МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій,

спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Психологічні умови успішних продажів

Здобувача вищої освіти
другого(магістерського) рівня
ПСМ-22-1 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу» _____ **С.О. Вовкотруб**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник _____ **О.О. Нежинська**
підпис наукового керівника к.психол.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми _____ **О.О. Нежинська**
підпис керівника ОПП к. психол.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол від «1» грудня 2023 р. № 7

Завідувач кафедри _____ **І.О. Пєтухова**,
підпис к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 6 15.01.24 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки *до захисту* 30.01.2024 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 75 06.02.2024 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.І. Корсун
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ О.О. Нежинська
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Л.В. Романюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ М.Ю. Заушнікова
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технології, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:

Завідувач кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін

_____ І.О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Вовкотруб Сергія Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Психологічні умови успішних продажів**
Затверджена наказом ректора від 17. 11. 2022 № 1216
Термін подачі закінченої роботи: 30.01.2024

Цільова установка: полягає в теоретичному аналізі психологічних умов успішних продажів; констатувальному та формальному дослідженні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій; розробці програми тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій».

Мета роботи полягає у досліджненні особливості орієнтації на потреби клієнта як важливої умови успішних продажів.

Об'єктом дослідження є орієнтація на потреби клієнта як важливої умови здійснення успішних продажів працівниками комерційних підприємств

Предметом дослідження є зміст та психологічні чинники розвитку орієнтації на потреби клієнта як важливої умови здійснення успішних продажів працівниками комерційних підприємств.

База дослідження: дослідження проводилося серед персоналу комерційних підприємств м. Києва та Київської області.

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	30.10.2022	30.10.2022
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	30.03.2023	30.03.2023
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	30.06.2023	30.06.2023
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	20.09.2023	20.09.2023
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.10.2023	20.10.2023
6.	Попередній захист роботи	01.12.2023	01.12.2023
7.	Отримання відгуку керівника роботи	20.12.2023	20.12.2023
8.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	до 20.12.2023	до 20.12.2023
9.	Отримання зовнішньої рецензії	до 15.01.2024	15.01.2024
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	до 15.01.2024	10.01.2024
11.	Захист роботи	28.01.2024	29.01.2024

1. Дата видачі завдання «19 » грудня 2022

2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ О.О. Нежинська

3. Керівник освітньо-професійної програми _____ О.О. Нежинська

4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ С.О. Вовкотруб

АНОТАЦІЯ

Розкрито психологічні аспекти управління в контексті успішних продажів, з акцентом на стратегічне управління та визначення потреб клієнтів як основи комерційного успіху.

Аргументовано, що ефективна взаємодія з клієнтом, критична для продажів, досягається через організаційний фокус на управлінні відносинами та розвитку відповідних навичок серед працівників.

Визначено, що орієнтація на клієнта є ключем до підвищення продажів і конкурентоспроможності, вимагаючи від персоналу розвитку психологічних характеристик для ефективного спілкування з клієнтами.

Доведено, що психологічна підготовка персоналу через спеціалізовані тренінги, зосереджені на розвитку орієнтації на клієнта, є важливою для успіху в продажах.

Розроблено тренінг «Психологія розвитку орієнтації на клієнта», який ефективно впливає на здатність персоналу взаємодіяти з клієнтами, використовуючи інтерактивні методики, що сприяють зростанню продажів.

Ключові слова: психологічні аспекти управління, стратегічне управління, потреби клієнтів, комерційний успіх, управління відносинами, орієнтація на клієнта, підвищення продажів, психологічні характеристики персоналу, клієнтоорієнтованість.

ABSTRACT

The psychological aspects of management in the context of successful sales have been elucidated, with an emphasis on strategic management and identifying customer needs as the foundation of commercial success.

It has been argued that effective client interaction, crucial for sales, is achieved through an organizational focus on relationship management and the development of relevant skills among employees.

It has been determined that customer orientation is key to increasing sales and competitiveness, requiring personnel to develop psychological characteristics for effective communication with clients. It has been proven that psychological training of staff through specialized trainings focused on developing customer orientation is important for success in sales.

A training program «Psychology of Developing Customer Orientation» has been developed, which effectively influences the staff's ability to interact with clients, utilizing interactive techniques that contribute to sales growth.

Keywords: psychological aspects of management, strategic management, customer needs, commercial success, relationship management, customer orientation, sales enhancement, psychological characteristics of staff, client-centeredness.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ОРІЄНТАЦІЇ НА ПОТРЕБИ КЛІЄНТА ЯК ВАЖЛИВОЇ УМОВИ ЗДІЙСНЕННЯ УСПІШНИХ ПРОДАЖІВ ПРАЦІВНИКАМИ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ 12
1.1. Особливості орієнтації на потреби клієнта на рівні особистості персоналу комерційних організацій 12
1.2. Основні компоненти методики психологічної підготовки працівників комерційних підприємств щодо їх орієнтації на потреби клієнта як важливої умови здійснення успішних продажів 24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ОРІЄНТАЦІЇ НА ПОТРЕБИ КЛІЄНТА ЯК ВАЖЛИВОЇ УМОВИ ЗДІЙСНЕННЯ УСПІШНИХ ПРОДАЖІВ ПРАЦІВНИКАМИ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ 34
2.1. Мета, завдання, методика та організація констатувального етапу дослідження 34
2.2. Особливості розвитку спеціальної політики організації і діяльності персоналу щодо орієнтації; розробки та впровадження в організації стандартів і технологій та навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на потреби клієнта 43
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ОРІЄНТАЦІЇ НА ПОТРЕБИ КЛІЄНТА 501
3.1. Мета, завдання, методика та організація формувального етапу дослідження 501
3.2. Зміст, структура та аналіз ефективності впровадження тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на потреби клієнта як важливої умови успішних продажів працівниками комерційних підприємств» 54
ВИСНОВКИ 723

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75
ДОДАТКИ ..... **Помилка! Закладку не визначено.**

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зростання конкуренції на ринку та активізація діяльності сучасних комерційних організацій спонукають їх шукати нові методи для підвищення ефективності. Один з таких методів – стратегія управління відносинами з клієнтами (CRM), яка широко застосовується за кордоном, але менше поширена у вітчизняних компаніях. Важливим результатом цього підходу є акцент на клієнтську орієнтацію у персоналу комерційних підприємств.

Огляд літератури підтверджує, що проблема акценту на клієнта більше досліджена у роботах зарубіжних вчених, особливо в управлінсько-економічному напрямку. Ці дослідження розкривають сутність цієї проблеми, її значення у діяльності комерційних організацій та основні способи її втілення. (A. Anderson, П. Друкер, Р. Шиллер, Т. Лемберт, Ч. Хенді, B. J. Jaworski, A. K. Kohli, P. Kotler, J. C. Narver, D. Peppers, M. Rogers, S. F. Slater.

Вітчизняні дослідники менше звертали увагу на проблему розвитку спрямованості на клієнта. Особливо це стосується управлінсько-економічних робіт (автори Н. Ю. Гречаник, Я. В. Гончаренко, О. О. Дима, Р. А. Джоджуа, М. О. Зеленська, Л. М. Карамушка О. М. Шарапа та ін.), де досліджено зміст підходу, спрямованого на клієнта, механізми його реалізації та особливості впровадження в різних типах організацій. Але психологічні аспекти спрямованості персоналу комерційних українських організацій на клієнта, зокрема, психологічні чинники, що впливають на організацію та персонал і сприяють їхньому розвитку, раніше не були предметом спеціального дослідження.

Отже, соціальна значущість проблеми та її недостатня наукова розробка зумовили вибір теми нашого магістерського дослідження

Актуальність зумовила вибір теми магістерського дослідження: «Психологічні умови успішних продажів».

Об'єкт дослідження – успішні продажі працівниками комерційних підприємств.

Предмет дослідження – розвиток орієнтації на потреби клієнта як важливої умови здійснення успішних продажів працівниками комерційних підприємств.

Мета дослідження – дослідити особливості орієнтації на потреби клієнта як важливої умови успішних продажів.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати ступінь розробленості досліджуваної проблеми у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі.

2. Провести вивчення психологічних чинників орієнтації на потреби клієнта як важливої умови успішних продажів працівниками комерційних підприємств.

3. Розробити та апробувати тренінгову програму розвитку орієнтації на потреби клієнта як важливої умови успішних продажів працівниками комерційних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження:

- теоретичні: аналіз, синтез, порівняння, систематизація;
- емпіричні: спостереження, бесіда, констатуючий і формуючий експерименти, методи статистичної обробки даних.

Для вивчення комунікативних та емоційних характеристик персоналу комерційних організацій було застосовано різні методики. Серед них: «Чи вмієте Ви слухати?», «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» М. Снайдера, «Визначення рівня конфліктостійкості», «Визначення стилю міжособистісної взаємодії» С. В. Максимова та Ю.А. Лобейко, а також «Діагностика мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях» І. Д. Ладанова та В. А. Уразаєва. Ці методики виявили основні види міжособистісної взаємодії та мотиваційних орієнтацій у комунікаціях. Також була використана методика «Діагностика

«емоційного інтелекту» Н. Холла для визначення емоційних показників, таких як емоційна обізнаність, самомотивація, емпатія та інші.

Окремо, для діагностики спеціальних психологічних якостей персоналу, необхідних для орієнтації на клієнта, використано методику Ф. В. Нерлінгера, що визначає такі характеристики як сумлінність, дружність, емоційна стабільність, здатність приймати точку зору інших, а також орієнтацію на цілі досягнення результату та на цілі навчання в процесі взаємодії з клієнтом.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше: визначено психологічні чинники орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій задля успішних продажів; проаналізовано рівень розвитку основних компонентів, складових та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій;

Практична значущість дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані керівниками та організаційними психологами для роботи з персоналом комерційних організацій з метою підвищення успішних продажів. Матеріали дослідження можуть бути корисними для здобувачів вищої освіти спеціальності 053 Психологія ОПП «Психологія. Психологія бізнесу».

База дослідження. Дослідження психологічних чинників орієнтації на потреби клієнта здійснювалося серед персоналу комерційних підприємств м. Києва та Київської області. Загалом дослідженням було охоплено 66 працівників комерційних організацій (32 особи на констатувальному етапі і 34 особи на формувальному етапі).

Апробація дослідження. Результати досліджень були відображені у матеріалах 2-х міжнародних конференцій:

Вовкотруб С. О., Нежинська О. О. Психологічні умови успішних продажів / Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства [Електронне видання]: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 20 квітня 2023 року. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. С.58-62 [4].

Нежинська О. О., Вовкотруб С. О. Орієнтація на потреби клієнта як важлива умова успішних продажів працівниками комерційних підприємств / Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: матеріали VI Міжнародної конференції (16 листопада 2023 року) – Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури, 2023. – С. 257-260 [53].

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (92 найменування). Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок. Робота містить 9 таблиць, 13 рисунків та 1 додатку.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ОРІЄНТАЦІЇ НА ПОТРЕБИ КЛІЄНТА ЯК ВАЖЛИВОЇ УМОВИ ЗДІЙСНЕННЯ УСПІШНИХ ПРОДАЖІВ ПРАЦІВНИКАМИ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Особливості орієнтації на потреби клієнта на рівні особистості персоналу комерційних організацій

Центральним аспектом у споживчій поведінці на ринку є саме вирішення, чи придбати певний товар. Під прийняттям рішення розуміється акт купівлі товару, що принесе задоволення споживачеві. Знання процесу вибору при покупці є ключовим для успішності продажу товару на ринку, оскільки споживача можна направити так, щоб він у кінці здійснив купівлю товару [44].

Цей процес включає п'ять етапів: усвідомлення потреби, збір інформації, оцінка варіантів, саме прийняття рішення купити і післяпродажна поведінка (див. рис. 1.1).

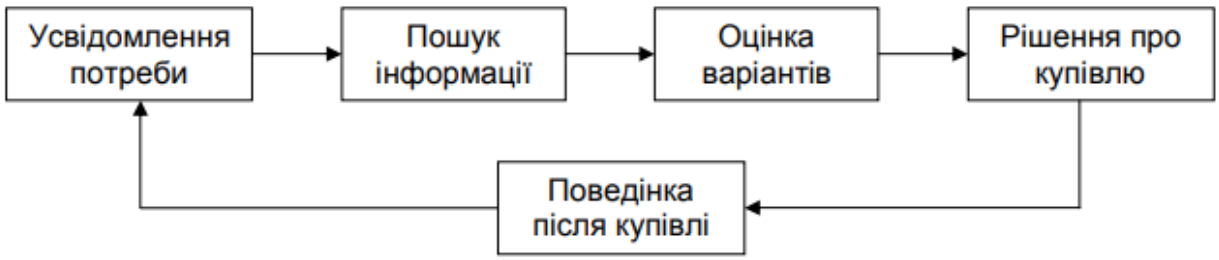


Рис. 1.1. Стадії прийняття рішення про купівлю

З рисунка 1.1. можна витягнути три ключові висновки, які є суттєвими для продавців, що прагнуть досягти успіху в маркетингу:

1) Успішний продаж товару відбувається лише якщо приділена увага всім етапам процесу прийняття рішення про покупку. Фокус лише на фазі самого прийняття рішення про купівлю може не гарантувати досягнення кінцевої мети продавця – продажу товару.

2) Успішний продаж вимагає ретельного вивчення всього шляху, яким проходить покупець перед здійсненням покупки, і необхідно акцентувати увагу на кожному кроці цього процесу для досягнення успішного результату.

Перед самим актом придбання товару зазвичай відбувається довгий процес, що попереджає його. Етапи, що передують фактичному продажу, виконують певні підготовчі функції, що створюють фундамент для успішного завершення всього процесу вибору товару для покупки.

3) Акт купівлі товару лише початок. Процес купівлі та продажу не припиняється після цього акту.Продавець повинен враховувати, як покупець веде себе після покупки товару. З цього випливає, що досягнення цілей маркетингових служб компанії потребує глибокого розуміння процесу прийняття рішень про покупку як цілісної послідовності усіх етапів.

Отже, процес, яким покупець приймає рішення про покупку, розпочинається з усвідомлення потреби. Усвідомлення потреби - це осознання різниці між тим, що потрібно та реальним станом речей для покупця. Іншими словами, це відчуття дефіциту, відмінності між тим, що є, і тим, чого хотілося б мати. Наприклад, людина, яка володіє автомобілем, виявила, що його стан став досить поганим і застарілим. Це призвело до виникнення бажання (потреби) в новому авто.

На виникнення потреби купити щось впливають різні стимули: внутрішні (біологічні потреби організму) і зовнішні (погодні умови, реклама, володіння продуктом іншими людьми і т.і.); вроджені і набуті [46].

На рис. 1.2. вказані стадії процесу усвідомлення споживачем потреби в товарі.

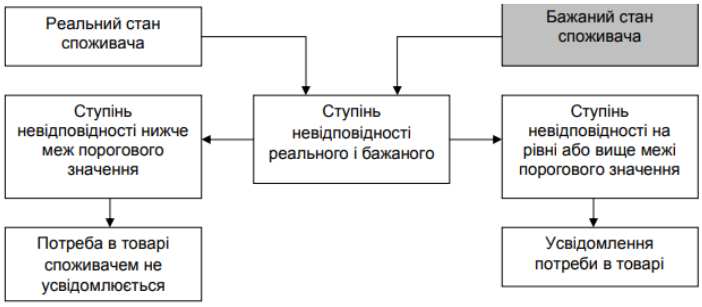


Рис. 1.2. Стадії процесу усвідомлення споживачем потреби в товарі

Наступною стадією процесу прийняття рішення про купівлю є пошук інформації. Її джерела можна поділити на дві групи:

- внутрішні (інформація в пам’яті споживача, нагромаджений досвід і навички);
- зовнішні: загальнодоступні (містяться в засобах масової інформації); комерційні (інформація, що отримується від торгових працівників, з виставок і ярмарків, реклама); неформальні (інформація, отримана від друзів, знайомих, колег по роботі, сусідів).

Пошук інформації може мати два спрямування:

- Споживач може бути активним у пошуку (самостійно збирає якнайбільше даних про товар).
- Споживач може діяти пасивно (стає вразливим до інформації про товар, звертає увагу на вже куплені товари знайомих, спілкується на тему цікавих товарів) [56].

Важливим етапом процесу прийняття рішення щодо покупки є оцінка варіантів. Після пошуку інформації споживач стає більш свідомим щодо брендів товарів та їх характеристик для споживання.

Тому перед ним постає завдання – оцінити різні варіанти покупки, які стануть об'єктом цього етапу прийняття рішення про купівлю. Іноді це легко, але частіше це складне завдання через велику кількість брендів товарів та їх властивостей.

