

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б.Д.Гаврилишина**

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

**МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА**  
**на тему**  
**УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ**  
**ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**  
**(на прикладі ТОВ “Crowdin”)**

Студент групи ММБм-11

Різник Ю.І.

---

*(підпис)*

Члени комісії \_\_\_\_\_

*(підпис) (прізвище та ініціали)*

---

*(підпис) (прізвище та ініціали)*

Тернопіль – 2017

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	5
1.1 Поняття та сутність управління клієнтоорієнтованістю персоналу.....	5
1.2 Міжнародний досвід підбору клієнтоорієнтованого персоналу .....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	18
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ “Crowdin” .....	18
2.2 Кадрова політики та оцінка клієнтоорієнтованості персоналу на ТОВ “Crowdin” .....	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “КРАВДІН”.....	31
3.1 Практичні рекомендації щодо вдосконалення методів та процедур управління персоналом ТОВ “Crowdin” в рамках клієнтоорієнтованого підходу.....	31
3.2 Шляхи підвищення мотивації персоналу ТОВ “Crowdin” в контексті клієнтоорієнтованого підходу.....	36
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

## ВСТУП

**Актуальність теми міждисциплінарної курсової роботи.** На сучасному етапі розвитку світової економіки в умовах все більшої глобалізації економічного простору міжнародні компанії знаходяться в постійному пошуку нових джерел конкурентних переваг. Показники продажів компаній залежать не тільки від постійного поліпшення якості виробленої ними продукції (наданих послуг) або реалізованої цінової, а також дистрибуційної політики, а й від відносин, що склалися у компаній з різними зацікавленими групами, в першу чергу, з діючими та потенційними клієнтами.

Сучасні дослідження показали, що компанії, які в своїй діяльності орієнтуються на потреби клієнтів, тобто, компанії, що демонструють “клієнтоорієнтовану поведінку”, є більш успішні, ніж компанії, що не надають цьому особливого значення.

Отож, встановлення, підтримка та розвиток стабільних і довгострокових відносин з клієнтами відіграє важливу роль в забезпеченні безперервності діяльності компаній і є одним з важливих джерел їх конкурентної переваги. Особливу роль в досягненні цієї мети відіграє персонал організації, так як саме він взаємодіє з клієнтами. Тому необхідність розпізнавати та розвивати у працівників компетенцію клієнтоорієнтованості є важливою і актуальною для будь-яких організацій. Цим і зумовлена актуальність теми дослідження.

Теоретичною та інформаційною основою написання міждисциплінарної курсової роботи становлять праці вчених економістів із дослідження питання клієнтоорієнтованості персоналу, матеріали періодичних видань. Особливу увагу клієнтоорієнтованому підходу стали приділяти в 90-х роках минулого століття. Такі автори як Б.Д. Джаворській, А.К. Коли, Д.С. Нар-вер, С.Ф. Слейтер Дж. Щоул і ін. підкреслювали, що розуміння потреб клієнтів має бути одним з пріоритетних завдань організації. Розгляд клієнтоорієнтованості як ключової

компетенції персоналу та фактору конкурентоспроможності компанії здійснюється у працях таких вчених як Апенько С.М, Шавровської М. М, В.С. Половинко, Г.Г. Руденко, Л.Н. Семеркової, Л.М . Спенсера і С.М. Спенсера, А.В. Стадник, С. Уїддета і С. Холліфорда та інші.

**Метою міждисциплінарної курсової роботи є оцінка клієнтоорієнтованості персоналу ТОВ “Crowdin” і розробка рекомендацій щодо її підвищення.**

Відповідно до зазначеної мети виникає необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність поняття управління клієнтоорієнтованістю персоналу;
- вивчити міжнародний досвід підбору клієнтоорієнтованого персоналу;
- проаналізувати фінансово-організаційну діяльність ТОВ “Crowdin”;
- здійснити комплексну оцінку кадрової політики та клієнтоорієнтованості персоналу на ТОВ “Crowdin”;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління клієнторієнтованість персоналом на досліджуваному підприємстві;
- запропонувати шляхи підвищення мотивації персоналу підприємства в контексті клієнтоорієнтованого підходу.

**Об’єктом** міждисциплінарної курсової роботи є система управління персоналом підприємства.

**Предметом** міждисциплінарної курсової роботи є теоретичні та прикладні аспекти управління персоналу на основі клієнтоорієнтованого підходу.

У ході реалізації дослідження ми використовували такі методи, як порівняльного опису, аналізу, синтезу, вимірювання та ін.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття, сутність та види клієнтоорієнтованості персоналу

Клієнтоорієнтований підхід останнім часом стає провідною парадигмою ведення бізнесу. Це пов'язано з тим, що унікальні конкурентні переваги, про які всі говорять, стає досить складно створювати за рахунок нових технологій, за рахунок асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін, так як все це можна швидко скопіювати. А ось ставлення до клієнта скопіювати набагато складніше. Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. Це в свою чергу призводить до збільшення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових, а відповідно до зростання прибутковості та довгострокового процвітання підприємств. У зв'язку з цим стає актуальним відстеження вимірювання потреб клієнтів, приділення уваги підвищення споживчої цінності продукції і послуг, навчання персоналу орієнтованості на клієнта [1, с.308].

В загальному, клієнтоорієнтованість – концепція, яка проголошує першість принципів задоволення потреб клієнтів, відповідності їх очікуванням, передбачення їх бажань при здійсненні всіх напрямків організаційної діяльності [2]. Але не варто забувати, що мова йде про бізнес, а не про благодійність, тому більшість авторів акцентують увагу, на тому що задоволення потреб клієнта потенційно має призвести до повторних продажів та отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді.

Таким чином, *клієнтоорієнтованість* – це здатність організації отримувати *додатковий* прибуток за рахунок глибокого розуміння і ефективного задоволення потреб клієнтів. В іншому випадку створюється тільки видимість клієнтоорієнтованості.

Суб'єктами, що реалізують клієнтоорієнтований підхід в організації, є її персонал. Неможливо стати клієнтоорієнтованою організацією без формування відповідних підходів роботи співробітників з клієнтами.

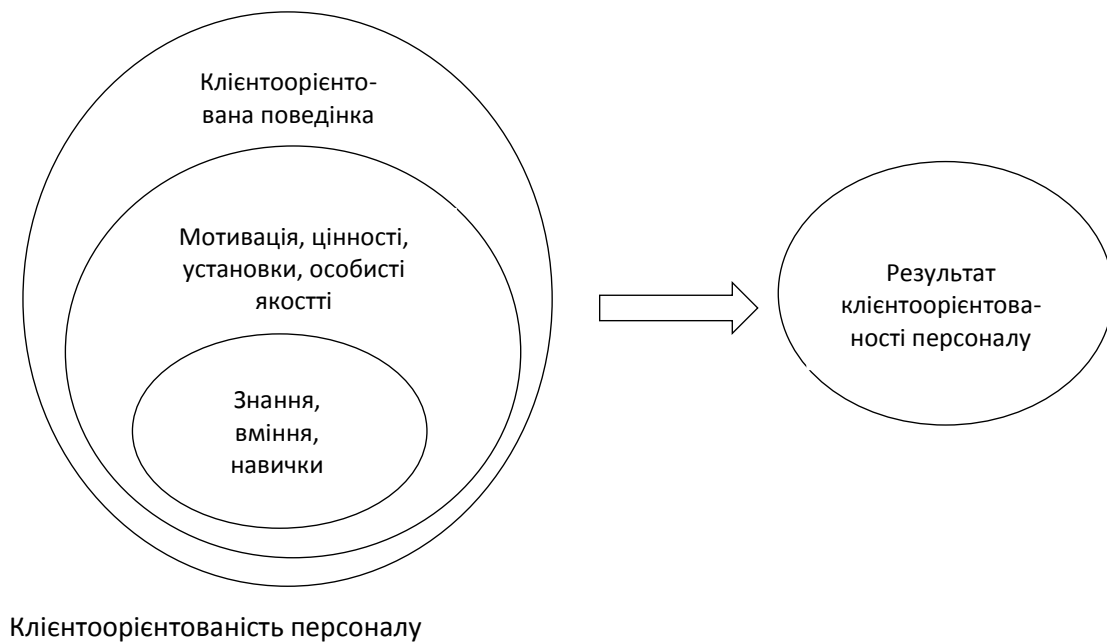
На жаль, в літературі немає чіткого визначення клієнтоорієнтованості персоналу. Наприклад, Д. Панов каже, що “клієнтоорієнтованість персоналу – це коли клієнт пішов задоволеним. Задоволення клієнта залежить від найменших дрібниць, а саме як тебе зустріли, як посміхнулися, як обслужили, який навколо був інтер'єр, як виглядають інші відвідувачі і персонал, яка музика грає та інше” [3, с. 7]. Н. Шикунова зазначає, що “клієнтоорієнтований персонал – це той персонал, основним для якого є цінність клієнта” [4]. Дж. Шоул також не пропонує визначення, він пише про те, що “клієнтоорієнтовані співробітники – ті, які люблять і поважають людей, а також володіють такими якостями, як моторність, товарицькість, ентузіазм” [5, с.28]. Тобто вчені відзначають деякі характеристики персоналу і його поведінки, результати певної поведінки, але не дають точного визначення клієнтоорієнтованості персоналу.

Узагальнюючи всі погляди авторів, клієнтоорієнтованість персоналу можна визначити як сукупність знань, умінь, навичок, які, завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям співробітників, сприяють певній поведінці і встановленню та підтриманню відносин з клієнтами для отримання необхідного результату. [6, с.10].

Розглянемо основні елементи, що розкривають сутність поняття клієнтоорієнтованості персоналу. Модель клієнтоорієнтованості персоналу подано на рис.1 [7, с.52].

