

Юдина Н.А., Савченко М.А.

(УГЛТУ, г. Екатеринбург, РФ) yudinatalya@mail.ru

**ВЛИЯНИЕ ОРИЕНТАЦИИ НА ВНУТРЕННЕГО ПОТРЕБИТЕЛЯ В ПРОЦЕССЕ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**
*INFLUENCE OF ORIENTATION ON THE INTERNAL CONSUMER IN MANAGEMENT OF
THE PERSONNEL*

Аннотация: Статья посвящена изучению влияния ориентации на внутреннего потребителя в процессе управления персоналом.

Summary: Article is devoted to studying of influence of orientation to the internal consumer in management of the personnel.

Одним из важнейших аспектов качества жизни в аспекте удовлетворения основных потребностей человека является удовлетворенность персонала организации своим трудом. Соответственно, под качеством трудовой жизни принято понимать условия её протекания. От трудовой деятельности зависит интеграция индивида в повседневную реальность. В качестве элементов условий трудовой жизни выступают производственная среда, рабочее место, организация труда, оплата и механизм регулирования оплаты труда, поощрения (материальное стимулирование), наличие социальной поддержки (охрана здоровья, гарантии, безопасность), соотношение рабочего времени и времени для отдыха, перспектива обучения, повышения квалификации и карьерного роста.

Удовлетворённость трудом оценивается через призму системы факторов, отражающих условия, содержание и организацию труда: санитарно-гигиенические, экологические, климатические, технические, социально-психологические и т.п. Последние, представляющие собой наибольший интерес в контексте нашего исследования, складываются из показателей относительно интереса к профессии, уверенности в полезности результатов труда, благоприятности морально-психологического климата, условий и оплаты труда [3, с. 191-209].

Первым и основным шагом на пути реализации такого принципа менеджмента качества как «ориентация на потребителя» и включение его в процесс создания высококачественного продукта является **определение нужд потребителя**, а также **индексации степени его удовлетворенности**. Последнее в контексте работы с внутренним потребителем видится нам более приоритетной задачей.

Как известно, понятие «внутреннего потребителя внутреннего продукта организации» было впервые введено в научный оборот Коносоке Мацусита [14] в 1960-х гг. XX века. Согласно этой концепции, удовлетворение потребностей внешнего потребителя самым тесным образом связано с удовлетворением потребностей внутреннего потребителя, под которым принято понимать всех пользователей результатов бизнеса организации: от высшего руководства и акционеров до рядовых сотрудников.

Внутренний потребитель характеризуется тремя основными группами: 1) внутренние пользователи внутреннего процесса; 2) все сотрудники организации; 3) пользователи результатов бизнеса организации.

Внутренние пользователи внутреннего продукта – это пользователи возможностей, которые предлагает организация. Это может быть социальный пакет («соцпакет»¹), возможность карьерного и личностного роста (прохождение различного рода психологических тренингов), возможность обучения и повышения квалификации, должным образом организованный процесс адаптации и ротации персонала, профориентация персонала и расстановка кадров [2].

¹ Социальный пакет («соцпакет») – это определенный набор компенсаций и льгот социального характера, который не предусмотрен ТК РФ и иными нормативными актами [15].

Следует отметить, что сотрудники организации – это наиболее важная категория внутренних пользователей. Их чувство принадлежности организации, самоутверждение и мотивация, удовлетворенность настоящим и перспективы на будущее становятся фундаментом успеха организации. Все внутренние пользователи имеют свои ожидания, и их удовлетворенность воздействует на результаты работы организации. Поэтому стандарты качества оказания услуг внешним потребителям можно рассмотреть как внутренний продукт (товар), который, в свою очередь, нужно продавать персоналу организации как внутреннему потребителю. Руководитель, индексируя потребности потребителя и желающий сделать свою организацию максимально конкурентоспособной, должен в одинаковой степени заботиться об удовлетворенности как внешнего, так и внутреннего потребителя. Оценка удовлетворённости работников дает важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, и по каким направлениям следует совершенствовать систему стимулирования персонала. Именно на получение такой информации и направлены известные методики оценки удовлетворенности.

Рассмотрим сами методы, которые можно использовать при оценке персонала. По направленности выделяют следующие виды методов:

Качественные методы – это методы, определяющие сотрудников без применения количественных показателей. Перечислим наиболее часто употребляемые методы оценки персонала:

- * *матричный метод*, предполагающий сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности;
- * *метод системы произвольных характеристик* позволяет руководству или кадровой службе выделить самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе сотрудника, сопоставить их и сделать соответствующие выводы;
- * *метод оценки выполнения задач*, когда можно оценить работу сотрудника в целом;
- * *метод «360 градусов»* предполагает оценку сотрудника со всех сторон: руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценку;
- * *групповая дискуссия* представляет собой описательный метод, которым предусматривается дискуссия сотрудника с его руководителями или экспертами в данной отрасли о результатах его работы и перспективах.