Такими властивостями можуть бути характеристики конкретного бренду товару, які споживач порівнює з параметрами товару, який обирає.

На рисунку 1.3 наведені критерії для оцінки варіантів вибору [46].

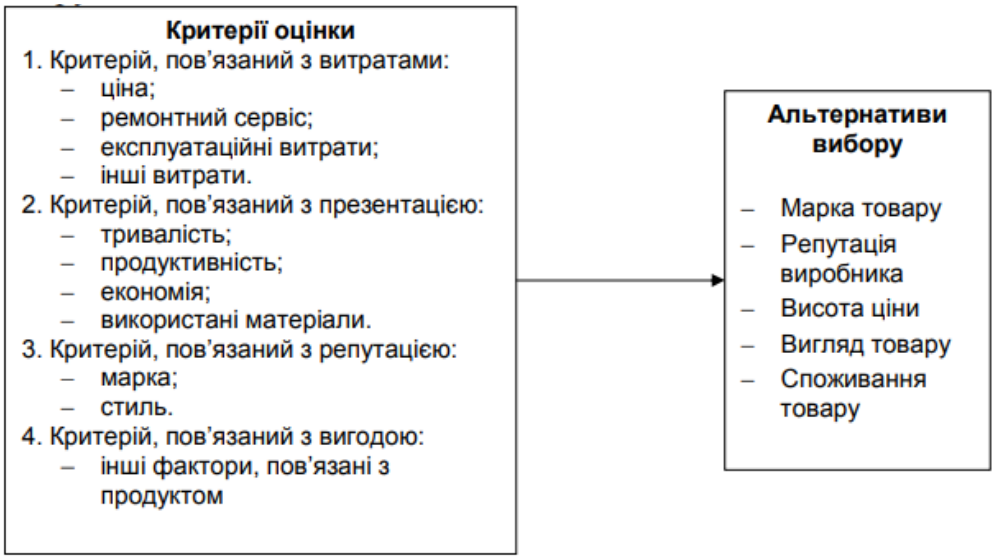


Рис. 1.3. Критерії оцінки варіантів вибору

Іноді буває так, що за допомогою критеріїв оцінки жоден з варіантів бренду товару не задовольняє споживача. У цьому випадку він проводить додатковий пошук інформації і повертається до переоцінки варіантів покупки. Після такої оцінки споживач робить рішення про покупку. Але це рішення може бути вплинуте рядом факторів, які раніше не були враховані (див. рис. 1.4).

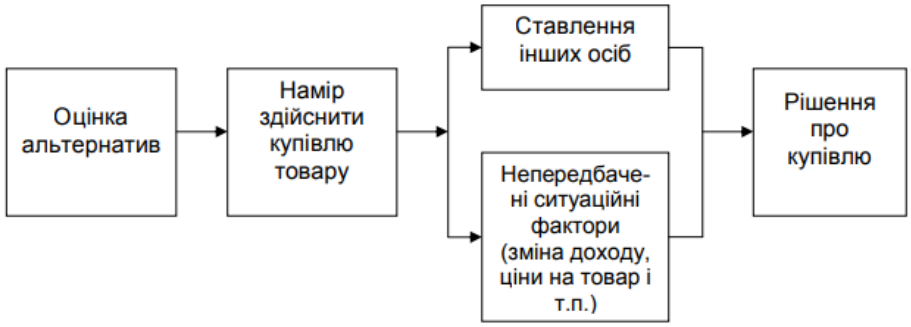


Рис. 1.4. Невраховані фактори, що впливають на остаточне рішення про купівлю

Постійне збільшення числа споживачів (клієнтів) ускладнює пряму взаємодію між виробниками товарів та цією аудиторією. Одночасно, успішна робота фірм, які отримують реальні конкурентні переваги, потребує великих зусиль на проведення досліджень. Ці дослідження спрямовані на виявлення зв'язків між факторами маркетингу та поведінкою покупців. У такій ситуації використовуються різні моделі. Модель в широкому розумінні - це будь-яке

уявне або концептуальне представлення певного об'єкта, яке служить його "замінником".

Якщо ми перенесемо це визначення на поведінку споживачів, то можна визначити модель поведінки споживачів як узагальнене відображення процесів, пов'язаних із їхніми покупками товарів. Рішення про покупку включає в себе: 1) вибір конкретної марки товару; 2) вибір місця придбання товару; 3) визначення обсягу товару, який буде придбано; 4) встановлення часу покупки; 5) визначення методу оплати [46].

Завершальним етапом у процесі прийняття рішення про покупку є реакція споживача на придбаний товар. Це може включати такі реакції:

Задоволення від покупки: якщо товар відповідає очікуванням та сподобався покупцеві, він буде задоволений своїм вибором.

Незадоволення клієнта: якщо товар не відповідає очікуванням, покупець може бути незадоволеним. В такому випадку, маркетолог повинен виявити причини цього незадоволення, такі як недоліки у товарі, надмірні очікування через рекламні обіцянки або недостатню інформацію.

Для виробника важливо забезпечити задоволення покупця після придбання товару, оскільки це стає фундаментом подальших комерційних успіхів компанії. Задоволений клієнт може стати постійним споживачем товарів фірми і також буде джерелом позитивного відгуку про їхні товари.

Розрізнення між орієнтацією на збут та орієнтацією на клієнта у комерційних організаціях може бути вирішальним для успіху бізнесу. Орієнтація на збут спрямована на сам процес продажу товарів чи послуг, у той час як орієнтація на клієнта фокусується на задоволенні потреб та очікувань клієнтів.

Зазвичай, орієнтація на збут визначається стратегіями продажу, масовими рекламними кампаніями та концентрацією на самому акту продажу. У такому підході акцент робиться на самому продукті чи послузі, а не завжди на індивідуальних потребах клієнта.

У контексті орієнтації на клієнта, компанія зосереджується на розумінні та задоволенні потреб споживача. Це передбачає активну взаємодію з клієнтами, збирання відгуків та аналіз їхніх потреб для пропозиції більш персоналізованих рішень.

Як відмічають М. Димшиць, Дж. М. Кейнс, А. Маршалл, П.А. Самуельсон, В.Д. Нордхаус, Ф. Нерлінгер [7, 14, 54, 56, 70], основна різниця полягає в тому, що орієнтація на збут зазвичай базується на продукті, тоді як орієнтація на клієнта акцентує увагу на самому клієнті та його індивідуальних потребах.

Орієнтація комерційної організації на збут це, переважно, економічний процес. Вивчення ринку, аналіз потреб клієнтів, маркетингове планування, інновації та інші аспекти цієї діяльності зорієнтовані на визначення шляхів продажу товарів чи послуг для отримання прибутку.

Дослідниками підкреслюється, що орієнтація комерційної організації на клієнта насамперед вражає як задоволення потреб споживачів, але й цілеспрямована на досягнення прибутковості. Однак вона спрямована на досягнення оптимального результату як для організації, так і для клієнта.

У контексті збутових стратегій розглянуто наступні концепції: а) «концепція виробничої орієнтації» (застосовується в умовах, де попит на продукцію перевищує пропозицію, а також для зниження собівартості товарів через оптимізацію виробництва); б) «концепція товарної орієнтації» (фокусується на поліпшенні якості продукції); в) «концепція збутової орієнтації» (спрямована на підвищення продажів за рахунок реклами та стимулювання споживачів) [56].

Орієнтовані на споживача концепції включають: а) «концепція чистого маркетингу» (базується на задоволенні потреб споживачів з дотриманням принципу «любіть клієнтів, а не товар»); б) «концепція соціально відповідального маркетингу» (передбачає гармонізацію інтересів виробників, споживачів та суспільства); в) «концепція соціально-етичного маркетингу» (зорієнтована на забезпечення балансу між прибутками, виробником, задоволенням потреб споживачів та вимогами суспільства). Орієнтація на

клієнта у комерційних організаціях розроблена з урахуванням цих концепцій, зосереджених на споживачах.

Щодо ключових рівнів аналізу орієнтації на клієнта в комерційних організаціях (див. рис. 1.5), то згідно з підходами організаційної психології для вивчення феноменів на мезо- та мікрорівнях [31; 34], пропонується розглядати орієнтацію на клієнта на двох основних рівнях: а) рівень організації (створення системи управління відносинами з клієнтами та розвиток клієнтоорієнтованості організацій); б) рівень особистості (розвиток орієнтації на клієнта у кожного співробітника).

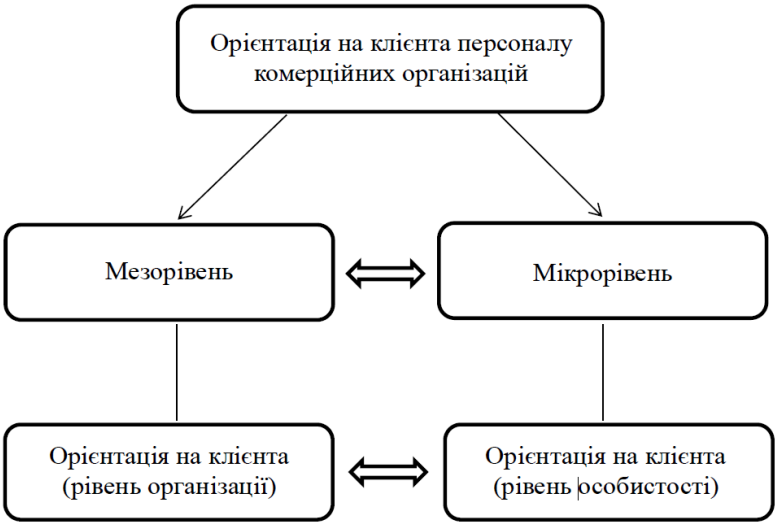


Рис.1.5. Основні рівні аналізу орієнтації на клієнта працівників комерційних підприємств

Необхідно відзначити, що прояви орієнтації на клієнта у співробітників комерційних організацій на двох рівнях тісно пов'язані, адже база орієнтації окремого працівника на клієнта формується на основі загальної орієнтації організації. Це впливає на мотивацію та поведінку співробітників, створюючи необхідні умови з організаційно-психологічної та матеріально-технічної точки зору. З іншого боку, індивідуальна орієнтація на клієнта працівників, зумовлена їх психологічними особливостями, такими як комунікативні та емоційні характеристики, зміцнює загальну клієнтоорієнтованість організації через ефект колективної синергії.

Вивчення цієї проблематики, як показують дослідження зарубіжних (О. Дейнека [22], D. Peppers, M. Rogers [84], S. H. Gebelein et al. [77]) та вітчизняних учених (Н. Ю. Гречаник [21], Р. А. Джоджуа [23], О. М. Шарапа [70], В. П. Пилипчук [59] та ін.), повинно відбуватися через розгляд системи управління відносинами з клієнтами в комерційних організаціях та аналіз їх клієнтоорієнтованості.

Розглядаючи ключові складові системи управління відносинами з клієнтами, дослідники, такі як P. Kotler, A. Anderson [82], S. F. Slater, J. C. Narver [89], A. K. Kohli, B. J. Jaworski [81], виокремлюють основні елементи: 1) збір та аналіз інформації про клієнтів для покращення сервісу; 2) розробка нових продуктів та послуг; 3) прийняття ефективних організаційних рішень; 4) підвищення фінансових показників та конкурентоспроможності. Автори також виділяють основні етапи процесу управління відносинами: 1) приваблення клієнта; 2) здійснення продажів; 3) виконання обов'язків за контрактами; 4) підтримання та розвиток відносин з клієнтами.

S. Hollensen [79] акцентує увагу на тому, що управління відносинами з клієнтами в комерційних організаціях варіюється залежно від типу бізнесу та характеру клієнтів. Клієнтами можуть бути індивідуальні споживачі товарів та послуг, так і інші організації, що використовують їх для подальшого перепродажу або власного використання. Розрізняють два основних напрями бізнесу: 1) B2C – робота безпосередньо з кінцевим споживачем; 2) B2B – робота з корпоративними клієнтами [79].

Н. Ю. Гречаник [21], В. П. Пилипчук, О. В. Данніков, О. В. Кирилова [59] та інші дослідники підкреслюють, що для автоматизації системи управління відносинами з клієнтами у комерційних організаціях активно розробляються та впроваджуються спеціальні комп’ютерні програми. Ці технології мають різне призначення: 1) збір та зберігання інформації про клієнтів для швидкого доступу (наприклад, Oracle, SAP, BAAN, Siebel, Onyx, Clientele); 2) аналітичне застосування для обробки статистичних даних та розробки стратегій (наприклад, SAS, Hyperion, Business Objects, Brio); 3) взаємодія з клієнтами, залучення їх до

розвитку бізнес-стратегії компанії (наприклад, Cisco, Broadvision, IntraNet Solutions, Aspect). Зазначені програми створюються на основі управлінського досвіду провідних світових компаній, досягли успіху в управлінні відносинами з клієнтами [59; 83; 84]. Важливо відзначити, що з розвитком технологій такі програмні продукти та технічні засоби постійно еволюціонують, проте їхня основна функція залишається незмінною.

Науковці, серед яких Н. Ю. Гречаник [21], О. Дейнека [22], D. Peppers, M. Rogers [84], S. H. Gebelein та інші [77], підкреслюють, що створення ефективної системи управління відносинами з клієнтами в організації можливе за умови: а) ретельно розробленої керівництвом стратегії, що покращує бізнес-ефективність; б) координованої роботи всіх підрозділів та працівників, які взаємодіють з клієнтами; в) інтеграції основних бізнес-процесів і функціональних обов'язків персоналу.

Важливим аспектом управління комерційними організаціями є клієнтоорієнтований підхід [23], а результатом реалізації добре продуманої стратегії системи управління відносинами з клієнтами є формування клієнтоорієнтованості в організаціях [9].

Ф. В. Нерлінгер [54] акцентує на значущості орієнтації всієї організації на задоволення потреб клієнтів, що реалізується через спеціалізовані програми з фокусом на клієнтах, такі як програми «Концентрація на клієнтах», «Турбота про постійних клієнтів» та інші [54].

Згідно з дослідженнями багатьох авторів, якщо раніше бізнес зосереджувався на виготовленні товарів та послуг для їх подальшого просування на ринку, то нині клієнтоорієнтованість є основою успішної філософії ведення бізнесу [16; 55; 72].

Ф. В. Нерлінгер [54] також вказує на те, що успіх клієнтоорієнтованих програм залежить від того, наскільки ефективно співробітники, які мають безпосередній контакт з клієнтами, відповідають їхнім вимогам.

Згідно з науковими підходами, можна стверджувати, що клієнтоорієнтованість комерційної організації виявляється у підтримці високої

якості взаємин з клієнтами та задоволенні їх потреб, сприяючи побудові довготривалих ділових відносин [16; 45]. Таким чином, така клієнтоорієнтованість є результатом злагодженої роботи всього персоналу компанії, який, спираючись на детально проаналізовану інформацію, спрямовує зусилля на зростання лояльності клієнтів та підвищення конкурентоспроможності організації [9].

P. Kotler, A. Anderson [82] відзначають, що ключовим завданням клієнтоорієнтованої організації є ідентифікація потреб і бажань цільових ринків, їх задоволення через стратегічне планування, комунікацію, ціноутворення та надання конкурентних пропозицій.

За даними досліджень (О. Дейнека [22], G. P. Hodgkinson, J. K. Ford [78], D. Peppers, M. Rogers [84], E. H. Schein [87], J. C. Thomas [33] та ін.), для забезпечення високого рівня клієнтоорієнтованості необхідно: чітка стратегія, розробка стандартів, орієнтація роботи всього персоналу на клієнтів, вдосконалення корпоративної культури та забезпечення чіткого функціонального розподілу обов’язків.

Дослідники (А. О. Длігач [25]; M. R. Czinkota, L. A. Ronkainen, M. H. Moffett [74]; J. R. T. Arnold, S. N. Chapman, L. M. Clive [72]; N. Slack, S. Chambers, C. Harland, A. Harrison, R. Johnston [88]) зазначають, що ефективний розподіл обов'язків в організації має базуватися на взаємодії персоналу відділів, що працюють з клієнтами, забезпечуючи клієнтоорієнтованість на функціональному та комунікативному рівнях.

S. Wilde [92] акцентує на тому, що рівень задоволеності клієнтів від продуктів, робіт чи послуг організації безпосередньо залежить від кожного співробітника, який взаємодіє з клієнтом на різних етапах. Це, в свою чергу, впливає на ставлення клієнтів до організації та її конкурентоздатність, особливо враховуючи, що в умовах конкуренції незадоволений клієнт має можливість звернутися до іншої компанії чи бренду.

