіна К. Є. Щодо визначення поняття «гуманістичних цінностей» в політології. / К. Є. Головешкіна. – 2010. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2010/131-118-15.pdf>

39. Головин С. Ю. Словарь практического психолога / [сост. С. Ю. Головин] / С. Ю. Головин. – Мн. : Харвест ; М. : АСТ, 2001. – 800 с.

40. Гончаренко Я. В. Зв'язок типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта з організаційним розвитком і організаційною культурою / Я. В. Гончаренко // Організаційна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2017. – № 2–3 (9–10). – С. 7–17.

41. Гончаренко Я. В. Зміст і структура тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій» / Я. В. Гончаренко // Організаційна психологія. Економічна психологія / за наук. ред. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки. – 2018. – № 1(12). – С. 7–16.

42. Гончаренко Я. В. Зміст та структура системи управління відносинами з клієнтами в комерційній організації / Я. В. Гончаренко // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К, 2012. – Вип. 36. – С. 209–212.

43. Гончаренко Я. В. Колективна рефлексія персоналу як чинник формування орієнтації на клієнта з метою забезпечення конкурентоспроможності комерційних організацій / Я. В. Гончаренко // Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми

та перспективи розвитку : тези X Ювілейної міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології (Київ, 24–25 квітня 2014 року) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, М. С. Корольчука. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – С. 119–121.

44. Гончаренко Я. В. Комплекс методик для дослідження орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій / Я. В. Гончаренко, Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези II Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (28–30 травня 2015 року, м. Кам'янець-Подільський) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Кам'янець-Подільський, 2015. – С. 89–90.

45. Гончаренко Я. В. Методики для дослідження орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій / Я. В. Гончаренко // Організаційна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2016. – № 2–3(5–6). – С. 30–36.

46. Гончаренко Я. В. Організаційна культура як важливий чинник побудови та розвитку системи управління відносинами з клієнтами в комерційних організаціях / Я. В. Гончаренко // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези IX Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 113–114.

47. Гончаренко Я. В. Орієнтація на клієнта комерційних організацій різного типу / Я. В. Гончаренко // Організаційна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2017. – №

4(11). – С. 7–15.

48. Гончаренко Я. В. Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій: зв'язок з типами організаційної культури / Я. В. Гончаренко, Л. М. Карамушка // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : м-ли XI Міжнародного бізнес-форуму (м. Київ, 22 березня 2018 р.) / [відп. ред. А. А. Мазаракі]. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – С. 94–95.

49. Гончаренко Я. В. Основні характеристики клієнторієнтованої комерційної організації / Я. В. Гончаренко // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 37 – С. 95–99.

50. Гончаренко Я. В. Основні чинники орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій / Я. В. Гончаренко // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 38. – С. 336–339.

51. Гончаренко Я. В. Рівень розвитку основних складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. / Я. В. Гончаренко // Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (12–13 квітня 2018 року, м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, М. С. Корольчука. – К., 2018. – С. 118–119.

52. Гончаренко Я. В. Рівень та чинники розвитку емоційного інтелекту як складової орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій / Я. В. Гончаренко // Організаційна та економічна психологія

в Україні : сприяння регіональному розвитку : тези XII Міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології (1–3 червня 2017 року, м. Харків) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Х., 2017. – С. 84–85.

53. Гончаренко Я. В. Умови підвищення рівня клієнторієнтованості у вітчизняних комерційних організаціях / Я. В. Гончаренко // Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу : тези VIII Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (4–6 жовтня 2012 року, м. Алчевськ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонГТУ ; Центр планування кар'єри, 2012. – С. 38–39.

54. Гоулман Д. Емоціональне лідерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.

55. Гречаник Н. Ю. CRM-система управління як новітній спосіб формування конкурентних переваг туристичного підприємства / Н. Ю. Гречаник // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. зб. ; Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. – Івано-Франківськ, 2010. – Т. 1. – Вип. 6. – С. 57–62.

56. Грись А. М. Теорія і практика підготовки психологів до роботи з соціально дезадаптованими неповнолітніми : монографія / А. М. Грись. – К. : Геопринт, 2013. – 280 с.

57. Дафт Р. Л. Менеджмент ; пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.

58. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації / О. Дейнека // Економічний аналіз : зб. наукових праць Тернопільського національного

економічного університету / за ред. С. І. Шкарабана. – 2010. – № 5. – С. 7.

59. Джоджуа Р. А. Формування клієнторієнтованого підходу на ринку фармацевтичної продукції / Р. А. Джоджуа // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – 2011. – № 4. – С. 122–127.

60. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология : учебник для вузов. – СПб. : Питер, 2001. – 618 с.

61. Дима О. О. Розширений комплекс маркетингу: персонал (people) / О. О. Дима // Зб. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – 2010. – С. 165–180.

62. Длигач А. А. Системно-рефлексивный маркетинг : монография / А. А. Длигач. – К. : Алерта, 2014. – 400 с.

63. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. – К. : Алерта, 2012. – 272 с.

64. Друкер П. Ф. Як управляти собою / П. Ф. Друкер ; [пер. з англ. Г. Прудкої]. – К. : Книголав, 2017. – 72 с.

65. Дымшиц М. Потребительская лояльность: Механизмы повторной покупки / М. Дымшиц. – М. : Вершина, 2007. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://litres.ru>

66. Евенко Л. И. Уроки американского менеджмента (вступительная статья) / Л. И. Евенко // Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – С. 5–17.

67. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – [3-е изд.]. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.

68. Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение / Ю. Н. Емельянов. – Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1985. – 167 с.

69. Єрмакова З. І. Емпатійна складова комунікативної компетентності / З. І. Єрмакова // Вісник Запорізького національного університету. – Вип. 2(13). – 2010. – С. 155–159.
70. Жук Г. В. Образ предпринимателя в глазах студенческой молодежи / Г. В. Жук, М. Г. Соколовская // Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности : м-лы Второго международного конгресса (20–21 апреля 2007 г., БГПУ, г. Минск). – Мн. : Бестпринт, 2007. – С. 91–92.
71. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М. О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2. – С. 54–59.
72. Журавлев А. Л. Групповая рефлексивность как социально-психологический компонент / А. Л. Журавлев, Т. А. Нестик // Рефлексивные процессы и управление : сб. м-лов VIII Международного симпозиума (18–19 октября 2011 г.) / под ред. В. Е. Лепского. – М. : Когито-Центр, 2011 – С. 99–102.
73. Журавльова Л. Л. Емпатія в системі особистісних чинників успішної управлінської діяльності / Л. Л. Журавльова // Актуальні проблеми психології. Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008, част. 20. – С. 92–95.
74. Занковский А. Н. Организационная психология : [учеб. пособие для вузов] / А. Н. Занковский. – М. : Флинта ; МПСИ, 2000. – 648 с.
75. Зеленська М. О. Формування механізму управління потенціалом поліграфічного підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу / М. О. Зеленська // Ефективна економіка – 2011. – № 10. – [Електронний

ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_32

76. Зигерт В. Руководитель без конфликтов / [сокр. пер. с нем.] / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.