*Знання*, в найзагальнішому сенсі, – це обізнаність про що-небудь, придбана з досвіду. Так, клієнтоорієнтований персонал повинен знати основні

принципи роботи з клієнтами, технологію обслуговування клієнтів, методи встановлення і підтримання відносин.



**Рис.1.1. Модель клієнтоорієнтованості персоналу**

*Джерело: [7]*

*Уміння* – елементи діяльності, що дозволяють що-небудь робити з високою якістю, наприклад, точно і правильно виконувати яку-небудь дію, операцію, серію дій і операцій. Наприклад, для персоналу, що займається продажами, в рамках клієнтоорієнтованості можна виділити п'ять основних умінь: встановлення контакту, з'ясування потреби, робота з запереченнями та претензіями, завершення контакту.

*Звичка* – професійна дія, сформована шляхом повторення, що характеризується високим ступенем освоєння, автоматизацією, майстерністю. Так, у встановленні і підтримці взаємин з клієнтами важливим є навик активного слухання, використання техніки “малої розмови” та ін.

*Особисті якості*, як відзначають В.С. Половинко і М.Г. Сазонова, обумовлюють успішність у досліджуваній діяльності і дозволяють виконати певні дії або формувати необхідну поведінку [8, с. 86]. Наприклад, для

клієнтоорієнтованості персоналу важлива комунікабельність, стресостійкість, гнучкість, оперативність та ін.

*Мотивація* – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація відіграє особливу роль в клієнтоорієнтованості персоналу, оскільки співробітник може мати необхідні знання, вміннями і навичками, але не виявляти їх. Так, якщо продавець в магазині не вітається і не посміхається клієнту, це абсолютно не означає, що він не вміє цього робити. Можливо, він не розуміє, навіщо це потрібно і зовсім не зацікавлений бути привітним з відвідувачем.

Поряд з мотивацією важливу роль відіграють цінності співробітників. *Цінності* можна розглядати як уявлення суб'єкта про головні і важливі цілі життя і роботи, а також про основні засоби досягнення цих цілей. Цінності формуються під впливом зовнішнього середовища, і саме тому клієнтоорієнтовані компанії особливе значення надають їх опису та підтримці через певні механізми. Наприклад, в авіакомпанії ANA кожен працівник запрограмований на створення атмосфери захоплення, тому що, відчуваючи саме ці почуття, клієнт постійно буде користуватися її послугами і рекомендувати своїм знайомим робити аналогічно.

*Клієнтоорієнтованої поведінка* – сукупність дій і вчинків персоналу, що володіє певними рисами, які спрямовані на встановлення і підтримання відносин з клієнтами для отримання необхідного результату як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Підкреслимо, що персонал може володіти всіма необхідними знаннями про продукт, вміннями і навичками, але якщо він не направляє їх на задоволення потреби конкретного клієнта, то ймовірність вибудувати необхідні з ним взаємини зменшується.

Клієнтоорієнтованим можна назвати такий персонал, який:

1) володіє знаннями про типи і переваги клієнтів організації, про особливості пропонованих послуг, про технології реалізації послуг та ін .;



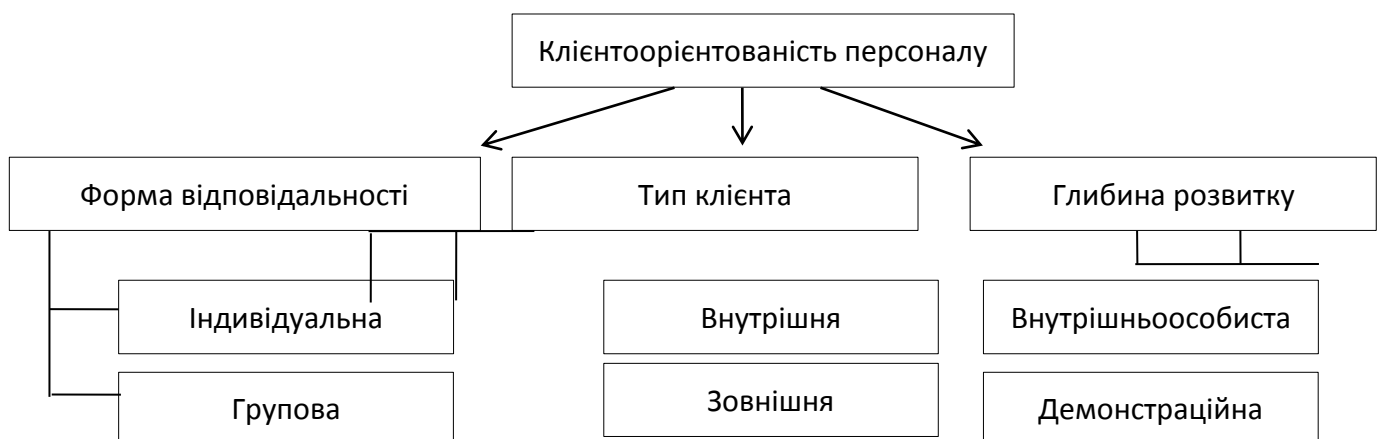
2) має розвинені навички і мотивацією до швидкого і гнучкого виявлення і задоволення запитів фактичних і потенційних клієнтів;

3) має здібності розпізнавати і враховувати індивідуальність кожного клієнта;

4) своєю поведінкою формує і підтримує довгострокові відносини з клієнтами, орієнтуючись як на інтереси клієнта, так і на економічні цілі організації.

В кінцевому рахунку, дана сукупність характеристик персоналу, відповідність поведінки персоналу стандартам якості обслуговування і особисте усвідомлення кожним працівником важливості орієнтації на клієнта дозволяють організації розраховувати на довгостроковий стійкий прибуток.

Характеризуючи види клієнтоорієнтованості персоналу, то її можна розглядати в трьох аспектах (рис. 1.2).



**Рис.1.2 Класифікація видів клієнтоорієнтованості персоналу**

*Джерело: [9]*

1) в залежності від типу клієнта: внутрішня і зовнішня [9, с.93]. Зовнішні клієнти – особи, які не входять до складу організації, але які отримують у неї товари та послуги, які призначені до продажу. Внутрішні клієнти – всі ті члени організації, від яких залежить її робота і яких необхідно забезпечувати засобами для виконання поставлених завдань.

У клієнтоорієнтованої організації важливо враховувати як внутрішніх клієнтів, так і зовнішніх. Наприклад, щоб поставити продукт або надати послугу з дотриманням узгоджених технічних умов в обумовлені терміни, може знадобитися участь цілого ланцюжка співробітників, кожен з яких буде задовольняти потреби своїх колег в низхідному ланцюжку. Їх внутрішні відносини за своєю природою є відносинами клієнт – постачальник. Прояв поваги, передача бездоганної роботи рішуче необхідні, щоб клієнт міг отримати бездоганне обслуговування з першого разу. Обслуговування, яке в кінцевому рахунку надається клієнтові, часто залежить від “неафішованого обслуговування” – взаємного обслуговування членів організації.

Говорячи про взаємозв'язок двох видів клієнтоорієнтованості персоналу, відзначимо, що якщо між бізнес-процесами існує залежність, то співробітник зможе запропонувати зовнішньому клієнту тим більш досконале обслуговування, чим якісніше його самого обслуговують колеги. В цьому випадку, навіть якщо працівник не працює з зовнішніми клієнтами, він забезпечує підтримку того персоналу, який безпосередньо контактує з ними.

2) від форми відповідальності: індивідуальна і колективна. При індивідуальній клієнтоорієнтованості якість обслуговування залежить тільки від одного співробітника, зокрема, від того, як він взаємодіє з зовнішнім або внутрішнім клієнтами. При колективній клієнтоорієнтованості задоволеність клієнта залежить від того, як буде працювати ланцюжок співробітників, хоча безпосередній контакт здійснюється тільки з одним працівником. У цьому випадку якраз буде важлива якість взаємного обслуговування членів організації. Наприклад, при оформленні кредиту в банку клієнт стикається з колективною орієнтованістю на клієнта, так як на якість роботи кредитного експерта впливає те, як швидко дасть відповідь служба безпеки, проведуть оцінку застав фахівці за ризиками і т. д.

Однак необхідно розуміти, що навіть в разі колективної відповідальності, коли на поверхню спливають помилки в процесах, що протікають в відсутності

зовнішнього клієнта, поведінка співробітників, які зустрічаються віч-на-віч зі споживачем, є вирішальним в тому сенсі, чи буде клієнт цим незадоволений або, навпаки, незважаючи на помилки, залишиться задоволений компанією і обслуговуванням.

3) від глибини розвитку: внутрішньоособова і демонстраційна [10].

Під внутрішньоособовою клієнтоорієнтованістю пропонується розуміти клієнтоорієнтованість, розвинену на рівні цінностей працівника, відображену в його провідних мотивах і установках, а також яка проявляється в поведінці. Поняття демонстраційної клієнтоорієнтованості робить акцент на прояві її в запропонованій регламентами поведінці без підкріплення відповідними установками, цінностями і мотивами.

Наведені класифікаційні групи видів клієнтоорієнтованості допомагають, з одного боку, більш глибоко розглянути сутність поняття клієнтоорієнтованості персоналу, з іншого боку, дають орієнтири підприємствам і організаціям у виборі пріоритетних для них видів клієнтоорієнтованості та розроблення програм заходів по їх формуванню.

Управління клієнтоорієнтованістю персоналу — це сукупність заходів, щодо підбору, адаптації, мотивації та розвитку компетенції “клієнтоорієнтованості” в працівників з метою кращого задоволення потреб клієнтів та збереження довгостроковий партнерських відносин з ними.

Вибір на користь розвитку певного типу клієнтоорієнтованості персоналу повинен відбуватися з урахуванням особливостей конкретних організацій. Наприклад, в організаціях з тісними взаємозв'язками між бізнес-процесами, необхідно особливу увагу приділяти внутрішній клієнтоорієнтованості, тоді як в організаціях сфери послуг пріоритетною є зовнішня клієнтоорієнтованість.