Дослідження сутності орієнтації на клієнта на рівні персоналу показує, що в міжнародній літературі використовуються такі синонімічні вирази, як «Customer Orientation», «Client Orientation», «Customer Focus» [82; 89; 81].

Різноманітні визначення орієнтації на клієнта, представлені зарубіжними дослідниками, відображають ключові аспекти цього поняття та наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні аспекти визначення поняття «орієнтація на клієнта»

Автори	Запропоноване тлумачення
Ф. В. Нерлінгер [54]	Науковець підкреслює важливість виявлення та задоволення потреб і очікувань клієнтів.
G. Voss, Z. Voss [91]	Вчені зазначають, що орієнтація на клієнта веде до більшого розуміння потреб клієнтів, що сприяє збільшенню їх задоволеності та продуктивності компанії.
R. Saxe, B. Weitz [86]	Дослідники вважають, що орієнтація на клієнта пов'язана зі здатністю продавців допомагати своїм клієнтам та з якістю взаємин між клієнтом і продавцем.
M. Brady, J. Cronin Jr. [73]	Визначають орієнтацію на клієнта як поведінку працівників, яка відображає культуру, орієнтовану на клієнта, та пов'язану з перцепціями споживачів щодо ефективності роботи працівника, атмосфери обслуговування та фізичних переваг процесу обслуговування.
R. Deshpande, J. Farley, F. Webster Jr. [75]	Вказують, що орієнтація на клієнта включає в себе набір поглядів, які ставлять інтереси клієнта на перше місце, при цьому не ігноруючи інтереси інших сторін, що сприяє розвитку прибуткового підприємства.
S. Slater, J. Narver [89]	Визначають респонсивну орієнтацію на клієнта як реакцію на виражені потреби клієнтів, які вони самі усвідомлюють і формулюють у вигляді конкретних запитів.

Виходячи з різноманітних трактувань у таблиці 1.1, можна констатувати, що орієнтація на клієнта має декілька ключових аспектів.

Перший аспект полягає в аналізі, розумінні та виконанні потреб та очікувань клієнтів, а також у вивченні їхньої поведінки. Цей аспект включає в себе важливість відстеження і задоволення бажань клієнтів (M. Brady, J. Cronin

Jr. [73], R. Deshpande, J. Farley, F. Webster Jr. [75], R. Saxe, B. Weitz [86], G. Voss, Z. Voss [91], S. Slater, J. Narver [89] та ін.).

Другий аспект зосереджується на врахуванні та задоволенні інтересів не тільки клієнтів, але й власників, менеджерів та працівників, що сприяє росту продуктивності, прибутковості та конкурентоспроможності організацій (R. Deshpande, J. Farley, F. Webster Jr. [75], G. Voss, Z. Voss [91] та ін.).

Третій аспект включає створення якісних взаємовідносин між персоналом і клієнтами, формування сприятливої атмосфери обслуговування (M. Brady, J. Cronin Jr. [73], R. Saxe, B. Weitz [86] та ін.).

D. Peppers, M. Rogers [84] у своїх дослідженнях виокремлюють основні характеристики відносин між організацією і клієнтом, такі як взаємність, обмін інформацією, багаторазовий характер відносин, постійний прибуток обох сторін, поведінкові зміни, довіра.

Інші публікації також підкреслюють значимість партнерських відносин, наголошуючи на формуванні унікальних стосунків з клієнтами та збалансуванні інтересів компанії й клієнтів [22; 23; 84].

З психологічного погляду важливим є те, що орієнтація на клієнта виявляється через мотиваційні та поведінкові особливості персоналу, які сприяють налагодженню та розвитку довгострокових та взаємовигідних відносин із клієнтами [81; 82; 89].

Істотним є аспект, що орієнтація на клієнта у персоналу комерційної організації стає реальною та ефективною тільки тоді, коли вона ґрунтується на загальній клієнтоорієнтованій стратегії організації, на комплексі встановлених принципів, технологій та методів, які організація реалізує на практиці.

Т. Лемберт [50] акцентує на «пастках» у процесі збуту, зазначаючи такі типові помилки, як нерозуміння потреб клієнтів, переоцінка ефективності технік збуту у визначенні поведінки споживачів, неправильне сприйняття ціни як основного фактора вибору товару, неадекватне реагування на заперечення клієнтів та застосування застарілих методів збуту.

P. F. Drucker [76] також звертає увагу на проблему ігнорування керівниками комерційних організацій стратегій утримання існуючих клієнтів, оскільки ресурси часто спрямовуються на залучення нових клієнтів, наголошуючи на важливості інвестицій не тільки в нові продукти, а й у дослідження потреб клієнтів.

Таким чином, орієнтація на клієнта у персоналу комерційних організацій є складним і багатогранним феноменом, який має велике значення для діяльності комерційних організацій та їхніх клієнтів.

1.2. Основні компоненти методики психологічної підготовки працівників комерційних підприємств щодо їх орієнтації на потреби клієнта як важливої умови здійснення успішних продажів

За підходом Ф. В. Нерлінгера [54] та Я. В. Гончаренко [12] була визначена структура орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, яка містить три ключові компоненти: 1) спеціалізована політика організації та активна діяльність персоналу, орієнтована на клієнта; 2) розробка та реалізація персоналом стандартів і технологій, які сприяють клієнтоорієнтованості; 3) навчання і стимулювання персоналу для підтримки його орієнтації на клієнта.

У рамках компонента «спеціальна політика організації та діяльність персоналу, орієнтована на клієнта», можна виділити такі основні елементи:

1) Орієнтація на клієнта як невід'ємна частина загальної стратегії організації: це передбачає, що організація усвідомлює своє існування як засіб задоволення потреб клієнтів, а орієнтація персоналу на клієнта є справжньою, а не формальною; клієнт не сприймається лише як джерело прибутку;

2) Управління, зосереджене на результативності: керівництво активно підкреслює важливість послуг; здійснює безперервну взаємодію з клієнтами та співробітниками, які контактують з клієнтами; веде облік якості обслуговування; демонструє своє зацікавлення у наданні якісних послуг та прагнення до збереження зв'язків із клієнтами; забезпечує персонал необхідними ресурсами

для надання якісного обслуговування; керівники особисто залучаються до цієї роботи для досягнення позитивних результатів;

3) Делегування повноважень співробітникам: персонал отримує право приймати самостійні рішення в інтересах клієнтів, часто без попередньої консультації з керівництвом, з метою надання обслуговування на особливо високому рівні і діяти незалежно від стандартних процедур.

Компонент «розробка та впровадження стандартів і технологій для орієнтації персоналу на клієнта» охоплює такі елементи:

1) Розробка, впровадження та інформування персоналу про спеціальні стандарти: це включає застосування внутрішніх стандартів, які дозволяють виявити проблеми до виникнення скарг від клієнтів; персонал отримує результати опитувань клієнтів у зрозумілому форматі; всі працівники освоюють стандарти, що діють у компанії; інформація про якість обслуговування регулярно надходить до усього персоналу;

2) Особливості обслуговування клієнтів: персонал прагне обслуговувати клієнтів так, як би вони хотіли бути обслуговуваними; зусилля спрямовані на надання послуг, які перевищують очікування; дружелюбність та ввічливість персоналу перевершує рівень конкурентів; працівники намагаються мінімізувати будь-які неприємності для клієнтів;

3) Попередження помилок: персонал докладає зусиль для уникнення помилок, уважно слухає клієнтів і прагне до того, щоб у клієнтів не виникало проблем;

4) Усунення помилок: компанія має ефективну систему реагування на скарги клієнтів; існують спеціальні групи для вирішення проблем і усунення помилок; персонал підтримує регулярний контакт з клієнтами для перевірки якості обслуговування; кожен клієнт отримує гарантію на послуги;

5) Використання сучасних технологій: організація застосовує передові технології для підтримки обслуговування на високому рівні; технології відповідають вимогам якості обслуговування; сучасні технології

використовуються для підтримки персоналу, який працює у безпосередньому контакті з клієнтами.

Модель орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій представлена на рис. 1.6.

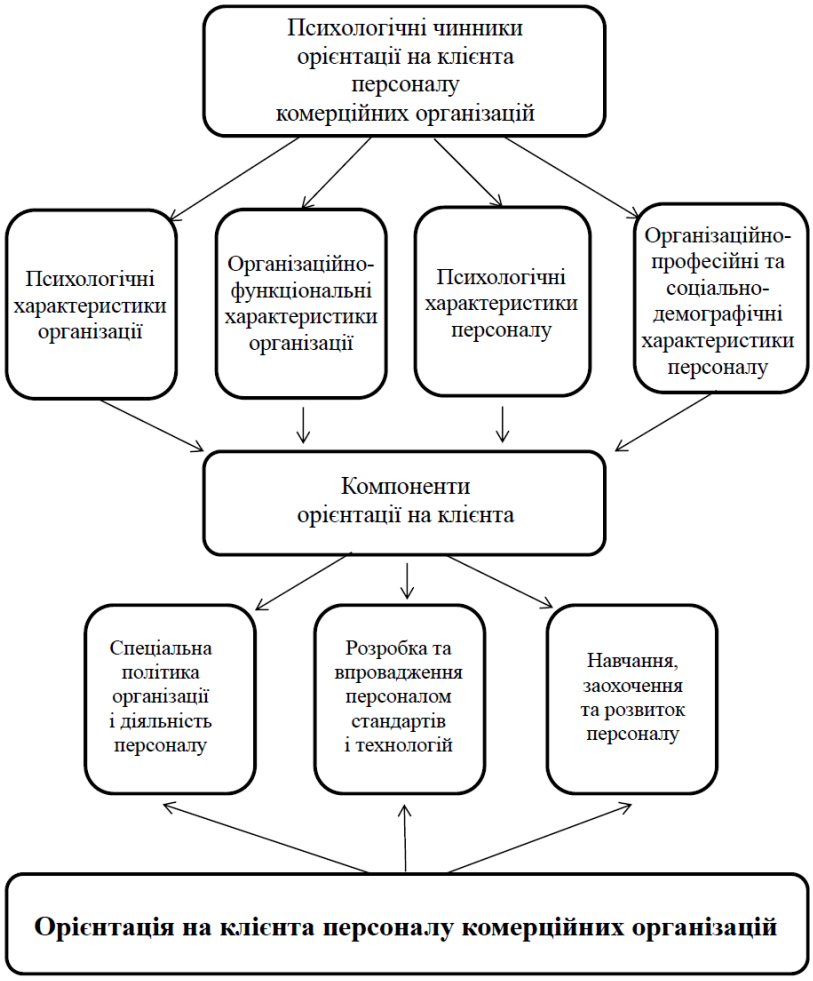


Рис. 1.6. Модель орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій

Компонент «навчання та заохочення персоналу до орієнтації на клієнта» включає в себе наступні аспекти:

1) Використання тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу: кожен співробітник проходить навчання, спрямоване на розвиток особистих здібностей, щоб вдосконалити виконання своїх завдань; значна увага приділяється тренінгам, які вчать ефективного спілкування з клієнтами та покращують ставлення до них;

2) Заохочення персоналу: керівництво стимулює не тільки продуктивність, але й якість обслуговування; за високі результати в роботі з клієнтами співробітникам надається публічне визнання та похвала.

Виходячи з аналізу літератури [50; 60] та досліджень, проведених у лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України [31; 34; 60; 61; 63], психологічні чинники, що впливають на орієнтацію персоналу на клієнта, поділяються на три категорії:

1) Чинники макрорівня: це фактори, що відносяться до загальносуспільної діяльності, включаючи політику держави та ставлення населення до підприємництва, створення умов для розвитку бізнесу, розробку концепцій конкуренції тощо [5];

2) Чинники мезорівня: пов'язані з діяльністю комерційних організацій;

3) Чинники мікрорівня: стосуються безпосередньо персоналу комерційних організацій.

В контексті чинників макрорівня, які впливають на орієнтацію персоналу комерційних організацій на клієнта, на основі аналізу наукових розробок [5], можна виокремити такі ключові аспекти:

- Ставлення держави та громадянського суспільства до підприємництва та комерційної діяльності загалом;
- Створення правових, соціальних та фінансово-економічних умов для розвитку підприємництва;
- Розробка і впровадження державних стратегій та інституційних механізмів регулювання конкурентних відносин;
- Урахування досвіду комерційних організацій у розв'язанні питань, пов'язаних з орієнтацією на клієнта.

Варто відзначити, що ці чинники аналізуються різними науковими дисциплінами, такими як державне управління, економіка, соціологія, етика, і розглядаються переважно у контексті дослідження соціально-економічних та культурних факторів ефективності підприємницької діяльності.

Зауваження про значущість макрорівневих чинників, таких як політичні, економічні, технологічні, екологічні, в контексті взаємодії комерційних організацій з зовнішнім середовищем і підприємницької діяльності, зустрічаються в працях з психології підприємництва (М. О. Кононець [41], О. В. Креденцер [42; 43], В. І. Лагодзінська [48; 49], С. Д. Максименко [5], О. М. Паламарчук [58], Н. Ю. Худякова [69] та ін.).

Загальна проблема психологічних чинників орієнтації на клієнта на макрорівні залишається малодослідженою. Причини цього, як вказують дослідники [5], можуть бути пов'язані з відсутністю у нашому суспільстві узагальненої концепції психологічної підтримки підприємців та інших фахівців, а також з тим, що чинники макрорівня часто досліджуються в рамках економічних та соціальних наук.

Аналізуючи чинники мезорівня, що впливають на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій, можна виокремити наступні ключові аспекти, засновані на дослідженнях у галузі організаційної психології [6; 86]:

- **Сфера діяльності**. Визначає основний напрямок роботи організації, наприклад, промисловість, торгівля тощо.
- **Форма власності**. Включає різні моделі власності, такі як приватна чи державна.
- **Кількість осіб, які працюють в організації**. Вказує на розмір організації, який може бути різним, від невеликих (до 50 осіб) до великих компаній (понад 100 осіб).
- **Термін існування організації**. Відображає історію організації, включаючи новостворені (менше 5 років) та давно існуючі компанії (більше 20 років).

Згідно з дослідженнями [31; 34; 57; 54; 61; 63], ці характеристики організації утворюють дві групи: психологічні та організаційно-функціональні. Деталі щодо цих характеристик представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

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

Група чинників	**Чинники**
Психологічні характеристики організації:	
Особливості організаційного розвитку	організаційна зрілість, проблематика організаційного розвитку, рівень розвитку організації.
Тип організаційної культури	культура «ролі», культура «завдання», культура «влади» та культура «особистості».
Організаційно-функціональні характеристики організації:	
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.

На підставі визначених показників у сфері організаційного розвитку можна виділити різні рівні такого розвитку, а саме: «конструктивний», «проблемний» та «кризовий». Ці рівні характеризуються конкретним ступенем рольової взаємодії та ділової комунікації всередині організації [31].

Сучасний світ вимагає від підприємницької діяльності гнучкості та здатності до змін, що є ключем до успіху. Ці зміни, які є складними та динамічними, обумовлені рядом факторів: суспільними перетвореннями, економічними умовами, науково-технічним прогресом, глобалізацією, інформатизацією та високим рівнем конкуренції. Отже, комерційні організації повинні адаптуватися до цих змін, щоб досягти успіху, ініціюючи їх та реагуючи на них. Важливим аспектом є також збір зворотного зв'язку від клієнтів, який допомагає систематично досліджувати ринки, аналізувати збут, відстежувати ринкові тенденції та оцінювати нові можливості [1; 9; 71; 88].

Крім того, О. І. Бондарчук [3] досліджувала взаємозв'язок між організаційним і особистісним розвитком персоналу. Виявлено, що зміни у взаємодії між працівниками ведуть до змін у професійному розвитку, функціонуванні команд та у сприйнятті та усвідомленні норм та цінностей організаційної культури [3].

Таблиця 1.3.

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

Групи характеристик	**Зміст характеристик**
Психологічні характеристики персоналу:	
Загальнопрофесійні психологічні характеристики	а) комунікативні якості, які стосуються безпосередньо спілкування, стилів міжособистісної взаємодії та мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях; б) емоційні характеристики, що охоплюють емоційну обізнаність, самомотивацію, емпатію, вміння розпізнавати емоції інших та управління власними емоціями, а також загальний показник емоційного інтелекту.
Спеціальні психологічні характеристики	а) сумлінність у виконанні обов'язків; б) дружність у взаємодії з клієнтом; в) здатність приймати точку зору інших; г) емоційна стабільність; ґ) орієнтація на цілі, спрямовані на досягнення результату та на навчання та розвиток у процесі взаємодії з клієнтом.
Організаційно-професійні та соціально-демографічні характеристики персоналу:	
Організаційно-професійні характеристики	а) посада в організації; б) рівень освіти; в) тип освіти; г) загальний стаж роботи; ґ) стаж роботи на поточній посаді.
Соціально-демографічні характеристики	а) вік; б) стать.

