

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Студент 2 курсу, 2-м групи
спеціальності 053 психологія
спеціалізації психологія

_____ Ключко Н. М.

Науковий керівник:
доктор психологічних наук,
професор

_____ Корольчук М. С.

Науковий консультант:
доктор педагогічних наук,
професор

_____ Юник Д. Г.

Гарант освітньої програми
доктор психологічних наук,
професор

_____ Корольчук В. М.

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
Висновки до першого розділу.....	12
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ.....	14
Висновки до другого розділу.....	21
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
3.1. Аналіз результатів психологічного забезпечення клієнтоорієнтованої взаємодії.....	23
3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення клієнтоорієнтованої взаємодії в організації.....	27
Висновки до третього розділу.....	31
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	41

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогодні поняття клієнтоорієнтованості є широко популярним, багато керівників намагаються зробити свій бізнес орієнтованим на клієнта. Виходячи з назви, клієнтоорієнтованість – це орієнтація на клієнта з метою зрозуміти його потреби та задовольнити їх [31, с. 9].

Поняття «клієнтоорієнтованість» міцно ввійшло до сучасного бізнес-словника, найчастіше його вживають у контексті маркетингу чи сервісу, іноді – як їх ключовий елемент. Клієнтоорієнтованість у бізнес-практиці трапляється значно рідше, і найчастіше є скоріш результатом інтуїції керівника, аніж продуманим кроком. Однак, сучасні ринкові умови спонукають до перетворення цього поняття з окремого елемента на філософію бізнесу [76, с. 11].

Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися [76, с. 13].

Мета дослідження: здійснити теоретичний аналіз проблеми психологічного забезпечення клієнтоорієнтованої взаємодії, обґрунтувати психодіагностичний інструментарій та визначити структурні особливості клієнтоорієнтованої взаємодії в організації.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання:**

1. здійснити теоретико-методичний аналіз наукових підходів щодо забезпечення клієнтоорієнтованої взаємодії;
2. розробити концептуальну модель та обґрунтувати психодіагностичний інструментарій дослідження клієнтоорієнтованої взаємодії в організації;
3. провести емпіричне дослідження та визначити структурні особливості психологічного забезпечення клієнтоорієнтованої взаємодії;
4. розробити практичні рекомендації щодо клієнтоорієнтованості в організації.

Об'єкт дослідження. процес клієнтоорієнтованої взаємодії.

Предмет. особливості психологічного забезпечення клієнтоорієнтованої взаємодії.

Методи дослідження. З метою розв'язання поставлених завдань застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи:

Теоретичні: аналіз проблеми клієнтоорієнтованої взаємодії в сучасній науковій літературі; узагальнення наукових джерел із зазначеної проблематики.

Емпіричні та експериментальні: використано спостереження, тестування, опитування та обґрунтовано комплекс психодіагностичних методик для дослідження клієнтоорієнтованої взаємодії в організації.

Психологічне забезпечення клієнтоорієнтованої взаємодії в організації визначали за такими методиками: «Тест міжособистісних відносин Лірі» та методика «Томаса - Кілмана на виявлення провідної поведінки в конфліктній ситуації»;

Практичне значення одержаних результатів.

Отримані результати рекомендовано до використання при дослідженні психологічного забезпечення клієнтоорієнтованої взаємодії на підприємствах та в організаціях; при вивченні проблеми клієнтоорієнтованості. Обґрунтований та апробований у дослідженні психологічний інструментарій може бути застосований та використаний як психологами-практиками, так і психологами-теоретиками з метою вивчення проблеми клієнтоорієнтованої взаємодії.

Апробація роботи «Психологічне забезпечення клієнтоорієнтованої взаємодії в організації» здійснена на засіданні кафедри і опублікована у «Збірнику наукових праць 2019 магістрів заочного відділення».

Структура. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу та загального висновку, списку використаних джерел (76), додатків. Робота містить 1 таблицю, 1 схему та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Психологічне забезпечення – це комплекс заходів і засобів впливу на психіку особи та створення сприятливих соціальних умов з метою формування, підтримки та відновлення оптимальної працездатності фахівця в повсякденних й екстремальних умовах [27, с.83].

Клієнтоорієнтованість – це здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і ефективного задоволення потреб клієнтів [4, с.17].

Саме прагнення розпізнати та задовольнити потребу є вирішальним чинником у встановленні партнерських відносин. За такого підходу клієнт є ключовою фігурою в системі пріоритетів компанії, що потребує відповідної орієнтації і взаємодії усіх структурних підрозділів компанії. Відповідно до цього визначення більшість вчених розрізняють внутрішнього та зовнішнього клієнта [52, с.78].

Внутрішня клієнтоорієнтованість передбачає задоволення потреб працівників компанії з позиції ефективної взаємодії підрозділів в напрямі задоволення потреб зовнішнього клієнта, оскільки саме зовнішні клієнти є основою руху грошових потоків та зростання ринкової вартості компанії. Такий підхід передбачає усвідомлення потреб клієнтів із метою врахування інтересів компанії [52, 79 с.].

Стратегічний підхід до розвитку компанії, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності, передбачає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення та залучення нових і утримання існуючих за рахунок формування взаємовигідних партнерських відносин, задоволення їх явних та латентних потреб та очікувань [52,81 с.].

Клієнт повинен відчувати важливість його проблем для співробітника компанії та готовність надати посильне сприяння у їх вирішенні. Саме тому необхідна злагоджена взаємодія всіх підрозділів компанії, формування ланцюжку

обслуговування клієнта, як єдиного бізнес-процесу, об'єднання відокремлених функціональних служб [55, 143 с.].

Традиційно ключовими факторами успіху компанії, які ідентифікують клієнтоорієнтованість з позиції клієнта – це перш за все якість, сервіс, асортимент [55, 153 с.].

Проблему клієнтоорієнтованості вивчали такі вчені як А. Реп'єв, А. Зінкевич, В. Лучков, Дж, Шоул, К. Харський, А. Русанова, І. Манн, В. Лошков. Кожен з них дає своє визначення цьому поняттю (див. табл. 1):

Автор	Визначення
В. Лошков	Здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів.
І. Манн	Ініціація позитивних емоцій у потенційних і існуючих клієнтів, що веде до вибору товарів і послуг вашої компанії серед безлічі конкурентів, до повторних покупок і отримання нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів.
Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер	Розуміння цільових покупців, задоволення їхніх потреб, повне розуміння ланцюжка створення цінності та його розвитку в майбутньому, розуміння потреб не тільки власних клієнтів, але і всіх членів каналу розподілу.
В.В. Бусаркіна	Клієнтоорієнтованість – інструмент партнерської взаємодії організації та клієнта по задоволенню його потреб, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації.
А. А. Русанова	Процес, спрямований на збільшення життєвого циклу взаємодії компанії з клієнтом.
Б. Рижковський	Інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді що базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій.
	Частина корпоративної культури, набір переконань, що

Р. Дешпнде, Дж. У. Фарлей, Ф. Е. Вебстер	ставить інтереси клієнта на перше місце перед інтересами менеджерів, акціонерів, працівників. Фокус не тільки на розумінні потреб існуючих і потенційних клієнтів, а також на розумінні їх цінностей і переконань.
К. Кокран	Клієнтоорієнтованість – це одна з основних цінностей бізнесу, який прагне до виживання і процвітання
К. Харський	Клієнтоорієнтованість – це стратегія максимізації прибутку компанії за рахунок створення умов, за яких клієнт бажає укласти угоду, потім другу і всі наступні.
Ю.П. Воржакова	Перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.
І.М. Патлах	Інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключової компетенції, цільових клієнтах та рівності позицій.

табл.1

Клієнтоорієнтованість – це критерій, який дає характеристику можливостям і здібностям компанії, орієнтованим на максимальний обсяг реалізації продукції і отримання доходу, за допомогою поліпшення якості сервісу клієнтів [65,с.77].

Клієнтоорієнтованість – це зацікавленість і націленість на задоволення запитів клієнта. Більш детально описує клієнтоорієнтованість К. Харський:

Клієнтоорієнтованість:

- це відношення до клієнта як до джерела благоденства;
- це побудова бізнес-процесів з урахуванням розуміння пріоритетів «очима клієнта»;
- це стратегія максимізації прибутковості компанії за рахунок створення умов, коли клієнт бажає укласти угоду, потім другу і всі наступні, а також рекомендує своєму колі спілкування з нього приклад;

- це бажання отримати й утримати кожного відповідного клієнта максимально довго на взаємовигідних умовах;
- це передбачення бажань клієнта і готовність зробити невеликий крок назустріч [57, 34 с.].

