

УДК 159.9.072:005.32

Гончаренко Я.В.

ЗВ'ЯЗОК ТИПІВ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЩОДО ЙОГО ОРІЄНТАЦІЇ НА КЛІЄНТА З ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ І ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Гончаренко Я.В. Зв'язок типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта з організаційним розвитком і організаційною культурою. У статті на основі емпіричного дослідження виділено чотири типи персоналу комерційних організацій щодо орієнтації на клієнта: «директивний»; «емоційно обізнаний»; «власне орієнтований на клієнта»; «не спрямований на взаємодію». Встановлено, що кількість персоналу, яка належить до типу «власне орієнтований на клієнта», складає невелику частину опитаних (менше однієї шістнадцятої від загальної кількості опитаних). Розкрито зв'язок типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта з організаційним розвитком і організаційною культурою.

Ключові слова: комерційні організації; персонал; орієнтація на клієнта; типи персоналу щодо орієнтації на клієнта; організаційний розвиток; організаційна культура.

Гончаренко Я.В. Связь типов персонала коммерческих организаций относительно его ориентации на клиента с организационным развитием и организационной культурой. В статье на основе эмпирического исследования выделены четыре типа персонала коммерческих организаций относительно ориентации на клиента: «директивный»; «эмоционально осведомленный»; «собственно ориентирован на клиента»; «не направлен на взаимодействие». Установлено, что количество персонала, которое относится к типу «собственно ориентирован на клиента», составляет небольшую часть опрошенных (меньше одной шестнадцатой от общего количества опрошенных). Раскрыта связь типов персонала коммерческих организаций относительно его ориентации на клиента с организационным развитием и организационной культурой.

Ключевые слова: коммерческие организации; персонал; ориентация на клиента; типы персонала относительно ориентации на клиента; организационное развитие; организационная культура.

Постановка проблеми. Однією із важливих умов підвищення ефективності комерційних організацій є реалізація клієнт-орієнтованого підходу, який активно втілюється у практиці багатьох зарубіжних організацій і недостатньо представлений у вітчизняних організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літератури показує, що сутність та особливості реалізації цього підходу знайшли певне відображення в роботах зарубіжних учених [10; 11; 16; 17], в яких розкрито зміст, роль клієнт-орієнтованого підходу в комерційних організаціях та основні напрямки його реалізації.

Водночас, у вітчизняній літературі проблема орієнтації на клієнта знайшла відображення значно менше, насамперед, вона представлена в роботах економічного профілю [4; 5; 6; 7; 12; 14], які стосуються діяльності бізнесових [15] та промислових [9] організацій, фармацевтичних [6], маркетингових [12], туристичних [4] та інших структур.

Однак, психологічні аспекти проблеми орієнтації на клієнта у персоналу вітчизняних комерційних організацій залишаються практично не вивченими. У наших попередніх публікаціях [3] розглянуто рівень та чинники розвитку емоційного інтелекту як складової орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій. Разом із тим, залишаються недостатньо розробленими проблеми, які стосуються визначення типів персоналу комерційних організаційних організацій щодо його орієнтації на клієнта та чинників мезорівня, які впливають на вияви даного феномену. Суттєву роль серед цих чинників відіграє організаційний розвиток та організаційна культура. Зазначений аспект проблеми не знайшов відображення в літературі.

Завдання дослідження:

1. Визначити типи персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта.
2. Проаналізувати зв'язок типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта з організаційним розвитком.
3. Дослідити зв'язок типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта з організаційною культурою.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. Для проведення дослідження нами було визначено комплекс методик «Орієнтація на клієнта персоналу комерційних організацій» [2; 9]. Комплекс включає три групи методик, які дають можливість дослідити такі показники: а) рівень орієнтації на клієнта комерційних організацій в цілому; б) рівень розвитку в персоналу комерційних організацій якостей, необхідних для забезпечення орієнтації на клієнта; в) типи персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта; г) чинники, які впливають на формування орієнтації на клієнта як комерційної організації в цілому, так і персоналу комерційної організації; д) оцінку респондентами особливостей існування в їхніх комерційних організаціях системи підготовки персоналу для забезпечення орієнтації на клієнта, використання різних форм роботи з цього напрямку, потреби в психологічній підтримці та ін. У цій статті мова йде про результати дослідження, які стосуються перших трьох показників.

Так, для дослідження рівня вираженості орієнтації на клієнта комерційних організацій в цілому було використано методику «Орієнтація підприємства на клієнта» Ф. В. Нерлінгера (модифікація Л.М. Карамушки, Я.В. Гончаренко) [11]. За допомогою цієї методики можна діагностувати такі 10 складових орієнтації персоналу на клієнта: 1) управління з орієнтацією на результат; 2) орієнтація на клієнта як складова загальної політики організації; 3) обслуговування клієнтів; 4) передавання повноважень співробітникам; 5) попередження помилок; 6) усунення помилок; 7) використання сучасних технологій; 8) розробка, впровадження та повідомлення співробітникам спеціальних стандартів; 9) використання тренінгів для навчання персоналу; 10) заохочення персоналу.

