Людмила Карамушка
Ярослава Гончаренко

ОРІЄНТАЦІЯ НА КЛІЄНТА ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: РІВЕНЬ РОЗВИТКУ ТА ЗВ'ЯЗОК З КОМУНІКАТИВНИМИ ТА ЕМОЦІЙНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ПЕРСОНАЛУ

Карамушка Л., Гончаренко Я. Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій: рівень розвитку та зв'язок з комунікативними та емоційними характеристиками персоналу. У статті на основі емпіричного дослідження виявлено недостатній рівень розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій.

Констатовано статистично значущий зв'язок між окремими комунікативними та емоційними характеристиками персоналу комерційних організацій і окремими компонентами та інтегральним показником їх орієнтації на клієнта (підвищення рівня розвитку даних характеристик сприяє підвищенню рівня розвитку кожного із компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій).

***Ключові слова:** комерційні організації, персонал, орієнтація на клієнта, основні компоненти орієнтації персоналу на клієнта, рівень розвитку орієнтації персоналу на клієнта, комунікативні характеристики персоналу; емоційні характеристики персоналу.*

Карамушка Л., Гончаренко Я. Ориентация на клиента персонала коммерческих организаций: уровень развития и связь с коммуникативными и эмоциональными характеристиками персонала. В статье на основе эмпирического исследования выявлено недостаточный уровень развития основных компонентов и интегрального показателя ориентации на клиента персонала коммерческих организаций.

Констатировано статистически значимую связь между отдельными коммуникативными и эмоциональными характеристиками персонала коммерческих организаций и отдельными компонентами и интегральным показателем их ориентации на клиента (повышение уровня развития данных характеристик способствует повышению уровня развития каждого из компонентов и интегрального показателя ориентации на клиента персонала коммерческих организаций растет).

***Ключевые слова:** коммерческие организации, персонал, ориентация на клиента, основные компоненты ориентации персонала на клиента, уровень развития ориентации персонала на клиента, коммуникативные характеристики персонала; эмоциональные характеристики персонала.*

Karamushka, L., Goncharenko, Y. Commercial organization staff's customer centricity: the level of development and relationship with staff's communicative and emotional characteristics. The article analyzes the results of empirical research related to the levels of development of the main components and index of staff's customer orientation in commercial organizations. Among the commercial organization staff's customer orientation components, which were found to be at low levels, the most developed component was "following customer orientation standards and using special technologies". It was followed by much less developed "organization's customer orientation policies and staff empowerment" and "staff" customer

orientation training and encouraging". Only one in four respondents had a customer orientation index at high level. Commercial organization staff's communication and emotional characteristics were shown to have statistically significant positive relationships with some of staff's customer orientation components and customer orientation index (increased levels of staff's customer orientation-relevant characteristics corresponded to the increased levels of each of the staff's customer orientation components and index).

Keywords: *commercial organizations, staff, customer orientation, basic components of customer orientation, level of customer orientation, staff's communication characteristics; staff's emotional characteristics*

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

Аналіз літератури свідчить про те, що проблема орієнтації на клієнта знайшла відображення в роботах зарубіжних учених, здебільшого управлінсько-економічного напрямку, в яких розкрито її сутність, роль у діяльності комерційних організацій та основні шляхи реалізації (Kotler & Anderson, 1987; Kohli & Jaworski, 1990; Peppers & Rogers, 2011; Slater & Narver, 1998 та ін.).

Що стосується вітчизняних учених, то проблема орієнтації на клієнта досліджена значно менше, і, знову ж таки, в роботах управлінсько-економічного напрямку (Гречаник, 2010; Дима, 2010; Зеленська, 2011 та ін.), в яких відображено зміст клієнторієнтованого підходу, механізми його реалізації, особливості впровадження в промислових, туристичних та інших організаціях.

Однак, *психологічні аспекти* проблеми орієнтації на клієнта персоналу вітчизняних комерційних організацій, зокрема комунікативні та емоційні характеристики персоналу, раніше спеціально не досліджувались. Окремі автори лише підкреслювали роль деяких психологічних складових цього процесу (Нерлінгер, 2004; Лембер, 2001; Фрайлінгер & Фишер, 2002 та ін.)

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

Методологія дослідження.

Об'єкт дослідження – орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій.

Мета дослідження - дослідити рівень розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та їх зв'язок з комунікативними та емоційними характеристиками

персоналу.