Необхідні умови психологічного забезпечення клієнтоорієнтованості:

- підтримка ідеї керівництвом;
- достатнє фінансування;
- висока якість сервісу;
- систематичний розвиток персоналу;
- високий рівень розвитку корпоративної культури;
- максимальне залучення усіх співробітників [65, с 81].

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ
ПОНЯТТЯ
«КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ»**

Цілеспрямовані і системні дії компанії з метою зробити клієнта щасливим [14,с 42].

Здатність компанії створювати додатковий потік клієнтів за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб [6, с 47].

Стратегічний підхід до розвитку організації, який забезпечує підтвердження її конкурентоспроможності і зростання прибутковості [6, с. 47].

Схема 1

Схема сформована на основі визначень Бусаркіної В. В. та Лучкова В.

З точки зору вчених Т. Пітерса та Р. Уотермана, є 8 основних цінностей корпоративної культури успішних на ринку організацій:

1. орієнтація на дії, на досягнення успіхів;
2. обличчям до споживача (компанії вчаться у людей, яких обслуговують, дослухаються до їх думок);

3. самостійність і завзятість (компанії, які схильні до нововведень сприяють тому, щоб у організації було багато лідерів і новаторів; учені називають їх «ентузіастами»);

4. продуктивність – від людини (зразкові компанії розглядають рядовий персонал, як головне джерело досягнень у галузі якості і продуктивності);

5. зв'язок з життям, ціннісне керівництво;

6. вірність своїй справі;

7. проста форма, невеликий штат управління;

8. свобода і жорсткість одночасно (зразкові компанії постають одночасно і централізованими, і децентралізованими: з одного боку, вони пропагують автономію структурних підрозділів, з іншого боку, є фанатичними централістами у тому, що стосується базових цінностей) [45, с 20-21].

Перші згадки про клієнтоорієнтований підхід були відмічені у 90-х роках ХХ ст. Його метою стала побудова індивідуальних відносин підприємства з кожним із клієнтів. А вже на початку ХХІ ст. сервісні підприємства об'єдналися у своїх прагненнях до підвищення якості роботи зі своїми споживачами, формування їх лояльності та побудови такого співробітництва, яке б приносило взаємну вигоду всім задіяним сторонам. Наслідком змін у соціально-економічному середовищі, що відбулись за останні 20-25 років, став саме клієнтоорієнтований підхід як філософія підприємницької діяльності [16, с 23].

Останнім часом під «орієнтованістю на клієнта» мають на увазі політику успішної організації, яка усвідомлює, що в центрі її діяльності стоїть клієнт. Навіть найбільш поширені його інтерпретації – виявлення потреб клієнта, шанобливе і зацікавлене ставлення до нього, орієнтація на тривалі відносини з клієнтом і т.п. – не дають повного уявлення про те, яким чином повинна змінитися організація, щоб стати клієнтоорієнтованою [55, с 89].

Дуже часто відбувається підміна понять: клієнтоорієнтованість ототожнюють з наявністю в компанії стандартів якісного обслуговування. Будь-який клієнт має право на гарантовано якісне обслуговування і шанобливе ставлення, навіть якщо покупка не відбулася. Це базові норми взаємин з клієнтами, актуальні для будь-

якої організації. Але при цьому, чітко дотримуючись стандартів обслуговування, організація може і не бути клієнтоорієнтованою. Іншими словами, вона не прагне створити умови, при наявності яких клієнт захоче повторно скористатися її послугами [19, с 64].

Для розкриття образу клієнтоорієнтованої компанії необхідно дати визначення самого терміну «клієнтоорієнтованість». Видається логічним розглядати це поняття ширше, ніж просто «орієнтація на клієнта». Пропоноване нижче визначення було сформульовано після вивчення організацій, які опитані експерти визнали клієнтоорієнтованими, і виділення загальних характеристик, притаманних такій організації [47, с 90].

Клієнтоорієнтованість – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій [59, с 42].

Клієнтоорієнтованість можна розуміти як самообмеження організації, винагороджується її клієнтами. Компанія не виходить за рамки своєї компетенції і не намагається задовольнити абсолютно всі потреби всіх своїх клієнтів, замість цього концентруючись на своїй ключовій компетенції для обмеженою цільової групи, яка здатна на встановлення партнерських взаємовідносин [6, с 211].

Клієнтоорієнтований підхід передбачає формування широкого асортименту продуктів. З огляду на це, компанія повинна постійно вдосконалювати наявні продукти і створювати нові, враховуючи сьогоденні волатильні та прогнозуючи майбутні потреби. Добре знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. Врахування інтересів клієнта і його активне включення в інтерактивний процес розробки і створення нових продуктів дозволить компанії не лише значно розширити свою клієнтську базу, за рахунок залучення клієнтів, які раніше не могли знайти потрібного їм продукту за доступною ціною, але і знизити свої операційні витрати за рахунок перекладання частини робіт із створення продукту на самого клієнта [55, с 67].

Важливою складовою клієнтоорієнтованого підходу є формування лояльності клієнта до компанії, шляхом розробки і впровадження програм, які сприяють формуванню у клієнтів стійкого почуття відданості певній компанії, що проявляється в його стабільній орієнтації на придбання товарів даної компанії [55, с 68].

Клієнтоорієнтований підхід вимагає від підприємства врахування наступних факторів [51, с 132]:

- формування конкурентних переваг щодо ціноутворення, якості та асортименту продукції;
- управління поведінкою клієнта при взаємодії з організацією;
- виявлення причин втрати клієнтів підприємства;
- розуміння впливу структурних підрозділів організації на процес роботи з клієнтами.

Головною ознакою сформованого клієнтоорієнтованого підходу є наявність політики формування клієнтської бази, ключових способів визначення її цілей, пріоритетів та ресурсів. Все це визначає перехід від товароорієнтованого підходу (увага до товару, збуту та ефективності продажу) до клієнтоорієнтованого (увага до клієнта при дотриманні інтересів компанії) [68, с 112].

Таким чином, клієнтоорієнтований підхід – це інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації [69, с 44].

Орієнтація на клієнта повинна призводити до зростання результативності та розвитку компанії. Якщо відсутній додатковий прибуток від якісного обслуговування тоді і відсутня клієнтоорієнтованість [51, с 134-135].

Науковці, визначаючи клієнтоорієнтованість, часто оперують поняттям «лояльність клієнтів», під якою розуміють надання переваги певній компанії, її товарам чи послугам, формування наміру продовжувати ними користуватись у майбутньому, що підкріплюється певним рівнем довіри. Важливим питанням є

встановлення взаємозв'язку між лояльністю та ступенем задоволеності клієнтів [58, с 175].

Л.В. Пан, який ґрунтовно досліджував питання лояльності, визначив такий логічний зв'язок: «Високоякісна продукція й супутні послуги, створені з урахуванням потреб споживачів, будуть сприяти більш високому рівню задоволеності споживачів. Високий рівень задоволеності буде сприяти підвищенню рівня лояльності споживачів. Лояльність – ключовий фактор довгострокових фінансових успіхів організації» [58, с 173].

Реалізація клієнтоорієнтованого підходу можлива за умови розробки ефективної клієнтоорієнтованої стратегії, яка є сукупністю перспективних цілей і найбільш ефективних методів їх досягнення, що дозволяють отримувати конкурентні переваги за рахунок створення персоналізованих продуктових пропозицій [59, с 116].

Висновки до першого розділу

Отже, проаналізувавши сучасні наукові підходи вчених на природу клієнтоорієнтованості впровадження клієнтоорієнтованого підходу є нагальною необхідністю успішного існування сучасної організації, оскільки саме клієнти є його основною цінністю та джерелом прибуткової діяльності.

Клієнтоорієнтованість – це стратегія, націлена на виявлення та задоволення поточних і майбутніх потреб обраної групи клієнтів з метою максимізації їх довгострокової фінансової цінності, це результат виваженої і планомірної реалізації процесу взаємин з ключовими групами клієнтів. Високий рівень задоволеності клієнтів підвищує їх лояльність і створює стійкі конкурентні переваги. В сучасних умовах клієнтоорієнтований підхід є необхідним атрибутом успішного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ

Дане дослідження складалось з трьох етапів: *перший* – розробка програми дослідження, аналіз наукової фахової літератури, збір необхідної інформації для проведення дослідження; *другий* – розробка концептуальної моделі та обґрунтування психодіагностичного інструментарію дослідження клієнтоорієнтованої взаємодії; *третій* – обробка й аналіз отриманих результатів, формулювання висновків та рекомендацій.

Центром будь-якого бізнесу є клієнт, навколо потреб якого повинні бути сфокусовані всі сили та процеси організації.

Взаємовідносини з клієнтами є невід'ємною і однією з найважливіших напрямків діяльності підприємства. Клієнтоорієнтована стратегія – це складова частина його загальної стратегії, спрямована на формування найбільш ефективної системи взаємодії між підприємством і його клієнтами і, як наслідок, на досягнення його стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності.