## **1.2. Міжнародний досвід підбору та управління клієнтоорієнтованістю персоналу**

Інтерес до підбору клієнтоорієнтованого персоналу обумовлений тим, що саме ця HR-практика є однією з критично важливих умов для забезпечення клієнтоорієнтованості і успішних бізнес-результатів компанії в цілому. Підбір неправильного персоналу може мати негативний вплив на ефективність організації, більше того, ситуацію, що склалася буде досить складно виправити.

Професійні психологи і фахівці з персоналу ( HR), які керують процесом відбору, користуються строго засекреченими до певного моменту методиками, невідомими навіть лінійним і безпосереднім керівникам, які підключаються до процедури лише на заключному етапі співбесіди, хоча саме їм належить вирішальне слово у виборі конкретного працівника

Формально, розглядаючи процес підбору клієнтоорієнтованого персоналу, можна виділити наступні етапи:

1) створення профілю посади і розміщення інформації про вакансії на відповідному ресурсі (наприклад, в мережі Інтернет на сайті роботодавця, в друкованому виданні та ін.);

2) відбір кандидатів по резюме, аналіз їх анкетних даних;

3) оцінка кандидатів на етапі відбору за допомогою тестування, інтерв'ю, ассесмент-центру та вибір найкращого кандидата;

4) введення нового співробітника в процес праці / проведення заходів по адаптації нового співробітника [11, с.42].

На додаток до вищезазначених етапах підбору клієнтоорієнтованого персоналу важливо відзначити комплекс заходів (таких як презентації компаній у вузах, ярмарки вакансій, публікації інтерв'ю з співробітниками компаній в засобах масової інформації і т. д.) по залученню клієнтоорієнтованого персоналу і формування привабливого іміджу роботодавця для цільової аудиторії. В рамках вищевказаних заходів компанії можуть інформувати своїх потенційних

кандидатів про вакантні посади, про особливості своєї корпоративної культури, приділяючи при цьому достатню кількість уваги суті клієнтоорієнтованого підходу, що реалізується даними компаніями. Таким чином, формування у кандидатів досить хорошого уявлення про ринкової орієнтації компанії вже на етапі підбору співробітників грає важливу роль у формуванні клієнтоорієнтованого персоналу.

До проведення першого інтерв'ю з кандидатами на заміщення вакантних посад в компанії співробітники служб по роботі з персоналом нерідко вдаються до використання завдань, що дозволяють оцінити рівень клієнтоорієнтованості кандидатів, а також передбачити їх поведінку в різних ситуаціях. Завдання зазвичай розробляються організаціями-роботодавцями (іноді у співпраці зі спеціалізованими консалтинговими компаніями) за допомогою виявлення і вивчення компетенцій, умінь, навичок. За основу зазвичай береться поведінку співробітників, які демонструють найвищі стандарти обслуговування клієнтів [12, с. 5].

Співбесіда і тестування зазвичай об'єднуються в один етап і мають на меті встановити відповідність кандидата встановленим вимогам. Сучасні методи проведення співбесіди в іноземних компаніях сильно змінилися за останній час. Претендентам пропонують пройти цілий ряд різних письмових тестів. Це можуть бути і рольові ігри, що симулюють процес прийняття рішень, що вимагають від кандидатів нестандартних рішень і волевиявлень. Професійні психологи, які беруть участь у співбесіді, часто намагаються виявити приховані якості кандидатів: наскільки він креативний, чи володіє якостями лідера, наполегливий чи в досягненні поставленої мети, як буде вести себе в екстремальній ситуації, під тиском, і, взагалі, чи впишеться в корпоративну культуру даної компанії. Роботодавцю завжди важливо зрозуміти, на підставі яких критеріїв і цінностей здобувач буде найімовірніше приймати рішення. Результати тестування та співбесіди скрупульозно аналізуються, і на цій підставі робиться висновок про компетентність кандидата на посаду.

На сьогоднішній день в міжнародній практиці методи підбору клієнтоорієнтованого персоналу можна розділити на індивідуальне інтерв'ю та assessment center.

Індивідуальне інтерв'ю зазвичай використовується для посад середнього рівня або одиничних вакансій. Тоді при оцінці компетенцій клієнтоорієнтованості претендента можна використовувати такі методи:

**Таблиця 1.1**

**Методи оцінки компетенцій клієнтоорієнтованості в ході інтерв'ю**

<b>Поведінковий індикатор</b>	<b>Способи оцінки в ході інтерв'ю і групових зустрічей</b>
Здатність зібратися, навіть при високому ступені втоми	Тест на перемикання уваги (закреслення літер)
Самоконтроль з гостем. Здатність переключатися з негативних емоцій на позитивні	Стресове інтерв'ю, елементи провокації
Прямий погляд, легке встановлення контакту з незнайомими людьми	Оцінка в ході рольової гри, в ході особистого спілкування з фахівцем з підбору та ін.
Позитивна реакція на будь-яке прохання / побажання гостя, готовність виконати прохання не замислюючись, чия це робота і чому це побажання у гостя виникло	В ході рольових ігор або тренінгів. Наприклад, впустити ковпачок ручки, простежити, чи захоче кандидат за своєю ініціативою вам допомогти
Здатність до імпровізації, до відповіді на будь-який нестандартний питання	Скласти список нестандартних питань і попросити кандидата відповісти на них. Можливий метод «незакінчених пропозицій»
Рухається і реагує на ситуацію швидко, здатний до швидкого сервісу	В ході рольових ігор та ін.

Джерело: [13]

При необхідності масового підбору клієнтоорієнтованого персоналу найбільш ефективний Assessment centre. В АС беруть участь не більше 12-15 претендентів. В експертну групу, зазвичай, входять: менеджер по персоналу і

безпосередній керівник кандидатів (директор магазину, директор ресторану, начальник відділення). Вони виставляють суб'єктивні оцінки після кожної справи.

Вправ зазвичай не більше 4. Це займає оптимальний час, за який ні експерти, ні претенденти на посаду не втомляться, і результати співбесіди будуть валідними. (Приклад вправи: до вас прийшов незадоволений клієнт з бракованим товаром і кричить на весь магазин. Ви вибираєте з команди незадоволеного клієнта і продавця і програєте в реальному часі ситуацію). Далі комісія проставляє в заздалегідь підготовлений бланк оцінки (табл.1.2).

**Таблиця 1.2**

**Бланк оцінки кандидата**

<b>Прояв поведінки</b>	<b>Кандидат 1</b>	<b>Кандидат 2</b>	<b>Кандидат 3</b>
Уважно слухає клієнта, не перебиває			
Спокійно відповідає на питання, усміхається			
.....			
Сума балів			

Джерело: [13]

Шкала оцінки (0-10 балів), де 10 - перевершує очікування, 0 - абсолютно не демонструє клієнтоорієнтованість. Після цього експерти підбивають оцінки і вибирають кращого за балами.

Особливого інтересу заслуговує практика залучення клієнтів компанії в процес підбору її персоналу. Наприклад, в контексті В2С взаємодії представники цільових груп клієнтів ресторану можуть бути запрошені для прийняття участі в дегустації страв фіналістів конкурсу на заміщення вакантної посади шеф-кухаря даного ресторану [14, с. 65].

В подальшому оцінку клієнтоорієнтованості персоналу проводять:

- за результатами діяльності співробітників проводиться за допомогою показників “обсяг наданих послуг”, “кількість залучених клієнтів” та ін. Ці показники впливають на прибутки, отже, в першу чергу цікавлять компанію;

- шляхом виявлення непрямих показників, що характеризують взаємини з клієнтами в конкретних ситуаціях. Дана оцінка дозволяє отримати думку клієнтів, що дуже важливо для організації, але на ставлення клієнта до отриманих послуг впливає не тільки клієнтоорієнтованість персоналу, а й різні аспекти діяльності організації (цінова політика, менеджмент та ін.).

Варто відмітити, якщо на етапі підбору вам вдалося підібрати клієнтоорієнтований персонал, але якщо в ході роботи у всіх HR-процесах (мотивація, навчання, корпоративна культура) не підтримувати актуальність цієї компетенції, то всі сили будуть витрачені даремно. Тож потрібно приділяти увагу питанням подальшого розвитку та оцінки клієнтоорієнтованості співробітників під час всього періоду їх роботи в даній компанії.

Для того щоб новим працівникам було легше зрозуміти цінності відношення до клієнта, багато компаній прописують стандарти поведінки з клієнтами. Наприклад, в компанії Holiday Inn в Стандарті роботи з клієнтами прописано, що, “спілкуючись з гостем, працівник готелю повинен дивитися йому прямо в очі і посміхатися, при необхідності ставити конкретні питання і намагатися передбачати бажання гостя”.

Інший приклад: коли в черговий раз від клієнтів фірми, що спеціалізується на установці пластикових вікон, надійшла скарга на замірників, директор з розвитку бізнесу і HR-директор вирішив ввести строгий регламент спілкування з замовниками. У регламенті виявилися навіть такі правила: “в квартирі клієнта перевзутися, для чого мати при собі змінне взуття”, “вести розмову в доброзичливому тоні”, “входячи в квартиру, привітати господарів і посміхнутися, а коли роботи закінчені, попрощатися і знову обов'язково посміхнутися”. Після того, як з регламентом ознайомили всіх співробітників,



кількість скарг скоротилася. За рік вони зменшилися на 46%, а кількість повторних звернень від колишніх клієнтів зросла на 27% [15].

Багато компаній прописують також стандарти зовнішнього вигляду, наприклад, у стандарті роботи з клієнтами мережі готелів Marriott сказано, що “співробітниця повинні носити колготи тільки тілесного або чорного кольору, уникати яскравого макіяжу і педикюру, не надягати громіздких ювелірних прикрас. Чоловікам заборонено носити бороду і вуса”.