Готовність комерційної організації до ефективного застосування орієнтації на клієнта серед персоналу вимагає реалізації на рівні управлінських рішень, а також наявності відповідного потенціалу організації, включаючи

інформаційний, технологічний, фінансовий та психологічний потенціал персоналу [9].

Враховуючи підходи, представлені в літературі [31; 34; 54; 61; 63], до групи чинників, що впливають на орієнтацію персоналу на клієнта, відносяться характеристики персоналу, які поділяються на дві категорії: а) психологічні та б) професійно-організаційні та соціально-демографічні. Детальний опис цих характеристик представлено в таблиці 1.3.

Для забезпечення орієнтації на клієнта серед персоналу комерційних організацій, існують певні загальнопрофесійні психологічні якості, необхідні для професій, що базуються на взаємодії «людина-людина» [62]. Згідно з літературними дослідженнями [35], можна виділити наступні основні групи комунікативних характеристик персоналу:

1) Особливості безпосереднього спілкування, які включають:

- Уміння слухати важливо для встановлення ефективного діалогу, дозволяє співрозмовнику висловити свої думки, не домінуючи у розмові.
- Самоконтроль у спілкуванні означає здатність регулювати власну поведінку під час комунікації, адекватно реагувати на різноманітні ситуації.
- Рівень конфліктостійкості пов'язаний зі здатністю об'єктивно ставитися до опонентів, вислуховувати різні точки зору, підтримувати коректний тон у дискусіях, дотримуватися тактовності та шукати компроміси.

2) Особливості міжособистісної взаємодії:

- Стилі міжособистісної взаємодії визначають способи, якими особистість взаємодіє з іншими в професійному контексті.
- Мотиваційні орієнтації у міжособистісних комунікаціях стосуються внутрішніх мотивів, які спонукають до комунікації.

3) Характеристики, пов'язані з регламентованістю ділового спілкування:

- Встановлення правил та обмежень у контактах з клієнтами важливо для визначення мети кожної взаємодії.

- Ефективне використання часу під час спілкування має значення для оптимізації діалогу з клієнтами.
- Дотримання ділового та мовного етикету необхідно для підтримання професійного іміджу та створення позитивного враження.

Ці характеристики є ключовими для успішної орієнтації на клієнта та ефективної комунікації між персоналом та клієнтами в комерційних організаціях.

Цілеспрямованість у контексті орієнтації на клієнта включає чітке визначення цілей та завдань для кожного взаємодії з клієнтом. Це передбачає відповідальність за результат, уміння зіставляти інтереси організації з потребами клієнтів [9].

Крім того, важлива роль відводиться умінню уникати конфліктних ситуацій, а у разі їх виникнення – ефективно вирішувати їх, зберігаючи стабільність та виводячи корисні висновки. Успішне вирішення конфліктів передбачає розвиток адекватного сприйняття конфліктної ситуації учасниками, врахування її позитивного впливу на міжособистісні стосунки, які включають збір інформації про причини конфлікту, вплив на поведінкові зміни учасників, та оцінку важливості конфлікту для сторін [35; 36; 51; 85].

В контексті емоційних характеристик персоналу комерційних організацій, на основі літературного аналізу [27], важливими є такі показники: емоційна обізнаність, самомотивація, емпатія, вміння розпізнавати емоції інших, контроль власних емоцій, які відносяться до загальних компонентів емоційного інтелекту.

Орієнтація на досягнення цілей включає порівняння власних показників з показниками колег, оцінку досягнень за критеріями керівника, постійне інформування керівництва про власні успіхи, отримання задоволення від переваги над колегами та значущість враження керівника про досягнення співробітника. Ці показники переважно стосуються формальних аспектів результатів роботи, а не її змісту, і зосереджені на оцінці з боку керівництва. Як зазначено у дослідженнях, така орієнтація на цілі, зосереджена на досягненні результату, часто призводить до короткострокових результатів [54].

Орієнтація на навчання в контексті клієнтоцентризму включає фокусування співробітників на вивченні нових методів спілкування з клієнтами, постійне удосконалення комунікативних навичок, активне залучення нових знань у практику, та розвиток професійних компетенцій [54]. Ф. В. Нерлінгер [54] підкреслює, що така орієнтація на навчання сприяє тривалому успіху в спілкуванні з клієнтами, формуючи адаптивну поведінку.

Висновки до розділу 1

Таким чином, в контексті орієнтації персоналу комерційних організацій на клієнта важливо розуміти, що це є особливою активністю, яка базується на загальній клієнтоорієнтованій політиці організації (реалізація політики, впровадження стандартів і технологій, спеціальне навчання та стимулювання персоналу) та психологічних особливостях кожного працівника, проявляючись у поведінці та міжособистісному спілкуванні, вивченні, аналізі та задоволенні потреб клієнтів, що сприяє прибутковості та конкурентоспроможності організації. Суттєвими факторами, що впливають на розвиток цієї орієнтації, є як організаційні, так і особистісні чинники.

РОЗДІЛ 2.
ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ОРІЄНТАЦІЇ НА ПОТРЕБИ КЛІЄНТА ЯК ВАЖЛИВОЇ УМОВИ ЗДІЙСНЕННЯ УСПІШНИХ ПРОДАЖІВ ПРАЦІВНИКАМИ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

Загальні завдання дослідження орієнтації на клієнта включають:

1. Визначити психологічних аспектів комерційних організацій та з'ясувати сутності, структури та ролі орієнтації персоналу на клієнт.
2. Дослідити рівень розвитку ключових компонентів та інтегральних показників орієнтації на клієнта серед персоналу.
3. Проаналізувати зв'язок між орієнтацією на клієнта та організаційно-функціональними чинниками.
4. Дослідити зв'язок між орієнтацією на клієнта та особистісними, професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу.
5. Виявити особливості огічної підготовки персоналу для клієнтоорієнтації, аналіз використання різних підходів до навчання та визначення потреб персоналу у психологічній підготовці.

Проведення констатувального етапу дослідження охоплювало аналіз ключових аспектів: а) структури орієнтації на клієнта в комерційних організаціях та впливу факторів мезо- і мікрорівнів; б) застосування загальноприйнятих наукових методів у емпіричному дослідженні (за Ю. Л. Трофімовим [66]).

Дослідження включало чотири підетапи, для кожного з яких були вибрані специфічні методики. Загалом, використовувався комплекс методик «Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій» (Додаток А), що дозволяє дослідити: а) загальний рівень орієнтації на клієнта в організаціях [11; 12]; б) виявлення чинників мезорівня (психологічних, організаційно-функціональних

характеристик організації) та їх зв'язок з орієнтацією на клієнта; в) вплив чинників мікрорівня (загальнопрофесійних психологічних, спеціальних психологічних, організаційно-професійних, соціально-демографічних характеристик персоналу) на орієнтацію на клієнта; г) оцінка застосування підготовки персоналу та потреби у психологічній підготовці.

Перший підетап досліджував розвиток основних компонентів орієнтації на клієнта за допомогою методики «Орієнтація підприємства на клієнта» Ф. В. Нерлінгера (модифікація Л. М. Карамушки, Я. В. Гончаренко) [54]. Ця методика оцінює такі аспекти орієнтації на клієнта: управління з орієнтацією на результат, обслуговування клієнтів, передавання повноважень співробітникам, попередження та усунення помилок, використання сучасних технологій, розробку стандартів, використання тренінгів для навчання, та заохочення персоналу.

Таблиця 2.1.

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) [54]
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, модифікація Л.М. Карамушки [86]; «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [33]

Продовження таблиці 2.1

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)	«Анкета-паспортичка» Я. В. Гончаренко [11; 12]
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; управлінняемоціями; загальний показник емоційного інтелекту)	«Характеристика особистості з орієнтацією на клієнта»Ф. В. Нерлінгера [54]; «Здатністьприймати перспективи»Ф. В. Нерлінгера [54] «Орієнтація націлі навчання або на цілі, спрямовані на досягнення результату»Ф. В. Нерлінгера [54]
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)	
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	«Анкета-паспортичка» Я. В. Гончаренко [11; 12]

Продовження таблиці 2.1

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) [11; 12]

На другому підетапі дослідження аналізувався зв'язок між орієнтацією на клієнта у персоналу комерційних організацій та чинниками мезорівня, які включають психологічні та організаційно-функціональні характеристики цих організацій.

Для дослідження психологічних аспектів організаційного розвитку та типів організаційної культури використовувались методики, такі як «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта та Л. Ланга в модифікації Л. М. Карамушки [31], що дозволяла оцінити організаційну зрілість, проблемність та рівень розвитку організації. Також використовувався опитувальник Ч. Хенді [33] «Визначення типу організаційної культури», що фокусується на аналізі різних типів організаційних культур, включаючи культури «ролі», «завдання», «влади» та «особистості».

Аналіз організаційно-функціональних характеристик, таких як сфера діяльності, форма власності, чисельність працівників та тривалість існування організації, проводився за допомогою анкети-паспорта розробленої Я.В. Гончаренко. Ці аспекти дозволяли глибше зрозуміти, яким чином організаційні параметри впливають на орієнтацію персоналу на клієнта у комерційних організаціях.

На третьому підетапі дослідження аналізувався зв'язок між орієнтацією на клієнта персоналу комерційних організацій та чинниками мікрорівня, включаючи загальнопрофесійні психологічні, спеціальні психологічні, організаційно-професійні та соціально-демографічні характеристики персоналу.

Загальнопрофесійні психологічні характеристики, необхідні для реалізації орієнтації на клієнта, охоплюють комунікативні та емоційні якості, властиві професіям, які взаємодіють з клієнтами «людина-людина». Вивчення цих якостей проводилося за допомогою спеціально підібраних психологічних опитувальників.

Комунікативні характеристики вивчалися через три основні групи: спілкування, міжособистісна взаємодія та мотиваційні орієнтації в комунікаціях. Методики оцінки цих характеристик дозволяли діагностувати здатність до ефективного спілкування, управління конфліктами та мотивацію до міжособистісних взаємодій.

Спеціальні психологічні характеристики, важливі для орієнтації на клієнта, включають сумлінність у виконанні функцій, дружність у взаємодії з клієнтом, здатність приймати точку зору інших, емоційну стабільність та орієнтацію на результативність та розвиток у взаємодії з клієнтами. Ці аспекти вивчалися через застосування відповідних методик, розроблених Ф. В. Нерлінгером [54].

Методика «Характеристика особистості з орієнтацією на клієнта», розроблена Ф. В. Нерлінгером [54], була застосована для аналізу ключових аспектів професійної поведінки персоналу в комерційних організаціях. Ця методика дозволила оцінити рівень сумлінності співробітників у виконанні своїх обов'язків під час взаємодії з клієнтами, їх дружелюбність та емоційну стабільність у професійній діяльності.

Додатково, використання методики «Здатність приймати перспективи», також розробленої Ф. В. Нерлінгером [54], зосереджувалося на вивченні здатності персоналу розуміти та приймати точку зору клієнтів під час взаємодії з ними.

Ще одна методика, «Орієнтація на цілі навчання або на цілі, спрямовані на досягнення результату» [54], фокусувалася на аналізі орієнтації персоналу комерційних організацій на цілі, пов'язані з досягненням конкретних результатів або навчальних цілей у процесі спілкування з клієнтами.

Організаційно-професійні та соціально-демографічні характеристики, такі як посада, освіта, стаж роботи, стать та вік, досліджувалися через анкету-паспорт Я. В. Гончаренко, яка допомагала зібрати важливу інформацію про персонал комерційних організацій для аналізу їх орієнтації на клієнта.

На четвертому етапі дослідження було зосереджено увагу на аналізі оцінок співробітників щодо існуючих методів підготовки персоналу в комерційних організаціях для розвитку їх орієнтації на клієнта. Цей аналіз проводився з використанням розробленої анкети «Підготовка персоналу комерційних організацій до забезпечення орієнтації на клієнта» (Додаток А) [11; 12], яка включала ряд запитань, спрямованих на оцінку існуючих підходів та потреб в психологічній підготовці. Дослідження включало в себе такі питання, як: чи проходили респонденти спеціальну підготовку для підвищення своєї орієнтації на клієнта, які методи підготовки вважаються найбільш ефективними, чи існують у їхніх організаціях специфічні форми роботи для розвитку такої орієнтації та чи бажають вони отримувати додаткову психологічну підтримку у цьому процесі. Участь у цьому етапі дослідження взяли 32 працівники комерційних організацій із Київської області та міста Києва.

Розглянемо демографічні та професійні характеристики учасників опитування, які працюють у комерційних організаціях:

- **Тип організацій (рис. 2.1, 2.2):** 56,3% респондентів працювали у промислових компаніях (тип «бізнес для бізнесу»), 25% – у торговельних компаніях (роздрібна торгівля), 19% – у різних інших сферах (освіта, туризм, поліграфія та інше);

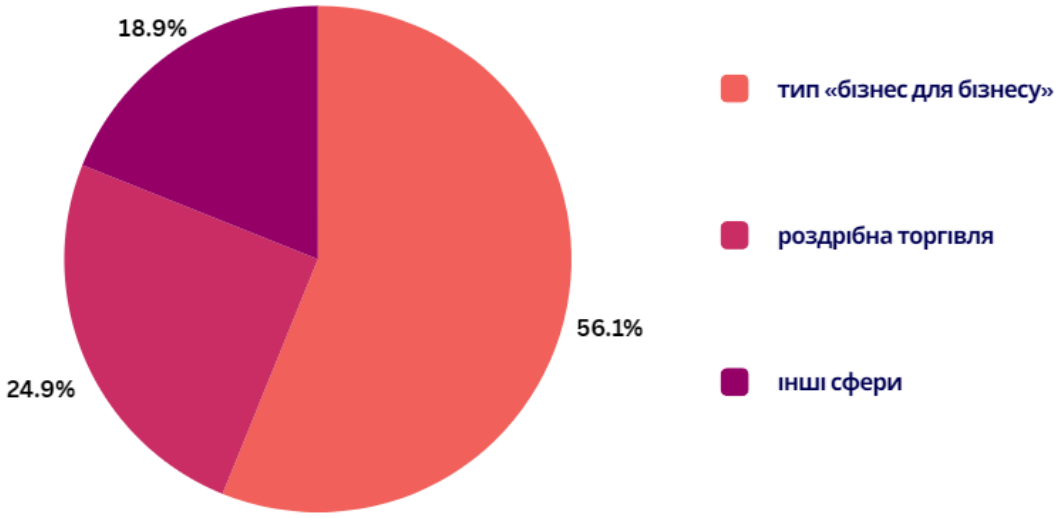


Рисунок 2.1. Діаграма «Тип організації»

- **Вид власності (рис. 2.2):** 84,4% респондентів працювали в приватних організаціях, 15,6% – у державних;

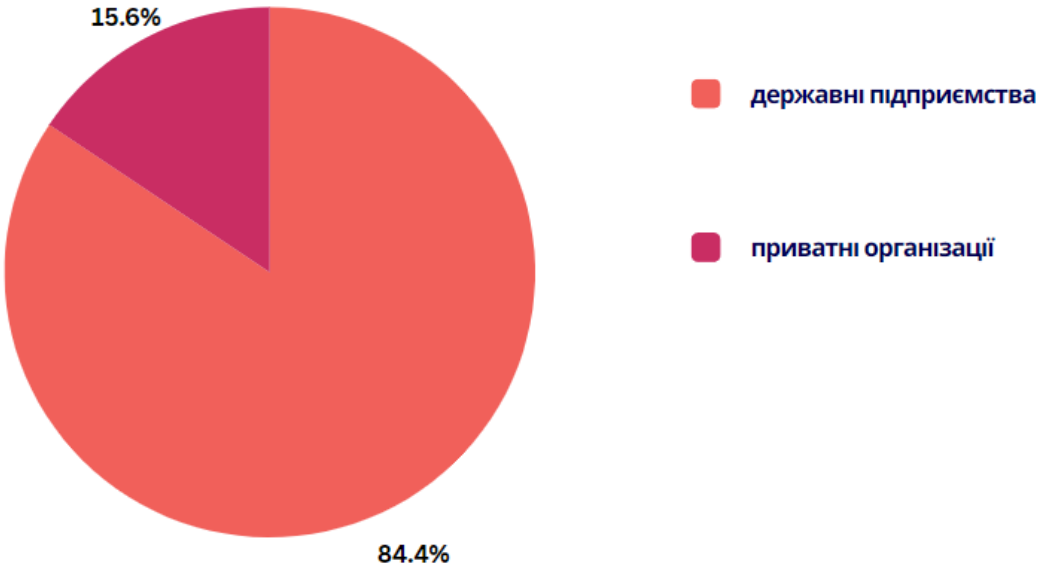


Рисунок 2.2. Діаграма «Вид власності»

- **Розмір компаній (рис. 2.3):** 62,5% організацій мали до 50 співробітників, 25% – від 50 до 100 співробітників, 12,5% – більше 100.