Дослідження клієнтоорієнтованості допомагає краще зрозуміти потреби та цілі клієнта, з якого боку краще підійти до з'ясування запиту споживача та яким чином організувати вдалу взаємороботу.

Для даного дослідження було обрано 25 співробітників аналітичної компанії «InvestUK». Ця компанія займається продажем послуг у сфері фінансових ринків. Середній вік опитуваних складає 28-30 років. Наймолодшому співробітнику – 19 років, найстаршому – 42. Клієнт є головним в їхній роботі, не будь попити – компанія навряд чи існувала би.

Опитувані були ознайомлені з процедурою проведення даного дослідження. Опитування проводилося на місці розташування даної організації. Кожен із 25 співробітників пройшов 2 методики.

Враховуючи специфіку даного дослідження та вибіркочну сукупність (25 працівників аналітичної компанії) було обрано метод тестування у якості основного психодіагностичного методу, оскільки процедура проведення та

обробка результатів робить можливою статистичну обробку даних, яка є необхідною для визначення клієнтоорієнтованої взаємодії в організації.

Таким чином було обрано дві методики: тест міжособистісних відносин Лірі та методика Томаса-Кілмана на виявлення провідної поведінки в конфліктній ситуації.

Тест міжособистісних відносин Лірі

(Додаток А). Даний тест було обрано тому, що знання характеру людини дає можливість прогнозувати поведінку людини, заздалегідь корегувати і контролювати способи звертання до інших людей, дії, вчинки. Особливої уваги заслуговує аналіз основних тенденцій, якими є домінування і дружелюбність. Якщо переважає домінування, очевидні конфлікти і неправильне розуміння стосунків людей, важче організувати ефективну з психологічного погляду взаємодію. Тому важливо зорієнтуватися на дружелюбні та кооперативні взаємовідносини з іншими.

Методику створено Т. Лірі, Г. Лефоржем, Р. Сазеком у 1954 р. для дослідження уявлень суб'єкта про себе та своє ідеальне «Я», а також для вивчення взаємостосунків у малих групах. За допомогою даної методики виявляється тип, що переважає у ставленні до людей у самооцінці та взаємооцінці.

Методика Томаса-Кілмана на виявлення провідної поведінки в конфліктній ситуації

(Додаток Б). У будь-яких відносинах виникають конфлікти, конфлікти між клієнтом та співробітником не виключення. Тут є багато аспектів, які можуть викликати конфліктну ситуацію. Одним із них є неможливість виявити потребу клієнта на початкових стадіях, тут нерідко виникають протиріччя і часто клієнт не доходить до завершальної стадії і «зливається».

Дана методика призначена для вивчення особистісної схильності до конфліктного поводження та виявлення певних стилів вирішення конфліктної ситуації. Методика може бути використана в якості орієнтовної для вивчення адаптаційних і комунікативних особливостей особистості, стилю міжособистісної взаємодії. Даний опитувальник показує типову реакцію людини на конфлікт, її

ефективність і доцільність, а також дає інформацію про інші можливі способи вирішення конфліктної ситуації.

Метою дослідження є прогнозування поведінки у звичайних та конфліктних ситуаціях, корегування і контроль способів звернення до інших людей.

Тест міжособистісних відносин Лірі

При дослідженні міжособистісних відносин найчастіше виділяють два фактори: домінування-підкорення та дружелюбність-агресивність. Саме ці фактори визначають загальне враження про людину в процесі міжособистісного сприйняття. М. Аргайлом їх названо серед головних компонентів при аналізі стилю міжособистісної поведінки; за змістом їх можна співвіднести з двома з трьох головних осей семантичного диференціалу Ч. Осгуда: оцінка та сила.

У багаторічному дослідженні, яке проводилося американськими психологами під керівництвом Р. Бейлза, поведінка членів групи оцінюється за двома змінними, аналіз яких здійснюється в тримірному просторі, утвореному трьома осями: домінування – підкорення, дружелюбність – недружелюбність, емоційність – аналітичність.

Т. Лірі пропонував застосовувати методика для оцінки поведінки людей через спостереження («зі сторони»), для самооцінки, оцінки близьких людей, для описання ідеального «Я». У відповідності з цими завданнями змінюється інструкція для відповідей. Різні напрями діагностики допомагають визначити тип особистості, а також зіставити дані за окремими аспектами. Наприклад, «соціальне Я», «реальне Я», «мої партнери» тощо.

Методика може бути представлена респонденту або списком (за алфавітом чи у випадковому порядку), або на окремих картках.

Інструкція: «Перед Вами перелік ознак чи рис, за допомогою яких можна описати психологічний портрет кожної людини. Виберіть з цього набору ті, які Ви з повною впевненістю можете віднести до себе, й обведіть відповідні номери рис у реєстраційному бланку. Намагайтеся бути щирими і якомога об'єктивнішими».

Перелік рис знаходиться в Додатку А.

Реєстраційний бланк – Додаток А.2

Ключ до тесту – Додаток А.3

Обробка результатів: Метою обробки результатів є отримання індексів восьми характерологічних тенденцій та обрахунків на їхній основі показників двох основних тенденцій: домінування та дружелюбності. Результати дослідження обробляються за принципом: спочатку підраховують у балах індекси кожної тенденції за допомогою наведеного ключа, результати заносяться до таблиці, а потім за спеціальною формулою визначають показник домінування і дружелюбності.

Формули для обрахунку показників основних тенденцій складаються з восьми характерологічних тенденцій, позначених римськими цифрами.

Домінування = I – V + 0,7 x (VIII + II – IV – VI).

Дружелюбність = VII – III + 0,7 x (VIII – II – IV + VI).

Інтерпретація та пояснення до тесту

Спочатку аналізуються показники кожної з восьми характерологічних тенденцій, встановлюються найбільш і найменш виражені тенденції в характері досліджуваного. Мінімальне значення тенденції – 0, максимальне – 16.

Отримані бали переносять на дискограму (рис. 1.), при цьому відстань від центру відповідає кількості балів у даному октанті. Кінці векторів з'єднуються і утворюють особистісний профіль. Схема Т. Лірі заснована на припущенні, що чим ближче результати досліджуваного до центра кола, тим сильніший взаємозв'язок цих двох змінних.



рис. 1

Кожна характерологічна тенденція має три ступені вираженості. Усі ступені наведено в розшифровці послідовно і підкреслено. Перша ступінь при величинах індексів від 1 до 5 балів є адаптивним варіантом риси характеру, що проявляється стосовно інших людей. Друга ступінь – проміжний варіант при балах від 6 до 10.

Третя ступінь, якщо індекс більший за 10 балів, – показник дезадаптивності тенденції характеру (екстремальна поведінка до патології). У цілому можна вважати, що чим більше величина індексу, тим вагоміша відповідна характерологічна тенденція.

Номери тенденцій розшифровуються таким чином.

Перша тенденція (I) — домінантність — владність — деспотичність. Відображає лідерські дані, прагнення до домінування, до незалежності, здатність брати на себе відповідальність.

Друга тенденція (II) — впевненість у собі — самовпевненість — самозакоханість. Відображає впевненість у собі, незалежність і діловитість, у крайньому прояві — егоїстичність і черствість.

Третя тенденція (III) — вимогливість — непримиренність — жорсткість. Дозволяє оцінити такі якості, як дратівливість, критичність, нетерпимість до помилок партнера. Крайній прояв цієї тенденції можливий у насмішкватості та у в'дливості.

Четверта тенденція (IV) — скептицизм — упертість — негативізм. Характеризує недовіру, підозру, ревнивість, образу чи злопам'ятність.

П'ята тенденція (V) — поступливість — лагідність — пасивне підкорення. Дозволяє оцінити критичність до себе, скромність, несміливість, сором'язливість.

Шоста тенденція (VI) — довірливість — слухняність — залежність. Оцінює такі якості, як повага до інших, вдячність, прагнення приносити радість партнерам.

Сьома тенденція (VII) — добросердечність — несамостійність — надмірний конформізм. Характеризує здатність до взаємодопомоги, до спілкування, доброзичливість, уважність.

Восьма тенденція (VIII) — готовність прийти на допомогу — безкорисливість — жертвність. Відображає делікатність, ніжність, прагнення піклуватися про близьких, а також терпимість до недоліків і вміння пробачати [71].

Методика Томаса-Кілмана на виявлення провідної поведінки в конфліктній ситуації

Даний опитувальник показує типову реакцію людини на конфлікт, її ефективність і доцільність, а також дає інформацію про інші можливі способи вирішення конфліктної ситуації.

На думку К. Томаса і Р. Кілмана, в основі типології конфліктної поведінки лежать два поведінкових стилі: кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених в конфлікт, і напористість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів.

