

УДК 658.562

**А.В. Чащина, М.Д. Кацнельсон**  
**A.V. Chashchina, M.D. Katsnelson**

Пермский национальный исследовательский политехнический университет  
Perm National Research Polytechnic University

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ  
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО  
ПОТРЕБИТЕЛЯ**

**PERFECTION OF METHODOLOGY  
FOR ASSESSING SATISFACTION OF INTERNAL  
AND EXTERNAL CUSTOMER**

Удовлетворенность внутреннего и внешнего потребителя – решающий фактор для успешного функционирования организации. Существующие методы измерения данного показателя не дают адекватную оценку, вводят в заблуждение при анализе данных, а также не позволяют выявить глубинные причины, вызвавшие недовольство. Статья посвящена разработке универсальной методики оценки удовлетворенности внешнего потребителя, результаты которой будут использоваться для дальнейшего стимулирования сотрудников. В ее основе лежат внутренние мотивы трудовой деятельности.

**Ключевые слова:** удовлетворенность потребителя, ориентация на потребителя, внутренний потребитель, внешний потребитель, система менеджмента качества, мотивация, стимулирование, методы оценки удовлетворенности.

Satisfaction of internal and external customer – decisive factor for the successful functioning of the organization. Existing methods for measuring customer satisfaction do not give an adequate assessment, are misleading when analyzing the data, and do not reveal the underlying causes of the discontent. This article is about the universal methodology for assessing satisfaction of the external customer, the results of which will be used to further stimulate employees. The basis of this methodology for assessing satisfaction of employees working conditions are the internal motives of labor activity.

**Keywords:** customer satisfaction, customer focus, domestic consumers, external customers, quality management system, motivation, incentives, methods for assessing satisfaction.

- Что является ключом к успеху?
- Люди.

*Дэвид Паккард, основатель  
фирмы Hewlett-Packard*

В последние десятилетия наблюдается усиление конкуренции во всех сферах деятельности. В связи с этим главной целью любой организации является борьба за рынок. Объем продаж в большей степени определяется уровнем удовлетворенности потребителя. Именно от него существенно зависят сохранение и увеличение прибыли организации, поэтому чем полнее организация удовлетворяет запросы и предугадывает желания потребителей, тем больший экономический эффект она получит. Следовательно, борьба за рынок сегодня происходит не только на уровне производства или продажи, а также на уровне работы с потребителем.

Семейство стандартов ISO серии 9000–2000 отводит потребителю центральное место во всей системе менеджмента качества. Согласно положениям стандарта «приемлемость продукции в конечном счете устанавливается потребителем», следовательно, потребитель является ключевым объектом, от которого напрямую зависит прибыль организации [2].

В наши дни именно потребитель, а не поставщик, стал главным звеном на рынке. Ф. Котлер следующим образом прокомментировал сложившуюся ситуацию: «Продолжающийся рост количества продуктов и конкурентов на рынке свидетельствует о том, что на смену дефицита товаров пришел дефицит потребителей. В результате именно они стали центром рыночной вселенной...» [1].

Д. Маслов отмечает, что японские компании служат примером того, как строить успешный бизнес, секрет которого заключается в ориентации на потребителя, его нужды, желания и прихоти. Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире, и одна из главных причин ее успеха – умение работать с людьми [11].

Качество продукции является самым эффективным средством удовлетворения нужд потребителя. Существует прямая зависимость результатов и устойчивости работы организации от качества труда персонала [5]. Только благодаря человеческому фактору можно добиться впечатляющих результатов в процессе производства. В 70-х годах XX века в менеджменте появился термин «человеческие ресурсы», которым характеризуют такие широко распространенные понятия, как кадры, сотрудники, работники. Человеческие ресурсы играют такую же важную роль в обеспечении эффективной деятельности предприятия, как и материальные, финансовые, информационные. Руководитель всемирно известной японской фирмы Sony А. Морита как-то сказал, что «сделать предприятие успешным могут только люди» [3]. Таким образом, люди – главное богатство в деятельности любой организации.