Зазначимо, що *орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій* розуміється нами, як спеціальна активність персоналу, яка забезпечує вивчення, аналіз та задоволення потреб клієнтів і сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності організації.

На основі аналізу сучасних підходів до вивчення особливостей змісту спілкування та його складових (Киселева, 2017; Китов, 1987; Кирхлер, Майер-Пести & Хофмани, 2005; Кінг, 2017; Майерс, 2011; Максименко, 2001 та ін.) обґрунтовано, що до комунікативних характеристик персоналу, які можуть впливати на його орієнтацію на клієнта, слід віднести: а) власне спілкування; б) стилі міжособистісної взаємодії; в) мотиваційні орієнтації у міжособистісних комунікаціях. З урахуванням існуючих в літературі підходів (Карамушка, 2005; Фетискин, Козлов & Мануйлов, 2002 та ін.) визначено, що група емоційних характеристик персоналу включає такі показники: емоційна обізнаність; самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей; управління емоціями; загальний показник емоційного інтелекту.

Для досягнення визначеної мети дослідження було підібрано *спеціальний комплекс методик*.

Так, для визначення *рівню розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій* було використано методiku «Орієнтація підприємства на клієнта» (Нерлінгер, 2004) (модифікація Карамушки, Гончаренко, 2016, 2017). За допомогою цієї методики можна діагностувати такі складові орієнтації організації на клієнта: 1) спеціальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта; 2) розробка та впровадження в організації стандартів і технологій, які забезпечують орієнтацію на клієнта; 3) навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта.

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

Для вивчення *власне особливостей спілкування* персоналу комерційних організацій (уміння слухати, самоконтролю у спілкуванні та конфліктостійкості) було використано такі опитувальники: а) «Чи вмієте Ви слухати?» (Райгородский, 1998); б) «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» Снайдера (Райгородский, 1998); в) методика «Визначення рівня конфліктостійкості» (Фетискин, Козлов & Мануйлов, 2002).

Вивчення *стилів міжособистісної взаємодії* здійснювалось за допомогою методики «Визначення стилю міжособистісної взаємодії» С.В.Максимова, Ю.А. Лобейко, (Фетискин, Козлов & Мануйлов, 2002) за допомогою якої відбувалось вивчення таких стилів як: директивний, колегіальний, стиль невтручання та діловий стиль, а також загального показника міжособистісної взаємодії.

Методика «Діагностика мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях» І.Д. Ладанова, В.А. Уразаєва (Фетискин, Козлов & Мануйлов, 2002) була спрямована на вивчення таких *мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях*, як орієнтація на адекватність сприйняття і розуміння партнера, орієнтація на прийняття партнера, орієнтація на досягнення компромісу, а також загальна гармонійність мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях.

Для вивчення *емоційних характеристик* персоналу (особливостей емоційної сфери та саморегуляції) було використано методику «Діагностика «емоційного інтелекту» Н. Холла (Фетискин, Козлов & Мануйлов, 2002), яка була спрямована на вивчення таких показників: емоційна обізнаність; самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей; управління емоціями; загальний показник емоційного інтелекту.

Математична обробка даних та графічна презентація здійснювалась за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 22) (Бююль, 2002). Використовувались методи описової статистики, кореляційний аналіз (коефіцієнт кореляції Спірмана).

Вибірка досліджуваних

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

54,9% опитаних працювали в промислових організаціях (мова йде про такий тип комерційних організацій як «бізнес для бізнесу», тобто, це - організації, які здійснюють виробництво певних товарів та взаємодіють з гуртовими споживачами або іншими промисловими організаціями); 28,3% – в торгівельних організаціях (мова йде про комерційні організації, які ведуть роздрібну торгівлю і взаємодіють безпосередньо з кінцевими споживачами), 16,8% – в інших сферах (освіта, туризм, поліграфія, видавництво, юридичні та фінансові послуги та ін.). Переважна більшість учасників опитування (92,1%) належали до організацій приватного типу, 7,9% – до організацій державного типу.

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

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

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

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

Результати дослідження та їх обговорення. Спочатку проаналізуємо *рівень розвитку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта* персоналу комерційних організацій.

Як видно із даних, які відображено в табл. 1, на *першому місці* за рівнем розвитку знаходиться такий компонент орієнтації на клієнта комерційних організацій, як розробка та впровадження в організації стандартів і технологій, які забезпечують орієнтацію на клієнта. На високий рівень його розвитку вказали 38,4% опитаних, тобто, трохи більше, ніж третина опитаних.

