

АНГАЖИРАНост СЪС СТРАТЕГИЯТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТИ

Борислава Черкезова

Докторант към катедра Маркетинг, Икономически университет – Варна
e-mail: borislava_cherkezova@ue-varna.bg

ENGAGEMENT WITH CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT STRATEGY

Borislava Cherkezova

***Абстракт:** Докладът представя резултатите от проучване, посветено на ангажираността на служители със стратегията за управление на взаимоотношения с клиенти на национална търговска верига – общо и по отдели. Ангажираността е дефинирана и изследвана като конструкт от три основни компонента – емоционален, когнитивен и поведенчески в контекста на CRM стратегиите. Изследвани са връзките между установените нива на ангажираност и фактори като удовлетвореност на служителите от работата им за компанията и усилията на ръководството да организира процесите на управление на взаимоотношенията с клиентите.*

***Ключови думи:** ангажираност на служители, стратегия за управление на взаимоотношения с клиенти, удовлетвореност на служители*

***Abstract:** The purpose of this study is to examine the employee engagement with customer relationship management strategy of a national retail chain in the implementation of the CRM strategy – general and by departments The engagement is defined and evaluated based on three main aspects – emotional aspect, cognitive and behavior aspect, in the context of implementation of the CRM strategies. The engagement demonstrated in the different departments is evaluated and explained in terms of employee satisfaction with their work for the company and the management's efforts to organise the customer relationship management processes.*

***Key words:** employee engagement; customer relationships management strategy, employee satisfaction*

Увод

През последните години в световен план ангажираността се припознава като един от новите „бизнес драйвъри“ за успех в условията на съвременната бизнес реалност¹.

Категорията се възприема като ключов фактор за организационната ефективност, иновативност и конкурентоспособност на дадена компания². В научната литература

¹ Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role (SHRM Research Quarterly Report). Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

² Welch, M. (2011) „The Evolution of the Employee Engagement Concept: communication Implications”, Corporate Communications: An International Journal, Vol.16, No.1, pp.328.



широко се защитава тезата, че ангажираността на служителите е по-силен катализатор на желаното организационно представяне в сравнение с близки конструкции като удовлетвореност и привързаност на служителите.

В този контекст ангажираността на служителите предизвиква все по-голям интерес от страна на компании, прилагащи концепцията за управление на взаимоотношенията с клиенти (УВК) с конкретни стратегии в тази посока. От страна на бизнеса този интерес може да се обясни от следните гледни точки:

- От една страна в организации с голям брой служители и офиси/ представителства, управлението на човешките ресурси и осигуряването на необходимата ангажираност с изпълнение на стратегиите, може да представлява сериозно предизвикателство за мениджмънта;
- От друга страна за компании с ограничени ресурси за внедряване на CRM софтуери и по-малка клиентска база, ролята на персонала при управление на взаимоотношенията с клиенти често се налага ключова.

Целта на настоящата разработка е да се изследва:

- ангажираността на служителите общо и по функционални отдели със стратегията за управление на взаимоотношения с клиенти (УВК), както и
- да установи до каква степен удовлетвореността на служителите от работата в компанията влияе върху тяхната обща ангажираност със стратегията за УВК
- да изведе препоръки за подобряване нивата на ангажираност със стратегията за УВК

Обект на изследване са компании са служителите на търговска верига – от различни отдели и търговски обекти в страната. В проучването участват 65 служители от общо 108, работещи за компанията.

1. Насоки за изследване ангажираността на служителите със стратегията за управление на взаимоотношенията с клиенти.

Ангажираността на персонала е сравнително нова концепция с интердисциплинарен характер³. Най-често тя се представя като конструкция от три взаимосвързани компонента: когнитивен, емоционален и поведенчески⁴. На база на съществуващите научни гледни точки може да се обобщи същността и съдържанието ѝ до следните три компоненти:

- **Когнитивен компонент** – той се отнася до вярванията, ценности, интелектуална ангажираност и познания на служителите относно организацията като цяло и конкретната работа в нея, като: задълбоченост и внимание при изпълнение на работните задачи⁵, информираност с актуалния бизнес контекст при изпълнение на работните задължения⁶.

