

8. Baghen', Afmneh. Role of Family in Entrepreneurial Leadership Development of University Students / Afmneh Baghen', Zaidatol Akmalz'ah, Lope Pihz'e // World Applied Sciences Journal. – 2010. – №11. – P. 434–442.
9. De Noble, A.F. Entrepreneurial self-efficacy: the development of a measure and its relationship to entrepreneurial action / A.F. De Noble, D. Jung and S.B. Ehrlich // Frontiers of entrepreneurship research. – 1999.
10. Aldrich, H.E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective / H.E. Aldrich, J.E. Cliff // Journal of Business Venturing. – 2003. – №18. – P. 573–596.
11. Carr, J.C. Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach / Jon C. Carr, Jennifer M. Sequeira // Journal of Business Research. – 2007. – №60. – P. 1090–1098.

УДК 159.9 : 33

## **ОСНОВНІ ЧИННИКИ ОРІЄНТАЦІЇ НА КЛІЄНТА В ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Я.В. Гончаренко**

*науковий кореспондент лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

У статті визначено основні чинники орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій. Обґрунтовано необхідність розвитку персоналу комерційних організацій для реалізації клієнторієнтованого підходу та орієнтації на клієнта.

*Ключові слова:* клієнторієнтованість, комерційні організації, орієнтація на клієнта, персонал, чинники орієнтації на клієнта.

В статье выделены основные факторы ориентации на клиента у персонала коммерческих организаций. Обоснована необходимость внедрения механизмов развития персонала коммерческих организаций для реализации клиентоориентированного подхода и ориентации на клиента.

*Ключевые слова:* клиентоориентированность, коммерческие организации, ориентация на клиента, персонал, факторы ориентации на клиента.

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Висока конкуренція і складні умови розвитку бізнесу вимагають сьогодні постійного підвищення конкурентоздатності компаній. Високий рівень клієнторієнтованості є однією з найважливіших вимог для сучасної комерційної організації. Керівництво компанії має спрямовувати роботу всього колективу на підвищення ефективності роботи, застосування клієнторієнтованого підходу.

Одним із важливих аспектів розв'язання цієї проблеми є аналіз та врахування чинників, які сприяють підвищенню орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій. Зазначена проблема не знайшла достатнього вивчення в літературі.

**Мета** статті полягає у визначенні основних чинників орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій.

### **РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ**

Готовність комерційної організації до ефективного впровадження системи CRM (Customer Relationship Management, з англ. – управління відносинами з клієнтами), розвитку клієнторієнтованого підходу і, зокрема, формування орієнтації на клієнта в персоналу компанії має проявлятися як на рівні управлінського рішення, так і на рівні відповідного виробничого потенціалу організації [1]. Потенціал організації розглядається як цілісна структура, яка включає такі складові, як ресурс, властивість, здатність, результат. Однак, найчастіше потенціал організації співвідноситься з сукупністю ресурсів і можливостей підприємства.

Наприклад, П.В. Круш та М.О. Зеленська запропонували в структурі виробничого потенціалу організації виділити такі складники, що мають ознаки потенціалу і, водночас, створюють взаємозв'язок між ринковим середовищем і управлінським апаратом організації, що дає можливість керівникам організацій приймати ефективні управлінські рішення [11]. Автори виділили два рівні потенціалу: перший представляє собою взаємодію із зовнішнім середовищем і включає виробничий потенціал якості продукту, виробничий потенціал вартості продукту та виробничий потенціал доставки продукту – тобто ті види потенціалу, які репрезентують продукт і всю організацію в цілому; другий представляє внутрішню складову і включає інноваційний виробничий потенціал, потенціал виробничої гнучкості та потенціал відтворення – тобто, ті види потенціалу, які мають за мету вдосконалення готових продуктів чи послуг, розробку нових продуктів чи послуг, здатність до швидких змін, а відтак, опосередковано впливають на задоволеність клієнтів [11].