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

Таблиця 1

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

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

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

свідчить, на наш погляд, про те, що цей компонент розвитку орієнтації на клієнта *потребує особливої уваги* з боку керівництва, відділу по роботі з персоналом і психологів комерційних організацій.

Щодо *інтегрального показника орієнтації на клієнта* комерційних організацій, то, як видно із Табл.1, на високий рівень розвитку вказало 27,0% опитаних, на середній – 62,2% і на низький – 10,8% (табл. 1).

В цілому, результати дослідження показали, що найбільш представленим є такий компонент орієнтації на клієнта як розробка та впровадження в організації стандартів, які забезпечують орієнтацію на клієнта, використання спеціальних технологій. Значно менше розвинутим є такий компонент, як спеціальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації. І в найгіршому стані знаходиться такий компонент, як навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта.

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

Далі проаналізуємо *зв'язок основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій і комунікативних характеристик персоналу*.

Щодо зв'язку основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій з різними комунікативними характеристиками персоналу в цілому та з різними їх видами, то тут отримано такі дані (табл. 2).

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

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

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

Таблиця 2

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

Характеристики персоналу	Показник орієнтації на клієнта			
	Спеціальна політика організації і діяльність персоналу	Розробка та впровадження в організації стандартів і технологій	Навчання і заохочення персоналу	Інтегральний показник орієнтації на клієнта
1. Характеристики, необхідні для власне спілкування				
Уміння слухати	-0,073	-0,097	-0,103	-0,116
Самоконтроль у спілкування	0,146*	0,114	0,113	0,172*
Рівень конфліктостійкості	0,050	0,111	0,158*	0,176**
2. Стилі міжособистісної взаємодії				
Колегіальний стиль	-0,091	-0,031	0,250***	0,074
Стиль невтручання	-0,012	-0,025	0,158*	0,023
Діловий стиль	0,206**	0,162*	0,335***	0,245***
Директивний стиль	0,144*	-0,101	0,162*	0,089
Загальний показник міжособистісної взаємодії	0,032	0,042	0,275***	0,121
3. Мотиваційні орієнтації у міжособистісних комунікаціях				
Орієнтація на адекватність сприйняття і розуміння партнера	0,332***	0,260***	0,214**	0,306***
Орієнтація на прийняття партнера	0,347***	0,256***	0,304***	0,347***
Орієнтація на досягнення компромісу	0,119	0,079	0,253***	0,189**
Загальна гармонійність мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях	0,333***	0,252***	0,295***	0,341***

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

Констатовано 14 статистично значущих зв'язків із 16 потенційно можливих, що складає 81% від загальної кількості потенційно можливих статистично значущих зв'язків. До того ж, ці зв'язки є здебільшого сильно вираженими. Це говорить, на наш погляд, про те, що рівень розвитку цієї групи комунікативних якостей персоналу комерційних організацій відіграє провідну роль у забезпеченні орієнтації на клієнта. Скоріше всього, це можна

пояснити тим, що мотивація, як відомо, відіграє важливу роль у діяльності персоналу, запускає певні процеси активності персоналу до здійснення певних дій (Ильин, 2011; Карамушка, 2005).

Друге місце займають комунікативні якості, які пов'язані із *стилями міжособистісної взаємодії* (колегіальний стиль, стиль невтручання, діловий стиль, директивний стиль, загальний показник міжособистісної взаємодії). Виявлено 9 статистично значущих зв'язків із 20, що становить 45,0% від загальної кількості потенційно можливих статистично значущі зв'язків. Слід зазначити, що значна частина цих зв'язків є також сильно вираженими і помірно вираженими. Це свідчить про те, що не лише мотивація, але й конкретні «формати взаємодії» з клієнтами персоналу комерційних організацій також позитивно впливають на їх орієнтацію на клієнта.

І на третьому місці знаходяться комунікативні якості, *які забезпечують власне спілкування* (уміння слухати, здійснювати самоконтроль у спілкуванні, адекватно поводитись в конфлікті). Виявлено 4 статистично значущі зв'язки із 12 потенційно можливих, що становить 33,3% від загальної кількості потенційно можливих статистично значущі зв'язків. При цьому виявлені зв'язки у більшості випадків є слабо вираженими. Це свідчить, на наш погляд, про те, що «стартові», «технологічні» комунікативні якості самі по собі не відіграють дуже суттєвої ролі у розвитку орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій.