77. Иванова Е. В. Тренинг управления изменениями в организации / Е. В. Иванова. – СПб. : Речь, 2007. – 292 с.

78. Изард К. Э. Психология эмоций / К. Э. Изард . – СПб. : Питер, 2011. – 461 с.

79. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011 – 512 с.

80. Иващенко О. В. Про розвиток жіночого підприємництва в Україні / О. В. Иващенко // Філософська і соціологічна думка. – 1994. – № 1–2. – С. 251–252.

81. Івкін В. М. Формування психологічної компетентності менеджерів освіти до управління змінами в освітніх організаціях / В. М. Івкін // Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін : тези IV наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (23–24 листоп. 2006 р., м. Київ) / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2006. – С. 35–36.

82. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций : монография / В. П. Казмиренко. – К. : МЗУУП, 1993. – 384 с.

83. Кайдина М. С. Социальный интеллект и эмоциональное выгорание преподавателей средних специальных учебных заведений / М. С. Кайдина // Вестник МГУ. – 2012. – № 2. – С. 45–51.

84. Калініченко Т. І. Формування та розвиток організаційної культури агропромислових підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. І. Калініченко ; Міжнар. ун-т бізнесу та права. – Херсон, 2010. – 20 с.

85. Канівець Т. М. Чинники та умови формування психологічної готовності студентів вищих навчальних закладів до здійснення майбутньої професійної кар'єри / Т. М. Канівець // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць. – К. : А.С.К., 2012. – Т. 1. – Вип. 33. – С. 48–52.
86. Карамушка Л. М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208.
87. Карамушка Л. М. Мотивація підприємницької діяльності : монографія / Л. М. Карамушка, Н. Ю. Худякова. – К.-Львів : Сполох, 2011. – 208 с.
88. Карамушка Л. М. Особистісний компонент психологічної готовності майбутніх менеджерів до професійно-ділового спілкування в організації: рівень та чинники розвитку / Л. М. Карамушка, Т. І. Пастухова // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – 2012. – Вип. 15. – С. 229–246.
89. Карамушка Л. Психологические особенности подготовки предпринимателей к эффективной предпринимательской деятельности в новых социально-экономических условиях в Украине / Л. Карамушка, О. Креденцер, Е. Филь // Актуальные проблемы психологии, бизнеса и социальной сферы общества: теория и практика : междунар. сб. науч.

трудоу. – Т. 4. – Рига, 2007. – С. 140–171.

90. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб.] / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.

91. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.

92. Карамушка Л. М. Психологія управління (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : навч. посіб. – К. : Київський міжнародний університет, 2002. – 268 с.

93. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.

94. Карамушка Л. М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів / Л. М. Карамушка, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К.-Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2013. – Вип. 38. – С. 225–229.

95. Карамушка Л. М. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій) : монографія. – К.-Запоріжжя : Просвіта, 2009. – 260 с.

96. Карамушка Л. М. Сутність та особливості реалізації технологічного підходу в діяльності організаційних психологів / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д.

- Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2009. – Ч. 23. – С. 57–64.
97. Карамушка Л. М. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрації до роботи в команді : навч. посіб. / Л. М. Карамушка, О. А. Філь, В. В. Левковець та ін. – К. : Наук. світ, 2008. – 182 с.
98. Карамушка Л. М. Типи персоналу комерційних організацій щодо орієнтації на клієнта: зв'язок з чинниками мезо- та мікрорівня / Л. М. Карамушка, Я. В. Гончаренко // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Державного вищого навчального закладу “Запорізький національний університет” та Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Н. Ф. Шевченко, М. Г. Ткалич. – Запоріжжя : ЗНУ, 2017. – № 2(12). – С. 61–68.
99. Карамушка Т. В. Організаційна культура як чинник розвитку готовності аспірантів до здійснення професійної кар'єри / Т. В. Карамушка // Zbior artykulow naukowych. – Warszawa, 2015. – С. 31–41.
100. Карамушка Т. В. Уявлення аспірантів про сутність майбутньої професійної кар'єри, можливі напрямки і типи її здійснення / Т. В. Карамушка // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки : зб. наук. праць Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – К., 2014. – № 2 (23). – С. 92–98.
101. Карпов А. В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее определения / А. В. Карпов // Психолог. журнал. – 2003. – Т. 24. – № 5. – С. 45–56.
102. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс ; пер. с англ. – М. : Гелиос АРВ, 1999. – 352 с.
103. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс,

2007. – 311 с.

104. Кибанов А. Я. Управление деловой карьерой персонала / А. Я. Кибанов // Управление персоналом организации : учебник. – М. : ИНФРА-М., 1997. – С. 298–307.

105. Кирхлер Е. Психологические теории организации / Е. Кирхлер, К. Майер-Пести, Е. Хофмани ; пер. с нем. – Х. : Гуманитарный Центр, 2005. – 312 с.

106. Киселева А. А. Проблемная коммуникация. Практическое руководство по тренингу / А. А. Киселева. – Х. : Гуманитарный Центр, 2017. – 144 с.

107. Китов А. И. Экономическая психология / А. И. Китов. – М. : Экономика, 1987. – 303 с.

108. Кінг П. Стратегії і тактики спілкування, або Як знайти спільну мову з кожним / П. Кінг ; пер. з англ. М. Восковнюк. – К. : Книголав, 2017. – 128 с.

109. Кобзева Л. В. Предпринимательский университет: как университету встроиться в экономику в новом десятилетии / Л. В. Кобзева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: innclub.info/WPcontent/uploads/.../кобзева_56_обр_00_ИТР.doc.

110. Коваленко А. Б. Особливості застосування методів активного навчання у вузі / А. Б. Коваленко // Психологія: реальність і перспективи : зб. наук. праць. – Вип. 1. – Рівне, 2011. – С. 13–16.

111. Ковальчук О. М. Методики для дослідження особливостей та чинників розвитку організаційної культури комерційних організацій / О. М. Ковальчук // Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку : тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та

економічної психології (м. Київ, 12–13 квітня 2018 року). – К., 2018. – С. 132–133.

112. Когут О. О. Теоретичні аспекти дослідження розвитку організаційної культури / О. О. Когут. Організаційна психологія. Економічна психологія / за наук. ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушки. – 2017. – № 2–3 (9–10). – С. 70–77.

113. Компанцев М. С. Відносини «підприємство роздрібною торгівлі – клієнт» у контексті теорії зацікавлених сторін / М. С. Компанцев // Механізм регулювання економіки. – 2010. – №4. – С. 186–191.