Сутність проведеної нами *модифікації* методики полягала в тому, що основні показники орієнтації персоналу на клієнта, які повинні існувати в організації, були об'єднані в *такі блоки*: 1) загальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації (1, 2, 4 блоки питань); 2) розробка та впровадження в організації стандартів, які забезпечують орієнтацію на клієнта, використання спеціальних технологій (3, 5, 6, 7, 8 блоки питань); 3) навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта (9 та 10 блоки питань). Виділення таких блоків показників у процесі модифікації методики дає можливість, на наш погляд, більш системно відображати діяльність комерційних організацій щодо орієнтації на клієнта.

Для вивчення рівня розвитку в персоналу комерційних організацій *психологічних якостей, необхідних для забезпечення орієнтації на клієнта*, використовувалися такі дві групи методик.

Перша група методик стосувалась дослідження *загальнопрофесійних якостей*, які, на наш погляд, мають бути притаманні всім професіям, що належать до типу «людина-людина» і включають, насамперед, якості, що стосуються спілкування, емоційної сфери та саморегуляції. Для вивчення *особливостей спілкування* персоналу комерційних організацій було використано такі опитувальники: а) «Чи вмієте Ви слухати?» (визначає те, наскільки особистість є хорошим співрозмовником, дає можливість іншому розкрити свою думку, не монополізує розмову та ін.) [13]; б) «Оцінка самоконтролю у спілкуванні» М. Снайдера (визначає те, наскільки особистість здатна контролювати свою поведінку в процесі спілкування, адекватно реагувати на різні ситуації спілкування та ін.) [13]; в) «Методика діагностики мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях» І. Д. Ладанова, В.А. Уразаєва (вивчає орієнтацію особистості на прийняття партнера по спілкуванню, адекватність сприйняття та розуміння партнера, орієнтацію на досягненню компромісу) [14]; г) «Методика для визначення стилю міжособистісної взаємодії» С. В. Максимова, Ю. А. Лобейко (визначає орієнтацію особистості

на такі стилі спілкування, як директивний, колегіальний, стиль невтручання та діловий стиль, а також те, наскільки особистість спрямована на активну або пасивну позицію у груповому спілкуванні [13]; д) методика «Визначення рівня конфліктостійкості» (досліджує рівень конфліктостійкості особистості) [14]. Для діагностики *особливостей емоційної сфери та саморегуляції* було використано методику «Діагностика «емоційного інтелекту» Н. Холла [14]. До основних складових емоційного інтелекту, які досліджуються за допомогою цієї методики, входять такі показники: емоційна обізнаність; самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей; управління емоціями; загальний показник емоційного інтелекту.

Друга група методик була спрямована на вивчення *спеціальних психологічних якостей*, які стосуються безпосередньо орієнтації на клієнта. Такі групи якостей були виділені нами на основі аналізу відповідної літератури [4; 5; 6; 7; 9; 9; 15; 16] як найбільш значущі для забезпечення орієнтації на клієнта в персоналі комерційних організацій. Сюди було віднесено такі якості: добросовісність у виконанні своїх функцій, зговірливість при взаємодії з клієнтом та емоційна стабільність у процесі здійснення професійної діяльності; здатність приймати перспективи; орієнтація співробітників комерційних організацій на цілі, спрямовані на досягнення результату, або на цілі навчання. Так, методика «Характеристика особистості з орієнтацією на клієнта» Ф. В. Нерлінгера [11] дає можливість визначити, наскільки для персоналу комерційних організацій характерна добросовісність у виконанні своїх функцій, зговірливість при взаємодії з клієнтом та емоційна стабільність у процесі здійснення професійної діяльності. Методика «Здатність приймати перспективи» Ф. В. Нерлінгера [11] спрямована на дослідження таких характеристик персоналу: складність аналізу тих чи інших речей з точки зору інших людей; здатність, коли сердишся на кого-небудь, хоча б на мить перенестись у ситуацію, яка викликає роздратування; здатність розглядати будь-яку річ з різних боків та врахувати обидві сторони; якщо думки деяких людей не збігаються, то розглядати аргументи кожної зі сторін, перш ніж приймати рішення; краще розуміння друзів, якщо уявити їхнє бачення речей. У цілому методика дає можливість діагностувати здатність співробітників приймати точку зору інших. Методика «Орієнтація на цілі навчання або на цілі, спрямовані на досягнення результату» [11] діагностує орієнтацію співробітників комерційних організацій на цілі, спрямовані на досягнення результату (порівняння своїх показників з показниками колег; оцінка своїх досягнень за критеріями керівника; постійне повідомлення керівництва про свої досягнення; отримання співробітником задоволення від того, що його показники кращі, ніж показники колег; важливість для співробітника того, щоб у керівника було хороше враження про його досягнення) або на цілі навчання (відведення багато часу для вивчення нових підходів до розмови з клієнтом; постійне вдосконалення умінь у спілкуванні з клієнтом; постійне вивчення чогось нового для використання у роботі; вивчення чогось нового при кожній зустрічі з клієнтом; постійне вдосконалення професійних навичок).

Дослідження *чинників мезорівня* здійснювалось за допомогою таких методик: а) рівень організаційного розвитку – за допомогою методики «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки [8]; б) тип організаційної культури – за допомогою методики «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [14].

Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга (модифікація Л.М. Карамушки) [8] дає можливість вивчити такі *показники організаційного розвитку*: 1) «Організаційну зрілість» (в організації створено сприятливі умови праці; переважає демократичний стиль управління; налагоджене ефективне ділове спілкування; спостерігається чітке виконання функцій; розроблена прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками, працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації, напрямків її діяльності тощо); 2) «Проблемність організаційного розвитку» (в організації не створені сприятливі умови для роботи; переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання функцій; оцінка роботи частіше за все відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень; працівники не беруть участь у визначенні цілей своєї організації та напрямків її діяльності тощо). На основі описаних показників виділяються такі рівні

організаційного розвитку, як «конструктивний», «проблемний» та «кризовий», які відображають, зокрема, певний рівень рольової взаємодії та ділового спілкування.

Опитувальник «Визначення типу організаційної культури» Ч. Хенді [14] зорієнтований на визначення *різних типів* організаційної культури: а) культури «ролі» (притаманна глибока спеціалізація, обов'язковість виконання службових функцій, їхня чітка регламентація, адміністративний контроль службової поведінки тощо); б) культури «завдання» (ґрунтується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади залежно від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами тощо); в) культури «влади» (характеризується пріоритетом одноосібних рішень керівника, централізованим контролем ресурсів, високою документальною регламентацією трудової поведінки тощо); г) культури «особистості» (характерний мінімальний ступінь адміністрування та обмеження особистих прав і свобод, ставлення з повагою до здібностей та особистісних якостей персоналу, право виявляти ініціативу та творчість тощо).

Математична обробка даних здійснювалась за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 22) [1]. Для статистичної обробки та аналізу даних використовувались факторний та кластерний аналіз, методи описової статистики.

Вибірка досліджуваних. Дослідження орієнтації на клієнта здійснювалось серед персоналу комерційних організацій різних регіонів України у 2015–2016 рр. Загалом дослідженням було охоплено 226 працівників та керівників комерційних організацій. За посадою, яку вони обіймали в організації, опитувані були віднесені до таких груп: 28,9% – працівники; 16,7% – лінійні менеджери (керівники груп, бригад тощо); 28,1% – менеджери середнього рівня (завідуючі відділами, начальники цехів та ін.); 14,0% – заступники керівників організацій; 12,3% – керівники організацій. За статтю 36,0% опитаних були чоловіки, 64,0% – жінки. Переважна більшість опитаних (82,3%) мали вищу освіту. 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 і 16,8% – понад 25 років. 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%.

Проаналізуємо спочатку дані, які стосуються виконання **першого завдання дослідження**, спрямованого на визначення типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта.

У результаті використання *факторного аналізу* було встановлено, що складові орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій групуються у чотири фактори (*табл. 1*). Дані фактори описують 62,59% загальної дисперсії. До складу факторів увійшли показники, які найбільш пов'язані між собою.

Перший фактор об'єднав такі складові орієнтації персоналу комерційних організацій на клієнта: «самотивація» (0,894); «емоційна обізнаність» (0,882); «розпізнавання емоцій інших людей» (0,840); «емпатія» (0,796). Такий фактор за змістом складових, які входять до нього, був нами названий **«Емоційна компетентність»**.

Тобто йдеться про те, що якості, які входять до цього фактора, дають можливість персоналу комерційних організацій бути емоційно обізнаними, адекватно розпізнавати емоції інших людей (у даному випадку, клієнтів), співпереживати клієнтам та своєчасно та адекватно управляти своїми емоціями. Відповідно до загальної структури ставлення до клієнта у персоналу комерційних організацій дані якості, як уже зазначалось вище, належать до загальнопрофесійних якостей фахівців, які входять до групи професій «людина-людина».

До **другого фактора** увійшли такі складові орієнтації персоналу комерційних організацій на клієнта: «розробка та впровадження в організації стандартів, які забезпечують орієнтацію на клієнта, використання спеціальних технологій для реалізації цього (попередження і усунення помилок з цього напрямку, проведення спеціальних опитувань клієнтів, їх представлення в організації та ін.)» (0,874); «загальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації» (0,811); «орієнтація на навчальні цілі (постійне вдосконалення персоналом умінь та навичок, необхідних для спілкування з

клієнтом)» (0,694); «навчання і заохочення щодо забезпечення його орієнтації на клієнта (використання тренінгів, заохочення обслуговування, а не лише продуктивності)» (0,659); «емоційна стабільність (відсутність негативних емоцій, впевненість в собі та ін.)» (0,650); «добросовісність» (здатність відповідально ставитись до своєї роботи та забезпечення своєчасних та позитивних її результатів) (0,540). За змістом його складових цей фактор був нами названий «*Орієнтація на клієнта*».