Далі висвітлимо дані, що стосується статистично значущого зв'язків між комунікативними характеристиками персоналу комерційних організацій та ***окремими компонентами орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій*** (табл. 2).

Установлено, що найбільша кількість статистично значущих зв'язків виявлена щодо такого компонента орієнтації на клієнта як *навчання та заохочення персоналу*. Тут виявлено 10 статистично значущих зв'язків із 12 потенційно можливих, що становить 83,0% від загальної кількості потенційно можливих статистично значущих зв'язків.

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

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

Таким чином, можна *заклучити*, що рівень розвитку комунікативних якостей персоналу комерційних організацій може відігравати *достатньо*

суттєву роль в його орієнтації на клієнта. Розвиваючи комунікативні характеристики персоналу, можна, насамперед, впливати на навчання та заохочення персоналу, далі це може також впливати на розробку спеціальної стратегії організації та діяльність персоналу та загальний показник орієнтації на клієнта. І значно менше комунікативні характеристики мають впливати на розробку та впровадження спеціальних стандартів і технологій.

Далі розглянемо дані, які відображають зв'язок основних компонентів та інтегрального показника орієнтації на клієнта у персоналу комерційних організацій та **емоційних характеристик персоналу** (табл. 3).

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

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

Таблиця 3

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

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

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

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

Решта емоційних характеристик мають таку кількість статистично значущих зв'язків (із 4 потенційно можливих) із компонентами та інтегральним показником: управління емоціями – 1 зв'язок, самомотивація та розпізнавання емоцій інших людей – по 2 зв'язки, інтегральний показник емоційного інтелекту – 3 зв'язки. Як бачимо, інтегральний показник емоційного інтелекту має найбільшу кількість статистично значущих зв'язків, що, скоріш за все, обумовлено синергетичним ефектом.

Стосовно статистично значущого зв'язку між емоційними характеристиками персоналу комерційних організацій та *окремим компонентами орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій*, то у процесі дослідження встановлено наступне (табл. 3).

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

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

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

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

Висновки:

1. Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій є недостатньою, що потребує пошуку психологічних чинників, урахування яких може сприяти підвищенню рівня такої орієнтації.

2. Виявлено, що комунікативні характеристики персоналу комерційних організацій відіграють *значну роль* у розвитку орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій, однак роль емоційних характеристик є *незначною*.

3. Отримані дані можуть бути використані у процесі психологічної підготовки персоналу комерційних організацій з метою підвищення їх орієнтації на клієнта.

До перспектив подальших досліджень варто віднести розробку тренінгових програм, спрямованих на розвиток комунікативних та емоційних характеристик персоналу комерційних організацій, необхідних для підвищення їх орієнтації на клієнта.