Відповідно до цих двох основних вимірів К. Томас виділяє наступні способи регулювання конфліктів:

- а) конфронтація (змагання, суперництво), яке виражається в прагненні домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду інтересів іншої людини;
- б) пристосування (поступливість), що означає, на противагу суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради інтересів іншого;

в) компроміс, як угода між учасниками конфлікту, досягнута шляхом взаємних поступок;

г) ухилення (догляд, ігнорування), для якого характерно як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;

д) співробітництво, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Можливості кожної з п'яти стратегій:

1. Ухилення ефективно в ситуаціях, коли партнер має об'єктивно більшу силу і використовує її в конфліктній боротьбі. У спілкуванні зі складною конфліктною особистістю використовуйте будь-яку можливість, щоб уникнути конфлікту: в цьому немає нічого ганебного або принизливого. Уникнення приносить позитивні плоди, будучи тимчасовою відстрочкою у вирішенні конфлікту: поки на руках мало даних чи немає психологічної впевненості в своїй позиції. Тимчасово піти від проблеми, щоб в подальшому вирішити її остаточно – це часто єдино вірна стратегія.

2. Пристосування природно в ситуаціях, коли порушена проблема не так важлива для людини, як для його опонента, або відносини з опонентом являють собою самостійну цінність, більш значуще досягнення мети. Це непередбачувана за своїми наслідками стратегія. Якщо відмова від мети не коштувала людині великих труднощів, поступливість може позитивно позначитися на її самооцінці і відносинах з партнером. Дуже важливо відчувати, що інший помітив і оцінив жертву. В іншому випадку залишається почуття досади, образи і, як наслідок, ґрунт для емоційного конфлікту.

3. Конфронтація – стратегія для серйозних ситуацій і життєво важливих проблем, часто вона ефективна в екстремальних ситуаціях. Протиборство виправдано, якщо мета надзвичайно важлива або, якщо людина володіє реальною силою і владою, впевнена у своїй компетентності. Якщо влади і сили недостатньо, можна загрузнути в конфлікті, а то і зовсім програти. Крім того, застосування

конфронтації для вирішення проблем в особистих стосунках загрожує відчуженням.

4. Співпраця – це не стільки стратегія поведінки, скільки стратегія взаємодії. Вона незамінна в близьких, тривалих і цінних для обох партнерів відносинах, при рівності статусів і психологічної влади. Вона дозволяє партнерам розв'язати конфлікт, не відмовляючись від своїх реальних цілей. Всім добре співробітництво, крім одного – це довга історія, потрібен час, щоб проаналізувати потреби, інтереси і побоювання обох сторін, а потім ретельно обговорити їх, знайти найкращий варіант їх поєднання, виробити план рішення і шляхи його виконання і т.д. Співпраця не терпить метушні і поспіху, але дозволяє вирішити конфлікти повністю. Якщо часу немає, можна вдатися до компромісу як до «заміннику» співпраці.

5. Компроміс, або квазіспівробітництво, або торг про взаємні поступки. Ефективний в ситуаціях, що вимагають швидкого результату. «Поділ» потреб буває необхідний для збереження відносин, особливо в тих випадках, коли відшкодувати інтереси сторін неможливо. Будь-які варіанти поділу – навпіл, порівну, по-братськи – психологічно несправедливі. І це зрозуміло: мета повністю не досягнута, деяка частина кинута на вітер позитивного результату конфлікту, але оцінити жертву нікому, так як опонент так само постраждав, як і ви самі.

Опитувальник складається з 30 пар тверджень, що відносяться до різних стилів поведінки людини в ситуації конфлікту. З кожної пари тверджень потрібно вибрати одне, яке найбільш вірно відображає ставлення випробуваного до конфліктної ситуації і відзначити його в бланку відповідей.

Запитання до тесту знаходяться в Додатку Б.

Бланк відповідей – Додаток Б.2

Інструкція.

Подумайте про ситуації, в яких Ваші бажання відрізняються від бажань іншої людини. Як Ви зазвичай поведетеся в таких ситуаціях?

Нижче наведені 30 пар висловлювань, що описують варіанти можливої поведінки в конфліктних ситуаціях. У кожній парі обведіть кружком варіант А чи В, більш характерний для Вашої поведінки.

У багатьох випадках обидва із запропонованих варіантів можуть виявитися для Вас нетиповими. Якщо це так, обведіть той з них, яким би Ви скористалися з більшою ймовірністю [72].

Висновки до другого розділу

Клієнтоорієнтованість представлена як базова комплексна компетенція працівника, що характеризує якість робочої сили, що є обов'язковою умовою реалізації стратегії формування та підтримки відносин з клієнтами і фактором формування і підтримання конкурентоспроможності організації.

Обрані методики допомагають визначити як людина націлена на вирішення конфліктів чи поступається і дає змогу конфлікту перерости в компроміс чи здатна до психологічної взаємодії, націлена на результат чи на ворожу поведінку.



РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Аналіз результатів психологічного забезпечення клієнтоорієнтованої взаємодії

Тест міжособистісних відносин Лірі

Для організації дослідження кожному учаснику дослідження було присвоєно порядковий номер довільним чином. Було роздано тестові матеріали, запитання, бланки тощо. Для кращого представлення результатів дослідження дані за опитувальниками було сформовано в таблиці, за кожним опитувальником окремо.

Результати за методикою Лірі було сформовано в таблицю 3.1 (див. дод. А.4). Результати за даним опитувальником були отримані наступним чином: у методиці 128 тверджень, опитувані обирали та ставили позначку біля того номера, який вони могли віднести до себе, потім аналізувались показники кожної з восьми характерологічних тенденцій та встановлювались найбільш і найменш виражені тенденції в характері досліджуваних.

Приклад обробки результатів:

Опитуваний № 1

I – 14;

II – 13;

III – 7;

IV – 7;

V – 9;

VI – 11;

VII – 9;

VIII – 14.

Таким чином, було прораховано 30 бланків і визначено, які характерологічні тенденції переважають у більшості опитуваних по даній методиці.

За підрахунком результатів за тестом міжособистісних відносин Лірі було отримано такі дані характерологічних тенденцій досліджуваних (див. рис.2):

29% – агресивність;

31% – домінування;

17% – поступливість;

23% – дружелюбність.



рис. 2

За тестом міжособистісних відносин Лірі більшість опитуваних схильні до характерологічних тенденцій VIII (готовність прийти на допомогу – безкорисливість – жертвність) та I (домінантність – владність – деспотичність). Також великий показник мають VII (доброчесність – несамоствійність – надмірний конформізм) та II (впевненість у собі – самовпевненість – самозакоханість) тенденції. Трохи меншу вираженість мають IV (скептицизм – упертість – негативізм), VI (довірливість – слухняність – залежність). І найменшу вираженість мають III (вимогливість – непримиренність – жорсткість) та V (поступливість – лагідність – пасивне підкорення) тенденції.

Отриману характеристику можна назвати «із крайнощів в крайнощі», дані тенденції граничать між собою. Наприклад, владність і деспотичність змінюються готовністю прийти на допомогу та безкорисливістю, і навпаки.

За даними результатами можна сказати, що більшість опитуваних майже постійно знаходяться між граничними характеристиками, вони можуть в будь-який час прийти на допомогу і в той же час бути агресивно налаштованими.

Методика Томаса-Кілмана на виявлення провідної поведінки в конфліктній ситуації

Ця методика також проводилася за допомогою методу опитування. Опитуваним було запропоновано обрати один із двох запропонованих варіантів, яким би вони скористались з більшою імовірністю.

Приклад аналізу результатів опитуваного під №1:

Пристосування – 5;

Співробітництво – 7;

Ухилення – 7;

Компроміс – 10;

Конфронтація – 1.

Досліджуваний звик приймати рішення шляхом компромісу, можливо він боїться брати на себе відповідальність чи образити свого партнера. Цілі жодної зі сторін повністю не досягнуті. В рівній мірі виявлено дві стратегії виходу із конфліктної ситуації – ухилення та співробітництво. Ухилення виступає тимчасовою відстрочкою у вирішенні конфлікту. Співробітництво – незамінне в довготривалих та близьких відносинах. Пристосування ж використовується у ситуаціях, коли інтереси партнера або відносини з ним являють собою цінність більшу за власну вигоду. Стратегію конфронтації опитуваний використовує досить рідко, або взагалі не використовує.