Руководитель, желающий сделать свое предприятие максимально конкурентоспособным и стабильным, должен в одинаковой степени заботиться об удовлетворенности как внешнего, так и внутреннего потребителя.

Трудовой коллектив скрывает большие возможности для успешного развития организации, поэтому для руководителя очень важно выявить их. Сотрудники могут активно способствовать росту эффективной деятельности фирмы, а могут, наоборот, относиться безразлично к результатам своей деятельности. Только заинтересованный и удовлетворенный работой сотрудник может по-настоящему эффективно работать и приносить пользу организации [6].

Высшее искусство руководителя – стимулировать сотрудников так, чтобы они работали больше и лучше. При этом стимулирование реализуется посредством создания условий, изменяющих трудовую ситуацию, чтобы у работника возникало желание и стремление совершать именно те производственные задачи, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. Для успешного стимулирования необходимо знать внутренние мотивы каждого сотрудника, которые можно изучить благодаря социологии и психологии личности. Выбор наиболее подходящего метода побуждения к успешной трудовой деятельности – важнейший фактор эффективного управления персоналом.

Учитывая отмеченное, организация должна собирать и анализировать «информацию о восприятии потребителями соответствия организации их требованиям» [7]. На основе точных данных легче принимать эффективные решения о том, чем довольны или недовольны внутренние и внешние потребители и по каким направлениям следует совершенствовать работу в выстраивании взаимоотношений с ними. Чем выше уровень удовлетворенности потребителя, тем выше вероятность того, что он в будущем повторно обратится за покупкой в эту организацию. Чем выше уровень удовлетворенности сотрудников работой, тем выше вероятность того, что количественные и качественные результаты трудовой деятельности будут максимальными.

Вопросам удовлетворенности внешних потребителей посвящено немало исследований таких ученых, как В. Цайтамль, Л. Берри, К. Форнелл, А. Парасураман, Дж. Кронин, С. Тейлор, Ф. Райхельд, Т. Кейнингхэм [8].

Несмотря на большое разнообразие методических подходов к оценке удовлетворенности внешнего потребителя, универсальной методики, позволяющей не только измерять, но и использовать ее результаты для стимулирования сотрудников, а также предпринимать реальные шаги по изменению мнения потребителя об организации, так и не разработано.

Методика оценки удовлетворенности внешних потребителей создана на основе вышеперечисленных исследований. Полученные результаты будут использоваться для стимулирования сотрудников.

Большой вклад в изучение удовлетворенности трудом внесли такие ученые, как З.Т. Голенкова, Д. Мак-Грегор, В.С. Магун, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, В.А. Мансуров, Э. Мейо [9].

Практически все исследования удовлетворенности условиями работы основаны на ее оценках, полученных с использованием вопросников. При этом различными авторами используются разнообразные факторы удовлетворенности трудом без их систематизации. Предложенная методика оценки удовлетворенности сотрудников условиями работы основана на использовании классических мотивов трудовой деятельности [10]. Все факторы были систематизированы исходя из психологии трудовой мотивации. Поскольку удовлетворенность условиями работы – это индивидуальное, субъективное явление, то разработанная методика оценки, основанная на использовании факторов удовлетворенности трудом, является наиболее подходящей.

Были сформулированы требования к будущим методикам измерения удовлетворенности потребителей: возможность систематического проведения, низкозатратность исследования, необременительность для респондентов.

### ***Методика оценки удовлетворенности внешнего потребителя***

*1-й этап.* Плановая оценка удовлетворенности внешнего потребителя проводится периодически – два раза в год: 20–30 апреля, октября.

За планирование ее проведения ответствен начальник отдела маркетинга или лицо, исполняющее его обязанности.

На этом этапе должен быть составлен список клиентов для рассылки. Менеджер отдела маркетинга из таблицы «Покупатели» в программе 1С формирует список респондентов, которым будет выслана анкета. В список рассылки попадают те клиенты, с которыми на данный момент заключены договоры на предоставление продукции (услуг) предприятия.