Література

1. Бююль, А. (2002). *SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей*. Цефель П. Пер. с нем. Санкт-Петербург: ДиаСофтЮП.
2. Гончаренко, Я.В. (2016). Методики для дослідження орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2–3 (5–6), 30–36.
3. Гречаник, Н.Ю. (2010). CRM-система управління як новітній спосіб формування конкурентних переваг туристичного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 1(6), 57–62.
4. Дима, О.О. (2010). *Розширений комплекс маркетингу: персонал (people)*. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».
5. Зеленська, М.О. (2011). Формування механізму управління потенціалом поліграфічного підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Ефективна економіка*, 10.
6. Ильин, Е.П. (2011). *Мотивация и мотивы*. Санкт-Петербург: Питер.
7. Карамушка, Л.М. & Гончаренко Я. В. (2015). Комплекс методик для дослідження орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. *Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні: тези II Всеукр. конгр. з організаційної та економічної психології, (28–30 трав. 2015 р., м. Кам'янець-Подільський)*. Максименко С.Д. & Карамушка Л.М. (Ред.). 89–90.
8. Киселева, А.А. (2017). *Проблемная коммуникация. Практическое руководство по тренингу*. Харьков : Гуманитарный центр.
9. Китов, А.И. (1987). *Экономическая психология*. Москва: Экономика.
10. Кирхлер, Е. Майер-Пести К., & Хофмани Е. (2005). *Психологические теории организации*. (Пер. с нем.). Харьков: Гуманитарный центр.
11. Кінг, П. (2017). *Стратегії і тактики спілкування, або Як знайти спільну мову з кожним*. Київ: Книголав.
12. Лембер, Т. (2001). *Ключові проблеми керівника; 50 перевірених способів вирішення проблеми*. (Пер. з англ.). Київ: Всеуито, Наукова думка.
13. Нерлингер, Ф.В. (2004). *Ориентация на клиента: Современная практика работы с клиентами*. (пер. с нем.). Харьков: Гуманитарный центр.
14. Майерс, Д. (2011). *Социальная психология*. Санкт-Петербург: Питер.
15. Максименко, С.Д. (2001). *Общая психология*. Москва: Рефл-бук, Київ: Ваклер.
16. Райгородский, Д.Я. (Ред.-сост.). (1998). *Практическая психодиагностика: методики и тесты*. Самара: Бахрах.
17. Розенштиль, Л., Мольт, В., & Рюттингер, Б. (2014). *Организационная психология*. (Пер. с нем.). Харьков: Гуманитарный центр.
18. Технології роботи організаційних психологів (2005). (Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти). Карамушка, Л.М. (Наук. ред.). Київ: ІНКІОС.
19. Фетискин, Н.П., Козлов, В.В., & Мануйлов, Г.М. (2002). *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*. Москва: Институт психотерапии.
20. Фрайлингер, К. & Фишер, И. (2002). *Управление изменениями в организации*. (Пер. с нем.). Москва: Книгописная палата.
21. Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Marketing*, 54, 1-18.
22. Kotler, P. & Anderson, A. (1987). *Strategic. Marketing for Non-Profit Organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, USA.
23. Peppers, D. & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationship, a Strategic Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
24. Slater, S.F. & Narver, J.C. (1998). Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*, 19 (10), 1001-1006.

References

1. Biuiul, A. (2002). *SPSS: yskusstvo obrabotky ynformatsyy. Analyz statystycheskykh dannykh y vosstanovlenye skrytykh zakonomernostei. [SPSS: The Art of Information Processing. Analyzing Statistical Data and Recovering Hidden Patterns]*. Tsefel P. (per. s nem.) S-Peterburg: DyaSoftIuP. (in Russian)
2. Honcharenko, Ya.V. (2016). Metodyky dlia doslidzhennia oriiientatsii na kliienta personalu komertsiiinykh orhanizatsii. [Instruments To Research Commercial Organization Staff's Customer Centricity]. *Orhanizatsiina psykhologhiia. Ekonomichna psykhologhiia*, 2–3 (5–6), 30-36. (in Ukrainian)
3. Hrechanyk, N.Iu. (2010). CRM-systema upravlinnia yak novitnii sposib formuvannia konkurentnykh perevah turystychnoho pidpriemstva. [CRM-Management System as A New Way of Promoting Competitiveness of a Tourist Company]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 1(6), 57–62. (in Ukrainian)
4. Dyma, O.O. (2010). *Rozshyrenyi kompleks marketynhu: personal (people). [Expanded Marketing: Staff (People)]*. Kyiv: DVNZ «Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet imeni Vadyma Hetmana». (in Ukrainian)
5. Zelenska, M.O. (2011). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia potentsialom polihrafichnoho pidpriemstva na osnovi kliientooriiientovanoho pidkhodu. [Developing A Mechanism of Managing The Potential of A Printing Company On The Basis of Customer Centricity]. *Efektivna ekonomika*, 10. (in Ukrainian)
6. Ylyn, E.P. (2011). *Motyvatsiia y motyve. [Motivation and Motives]*. S-Peterburg: Pyter. (in Russian)
7. Karamushka, L.M. & Honcharenko Ya.V. (2015). Kompleks metodyk dlia doslidzhennia oriiientatsii na kliienta personalu komertsiiinykh orhanizatsii. [A Set of Instruments To Research Commercial Organization Staff's Customer Centricity]. *Aktualni problemy rozvytku orhanizatsiinoi ta ekonomichnoi psykhologii v Ukraini: tezy II Vseukr. konhr. z orhanizatsiinoi ta ekonomichnoi psykhologii*, (28–30 trav. 2015 r., m. Kamianets-Podilskiyi). S. D. Maksymenko & L. M. Karamushka (Red.), 89–90. (in Ukrainian)
8. Kyseleva, A.A. (2017). *Problemaia kommunykatsiia. Praktycheskoe rukovodstvo po trenynhu. [Problem Communication. A Practical Training Guide]*. Kharkov: Humanytarnyi tsentr. (in Russian)
9. Kytov, A.Y. (1987). *Ekonomycheskaia psykhologhiia. [Economic Psychology]*. Moskva: Ekonomika. (in Russian)
10. Kyrkhler, E. Maier-Pesty K., & Khofmany E. (2005). *Psykhologhycheskye teoryy orhanyzatsyy. [Psychological Theories of the Organization]*. (Per. s nem.). Kharkov: Humanytarnyi tsentr. (in Russian)
11. Kinh, P. (2017). *Stratehii i taktyky spilkuvannia, abo Yak znaity spilnu movu z kozhnym. [Strategies and Tactics of Communication, Or How To find a Find a Common Language]*. Kyiv: Knyholav. (in Ukrainian)
12. Lember, T. (2001). *Kliuchovi problemy kerivnyka; 50 perevirenykh sposobiv vyrishennia problemy. [Key Problems of a Leader: 50 Tested Ways of Problem Solving]*. (Per. z anhl.). Kyiv: Vseuvyto, Naukova dumka. (in Ukrainian)
13. Nerlynher, F.V. (2004). *Oryentatsiia na klyenta: Sovremennaia praktyka raboty s klyentamy. [Customer Centricity: Modern Practice of Customer Work]*. (per. s nem.). Kharkov: Humanytarnyi tsentr. (in Russian)
14. Maers, D. (2011). *Sotsyalnaia psykhologhiia. [Social Psychology]*. S-Peterburg: Pyter. (in Russian)
15. Maksymenko, S.D. (2001). *Obshchaia psykhologhiia. [General Psychology]*. Moskva: Refl-buk, Kyiv: Vakler. (in Russian)
16. Raihorodskiy, D.Ia. (Red.-sost.). (1998). *Praktycheskaia psykhodyahnostyka: Metodyky y testy. [Applied Psychological Assessment: Instruments and Tests]*. Samara: Bakhrakh. (in Russian)