За результатами даної методики (див. рис.3) 34% опитуваних спрямовані на співробітництво, коли учасники ситуації приходять до такого вирішення конфлікту, яке повністю задовольнить інтереси обох сторін. Дана стратегія допомагає вирішити питання, не відмовляючись від своїх реальних цілей. 25%

користуються компромісом, який означає угоду між учасниками конфлікту, досягнуту шляхом взаємних поступок. Компроміс рідко приносить задоволення від вирішення проблеми так, як інтереси жодної зі сторін не задоволено і партнер так само як і сам опитуваний постраждав від прийнятої стратегії. 19% – конфронтація (змагання, суперництво), що виражається в намаганні домогтися задоволення своїх цілей у збиток свого партнера. Для застосування цієї стратегії повинні бути певні передумови. Для застосування цієї стратегії в обов'язковому порядку повинні бути певні передумови: проблема має важливе значення для індивіда і володіє достатньою силою для вирішення на свою користь; суб'єкт конфлікту впевнений, що його варіант вирішення проблеми безпрограшний; досягнення мети ставиться на протиположність дружбі, товариству; суб'єкт конфлікту обирає вигідну позицію, яку може використовувати у власних інтересах; суб'єкт конфлікту в цей момент позбавлений іншого варіанту дії або діє рішуче для захисту своїх інтересів.

15% – ухилення (ігнорування, відхід, уникнення) характеризується відсутністю в одного із суб'єктів конфлікту бажання співпрацювати з ким-небудь і докласти зусиль для вирішення інтересів своїх і суперника (стратегія програш-програш). Суть даної стратегії полягає в ігноруванні конфліктної ситуації, відмові від визнання її існування, полишенні "сцени конфлікту" шляхом фізичного або психологічного самоусунення. Застосування цієї стратегії означає, що людина, яка опинилася в конфліктній ситуації, вважає за краще не робити жодних конструктивних кроків з її вирішення або зміни. 7% опитуваних використовують стратегію пристосування. Пристосування (поступка) – прагнення уникнути конфлікту внаслідок невпевненості в собі або відсутності часу і сил, щоб відстоювати свої інтереси. Суть стратегії пристосування полягає в тому, що суб'єкт діє спільно з іншою стороною, але водночас не намагається відстоювати власні інтереси з метою згладжування взаємних непорозумінь, поліпшення соціально-психологічного клімату і відновлення нормальної робочої атмосфери. Опитуваний надає перевагу задоволенню цілей суперника, аніж задоволенню власних цілей. Ця стратегія найефективніша у випадку, коли результат вирішення

проблеми надзвичайно важливий для однієї сторони і не дуже вагомий для іншої, або коли один опонент жертвує власними інтересами на користь іншого.



рис. 3

3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення клієнтоорієнтованої взаємодії в організації

«Клієнтоорієнтована компанія» не дорівнює «компанія, орієнтована на клієнта». Клієнтоорієнтована компанія повинна бути орієнтована з ним в одному напрямку.

Є така народна мудрість: «Щасливі не ті, хто дивиться один на одного, а ті, хто дивиться в одну сторону!»

Не змінюючи культури, не зміниш клієнтоорієнтованість. Але вирощування клієнтоорієнтованої культури має відбуватися одночасно зі зміною цілей, структури і людей.

Важливо розглядати в якості клієнтів всі зацікавлені сторони, а не тільки споживачів. Співробітник (внутрішній клієнт) – на першому місці, на другому – клієнт, і на третьому – акціонери (власники). Коли з персоналом поведуться добре, він, найімовірніше, буде добре ставитися до клієнтів. В такому випадку

можна розраховувати на лояльність клієнта – до задоволення акціонерів (власників). Прибуток є результатом того, наскільки компанія орієнтована на свої ключові зацікавлені сторони. Але якщо метою діяльності компанії є прибуток, то вона перестане стимулювати персонал, а значить, не буде і прибутку, на яку компанія націлена [73].

Виділимо 3 ступені розвитку клієнтоорієнтованої організації:

Компанія розвиває «якісний сервіс»

Компанія на рівні «професійного сервісу».

Компанія як «центр обслуговування клієнтів».

Якщо компанія ще не досягла рівня прийнятної якості сервісу, то не варто відразу перестрибувати через сходинку або навіть дві. Всьому свій час і місце. В першу чергу в організації повинні змінитися люди, змінитися їх розуміння сервісу, ставлення працівників один до одного і до клієнта.

Все це відбувається на першому ступені – на ступені якісного сервісу. Основні умови виведення компанії на цей рівень описані в книзі Джона Шоула "Першокласний сервіс":

- прихильність керівництва. Найвище керівництво повинне вірити в можливість індивідуального підходу до кожного клієнта і якісний сервіс;
- достатнє фінансування. Необхідні кошти для професійної розробки та реалізації стратегії сервісу;
- помітне поліпшення якості обслуговування. Сервіс поліпшується настільки, що клієнти помічають це і, як наслідок, вважають, ніби якість продукту також покращилася;
- навчання. Компанії зазвичай нехтують навчанням своїх співробітників технологіям обслуговування клієнтів, хоча саме цей підхід міг би більше відбитися на їх прибутку, ніж всі інші зусилля;
- відносини всередині компанії. Розуміння «внутрішнього клієнта» в компанії. Різні підрозділи допомагають один одному, а не тягнуть ковдру на себе;
- участь всіх співробітників. Кожен співробітник повинен розуміти, що його робота впливає на сприйняття клієнтом якості сервісу і навіть якості продукту –

неважливо, як далеко він знаходиться від «лінії безпосереднього спілкування з клієнтом» [59, с 91].

Чим відрізняється професійний сервіс від просто якісного? Професійний сервіс і менталітет співробітників, щеплений навчанням, істотно підвищують довіру клієнтів до компанії і до її маркетингових інструментів. Ресурси, вкладені в маркетинг і рекламу, не "вилітають в трубу» через недостатній професіоналізм співробітників. Професійний сервіс істотно підвищує довіру клієнтів до компанії і до її маркетингових інструментів. Професіоналізм вимагає досвіду. Причому грамотного і вдумливого досвіду, того, який допомагає бачити важливі дрібниці, що дозволяють максимально задовольняти запити і потреби покупців.

Перехід на третю сходинку і перетворення компанії в «центр обслуговування клієнтів» – для багатьох так і залишиться нездійсненою мрією! Бо зміни в давно існуючу організацію – операція по живому, складна і загрожує наслідками. Найчастіше стрибнути вище голови нікому не вдається. Тому доля більшості «старих компаній» – перші два ступені нашої сходинки.

Для побудови компанії як «центру обслуговування клієнтів» потрібне створення організації, її структур, стандартів, команди і навіть будівель і приміщень з нуля.

Основний критерій ідеального сервісу – поєднання швидкості і зручності для клієнтів. Ритм життя сучасних людей став дуже швидким, а економія часу дає людям більше можливостей для досягнення особистих цілей[74].

Як підвищити клієнтоорієнтованість?

Змушуйте клієнтів повертатися. Керуючий компанією повинен контролювати не те, скільки фінансових коштів йому віддає один клієнт за раз, а скільки він приносить йому за весь час. Фундамент бізнес-проектів – цікавитися у споживача про його бажання і вміти задовольняти їх. Переводьте якомога більше клієнтів в статус постійних. І ви тільки виграєте від цього.

Система, а не посмішки. Слід завжди говорити слова подяки своїм клієнтам. Але це не буде приносити належної користі, якщо при цьому ви будете неякісно виконувати свою роботу. Система, а не посмішки. Ось що розташовується в основі будь-якої компанії.

Обіцяйте менше, робіть більше. Багато керівників компаній говорять про те, що існує необхідність перевершувати очікування споживачів. На жаль, на практиці це просто порожні слова, якщо фірма і так обіцяє дуже багато. Але існує один хитрий момент. Намагайтеся не сипати обіцянками, більше робіть. І тоді клієнти завжди залишаться задоволені рівнем обслуговування.

Звільніть ваших контролерів і весь департамент по роботі з клієнтами. Ви не маєте потребу в окремих фахівцях для роботи з клієнтами. Адже кожен працівник вашої фірми зобов'язаний контактувати з ними.

Немає скарг? Щось не так. Скарги – це нормальне явище. Це значущий для будь-якої фірми зворотний зв'язок з клієнтами, який вказує на проблеми в робочому процесі вашої компанії. Якщо скарг немає, то це зовсім не означає те, що компанія працює прекрасно, як вам би хотілося думати.

Виміряйте все. Все можна виміряти. І це слід робити. Ви повинні бути в курсі, які дії вашої компанії носять ефективний характер, а які гальмують ваш розвиток.

Зарплати несправедливі. Оплачуйте працю свого персоналу так само, як ви платите своїм партнерам. Чим вище працездатність, тим більше заробітна плата. Все елементарно.

Будьте ввічливі. Це сприяє швидкому вирішенню проблемних ситуацій з клієнтами.

Бенчмаркінг. Беріть хороші ідеї у ваших конкурентів, а також фірм з інших галузей діяльності. Навіть якщо ви здійснюєте продаж меблів, це зовсім не означає, що ви не зможете запозичити кращі розробки готелю для підвищення клієнтоорієнтованості, адаптувавши їх під ваш проект [75].