Після того як HR-служба при підтримці відділів продажів, просування, роботи з клієнтами складуть Стандарт обслуговування, організуються навчання. Наприклад, в компанії Interstate Managed Hotel Services, що управляє готелями Hilton, Стандартом роботи з клієнтами передбачено, що для співробітників щодня вранці проводяться 15-хвилинні тренінги. На цих тренінгах розігруються різні сценки з життя готелів. Скажімо, гостю знадобилося терміново виїхати з готелю. Далі обговорюються різні варіанти і вибирається найкращий.

Досить цікавим є досвід General Motors і Disneyland. Обидві компанії були сильно здивовані результатами опитування клієнтів, який провели один раз. General Motors хотіла зрозуміти, чому люди купують саме її автомобілі, і вважала, що відповіді будуть пов'язані з технічними характеристиками машин. Але все виявилось інакше [16]. На першому місці в переліку чинників, що викликають прихильність покупця, виявилася телефоністка, на другому – керівник відділу клієнтського сервісу, а на третьому – бухгалтерія, куди клієнти віддавали свій чек, коли забирали машину і оплачували різні технічні інспекції. Про сам продукт взагалі не було сказано ні слова!

Компанія Disneyland з'ясовувала, які чинники роблять клієнтів лояльними і підштовхують їх прийти в парк розваг ще раз. Найважливішим фактором, на подив ініціаторів опитування, люди вважають ввічливість прибиральників. Саме до них відвідувачі зверталися з питаннями, як потрапити в певну зону парку.

Підсумовую вище сказане, можна відмітити, що працівника можна навчити розуміти як працює певний продукт і змусити вивчити стандарти

обслуговування, але бути доброзичливим, відкритим, готовим допомогти – дуже важко. Оцінювати ці якості у кандидатів потрібно на вході в компанію. Тільки таким чином можна підібрати стоїть персонал, який буде обслуговувати клієнтів швидко і високоякісно

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **2.1 Загальна характеристика ТОВ “Crowdin” та його організаційної структури**

Українська компанія ТОВ “Crowdin” – веб-орієнтована платна платформа для управління перекладами та локалізацією програмного забезпечення, мобільних додатків, веб-сайтів, веб-додатків та суміжної документації. Платформа допомагає налагодити співпрацю між розробниками ПЗ та перекладачами, автоматизувати процес локалізації та спростити комунікації під час перекладу програмних продуктів.

До основних функціональних блоків платформи належать: сторінка профілю користувача, сторінка проекту, сторінка файлів проекту, налаштування проекту та безпосереднє середовище для перекладу, за принципом схоже на традиційні засоби автоматизованого перекладу (АП, англ. Computer-Aided Translation (CAT). Система дозволяє обирати найбільш зручну для кожного клієнта стратегію локалізації (скористатись послугами власних перекладачів, залучити до процесу волонтерів чи ж замовити професійні переклади у партнерських агенцій).

Для спрощення та автоматизації процесу управління локалізацією, компанія розширює свій функціонал, а саме підтримка інтеграцій (GitHub, BitBucket, Google Play, Android Studio і т.д.), консольної утиліти (CLI) та API

методів, пам'ять перекладів, QA check, In-context режим, управління версіями, скріншоти і т.д.

Створена у 2008 році програмістом Сергієм Дмитришиним, компанія здобула прихильність майже мільйона користувачів по всьому світу. Більш ніж 50500 програмних продуктів [17], що розробляються найрізноманітнішими компаніями використовують Crowdin, щоб керувати та перекладати свої проекти. Серед клієнтів Crowdin, такі компанії як Visma, Avast, Citrix, PrestaShop, MerdacoLible, Code.org, Huawei, Khan Academy, Ask.fm, Microsoft, Kickstarter тощо. Кількість реальних клієнтів Crowdin збільшується практично щодня, і це ж звичайно позитивно впливає на прибутковість підприємства. На сьогоднішній день, фінансовий стан компанії знаходить у хорошому стані. Більш детальний опис деяких фінансових показників подано у таблиці 2.1 [18].

**Таблиця 2.1**

**Показники діяльності ТОВ “Crowdin” за 2014-2015рр**

Показник	Розрахунок	Значенн		Висновок
		2014	2015	
Рентабельність активів,%	ЧП (збиток) / загальні активи	67,13	63,29	Рівень ризику: низький. Прибуток високий, запас міцності достатній.
Чиста маржа,%	Чистий прибуток (збиток) / виручка	10,18	9,69	Рівень ризику: низький. Прибуток високий, запас міцності достатній.
Боргове навантаження,%	Загальні зобов'язання / загальні активи	6,25	4,93	Рівень ризику: низький. Обслуговування існуючих боргів не обтяжує компанію, можна залучити нові борги.
Борги до власного капіталу,%	Загальні зобов'язання / власний капітал	6,67	5,19	Рівень ризику: низький. Обслуговування існуючих боргів не обтяжує компанію, можна залучити нові борги.
Коефіцієнт покриття ,%	Оборотні активи / поточні зобов'язання	1494,44	1653,64	Рівень ризику: низький. Ліквідність достатня, щоб сплачувати рахунки.
Активи, грн.	Загальні активи	До 100 000	200000 - 250000	Рівень ризику: середній. Компанія недостатньо велика, щоб мати дуже диверсифікований бізнес та займати велику ринкову частку.
Чисті продажі, грн.	Виручка	550000 - 600000	1,0 - 1,5 млн	Рівень ризику: середній. Компанія недостатньовелика, щоб мати дуже диверсифікований бізнес та займати велику ринкову частку.

Зростання продажів,%	$(\text{Вир } t - \text{Вир } t-1) / \text{Вир } t-1$	-	155,63	Рівень ризику: середній. Зростання продажів занадто швидке.
Зростання прибутку,%	$(\text{ЧП (3) } t - \text{ЧП (3) } t-1) / \text{П (3) } t-1$	-	143,45	Рівень ризику: середній. Зростання прибутку занадто швидке.

Джерело: складено автором за матеріалами з підприємства

Звичайно ж, добитися такого успіху підприємство не могло без професійної діяльності свого персоналу. На разі в компанії працює 37 молодих талановитих працівників віком 19-29 років. Організаційна структура подана на рис 2.1.

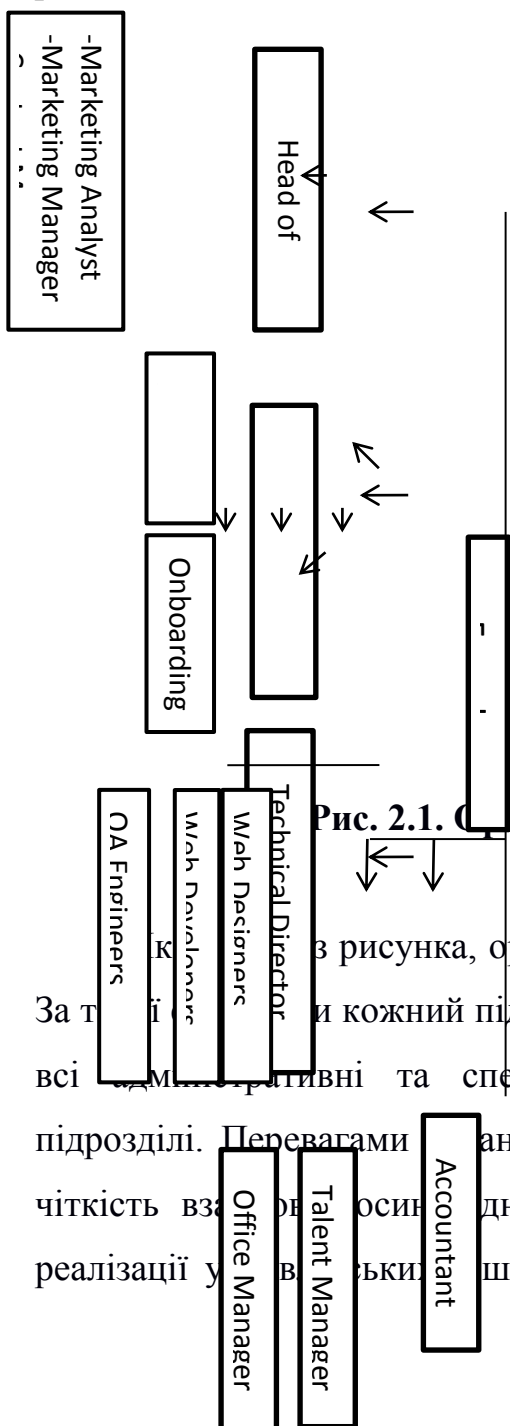


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ "Crowdin"

З рисунка, організаційна структура ТОВ "Crowdin" є лінійною. За т... і кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі... та спеціальні функції у відповідному структурному підрозділі. Перевагами організаційної структури управління лінійного типу є: чіткість вза... однозначність команд, оперативність підготовки та реалізації у... надійний контроль. Але керівник при цьому

має бути висококваліфікованим універсалом, здатним вирішувати будь-які стратегічні й поточні питання діяльності підпорядкованих йому відділів.

Підприємство очолює *директор*, який організовує всю роботу підприємства і несе повну відповідальність за його стан і діяльність перед трудовим колективом. Директор представляє підприємство в усіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає угоди, видає накази по підприємству, приймає і звільняє працівників, застосовує заходи заохочення, відкриває в банках рахунки підприємства.

Technical Director організовує роботу технічного відділу, визначає напрямки покращення продукту, налаштовує сервери, проводить деплої.

Йому підпорядковуються команди:

- Web Developers - написання коду для функціоналу сайту;
- QA Engineers дбають про якість програмного забезпечення, проводять його тестування для виявлення помилок у роботі та подальшого їх усунення;
- Web Designers розробляють зовнішній вигляд сайту, створюють макети, необхідні для подальшої верстки, ілюстрування контенту, обробка зображень для сайту та ін. “дрібниці”, які потрібні для того, щоб сайт був зручним і виглядав привабливо.