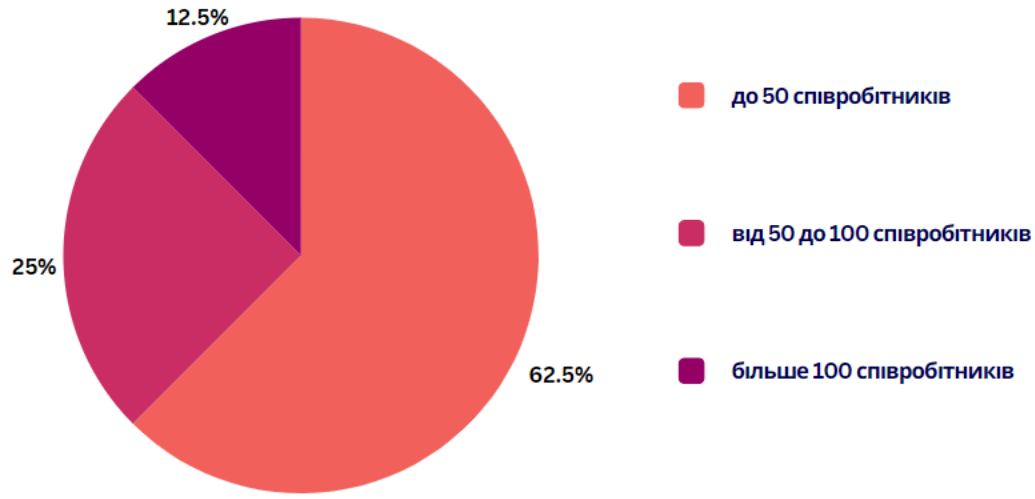


Рисунок 2.3. Діаграма «Розмір компаній»

Розглядаючи характеристики персоналу:

- **Посади (рис. 2.4):** 50% – працівники, 15,6% – лінійні менеджери, 12,5% – менеджери середнього рівня, 12,5% – заступники керівників, 9,4% – керівники;

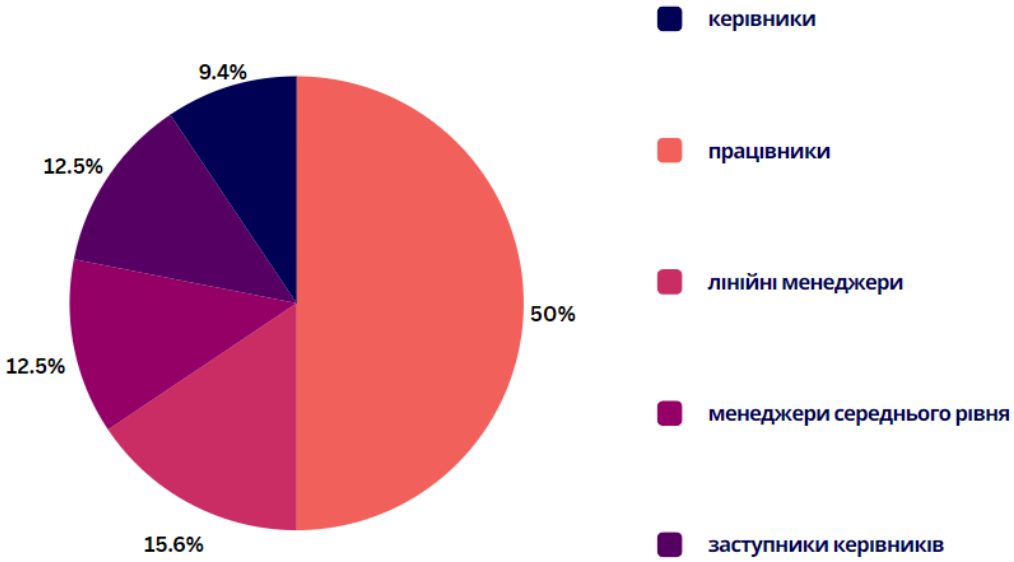


Рисунок 2.4. Діаграма «Посади»

- **Освіта (рис. 2.5):** 81,3% мали вищу освіту, 15,6% – середню або незакінчену вищу, 3,1% – кандидати наук. За спеціалізацією: 31,3% – економічна, 31,3% – технічна, 31,3% – гуманітарна, 6,3% – юридична;

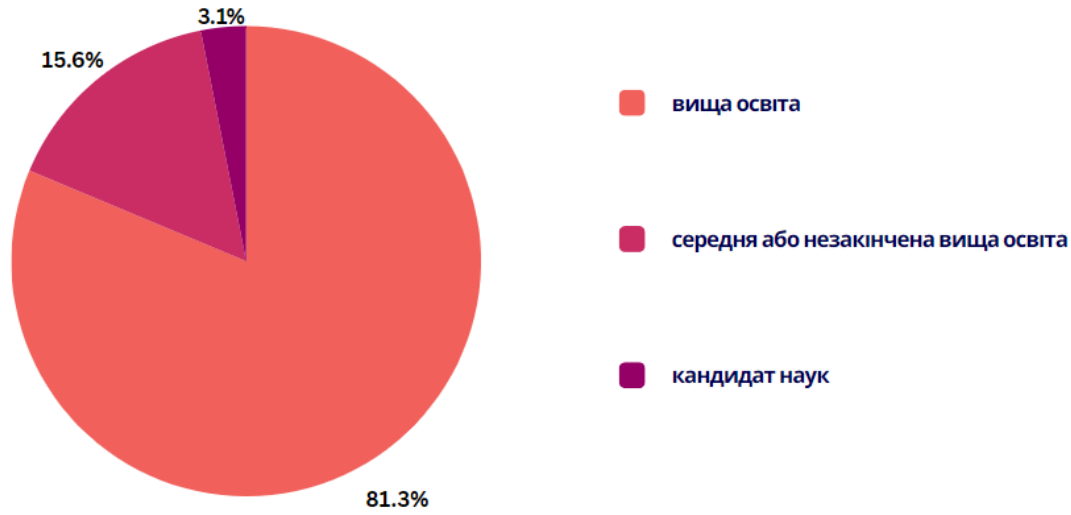


Рисунок 2.5. Діаграма «Освіта»

- **Трудовий стаж:** 75% мали стаж до 10 років, 9,4% – від 11 до 15 років, 12,5% – від 16 до 25 років, 3,1% – понад 25 років;

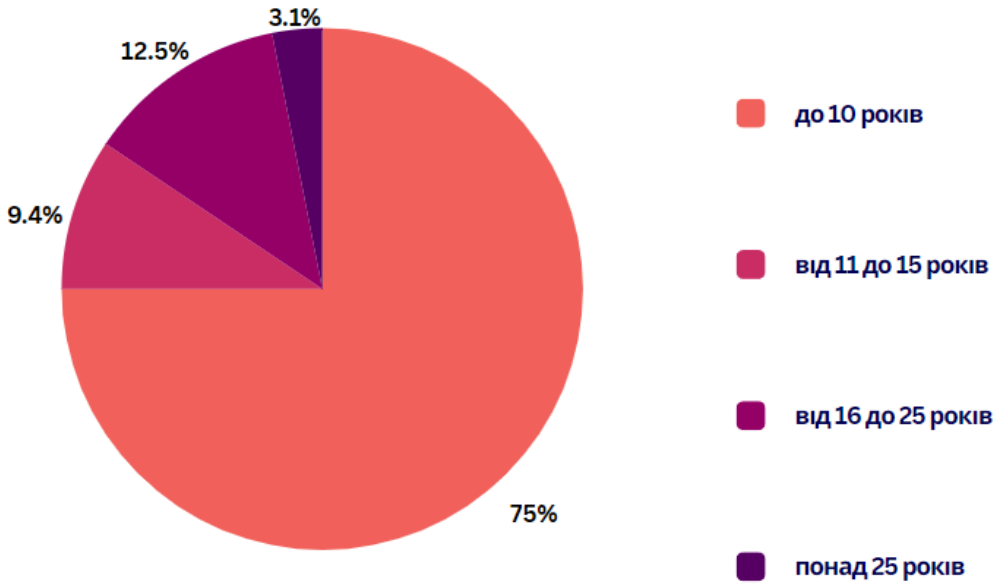


Рисунок 2.6. Діаграма «Трудовий стаж»

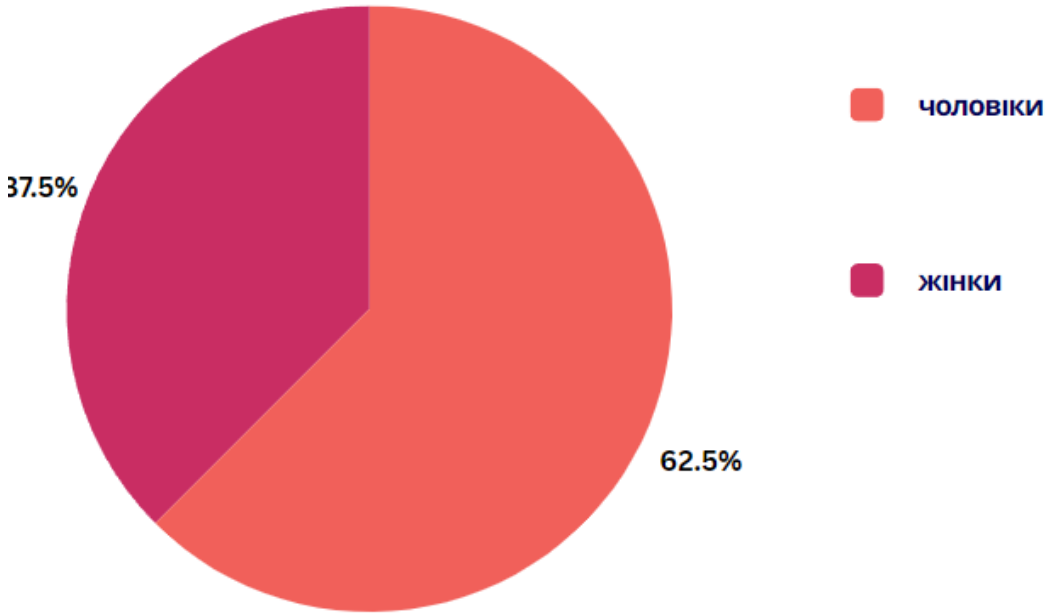


Рисунок 2.7. Діаграма «Демографічні характеристики»

- **Демографічні характеристики (рис. 2.7):** 62,5% чоловіки, 37,5% жінки. Вікові групи: до 30 років – 56,3%, від 31 до 40 років – 18,8%, від 41 до 50 років – 12,5%, понад 50 років – 12,5%.

Таким чином, ми отримали пітрібні нам для подальшого аналізу демографічні та професійні характеристики учасників опитування, які працюють у комерційних .

2.2. Особливості розвитку спеціальної політики організації і діяльності персоналу щодо орієнтації; розробки та впровадження в організації стандартів і технологій та навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на потреби клієнта

Під час першого підетапу констатуючого етапу дослідження аналізувався розвиток ключових компонентів і загального індикатора орієнтації на клієнта в комерційних організаціях. Використовувалася методика «Орієнтація

підприємства на клієнта» Ф. В. Нерлінгера (модифікація Л. М. Карамушки та Я. В. Гончаренко) [54] для оцінки кожного аспекту орієнтації на клієнта [14; 18; 80].

Згідно з результатами, відображеними в таблиці 2.2, найвищий рівень розвитку серед компонентів орієнтації на клієнта спостерігався у сфері розробки та імплементації стандартів та технологій, які сприяють орієнтації на клієнта в організації, з чим згодні 37,5% опитаних учасників.

Таблиця 2.2 ілюструє деталізований аналіз рівнів розвитку компонентів та загального показника орієнтації на клієнта в персоналі комерційних організацій.

Таблиця 2.2.

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 орієнтаціїна клієнта	9,4	65,6	25
Розробка та впровадження в організації стандартів і технологій, які забезпечують орієнтацію на клієнта	9,4	52,7	37,5
Навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта	25	46,9	28,1
Інтегральний показник орієнтації комерційних організацій на клієнта	**14,4**	**55,1**	**30,2**

На другому місці за рівнем розвитку серед компонентів орієнтації на клієнта в комерційних організаціях знаходиться аспект, що стосується спеціалізованої політики організації та діяльності її персоналу щодо цієї орієнтації. З високим рівнем розвитку цього компонента погодилися 27,7% учасників опитування.

Третє місце займає компонент, пов'язаний з навчанням та заохоченням персоналу до орієнтації на клієнта, який високо оцінили 28,1% респондентів. Однак варто відзначити, що 31,3% опитаних вказали на низький рівень розвитку

цього компонента, що є значно вищим показником порівняно з іншими компонентами і свідчить про необхідність особливої уваги з боку керівництва, відділу по роботі з персоналом та психологів комерційних організацій.

Що стосується інтегрального показника орієнтації на клієнта комерційних організацій, згідно з даними таблиці 2.1, 30,2% опитаних вказали на його високий рівень розвитку, 55,1% – на середній, а 14,4% – на низький.

Загалом, результати дослідження підкреслюють, що найбільш розвинутим є компонент орієнтації на клієнта, пов'язаний з розробкою та імплементацією стандартів і спеціалізованих технологій, що забезпечують орієнтацію на клієнта. Натомість, менш розвинутими є компоненти, пов'язані зі спеціальною політикою організації та активністю керівного персоналу щодо цієї орієнтації, а також з передачею повноважень співробітникам у цьому напрямку. Найменш розвинутим виявився компонент, який стосується навчання та заохочення персоналу до забезпечення їх орієнтації на клієнта.

Щодо загального рівня розвитку інтегрального показника орієнтації на клієнта в комерційних організаціях, результати дослідження вказують на існуючі можливості для подальшого розвитку цього аспекту, оскільки приблизно 30,2% учасників опитування відзначили високий рівень розвитку цього показника.

Наступним кроком є аналіз рівня розвитку окремих складових кожного з компонентів орієнтації на клієнта серед персоналу комерційних організацій. Згідно з даними дослідження, особливо розвинутим виявився аспект, який стосується орієнтації на клієнта як інтегральної частини загальної політики організації. Це включає щиру орієнтацію на клієнта, не тільки на словах, але й на ділі, не обмежуючись сприйняттям клієнта як лише джерела прибутку, а також розуміння, що основне призначення організації - задоволення потреб клієнтів. Високий рівень розвитку цього компоненту підтвердило 50% респондентів.

В таблиці 2.3 представлені дані, що ілюструють рівні розвитку ключових складових компоненту «Спеціальна політика організації та діяльність персоналу щодо орієнтації на клієнта», а також інтегрального показника орієнтації на клієнта серед персоналу комерційних організацій.

Таблиця 2.3.

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	6,3	43,4	50,0
Управління з орієнтацією на результат	12,5	50,0	37,5
Передавання повноважень співробітникам	28,1	50,0	21,9

Значно менш розвиненою складовою компонента орієнтації на клієнта виявилася сфера управління з орієнтацією на результати. Це включає такі аспекти, як систематичне інформування про значення послуг, активна робота управління з клієнтами та співробітниками, які мають безпосередній контакт з клієнтами, ретельний облік якості обслуговування, демонстрація турботи про рівень сервісу та налагодження зв'язків з клієнтами, а також надання співробітникам необхідних ресурсів для забезпечення якісного обслуговування клієнтів. Всього 37,5% опитаних відзначили високий рівень розвитку цієї складової.

Особливо проблемним виявився аспект передавання повноважень співробітникам. Лише 21,9% респондентів вказали на високий рівень розвитку цієї складової, що означає здатність співробітників приймати самостійні рішення для покращення обслуговування клієнтів, часто без попередньої консультації з керівництвом. Водночас, значна частина респондентів (28,1%) оцінила цей аспект як слаборозвинений у їхніх організаціях, що в кілька разів перевищує аналогічні показники для інших складових.

Таким чином, можна зробити висновок, що передавання повноважень співробітникам у контексті орієнтації на клієнта є однією з найбільш

нерозвинених складових у структурі цього компонента і потребує особливої уваги та вдосконалення з боку керівництва комерційних організацій..