Задля досягнення цілі впровадження клієнтоорієнтованості в корпоративну культуру організації слід провести певні процедури та дії:

1. Рекомендується проводити тренінги та семінари за темою орієнтації на клієнта;
2. Переглянути робочі процеси в діяльності фірми та зробити неможливим виконання певних завдань без відповідного за стандартами ставлення до клієнта;

3. Заохочувати та сприяти працівникам, які виявляють більше зусиль та намагаються ставитися максимально лояльно до клієнтів.

Висновки до третього розділу

Клієнтоорієнтованість – це здатність дивитися з клієнтом в один бік. Не просто нав'язати йому свою думку, а дізнатися його реальні потреби, мотиви та задовольнити їх в логічному порядку.

Бути клієнтоорієнтованим, означає бути націленим на допомогу клієнтові зорієнтуватися у виборі продукту. Допомогти обрати якісний продукт, який буде корисним йому.

У ході емпіричного дослідження було проведено дві методики: Тест міжособистісних відносин Лірі та методику Томаса-Кілмана на виявлення провідної поведінки в конфліктній ситуації. В обидвох методиках брали участь 30 співробітників аналітичної компанії «InvestUK».

За результатами першої методики Тест міжособистісних відносин Лірі, де відслідковувалися характерологічні тенденції, було виявлено, що більшість опитуваних (31%) схильні тенденції домінування, яка граничить з тенденцією агресивності (29%).

Проаналізувавши другу методику – Томаса-Кілмана на виявлення провідної поведінки в конфліктній ситуації, було виявлено схильність більшості опитуваних до таких стратегій як співробітництво та компроміс, що свідчить про те, що більшості досліджуваних важливо зберегти гарні відносини з суперником, аніж вирішити проблему з успішним задоволення власних потреб.

Також у третьому розділі були надані практичні рекомендації, завдяки яким стане зрозуміліше як зробити організацію клієнтоорієнтованою.

ВИСНОВКИ

У процесі експериментального дослідження реалізовано мету і завдання роботи, що дало підстави сформулювати такі висновки:

1. Зважаючи на практичне значення даної проблеми та аналіз фахової літератури було визначено, що клієнтоорієнтованість є науковим підходом, що визначає сучасну концепцію управління підприємством, в основі якого лежать знання про клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати позитивний клієнтський досвід, споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів за рахунок пропозицій, які об'єктивно враховують інтереси усіх сторін.

Сукупність клієнтоорієнтованих характеристик персоналу, відповідність поведінки персоналу стандартам якості обслуговування і особисте усвідомлення кожним працівником важливості орієнтації на клієнта дають змогу організації розраховувати на довгостроковий стійкий прибуток.

Таким чином, на даному етапі було проведено збір інформації та її якісний аналіз, що дало змогу викласти в роботі основні тези та положення, що стосуються психологічного забезпечення клієнтоорієнтованої взаємодії в організації.

2. Результатом наступного розділу стало обґрунтування основних етапів, з яких складається дане дослідження. Обґрунтовано психодіагностичний інструментарій та проаналізовано вибірку, яка брала участь у проходженні даної роботи.

Дослідження готувалося в три етапи. Першим етапом був збір та аналіз фахової наукової літератури та її лаконічний виклад у розділі роботи. Наступним етапом був вибір методик для проведення дослідження та характеристика вибірки (опитуваних, які проходили тестування). Для початку опитувані були ознайомлені з правилами проведення роботи, їм було роздано матеріали та виділено проміжок

часу для проходження тестування. Далі було зібрано готові матеріали, проведено їх аналіз та підрахунок отриманих результатів, та надано практичні рекомендації щодо удосконалення клієнтоорієнтованої взаємодії в організації.

3. За узагальненням даних емпіричного дослідження виявлено особливості поведінки в конфліктних ситуаціях та взаємодію з людьми в процесі міжособистісних відносин. Визначено, що більшість опитуваних мають характерологічну тенденцію до домінування (владності), що пересікається з тенденцією агресивності (деспотичності) в методиці діагностики міжособистісних відносин Тімоті Лірі. За методикою Томаса-Кілмана на виявлення провідної поведінки в конфліктній ситуації було прослідковано, що більша кількість опитуваних обирають стратегію співробітництва, що частіше застосовується при рівності статусів та психологічній владі. Дана стратегія допомагає партнерам вирішити конфлікт, не відмовляючись при цьому від своїх реальних цілей.

4. За підсумками дослідження було розроблено деякі рекомендації щодо удосконалення клієнтоорієнтованої взаємодії в організації. Удосконалення клієнтоорієнтованої взаємодії є складним та багатокомпонентним процесом, який вимагає часу. Цей процес має здійснюватися на основі аналізу існуючих проблем та їх розв'язання, ґрунтуючись на результатах дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімов В. В., Черняк О.І. Математична статистика ./ В. В. Анісімов, О. І. Черняк. – Київ: МП "ЛЕСЯ". 1995. ISBN 5-7707-8786-4.
2. Апенько С.Н. Шавровская М. Н.. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика . 2010. №2. С.50-56.
3. Баклицький І. О. Психологія праці : підручник / І. О. Баклицький. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 655.
4. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень : Навч. посіб. / С. Е. Важинський, Т. І. Щербак. – Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 260 с.
5. Варго С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга / С. Варго, Р. Лаш//Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 2. – С. 73–106.
6. Гельманова З. З.С. Конкурентоспособность: (теория, методология, практика) Монография. - Алматы: «Гилим»,2000. – 331 с.]. 7. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. – Пер. с англ. В. Егорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
7. Годин С. Разрешительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. / С. Годин. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 235 с.
8. Голубовський Р. Клієнтоорієнтованість та як нею скористатись клієнту [Електронний ресурс] / Р. Голубовський // 2009. – Режим доступу: <http://blog.golubovsky.com/client-orientation-for-client/>.
9. Гуменюк І. Л. Алгоритм наукового дослідження / І. Л. Гуменюк, С. М. Коваленко. – Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2008. – 46 с..
10. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації / О. Дейнека // Економічний аналіз. – 2010, Випуск 5. – С. 75–79.
11. Добронравова І. С. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / І. С. Добронравова, О. В. Руденко, Л. І. Сидоренко та ін. ; за ред. І. С.

Добронравової (ч. 1), О. В. Руденко (ч. 2). – К. : ВПЦ "Київський університет", 2018. – 607 с.

12. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. С англ. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с

13. Загребной В. Клиентоориентированность – основной залог успеха на рынке страхования в условиях жесткой конкуренции // ЭКСПЕРТ. 2008. №36. – С. 62

14. Зинкевич А. Секреты клиентоориентированности / А. Зинкевич. – Интернет-издание. – 2014. – 42с.

15. Карамушка Л. М. Технології роботи організаційних психологів. Навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005.– 366 с.

16. Кареева Ю. Клиентоориентированный подход у развитии организации / Ю. Кареева [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://kareeva-konstruktiv.ru>.

17. Клепнева К.В. Підбір клієнтоорієнтованого персоналу // Економіка і наука. Серія: Економіка. - 2014. №4 - С.38-46.

18. Ковальчук Ю.О. Теорія освітніх вимірювань. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2012. – 200 с.

19. Ковальчук С. В. Клиентоориентированность – сучасне спрямування маркетингової концепції/ С. В. Ковальчук // Тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» : 4 листопада 2016 р., Київ. – К. : КНУТД, 2016. – С. 10-11

20. Конституція України : від 28 червня 1996 року // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – С 141.

21. Корольчук В. М. Обґрунтування організаційної моделі дослідження стресостійкості особистості. Стаття. / В. М. Корольчук. – Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць. Вип. 7.– Харків: НУЦЗУ, 2010. – С. 210-217.