Таблиця 1

**Складові орієнтації на клієнта в персоналі комерційних організацій
(за результатами факторного аналізу)**

Складові орієнтації на клієнта	Фактори			
	1 фактор	2 фактор	3 фактор	4 фактор
Самомотивація	0,894			
Емоційна обізнаність	0,882			
Розпізнавання емоцій інших людей	0,840			
Емпатія	0,796			
Управління своїми емоціями	0,761			
Розробка та впровадження в організації стандартів, які забезпечують орієнтацію на клієнта, використання спеціальних технологій		0,874		
Загальна політика організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи організації		0,811		
Орієнтація на навчальні цілі		0,694		
Навчання і заохочення щодо забезпечення його орієнтації на клієнта		0,659		
Емоційна стабільність		0,650		
Добросовісність		0,540		
Колегіальний стиль			0,845	
Діловий стиль			0,820	
Невтручання			0,787	
Комунікативний контроль				0,668
Директивний стиль				0,640
Зговірливість				-0,499
Конфліктостійкість				-0,455

Слід наголосити, що цей фактор об'єднав дві групи складових – всі три групи характеристик організації, яка орієнтована на клієнта, та більшість спеціальних характеристик особистості, яка орієнтована на клієнта. Тобто мова йде про те, що орієнтація на клієнта в персоналі комерційних організацій досягається в результаті поєднання як цілеспрямованої спеціальної діяльності комерційних організацій з даного напрямку та наявності, відповідно, певних характеристик організації, так і розвитку спеціальних особистісних якостей у персоналі.

Третій фактор об'єднав такі складові: «колегіальний стиль» (надання можливості іншим брати участь в прийнятті рішення; намагання радитися з іншими; підтримка ініціативи; уважне вислуховування співрозмовника; намагання залагодити розбіжності) (0,845); «діловий стиль» (вислуховування думок інших людей; навчання інших того, як потрібно працювати;

врахування успіхів інших; іноді надання іншим можливості обдумувати проблему; докладання зусиль для подолання розбіжностей» (0,820); «невтручання» (надання можливості іншим діяти самостійно; намагання не заважати іншим працювати; невтручання в процес визначення іншими цілей діяльності; намагання, у разі втручання в справи інших, діяти по-діловому; орієнтація на те, що кожен використовує свій талант, як може) (0,787). За змістом основних складових цей фактор можна назвати **«Конструктивна міжособистісна взаємодія»**.

Як бачимо, третій фактор, так само, як і перший, включає якості, що належать до загальнопрофесійних якостей фахівців, які входять до групи професій «людина-людина».

I, насамкінець, **четвертий фактор**, який є двохполюсним, утворили такі складові.

До *позитивного полюсу* були віднесені: «комунікативний контроль» (здатність людини постійно за собою слідкувати, добре знати, де і як себе поводити, керувати вираженням своїх емоцій; проте утрудненість спонтанності самовираження, негативне ставлення до непрогнозованих ситуацій) (0,668); «директивний стиль» (вказування людям, що їм потрібно робити; наполегливе пояснення іншим, як потрібно що-небудь робити; демонстрація того, як потрібно робити; не поділяння думок інших) (0,640).

Негативний полюс об'єднав такі складові, як «зговірливість» (-0,449); та конфліктостійкість (-0,455). Але наголосимо, що оскільки ці якості входять до полюсу зі знаком «мінус», то, фактично, мова йде про такі якості, як **«незговірливість»** (нездатність бути дружелюбним з кожним; нездатність подобатись більшості людей, з якими здійснюється взаємодія; наявність самомилування та самовдоволення; наявність холодності, упертості та ін.) та **«відсутність конфліктостійкості»** (або низький її рівень) (відсутність адекватної самооцінки; ставлення до опонента з упередженням; ігнорування думок інших; непоступливість у суперечці; недотримання у суперечці коректного тону, тактовності; відсутність почуття провини, якщо відбувається «зрив» під час суперечки та ін.).

За змістом складових, які входять у структуру даного фактора, він був названий **«Директивна міжособистісна взаємодія»**.

Зазначимо, що четвертий фактор, так само, як і перший і третій, включає якості, які належать до загальнопрофесійних якостей фахівців, які входять до групи професій «людина-людина». Разом із тим, тут відсутня складова, яка стосується такої важливої для орієнтації на клієнта якості особистості, як «зговірливість».

На основі *кластерного аналізу* нами було виділено **чотири типи персоналу** комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта: **«директивний»**; **«емоційно обізнаний»**; **«власне орієнтований на клієнта»**; **«не спрямований на взаємодію»** (табл. 2). Окрім того, була визначена їхня кількісна вираженість у відсотках (табл. 3).

Проаналізуємо особливості кожного із типів персоналу.

Так, для **«директивного» типу**, який характерний майже для однієї третини опитаного персоналу комерційних організацій (31,0%), найбільш поширені якості, що належать до четвертого фактора. Тобто представники цього типу проявляють якості, які свідчать про їхню директивну міжособистісну взаємодію: наявність директивного стилю і комунікативного контролю; відсутність зговірливості і конфліктостійкості.

Таблиця 2

**Типи персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта
(за результатами кластерного аналізу)**

Фактори	Кластери			
	1	2	3	4
1 фактор	0,23310	0,42295	-2,32734	-,33692
2 фактор	-0,53714	0,26228	1,15137	-,05677
3 фактор	0,52639	0,30716	,32492	-1,30855
4 фактор	0,87261	-0,83286	,39211	,11026

«Емоційно обізнаний» тип, який виявлено у трохи більше ніж третини опитаних працівників комерційних організацій (39,0%), характеризується переважанням у його представників якостей, які належать до першого фактора. Мова йде про те, що, для персоналу комерційних організацій, які входять до цього типу, характерна: емоційна обізнаність; здатність розпізнавати емоцій інших людей; проявляти емпатію у взаємодії з іншими людьми; управляти своїми емоціями; виявляти самомотивацію.