Customer Success team. На відміну від класичної служби підтримки, функції Customer Success не обмежуються вимірюванням тимчасових технічних питань. Місія CSM в тому, щоб постійно підтримувати зв'язок з клієнтом і та допомагати клієнту досягнути свої бізнес-цілі завдяки нашій платформі.

Супроводжуючи клієнта протягом усього життєвого циклу, CSM виконує наступні завдання:

- допомога в ознайомленні з функціональними можливостями платформи Crowdin;
- регулярний контакт з клієнтом для уточнення задоволеності продуктом, фіксації побажань щодо поліпшення;
- супровід клієнта при вирішенні технічних питань;

- надання необхідної навчальної інформації для глибокого розуміння принципів роботи з платформою CrowdIn.

Onboarding Manager відповідає за продажі на даному підприємстві, збирає клієнтську базу, налагоджує контакти, допомагає здійснити покупку.

Відділ *маркетингу* сформувався в компанії менше року тому і займається просуванням програмного продукту на обраних цільових ринках, а також просування самої компанії як колективу висококваліфікованих і досвідчених розробників. Маркетинг аналітики збирають та досліджують інформацію про стан цільового ринку, здійснюють пошук потенційних клієнтів та внесення даних про них в спеціальну базу даних. Контент-менеджер відповідає за наповнення контентом і підтримка в актуальному стані сайту компанії,

Office Manager забезпечує роботу в офісі, він займається всім, з чим пов'язане функціонування офісу, починаючи з поставки води і закінчуючи проектами на оновлення інтер'єру.

Talent Manager налагоджує зв'язки з певними компаніями, шукає нових працівників, проводить співбесіди, формує програми розвитку та мотивації працівників.

В компанії також працює бухгалтер-фрілансер, який підпорядковується виключно директору і займається організацією бухгалтерського обліку фінансової та господарської діяльності, взаємодіє з банківськими установами, складає баланс та веде фінансову звітність.

Кожний відділ в ТОВ "Crowdin" має адміністративно-господарську самостійність, тобто має право приймати і забезпечувати виконання відповідних управлінських рішень в межах своєї компетенції, визначеної для кожного підрозділу генеральним директором. Керівництво не обмежує, а навпаки сприяє самоврядуванню відділів. Таким кожен відділ має право вибрати найкращі для нього методи організації роботи, головне щоб це не заважало і сприяло досягненню цілей компанії.

Розподіл повноважень виконуються зверху вниз по східцях управління, де люди отримують потрібні права для прийняття самостійних рішень з деяких питань без їх обов'язкового узгодження з вищестоящими і нижчерозташованими рівнями.

Всі важливі управлінські рішення обговорюються з командою в межах конкретного відділу. Для обговорення глобальних проблем, організовується зустріч з представниками усіх відділів. Комунікації носять в більшості вербальний характер, для швидкості та зручності компанія користується корпоративним месенджером Slack.

Щодня в команди розробників відбувається обговорення поточних задач та шляхів вирішення поставлених завдань. Усі поточні задачі розробників відслідковуються в програмному забезпеченні Jira, так що будь-хто з компанії може відслідкувати прогрес виконання певного завдання. Також в кінці місяця, відбувається підбиття підсумків роботи, на яке запрошується всі працівників для того щоб кожен був в курсі актуальних змін в роботі компанії та безпосередньо платформи.

## **2.1. Кадрова політики та оцінка клієнтоорієнтованості персоналу на ТОВ “Кравдін”**

Кадрова політика ТОВ “Crowdin” спрямована на формування висококваліфікованого колективу працівників, що є одним з основних ресурсів і конкурентних переваг компанії. Розуміючи це, компанія прагне знайти найталоновитіших людей та все можливо сприяти їх подальшому розвитку у своїй сфері.

На разі у компанії працює 37 осіб. Порівняно з аналогічним періодом минулого року, чисельність працівників збільшилася на 18 осіб, тобто практично у 2 рази. Такий ріст кількості працівників зумовлений зміцнення позицій компанії на ринку та характеризує її подальше бажання розвиватися.

Колектив компанії досить молодий, середній вік працівників 24,5 років. Аналізуючи гендерну структуру працівників, можна відзначити переважаючу частку чоловіків - 73% (жінок відповідно - 27 %), що цілком характерно для даної сфери діяльності. Безпосередньою розробкою продукту компанії займаються 65% працівників.

Набір на роботу та подальше управління персоналом здійснюється на основі таких принципів кадрової політики:

- прийом на роботу талановитих працівників;
- відданість тому, чим ти займаєшся;
- заохочення саморозвитку;
- прозорість та відкритість;
- командна робота.

Політика найму співробітників в компанії CrowdIn відрізняється повною відсутністю будь-якої дискримінації, а перевага віддається не стільки досвідченим, скільки здібним співробітникам. Компанія пошановує відданість працівників та їх бажання ставати кращим у тому чим вони займаються. Тому компанія все можливо підтримує розвиток працівників у професійній сфері (організовує внутрішні програми навчання, відвідування тренінгів у бізнес-школах). Зростання професійності працівників відповідно винагороджується .

CrowdIn відкрито ставиться до своїх працівників. В типовій комп'ютерній компанії розробник-новачок отримує доступ до всього коду платформи практично з першого дня.

На щомісячних (у розробників – щотижневих) зборах робочого колективу працівники діляться всіма новини минулого тижня про зміну в платформі, напрями подальшого розвитку, про нові призначення, і - що найважливіше - протягом півгодини відповідають на будь-які питання від будь-якого співробітника на будь-яку тему. Можна запитати чи запропонувати що завгодно, будь-які нові ідеї особливо вітаються. Перевага такої відкритості - все в компанії знають, що відбувається. Регулярний обмін інформацією, внутрішні розсилки



новин або повідомлення від керівників компанії про важливі події, можливість обговорити будь-які працівників демонструють принцип відкритості.

Ці принципи дозволили створити команду, яка відображає інтереси як компанії, самих працівників, так і її клієнтів. CrowdIn і надалі продовжує шукати людей, які розділять її прагнення створити ідеальний інструмент для управління перекладами та вражати своїх клієнтів бездоганним користувацьким досвідом .

Як вже згадувалося раніше, прийняття на роботу працівників відбувається без жодної дискримінації, все залежить від того як людина проявить себе під час співбесіди, стажування, і наскільки цінності потенційного працівника відповідають цінностям компанії. В загальному, підбір працівників здійснюється у декілька етапів:

- 1) виявлення потреби у певній посаді та складання вимог до потенційного працівника. Далі – розміщення інформації про вакантну посаду;
- 2) аналіз резюме працівника;
- 3) якщо працівників підходить під задані вимоги, йому надсилаються тестові завдання;
- 4) в разі успішного проходження тестів, кандидати запрошуються на співбесіду;
- 5) безпосередня співбесіда, яка проходить з талант-менеджером та керівником відповідного відділу (зазвичай триває понад 1 год);
- 6) в інший день організовується ще одна співбесіда безпосередньо з директором компанії;
- 7) аналіз всіх співбесід та прийняття рішення про побільше стажування;
- 8) кандидати, які успішно пройшли співбесіду, проходять стажування (1 місяць);
- 9) завершальна співбесіда і визначення рішення про працевлаштування.

Компанія зацікавлена в професійності своїх працівників, тому здійснює заходи щодо їх розвитку. Так, компанія організувала безкоштовну програму навчання/стажування для розробників та тестерів ПЗ – CrowdIn Space.

Організатори пропонують [19]:

- знайомство з основними інструментами, практиками та підходами до розробки масштабних веб-служб;
- теоретичні знання та практичні навички розробки з PHP, JavaScript та базами даних MySQL;
- робота з системою контролю версій GIT, з хмарною платформою Amazon Web Services, службами й технологіями Redis, Elasticsearch та інше;
- опанування методології розробки проектів Scrum та навичка роботи в команді;
- відсутність встановлених годин роботи, а отже можливість самостійно коригувати свій час для навчання;
- отримання знань і досвіду роботи з реальними проектами і цікавими завданнями абсолютно безкоштовно;
- можливість проявити себе, навчитись працювати в команді та круто провести час в IT атмосфері.

Найталановитішим учасникам пропонується подальше проходження стажування. Таким чином, з однієї сторони, компанія готує працівників під свої потреби, а з іншою, допомагає студентам та просто зацікавленим людям, здобути безкоштовне навчання, плює у своєму резюме та отримати сертифікат як надійне підтвердженням здобутих знань та практичних навичок.

Своїм існуючим працівникам, компанія оплачує групові та індивідуальні заняття англійської, професійні тренінги та семінари. Також, директором завжди вітається бажання співробітників вчитися чомусь новому, будь-то нову мову програмування або управлінські навички, варто лишень знайти відповідний тренінг для себе, компанія вам його оплатить.

Для того, щоб працівникам добре працювалося, компанія створює сприятливі умови: адекватне ставлення до можливості відлучитися як на декілька годин в робочий час, так і на декілька робочих днів, можливість працювати з дому, що в цілому свідчить про довіру та впевненість керівництва у співробітниках. Також працівникам надається 24 дні оплачуваної щорічної відпустки, подарунки на день народження, виплати в разі народження дитини, оплачувані таксі.

Хочете запросити свого друга в Crowdin? Crowdin теж цього хоче, і якщо ваш друг підійде, ви отримаєте грошовий бонус.

Також компанія оплачує святкові вечірки (Дні народження, Новий рік, Halloween) і вартість костюмів для них.

Відновити сили працівники завжди можуть на кухні, де завжди знайдуться чай, кава, фрукти, свіже печиво та інші смаколики. В обідній час, чи ж після роботи, працівники можуть зіграти у пінг-понг, настільний футбол, різні стратегічні ігри (монополія, колонізатори, мафія і т.д). Крім того, місяць тому компанія почала орендувати ще й перший поверх офісного приміщення, де наразі проводять ремонти. Згідно з задумкою, туди перенесеться кухня, релакс-кімната, організують зручні мітинг-кімнати (індивідуальні та групові), душ, спортзал, пральня.