Таким чином, можна прослідкувати, які відділи в комерційних організаціях співпрацюють з клієнтами і втілюють виробничий потенціал організації на функціональному і комунікативному рівнях. У кожній організації існує своя специфіка, однак можна виділити кілька основних напрямків діяльності персоналу комерційної організації. Спеціалісти з маркетингу відповідають за стратегічний вибір програми продуктів – товарів чи послуг, які пропонуються клієнтам, за формування ціни на обрані продукти, за просування та всю комунікацію стосовно продуктів і за стратегічне визначення потенційних ринків збуту

продуктів: Marketing Mix або 4P of Marketing – Product, Price, Promotion, Place (з англ. – комплекс маркетингу, або «4P» маркетингу, – продукт, ціна, просування, місця продажу). Спеціалісти відділу продажів відповідають за стратегічну програму з пошуку і залучення нових клієнтів для бізнесу та налагодження комерційних стосунків. Спеціалісти відділу реалізації, або клієнтського відділу, відповідають за своєчасне і якісне обслуговування вже існуючих клієнтів з метою підвищення продажів компанії. Спеціалісти відділу логістики відповідають за оптимальне управління товарними запасами і раціональне використання ресурсів компанії, своєчасне замовлення та доставку необхідних товарів, наприклад, від заводу-виробника до складу компанії і подальшу доставку до клієнта, а також за отримання необхідних сертифікатів, декларацій та інших супроводжуючих документів. Спеціалісти сервісного відділу відповідають за налагодження після-продажного обслуговування товарів, наприклад, у разі несправності або заміни запчастин. Це лише основні функціональні обов'язки персоналу комерційної організації; залежно від типу товарів чи послуг, від обсягу бізнесу, від кількості персоналу організації та від інших факторів вони можуть змінюватись.

Отже, необхідно зазначити, що потенціал персоналу в комерційній організації – один з найголовніших ресурсів, оскільки саме завдяки персоналу організація здатна відтворювати всі інші складові свого потенціалу. Проте, розвиток персоналу в більшості українських організацій на сьогодні, на жаль, не є пріоритетним завданням. Це позначається на якості обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, призводить до зниження лояльності клієнтів до бренду та погіршення фінансових показників підприємства.

Протягом останніх років цій проблемі багато уваги приділяє лабораторія організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України під керівництвом член-кор. НАПН України, доктора психологічних наук, професора Л.М. Карамушки.

Потенціал організації тісно пов'язаний з її розвитком. Розвиток означає зміни. Зміни в сучасній комерційній організації – процес постійний і багатосторонній. Він стосується всіх процесів компанії – від формування команди спеціалістів та самоактуалізації менеджерів до розробки нових продуктів та управління лояльністю клієнтів.

Необхідність ефективного організаційного розвитку вимагає пошуку нових підходів до управління змінами в організації, зокрема, в управлінні організаційною культурою. Здатність підприємницької діяльності до змін визначає в сучасному суспільстві її успішність. Зміни ці складні й динамічні, і зумовлені вони такими факторами, як науково-технічний прогрес, глобалізація економіки, глобальна інформатизація суспільства, висока конкуренція на ринку. Тому кожна організація, що має на меті досягнення успіху, має адаптуватися до соціально-економічних змін, що відбуваються в суспільстві, а також має прагнути саме ініціювати зміни. Організації можуть отримувати зворотний зв'язок від клієнтів, що дасть змогу вчасно відстежувати зміни та формувати нові потреби [10; 15].

Для встановлення професійного зв'язку і подальшої роботи з клієнтами керівники комерційних організацій наймають штат професіоналів. Основним показником клієнторієнтованої компанії є персонал, який має позитивну й ефективну орієнтацію на клієнта. Однак, персонал комерційних організацій досить рідко володіє тими навичками й уміньми, які необхідні для досягнення високого рівня клієнторієнтованості, а тому для досягнення цієї мети керівники комерційних організацій повинні постійно працювати над підвищенням рівня кваліфікації персоналу, розвитком організаційної культури, вдосконаленням внутрішньої системи комунікацій у компанії, мотивацією персоналу, заохоченням до креативного мислення і активних методів роботи тощо. Всі ці напрямки роботи з персоналом організації потребують значних інвестицій – як фінансових, так і часових – тому не кожне підприємство приділяє цьому питанню достатньо уваги.