³ Macy, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.p. 5

⁴ Konrad, A.M. (2006) Engaging employees through high-involvement work practices, *Improving The Practice of management*, Ivey Business Journal

⁵ Rothbard, N.P.(2001), „Enriching or depleting? The dynamics of Engagement in Work and Family Roles”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, pp.655-684.

⁶ Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S.(2004), *The drivers of Employee Engagement*, Institute of Employment Studies, Brighton.

- **Емоционалният компонент** отразява чувствата на служителите относно организацията като цяло, нейните лидери и работните условия^{7,8} и атрибутите на работа. Най-често използваните променливи за изследване са: енергия, всеотдайност към работата, ентузиазъм и страст в работата, чувство на обвързаност с работата, удовлетвореност от работата, желание за работа в организацията за по-продължителен период от време.

- **Поведенческият компонент е този**, който реално доставя допълнителна ценност за организацията и описва готовността да се полагат допълнителни усилия по време на работа под формата на допълнително отделено работно време, допълнителна мисловни дейности и енергия, посветени на работните задачи и организацията като цяло⁹.

Прегледът на специализираната литература доказва, че липсва яснота относно съдържанието и обекта на ангажираността на служителите в контекста на УВК. Като отправна точка може да се използва факта, че успешното приложение на концепцията за УВК изисква разработване на конкретни стратегии, които се дефинират като „план за достигане на целите по създаване, поддържане и развитие на взаимноизгодни връзки с клиенти“¹⁰.

Анализът на известни модели за управление и успешно проектиране и изпълнение на стратегиите за УВК показва, че успехът на последните зависи от:¹¹

- **ключови елементи, гарантиращи успешното управление на взаимоотношения с клиенти**: оценка готовността на организацията за УВК; управление на необходимите промени, свързани с управление на проекти за УВК и ангажираност на служителите.

- **базови процеси с кросфункционален характер, осигуряващи изпълнение на стратегиите за УВК като**:

1) *Процес на създаване на стойност* – формулират се програми, чрез които може да се идентифицират възможностите за създаване и доставяне на стойност едновременно и за двете страни (клиенти и организация).

2) *Мултиканалова интеграция* – Този процес включва решения относно формирането на подходяща комбинация от канали за достъп до клиентите, както и осигуряването на координирана информация и обслужване по тях според нуждите на клиентите.

3) *Управление на информацията* – Този процес покрива две основни дейности: събиране и съпоставяне на информация от всички точки на потребителски контакти и комбинирането ѝ с релевантни данни от други отдели за по-добро разбиране на клиентите и подобряване на качеството на обслужване. Информационният мениджмънт при УВК изисква интеграция на потребителските взаимодействия по всички комуникационни канали с фронт и бек-офиса.

⁷ Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692-724.

⁸ Towers Perrin (2003). *Working today: understanding what drives employee engagement*. Towers Perrin.

⁹ Konrad, A.M. (2006) Engaging employees through high-involvement work practices, *Improving The Practice of management*, Ivey Business Journal

¹⁰ Станимиров, Е. (2007) Управление на взаимоотношенията с клиенти – концептуални основи, Варна, Изд. Наука и икономика ИУ стр.206

¹¹ Adrian Payne and Penny Frow, Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation, *Journal of Marketing Management*, 2006, 22,135-168



4) *Оценка на изпълнението* – При този процес се оценява начина на изпълнението на поставените CRM цели и дали чрез използваните метрики се идентифицират възможности за подобряване на CRM стратегиите.

Изведените процеси и тяхното положително въздействие зависят основно от субекта на изпълнение – персонала на организацията в лицето на техните компетенции, потребителско ориентирана култура и ангажираност. В тази връзка ангажираността на служителите следва да се развива и управлява спрямо гореспоменатите ключови процеси при реализация на УВК.