Характеризуючи матеріальну мотивацію праці, то можна відмінити, що у ТОВ “Crowdin” як і у будь-якій ІТ компанії, рівень зарплати вище середньостатистичної. Щопівроку проводиться аналіз заробітньої плати на ринку праці, та відповідне її підвищення для працівників компанії. Крім того, рівень зарплати залежить від професійності працівники, чим більш професійною, технічною і незамінною стає людини, тим вищою буде її заробітня плате. Таке зростання можливе навіть декілька раз на рік.

Говорячи про оцінку клієнтоорієнтованості працівників компанії, то в ідеалі всі співробітники повинні бути клієнтоорієтованими, так як кожен впливає на кінцевий результат. На разі, ТОВ “Crowdin” приділяє головну увагу

оцінці зовнішньої клієнтоорієнтованості, тобто тих працівників, які безпосередньо контактують з клієнтами, але саме відділу Customer Support.

Під час співбесіди, саме для цих співробітників аналізується наявність таких якостей, як:

- стійкість до стресів;
- комунікабельність;
- гнучкість мислення;
- лояльність до компанії;
- неконфліктність;
- орієнтація на результат;
- толерантність.

На практиці, клієнтоорієнтованість працівників вимірюється на основі оцінок та відгуків, які залишили клієнти. Під час отримання відповіді на свій емейл, клієнтам пропонується оцінити відповідь працівника Customer Success як Great (100), Okay (0), Not Good (-100) та залишити свій коментар.

З початку 2017 року спостерігається така статистика задоволеності клієнтів (табл. 2.2)

**Таблиця 2.2**

**Задоволеність клієнтів роботою працівників відділу Customer Success**

Місяць	Happiness Score <sub>(к-сть оцінок)</sub>			
	Андрій	Юля	Ольга	Михайло
Січень	93 <sub>(40)</sub>	90 <sub>(21)</sub>	90 <sub>(20)</sub>	90 <sub>(10)</sub>
Лютий	92 <sub>(26)</sub>	100 <sub>(31)</sub>	100 <sub>(39)</sub>	96 <sub>(23)</sub>
Березень	96 <sub>(26)</sub>	97 <sub>(35)</sub>	89 <sub>(37)</sub>	95 <sub>(21)</sub>
Квітень	90 <sub>(31)</sub>	96 <sub>(25)</sub>	89 <sub>(35)</sub>	100 <sub>(7)</sub>

Джерело: складено автором за матеріалами з підприємства

Як видно з даних таблиці, задоволеність клієнтів відповідями працівників, знаходиться на високому рівні. У свої коментарях клієнти найчастіше відзначають високу швидкість, ввічливість та корисність відповіді.

ТОП-коментарі від клієнтів подано нижче:

- *Answered my question crazy fast, sent me the appropriate link to fix the password issue I was having. No endless back and forth. Exactly what a CS experience should be. Wish all my correspondences with CS departments were this seamless.*
- *Thank you so much for your superb support. I used crowdin for my own company and now for a startup and I'll keep recommending it. One major reasons is you fast and professional support. Keep up the good work.*
- *That was the best support I ever received, it was super quick and the solution was splendid. I will definitely consider buying again and will recommend this service to coworkers and friends. Thank you very much!*
- *The support is really great and responds within minutes. Also solved my problem within the first mail, amazing!*
- *Actually cares about improving, and informing. Better than some other companies out there.*
- *Intelligent and personalised answer, it's perfect!*
- *Stellar support like always from Crowdin ;)*

На основі вищезгаданих оцінок від клієнтів виводиться Satisfaction rate of a question [20], який дає змогу оцінити на скільки задоволені клієнти вашим сервісом. Результати за січень 2017 подані в таблиці 2.3:

**Таблиця 2.3**

**Визначення Satisfaction rate of a question**

Місяць	CSR,%	Загал. к-сть	К-сть	К-сть	К-сть	Макс.можл.	Факт. загал.
--------	-------	--------------	-------	-------	-------	------------	--------------

		рейтингів	Great	OK	Not good	Значення	Значення
Січень	95,60	91	84	6	1	182	174
Лютий	98,74	119	117	1	1	238	235
Березень	97,48	119	115	2	2	238	232
Квітень	95,36	97	92	1	4	194	185

Джерело: складено автором за матеріалами з підприємства

Методика розрахунку проста і включає 3 етапи:

1. Визначення максимально можливого значення.

Кожному варіанту оцінки задоволеності присвоюється значення, починаючи з 0, що збільшується в залежності від кількості опцій:

- Not Good = 0
- OK Rating = 1
- Great = 2

Потім загальну кількість рейтингів множать на найвище числове значення оцінки (2). Таким чином, максимально можливе значення за січень 2017 становить:  $91 \cdot 2 = 182$

2. Визначення фактичного загального значення:

Кожне числове значення оцінки множиться на кількість. Результат додається:  $0 \cdot 1 + 1 \cdot 6 + 2 \cdot 84 = 174$

3. Визначення Satisfaction rate:

$$CSR = \text{фактичне значення} / \text{макс.можл.значення} = 174 / 182 = 95,6$$

Таким чином, компанія за до допомогою даного індексу може порівняти фактичну задоволеність сервісом з максимально можливим.

Як бачимо з проведених розрахунків та коментарів від клієнтів, зовнішня клієнтоорієнтованість працівників ТОВ “Кравдін” знаходиться на високому рівні і відіграє важливу роль в збереженні лояльності клієнтів компанії.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “CROWDIN”

#### 3.1 Практичні рекомендації щодо вдосконалення методів та процедур управління персоналом ТОВ “Crowdin” в межах клієнтоорієнтованого підходу

Висока клієнтоорієнтованість, що виявляється в ефективному обслуговуванні клієнтів, є конкурентною перевагою компанії, адже технології й маркетингові ходи без особливих зусиль можуть бути скопійовані конкурентами, а продублювати методику успішної взаємодії з клієнтами буде набагато складніше, оскільки вона розроблена для конкретної компанії і конкретного кадрового складу.

Уже на етапі підбору і прийому нових співробітників необхідно керуватися максимальним збігом корпоративних інтересів, культури і цінностей з інтересами, культурою і цінностями кандидатів.

Як уже згадувалося, обслуговування, яке в кінцевому рахунку надається клієнтові, часто залежить від “неафішованого обслуговування” – взаємного обслуговування членів організації. Тому керівництву ТОВ “Crowdin” рекомендуємо оцінювати наявність компетенції клієнтоорієнтованості не лише в претендентів, яку будуть безпосередньо взаємодіяти з клієнтами, а в усіх без винятку працівників.

Отримати максимально достовірне уявлення про наявність такої компетенції, як клієнтоорієнтованість, у претендента можливо, вивчаючи його минулий досвід за допомогою інтерв'ю за компетенціями. У працівників клієнтської підтримки можна запитувати про їхній досвід роботи з клієнтами, як вони діють з запереннями, чи гарно вони будуть працювати з клієнтами і чому вони вважають і т.д. Крім цього, на співбесіді допоможуть оцінити лояльність

до клієнтів ділові ігри з продажу вигаданого товару (ви в ролі покупця), кейси на подолання заперечень клієнта.

В іншим потенційних працівників можна поцікавитися наприклад, про критерії задоволеності клієнтів, цікавий і позитивний клієнський досвід, який вони отримали. Додатково їм можна запропонувати вирішити міні-кейс, наприклад: “Ви пише код програми, передати клієнту її потрібно вже через 3 хвилини. Ви впевнені в якості програми, але вже не встигаєте перевірити її на потенційні помилки в коді. Як ви поступите?”

В ході бесіди рекрутеру також необхідно спостерігати за тим, як веде діалог кандидат. Чи уважно він слухає питання, не перебиває, уточнює незрозумілі йому моменти або навпаки соромиться запитувати. У роботі з клієнтами важливо терпіння, тому, щоб оцінити наявність такої якості, можна навмисно затримати початок співбесіди і поспостерігати за поведінкою кандидата або питати одне і те ж кілька разів і відстежити його реакцію. Рекомендуємо також задавати більше запитань, які будуть спрямовані на з'ясування соціальних зв'язків претендента: скільки друзів, як відзначає свята, чи знає він своїх сусідів, чи бере участь в будь-яких ініціативах.

При відборі слід віддавати перевагу претендентам, які вміють і люблять працювати з людьми, які мають високий рівень стресостійкості, доброзичливості, що демонструє позитивний настрій і хорошу здатність до навчання, який вміє вирішувати проблеми і бажаючим підвищувати свій професійний рівень. Навчати працівника, який не володіє перерахованими вище якостями, марно.

Готовність до навчання і бажання пізнавати нове можна перевірити в такий спосіб. Керівник підрозділу запрошує до себе на бесіду стажера і перед цим кладе на стіл відкритий галузевий журнал, на розвороті якого надрукована цікава стаття, або рекламний буклет з інформацією про новий мега-популярний додаток написаний на мові програмування PHP (для програмістів), унікальна програма, яке допоможе відслідковувати вподобання клієнтів (для маркетологів)



і т.д. Тема і частина тексту повинні бути видні стажеру під час зустрічі. Людина, яка хоче розвиватися в своїй області, обов'язково відреагує на таку приманку і проявить інтерес. Якщо співробітник ніяк не відреагує на викладені матеріали, це буде свідчити про його незацікавленість і небажання сприймати нове.

Розвивати клієнтоорієнтованість персоналу найефективніше за принципом “Роби як я”. Якщо в компанії будуть транслюватися моделі комунікацій, спрямовані на покупців, то співробітники природним чином почнуть застосовувати ці схеми.