*2-й этап.* Для сбора первичной информации используется метод опроса – анкетирование. Общий вид разработанной анкеты представлен в прил. 1. Потребителю будет предложено оценить следующие критерии:

- качество продукции (услуг) в сравнении с другими поставщиками;
- стоимость продукции (услуг) в сравнении с другими поставщиками;
- соблюдение сроков поставки;
- выполнение всех условий договоров;
- оперативность взаимодействия по вашим запросам;
- доступность информации о нашей продукции и возможностях предприятия;
- качество оформления документов.

Относительно каждого критерия ставятся балл удовлетворенности (показатель того, насколько потребитель удовлетворен продуктом/услугой) и балл важности (показатель, насколько данный критерий важен для потре-

бителя). В ответах на вопросы используется пятибалльная шкала: 5 баллов – восторг/жизненно необходимо; 4 балла – приятно удивлен/важно; 3 балла – ожидания оправдались/должно быть; 2 балла – раздражен/не важно; 1 балл – полное разочарование/полное безразличие.

*3-й этап.* Опрос осуществляется менеджером по маркетингу. Анкеты рассылаются по электронной почте согласно списку респондентов. Через пять рабочих дней менеджер проводит сбор заполненных анкет. Собранные данные считаются статистически верными и пригодными для дальнейшего анализа, если они собраны не менее чем у 50 % действующих потребителей.

*4-й этап.* Все собранные данные сводятся в общую таблицу.

#### Удовлетворенность/важность для потребителя

	Потребитель 1	Потребитель 2	Потребитель 3	Потребитель $N$	Средний балл, $\bar{Y}_i / \bar{B}_i$
Критерий 1					
Критерий 2					
Критерий 3					
Критерий $N$					
Среднее значение удовлетворенности/важности, $\bar{Y} / \bar{B}$					
Индекс удовлетворенности ( $I$ )					

Обработка данных, полученных в процессе анкетирования, осуществляется по алгоритму:

- определяется средний балл удовлетворенности/важности для потребителей по каждому критерию анкеты;
- рассчитывается среднее значение удовлетворенности/важности для потребителей всеми критериями анкеты;
- вычисляется индекс удовлетворенности.

Определение среднего балла удовлетворенности/важности потребителя по каждому критерию ( $\bar{Y}_i / \bar{B}_i$ ) находится как частное суммы удовлетворенностей/важностей по определенному критерию, деленной на количество опрошенных потребителей, рассчитывается по формуле (1):

$$\bar{Y}_i / \bar{B}_i = \frac{\sum_{j=1}^n y_{\text{пр}}}{n}, \quad (1)$$

где  $y_{\text{пр}}$  – балльная оценка удовлетворенности/важности по одному критерию для  $j$ -го потребителя;  $n$  – количество опрошенных респондентов.

Определение среднего значения удовлетворенности/важности потребителя ( $\bar{Y} / \bar{B}$ ) находится как частное суммы удовлетворенностей/важностей по всем критериям, деленной на количество опрошенных потребителей и рассчитывается по формуле (2):

$$\bar{y} / \bar{B} = \frac{\sum_{j=1}^n y_{ij} \cdot B_{ij}}{n}, \quad (2)$$

где  $y_{ij}$ ,  $B_{ij}$  – оценка удовлетворенности/важности  $j$ -го респондента по  $i$ -му критерию;  $n$  – количество опрошенных респондентов.

Для определения наиболее и наименее удовлетворяющих/важных для потребителя критериев предприятия на основе вышеуказанной таблицы строится диаграмма средних баллов удовлетворенности/важности. Средние оценки выше 4,5 баллов свидетельствуют о высокой заинтересованности потребителей в данной области (на эти критерии следует обратить внимание при анализе результатов и принятии решений по итогам анализа). Средние оценки ниже 2,5 баллов свидетельствуют о низкой заинтересованности потребителей данной сферой.

Из построенной диаграммы делаются выводы. Пример диаграммы изображен на рис. 1.