Дослідження виявило, що серед компонентів орієнтації на клієнта, найбільш розвинутим є аспект розробки та впровадження стандартів і технологій, які сприяють цій орієнтації в організаціях. Особливо виділяються такі складові:

1) **Використання сучасних технологій.** Цей аспект включає застосування передових технологій, що відповідають високому рівню якості обслуговування, та підтримують співпрацю персоналу з клієнтами. 59,4% опитаних позитивно оцінили рівень розвитку цієї складової.
2) **Попередження помилок.** Включає зусилля організації щодо мінімізації помилок, уважне ставлення до потреб клієнтів та запобігання проблемам у роботі з ними. 56,3% респондентів вважають цю складову ефективно розвиненою.
3) **Особливості обслуговування клієнтів.** Включає високий рівень доброзичливості та ввічливості співробітників, прагнення до максимальної задоволеності клієнтів та підхід, який виходить за рамки стандартних обов'язків. Цю складову високо оцінили 50% опитаних.

В таблиці 2.4 представлені рівні розвитку цих та інших важливих складових компонента, які спрямовані на розробку та впровадження стандартів і технологій в організаціях для забезпечення орієнтації на клієнта.

Таблиця 2.4.

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	12,5	28,1	59,4
Попередження помилок у роботі	9,4	34,4	56,3

Продовження таблиці 2.4

Особливості обслуговування клієнтів	9,4	40,6	50,0
Розробка, впровадження та повідомлення співробітникам спеціальних стандартів	18,8	46,9	34,4
Усунення помилок	25,0	59,4	15,6

У дослідженні було виявлено, що однією з ключових складових орієнтації на клієнта в комерційних організаціях є процес розробки, впровадження та комунікації спеціальних стандартів до персоналу. Однак, лише приблизно третина опитаних (34,4%) зазначили, що ця складова розвинута на високому рівні. Ці стандарти включають засоби для виявлення помилок до надходження скарг клієнтів та роз'яснення результатів опитувань клієнтів у зрозумілій формі для співробітників.

Менше опитаних (15,6%) вказали на високий рівень розвитку компонента, який стосується усунення помилок. Ця складова включає наявність ефективної системи обробки скарг клієнтів та активну взаємодію з клієнтами для забезпечення високого рівня обслуговування. Значною є частка респондентів (25,0%), які оцінили цей компонент як низько розвинений, що є істотно вищим показником порівняно з іншими складовими.

З цього випливає, що у комерційних організаціях важливо зосередитися на покращенні систем усунення помилок та розвитку ефективних стандартів взаємодії з клієнтами. Також слід приділяти увагу навчанню та стимулюванню персоналу щодо забезпечення орієнтації на клієнта. Деталі щодо рівня розвитку основних складових цього компонента викладено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

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	21,9	40,6	37,5
Використання тренінгів для навчання персоналу	37,5	43,8	18,8

Аналіз даних дослідження показує, що основним аспектом орієнтації на клієнта в комерційних організаціях є мотивація та заохочення персоналу. Високий рівень розвитку цього аспекту, який охоплює визнання високої якості обслуговування та вираження похвали співробітникам, був відмічений 37,5% опитаних, що свідчить про важливість такої стимуляції в управлінській практиці.

Водночас, використання тренінгів для розвитку персоналу, хоч і визнане важливим, демонструє менший рівень розвитку (18,8% відмічено високим). Цей аспект включає організацію тренінгів для покращення комунікативних навичок та ставлення до клієнтів.

Значна кількість опитаних (21,9% та 37,5% відповідно) вказали на низький рівень розвитку обох цих аспектів, що підкреслює потребу у зміцненні як мотиваційних, так і навчальних програм.

Висновки до розділу 2

Отже, керівництву, менеджерам з управління персоналом та психологам комерційних організацій слід приділяти особливу увагу описаним аспектам. Особливо це стосується організації тренінгів, оскільки це дуже важливо для розвитку компетенцій персоналу. Загалом, результати дослідження вказують на необхідність активізації роботи у сфері розробки спеціальної політики орієнтації на клієнта, використання сучасних технологій, делегування повноважень та навчання персоналу. Важливим є також посилення розробки стандартів орієнтації на клієнта. Найбільшої уваги потребують такі аспекти: делегування повноважень персоналу, усунення помилок та організація тренінгів.

РОЗДІЛ 3.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ОРІЄНТАЦІЇ НА ПОТРЕБИ КЛІЄНТА

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

Метою формувального експерименту було створення та тестування навчальної програми, спрямованої на розвиток навичок орієнтації на клієнта серед співробітників комерційних організацій. Основні **завдання** цього експерименту включали:

1) Розробити зміст, структуру та показники успішності тренінгової програми, яка допоможе співробітникам комерційних організацій краще розуміти потреби клієнтів;
2) Провести практичні заняття за програмою для вдосконалення навичок орієнтації на клієнта серед співробітників;
3) Оцінити ефективність впровадженої програми у контексті підвищення якості обслуговування клієнтів.

Експеримент проводився з участю представників комерційних організацій з Київської області та міста Києва і складався з трьох основних етапів:

1) Розробка тренінгової програми "Психологія розвитку орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій", включаючи визначення її змісту та структури;
2) Імплементація програми, метою якої було навчання персоналу основам клієнтоцентризму;
3) Аналіз результативності тренінгу щодо впливу на покращення вмінь співробітників працювати з клієнтами.

Для участі у експерименті було обрано 34 співробітників комерційної організації. Під час розробки тренінгу були враховані ключові аспекти, що сприяють ефективній взаємодії з клієнтами.

При створенні тренінгової програми було враховано наукові підходи до розуміння орієнтації на клієнта в контексті діяльності персоналу комерційних організацій, які висвітлені у джерелах [21; 22; 23; 40; 50 та ін.]. Також, для більш точного визначення напрямків розвитку програми, були проаналізовані результати попереднього етапу дослідження. Ці дані надали змогу виявити основні проблемні аспекти у рівні орієнтації на клієнта серед співробітників комерційних організацій, а також розкрили вплив чинників мезо- та мікрорівнів на формування цієї орієнтації, як це відображено в джерелах [7; 14; 15; 17; 19].

Під час розробки тренінгу особлива увага була приділена визначенню його типу, оскільки в психології існує кілька категорій тренінгів, кожна з яких має свою специфіку та цілі. Загалом тренінги класифікуються на чотири основні групи: 1) соціально-орієнтовані, які зосереджені на вдосконаленні навичок взаємодії в групі, включаючи комунікацію, командотворення, вирішення конфліктів, лідерство та сімейні відносини; 2) особистісно орієнтовані, спрямовані на особистісний розвиток, корекцію та зміни, включаючи впевнену поведінку, особистісний ріст, психодраму, групову динаміку, гештальт-терапію, та інші; 3) тренінги компетенцій, які зосереджені на професійному розвитку та становленні, включаючи ефективну комунікацію, мотивацію персоналу, ділові переговори, телефонні продажі, планування кар'єри, психологію в рекламі тощо; 4) тренінги, спрямовані на розвиток раціональності, прийняття рішень, професійних успіхів, стратегічного планування, Балінтовські групи тощо. Розроблений тренінг був класифікований як тренінг компетенцій, орієнтований на професійний розвиток та становлення персоналу.

Третім важливим аспектом у розробці тренінгу стала організаційно-технологічна база, заснована на методології Л. М. Карамушки [37; 63]. Цей метод вже успішно використовувався для підготовки персоналу в різних організаційних контекстах, включаючи впровадження змін (О. С. Толков [65], Н.

М. Хмель [68]), підготовку до роботи в команді (Л. М. Карамушка, О. А. Філь [38]), забезпечення гендерної взаємодії (М. Г. Ткалич [64]), розвиток професійної кар'єри (І. О. Бондаревська [2]), профілактику та подолання професійного стресу (Д. І. Куриця [47]), а також у психологічній підготовці підприємців (О. В. Креденцер [43], Ю. В. Худякова [69], В. І. Лагодзінська [49], Г. В. Гнускіна [6]) та інших сферах. Згідно з цим підходом, психолого-організаційна технологія, до якої належить тренінг, розглядається як комплексна система, що включає принципи, методи (проблемно-пошукові, інформаційні), інтерактивні техніки (організаційно-спрямовуючі та інформаційно-смислові), а також організаційні форми («комплексні», «локальні»). Ця технологія спрямована на фокусування на практичному вирішенні конкретних проблем у організації та значно сприяє підготовці організаційних психологів [37; 63].

Під час проведення тренінгу використовувалися проблемно-пошукові, інформаційні методи та інтерактивні техніки (організаційно-спрямовуючі та інформаційно-смислові), які формували структуру основних компонентів технології: інформаційно-смислового, діагностичного та корекційно-розвивального.

Інформаційно-смисловий компонент включав знайомство учасників з основами орієнтації на клієнта, її структурою та ключовими компонентами. Акцент робився на вивченні психологічних, організаційно-функціональних характеристик, які впливають на розвиток орієнтації на клієнта, зокрема, аналізувалися чинники мезорівня. Також досліджувалася роль психологічних (загально-професійних та спеціальних), організаційно-професійних та соціально-демографічних характеристик персоналу. Інтерактивні техніки на цьому етапі включали методи «незавершених речень», «мозкових штурмів», роботу в групах та парах, міжгрупові обговорення, міні-лекції.

Діагностичний компонент зосереджувався на визначенні рівня розвитку орієнтації на клієнта в комерційних організаціях, оцінці впливу психологічних характеристик організації та персоналу. Тут використовувалися інтерактивні техніки, такі як психологічні практикуми, діагностичні інтерв’ю з колегами,

домашні аналітичні завдання та міні-лекції для представлення дослідницьких результатів.

Основний фокус корекційно-вдосконалювального компоненту тренінгу полягав у наданні учасникам з комерційних структур знань та умінь, необхідних для ефективної орієнтації на потреби клієнтів. Цей елемент включав різноманітні інтерактивні методики, зокрема: рольові ігри, що імітували реальні ситуації в комерційних організаціях; виконання аналітичних завдань у парах або групах; створення творчих домашніх робіт з метою виявлення шляхів підвищення ефективності роботи персоналу; та групове розроблення методичних вказівок для покращення клієнтоорієнтованості.

Згідно з обраною технологією розробки тренінгу [37; 63], було встановлено основні етапи: а) детальне визначення змісту та цілей тренінгу; б) розробка ключових інформаційних та смислових блоків тренінгу, включаючи список тем та питань для аналізу; в) адаптація кожного із обраних питань до відповідної інтерактивної техніки, описаної у літературних джерелах; г) створення нових методик у разі потреби для досягнення поставлених цілей; е) проведення рефлексії та оцінки результатів тренінгу.

Важливо зазначити, що ці етапи корелюють із принципами, визначеними іншими авторами [37; 63], які виокремлюють ключові компоненти науково обґрунтованих тренінгових програм: 1) аналіз потреби у тренінгу, тобто вивчення важливих для організації моделей поведінки; 2) вибір методів і технік, відповідних цілям та змісту тренінгу; 3) оцінка ефективності тренінгової програми.

Значущим аспектом у створенні тренінгу було використання психологічних концепцій, пов'язаних із розвитком комунікативних (Р. Кінг [39]) та емоційних компетенцій (В.М. Федорчук [67]) особистості. Акцент робився на необхідності розвинути у персоналу комерційних структур вміння ефективно спілкуватися з клієнтами, засноване на наступних організаційно-психологічних принципах: створення психологічного контакту, прояв емпатії, поваги та

співпереживання, здатність чітко висловлювати власні думки, уникнення маніпулятивних практик і інші [28; 30; 32; 39].

Наступним етапом була процедура визначення організаційних засад проведення тренінгу. Загальна тривалість склала 56 академічних годин, розподілених між 6 тренінговими сесіями по 6 годин кожна (всього 36 годин), самостійною роботою учасників (12 годин) та заключним творчим завданням (4 години). Окрім цього, було передбачено по 2 години на вступ та завершення тренінгу (всього 4 години). Варто зауважити, що залежно від конкретних потреб організації та слухачів, тривалість окремих сесій могла бути збільшена.

Тренінг проводився двічі на місяць у вихідні, триваючи загалом два місяці (по 12 годин на сесію) у форматі виїзних занять. Такий підхід був обраний з метою забезпечити інтенсивне засвоєння матеріалу та сконцентрувати зусилля учасників на тематиці тренінгу. У період між очними заняттями учасники займалися виконанням домашніх завдань, що допомагало їм закріплювати знання, розробляти індивідуальні стратегії орієнтації на клієнта, аналізувати особистий досвід та визначати проблеми для подальшого розв'язання

3.2. Зміст, структура та аналіз ефективності впровадження тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на потреби клієнта як важливої умови успішних продажів працівниками комерційних підприємств»

Мета тренінгу полягає у вдосконаленні підходу до клієнтів серед працівників комерційних установ.

Основні **завдання** тренінгу включають:

1) Засвоєння персоналом комерційних організацій теоретичних засад та структури клієнтоорієнтованості;
2) Аналіз рівня клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій та визначення чинників, що впливають на її розвиток, використовуючи спеціалізовані діагностичні методи;

3) Навчання персоналу комерційних організацій методам та прийомам підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Структура тренінгу «Психологія розвитку клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій» організована наступним чином (див. табл. 3.1):

Тренінгова сесія 1: Огляд клієнтоорієнтованості в контексті діяльності комерційних організацій.

Тренінгова сесія 2: Дослідження структури та ключових компонентів клієнтоорієнтованості.

Тренінгова сесія 3: Вивчення проблематики впровадження клієнтоорієнтованості.

Тренінгова сесія 4: Аналіз впливу чинників мезорівня (психологічні та організаційно-функціональні аспекти) на клієнтоорієнтованість.

Тренінгова сесія 5: Розгляд ролі загальнопрофесійних психологічних характеристик персоналу (чинники мікрорівня) у формуванні клієнтоорієнтованості.

Тренінгова сесія 6: Оцінка впливу спеціальних психологічних характеристик персоналу (чинники мікрорівня) на клієнтоорієнтованість.

Таблиця 3.1.

Структура та обсяг тренінгу «Психологія розвитку орієнтації наклієнта в персоналу комерційних організацій»

Тематичні сесії	**Кількість годин**
Вступ до тренінгу	**2**
Тренінгова сесія 1. Огляд клієнтоорієнтованості в контексті діяльності комерційних організацій.	
Інформаційно-смисловий компонент тренінгу: «Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій: у чому вона проявляться?»	2

Продовження таблиці 3.1

Діагностичний компонент тренінгу: «Аналіз основних показників орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»	2
Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна підвищити орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій?»	2
Творче домашнє завдання: «Я – клієнт комерційної організації: позитивний та негативний досвід взаємодії з організацією»	2
Тренінгова сесія 2. Дослідження структури та ключових компонентів клієнтоорієнтованості.	
Інформаційно-смисловий компонент тренінгу: «Аналіз основних компонентів і складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»	2
Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика розвиткуосновних компонентів і складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»	2
Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Як можна сприяти розвитку основних компонентів і складових орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій?»	2
Творче домашнє завдання: «Орієнтація на клієнта персоналу мого підрозділу: досягнення та обмеження»	2
Тренінгова сесія 3. Вивчення проблематики впровадження клієнтоорієнтованості.	
Інформаційно-смисловий компонент тренінгу: «Які труднощі можуть виникати в персоналу комерційних організацій стосовно орієнтації на клієнта?»	2
Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика труднощів в орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»	2
Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Психологічні умови подолання труднощів в орієнтації на клієнта персоналукомерційних організацій»	2
Творче домашнє завдання: «Розробка пам'ятки: «Як потрібно взаємодії з клієнтами персоналу комерційних організацій?».	2
Тренінгова сесія 4. Аналіз впливу чинників мезорівня (психологічні та організаційно-функціональні аспекти) на клієнтоорієнтованість.	
Інформаційно-смисловий компонент тренінгу: «Психологічні та організаційно-функціональні чинники мезорівня: як вони можуть впливати на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій?»	2

Продовження таблиці 3.1

Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика основних психологічних характеристик комерційних організацій, які можуть впливати на орієнтацію на клієнта»	2
Корекційно-розвивальний компонент тренінгу:«Як можна посилити вплив психологічних характеристик персоналу комерційних організацій на їх орієнтацію на клієнта?»	2
Творче домашнє завдання: «Роль організаційної культури взабезпеченні орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій»	2
Тренінгова сесія 5. Розгляд ролі загальнопрофесійних психологічних характеристик персоналу (чинники мікрорівня) у формуванні клієнтоорієнтованості.	
Інформаційно-смисловий компонент тренінгу: «Зміст та основні види загально-професійних (комунікативних та емоційних) психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій».	2
Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика загально-професійних (комунікативних та емоційних) психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта».	2
Корекційно-розвивальний компонент: «Як можна розвивати своїзагально-професійні (комунікативні та емоційні) психологічні характеристики з метою підвищення орієнтації на клієнта?»	2
Творче домашнє завдання: «Мої комунікативні та емоційні характеристики, необхідні для орієнтації на клієнта: досягнення та обмеження»	2
Тренінгова сесія 6. Оцінка впливу спеціальних психологічних характеристик персоналу (чинники мікрорівня) на клієнтоорієнтованість.	2
Інформаційно-смисловий компонент тренінгу: «Зміст та основні види спеціальних психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта персоналу комерційних організацій».	2
Діагностичний компонент тренінгу: «Діагностика спеціальних психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта».	2
Корекційно-розвивальний компонент: «Організаційно-психологічні умови розвитку спеціальних психологічних характеристик персоналу, що впливають на орієнтацію на клієнта»:	2

Продовження таблиці 3.1

Творче домашнє завдання: «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**

Кожне заняття тренінгу включає інформаційний, діагностичний, розвитково-коригувальний компоненти та передбачає виконання індивідуального творчого завдання.