«Власне орієнтований на клієнта» тип, який зафіксований у дуже незначній кількості опитаних (всього 7,0%), вирізняється тим, що для нього характерні якості, що входять до другого фактора: наявність в організації загальної політики організації і діяльність управлінського персоналу щодо орієнтації на клієнта, передавання повноважень співробітникам з цього напрямку роботи; розробка та впровадження в організації стандартів, які забезпечують орієнтацію на клієнта, використання спеціальних технологій для реалізації; постійне вдосконалення персоналом умінь та навичок, необхідних для спілкування з клієнтом; навчання і заохочення персоналу щодо забезпечення його орієнтації на клієнта; емоційна стабільність персоналу; відповідальне ставлення до своєї роботи та забезпечення своєчасних та позитивних її результатів.

Таблиця 3

Кількісне вираження типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта (за результатами кластерного аналізу, у % від загальної кількості опитаних)

Типи персоналу	%
«Директивний»	31,0
«Емоційно компетентний»	39,0
«Орієнтований на клієнта»	7,0
«Не спрямований на взаємодію»	23,0

І останній тип персоналу, названий нами як тип, який **«не спрямований на взаємодію»**, виявлено у 23,0%, тобто майже у однієї четвертої опитаних. Для такого типу характерна відсутність якостей, які віднесені до третього фактора. Тобто мова йде про відсутність у персоналу, який належить до даного типу, характеристик колегіального, ділового стилю та стилю невтручання.

Таким чином, дослідження виявило значні відмінності між різними типами персоналу комерційних організацій щодо їхньої орієнтації на клієнта.

Далі розглянемо результати виконання **другого завдання дослідження**, спрямованого на аналіз зв'язку типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта з організаційним розвитком.

Зазначимо, що ми будемо аналізувати, насамперед, зв'язок організаційного розвитку комерційних організацій з таким типом персоналу, як «орієнтований на клієнта», оскільки саме такий тип персоналу комерційних організацій є найбільш адекватним у контексті проблеми, яку ми аналізуємо. Розвиток інших стилів буде аналізуватися в найбільш загальному вигляді.

У процесі дослідження встановлено статистично значущий зв'язок ($p < 0,001$) між рівнем розвитку такого типу персоналу, як «орієнтований на клієнта», і таким показником організаційного розвитку, як **«організаційна зрілість»** (табл. 4). Це проявилось в тому, що в міру підвищення організаційної зрілості комерційних організацій кількість осіб, яким притаманний такий тип персоналу комерційних організацій, зростає (низький рівень організаційної зрілості – 0,0%; середній – 14,3%; високий – 85,7%).

Таблиця 4

Зв'язок між типами персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта і організаційним розвитком (у % від загальної кількості опитаних)

Показники організаційного розвитку	Рівні розвитку показників	Типи персоналу			
		Директивний	Емоційно компетентний	Орієнтований на клієнта	Не спрямований на взаємодію
Організаційна зрілість	Низький	15,6***	17,5***	0,0***	25,0***
	Середній	56,3***	32,5***	14,3***	50,0***
	Високий	28,1***	50,0***	85,7***	25,0***
Проблемність організаційного розвитку	Низький	53,1**	67,5**	100,0**	54,2**
	Середній	34,4**	17,5**	0,0**	29,2**
	Високий	12,5**	15,0**	0,0**	16,7**
Організаційний розвиток	Низький	12,5***	15,0***	0,0***	16,7***
	Середній	59,4***	35,0***	14,3***	58,3***
	Високий	29,1***	50,0***	85,7***	25,0***

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

Щодо такого показника організаційного розвитку, як «проблемність організаційного розвитку», то тут також констатовано статистично значущий зв'язок ($p < 0,01$) між рівнем розвитку таого показника і таким типом персоналу, як «орієнтований на клієнта». Однак тут спостерігається протилежна ситуація: найбільша кількість респондентів, які належать до типу персоналу «орієнтований на клієнта», спостерігається при низькому рівні розвитку даного показника (низький рівень проблемності організаційного розвитку – 100,0%, середній – 0,0%, високий – 0,0%). Але цікавим при цьому є той факт, що підвищення проблемності організаційного розвитку негативно впливає і на вираженість інших типів персоналу.

І щодо *узагальнюючого показника організаційного розвитку*, то тут встановлена така ж закономірність, як і при організаційній зрілості. Це проявляється в тому, що в міру підвищення рівня організаційного розвитку, кількість осіб, які орієнтовані на клієнта, зростає (низький – 0,0%, середній – 14,3%, високий – 85,7%).

Така ж позитивна ситуація щодо зв'язку «організаційної зрілості» та «організаційного розвитку» спостерігається і щодо такого стилю персоналу, як «емоційно компетентний». Тобто в міру розвитку даних показників кількість осіб, яким притаманний цей стиль, зростає.