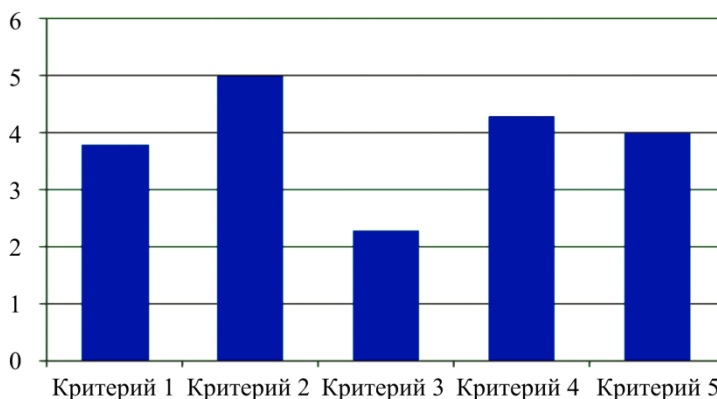


Рис. 1. Пример диаграммы удовлетворенности/важности

Индекс удовлетворенности ( $I$ ) рассчитывается по формуле (3):

$$I = \frac{(\bar{Y} - 3)\bar{B}^2}{50}, \quad (3)$$

где  $\bar{Y}$  – среднее значение удовлетворенности потребителя;  $\bar{B}$  – среднее значение важности потребителя.

Рассчитанный индекс удовлетворенности ( $I$ ) наносится на график определения уровня удовлетворенности.

В зависимости от местоположения индекса в зонах графика делают следующие выводы:

Зона 1 – потребитель удовлетворен, критерии важны. Сотрудники получают благодарственные письма или другие формы морального стимулирования. Для дальнейшей работы проводится бенчмаркинг для определения направления совершенствования, исследования для обеспечения системы Kaizen.

Зона 3 – потребитель удовлетворен, но критерии малозначимы. Сотрудники получают благодарственные письма. Для дальнейшей работы проводится бенчмаркинг с целью определения направления совершенствования или исключения критерия.

Зона 2 – потребитель не удовлетворен, критерии важны. Проводится более глубокий анализ причин, вызвавших недовольство. Назначаются корректирующие мероприятия, проводится повторный внеочередной опрос.

Зона 4 – потребитель не удовлетворен, критерии малозначимы. Определяются причины неудовлетворенности, ставится вопрос о целесообразности данных причин.

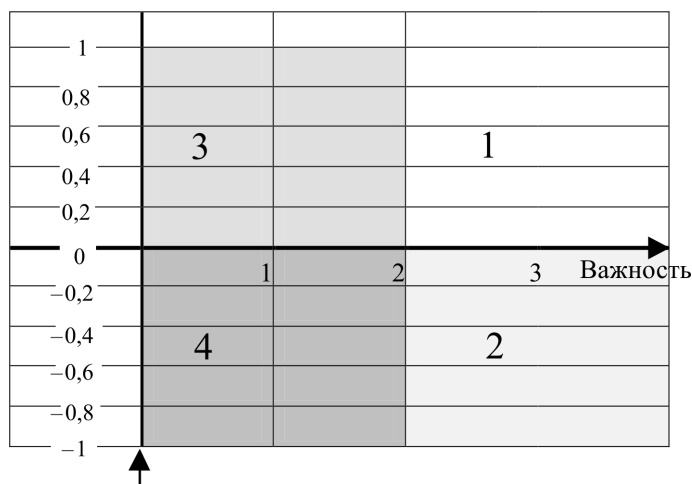


Рис. 2. График определения уровня удовлетворенности

Формирование отчета об оценке и анализе удовлетворенности потребителей производится менеджером на основании рассчитанных индексов. Выводы и мероприятия формируются менеджером совместно с начальником отдела и указываются в отчете.

### ***Методика оценки удовлетворенности сотрудников условиями работы***

*1-й этап.* Плановая оценка удовлетворенности сотрудников условиями работы проводится периодически – три раза в год: 20–30 марта, июля, ноября. За планирование проведения оценки ответственен начальник отдела маркетинга или лицо, исполняющее его обязанности.