Структура тренінгу.

Вступ до тренінгу:

- Вступний криголам: «Знайомство», де учасники діляться особистою інформацією про себе та свої улюблені аспекти роботи;
- Оцінка очікувань учасників через індивідуальні анкети та їх обговорення у групі;
- Груповий «мозковий штурм» для встановлення правил групової взаємодії;
- Мультимедійна презентація «Яким буде наш тренінг?» для визначення мети та завдань;
- Групове обговорення організаційних аспектів тренінгу. Вступ до тренінгу було підготовлено на основі літературних розробок, зокрема, за технологічним підходом [63].

Тренінгова сесія 1. «Основи клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій і її значення в їх діяльності»

Вступ до сесії, визначення цілей, завдань та організації роботи.

Інформаційно-смислова частина тренінгу: «Явище клієнтоорієнтованості в роботі персоналу комерційних установ»:

- *Індивідуальна робота за методом незавершених речень: «Орієнтація на клієнта в комерційних організаціях полягає в…»;*

- *Робота в малих групах: аналіз та узагальнення поняття клієнтоорієнтованості та визначення її ключових компонентів;*
- *Міжгрупове обговорення: «Ключові характеристики клієнтоорієнтованості в роботі комерційних організацій», де кожна група презентує свої результати, проводиться дискусія та формулюється спільне розуміння цієї теми.*

Діагностична частина тренінгу: «Оцінка ключових аспектів клієнтоорієнтованості у персоналі комерційних установ»:

Партнерська робота (учасники з різних відділів): Креативне діагностичне завдання: «На основі власного досвіду наведіть приклади взаємодії з Вами як з клієнтом комерційних організацій. Опишіть критерії їхньої діяльності, що вказують на клієнтоорієнтованість (наприклад, інформування про нові продукти чи послуги, зворотний зв'язок щодо задоволення потреб клієнта, привітання з особистими святами, пропозиції спеціальних акцій тощо). Класифікуйте ці критерії та визначте групи показників клієнтоорієнтованості. Представте та обговоріть вашу роботу з іншими учасниками в парах».

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: «Методи підвищення клієнтоорієнтованості в комерційних організаціях»:

Бізнес-гра: «Уявіть, що Ви – новопризначений керівник комерційної організації. Ваше завдання – представити співробітникам новий підхід до клієнтоорієнтованості. Розробіть ключові елементи діяльності, що повинні бути реалізовані у щоденній роботі з клієнтами. Обґрунтуйте їх важливість та переконайте колектив у необхідності їх впровадження».

Для рольової гри вибираються 4-5 учасників, які послідовно виступають у ролі «керівника», демонструючи взаємодію з персоналом з вищезазначеної проблематики. Важливо, що кожен наступний «керівник» не спостерігає за діями попередників, знаходячись за межами аудиторії. Співробітники відіграють роль опору пропозиціям «керівника». Після кожної взаємодії обговорення проводять «арбітри» тренінгу разом з учасниками, оцінюючи діяльність кожного «керівника», вибираючи найефективніші методи взаємодії. Враховуються думки

як «керівників», так і «працівників». Для проведення гри використовується стандартний сценарій з літератури [63].

Підведення підсумків тренінгової сесії.

Домашнє завдання: «Мій досвід як клієнта комерційної організації: позитивні та негативні аспекти взаємодії». (Розробка есе).

(У есе подайте 2-3 приклади як позитивного, так і негативного досвіду взаємодії з комерційними організаціями. Описуйте, наскільки ваші потреби були задоволені у кожному випадку, Ваш емоційний стан, бажання продовжувати або припиняти взаємодію з організацією. Зробіть висновки щодо кожного прикладу).

Тренінгова сесія 2. «Структура та ключові складові клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій»

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

- Актуалізація попереднього досвіду: «Чому я запам'ятав із попереднього заняття?».
- Презентація та аналіз результатів домашнього завдання: «Мій досвід як клієнта комерційної організації».

Інформаційно-смисловий компонент тренінгу: **«Дослідження ключових елементів клієнтоорієнтованості»:**

- Індивідуальна робота з методом незавершених речень: «Клієнтоорієнтованість персоналу комерційних організацій включає ...»;
- Робота в малих групах та обговорення: «Які основні компоненти та елементи складають клієнтоорієнтованість персоналу комерційних організацій?»;
- Мультимедійна презентація: «Психологічні аспекти клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій».

Діагностичний компонент тренінгу: **«Оцінка розвитку ключових аспектів клієнтоорієнтованост»:**

- Психологічний практикум: «Оцінка ключових елементів клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій» (Для практикуму використовується методика «Орієнтація підприємства на клієнта» за Ф. В. Нерлінгером, адаптована Л. М. Карамушкою та Я. В. Гончаренком [54], де аналізуються основні компоненти клієнтоорієнтованості. Учасники виконують завдання індивідуально, після чого тренер обробляє отримані результати, які обговорюються спочатку в парах, а потім в групі. В результаті практикуму виявляються сильні та слабкі сторони організації в плані клієнтоорієнтованості її персоналу).

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: **«Методи підвищення клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій»:**

- Групова робота: Аналітичне завдання «Стратегії зміцнення клієнтоорієнтованості у моїй організації» (Враховуючи результати психологічного практикуму та особистий досвід, учасники обговорюють специфічні аспекти клієнтоорієнтованості, які вимагають подальшого вдосконалення. Наприклад, обговорюються шляхи реалізації клієнтоорієнтованості як інтегральної частини політики організації, використання методів та технологій для задоволення потреб клієнтів тощо. Учасники розділяються на групи за бажанням, ідентифікують та пропонують рішення для конкретних ситуацій).

Підведення підсумків тренінгової сесії.

- ***Творче творче завдання: «Клієнтоорієнтованість персоналу мого підрозділу: досягнення та виклики».***

Завдання передбачає аналіз як позитивних (досягнень), так і негативних (обмежень) аспектів клієнтоорієнтованості персоналу власного підрозділу. Необхідно врахувати основні компоненти клієнтоорієнтованості, виділені під час психологічного практикуму, та визначити: а) ефективні методи та підходи,

що використовуються у підрозділі для клієнтоорієнтованості, які можуть бути рекомендовані іншим організаціям; б) «проблемні зони» у клієнтоорієнтованості персоналу та пропозиції щодо їх вдосконалення.

Тренінгова сесія 3. «Проблеми, з якими стикається персонал комерційних організацій у процесі орієнтації на клієнта»

Вступ до тренінгової сесії. визначення цілей, завдань та організації роботи.

- Актуалізація знань із попереднього заняття: «Що залишилося в пам'яті з попередньої зустрічі?»;
- Презентація та аналіз домашнього завдання: «Клієнтоорієнтованість персоналу мого підрозділу: досягнення та проблеми».

Інфорамаційно-смисловий компонент тренінгу: **«Виклики, які можуть виникати у персоналу комерційних організацій при фокусуванні на клієнті»**

- Індивідуальна робота з методом незавершених речень: «У взаємодії з клієнтами я стикаюсь з наступними проблемами…»;
- Групова робота (учасники з різних відділів) та обговорення: «Які складнощі виникають у моєму підрозділі стосовно клієнтоорієнтованості?»;
- Мультимедійна презентація: «Організаційні, економічні та психологічні бар'єри в клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій» (підготовка матеріалу на основі доступних джерел [25; 50; 76; 79 та ін.]).

Діагностичний компонент тренінгу: **«Виявлення труднощів у клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій»:**

- Партнерська робота (учасники з різних підрозділів): «На основі власного досвіду визначте конкретні випадки виникнення проблем з клієнтоорієнтованістю у Вашому підрозділі. Описуйте ці ситуації, класифікуйте їх та зосередьте увагу на ситуаціях, що демонструють психологічні труднощі персоналу в орієнтації на клієнта (наприклад, проблеми в комунікації з клієнтами, управління емоціями, конфліктні

ситуації, ігнорування потреб клієнтів, відсутність доброзичливого ставлення, недостатність стабільних зв'язків з клієнтами, недостатня орієнтація на навчання тощо). Обміняйтесь результатами з іншими парами та обговоріть виявлені проблеми. Визначте загальні та специфічні труднощі в орієнтації на клієнта, зазначені у Ваших групах».

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: **«Стратегії вирішення складнощів у фокусуванні на клієнтах у комерційних організаціях»:**

Бізнес-симуляція: «Оптимальні стратегії взаємодії персоналу з клієнтами». (Ця гра спрямована на відтворення різноманітних сценаріїв, які можуть виникнути при взаємодії з клієнтами у комерційних установах, включаючи пряме спілкування в торговельних точках, телефонні розмови, чати та ін. У кожній із сценаріїв беруть участь 3-4 учасники, які відіграють роль співробітників, взаємодіючи з клієнтами. В ситуаціях прямої взаємодії учасники рольової гри відіграють сценарії, тоді як в опосередкованих ситуаціях учасники описують потенційні дії співробітника. Оцінку взаємодій здійснюють «арбітри». По завершенні взаємодії, «арбітри» разом з іншими учасниками обговорюють успіхи та недоліки кожного співробітника, визначають найбільш ефективні методи взаємодії, враховуючи думки як співробітників, так і клієнтів).

Підведення підсумків тренінгової сесії.

- ***Індивідуальне творче завдання: «Створення методичного посібника «Ефективна взаємодія з клієнтами у комерційних організаціях».***

(З урахуванням завдань, виконаних під час тренінгової сесії, особистого досвіду та наявних ресурсів, учасники розробляють пам’ятку для колег, що включає найкращі практики та методи взаємодії з клієнтами).

Тренінгова сесія 4. «Роль факторів мезорівня у формуванні клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій»

Вступ до тренінгової сесії:

- Визначення цілей, завдань та організації заняття.
- Аналіз попереднього досвіду участі в тренінгу: «Що я згадую з попередньої сесії?».

- Обговорення та аналіз виконання домашнього завдання: «Розробка методичних рекомендацій щодо взаємодії з клієнтами для персоналу комерційних організацій».

Інформаційно-смисловий компонент тренінгу: «Роль психологічних та організаційно-функціональних факторів мезорівня у формуванні клієнтоорієнтованості»:

- «Мозковий штурм»: «Ідентифікація факторів мезорівня, що впливають на клієнтоорієнтованість персоналу комерційних організацій».
- Робота в малих групах та обговорення: «Дослідження впливу психологічних та організаційно-функціональних характеристик на клієнтоорієнтованість персоналу». Аналізуються різні аспекти, такі як організаційна культура, сфера діяльності організації, кількість співробітників, історія існування організації та ін., з акцентом на їх вплив на клієнтоорієнтованість. Результати презентуються та обговорюються, з виокремленням ключових факторів мезорівня.
- Міні-лекція: «Аналіз впливу психологічних та організаційно-функціональних характеристик на орієнтацію персоналу на клієнтів» (підготовка на основі бібліографічних ресурсів [54; 61; 7; 13; 15; 17; 80]).

Діагностичний компонент тренінгу: «Оцінка рівня організаційного розвитку та визначення типу організаційної культури комерційних організацій»:

Психологічний практикум: «Оцінка організаційної зрілості та проблем у розвитку комерційних організацій» за методикою В. Зігерта і Л. Ланга, модифікованою Л. М. Карамушкою [31]. Дослідження показників, таких як «організаційна зрілість» та «проблематика організаційного розвитку», і визначення рівнів розвитку: «конструктивний», «проблемний» і «кризовий».

Психологічний практикум: «Визначення типу організаційної культури» за опитувальником Ч. Хенді [33]. Ідентифікація різних типів організаційної культури і їх роль у клієнтоорієнтованості. Ці практикуми дозволяють визначити

рівень розвитку та тип організаційної культури в різних підрозділах комерційної організації та виявити їх вплив на клієнтоорієнтованість персоналу.

Корекційно-розвивальний компонент тренінгу: **«Зміцнення впливу психологічних аспектів на клієнтоорієнтованість персоналу комерційних організацій»**

Групове аналітичне завдання та дискусія: «Стратегії досягнення «організаційної зрілості» у вашій комерційній організації та її вплив на орієнтацію на клієнта».

(Учасники обговорюють, як досягнення організаційної зрілості, що передбачає створення сприятливих умов праці, демократичний стиль управління, ефективне спілкування, чітке виконання функцій, прозора система оцінювання та участь працівників у визначенні цілей, може позитивно вплинути на клієнтоорієнтованість) [76].

Підведення підсумків тренінгової сесії.

Творче домашнє завдання: **«Вплив організаційної культури на клієнтоорієнтованість персоналу»**:

(Учасники аналізують організаційну культуру свого підрозділу, визначають її вплив (позитивний чи негативний) на клієнтоорієнтованість. Вони розмірковують про зміни чи підсилення аспектів організаційної культури, які можуть підвищити орієнтацію персоналу на клієнта, та обговорюють можливість інтеграції різних типів організаційних культур для забезпечення більшої клієнтоорієнтованості).

Тренінгова сесія 5. **«Вплив індивідуальних психологічних характеристик персоналу на клієнтоорієнтованість у комерційних організаціях».**

Вступ до тренінгової сесії:

- Встановлення цілей, завдань та організація навчального процесу.
- Оцінка і переосмислення набутих знань: «Що залишилося у мене в пам'яті з попереднього заняття?».

- Обговорення та аналіз результатів домашнього завдання: «Вплив організаційної культури на клієнтоорієнтованість персоналу».

Інформаційно-смисловий компонент тренінгу: **«Розгляд комунікативних та емоційних аспектів як ключових для клієнтоорієнтованості персоналу»:**

- Партнерська робота: «Дослідження впливу комунікативних та емоційних характеристик на клієнтоорієнтованість».
- Міні-лекція: «Аналіз комунікативних та емоційних психологічних характеристик, що сприяють клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій: ключові аспекти».

Діагностичний компонент тренінгу: **«Оцінка професійних комунікативних та емоційних психологічних характеристик, що впливають на клієнтоорієнтованість персоналу»:**

Психологічний практикум: «Аналіз саморегуляції в комунікації». (Використання методики М. Снайдера [7] для діагностики рівня саморегуляції персоналу в комунікації. Цей аспект є частиною комунікативних характеристик, які відіграють ключову роль у загально-професійних психологічних характеристиках, сприяючи клієнтоорієнтованості).

Психологічний практикум: «Вивчення рівня емоційного інтелекту». (Застосування методики Н. Холла [52] для оцінки емоційного інтелекту, включаючи такі компоненти, як емоційна свідомість, самомотивація, емпатія, вміння розпізнавати емоції інших, управління власними емоціями, і загальний показник емоційного інтелекту. Ці характеристики відносяться до емоційної складової загально-професійних психологічних характеристик, що сприяють клієнтоорієнтованості).

Робота проводиться індивідуально, результати обробляються тренером, а потім обговорюються спочатку в парах, а далі в загальній групі.