17. Rozenshtyl, L., Molt, V., & Riuttyner, B. (2014). *Orhanyzatsyonnaia psykholohyia. [Organizational Psychology]*. (Per. s nem.). Kharkov: Humanytarnyi tsentr. (in Russian)
18. *Tekhnolohii roboty orhanizatsiinykh psykholohiv [Work Technologies Used by Organizational Psychologists]*. (2005). (Navch. posib. dlia studentiv vyshch. navch. zakl. ta slukhachiv in-tiv pisliadyplom. osvity). Karamushka, L.M. (Nauk. red.). Kyiv: INKOS. (in Ukrainian)
19. Fetyskyn, N.P., Kozlov, V.V., & Manuilov, H.M. (2002). *Sotsyalno-psykholohycheskaia dyahnostyka razvytyia lychnosti y malykh hrupp. [Social and Psychological Assessment of Personality and Small Groups]*. Moskva: Ynstytut psykhoterapyi. (in Russian)
20. Frailynher, K. & Fysher, Y. (2002). *Upravlenye yzmeneniyami v orhanyzatsyy. [Change Management in Organizations]*. (Per. s nem.). Moskva: Knyhopysnaia palata. (in Russian)
21. Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. Marketing, 54, 1-18.
22. Kotler, P. & Anderson, A. Strategic (1987). *Marketing for Non-Profit Organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, USA.
23. Peppers, D. & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationship, a Strategic Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
24. Slater, S.F. & Narver, J.C. (1998). Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*, 19 (10), 1001-1006.

Відомості про авторів

Карамушка Людмила, академік НАПН України, доктор психологічних наук, професор, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

Karamushka, Liudmyla, academision, NAES of Ukraine, Dr., Prof., Head, Laboratory of organizational and social psychology, G.S.Kostiuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

E-mail: LKARAMA01@gmail.com

Гончаренко Ярослава, кандидат психологічних наук, науковий кореспондент лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С.Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

Goncharenko, Yaroslava, PdD, corresponding researcher of Laboratory of organizational and social psychology, G.S.Kostiuk Institute of psychology of the NAES, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8546-5901>

E-mail: yaroslavah@yahoo.com

*Отримано 20 липня 2020 р.
Рецензовано 10 серпня 2020 р.
Прийнято 21 серпня 2020 р.*