22. Корольчук М. С. Історія психології: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / М. С. Корольчук, П. П. Криворучко. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2004. – 248 с.
23. Корольчук М. С. Психофізіологія діяльності: [підручник] / М. С. Корольчук. МОН. – К. : Ельга, Ніка-центр, 2003. – 400 с.
24. Корольчук М. С., Крайнюк В. М., Марченко В. М. Психологія: схеми, опорні конспекти, методика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / За заг.ред. М. С. Корольчука.– К.:Ельга,Ніка-Центр, 2006.- 320с.
25. Корольчук М.С. Психодіагностика: навч. пос. / М. С. Корольчук, В. І. Осьодло – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2005. – 400 с.
26. Корольчук М.С., Крайнюк В.М. Теорія і практика професійного психологічного відбору: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Ніка-Центр, 2006. – 536 с.
27. Кучеренко С.М.. Психологічне забезпечення професійної діяльності: курс лекцій /Упорядник: – Х.: НУЦЗУ,– 2016, – 83 с.
28. Лаврентьевої О. О., Крупського О. П., Намлієва Є. В. .Теорія і практика професійного становлення особистості в соціокультурному просторі: Монографія /Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. – 360 с.
29. Лаврентьева Г. П. Методичні рекомендації з організації та проведення науково-педагогічного експерименту / Г. П. Лаврентьева, М. П. Шишкіна. – К. : ПТЗН, 2007. – 72 с.
30. Левицька Н. С. Аналіз індивідуально-психологічних характеристик економічної соціалізації майбутніх фахівців соціальної сфери / Н. С. Левицька // Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія. – 2016. – № 2 (8).– С. 105-114.
31. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2
32. Лошков Виталий http://webinary.com.ua/publ/stati_dlja_kazhdogo/klientoorientirovannost_v_chem_sut/6-1-0-1298

33. Лучков В. Что такое клиентоориентированность / В. Лучков [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>
34. Максименко С. Д. Психологія в соціологічній та педагогічній практиці: методологія, методи, програми, процедури. Навч. посіб. для вищої школи./ С. Д. Максименко. – К.: Наукова думка. – 1999. – 216 с.
35. Максименко С. Д., Носенко Е. Л. Експериментальна психологія. Підручник. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 360 с.
36. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.strategy.com.a/Articles/Content?Id=1478>
37. Мозгова Г. В. Впровадження системи маркетингу партнерських відносин на промисловому підприємстві / Г. В. Мозгова, Т. А. Петросян // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Економічна. - 2014. - № 1118, вип. 88. - С. 91-97. 44
38. Моляко В.О. Психологічна готовність до творчої праці / В.О. Моляко. – К.: Знання, 1989. – 48 с.
39. Моргун В. Ф., Тітов І. Г. Основи психологічної діагностики. Навч. посібн. – К.: Видавничий дім «Слово», 2009. – 464 с.
40. Москальова А. С. Методи психодіагностики в навчально-виховному процесі: Навч. посіб. /А. С. Москальова, М. В. Москальов. – К.: 2014. – 360с.
41. Орлова М. А. Зарубіжний досвід оцінки та відбору персоналу, або як потрапити на роботу в іноземну компанію // Молодий вчений. - 2011. - №12. Т.1. - С.170-174.
42. Панов Д. Королей сервиса надо выращивать самим // Персонал-Микс. – 2006. –№ 7–8. – С. 18.
43. Панок В. Основи практичної психології / В.Панок, Н.Чепелева, Т.Титаренко. – К.: Либідь, 2001. – 534с.
44. Пашукова, Т. І. Практикум із загальної психології / Т. І. Пашукова, А. І. Допіра, Г. В. Дьяконов / за ред. Т. І. Пашукової, – К. : «Знання», 2000. – 203 с.

45. Питерс Т. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман ; [пер. с англ. ; общ. Ред. И вступ. Ст. Л. И. Евенко]. – М. : Прогресс, 1986. – 423 с.

46. Половинко В. С., Сазонова М. Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография. – Омск: Издво Ом. гос. ун-та, 2008. – 256с

47. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства // Бізнес Інформ. – 2017. – №1. – С.308–313.

48. Ржевський Г. М., Процик Л. С.. Актуальні проблеми психологічного забезпечення професійної діяльності: вузівська науково-практична конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (10 листопада 2014 р.): тези доп. / – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 436 с.

49. Ржевський Г. М. Теоретико-методологічні підходи до проблеми становлення професійної діяльності в психології / Г.М. Ржевський // Вісник. Збірник наукових статей Київського міжнародного університету. Серія : Психологічні науки. – 2006.–Вип. 9. – С. 154– 161.

50. Рижковський Б.Н. Коли клієнт голосує грошима // Управление компанией. - 2005. - № 7. - С. 42-45.)

51. Рувенный И.Я. Клиентоориентированный подход к развитию организации / И.Я. Рувенный // Альманах современной науки и образования. – Тамбов: Грамота, 2015. - №6. – С. 132-135

52. Рябоконт Н.П. Система реалізації страхових продуктів: дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / Н.П.Рябоконт. – К., 2014. - 234с.

53. Сабан М.В. Мотивація працівників та її значення для ефективної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / М.В. Сабан // Мотивація праці. – 2011.–Режим доступу:

http://www.rusnauka.com/13_NMN_2011/Economics/10_86212.doc.htm.

54. Серых Е.О. Клиентоориентированность, в чем суть? [Електронний ресурс] / Е. О. Серых // Персонал 2008: проблемы, перспективы, развитие. –

Новокузнецк, 2008. URL: <http://obrazovanie9.ru/articles/389-client-orientationwhatsup.html>

55. Сливоцький А. Дж. Мистецтво творення попиту: як передбачати прагнення покупців перекл. з англ. / А. Дж. Сливоцький – Львів: Видавництво Українського католицького університету 2012. – 408 с.

56. Татенко В. О. Соціальна психологія впливу : [моногр.] / В. О. Татенко. – К. : Міленіум, 2008. – 214с.

57. Харский, К. Клиентоориентированность как она есть / К. Харский //Управление сбытом. - 2007. — № 3. - С. 34,

58. Хлебович, Д. И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения [Текст] / Дарья Игоревна. Хлебович // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2012. – № 3. – С. 170–184.

59. Челенков, А. Клиентоориентированный подход в маркетинге взаимоотношений [Текст] / А. Челенков, Т.. Сони́на // Маркетинг. – 2012. – № 1 (122). – С. 115–125.

60. Черкашин П. А. - Готовы ли Вы к войне за клиента- Стратегия управления взаимоотношениями с клиента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.read.in.ua/book91272/?razdel=4&p=1&s=%D7>

61. Шавровская М. М. Формування і оцінки клієнтоорієнтованості персоналу //Вісник. Серія: Економіка. 2011. №2. С.35-40.

62. Шемшученко Ю. С. Великий енциклопедичний юридичний словник. К.: ТОВ "Видавництво "Юридична думка". 2007. 992 с.

63. Шикунова Н. Нельзя заставить любить // Персонал-Микс. – 2006. – № 7–8.– С. 23.

64. Шинкарук В. І. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії імені Г. С. Сковороди / редкол.: (голова) та ін. – Київ: Абрис, 2002. – VI .– 742 с.

65. Шоул Дж. Первоклассный сервис [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://victorluchkov.ru/articles/chtotakoeklientoorientirovannost.html>

66. Шоул Д. Сервіс - це горизонт сучасного бізнесу // Маркетинг.pro. - 2007. - № 1-2 (28-29).
67. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник.– К.: Україна, 1994.– 399 с..
68. Яценко, О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності банків в умовах глобалізації фінансових ринків [Текст] / О. В. Яценко // Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 7 (186). – С. 103–112.
69. Как воспитать в сотрудниках клиентоориентированность [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delovoymir.biz/2013/07/09/kak-vospitat-v-sotrudnikahklientoorientirovannost.html>
70. Клиентинг и управление клиентским портфелем [Електронний ресурс]. — 2014. — №1. — Режим доступа: <http://www.grebennikoff.ru/product/10/>
71. <http://www.psuhologia.in.ua/images/dustan/ispl1.pdf>
72. <http://www.nekrasovspb.ru/doc/18tomas-kilmen.pdf>
73. <http://um.co.ua/7/7-10/7-103028.html>
74. https://mrybakov.ru/library/ca/ca_338/
75. <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/klientoorientovanist-osnovni-pryncypy.html>
76. <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/klientoorientovanist-osnovni-pryncypy.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Тестовий матеріал до тесту міжособистісних відносин Лірі

Перелік рис

1. Здатний до співробітництва, до взаємодопомоги.
2. Упевнений у собі.
3. Має повагу інших.
4. Не терпить, щоби ним керували.
5. Відвертий, щирий.
6. Скаржник.
7. Часто користується допомогою інших.
8. Шукає схвалення.
9. Довірливий і намагається радувати інших.
10. Любить відповідальність.
11. Справляє враження значущості.
12. Має почуття гідності.
13. Підбадьорливий.
14. Вдячний.
15. Злий, жорстокий.
16. Хвалькуватий.
17. Корисливий.
18. Здатен визнати свою неправоту.
19. Деспотичний.
20. Вміє наполягати на своєму.
21. Великодушний, поблажливий до недоліків.
22. Начальницько-владний.
23. Намагається опікувати.
24. Здатен викликати захоплення.
25. Надає можливість іншим приймати рішення.
26. Усе пробачає.
27. Лагідний.
28. Може проявити байдужість.
29. Безкорисливий.
30. Любить давати поради.
31. Залежний, несамостійний.
32. Самовпевнений, наполегливий.
33. Очікує захоплення собою від кожного.
34. Часто сумує.
35. На нього важко справити враження.
36. Товариський, поступливий.
37. Відвертий, прямий.
38. Озлоблений.
39. Любить підкорятися.