114. Кононець М. О. Розвиток професійної етики підприємців як важливе завдання української бізнес-освіти / М. О. Кононець // Вища освіта України. – Додаток 4. – Том VI (24). – Тематичний випуск – Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. – К. : Гнозис, 2010. – С. 353–358.

115. Корольчук М. С. Актуальні проблеми психологічного забезпечення діяльності в стресових умовах / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк // Всеукраїнський конгрес психологів (м. Київ, 24–26 жовтня 2005). – К., 2005. – С. 46–55.

116. Корольчук М. С. Чинники професійного стресу у менеджерів з продажу / М. С. Корольчук, В. М. Корольчук // Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології (м. Київ, 12–13 квітня 2018 року). – К., 2018. – С. 73–74.

117. Кох Р. Принцип 80/20 / Р. Кох. – К. : Вид-во КМ-Букс, 2016. – 336 с.

118. Креденцер О. В. Аналіз основних психологічних ознак

підприємницької діяльності сфери торгівельного бізнесу / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології. – Том. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К, 2010, част. 25. – С. 320–329.

119. Креденцер О. В. Підприємницька поведінка персоналу як чинник ефективного введення змін в освітніх організаціях / О. В. Креденцер // Соціально-психологічні чинники взаємодії суспільства та освіти : м-ли методологічного семінару НАПН України 17 листопада 2010 р. : [зб. матеріалів] / за ред. акад. С. Д. Максименка. – К. : Інтерпрес ЛТД, 2010. – С. 357–366.

120. Креденцер О. В. Психологічні умови підготовки підприємців до професійної діяльності у сфері торгівельного бізнесу : автореф. дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10. «Організаційна психологія; економічна психологія» / О. В. Креденцер ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2009. – 20 с.

121. Креденцер О. В. Сутність підприємницької поведінки персоналу сучасних організацій та її роль в організаційному розвитку / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008, част. 21–22. – С. 85–92.

122. Круш П. В. Виробничий потенціал підприємства з позиції клієнтоорієнтованого підходу / П. В. Круш, М. О. Зеленська // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – № 7. – С. 91–95.

123. Кулаковський Т. Ю. Психологічні чинники розвитку здібностей до підприємництва : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.10 «Організаційна психологія, екон. Психологія» / Т. В. Кулаковський ; АПН України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. – К., 2010. – 20 с.
124. Куриця Д. І. Тренінг «Психологічні основи профілактики та подолання професійного стресу у персоналу держадміністрацій» / Д. І. Куриця // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К. : А.С.К., 2012. – Т. І : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія. – 2012. – Вип. 34. – С. 291–297.
125. Лагодзінська В. І. Рівень розвитку когнітивного компонента психологічної готовності підприємців до ведення ділових переговорів / В. І. Лагодзінська // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Ч. 26. – С. 329–338.
126. Лагодзінська В. І. Формування психологічної готовності підприємців до ведення ділових переговорів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 «Організаційна психологія, екон. психологія» / В. І. Лагодзінська ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2011. – 20 с.
127. Лембер Т. Ключові проблеми керівника; 50 перевірених способів вирішення проблеми ; пер. з англ. / Т. Лембер. – К. : Всесвіт ; Наук. думка, 2001. – 303 с.
128. Линдстром М. Vuuyology: увлекательное путешествие в мозг современного потребителя / М. Линдстром ; пер. с англ. Е.Фалюк. – М.

: Эксмо, 2010. – 240 с.

129. Ложкін Г. В. Економічна психологія : навч. посіб. / Г. В. Ложкін, В. Л. Комаровська, Н. Ю. Воленюк ; за заг. ред. Г. В. Ложкіна. – [3-тє вид.]. – К. : Професіонал, 2008. – 464 с.

130. Ложкін Г. В. Психологія праці : навч. посіб. / Г. В. Ложкін, Н. Ю. Воленюк, О. О. Солтик ; за заг. ред. Г. В. Ложкіна. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 191 с.

131. Ложкін Г. В. Практикум з конфліктології / Г. В. Ложкін, Є. В. Юрківський, І. Л. Мочанін. – Тернопіль : Воля, 2005. – 168 с.

132. Лозовський О. М. Кадрова політика в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : м-ли XI Міжнародного бізнес-форуму. (м. Київ, 22 березня 2018 року) / О. М. Лозовський. – К., 2018. – С. 111–113.

133. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – [7-е изд.]. – СПб. : Питер, 2011. – 800 с.

134. Макконнелл К. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – [11-е изд.] : в 2-х томах. – М. : Республика, 1992. – Т. 1. – 399 с.

135. Максименко С. Д. Общая психология / С. Д. Максименко. – М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2001. – 528 с.

136. Максименко С. Д. Психологія підприємницької діяльності / С. Д. Максименко // Філософська і соціологічна думка. – 1993. – № 5. – С. 15–21.

137. Мартин С. Психология убеждения. Важные мелочи, гарантирующие успех / С. Мартин, Н. Гольдштейн, Р. Чалдини. – СПб. : Питер. – 2015. – 288 с.

138. Маршалл А. Принципы экономической науки : в 3-х т. – Т. 1 / А. Маршалл ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1993. – 415 с.
139. Маслоу А. Мотивация и личность. – [3-е изд.] / А. Маслоу ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2011. – 352 с.
140. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу ; пер. с англ. и общ. ред. Г. А. Балла. – М. : Смысл, 1999 – 425 с.
141. Машков В. Н. Практика психологического руководства, управления, менеджмента / В. Н. Машков. – СПб. : Речь, 2005. – 216 с.
142. Мескон М. Х. Основы менеджмент / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
143. Митина Л. М. Психология конкурентноспособной личности / Л. М. Митина. – М. : Моск. психол.-соц. ин-т, 2002. – 400 с.
144. Михайлюк Л. М. Розвиток особистості в гуманістичній психології А. Маслоу та К. Роджерса / Л. М. Михайлюк // Вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2007. – № 2. – Част. 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://novyn.kpi.ua/2007-2-1/08_Mihailuk.pdf
145. Моляко В. О. Творчий потенціал людини як психологічна проблема / В. О. Моляко // Обдарована дитина. – 2005. – №6 – С. 2–9.
146. Москаленко В. В. Підприємництво як предмет дослідження економічної психології / В. В. Москаленко // Актуальні проблеми психології. – Том 1 : Економічна психологія. Організаційна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2003. – Вип. 11. – С. 17–20.
147. Нерлинггер Ф. В. Ориентация на клиента: Современная практика

работы с клиентами ; пер. с нем. / Ф. В. Нерлинггер – Х. : Гуманитарный Центр, 2004. – С. 115–119.