За целите на проучването въз основа на изведената дефиниция за работна ангажираност и въз основа направения преглед на ангажираността на служителите със стратегията(ите) за УВК ще се разбира положително мотивационно състояние, което се характеризира с влагане на емоционални, когнитивни и физически сили под формата на допълнителни усилия при изпълнение на ключови процеси при реализация на стратегиите за УВК като: създаване и доставяне и адаптиране на потребителска стойност; мултиканалова интеграция; управление и разпространение на потребителска информацията; оценка на изпълнението на стратегията.

Изследване възможностите за подобряване на ангажираността

Кросфункционалният характер на стратегията за УВК очертава нейното изпълнение като ангажимент на всички управленски нива и отдели. В тази връзка ангажираността на персонала следва да се познава, планира и развива в зависимост от позициите на лицата в управленската структура и ролите им при създаване и доставяне на стойност с цел управление на взаимоотношенията с клиенти.

За подобряване или осигуряване на необходимите нива ангажираност на служителите, мениджърите следва да полагат усилия в посока:

- Ясното формулиране и комуникиране на CRM стратегията – тези действия може да се разглеждат като необходимо условие служителите да разберат своята роля, но не и достатъчно, за да я изпълнят и то успешно, ако те не са мотивирани и обучени за ключовите й процеси.
- Познаване удовлетвореността на служителите от работата и работните условия като основна предпоставка за успешно ангажиране на служителите.

Изследователска рамка

Като метод за набиране на първични данни за ангажираността е използвана пряка персонална анкета под форма на стандартизиран въпросник. За измерване и оценка на ангажираността на служителите по отдели се използва мултиатрибутивен подход, т.е. конструкцията (обща ангажираност) се дезагрегира в конкретни измерими (операционализиращи) я променливи.

Изследователският инструмент за ангажираността със се състои от 4 блока:

- **Първи блок** включва оценка на трите компонента на общата ангажираност – емоционална, когнитивна, поведенческа по 5 степенна скала (от 1 – „Много ниска оценка“ до 5 – „Много висока оценка“). В този блок всеки служител оценява собствената си ангажираност;

- **Втори блок** служителят оценява ангажираността на служителите от другите функционални отдели – емоционална, когнитивна, поведенческа по 5 степенна скала (от 1 – „Много ниска оценка“ до 5 – „Много висока оценка“). В този блок всеки

служител оценява ангажираността на колегите си от останалите функционални отдели;

- **Трети блок** – служителите посочват на основните проблеми, които не съдействат ефективно при изпълнение стратегията за УВК;

- **Четвърти блок** включва твърдения, чрез които служителите оценяват по 5 степенна скала (от 1 – изобщо не съм удовлетворен“ до 5 – „напълно удовлетворен“) удовлетвореността си от следните аспекти на работата в организацията¹²:

- Удовлетвореност от професионалната реализация в конкретната компания
- Удовлетвореност от заплащането и осигурените социални придобивки.
- Удовлетвореност от екипната работа.
- Удовлетвореност от сигурността, която компанията предлага по отношение на заеманата работно място.
- Удовлетвореност от физическите условия на работа.
- Обща удовлетвореност от компанията.

Скалите за оценка на ангажираността и удовлетвореността на персонала са тествани за надеждност чрез критерия Cronboach's Alpha. Стойностите на критерия за отделните скали е по-голяма от 0,600¹³, с което се доказва надеждността на разработения изследователския инструмент.

1. Резултати

Като цяло служителите на компанията от всички отдели декларират в много висока степен ангажираност със стратегията за управление на взаимоотношенията с различните видове клиенти.

Средната обща оценка възлиза на 4,50, което съответства на много висока ангажираност. Според резултатите в Табл.1 персоналет на компанията декларира висока емоционална ангажираност и много висока физическа ангажираност, но по-ниска оценява своята когнитивна ангажираност – с 4,18 (съответства на висока).

При анализа на компонентите на когнитивната ангажираност, прави впечатление по-слабата степен на запознатост с:

- целите и изисквания на организация за успешно управление на взаимоотношенията с корпоративните клиенти
- кои са важните клиенти за организацията.