40. Розпоряджається іншими.
41. Критичний до себе.
42. Щедрий.
43. Завжди люб'язний у спілкуванні.
44. Поступливий.
45. Сором'язливий.
46. Любить турбуватися про інших.
47. Думає тільки про себе.
48. Легко погоджується з іншими.
49. Відгукується, коли просять допомоги.
50. Вміє розпоряджатися, наказувати.
51. Часто розчаровується.
52. Невблаганний, але неупереджений.
53. Часто сердиться.
54. Критичний до інших.
55. Завжди дружелюбний.
56. Сноб (судить людей за рангом і достатком, а не за особистими якостями).
57. Іноді недовірливий.
58. Дуже шанує авторитети.
59. Ревнивий.
60. Любить „поплакатися“.
61. Несміливий.
62. Образливий, прискіпливий.
63. Часто недружелюбний.
64. Владний.
65. Безініціативний.
66. Здатний бути суворим.
67. Делікатний.
68. Усім симпатизує.
69. Тямущий, практичний.
70. Сповнений надмірного співчуття.
71. Уважний і ласкавий.
72. Хитрий, обачливий.
73. Цінує думку оточення.
74. Гордовитий і самовдоволений.
75. Надміру довірливий.
76. Готовий довіритися кожному.
77. Легко соромиться.
78. Незалежний.
79. Егоїстичний.
80. Ніжний, м'якосердий.
81. Легко піддається впливу інших.
82. Поважний.

83. Справляє потрібне враження на оточення.
84. Добросердечний.
85. Охоче приймає поради.
86. Має талант керівника.
87. Легко потрапляє в халепу.
88. Довго пам'ятає образи.
89. Легко піддається впливу друзів.
90. Сповнений духу суперечності.
91. Псує людей надмірною добротою.
92. Занадто поблажливий до оточення.
93. Пихатий.
94. Прагне завоювати прихильність кожного.
95. Легко захоплюється, схильний до наслідування.
96. Охоче підкоряється.
97. З усіма погоджується.
98. Піклується про інших на шкоду собі.
99. Дратівливий.
100. Сором'язливий.
101. Надміру готовий підкорятися.
102. Дружелюбний, доброзичливий.
103. Добрий, вселяє впевненість.
104. Холодний, бездушний.
105. Прагне до успіху.
106. Нетерпимий до помилок інших.
107. Прихильний до всіх без винятку.
108. Суворий, проте справедливий.
109. Усіх любить.
110. Любить, щоби про нього піклувалися.
111. Майже ніколи і нікому не заперечує.
112. М'якотілий.
113. Інші думають про нього доброзичливо.
114. Впертий.
115. Стійкий та крутий, де треба.
116. Може бути щирим.
117. Скромний.
118. Здатний сам потурбуватися про себе.
119. Скептик.
120. В'їдливий, насмішкуватий.
121. Нав'язливий.
122. Злопам'ятний.
123. Любить змагатися.
124. Намагається ужитися з іншими.
125. Невпевнений у собі.

- 126. Намагається розрадити кожного.
- 127. Займається самобичуванням.
- 128. Нечутливий, байдужий.

Реєстраційний бланк до тесту міжособистісних методик Лірі

1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	8	9	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
5	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8
1	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9
7	9	9	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				

Ключ до тесту міжособистісних відносин Лірі

Номер и тенденцій	Номери з переліку рис
I	3,10, 11, 19, 20, 22, 24, 30, 33, 40, 50, 64, 83, 86, 105, 113
II	2, 12, 16, 28, 32, 47, 56, 69, 72, 74, 78, 79, 93, 104, 118, 123
III	5, 15, 17, 37, 52, 53, 54, 63, 66, 99, 106, 108, 115, 116, 120, 128
IV	4, 6, 34, 35, 38, 51, 57, 59, 60, 62, 88, 89, 90, 114, 119, 122
V	18, 27, 41, 44, 45, 48, 61, 65, 77, 96, 100, 101, 112, 117, 125, 127
VI	7, 8, 9, 14, 25, 31, 39, 58, 75, 82, 85, 87, 95, 110, 111, 121
VII	1, 36, 43, 55, 68, 71, 73, 76, 81, 84, 94, 97, 102, 107, 109, 124
VIII	13, 21, 23, 26, 29, 42, 46, 49, 67, 70, 80, 91, 92, 98, 103, 126

Запитання до методики Томаса-Кілмана на виявлення провідної поведінки в конфліктній ситуації

1. А. Иногда я предоставляю право решать проблему другим.
В. Я стараюсь подчеркнуть общее в наших позициях, а не обсуждать спорные моменты.
2. А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
В. Я пытаюсь учесть все интересы: свои и оппонента.
3. А. Обычно я твердо стою на своем.
В. Иногда я могу утешать других и пытаюсь сохранить с ними отношения.
4. А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
В. Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов противоположной стороны.
5. А. При выработке решения ищу помощи со стороны других.
В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.
6. А. Я пытаюсь не создавать себе репутацию неприятного человека.
В. Я пытаюсь навязать другим свою позицию.
7. А. Я пытаюсь отложить решение вопроса, чтобы иметь время тщательно его обдумать.
В. Я жертвую одними выгодами, чтобы получить взамен другие.
8. А. Обычно я твердо настаиваю на своем.
В. Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы.
9. А. Я чувствую, что различия в позициях не всегда стоят того, чтобы о них беспокоиться.
В. Я прилагаю некоторые усилия, чтобы повернуть дело на свой лад.
10. А. Я твердо настаиваю на своем.
В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы.
В. Иногда я могу утешать других и пытаюсь сохранить с ними отношения.
12. А. Иногда я избегаю занимать позицию, ведущую к конфронтации.
В. Я готов кое в чем уступить оппоненту, если он тоже мне уступит.
13. А. Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».
В. Я настаиваю на принятии моих условий.
14. А. Я излагаю оппоненту мои соображения и интересуюсь его идеями.
В. Я пытаюсь продемонстрировать оппоненту логичность и выгоду принятия моих условий.
15. А. Иногда я могу утешать других и пытаюсь сохранить с ними отношения.
В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.
16. А. Я стараюсь щадить чувства других.

В. Я пытаюсь убедить оппонента в выгоде принятия моих условий.

17. А. Обычно я твердо настаиваю на своем.

В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.

18. А. Я позволяю оппоненту придерживаться своего мнения, если ему от этого лучше.

В. Я согласен кое в чем уступить оппоненту, если он тоже кое в чем мне уступит.

19. А. Я пытаюсь сразу же, открыто, обсудить все интересы и спорные вопросы.

В. Я пытаюсь отложить принятие решения, чтобы иметь время тщательно его обдумать.

20. А. Я пытаюсь сразу же обсудить противоречия.

В. Я пытаюсь найти справедливое сочетание из выгод и уступок для каждого из нас.

21. А. При подготовке к переговорам я стараюсь учитывать интересы оппонента.

В. Я больше склонен к непосредственному и открытому обсуждению проблемы.

22. А. Я стараюсь найти позицию, находящуюся между позицией оппонента и моей.

В. Я настаиваю на своих интересах.

23. А. Очень часто я стараюсь удовлетворить все интересы, свои и оппонента.

В. Иногда я предоставляю право решать проблему другим.

24. А. Я стараюсь пойти навстречу оппоненту, если его условия слишком для него много значат.

В. Я пытаюсь склонить оппонента к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь продемонстрировать оппоненту логичность и выгоду принятия моих условий.

В. При подготовке к переговорам я пытаюсь учитывать интересы оппонента.

26. А. Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».

В. Я почти всегда пытаюсь удовлетворить все пожелания, как свои, так и оппонента.

27. А. Иногда я избегаю занимать позицию, ведущую к конфронтации.

В. Я позволяю оппоненту придерживаться своего мнения, если ему от этого лучше.

28. А. Обычно я твердо стою на своем.

В. При выработке решения я постоянно ищу помощи со стороны других.

29. А. Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».

В. Я чувствую, что различия в позициях не всегда стоят того, чтобы о них беспокоиться.

30. А. Я стараюсь щадить чувства других.

В. Я всегда стараюсь найти решение проблемы совместно с оппонентом

ПІДРАХУНОК БАЛІВ

**ДЛЯ З'ЯСУВАННЯ СТИЛЮ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ
ЗА МЕТОДИКОЮ ТОМАСА-КІЛМАНА**

Обведіть букви, які ви вже обрали, відповідаючи на питання

	Конфронтація	Співроб-во	Компром іс	Ухилен ня	Пристосува ння
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Сітка Томаса – Кілмена