148. Новак Л. Сучасний стан дослідження процесів формування суспільства споживання / Л. Новак // Ефективність державного управління : зб. наук. праць. – Вип. 14/15. – Львів, 2008. – С. 111–117.

149. Носенко Е. Л. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції / Е. Л. Носенко, Н. В. Коврига. – К. : Вища шк., 2003. – 159 с.

150. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.

151. Обозов Н. Н. Психология межличностных отношений / Н. Н. Обозов. – К. : Лыбидь, 1990. – 192 с.

152. Огарёв Г. 34 закона эффективного управления компанией / Г. Огарёв. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://litres.ru>

153. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – 695 с.

154. Окландер Т. О. Періодизація розвитку теорії маркетингу / Т. О. Окландер // Экономика Крыма. – 2011 – №2 (35). – С. 349–352.

155. Организационная культура и предпринимательство [Текст] : учеб. пособие / В. В. Томилов ; Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов ; Каф. маркетинга. – СПб. : СПбУЭФ, 1994. – 164 с.

156. Организационная психология. – [2-е изд., испр. и пераб.] / под ред. П. К. Власова, С. А. Маничева, Г. В. Суходольского. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та ; Х. : Гуманитарный Центр, 2008. – 480 с.

157. Организационная психология : учебник / под общ. ред. А. Б. Леоновой. – М. : ИНФРА, 2013. – 429 с.

158. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. / Л. Калініна,

- Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян ; за ред. В. Олійника, Н. Протасової.
– Луганськ : СПД Резніков В. С., 2011.– 308 с.
159. Основатели эффективных компаний: Психологический анализ и практические рекомендации для предпринимателей / под ред. М. Фрезе ; пер. с нем. – Х. : Гуманитарный Центр, 2006. – 336 с.
160. Охотницька К. Ю. Вплив психологічних чинників на формування відданості організації у персоналу державної служби зайнятості / К. Ю. Охотницька // Правничий вісник Університету “КРОК”. – 2014. – Вип. 19. – С. 150–154. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2014_19_25.
161. Паламарчук О. М. Психологія розвитку екологічно орієнтованої підприємницької діяльності : автореф. доктора психологічних наук : 19.00.01 – загальна психологія, історія психології / О. М. Паламарчук. – К., 2015. – 43 с.
162. Пастухова Т. І. Рівень розвитку мотиваційного компонента психологічної готовності майбутніх менеджерів до професійно-ділового спілкування в організації / Т. І. Пастухова // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Кам’янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка ; Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип.14. – Кам’янець-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 611–621.
163. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва : навч. посіб. / Ю. Ф. Пачковський. – Львів, 2001. – 276 с.
164. Пилипчук В. П. Маркетингове та інформаційне забезпечення формування та реалізації бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технологій / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков, О. В. Кирилова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №6. – Т. 3. – С.

80–84.

165. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб. : Речь, 2000. – 298 с.

166. Практикум по социально-психологическому тренингу. – [3-е изд., исправ. и доп.] / под ред. Б. Д. Парыгина. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2000. – 352 с.

167. Практическая психодиагностика: Методики и тесты : учеб. пособ. / [ред.-сост. Райгородский Д. Я.]. – Самара : ИД «Бахрах», 1998. – 672 с.

168. Причепій Є. М. Філософія : підручник. – [3-тє вид., стер.] / Є. М. Причепій, А. М. Черній, Л. А. Чекаль. – К. : Академвидав, 2009. – 592 с.

169. Психогимнастика в тренинге / под ред. Н. Ю. Хрящевой. – СПб. : Ювента, 1999. – 256 с.

170. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: Теория и практика / под ред. Г. С. Никифорова. – СПб. : Речь, 2005. – 216 с.

171. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія [Електронний ресурс] / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко[та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>

172. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.

173. Психофізіологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу «людина-людина» : монографія / за ред. О. М. Кокуна. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 266 с.

174. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении

персоналом : учебник для студентов вузов / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 285 с.

175. Рабочая книга практического психолога : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. А. Бодалева, А. А. Деркач, Л. Г. Лаптева. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2001. – 640 с.

176. Радкевич Л. А. Архетипи – основа мотивації споживача / Л. А. Радкевич, О. В. Кужилєва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://book.net/index.php?p=achapter&bid=480&chapter=1>

177. Радченко Н. І. Теоретичний аналіз еволюції моделі економічної людини / Н. І. Радченко // Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. акад. С. Д. Максименка. – К., 2011. – Т. XIII, част. 3. – 453 с.

178. Рентюк Н. К. Педагогические, управленческие ситуации и деловые игры в учебном процессе / Н. К. Рентюк // Повышение квалификации педагогических кадров. – К. : Освіта, 1992. – С. 103–112.

179. Рогов Е. И. Настольная книга практического психолога в образовании / Е. И. Рогов. – М. : ВЛАДОС, 1995. – С. 296–288.

180. Розанова В. А. Психология управления : учебное пособие / В. А. Розанова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.

181. Розенштиль Л. Организационная психология / Л. Розенштиль, В. Мольт, Б. Рюттингер / пер. с нем. – Х. : Гуманитарный Центр, 2014. – 464 с.

182. Романовський О. О. Феномен підприємництва в університетах світу : монографія / О. О. Романовський. – Вінниця : Нова книга, 2012. – 504 с

183. Самойленко Д. О. Дослідження зв'язку типу організаційної

культури і відданості організації / Д. О. Самойленко. Н. Г. Лебедева // Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку : тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології (м. Київ, 12–13 квітня 2018 р). – К., 2018. – С. 23–24.

184. Самоукина Н. В. Управление персоналом / Н. В. Самоукина. – СПб. : Питер, 2003. – 236 с.

185. Самоукина Н. Корпоративная культура организации / Н. Самоукина // Управление персоналом. – СПб. : Питер, 2001. – С. 44–63.

186. Самуэльсон П. Экономика ; пер. с англ. / П. А. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус. – М. : БИНОМ, 1997. – 800 с.

187. Сардак О. В. Система управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємства / О. В. Сардак // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – 2011. – № 4. – С. 150–157.

188. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления / А. Л. Свенцицкий. – Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1986. – С.120–128.

189. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2007. – 350 с.

190. СІШ-система у формуванні клієнт-орієнтованої стратегії банку. – Олександрія. Майстерня своєї справи. msd.in.ua. – 1999–2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://msd.in.ua/sish-sistema-u-formuvanni-kliyentoriyentovano%D1%97-strategi%D1%97-banku/>

191. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй ; пер. з англ. / А. Сміт.– К. : Port-Royal, 2001. – 596 с.

192. Сняданко І. І. Методика дослідження управлінського потенціалу студентів: опис та рекомендації до застосування / І. І. Сняданко //

Організаційна психологія. Економічна психологія: науковий журнал Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2015. – № 3. – С. 87–98.