Тобто можна говорити про те, чим більше в організації створені сприятливі умови праці, переважає демократичний стиль управління, налагоджено ефективне ділове спілкування, а також спостерігається чітке виконання функцій, прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками тощо, тим більша кількість персоналу комерційних організацій орієнтується на клієнта. Оскільки позитивно налаштована система діяльності організації, позитивне організаційне середовище уже налаштовує на позитивну орієнтацію на клієнта.

Далі звернемося до даних, які стосуються результатів виконання **третього завдання дослідження**, спрямованого на дослідження зв'язку типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта і **організаційної культури** (табл. 5).

Дослідження виявило наявність статистично значущого зв'язку ($p < 0,01$) між рівнем розвитку певних типів організаційної культури (*культура «ролі»* і *культура «завдань»*) і таким типом персоналу, як «орієнтований на клієнта».

Таблиця 5

Зв'язок між типами персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта і організаційною культурою (у % від загальної кількості опитаних)

Типи організаційної культури	Рівні розвитку показників	Типи персоналу			
		Директивний	Емоційно компетентний	Орієнтований на клієнта	Не спрямований на взаємодію
Культура «влади»	Низький	43,8	52,5	42,9	45,8
	Середній	53,1	47,5	57,1	45,8
	Високий	3,1	0,0	0,0	8,3
Культура «ролі»	Низький	12,4**	22,5**	0,0**	16,7**
	Середній	43,8**	57,5**	28,6**	54,2**
	Високий	43,8**	20,0**	71,4**	29,2**
Культура «завдань»	Низький	25,0**	25,0**	0,0**	37,5**
	Середній	31,2**	32,5**	0,0**	20,8**
	Високий	43,8**	42,5**	100,0**	41,7**
Культура «особистості»	Низький	40,6	35,0	0,0	37,5
	Середній	28,1	35,0	57,1	41,7
	Високий	31,3	30,0	42,9	20,8

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

Так, встановлено, що в міру підвищення рівня розвитку культури «ролей» і культури «завдань», кількість працівників, які орієнтуються на персонал, зростає (культура «ролі»: низький рівень – 0,0%, середній рівень – 28,6%, високий рівень – 71,4%; культура «завдань»: низький рівень – 0,0%, середній рівень – 0,0%, високий рівень – 100,0 %).

Також констатовано статистично значущу тенденцію ($p < 0,1$) між рівнем розвитку культури «особистості» і таким типом персоналу, як «орієнтований на клієнта». Суть даного зв'язку проявляється в тому, що в міру розвитку даного типу культури кількість осіб, які належать до типу «орієнтований на клієнта», більша в організаціях, де тип культури «особистість» розвинутий на середньому та високому рівні, порівняно з тими організаціями, де даний тип культури розвинутий на низькому рівні (57,1% та 42,9% проти 0,0%).

Не встановлено статистично значущого зв'язку між рівнем розвитку такого типу організаційної культури, як культура «влади», і таким типом персоналу, як «орієнтований на клієнта».

Отже, можна зробити висновок, що впровадження в комерційних організаціях таких типів організаційної культури, як культура «ролі», культура «завдань» та культура «особистості», сприятиме зростанню в організаціях числа працівників, які можуть бути орієнтовані на клієнта.

Висновки:

1. У результаті емпіричного дослідження виділено чотири типи персоналу комерційних організацій щодо орієнтації на клієнта: «директивний»; «емоційно обізнаний»; «власне орієнтований на клієнта»; «не спрямований на взаємодію».

2. Найбільш адекватним у контексті проблеми, що досліджується, є такий тип персоналу комерційних організацій, як «власне орієнтований на клієнта». Представникам цього типу притаманно те, що вони працюють у комерційних організаціях, які орієнтовані на клієнта та мають відповідні характеристики, а також самі володіють необхідними особистісними характеристиками, які забезпечують успішну взаємодію з клієнтами.

3. Кількість персоналу, яка належить до типу «власне орієнтований на клієнта», складає зовсім невелику частину опитаних (трохи більше ніж одна шістнадцята опитаних).

4. Встановлено статистично значущі зв'язки між типами персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта і організаційним розвитком і організаційною культурою. Отже, врахування цих чинників може сприяти підвищенню орієнтації на клієнта в персоналу комерційних організацій.