Причина за този резултат може да се обясни с неудовлетвореността на служителите от първоначалното обучение, както и последващи такива, както й с неефективна комуникация на стратегията за УВК към служителите и неформалния й характер. По-ниската информираност с целите и стратегиите за УВК с индивидуални и корпоративни клиенти, може да доведе погрешно и неправилно разбиране от страна на служителите.

При емоционалната ангажираност се наблюдават по-ниски оценки по отношение на:

- степента на обвързаност с по-важните клиенти – 3,45 (нито-нито)
- заинтересоваността да се обслужват по-добре по-важните клиенти – 3,90 (висока оценка)

¹² Изследователският инструмент е адаптиран по Schneider, B. et.all. Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? // Journal of Applied Psychology, 2003, Vol.5, p. 839

¹³ Стойностите на критерия Cronboach's Alpha за отделните скали е както следва: оценка на ангажираността на служителите със стратегията за УВК- 0,799, удовлетвореност от работата – 0,7491



По отношение на физическата ангажираност като по-критични и изискващи допълнителен анализ се очертават декларираните усилия на служителите да информират ръководството за:

- важните клиенти, които са неудовлетворени от обслужването и могат да се откажат от услугите на компанията скоро,
- за установени проблеми в процеса на обслужване на клиентите, които са причина за техния отлив.

Липсата на желание да се полагат усилия по отношение на ключов процес за УВК като управление на информацията, рефлектира неминуемо върху интеграцията и навременно акумулиране на информация за потребителските взаимодействия по всички комуникационни канали с фронт и бек-офиса. Като други евентуални причини могат да посочат липсата на мотивация, изградена клиентска ориентация, липса на двупосочна комуникация между ръководители и подчинени, както и неразбиране или подценяване на значението на обратната връзка при обслужване на важните клиенти.

Табл. 1

Оценка на ангажираността на служителите със стратегията за УВК –
обща и по компоненти

Видове ангажираност и нейните измерения	Средна оценка (1-5)
Вашата работа (длъжност) е важна за привличане и задържане на клиентите.	4,56
Вие се чувствате обвързан с целите и стратегията за управление на взаимоотношенията с индивидуалните клиенти .	4,4
Вие приемате присърце проблемите, които имат по-важните клиенти.	4,36
Чувствате се отговорен за решаване на проблемите на по-важните клиенти.	3,90
Вие сте обвързани с по-важните клиенти на компанията	3,45
Заинтересовани сте във-висока степен да обслужвате добре по-важните клиенти на компанията	3,90
Средна непрегледена оценка за емоционалната ангажираност (обвързаност и отдаденост) със стратегията за УВК	4,38
Вие сте запознати със целите и изисквания на Вашата организация за успешно управление на взаимоотношенията с индивидуалните клиенти	4,00
Вие сте запознати със целите и стратегията за успешно управление на взаимоотношенията с корпоративните клиенти	3,81
Вие сте запознати кои са важните клиенти за организацията и целите при тяхното обслужване	3,78
Вие сте запознати с Вашите лични отговорности и задължения при УВК	4,47
Вие сте запознати с актуалните цени на продуктите и възможностите за намаления според статуса на клиента	3,96
Вие сте запознати с възможностите за транспорт на продуктите до клиентите	4,14
Вие сте запознати с допълнителните услуги – проекти, монтаж, транспорт и др., които могат да се предложат на различните видове клиенти	4,05
Следите новите решения, които се взимат във връзка с обслужването на по-важни клиенти за организацията	3,94

**Юбилейна международна конференция Съвременни управленски практики X
СВЪРЗАНОСТ И РЕГИОНАЛНО ПАРТНЬОРСТВО – 2019**

Средна непретеглена оценка на познавателната ангажираност	4,18
Усилия, които полагате за да подавате необходимата информация за УВК към другите отдели	4,49
Усилия, които полагате за да координирате работата на отделите и търговските обекти за ефективно УВК	4,29
Готовността да положите допълнителни усилия в рамките на Вашата длъжност за подобряване обслужването на по-важните клиенти	4,60
Подавате информация на ръководството за важни клиенти, които са недовлетворени от обслужването и могат да се откажат от услугите на компанията скоро	4,15
Информирате ръководството за проблеми в процеса на обслужване на клиентите, които са причина за техния отлив.	4,22
Средна непретеглена оценка физическата ангажираност (допълнителни усилия)	4,48
Обща ангажираност като цяло със стратегията за УВК	4,50