193. Сняданко І. І. Психологія підготовки студентів технічних університетів до майбутньої професійно-управлінської діяльності : монографія / І. І. Сняданко. – Львів : ПП Бадікова, 2016. – 385 с.

194. Сняданко І. І. Соціально-психологічні умови формування організаційної культури промислового підприємства : дис. канд. психол. наук : 19.00.05 / І. І. Сняданко ; АПН України; Інститут психології ім. Г. С. Костюка. – К., 2007. – 333 с.

195. Смульсон М. Л. Технології інтелектуального тренінгу та їх розвивальний вплив / М. Л. Смульсон // Обдарована дитина. – 2004. – №9. – С. 2–12.

196. Спэнгл М. Переговоры. Решение проблем в разном контексте ; пер. с англ. / М. Спэнгл, М. Айзенхар. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2009. – 592 с.

197. Телегина О. В. Социокультурные условия развития предпринимательства / О. В. Телегина // Психология и социология в бизнесе: актуальные проблемы современности : м-лы Второго международного конгресса (20–21 апреля 2007 г., БГПУ, г. Минск). – Мн. : Бестпринт, 2007. – С. 62–63.

198. Терещенко К. В. Етнопсихологічні аспекти організаційного розвитку освітніх організацій / К. В. Терещенко // Актуальні проблеми психології. – Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К. : А.С.К., 2010. – Ч. 25. – С. 33–42.

199. Технології роботи організаційних психологів : [навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти] / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
200. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб. : ИТМО, 2008. – С. 128–136.
201. Ткалич М. Г. Гендерна психологія : навч. посіб. / М. Г. Ткалич. – [2-ге вид., випр., допов.]. – К. : Академвидав, 2016. – 253 с.
202. Ткалич М. Г. Психолого-організаційні детермінанти самоактуалізації менеджерів комерційних організацій : автореф. дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 «Організаційна психологія; економічна психологія»/ М. Г. Ткалич. – К., 2006. – 22 с.
203. Ткалич М. Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій : [монографія] / М. Г. Ткалич. – К.-Запоріжжя : ЗНУ, 2015. – 315 с.
204. Толков О. С. Психологічна готовність персоналу вищої школи до діяльності в умовах змін / О. С. Толков // Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. – Чернівці : Вид-во Чернівецького нац. ун-ту, 2011. – Вип. 556: Педагогіка та психологія. – С. 135–142.
205. Тополов С. В. Професійна агресивність особистості : монографія / С. В. Тополов. – К. : Слово, 2011. – 400 с.
206. Тренинг развития жизненных целей / под ред. Е. Г. Трошихиной. – СПб. : Речь, 2002. – 216 с.
207. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / В. В. Третьяченко. – К. : Стилос, 1997. – 585 с.
208. Трофімов Ю. Л. Психологія : підручник / Ю. Л. Трофімов, В. В.

Рибалка, П. А. Гончарук та ін. ; за ред. Ю. Л. Трофімова. – [6-те вид., стереотип.]. – К. : Либідь, 2008. – 560 с.

209. Турбан В. В. Психологічні проблеми розвитку етичної свідомості та моральності / В. В. Турбан // Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К., 2012. – Т. 1. – Ч. 36. – С. 124–133.

210. Федорчук В. М. Соціально-психологічний тренінг «Розвиток комунікативної компетентності викладача» : навч.-метод. посібник / В. М. Федорчук. – Кам'янець-Подільський : Абетка, 2005. – 240 с.

211. Фелькель Т. Г. Аналіз рівня розвитку емоційного інтелекту як складової лідерського потенціалу в майбутніх науково-педагогічних працівників / Т. Г. Фелькель // М-ли II Міжнар. наук.-практ. конф. «Генеза буття особистості» (м. Київ, 19–20 груд. 2011 р.). – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2011. – Т. II. – С. 359–362.

212. Фельсер Г. Психология потребителей и реклама / Г. Фельсер. – Х. : Гуманитарный Центр, 2009. – 704 с.

213. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 290–291.

214. Філь О. А. Аналіз традиційних підходів щодо дослідження організаційного розвитку / О. А. Філь // Актуальні проблеми психології. – Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка. – К. : А.С.К, 2009. – Ч. 24. – С. 40–47.

215. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации ; пер. с

нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой] / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.

216. Функе Х.-Й. Что есть хорошего во мне? Позитивная психология для счастливой жизни / Х.-Й. Функе, Ю. Вестерманн ; пер. с нем. – Х. : Гуманитарный Центр, 2017. – 144 с.

217. Харрисон Р. Исследование различных типов организационной культуры // Культура организации : учеб. пособ. / Р. Харрисон, А. Н. Чаплина, Т. А. Вашко. – Красноярск : Красноярский коммерческий ин-т, 1996. – 164 с.

218. Хинш Р. Социальная компетентность : пер. с нем. / Р. Хинш, С. Виттманн. – Х. : Гуманитарный Центр, 2005. – 192 с.

219. Хмель Н. М. Особливості дослідження опору змінам у майбутніх працівників освітніх організацій / Н. М. Хмель // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, М. В. Папучі. – К.-Ніжин, 2008. – Т. 10. – Вип. 10. – С. 127–132. .

220. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб., 2001. – 512 с.

221. Худякова Н. Ю. Психологічні особливості мотивації підприємницької діяльності : автореф. дис. канд. психол. наук : спец. 19.00.10. «Організаційна психологія; економічна психологія» / Н. Ю. Худякова. – К., 2008. – 20 с.

222. Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся / Р. Чалдини. – [5-е изд, пер. с англ.]. – СПб. : Питер. – 2011 – 336 с.

223. Чепелева Н. В. Формування професійної компетентності в процесі вузівської підготовки психолога-практика / Н. В. Чепелева //

Актуальні проблеми психології : Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка. – Вип. 19. – К., 1999. – С. 224–229.

224. Шапиро Д. Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов; пер. с англ. / Д. Шапиро. – Кишинэу : ARC, 1997. – 320 с.

225. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу / О. М. Шарапа // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7 (97). – С. 175–183.

226. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – К. : Лібра, 1998. – 270 с.

227. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – [3-е изд.]– СПб. : Питер – 2007. – 336 с.

228. Щербань В. М. Створення товару: маркетингове, конструкторське та технологічне забезпечення : навч. посіб. / В. М. Щербань, К. М. Таньков, І. С. Задорожний. – К. : Професіонал. – 2007. – 288 с.

229. Щіпановська О. Р. Структура соціально-психологічного клімату підприємства та форми його прояву / О. Р. Щіпановська // Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології (м. Київ, 12–13 квітня 2018 року). – К.: 2018. – С. 20–21.

230. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. Шумпетер ; пер. з англ. В. Ружицький, П. Таргадук. – К. : Основи, 1995. – 528 с.

231. Эбнер М. Предпринимательская ориентация в организации. Внутреннее предпринимательство ; [пер. с нем.] / М. Эбнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер // Психология труда и организационная психология. – Т. 6. – X. : Гуманитарный Центр, 2010. – 284 с.
232. Arnold, J. R. T. Introduction to Materials Management / J. R. T. Arnold, S. N. Chapman, L. M. Clive. – [7-th edition]. – Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA. – 2012. – 410 p.
233. Brady, M. K. Customer Orientation: Effects on Customer Service. Perceptions and Outcome Behaviors / M. K. Brady, J. J. Cronin Jr. // Journal of Services Research. – Vol. 3. – Issue 3. – 2001. – P. 241–251. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://jsr.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/3/241>.
234. Brockhaus, R. N. (1982) The psychology of the entrepreneur // Encyclopedia of Entrepreneurship (Ed. : C. A. Kent, D. L. Sexton, K. H. Vesper). – Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall. 1982. – P. 39–57.
235. Cameron, K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / K. S. Cameron, R. E. Quinn. – Reading, Mass. : Addison-Wesley Prentice Hall, 1999. – XVIII. – 221 p.
236. Czinkota, M. R. International Business / M. R. Czinkota, L. A. Ronkainen, M. H. Moffett. – [3-rd edition]. – The Dryden Press, TX, USA – 1994. – 761 p.
237. Deshpande, R. Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms. A Quadrant Analysis // R. Deshpande, J. U. Farley, F. Webster Jr. – Journal of Marketing. – No 57(5). – USA. – 1993. – P. 23–37.
238. Donnelly, J. H. Fundamentals of Management / J. H. Donnelly, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich. – Boston, USA, Irwin, 1992. – 467 p.

239. Drenth, P. J. D. *Organizational Psychology* / P. J. D. Drenth, H. Thierry, C. J. de Wolff. – Psychology Press, UK, 1998. – 345 p.
240. Drucker, P. F. *Management Challenges for the 21st Century* / P. F. Drucker // HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers Inc., New York, USA. – 2001. – 212 p.
241. Eastman, J. *A Comparative Assessment of Win-Win and Win-Lose Negotiation Strategy Use on Supply Chain Relational Outcomes* / J. Eastman, C. D. Shepherd, L. T. Denton // *The International Journal of Logistics Management*. Emerald Publishing Limited. – Vol. 29. – Issue: 1. – 2018. – P. 191–215. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2016-0238>
242. Gebelein, S. H. *Successful Manager's Handbook. Develop yourself, coach others* / S. H. Gebelein, K. J. Nelson-Neuhaus, C. J. Skube, D. J. Lee, L. A. Stevens, L. W. Hellervik, B. D. Davis. – [7th Edition]. – Personnel Decisions International Corporation. – Minneapolis, Minnesota, USA. – 2004. – 760 p.
243. Green, C. H. *Trust-Based Selling: Using Customer Focus and Collaboration to Build Long-Term Relationship* / C. H. Green. // McGraw Hill Education, NY, USA – 2005. – 265 p.
244. Hanappi-Egger, E. *The Triple M of Organizations: Man, Management and Myth* / E. Hanappi-Egger // Gender and Diversity Management Group. Vienna University of Economics and Business (WU), Vienna, Austria. – 2011. – 189 p.
245. Hisrich, R. D. *Entrepreneurship / Intrapreneurship* / R. D. Hisrich // *American Psychologist*. – 1990. – № 45. – P. 209–222.
246. Hodgkinson, G. P. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* / G. P. Hodgkinson, J. K. Ford. – John Wiley & Sons Ltd,

The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, UK. – 2010.– 377 p.

247. Hollensen, S. Marketing Management: a Relationship Approach / S. Hollensen. – [2-nd edition]. – Pearson Education Limited, England. – 2010. – 656 p.

248. Karamushka, L. N., Goncharenko, Ya. V. Orientation to the client in commercial organizations: the main types of personnel / L. N. Karamushka, Ya. V. Goncharenko. Орієнтації на клієнта в комерційних організаціях: основні типи персоналу // Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools – Vol. 21. – No 3. – 2017. – P. 49–55.

249. Kohli, A. K. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications / A. K. Kohli, B. J. Jaworski. – Marketing. – Vol. 54. – 1990. – April. – American Marketing Association – Chicago, IL, USA. – P. 1–18.

250. Kotler, P. Strategic Marketing for Non-Profit Organizations / P. Kotler, A. Anderson. – Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, USA – 1987. – P. 41.

251. Lawrence, P. R. Organization and environment / P. R. Lawrence, J. W. Lorsch. – Boston : Harvard Business School, 1967. – 589 p.

252. March, J. G. Organizations / J. G. March, H. A. Simon. – N-Y: Wiley, 1965. – 469 p.

253. Payne, A. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management / A. Payne. – Butterworth-Heinemann, Oxford, Great Britain. – 2005. – 438 p.

254. Peppers, D. Managing Customer Relationship, a Strategic Framework. / D. Peppers, M. Rogers – [2-nd edition]. –Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2011. – 512 p.

255. Rahim, M. A. Managing conflict: An interdisciplinary approach / M. A. Rahim. – New York, Praeger, 1989. – 541 p.

256. Reynolds, M. Reflection and Critical Reflection in Management Learning / M. Reynolds // Management Learning. – Vol. 29 (2). – 1998. – P. 183–200.
257. Saxe, R. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople / R. Saxe, B. A. Weitz // Journal of Marketing Research. – 1982.–No 19 (August). – P. 343–351.
258. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. Second edition / E. H. Schein. – San Francisco : CA, Jossey-Bass, 1992. – 403 p.
259. Organizational psychology / E. H. Schein. – NJ, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965. – 379 p.
260. Schein, E. H. The Corporate Culture Survival Guide / E. H. Schein. – New and rev. ed. // Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. USA. – 2009. – 240 p.
261. Slack, N. Operations Management / N. Slack, S. Chambers, C. Harland, A. Harrison, R. Johnston // Pitman Publishing. Warwick Business School. University of Warwick, Coventry, UK. – 1995. – 914 p.
262. Slater, S. F. Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two. / S. F. Slater, J. C. Narver // Strategic Management Journal, 19 (10). – USA. – 1998. – P. 1001–1006.
263. Sonnentag, S. Excellent Performance: The Role of Communication and Cooperation Process / S. Sonnentag // Applied Psychology, an International Review. – 2000. – Vol. 49 (3). – P. 53–62.
264. Stavkova, J. Factors Influencing Consumer Behavior / J. Stavkova, L. Stejskal, Z. Toufarova. // Mendel University of Agriculture and Forestry in Brno, Czech Republic. Agricultural Economics – Czech, 54, 2008 (6). – P. 276–284.
265. Thomas, J. C. Specialty Competencies in Organizational and Busi-

ness Consulting Psychology / J. C. Thomas // Oxford University Press, Inc., New York, USA. – 2010. – 221 p.