Додатково, можна показувати співробітникам фільми, в яких відображені різні варіанти взаємин представників компанії з клієнтами чи топ-10 прикладів чудового клієнського досвіду, якими ви просто захоплюєтесь. Потрібно переглядати зі співробітниками ці фрагменти і обговорювати поведінку представників компанії і клієнтів. Запитувати: “Як би Ви повели себе в такій ситуації?”. Відповідаючи на такі питання, співробітники розмірковують, переосмислюють свої підходи до роботи з клієнтами, сперечаються один з одним, роблять висновки та перейматимуть чужий досвід. Також, це допоможе краще зрозуміти цінності, які компанія підтримує і сформувані команду, яка дивиться в одному напрямку.

Крім того, потрібно пояснювати співробітникам, яку вигоду отримають вони разом з компанією, якщо будуть клієнтоорієнтованими. Цифри завжди дуже переконливі. Йдеться про дослідження, які показують, як прибуток компанії, її репутація залежать від того, як співробітники працюють з клієнтами. Зауважте, що і самі співробітники без досліджень на прикладі власних компаній помічають, як завдяки впровадженню клієнтоорієнтованості зростають продажі. Наприклад, Ольга Балагурова, керівник відділу з розвитку операційної діяльності групи компаній “Рольф”, констатувала: після того, як співробітники стали дотримуватися стандартів роботи з клієнтами, рівень продажів зріс на 10%, ефективність роботи персоналу збільшилася на 60%, частка компанії на ринку виросла, а кількість клієнтів, що повернулися досягла 100%.

Звичайно, не варто розраховувати тільки на те, що всі працівники будуть мати таку рису, як лояльність до клієнтів. Необхідно мати чітко вибудовану систему навчання, одним із завдань якої є розвиток і підтримка такої компетенції у персоналу.

Такі навчальні тренінги, як “Клієнтоорієнтоване обслуговування”, “Основи корпоративної культури” і т. д. допомагають швидше адаптуватися на новому місці і навчають стандартам роботи, прийнятим в компанії. Також вони дають можливість співробітникам дізнатися моделі ефективної комунікації, формувати цінність покупця, розвивати позитивне мислення і проактивну поведінку.

Що ж стосується відділу Customer Success, то для покращення ефективності їх роботи та для побудови довгострокових взаємовідносин з клієнтами, пропонуємо такі заходи:

1. Навчання нових працівників. Як тільки працівників приходить в відділ, то наразі нема спеціального ознайомчого курсу про роботу платформи, працівнику доводиться все дізнаватися самому в процесі роботи чи перечитуючи попередні емейли своїх співробітників. Для того, щоб ввести працівника в курс справи, варто:

- провести загальну демонстрацію платформи (таку як проводиться для клієнтів), таким чином, працівник краще зрозуміє для чого призначений кожний розділ платформи;

- зробити список найбільш частих питань від клієнтів та відповідей на них, таким чином новачок зможе швидше відписувати на типові листи і не витратити час на пошук відповіді;

- технічне навчання працівників. Оскільки багато питань від клієнтів пов'язані саме з технічною сферою, тому варто проводити окремі заняття стосовно роботи CLI, API, GitHub та BitBucket інтеграціями, робота в версіях. Таким чином, новачок зможе налаштувати їх у себе на комп'ютері і при потребі відтворити проблему клієнта і знайти вирішення для неї.

2. Підвищення рівня англійської та російської. Вся робота відділу Customer Success пов'язана із спілкування на іноземній мові. Швидкість та доступність відповіді, яку отримує клієнт впливає на рівень його задоволеності платформою і в кінцевому результаті впливає на те, чи буде клієнт на далі працювати з компанією (особливо у випадках якщо це дзвінок з потенційним клієнтом). Оскільки працівники через особливості свого робочого графіку, зазвичай не маю можливості відвідувати групові заняття англійської, то корисно було б організувати індивідуальні заняття для них (чого зараз нема), з метою кращого розвитку комунікативних здібностей та покращення правопису.

Зважаючи на те, що більша частина спілкування проходить у письмовій формі (емейли та чати, які вимагають негайної відповіді), працівникам корисно було б опанувати метод сліпого набору, щоб друкувати швидше та не витратити час на виправлення помилок.

3. Покращення ефективності відповідей. Для того, щоб зробити відповіді на емейли максимально доброзичливими та корисними, варто застосовувати peer-to-peer review, тобто до моменту відправки по можливості перевіряти відповіді своїх колег і за необхідності вказувати як можна зробити відповідь ще кращою, запропонувати альтернативи вирішення питання.

Для вирішення особливо складних і технічних емейлів, можна проводити колективне обговорення і пошук причини. Це допоможе зекономити час для менш технічних працівників, збільшить швидкість відповіді та в подальшому вже всі працівники будуть знати, що робити в такому випадку.

4. Покращення взаємодії між Customer Success і розробниками.

Швидкість відповіді на деякі листи залежить від роботи розробників (наприклад, в клієнта щось не працює -> розробники мають задачу виправити це своїй стороні -> після того як завдання завершено, менеджер може відписати). Оскільки в розробників, багато інших завдань, не завжди вони можуть оперативно відреагувати на те, що просить клієнт, тож відповідно йому доводиться довго чекати. Тому варто підвищувати важливість завдань, яку

створює відділ Customer Success (наприклад, позначати їх як Critical чи Highest) і працювати над ними з найвищим пріоритетом. Клієнти це цінують.

Крім того, клієнти часто мають рекомендації та ідеї як покращити платформу. На разі, такі листи позначаються тегом *improvement idea*. На жаль, часто такі ідеї не доносяться до розробників, тому залишаються без уваги. Розробники в свою чергу, не маю доступу до емейлів, які пишуть клієнти, той й не знають про всі ідеї, а лишень про ті, які їм повідомили менеджери.

Як рішення, варто було б створити додатковий канал в месенджері Slack, таким чином туди б записувались всі рекомендації від клієнтів. Розробники отримували б негайно сповіщення про них, тож змогли б оцінити корисність ідеї та прокоментувати її. Менеджери в свою чергу, могли б передати коментарі розробників безпосередньо клієнту. Це підвищить зворотній зв'язок та кількість реалізованих ідей.

5. Застосувати системи рейтингів для відділу Onboarding, а також на відповіді в чатах. Це допоможе отримати достовірну оцінку рівня задоволеності клієнтів.

6. Забезпечити 24/7 підтримку клієнтів за допомогою організації 3 робочої зміни і прийом на роботу ще 2 працівників.

Таким чином, реалізація вище зазначених рекомендацій по оптимізації роботи з клієнтами в сукупності з високою клієнтоорієнтованістю та відповідальністю працівників позитивно впливатимуть на клієнтську лояльність. В цілому, працівники будуть отримувати задоволення від своєї трудової діяльності, клієнти – від високої якості сервісу, а у компанії підвищиться клієнтська база і, відповідно, й прибуток.

### **3.2. Шляхи підвищення мотивації персоналу ТОВ “Crowdin”**

Процес формування клієнтоорієнтованості вимагає вирішення багатьох питань, що виникають при його реалізації, один з яких це мотивація персоналу.

Формування і реалізація стратегій клієнтоорієнтованості залежить від багатьох факторів, і основний з них - це робота базового персоналу, його взаємодія з клієнтами.

Очевидно, що тільки задоволений своєю роботою співробітник здатний демонструвати клієнтоорієнтовану поведінку. Поганий настрій або відсутність мотивації не сприяє якісному сервісу. Керівники провідних світових компаній вказували на необхідність внутрішньої клієнтоорієнтованості по відношенню до персоналу організації, оскільки персонал транслює на клієнтах зразки поведінки, прийняті всередині компанії. Таким чином, вибудовується логічна закономірність: задоволений персонал, забезпечуючи високий рівень сервісу для клієнтів, задовольняючи його потреби і створюючи основу для лояльних і відданих клієнтів, сприяє стабільному прибутку компанії.

Отже, мотивований співробітник виконує свої обов'язки з більшою самовіддачею, формуючи і розвиваючи взаємини з клієнтами, тим самим сприяючи підтримці позитивного іміджу компанії і отримання прибутку в довгостроковій перспективі. А рівень задоволеності співробітника виступає однією з головних умов його клієнтоорієнтованості.

Спираючись на практичний досвід, виділимо ряд факторів, що допоможуть підвищити мотивацію працівників ТОВ “Crowdin”:

- заробітна плата, яку прийнято вважати найпростішою і дієвою мотивацією праці. Для “айтішників”: рівень щомісячної матеріальної компенсації дійсно грає важливу роль. Близько 80% ІТ-фахівців, які збираються змінити поточне місце роботи і займаються активним пошуком нової, на співбесідах основною причиною такого пошуку називають низький (невідповідний ринку) рівень зарплати [21].

В ТОВ “Кравдін” кожен працівник має свою ставку заробітної плати, яка декілька раз на рік може зростати, якщо працівник активно себе покаже.

І хоча в компанії не оплачуються понаднормові години, співробітники працівники часто засиджуються на роботі чи працюють у вихідні, так як

розуміють, заради чого вони це роблять. Тому справедливо було б винагороджувати таку добровільну ініціативу. Наприклад, працівники могли б щомісяця складати “список добрих справ”, в який би вносили всі дрібні справи і нестандартні завдання, які вони виконували понад обов'язкової норми. Списки має оцінювати керівники відділу, самостійно ранжувати виконані завдання за рівнем значимості для компанії. В результаті, працівники могли б отримати щомісячний бонус до своєї фіксованої зарплати, і відповідно б це їх заохочувало ще більше старатися для компанії.

Працівникам відділу Customer Success, додатково можна вводити премії за роботу у вихідні дні, чи “Найбільшу кількість Great рейтингів за місяць”.