Комерційна організація – це складний організм, який систематизовано розвивається завдяки людям, що разом працюють, мають спільну діяльність, єдині інтереси, цілі і, таким чином, становлять трудовий колектив. *Організаційна культура* об'єднує трудовий колектив і становить основу життєвого потенціалу організації. Для розвитку трудового колективу і його організаційної культури, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня клієнторієнтованості всього колективу організації, необхідно брати до уваги такий феномен, як *здатність колективу до рефлексії*.

Для постійного розвитку і самовдосконалення людина повинна, передусім, діяти рефлексивно, тобто аналізувати попередній досвід і знання, виокремлювати із загальної маси інформації найважливіші компоненти, концентрувати на них увагу і на їх основі планувати подальшу діяльність. Колективна рефлексія розглядається як соціально-психологічне явище: цей феномен співвідноситься з поняттям колективу як єдиного організму і здійснюється шляхом міжособистісної взаємодії в колективі [5; 18]. Якщо між учасниками виникає взаємний обмін інформацією, взаємне дублювання дій, сприяння, підтримка, взаємний контроль, можна говорити про *спільну діяльність*; взаємодія в процесі трудової діяльності сприяє формуванню у членів трудового колективу *колективістичної спрямованості* [13]. З метою утримання важливих для компанії клієнтів необхідно вести постійний збір, аналіз та систематизацію знань про кожного з них; збір та обробка таких даних повинна мати системний характер [1]. На наш погляд, для розвитку орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій необхідно *стимулювати спільну діяльність і колективістичну спрямованість колективу, а також враховувати колективну рефлексію* як інструмент аналізу, формування колективної пам'яті, вдосконалення всіх напрямків роботи і професійного розвитку колективу.

Наступним важливим етапом в розвитку орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій є *комунікативна активність і розвиток комунікативних навичок* усіх членів трудового колективу.

Про важливість поєднання успішних зовнішніх комунікацій (взаємодії організацій з навколишнім середовищем) і ефективних внутрішніх комунікацій (ділового спілкування між співробітниками організації), підвищення асертивності, комунікативних та організаторських здібностей персоналу, розвиток креативних здібностей зазначають автори багатьох праць [4; 8; 14; 16; 17; 20].

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

Деякі автори розглядають процес *формування унікальних стосунків* з основними групами клієнтів і збалансованість інтересів компанії та її клієнтів як один з найважливіших чинників орієнтації на клієнта [2; 3]. Інші праці зосереджуються на *емпатії* як одній з ознак позитивного розвитку особистості, що, в свою чергу, сприяє формуванню позитивного спілкування [4; 6]. Наприклад, Л.Л. Журавльова зазначає, що поряд з позитивною мотивацією досягнення успіху, ефективними механізмами визначення мети, високим рівнем досягнень та вольової регуляції значне місце в системі особистісних детермінант успішної професійної діяльності займає емпатія, тому розвиток емпатійних якостей – таких як терпимість, цілеспрямованість, справедливість – необхідний для позитивного розвитку особистості [6].

*Емоції* відіграють велику роль в усіх сферах нашого життя, в тому числі й у контексті управління відносинами з клієнтами, зокрема, в орієнтації на клієнта. Будь-які рішення, які щохвилини приймає людина, засновані на емоціях. Купівля будь-якого товару чи послуги відбувається під впливом емоцій [12]. Так само у спілкуванні як з колегами, так і з клієнтами, емоції відіграють важливу роль і заслуговують на всебічне вивчення.

*Культура* у всіх її проявах є важливим елементом у структурі клієнторієнтованого підходу. Культура спілкування, культура мовлення, вміння слухати, елементарна ввічливість – це все ознаки *комунікативної толерантності*. Розвиток *корпоративної культури* є також механізмом розвитку персоналу організації [19; 20].