266. Voss, G. B. Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment / G. B. Voss, Z. G. Voss // Journal of Marketing. – No 64 (January). – USA, 2000. – P. 67–83.

267. Wilde, S. Customer Knowledge Management. Improving Customer Relationship Through Knowledge Application / S. Wilde. – Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011. – 143 p.

ПІСЛЯМОВА

Автори монографії сподіваються, що реалізація персоналом комерційних організацій та організаційними психологами представлених у книзі підходів сприятиме психологічному забезпеченню орієнтації на клієнта комерційних організацій та впровадженню психологічних технологій підготовки персоналу з цієї проблеми.

Просимо висловлювати свої думки, зауваження й побажання щодо змісту монографії та його вдосконалення. З цією метою пропонуємо використовувати таку інформацію для контактів:

Лабораторія організаційної та соціальної психології

Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України:

01033

м. Київ, вул. Паньківська, 2, офіс 22

тел./факс: (044) 288-07-19

e-mail: LKARAMA01@gmail.com

e-mail: yaroslavah@yahoo.com

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ

КАРАМУШКА ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА

Карамушка Л.М. працює заступником директора з науково-організаційної роботи та міжнародних наукових зв'язків Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.

Після закінчення з відзнакою Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 1977 р. працювала психологом на Дніпровському машинобудівному заводі в м. Дніпропетровську (1977-1978 рр.) та психологом в Київській обласній психіатричній лікарні №1 (1978-1980 рр.).

З січня 1980 р. працює в Інституті психології імені Г.С. Костюка НАПН України: молодшим науковим співробітником (1980-1985 рр), старшим науковим співробітником (1985-1993 рр.), навчалась в аспірантурі (1979-1983 рр.). З лютого 1993 р. працює на посаді зав. лабораторією психології управління Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, яка була створена Л.М. Карамушкою. (У 2003

р. лабораторія психології управління перейменована в лабораторію організаційної психології). З березня 2015 р. – заступник директора з науково-організаційної роботи та міжнародних наукових зв'язків Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України та завідувач лабораторії організаційної та соціальної психології цього ж закладу.

Карамушка Л.М. є відомим в Україні та за кордоном фахівцем. Започаткувала в Україні новий напрямок психологічних досліджень – організаційну психологію. Спільно з академіком Максименко С.Д. виступила ініціатором відкриття нової психологічної дисципліни для захисту дисертацій з психології – 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія, а також аспірантури та докторантури з цієї

спеціальності в Інституті психології ім. Г.С. Костюка НАПН України (2004 р.).

Створила наукову школу з організаційної психології. Карамушкою Л.М. розроблено «Концепцію психологічного забезпечення управління освітніми організаціями». Під керівництвом Карамушки Л.М. науковим колективом лабораторії організаційної психології розроблено також такі наукові концепції: психолого-управлінського консультування; технологічного підходу до роботи та підготовки організаційних психологів; психологічних основ ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін та організаційного розвитку; формування команд в організаціях; попередження та подолання професійного стресу та синдрому «професійного вигорання»; управління конфліктами та ведення ділових переговорів, формування відданості персоналу організації; психологічних детермінант і технології розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості та ін.

Карамушкою Л.М. опубліковано більше 1000 наукових праць, у тому числі, 102–англійською мовою. Із них: 21 монографія, 381 статей, у тому числі, 3 статті у Scopus, 16 публікацій – у Web of Sciences, 210 фахових статей, 38 статей у фахових наукометричних виданнях та ін. Окрім того, опубліковано 143 науково-практичної та навчальної продукції (методичні рекомендації, навчальні програми, навчально-методичні посібники, навчальні посібники та ін.), серед них 33 – з грифом МОН України.

Спільно з академіком Максименко С.Д., Карамушка Л.М. створила фаховий збірник МОН України «Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Протягом 2002-2020 рр. видано 57 збірників. У 2014 р. започаткувала видання нового наукового журналу

«Організаційна психологія, Економічна психологія», який є фаховим виданням МОН України з психології та з 2015 р. входить в міжнародну наукометричну базу «Index Copernicus» (видано 21 номерів журналу). Є членом редколегії «Белорусского психологического журнала» (Республіка Білорусь).

Карамушка Л.М. зробила вагомий внесок у підготовку наукових і науково-педагогічних кадрів. Під її керівництвом захищено 50 кандидатських та 6 докторських дисертацій, із них 40 – по новій спеціальності 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. Вона є членом двох спеціалізованих вчених радах по захисту докторських та кандидатських дисертацій в Інституті психології імені Г. С. Костюка НАПН України та заступником голови ради однієї із спецрад. Протягом 2001-2004 рр. була вченим секретарем експертної ради МОН України з психології, а протягом 2004-2014 р.р. працювала в спеціалізованих вчених радах по захисту кандидатських дисертацій ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» та Університету «КРОК».

Здійснює активну роботу по підготовці психологів та менеджерів у закладах вищої освіти. Протягом 1989-2014 р.р. викладала психологію у Національному технічному університеті України «КПІ», була співавтором концепції викладання психологічних дисциплін у технічному університеті. З 1993 р. працює в Університеті менеджменту освіти НАПН України, з 2003 р. – в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка. Нею розроблено та прочитано оригінальні курси з організаційної психології, психолого-управлінського консультування, психології ділових переговорів, формування команди в організації, психології проектного менеджменту, технологій роботи організаційних психологів та ін.

Карамушка Л.М. здійснює активну наукову-громадську діяльність.

З ініціативи Карамушки Л.М. у 2002 р. було створено Українську Асоціацію організаційних психологів та психологів праці (УАОППП), яка з 2005 р. є членом Європейської Асоціації організаційних психологів і психологів праці. З 2002 р. по теперішній час є президентом УАОППП. Під керівництвом Карамушки Л.М. УАОППП спільно з іншими організаціями успішно проведено 3 Всеукраїнські конгреси та 18 всеукраїнських конференцій з організаційної та економічної психології, а також 20 конференцій та семінарів за участю зарубіжних фахівців. УАОППП також сприяє участі українських психологів в міжнародних конгресах, конференціях, семінарах за кордоном.