- Популярним додатком до зарплати є соціальний пакет. На сьогоднішній день в ТОВ “Crowdin” соціальний пакет не достатньо широкий. Іноземні компанії пропонують соціальні пакети, які можуть складатися з таких компонентів, як медичне страхування і страхування від нещасних випадків, мобільний зв'язок, обіди, фітнес, службовий ноутбук, домашній інтернет, компенсація навчання. Також багато компаній пропонують компенсувати витрати на проїзд і харчування, називаючи це компенсаційним пакетом.

Для працівників ТОВ “Crowdin”, найперше що хочеться запропонувати – це доставка обідів в офіс. Особливо їх оцінять програмісти, які часто стикаються з безперервними операціями, а відхід з офісу на час обіду може сильно відвернути їх від завдання, що негативно позначиться на термінах виконання. Така ж сама ситуація в Customer Success, який повинен працювати безперервно (тобто хтось з працівників завжди має залишатися в офісі), і зважаючи на те, що клієнти активізуються зазвичай в обідній час, то доставка в офіс була би досить корисною.

Друге на що хочеться звернути увагу, це походи в спортзал. Більшість працівників намагаються підтримувати себе у фізичній формі, тому оплачуваний абонемент в спортзал/басейн був би досить хорошим способом розслабитися після робочого дня.

Щоб ще більше подбати про здоров'я працівників, можна забезпечити їм щорічний оплачуваний медичний огляд у лікарів.

Додаючи такі складові в соціальний пакет, компанія підтримує мотивацію співробітника і його лояльність.

- ще одним важливим фактором ефективної праці є хороша звукоізоляція приміщення. Оскільки вся робота ІТ-фахівця пов'язана з розумовою працею, необхідно представити йому можливість повністю зосередитися на вирішенні завдань. При роботі в шумному приміщенні поряд з неможливістю якісно виконувати завдання зростає рівень дратівливості співробітника, настає більш швидка стомлюваність. Для працівників ТОВ "Crowdin" звукоізоляція – дійсно важлива умова комфорту, особливо зараз коли проводяться ремонти. Тому як мінімум працівників потрібно забезпечити навушниками з високою звукоізоляцією (напр., Rock-It Sounds R-Shield).

- Як показує зарубіжний досвід, для працівників сфери ІТ хорошим мотиватором є корпоративні виїзні заняття активними видами спорту. Так, гра в пейнтбол, організована компанією в суботу, підніме настрій і зарядить енергією для продуктивної роботи на цілий тиждень.

- Останній мотивуючий фактор, на якому хотілося б зупинитися, але не останній за важливістю для будь-якого працівника – це зміст його роботи. У рідкісних випадках будь-яка людина погодиться виконувати роботу, яка не цікава їй особисто. Звичайно, якщо специфіка роботи ІТ-служби пов'язана з підтримкою існуючої системи, визначеними щоденними рутинними функціями, досить складно заради підвищення мотивації змінити зміст такої роботи. Однак навіть в подібній ситуації можна зробити кроки, які позитивно позначаться на мотивації, а саме розширення існуючих функціональних обов'язків (наприклад, коучинг молодих фахівців), залучення в нові проекти і можливість горизонтальної ротації в ІТ-департаменті.

Важливо обговорювати з працівником його задоволеність роботою, цікавитися щоб він хотів робити, слухати його ідеї. Тому рекомендуємо проводи

щомісячні one-to-one зустрічі працівника з його керівником, щоб можна було обговорити вище згадані питання.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що поняття мотивація і клієнтоорієнтованість тісно пов'язані між собою і взаємозалежні. Ключовими факторами у формуванні клієнтоорієнтованості персоналу виступають матеріальна винагорода і корпоративна культура організації. Керівникам, які реалізують клієнтоорієнтований підхід, необхідно приділяти увагу не тільки зовнішній клієнтоорієнтованості, але і внутрішній, для задоволення потреб персоналу на всіх рівнях організаційної ієрархії, демонструючи важливість клієнта при прийнятті рішень. Системний підхід і зацікавленість всіх співробітників організації при формуванні і розвитку клієнтоорієнтованості принесе результат у вигляді лояльних клієнтів і постійного прибутку.



## ВИСНОВКИ

Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. Це в свою чергу призводить до збільшення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових, а відповідно до зростання прибутковості та довгострокового процвітання підприємств.

Ключова роллю в цьому належить персоналу компанії. 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.

Говорячи про оцінку клієнтоорієнтованості працівників компанії, то наразі, ТОВ “Кравдін” приділяє головну увагу оцінці зовнішньої клієнтоорієнтованості, тобто тих працівників, які безпосередньо контактують з клієнтами, але саме відділу Customer Support. На практиці, клієнтоорієнтованість працівників вимірюється на основі оцінок та відгуків, які залишили клієнти.

Як видно з даних дослідження, задоволеність клієнтів відповідями працівників, знаходиться на високому рівні, зазвичай, вище 90%. У своїх коментарях клієнта найчастіше відзначають високу швидкість відповіді, ввічливість та корисність відповіді.

Додатково проводиться вимірювання Satisfaction rate of a question, за допомогою якого може порівняти фактичну задоволеність сервісом з максимально можливим.

Керівництву ТОВ “Crowdin” радимо звертати увагу не тільки на зовнішню, а й на внутрішню клієнтоорієнтованість. Розвивати клієнтоорієнтованість існуючого персоналу найефективніше на основі особистого прикладу.

Додатково, можна показувати співробітникам фільми, в яких відображені різні варіанти взаємин представників компанії з клієнтами чи топ-10 прикладів чудового клієнського досвіду, якими ви просто захоплюєтесь. Крім того, потрібно пояснювати співробітникам, яку вигоду отримують вони разом з компанією, якщо будуть клієнтоорієнтованими.

Що ж стосується відділу Customer Success, то для покращення ефективності їх роботи та для побудови довгострокових взаємовідносин з клієнтами, пропонуємо такі заходи:

1. Розробка програм навчання і адаптації нових працівників;
2. Підвищення рівня іноземних мов та комунікативних здібностей;
3. Спільне обговорення та вивірення проблем;
4. Покращення взаємодії між Customer Success і розробниками;
5. Забезпечити 24/7 підтримку клієнтів організації 3 робочої зміни та завдяки прийому на роботу ще 2 працівників.

Оскільки рівень задоволеності співробітника виступає однією з головних умов його клієнтоорієнтованості, тому пропонуємо застосовувати такі заходи мотивації працівників як додаткові бонуси до загальної плати за ініціативну та активну роботу; забезпечення соціального пакету (оплачуванні обіди, спортзал, щорічний оплачуваний медичний огляд); корпоративні виїзні заняття активними видами спорту; визначення зацікавленості працівником своєю роботою та обговорення його побажань щодо змісту роботи.

Системний підхід до формування клієнтоорієнтованості персоналу ТОВ “Crowdin” і зацікавленість всіх співробітників компанії в підвищенні її рівня принесе результат у вигляді лояльних клієнтів і постійного прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства // Бізнес Інформ. – 2017. – №1. – С. 308–313.
2. Загребной В. Клиентоориентированность – основной залог успеха на рынке страхования в условиях жесткой конкуренции // ЭКСПЕРТ. 2008. № 36. – С. 62
3. Панов Д. Королей сервиса надо выращивать самим // Персонал-Микс. – 2006. – № 7–8. – С. 18.
4. Шикунова Н. Нельзя заставить любить // Персонал-Микс. – 2006. – № 7–8. – С. 23.
5. Шоул Д. Сервіс - це горизонт сучасного бізнесу // Маркетинг.pro. - 2007. - № 1-2 (28-29).
6. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції/ С. В. Ковальчук // Тези доповідей ІV 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
7. Апенько Светлана Николаевна, Шавровская Марина Николаевна Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика . 2010. №2. С.50-56.
8. Половинко В. С., Сазонова М. Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография. – Омск: Издво Ом. гос. ун-та, 2008. – 256 с
9. 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.

10. Шавровская Марина Миколаївна. Формування і оцінки клієнтоорієнтованості персоналу // Вісник. Серія: Економіка. 2011. №2. С.35-40.
11. Клепнева К.В. Підбір клієнтоорієнтованого персоналу // Економіка і наука. Серія: Економіка. - 2014. №4 - С.38-46.
12. HR's Role in Improving Customer Centricity. Improving Employees' Customer Service Skills / Corporate Leadership Council. – URL : [https://clc.executiveboard.com/Members/Popup/Download.aspx?cid=100166337&q=customer%20orientation&acws=WS\\_RRES\\_RS](https://clc.executiveboard.com/Members/Popup/Download.aspx?cid=100166337&q=customer%20orientation&acws=WS_RRES_RS).
13. 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.
14. Ulrich D., Brockbank W. The HR value proposition. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 2015. – 336 p.
15. Как воспитать в сотрудниках клиентоориентированность [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delovoymir.biz/2013/07/09/kak-vospitat-v-sotrudnikah-klientoorientirovannost.html>
16. Работа с возражениями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.hrm.ua/article/rabota\\_s\\_vozrazhenijami](http://www.hrm.ua/article/rabota_s_vozrazhenijami)
17. CrowdIn [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://crowdin.com/>
18. Товариство з обмеженою відповідальністю "Кравдін" – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6261374>
19. CrowdIn Space- посилена програма навчання РНР-програмістів – Режим доступу: <http://crowdin.space/>
20. How is the satisfaction rate for a question calculated? – Режим доступу: <http://help.smartsurvey.co.uk/answer/calculating-the-satisfaction-rate/>
21. Эффективная мотивация IT-персонал – Режим доступу: <http://www.staffservice.com.ua/rus/articles/963.htm>

- 22.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](http://www.rusnauka.com/13_NMN_2011/Economics/10_86212.doc.htm).
- 23.Чим здивувати програміста або нематеріальна мотивація ІТ-спеціаліста – Режим доступу: <http://www.kadrovik.ua/content/chim-zdivuvati-program-sta-abo-nemater-alna-motivats-ya-t-spets-al-sta>