Список використаних джерел

1. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А. Бююль, П. Цефель ; пер. с нем. – СПб. : ДиаСофтЮП, 2002. – 608 с.
2. Гончаренко Я.В. Методики для дослідження орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій / Я.В. Гончаренко // Організаційна психологія. Економічна психологія : науковий журнал. / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2016. – № 2–3(5–6). – С. 30–36.
3. 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.-Харків, 2017. – С. 84–85.
4. Гречаник Н.Ю. CRM-система управління як новітній спосіб формування конкурентних переваг туристичного підприємства / Н.Ю. Гречаник // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : науковий збірник ; Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. – Івано-Франківськ, 2010. – Т. 1. – Вип. 6. – С. 57–62.
5. 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. 75–79.
6. 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.
7. Дима О.О. Розширений комплекс маркетингу: персонал (people) / О.О. Дима // ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – 2010. – С. 165–180.
8. 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 імені Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208.
9. Карамушка Л.М. Комплекс методик для дослідження орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій / Л.М. Карамушка, Я.В. Гончаренко // 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.
10. Линдстром М. Buyology: увлекательное путешествие в мозг современного потребителя / М. Линдстром ; пер. с англ. Е. Фалюк. – М. : Эксмо, 2010. – 240 с.
11. Нерлингер Ф.В. Ориентация на клиента: Современная практика работы с клиентами ; пер. с нем. / Нерлингер Ф.В. – Харьков : Гуманитарный центр, 2004. – С. 115–119.
12. 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.
13. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога в образовании / Е.И. Рогов. – М. : ВЛАДОС, 1995. – С. 296–288.
14. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб. : ИТМО, 2008. – С. 128–136.
15. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 290–291.
16. 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.
17. Peppers, D. Managing Customer Relationship, a Strategic Framework. / D. Peppers, M. Rogers – second edition // John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA. – 2011. – 512 p.
18. Thomas, J.C. Specialty Competencies in Organizational and Business Consulting Psychology / J.C. Thomas. // Oxford University Press, Inc., New York, USA. – 2010. – 221 p.

Spysok vykorystanykh dzherel

1. Bjujul' A. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А. Bjujul', P. Cefel' ; пер. с нем. – СПб. : DiaSoftJuP, 2002. – 608 с.

2. Honcharenko Ya.V. Metodyky dlya doslidzhennya oriyentatsiyi na kliyenta personalu komertsyinykh orhanizatsiy / Ya.V. Honcharenko // Orhanizatsiyina psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya : naukovyy zhurnal. / za red. S.D. Maksymenka, L.M. Karamushky. – 2016. – № 2–3(5–6). – S. 30–36.
3. Honcharenko Ya.V. Riven' ta chynnyky rozvytku emotsiynoho intelektu yak skladovoyi oriyentatsiyi na kliyenta personalu komertsyinykh orhanizatsiy / Ya.V. Honcharenko // Orhanizatsiyina ta ekonomichna psykholohiya v Ukraini : spryannya rehional'nomu rozvytku : tezy XII Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi z orhanizatsiynoi ta ekonomichnoyi psykholohiyi (1–3 chervnya 2017 roku, m. Kharkiv) / za nauk. red. S. D. Maksymenka, L. M. Karamushky. – K.-Kharkiv, 2017. – С. 84–85.
4. Hrechanyk N.Yu. CRM-systema upravlinnya yak novitniy sposib formuvannya konkurentnykh perevah turystychnoho pidpryyemstva / N.Yu. Hrechanyk // Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu : naukovyy zbirnyk ; Prykarpats'kyy natsional'nyy universytet imeni Vasylya Stefanyka. – Ivano-Frankivs'k, 2010. – Т. 1. – Vyp. 6. – S. 57–62.
5. Deyneka O. Kliyentooriyentovanist' rozdrubnoho merezhevoho pidpryyemstva: kroky vid deklaratsiyi do realizatsiyi / O. Deyneka // Ekonomichnyy analiz : zb. naukovykh prats' Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu / za red. S.I. Shkarabana. – 2010. – № 5. – S. 75–79.
6. Dzhodzhuha R.A. Formuvannya kliyentooriyentovanoho pidkhodu na rynku farmatsevtichnoyi produktsiyi / R.A. Dzhodzhuha // Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhayla Tuhana-Baranovs'koho. – 2011. – № 4. – S. 122–127.
7. Dyma O.O. Rozshyrennyy kompleks marketynhu: personal (people) / O.O. Dyma // DVNZ «Kyiv's'kyy natsional'nyy ekonomichnyy universytet imeni Vadyma Het'mana». – 2010. – S. 165–180.
8. Karamushka L.M. Dyzayn doslidzhennya ta diahnostychnyy instrumentariy dlya vyvchennya psykholohichnykh osoblyvostey orhanizatsiynoho rozvytku / L.M. Karamushka // Aktual'ni problemy psykholohiyi. Т. 1: Orhanizatsiyina psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya. Sotsial'na psykholohiya : zb. nauk. prats' Instytutu psykholohiyi imeni H.S. Kostyuka APN Ukrainy / za red. S.D. Maksymenka, L.M. Karamushky. – K. : Nauk. svit, 2009. – Ch. 24. – S. 196–208.
9. Karamushka L.M. Kompleks metodyk dlya doslidzhennya oriyentatsiyi na kliyenta personalu komertsyinykh orhanizatsiy / L.M. Karamushka, Ya.V. Honcharenko // Aktual'ni problemy rozvytku orhanizatsiynoi ta ekonomichnoyi psykholohiyi v Ukraini : tezy II Vseukrayins'koho konhresu z orhanizatsiynoi ta ekonomichnoyi psykholohiyi (28–30 travnya 2015 roku, m. Kam"yanets'-Podil's'kyy) / za nauk. red. S.D. Maksymenka, L.M. Karamushky. – K.-Kam"yanets'-Podil's'kyy, 2015. – S. 89–90.
10. Lindstrom M. Buyology: uvlekatel'noe puteshestvie v mozg sovremennoho potrebitelja / M. Lindstrom ; per. s angl. E. Faljuk. – M. : Jeksmo, 2010. – 240 s.
11. Nerlinger F.V. Orientacija na klienta: Sovremennaja praktika raboty s klientami ; per. s nem. / Nerlinger F.V. – Har'kov : Gumanitarnyj centr, 2004. – S. 115–119.
12. Pylypchuk V.P. Marketynhove ta informatsiyne zabezpechennya formuvannya ta realizatsiyi biznes-rishen' na osnovi vprovadzhennya CRM-tekhnologiy / V.P. Pylypchuk, O.V. Dannikov, O.V. Kyrylova // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. – 2010. – №6. – Т. 3. – С. 80–84.
13. Rogov E.I. Nastol'naja kniga prakticheskogo psihologa v obrazovanii / E.I. Rogov. – M. : VLADOS, 1995. – S. 296–288.
14. Tihomirova O.G. Organizacionnaja kul'tura: formirovanie, razvitie i ocenka / O.G. Tihomirova. – SPb. : ITMO, 2008. – S. 128–136.
15. Fetiskin N.P. Social'no-psihologicheskaja diagnostika razvitiya lichnosti i malyh grupp / N.P. Fetiskin. – M. : Izd-vo Instituta psihoterapii, 2002. – S. 290–291.
16. Sharapa O.M. Upravlinnya vidnosynamy z kliyentamy cherez vprovadzhennya CRM-system yak skladova efektyvnoho vedennya biznesu / O.M. Sharapa // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2009. – № 7 (97). – S. 175–183.
17. Peppers, D. Managing Customer Relationship, a Strategic Framework. / D. Peppers, M. Rogers – second edition // John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA. – 2011. – 512 p.
18. Thomas, J.C. Specialty Competencies in Organizational and Business Consulting Psychology / J.C. Thomas. // Oxford University Press, Inc., New York, USA. – 2010. – 221 p.