Комбинированные методы – это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов. Среди них можно выделить:

- * *тестирование* как оценку по результатам решения заранее поставленных задач;
- * *метод суммы оценок*, при котором каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а потом выводится средний показатель, сравниваемый с идеальным;
- * *система группировки*, при которой всех сотрудников делят на несколько групп по степени эффективности и результативности работы.

Более объективными, по сравнению с качественными методами, являются **количественные**, т. к. в случае их применения все результаты оказываются зафиксированными в числах:

- * *ранговый метод*, при котором несколько руководителей составляют рейтинг сотрудников; потом все рейтинги сверяются, и сотрудники, показавшие наиболее низкий результат, высвобождаются из организации;
- * *метод балльной оценки*, когда за каждое достижение персонал получает определенное заранее количество баллов, которые по итогам периода суммируются;
- * *свободная балльная оценка*, где качество каждого сотрудника оценивается экспертами на определенное количество баллов, которые суммируются и выводятся в общий рейтинг на основании среднеарифметической или среднегеометрической взвешенной.

Комплексной и совершенно самостоятельной методикой оценки персонала является **аттестация**.

Выбирать конкретный тип проведения анализа следует исходя из целей, для которых будет использоваться информация (оценка работы, увеличение заработной платы, развитие предприятия и т. п.), и, учитывая подход, который является наиболее подходящим для конкретной организации.

Оптимальным, как правило, является одновременное использование нескольких методов анализа работы. Сочетание методов зачастую даст лучший результат. К наиболее распространённым методам анализа работы персонала относятся опросники (анкеты), наблюдение, интервью, описание работы самими сотрудниками¹.

На основе комплексной оценки персоналом организационной культуры, рассчитывается индекс удовлетворенности внутренних потребителей. Удовлетворённость включает в себя политику компании, безопасность, статус, отношения к начальникам, заработная плата, условия труда, надзор, отношения с сослуживцами, отношения с подчиненными. С помощью данных о настроении персонала должна осуществляться политика предприятий в области качества с целью совершенствования ориентации на внутренних потребителей. По наблюдениям психологов, удовлетворённость работой имеет обратную связь с количеством ограничений, накладываемых организацией на работника в виде правил, предписаний и т.п. [8]. Таким образом, индексация степени удовлетворенности внутренних потребителей позволяет количественно оценить адекватность целей организации, формализовать организационную работу фирмы на основании нужд и ожиданий пользователя.

Процедура оценки уровня удовлетворенности, как правило, состоит из трех основных этапов:

1. Разработка анкеты оценки уровня удовлетворенности работников основными факторами производственной ситуации;
2. Проведение анкетирования;
3. Анализ уровня удовлетворенности сотрудников работой (предприятием).

Анализ полученных данных позволяет делать выводы об удовлетворённости коллектива производственными условиями. Можно выделить следующие элементы или показатели удовлетворенности работой:

- содержание и характер работы (её интенсивность, значимость, результаты);
- условия работы;
- оплата труда, материальное вознаграждение;
- степень престижности работы;
- руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);
- карьера и развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации и т.п.;
- окружение, психологический климат в коллективе; и др.

Подробнее о показателях удовлетворённости персонала своей работой в организации написано в исследованиях ряда отечественных и зарубежных авторов [9, 10, 11, 12, 13].

Удовлетворенность содержанием и характером работы занимает центральное место. Интерес к процессу деятельности может быть важным мотивирующим фактором. Совокупность особенностей деятельности, побуждающих человека к её выполнению, в психологии называют процессуально-содержательной (или интринсивной) мотивацией. «Интринсивный мотив — это всегда состояние радости, удовольствия от своего дела» [4]. О высокой процессуально-содержательной мотивации можно говорить в тех случаях, когда человек достигает высоких результатов не потому, что ему обещано большое вознаграждение или осуществляется

¹ Более подробно об этом изложено в источниках: [1, 5,7, 10; и др.].

жесткий контроль его работы, а из-за того, что ему доставляет удовольствие сам процесс деятельности.

Изучая людей, которые получают удовольствие от своей работы, ученые выделили следующие показатели процессуально-содержательной мотивации: ощущение полной включенности в деятельность; полная концентрация внимания, мыслей и чувств на деле; ощущение того, что четко знаешь, как следует действовать в тот или иной момент, четкое осознание целей; отсутствие боязни возможных ошибок и неудач; потеря обычного чувства осознания себя и своего окружения, как будто «растворение» в своем деле», и др. Ориентируясь на эти показатели, руководители, менеджеры могут корректировать как свои управленческие действия, так и процесс деятельности работников.