Важливим етапом в розвитку особистих якостей орієнтації на клієнта у менеджерів є регулювання *міжособистісних стосунків*. Міжособистісне спілкування має певні соціально-психологічні умови: встановлення психологічного контакту, прояв дружньої та партнерської позиції під час спілкування, вияв емпатії, співпереживання емоційному стану співрозмовника, відкритість у спілкуванні, уникнення маніпулятивних технологій та ін. [8]. Позитивний досвід встановлення *психологічного контакту* між колегами допомагає менеджерам застосувати отримані навички і в роботі з клієнтами.

Виходячи з того, що більшість людей прагнуть навчитися самі й вимагають від інших таких речей, як справедливість, чесність, визнання та повага до загальнолюдських цінностей, увага до людей і сприйняття інших такими як вони є, ми робимо наголос на *гуманістичному підході* в побудові та розвитку відносин з клієнтами, зокрема в орієнтації на клієнта.

З метою розвитку орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій, на нашу думку, керівники таких організацій мають спершу створити умови для реалізації і розвитку *особистісного потенціалу* своїх співробітників. Керівникам організацій дуже важливо вміти дати поштовх процесу *самоактуалізації менеджерів*, який у результаті позитивно вплине на досягнення особистої зрілості, професійно-управлінської зрілості, організаційні досягнення та соціально корисні досягнення організації [9]. Окрім того, керівники організацій мають усвідомлювати, що *мотивація персоналу* є важливою рушійною силою для позитивних змін [2; 3; 9]. Для діагностики та отримання необхідних даних учені вже кілька десятків років вивчають мотивації і мотиви [7]. *Формування сприятливого психологічного клімату* в організації як у процесі співпраці з колегами по роботі, так і в стосунках з клієнтами організації, забезпечує підвищення рівня психологічної готовності до професійного спілкування з клієнтами [14].

Ці та інші позитивні зміни в психології кожного менеджера, який спілкується з клієнтами компанії, покликані створити позитивне середовище для успішної роботи персоналу організації і для позитивного сприйняття клієнтами бренду загалом та компанії, що стоїть за ним.

Базуючись на розробках лабораторії організації психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України [9], можна говорити про те, що існує взаємозв'язок між рівнем орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій та чинниками мезо- та макрорівня.

До групи чинників *мезорівня* (які стосуються діяльності організації) можна віднести такі чинники: а) організаційно-психологічні (рівень розвитку організації, тип організаційної культури, рівень інноваційності організації та ін.); б) організаційно-структурні (напрямок діяльності комерційних організацій, кількість людей, які працюють в організації, та ін.).

Група чинників *мікрорівня* (які стосуються діяльності особистості персоналу) включає такі чинники: а) соціально-демографічні (вік, стать, сімейний стан); б) організаційно-професійні (освіта, посада в організації, стаж роботи персоналу).

На наш погляд, орієнтація на клієнта є найвищим рівнем розвитку менеджера, тому для успішного розвитку бізнесу в комерційних організаціях необхідно спрямовувати зусилля на формування орієнтації на клієнта в персоналу, який контактує з клієнтами організації, постійно підвищувати рівень організаційної та корпоративної культури, вдосконалювати стандарти надання послуг та забезпечувати якість обслуговування клієнтів. Усе це вимагає впровадження ефективних комунікативних стратегій, які спрямовані на розвиток відносин з клієнтами, в тому числі й орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій.

## ВИСНОВКИ

Клієнторієнтованість компанії характеризується спрямованістю роботи всього колективу організації на клієнтів в структурі управління відносинами між підприємством і клієнтами.

Орієнтація на клієнта розглядається як довгострокові відносини між організацією і клієнтом, які мають на меті підвищити лояльність клієнта до бренду та компанії, що його представляє, а в кінцевому результаті – підвищити як свої фінансові показники, так і фінансові показники компанії.