Goncharenko, Ya.V. Relationships between the customer orientation-relevant staff types and organizational development and organizational culture in commercial organizations. *Based on empirical research findings, the author has identified the following four types of commercial organization staff in relation to their customer orientations: directive, emotionally aware, truly customer-oriented and not interaction-oriented. It has been shown that the number of staff, who are truly customer-oriented, make up a small part of the respondents (less than one-sixteenth of the sample).*

The author also analyzes the relationships between the commercial organization customer orientation-relevant staff types and organizational development and organizational culture. It has been shown that the introduction of a high level of organizational maturity and organizational development in organizations as a whole, as well as those types of organizational culture, such as the "role" culture, the "tasks" culture and the "personality" culture, can help increase the number of workers who can be customer oriented. At the same time, it has been proved that the problem of organizational development negatively affects the orientation of the client to the personnel of commercial organizations.

Keywords: *commercial organizations; staff; customer orientation; customer orientation-relevant staff types; organizational development; organizational culture.*

Відомості про автора

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

Goncharenko, Yaroslava Valentynivna, postgraduate student of Laboratory of Organizational And Social Psychology, G.S.Kostiuk Institute of psychology, NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: yaroslavah@yahoo.com

Отримано 10 квітня 2017 р.
Рецензовано 17 квітня 2017 р.
Прийнято 24 квітня 2017 р.

UDC 159.9:316.6

Danyliuk, I.V., Kurapov, A.O.

ACCULTURATION STRATEGIES AS DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN FOREIGN CULTURAL ENVIRONMENT

Danyliuk, I.V., Kurapov, A.O. Acculturation strategies as determinants of organizational communication in foreign cultural environment. The article focuses on the description of acculturation strategies as main determinants of the presence of communication problems within the organization. It uncovers the specifics of working migrants who have been working abroad for a significantly long period of time to show vivid signs of acculturation and who were able to vividly show selected acculturation strategy. The results of the research have shown that integration is the strategy that does not cause problems in organizational communication, while marginalization is the strategy that causes communication problems. Additional details were researched as well: the use of the language and ability to perform certain tasks were included into overall analysis. It should be noted that the strategy of acculturation has almost direct impact on the presence of communication problems within the organization.

Keywords: *acculturation, acculturation strategy, organizational communication, barriers of communication, foreign cultural environment, migrants.*

Данилюк И.В., Курапов А.А. Стратегии аккультурации как факторы специфики организационной коммуникации в инокультурной среде. В статье раскрыта специфика влияния выбранной стратегии аккультурации на наличие коммуникационных проблем внутри организации. Результаты исследования сфокусированы на мигрантах, которые работали за границей достаточно длительное время, чтобы продемонстрировать очевидные признаки аккультурации и наглядно показать выбранную стратегию аккультурации. Результаты исследования продемонстрировали, что интеграция представляет собою стратегию, которая не создает проблем в организационной коммуникации, в то время как маргинализация – стратегия, вызывающая проблемы в коммуникации. Были также изучены дополнительные детали: использование языка и способность выполнять определенные задачи были включены в общий анализ. Следует отметить, что стратегия аккультурации практически напрямую влияет на наличие проблем коммуникации в организации.

Ключевые слова: *аккультурация, стратегий аккультурации, организационная коммуникация, барьеры коммуникации, инокультурная среда, мигранты.*

Problem statement. Gradual and constant development of globalization in modern world forces the borders between states and nations to fade. People get a chance to be more flexible and mobile in terms of trans-national movements, or in other words, simply in being able to migrate to