Американские учёные-бихевиористы [9] выделяют три «психических состояния», испытываемые работником, которые определяют его удовлетворенность работой и профессиональную мотивацию:

- ощущение значимости (работник должен чувствовать, что его деятельность является стоящей и важной в принятой им системе ценностей);
- ощущение ответственности (работник должен быть уверен, что несёт личную ответственность за результат своих действий);
- знание результата (работник должен иметь возможность оценить результаты своей работы).

В соответствии с этими взглядами можно привести принципы проектирования работы с точки зрения удовлетворенности её исполнителей. В такой перечень отечественные бихевиористы включили следующие требования:

- работа должна иметь цель, т. е. приводить к определенному результату;
- работники должны оценивать работу как важную и заслуживающую быть выполненной;
- работа должна давать возможность работнику принимать решения, необходимые для ее выполнения, т. е. быть автономной в установленных пределах;
- выполняя обязанности, работник должен получать обратную связь, оцениваться в зависимости от эффективности труда;
- работа должна приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение [6, 10, 11, 12; и др.].

Выполняя соответствующую этим требованиям работу, человек испытывает приятные чувства, которые побуждают его работать хорошо. Такое включение в работу из-за положительных ощущений от качественного выполнения своих обязанностей, а не под влиянием внешних факторов американские ученые называют внутренней мотивацией. Это понятие совпадает с термином процессуально-содержательная мотивация, но в большей степени касается трудовой или профессиональной деятельности.

На основе представлений о позитивных психических состояниях, мотивирующих человека, американскими учеными Дж. Ричардом Хэкманом, Греггом Олдхэмом и др. [9] была разработана модель мотивационных характеристик работы.

В данной модели определенные параметры работы рассматриваются как источники или причины позитивных психологических состояний, чувств работников, что, в свою очередь, определяет различные стороны мотивации. Работа, отвечающая всем описанным требованиям, вызывает чувство удовлетворенности содержанием работы, мотивирует работников, дает чувство сопричастности. Такая работа или профессиональная деятельность, по мнению авторов этой модели, обладает высоким мотивационным потенциалом. На основе модели мотивационных характеристик работы авторы концепции предложили технологию «обогащения» [9], которая представляет совокупность методов совершенствования параметров работы и определенную последовательность их использования:

1. Повышение разнообразия используемых умений и навыков.

2. Повышение целостности работы.
3. Увеличение важности работы.
4. Увеличение автономности.
5. Оптимизация обратной связи.

Процесс «обогащения» или эффективности труда представляет собой чёткую последовательность шагов, которая включает диагностику мотивационного потенциала работы и последующие её изменения. В целом, на индивидуальном уровне удовлетворённость работой каждого работника связана с удовлетворением уникального сочетания его актуальных потребностей. Достижение этой цели выдвигается в качестве одной из основных задач современного кадрового менеджмента при изучении потребностей претендентов на вакантные должности работников предприятий.

Таким образом, взаимосвязь качества производимой продукции или оказываемых организацией услуг находится в прямой зависимости от качества трудовой жизни, качества труда и качества жизни в целом. Эти взаимосвязи исходят из общего понимания междисциплинарной категории «качество». Иными словами, управление персоналом является системой всеобщего управления, поскольку эта система обеспечивает качество работы, качество рабочей силы, качество продукции и качество жизни.

Список использованной литературы.

1. Астратова Г.В., Шапошников В.А. Основы маркетинга. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2010. – 138 с.
2. Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров. – М.: Радио и связь, 1999. – 600 с.
3. Глухов В.В., Окрепилов В.В. Управление качеством жизни. СПб.: Наука, 2008. – 288 с.
4. Занюк С.С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. М.: Ника-Центр, 2001. – 352 с.
5. Основы маркетинга. Учебник: курс лекций и практикум. В трех частях. Часть первая. / Коллектив авторов под общей и научной редакцией д.э.н., профессора Г.В. Астратовой. Екатеринбург. Отпечатано с готового оригинал-макета в издательстве «Уральский центр академического обслуживания», 2008. – 692 с.
6. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала // Управление персоналом. М., 2005.
7. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учеб пособие. М.: Эксмо, 2008. – 624 с.
8. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003. – 244 с.
9. Хэкман Дж. Р., Олдхэм Г., Дженсон Р., Пэди К. // Антология организационной психологии / Под ред. Барри М. Стоу. М.: Вершина, 2005. – 712 с.
10. Чурюмов С.Б. Введение в траст-технологии управления командой. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2007. № 2. С. 63 – 78.
11. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. М.: ТЕИС, 2002.
12. Яхонтова Е.С. Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки. // Социологические исследования. 2004. № 9.
13. Parkinson John E. Corporate Power and Responsibility: Issues in the Theory of Company Law. Clarendon Press, 1995. – 464 pp.
14. The Matsushita Perspective. A Business Philosophy Handbook. Published by PHP Institute, Inc. First edition. 1997.
15. http://smb.gov.ru/content/guide/doingbusiness/enterprise_management_db/social_package/