Здійснює активну міжнародну діяльність. Результати наукових досліджень школи Карамушки Л.М представлялись на 94 міжнародних конгресах та конференціях, симпозіумах, зокрема, XXVI, XXVII та XIX Всесвітніх психологічних конгресах (Монреаль, 1996, Стокгольм, 2000, Пекін, 2004, Берлін, 2008), IV-VII та X-XV Європейських психологічних конгресах (Афіни, 1995, Дублін, 1997, Рим, 1999, Лондон, 2011, Осло, 2009, Мілан, 2015, Амстердам, 2007), XI-XIII та XV-XIX Європейських конгресах з організаційної психології і психології праці (Лісабон, 2003, Стамбул, 2005, Стокгольм, 2007, Сантьяго-де-Компостела, 2009, Маастріхт, 2011, Осло, 2015, Дублін, 2017, Турін, 2019); XXX та XXXI конгресах Міжнародної Асоціації досліджень у сфері економічної психології (Прага, 2005, Париж, 2006, Вроцлав, 2012), міжнародних конференціях з проблем розвитку особистості в колективі (Шанхай, 2015, 2016) та ін. За запрошенням програмних комітетів XXIX Всесвітнього психологічного конгресу (Берлін, 2008) та XXVIII Міжнародного конгресу з прикладної психології (Париж, 2014) організувала та провела запрошені симпозіуми. Виступила ініціатором та була співголовою оргкомітету польсько-українських семінарів

з актуальних проблем організаційної психології (Катовіце, 2009, Київ, 2010, Катовіце, 2012). Брала участь у підготовці та проведенні європейських психологічних форумів. Була членом наглядових рад XIII-XVII Європейських конгресів з організаційної психології та психології праці, членом Програмного комітету X-ої Європейської конференції з проблем організаційної психології та психічного здоров'я.

Бере активну участь в діяльності координаційних комітетів провідних міжнародних професійних об'єднань психологів. З 2001 р. є членом координаційного комітету та редактором Інформаційного бюлетеня Європейської мережі організаційних психологів та психологів праці (ENOP). Протягом 2006-2018 р.р. була членом координаційного комітету Дивізіону 1 «Організаційна психологія» Міжнародної Асоціації прикладної психології (IAAP). Є національним представником міжнародної Асоціації з економічних досліджень (IAREP) в Україні. З 2005 р. є членом Європейської Асоціації психології праці та організаційної психології (EAWOP) .

Учасник та керівник багатьох міжнародних проектів. У березні-червні 2010 р. за запрошенням Європейської комісії викладала в провідних західно-європейських університетах навчальні курси з організаційної психології в рамках реалізації програми Erasmus Mundus (університет ім. Р. Декарта м. Парижа та університет м. Валенсія).

Має державні та галузеві відзнаки за професійну діяльність:

«Відмінник освіти України» (2001 р.); «Заслужений працівник освіти України» (2002 р.); знак МОН України «За наукові досягнення» (2006 р.); медаль НАПН України «Ушинський К.Д.» (2011 р.); знак МОН України «Захаренко О.А.» (2012 р.); медаль НАПН України «Григорій Сковорода» (2016 р.); медаль «Народна шана українським науковцям. 1918-2018 р.р.» (2018 р.); медаль НАПН України «Леся Українка» (2021 р.).

ГОНЧАРЕНКО ЯРОСЛАВА ВАЛЕНТИНІВНА

Гончаренко Ярослава Валентинівна закінчила у 1996 році Київський національний лінгвістичний університет і отримала повну вищу освіту за спеціальністю «Англійська та іспанська філологія».

У 2000 році закінчила Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана та здобула ступінь магістра ділової адміністрації за спеціальністю «Фінанси». Працювала маркетологом в ряді комерційних організацій, де на практиці реалізовувала клієнтоорієнтований підхід.

З 2009 р. є науковим кореспондентом лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка Національної академії педагогічних наук України.

У 2018 р. захистила кандидатську дисертацію з теми «Психологічні чинники орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій» (спеціальність 19.00.10. – організаційна психологія; економічна психологія), здобула науковий ступінь кандидата психологічних наук.

Автор понад 20 наукових та науково-методичних публікацій з проблем організаційної та економічної психології, клієнторієнтованого підходу, психологічних особливостей орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, психології бізнесу. Має значний досвід консультативної та тренерської роботи з питань маркетингу та психології.

Представляла результати своїх досліджень на всеукраїнських та міжнародних конгресах, науково-практичних конференціях та семінарах з питань соціальної, економічної та організаційної психології в Україні і за кордоном, зокрема: Annual Conference of International

Association for Research in Economic Psychology (IAREP) «Microcosm of Economic Psychology» (Wroclaw, 5-8 September 2012); VIII Міжнародній конференції з організаційної та економічної психології «Психологія організаційного розвитку сучасних організацій в сфері освіти, промисловості та бізнесу» (Алчевськ, 4-6 жовтня 2012 р.); IX Міжнародній конференції з організаційної та економічної психології «Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу (Київ, 30-31 травня 2013 р.); X Ювілейній міжнародній науково-практичній конференції з організаційної та економічної психології «Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку» (Київ, 24-25 квітня 2014 р.); II Всеукраїнському конгресі з організаційної та економічної психології «Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні» (Кам'янець-Подільський, 28–30 травня 2015 р.); The 14th European Congress of Psychology «Linking technology and psychology: feeding the mind, energy for life» (Milan, 7-10 July 2015); Міжнародній науково-практичній конференції «Досвід України та країн Європейського Союзу у вирішенні актуальних проблем психології в сучасних соціально-політичних умовах» (Київ, 11 грудня 2015 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції з організаційної та економічної психології «Психологія посттравматичного оновлення» (Київ, 30 червня - 1 липня 2016 р.); III Всеукраїнському науково-практичному семінарі «Психолого-економічні вектори розвитку особистості і суспільства» (Запоріжжя, 27 жовтня 2016 р.); XII Міжнародній науково-практичній конференції з організаційної та економічної психології «Організаційна та економічна психологія в Україні: сприяння регіональному розвитку» (Харків,

1-3 червня 2017 р.); XI Міжнародному бізнес-форумі «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (Київ, 22 березня 2018 р.); XIII Міжнародній науково-практичній конференції з організаційної та економічної психології «Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку» (Київ, 12-13 квітня 2018 р.).

Є членом Української Асоціації організаційних психологів та психологів праці (УАОППП).

Наукове видання

КАРАМУШКА Людмила Миколаївна
ГОНЧАРЕНКО Ярослава Валентинівна

ПСИХОЛОГІЯ
ОРІЄНТАЦІ НА КЛІЄНТА
ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Монографія

Дизайн обкладинки, комп'ютерна верстка: Л.М. Лаврова

Літературна редакція: Я.В. Гончаренко

Підписано до друку 27.07.2021 р.
Формат 60×84 1/16. Тираж 300 пр. Ум. друк. арк. 14,9. Зам. № 815.
Видавець і виготовлювач ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ»
03150, Київ, вул. Предславинська, 28
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єкта видавничої справи ДК № 4131 від 04.08.2011 р.