Корекційно-розвивальний компонент: **«Методи вдосконалення комунікативних та емоційних психологічних характеристик для підвищення клієнтоорієнтованості»:**

- Групова активність: «Вправа «Віч-на-віч» [67] (Ця вправа має на меті створення довірливої атмосфери та розвиток сприйнятливості). (Учасники утворюють два кола, одне внутрішнє, інше зовнішнє, і стають лицем до своїх партнерів. Вони мають витримати одну хвилину, дивлячись одне одному в очі без сміху чи відведення погляду. Після цього учасники внутрішнього кола рухаються до наступного партнера. Після повернення до свого початкового партнера, всі сідають та обговорюють свої враження).
- Групова активність: «Чарівне слово» [67] (Ця вправа спрямована на розвиток доброзичливих відносин). (Пересуваючись по кімнаті, учасники встановлюють контакт з іншими, використовуючи доброзичливі слова, такі як «будьте ласкаві», «дякую», «вибачте» тощо, з максимальною кількістю учасників).
- Групова активність: «Відчуй іншого» [67] (Ця вправа зосереджена на розумінні емоційних станів інших). (Кожен учасник протягом 2-3 хвилин описує настрій іншого учасника групи, його стан, емоції, переживання, після чого відбувається обговорення та підтвердження правильності сприйняття).
- Робота в парах: «Аналіз взаємодії з клієнтом» (Учасники обговорюють конкретні приклади вирішення різних ситуацій у взаємодії з клієнтами, аналізуючи, як їх комунікативні та емоційні характеристики впливали на цей процес).

Підведення підсумків тренінгової сесії.

Індивідуальне завдання для саморозвитку: «Самоаналіз моїх комунікативних та емоційних властивостей для кращої клієнтоорієнтованості: сильні та слабкі сторони». (З використанням методик «Чи вмієте Ви слухати?» [7], «Оцінка конфліктостійкості» [52], «Аналіз стилю міжособистісної взаємодії»

С. В. Максимової та Ю. А. Лобейко [52], проаналізуйте розвиток ваших комунікативних характеристик, важливих для орієнтації на клієнта. Визначте, що сприяє та стримує розвиток цих характеристик.

На підставі діагностики комунікативних та емоційних властивостей, проведеної як під час тренінгу, так і вдома, проведіть оцінку, які з них є найефективнішими (тобто, досягають високого або середнього рівня) та як можна їх використати для покращення клієнтоорієнтованості, а також які властивості потребують підвищення рівня та стратегії їх розвитку.

Користуючись інтернет-ресурсами, підберіть тренінги та вебінари, які б ви рекомендували пройти собі та колегам для підвищення рівня цих комунікативних якостей).

Тренінгова сесія 6. **«Вплив індивідуальних психологічних характеристик персоналу на клієнтоорієнтованість у комерційних структурах».**

Вступ до тренінгової сесії:

- Визначення цілей, завдань та методики проведення тренінгу;
- Рефлексія та оцінка здобутого досвіду: «Що було найбільш запам'ятовуємим у попередній сесії?»;
- Оцінка та обговорення виконаних завдань: «Аналіз моїх комунікативних та емоційних властивостей у контексті клієнтоорієнтованості: сильні та слабкі сторони».

Інформаційно-смисловий компонент тренінгу: **«Обговорення та розгляд унікальних психологічних характеристик персоналу, що сприяють клієнтоорієнтованості»:**

- «Мозковий штурм»: «Роль індивідуальних психологічних характеристик у взаємодії з клієнтами».
- Міні-лекція: «Аналіз унікальних психологічних характеристик персоналу та їх виявлення в різних категоріях працівників» (Підготовка лекції здійснюється на основі вивчення та аналізу літературних джерел [50; 54]).

Діагностичний компонент тренінгу: **«Оцінка специфічних психологічних властивостей персоналу, що впливають на клієнтоорієнтованість»:**

- Психологічний практикум: «Оцінка особистісних характеристик, які впливають на роботу з клієнтами» (Використання методики Ф. В. Нерлінгера [54] для аналізу таких особливостей, як відповідальність, дружелюбність у взаємодії з клієнтами, емоційна стійкість);
- Психологічний практикум: «Моя здатність сприймати перспективи інших» (Використання методики Ф. В. Нерлінгера [54] для оцінки здатності аналізувати ситуації з точки зору інших, емпатії, уміння розглядати аргументи обох сторін, розуміння бачення ситуації друзями);
- Психологічний практикум: «Орієнтація на навчальні цілі та цілі, спрямовані на результат» (Застосування методики [54] для діагностики орієнтації персоналу на досягнення цілей або розвиток).

Корекційно-розвивальний компонент: **«Створення умов для розвитку специфічних психологічних характеристик персоналу, важливих для клієнтоорієнтованості»:**

- Інтерактивна гра: «Симуляція діяльності оператора кол-центру» (Модифіковане завдання на основі розробки Ф. В. Нерлінгера [54]).

Завдання складається з трьох частин:

1) Спочатку учасники вибирають роль «оператора кол-центру», черговість виконання якої невідома іншим учасникам. Обирається також учасник для ролі «клієнта зі скаргою». Визначаються «арбітри», які оцінюватимуть дії кожного «оператора», фокусуючись на їх спеціальних психологічних характеристиках, що важливі для клієнтоорієнтованості;
2) «Оператори» ознайомлюються з інструкцією щодо виконання ролі. Завдання полягає у вирішенні типових ситуацій оператора кол-центру,

як-от розмова з клієнтом, який скаржиться на необґрунтоване списання коштів. Оператор має вирішити проблему та скласти доповідь про скаргу клієнта і спосіб її вирішення;

3) «Арбітри» аналізують дії кожного «оператора», використовуючи спеціальні критерії для оцінки їхньої відповідності оптимальній поведінці у подібних ситуаціях. Аналізується, як «оператори» проявляють увагу до деталей ситуації та емпатію до клієнта, зосереджуються на скарзі клієнта, зберігаючи відданість своїй організації, що відображає їхню здатність до сприйняття різних перспектив.

Підведення підсумків тренінгової сесії.

Творче домашнє завдання: **«Ідентифікація клієнтоорієнтованості».** Уявіть собі вибір певного продукту, який вас зацікавив: авто, ПК, відеокамеру і т.д. Відвідайте кілька торгових точок, отримайте від консультантів інформацію про обраний продукт, уникаючи придбання. Після декількох консультацій оцініть консультантів за їх підхід. Найімовірніше, ви зрозумієте, що «добрий» продавець був зацікавлений у ваших уподобаннях та потребах, а не намагався просто продати товар. Натомість «поганий» продавець фокусувався на характеристиках товару, який просував.

Заключне творче домашнє завдання: «**Аналіз клієнтоорієнтованості вашої комерційної організації: рівень, структура, ресурси».** Використовуючи матеріали тренінгу, оцініть клієнтоорієнтованість вашої організації, її сильні та слабкі сторони. Визначте, які організаційні та особистісні ресурси можна використати для підвищення клієнтоорієнтованості персоналу.

Заключна частина **тренінгу** включає:

- Рефлексивний аналіз: «Оцінка тренінгу».

Обговорення таких питань: «Чи відповідає тренінг вашим очікуванням?»; «Що вам найбільше сподобалось чи не сподобалось у тренінгу?»; «Чи порекомендували б ви цей тренінг колегам чи друзям?».

Висновки до розділу 3

Психологічна підготовка персоналу комерційних організацій до клієнтоорієнтованості є ефективною, коли вона базується на тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій», розробленому автором. Тренінг включає такі елементи: а) засвоєння знань про сутність та структуру клієнтоорієнтованості та її значення в діяльності комерційних організацій; б) аналіз персоналом свого рівня клієнтоорієнтованості та визначення факторів її розвитку; в) навчання персоналу методам та прийомам клієнтоорієнтованої діяльності.

ВИСНОВКИ

Аналізуючи теоретичні та методологічні аспекти, а також експериментальні дані щодо психологічних аспектів клієнтоорієнтованості персоналу в комерційних організаціях, можна сформулювати наступні висновки:

Клієнтоорієнтованість персоналу в комерційних організаціях визначається як спеціалізована діяльність персоналу, яка забезпечує дослідження, аналіз та врахування потреб клієнтів, сприяючи таким чином зростанню прибутковості та конкурентоздатності організації. Основою для розвитку клієнтоорієнтованості є як стратегія організації в цілому (застосування специфічної політики, впровадження стандартів і технологій, спеціальне навчання та мотивація персоналу), так і вдосконалення психологічних характеристик персоналу, що впливають на міжособистісне спілкування та поведінку персоналу під час взаємодії з клієнтом.

Виявлено, що клієнтоорієнтованість персоналу комерційних організацій не є задовільною. Це проявляється, серед іншого, у тому, що високий рівень розвитку інтегрального показника клієнтоорієнтованості був зафіксований лише у однієї п’ятої від усієї кількості досліджених осіб.

Дослідження виявило статистично обґрунтовані зв'язки між розвитком клієнтоорієнтованості персоналу комерційних організацій та наступними факторами мезорівня: а) Розвиток організації: Підвищення рівня розвитку організації позитивно впливає на всі компоненти клієнтоорієнтованості та інтегральний показник цієї орієнтації; б) Організаційна культура: Зростання рівня розвитку культур, таких як культура «влади», «ролі», «завдань», «особистості» підсилює розвиток інтегрального показника клієнтоорієнтованості, особливо це стосується культур «завдань» та «особистості»; в) Організаційно-функціональні характеристики: Рівень клієнтоорієнтованості різниться у різних типах організацій: в торговельних організаціях він вищий, у приватних організаціях вищий розвиток стандартів та

технологій, орієнтованих на клієнта, але нижчий у великих організаціях з більшою кількістю співробітників.

Крім того, зафіксовані значущі зв'язки між клієнтоорієнтованістю та чинниками мікрорівня: а) Загальнопрофесійні психологічні характеристики: Підвищення рівня комунікативних та емоційних характеристик сприяє розвитку інтегрального показника та окремих компонентів клієнтоорієнтованості; б) Спеціальні психологічні характеристики: Зростання дружності у спілкуванні з клієнтами та здатності переймати їхню точку зору підвищує інтегральний показник клієнтоорієнтованості; в) Організаційно-професійні та соціально-демографічні характеристики: Рівень клієнтоорієнтованості різниться серед різних категорій персоналу, зокрема, впливають посада, освіта, стаж та вік.

Спостерігається розходження між реальною та ідеальною формами психологічної підготовки персоналу у комерційних організаціях щодо клієнтоорієнтованості. Це полягає в потребі акцентувати увагу на більш бажаних підходах до підготовки, які сприяють груповій взаємодії та наданню психологічної підтримки, замість інформаційно-репродуктивних методів. Соціально-психологічний тренінг як форма групової взаємодії визнаний значущим більшістю опитаних.

Психологічна підготовка персоналу комерційних організацій до клієнтоорієнтованості є ефективною, коли вона базується на тренінгу «Психологія розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій», розробленому автором. Тренінг включає такі елементи: а) засвоєння знань про сутність та структуру клієнтоорієнтованості та її значення в діяльності комерційних організацій; б) аналіз персоналом свого рівня клієнтоорієнтованості та визначення факторів її розвитку; в) навчання персоналу методам та прийомам клієнтоорієнтованої діяльності.

Дослідження вказує на потребу подальшого аналізу психологічних аспектів клієнтоорієнтованості персоналу в комерційних організаціях, зокрема, через розробку моделі психологічного консультування з цієї тематики задля підвищення успішних продажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.

2. Бондаревська І. О. Навчальна програма тренінгової форми «Кар'єра і сім'я: ґендерна 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.

3. Власова О. І. Соціальна психологія організацій і управління : [підручник [підручник для студентів гуманітарних ф-тів ун-тів] / О. І. Власова, В. І. Кушніренко, Ю. В. Ніконенко. – К. : Знання України, 2012. 467 с

4. Вовкотруб С. О., Нежинська О. О. Психологічні умови успішних продажів / Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 20 квітня 2023 року. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. С.58-62.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. 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.

23.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.

24.Дима О. О. Розширений комплекс маркетингу: персонал (people) / О. О. Дима // Зб. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені

Вадима Гетьмана». 2010. С. 165–180.

25.Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. К. : Алерта, 2012. 272 с.

26.Друкер П. Ф. Як управляти собою / П. Ф. Друкер ; [пер. з англ. Г. Прудкої]. К. : Книголав, 2017. 72 с.

27.Єрмакова З. І. Емпатійна складова комунікативної компетентності / З. І. Єрмакова // Вісник Запорізького національного університету. Вип. 2(13). 2010. С. 155–159.

28.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.

29.Зеленська М. О. Формування механізму управління потенціалом поліграфічного підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу / М. О. Зеленська // Ефективна економіка – 2011. – № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_32

30.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.

31.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.

32.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.

33.Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб.] / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. К.-Львів: Край, 2010. 212 с.

34.Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. К.: Либідь, 2004. 424 с.

35.Карамушка Л. М. Психологія управління (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : навч. посіб. – К. : Київський міжнародний університет, 2002. 268 с.

36.Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія. – К. : Ніка-центр, 2000. 332 с.

37.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.

38. 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.

39. 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.

40.Компанцев М. С. Відносини «підприємство роздрібної торгівлі – клієнт» у

контексті теорії зацікавлених сторін / М. С. Компанцев // Механізм регулювання економіки. 2010. – №4. С. 186–191.

41.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.

42. 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.

43. 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.

44. Кригіна Є. Г. Задоволеність споживача як один з ключових елементів успіху промислового підприємства / Є. Г. Кригіна, Н. Л. Клейменова, О. А. Орловцева. // Науковий альманах. 2016. №2. С. 362–366.

45. 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.

46. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг / Н. В. Куденко. Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. 152 с.

47. 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.

48.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.

49.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.

50.Лембер Т. Ключові проблеми керівника; 50 перевірених способів вирішення проблеми ; пер. з англ. / Т. Лембер. – К. : Всесвіт; Наук. думка, 2001. 303 с.

51.Ложкін Г. В. Практикум з конфліктології / Г. В. Ложкін, Є. В. Юрківський, І. Л. Мочанін. – Тернопіль : Воля, 2005. 168 с.

52.Лящ О., Хуртенко О., Марчук С. Інтелект як засіб розвитку резильєнтності особистості / О. Ляк, О. Хуртенко, С. Марчук // Вісник Національного університету оборони України. – 2023. – №74(4). С. 79–86. URL: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-79-86

53.Нежинська О. О., Вовкотруб С. О. Орієнтація на потреби клієнта як важлива умова успішних продажів працівниками комерційних підприємств / Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: матеріали VI Міжнародної конференції (16 листопада 2023 року) – Київ: КНУБА, 2023. С. 257-260.

54.Нерлінгер Ф. В. Орієнтація на клієнта: Сучасна практика роботи з клієнтами; пер. з нім. / Ф. В. Нерлінгер – Х.: Гуманітарний Центр, 2004. С. 115–119.

55.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.

56.Опорний конспект лекцій із дисципліни «Поведінка споживачів» за освітньопрофесійною програмою підготовки бакалаврів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» / О. П. Бурліцька. – Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2019. 111 с.

57.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. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2014_19_25.

58.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.

59.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.

60.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. – URL: http://lib.iitta.gov.ua/10087/

61.Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

62.Психофізіологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу «людина-людина» : монографія / за ред. О. М. Кокуна. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 266 с.

63.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.

64.Ткалич М. Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій : [монографія] / М. Г. Ткалич. – К.-Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 315 с.

65.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.

66.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.

67.Федорчук В. М. Соціально-психологічний тренінг «Розвиток комунікативної компетентності викладача»: навч.-метод. посібник / В. М. Федрочук. – Кам'янець-Подільський: Абетка, 2005. 240 с.

68.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.

69.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.

70.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.

71.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.

72.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 Saddler River, New Jersey, USA. – 2012. 410 p.

73.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. – URL: http://jsr.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/3/241.

74.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.

75.Deshpande, R. Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms. A Quadrat Analysis // R. Deshpande, J. U. Farley, F. Webster Jr. – Journal of Marketing. – No 57(5). – USA. 1993. P. 23–37.

76.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.

77.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.

78.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.

79. Hollensen, S. Marketing Management: a Relationship Approach / S. Hollensen. – [2-nd edition]. – Pearson Education Limited, England. 2010. 656 p.

80.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. № 3. – 2017. P. 49–55.

81.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.

82.Kotler, P. Strategic Marketing for Non-Profit Organizations / P. Kotler, A. Anderson. – Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, USA – 1987. P. 41.

83.Payne, A. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management / A. Payne. – Butterworth-Heinemann, Oxford, Great Britain. 2005. 438 p.

84.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.

85. Rahim, M. A. Managing conflict: An interdisciplinary approach / M.A. Rahim. – New York, Praeger, 1989. 541 p.

86. Saxe, R. The SOCO Scale: AMeasure of the Customer Orientation of Salespeople / R. Saxe, B. A.Weitz // Journal of Marketing Research. – 1982.–.No 19 (August). P. 343–351.

87. 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.

88.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.

89.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.

90. Thomas, J. C. Specialty Competencies in Organizational and Business Consulting Psychology / J. C. Thomas // Oxford University Press, Inc., New York, USA. – 2010. 221 p.

91. 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.

92. Wilde, S. Customer Knowledge Management. Improving Customer Relationship Through Knowledge Application / S. Wilde. – Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011. 143 p.