На рівень орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій можуть впливати такі чинники:

- 1) чинники мезорівня (які стосуються діяльності організації): а) організаційно-психологічні (рівень розвитку організації, тип організаційної культури, рівень інноваційності організації та ін.); б) організаційно-структурні: напрям діяльності комерційних організацій, кількість людей, які працюють в організації та ін.;
- 2) чинники мікрорівня (які стосуються діяльності особистості персоналу): а) соціально-демографічні (вік, стать, сімейний стан); б) організаційно-професійні (освіта, посада в організації, стаж роботи персоналу).

Для реалізації клієнторієнтованого підходу та орієнтації на клієнта в комерційних організаціях необхідно впроваджувати ефективні механізми розвитку персоналу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гончаренко Я.В. Зміст та структура управління відносинами з клієнтами в комерційній організації / Я.В. Гончаренко // Актуальні проблеми психології. Том 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.
2. Дейнека О. Клієнторієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації / О. Дейнека // Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету / за ред. С.І. Шкарабана. – 2010. – №5. – С. 75–79.
3. Джоджуа Р.А. Формування клієнторієнтованого підходу на ринку фармацевтичної продукції / Р.А. Джоджуа // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2011. – №4. – С. 122–127.
4. Єрмакова З.І. Емпатійна складова комунікативної компетентності / З.І. Єрмакова // Вісник запорізького національного університету. – 2010. – Вип. 2(13). – С. 155–159.
5. Журавлев А.Л. Групповая рефлексивность как социально-психологический феномен / А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик // Рефлексивные процессы и управление : сб. м-лов VIII Международного симпозиума (18–19 октября 2011г. ) / под ред. В.Е. Лепского. – М. : Когито-Центр, 2011 – С. 99–102.
6. Журавльова Л.Л. Емпатія в системі особистісних чинників успішної управлінської діяльності / Л.Л. Журавльова // 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. : Наук. світ, 2008. – Ч. 20. – С. 92–95.
7. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.
8. 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 ; Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. – Кам'янець-Подільський, 2012. – Вип. 15. – С. 229–246.
9. Карамушка Л.М. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій) : монографія / Л.М. Карамушка, М.Г. Ткалич. – К.-Запоріжжя : Просвіта. – 2009. – 260 с.
10. 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.
11. Круш П.В. Виробничий потенціал підприємства з позиції клієнторієнтованого підходу / П.В. Круш, М.О. Зеленська // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – К., 2010. – №7. – С. 91–95.
12. Линдстром М. Вуology: увлекательное путешествие в мозг современного потребителя ; пер. с англ. Е. Фалюк / М. Линдстром. – М. : Эксмо, 2010. – 240 с.
13. Ложкін Г.В. Психологія праці : навч. посіб. / Г.В. Ложкін, Н.Ю. Воляннюк, О.О. Солтик ; за заг. ред. Г.В. Ложкіна. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 191 с.
14. Сардак О.В. Система управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємства / О.В. Сардак // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2011. – №4. – С. 150–157.
15. Філь О.А. Аналіз традиційних підходів щодо дослідження організаційного розвитку / О.А. Філь // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / [С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К, 2009. – Ч. 24. – С. 40–47.
16. Hodgkinson, G.P. International Review of Industrial and Organizational Psychology / G.P. Hodgkinson, J.K. Ford. – editors // John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, UK. – 2010. – Vol. 25. – 377 p.
17. Hollensen, S. Marketing Management: a Relationship Approach / S. Hollensen – second edition // Pearson Education Limited, England. – 2010. – 656 p.
18. Reynolds, M. Reflection and Critical Reflection in Management Learning. / M. Reynolds – Lancaster University, Lancaster, UK. – Management Learning. – 1998. – Vol. 29(2). – P. 183–200.
19. 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.
20. Thomas, J.C. Specialty Competencies in Organizational and Business Consulting Psychology / J.C. Thomas // Oxford University Press, Inc., New York, USA. – 2010. – 221 p.