*2-й этап.* Для сбора первичной информации используется метод опроса – анкетирование. Общий вид разработанной анкеты представлен в прил. 2. Сотрудникам предлагаться оценить следующие критерии: условия труда, его безопасность, оплату труда, социальный пакет, морально-психологический климат в коллективе, возможность влиять на принимаемые решения, информированность о делах в организации, отношение администрации к нуждам работников, возможность ощутить собственную значимость, объективность оценки работы руководителем, компетентность руководства, возможность карьерного и профессионального роста.

Относительно каждого критерия ставятся балл удовлетворенности (насколько работник удовлетворен условиями труда) и балл важности (насколько данный критерий важен для него). В ответах на вопросы используется пятибалльная шкала: 5 баллов – восторг/жизненно необходимо; 4 балла – приятно удивлен/важно; 3 балла – ожидания оправдались/должно быть; 2 балла – раздражен/не важно; 1 балл – полное разочарование/полное безразличие.

*3-й этап.* Опрос осуществляется менеджером по маркетингу. Анкеты отдаются на общем совещании, которое проходит в указанные числа. Через два рабочих дня менеджер проводит сбор заполненных анкет. Сбор анкет осуществляется посредством их вложения в специальный почтовый ящик.

Собранные данные считаются статистически верными и пригодными для дальнейшего анализа, если они собраны не менее чем у 50 % всего персонала.

*4-й этап.* Полностью аналогичен 4-му этапу методики оценки удовлетворенности внешнего потребителя.

Рассчитанный индекс удовлетворенности условиями работы наносится на график определения уровня удовлетворенности. В зависимости от местоположения индекса в зонах графика делают следующие выводы:

Зона 1 – сотрудник удовлетворен, критерии важны.

Зона 3 – сотрудник удовлетворен, но критерии малозначимы.

Зона 2 – сотрудник не удовлетворен, критерии важны.

Зона 4 – сотрудник не удовлетворен, критерии малозначимы.

Объектами усовершенствований и планирования мероприятий для улучшения в первую очередь становятся критерии, получившие наименьший балл удовлетворенности.

Применение разработанных методик оценки удовлетворенности внешних и внутренних потребителей позволит получить ответ на вопрос: насколько хорошо работает организация с точки зрения потребителей, а также поможет выявить слабые места, показывая, в каком направлении должен работать менеджмент при взаимодействии с внешними и внутренними потребителями.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## АНКЕТА

оценки удовлетворенности потребителей продукции и услуг

Организация проводит мероприятия по изучению мнения потребителей о качестве наших услуг и продукции. Просим Вас заполнить анкету с целью выявления направлений для улучшения деятельности нашей организации.

Анкета представлена в виде таблицы: в первом столбце приведены критерии, влияющие на уровень вашей удовлетворенности, во втором и третьем – указаны баллы (шкала оценок). Оцените, пожалуйста, каждый из критериев баллом от 1 до 5, выделив его:

- ◆ 5 баллов – восторг/жизненно необходимо;
- ◆ 4 балла – приятно удивлен/важно;
- ◆ 3 балла – ожидания оправдались/должно быть;
- ◆ 2 балла – раздражен/не важно;
- ◆ 1 балл – полное разочарование/полное безразличие.

№ п/п	Критерии	Балл удовлетворенности					Балл важности				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Качество продукции (услуг) в сравнении с другими поставщиками	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Стоимость продукции (услуг) в сравнении с другими поставщиками	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Соблюдение сроков поставки	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Выполнение всех условий договоров	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Оперативность взаимодействия по вашим запросам	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Доступность информации о нашей продукции и возможностях предприятия	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Качество оформления документов	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Ваши предложения по улучшению нашей работы: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Данные респондента:

Наименование предприятия \_\_\_\_\_

Закупаемая продукция \_\_\_\_\_

Анкету заполнил (ФИО) \_\_\_\_\_

Просим прислать анкету в срок до \_\_\_\_\_

по факсу: \_\_\_\_\_ или по e-mail: \_\_\_\_\_.

Спасибо за помощь в проведении исследования!

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

## АНКЕТА

## оценки удовлетворенности персонала условиями работы

Уважаемые коллеги!

Организация проводит оценку удовлетворенности персонала условиями работы. От точности и откровенности ваших ответов будут зависеть результаты всего анкетирования и возможности улучшения ситуации и решения проблемных вопросов.

Анкеты будут использованы исключительно для аналитических целей. Информация, которой вы делитесь, останется строго конфиденциальной. Надеемся на Вашу искренность и точность.

Анкета представлена в виде таблицы: в первом столбце приведены факторы для оценки удовлетворенности, во втором и третьем столбце указаны баллы для Вашего выбора для оценки удовлетворенности каждым фактором и оценки важности каждого из фактора.

Оцените, пожалуйста, каждый из факторов баллом от 1 до 5, выделив его:

- ◆ 5 баллов – восторг/жизненно необходимо;
- ◆ 4 балла – приятно удивлен/важно;
- ◆ 3 балла – ожидания оправдались/должно быть;
- ◆ 2 балла – раздражен/не важно;
- ◆ 1 балл – полное разочарование/полное безразличие.

№ п/п	Факторы удовлетворенности	Бал					Бал				
		удовлетворенности					важности				
1	Условия труда	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Безопасность труда	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Оплата труда	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Социальный пакет	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Морально-психологический климат в коллективе	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Отношение администрации к нуждам работников	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Возможность влиять на принимаемые решения	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Информированность о делах в организации	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Объективность оценки работы руководителем	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Компетентность руководства	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Возможность карьерного роста	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Возможность профессионального роста	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Возможность ощутить собственную значимость	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Какие вопросы Вам хотелось бы задать руководителю предприятия?

---

---

Укажите галочкой, как долго Вы работаете в компании:

меньше 1 года  1 –2 года  2–5 лет  5–10 лет  10–15 лет   
более 15 лет

Просим прислать анкету в срок до \_\_\_\_\_  
по факсу: \_\_\_\_\_ или по e-mail: \_\_\_\_\_.

Спасибо за помощь в проведении исследования!

### Список литературы

1. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Ф. Котлер. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 224 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9000–2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Стандартиформ, 2008. – 70 с.
3. Мотивация и менеджмент [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-29/23.html> (дата обращения: 23.04.15).
4. Юдина Н.А., Савченко М.А. Влияние ориентации на внутреннего потребителя в процессе управления персоналом [Электронный ресурс]. – URL: [http://symposium.forest.ru/article/2013/1\\_management/pdf/Yudina.pdf](http://symposium.forest.ru/article/2013/1_management/pdf/Yudina.pdf) (дата обращения: 17.04.15).
5. Тарасова Г.М. Качество труда как основа создания качества продукции [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-truda-kak-osnova-sozdaniya-kachestva-produktsii> (дата обращения: 12.04.15).
6. Колос Н.А. Разработка рекомендации по созданию эффективной системы мотивации персонала организации [Электронный ресурс]. – URL: [http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635a3bc69b4c43b89521306c27\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635a3bc69b4c43b89521306c27_0.html) (дата обращения: 12.04.15).
7. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2008. – 36 с.
8. Носикова О.О. Формирование системы измерения удовлетворенности клиентов в российских компаниях сферы услуг [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.hse.ru/data/2010/09/07/1221334203/Autoreferat\\_O.Nosikova.pdf](http://www.hse.ru/data/2010/09/07/1221334203/Autoreferat_O.Nosikova.pdf) (дата обращения: 29.04.15).

9. Мисюрина А.Ш. Основные факторы удовлетворенности трудом на крупном предприятии // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2011. – № 4 (35). – С. 283–291.

10. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.

11. Маслов Д. Удовлетворение потребителей по-японски [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib> (дата обращения: 04.04.15).

Получено 04.06.2015

**Чащина Анастасия Валерьевна** – студентка, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, механико-технологический факультет, гр. Ук-10с, e-mail: nk749@mail.ru.

**Кацнельсон Михаил Давыдович** – кандидат технических наук, профессор кафедры металлорежущих станков и инструментов, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, механико-технологический факультет, e-mail: msi@pstu.ac.ru.