Декларираните нива на ангажираност от страна служителите следва да се интерпретират с резерви и при допускането, че всеки от тях е склонен обективно да сподели своята ангажираност спрямо конкретна фирмена стратегия.

За да се определи степента на важност на горепосочените компоненти (емоционална, когнитивна и физическа ангажираност) и тяхното влияние при формиране на общата ангажираност със стратегията за УВК е приложен множествен регресионен анализ (Табл.2). Полученият регресионен модел е адекватен¹⁴. Стойността на коефициента на детерминация (0,645) показва, че 64,5% от измененията в общата ангажираност се дължат на включените в проучването компоненти.

Таблица 2

Статистически значими фактори на общата ангажираност на служителите със стратегията за УВК

ФАКТОРИ НА АНГАЖИРАНОСТТА		Равнище на значимост (Sig)	β-коэффициент	Относителна важност (тегло)
Емоционална ангажираност	Вие се чувствате обвързан с целите и стратегията за управление на взаимоотношенията с индивидуалните клиенти.	0,031	0,202	10%
	Вие се чувствате обвързан с целите и стратегията за управление на взаимоотношенията с корпоративните клиенти.	0	0,174	9%
	Чувствате се отговорен за решаване на проблемите на по-важните клиенти.	0,022	0,138	7%

¹⁴ Signif. F е 0.00 и е по-малко от предварително възприетата грешка $\alpha = 0.05$.



Когнитивна ангажираност	Вие сте запознати със целите и изисквания на Вашата организация успешно управление на взаимоотношенията с корпоративните клиенти	0,02	0,342	17%
	Вие сте запознати със целите и изисквания на Вашата организация успешно управление на взаимоотношенията с индивидуални клиенти	0,034	0,334	17%
	Вие сте запознати с Вашите лични отговорности и задължения при УВК	0,012	0,247	13%
Физическа ангажираност	Усилия, които полагате за да подавате необходимата информация за УВК към другите отдели	0,021	0,176	9%
	Усилия, които полагате за да координирате работата на отделите и търговските обекти за ефективно УВК	0	0,156	8%
	Подавате информация на ръководството за важни клиенти, които са неудовлетворени от обслужването и могат да се откажат от услугите на компанията скоро.	0.013	0,187	10%

От всички изследвани мотиватори (20 на брой) 10 са статистически значими¹⁵. Преобладават факторите на когнитивната ангажираност с по-силно статистическо значимо влияние върху общата категория – степен на запознатост с целите и стратегията за успешно УВК и лични отговорности и задължения при УВК. От емоционалната ангажираност по-важните фактори са обвързаност с цели, стратегия за УВК, отговорност при решаване на проблеми на важните клиенти. С най-съществено влияние от променливите фактори на физическата ангажираност са полаганите усилия в три направления – за подаване на информация, свързана с УВК към другите отдели, координиране работата на отделите по отношение на УВК, обратна връзка към мениджмънта за проблеми и неудовлетворени клиенти. Между описаните компоненти на ангажираността не се установява мултиколинеарност, което показва, че между факторните променливи не съществуват силни връзки, които да „изкривят“ интерпретацията на регресионните модели

Оценките, които служителите дават за работата на своите колеги (Въпроси Блок 2), може да се възприемат като източник на по-обективна информация за ангажираността на всеки отдел и приноса му в кросфункционалното изпълнение на стратегията за УВК (Табл.3).

¹⁵ Техните равнищата на значимост (Sig.) са по-малки от грешката $\alpha = 0,05$.

Табл. 3.

Средна оценка на общата ангажираност на служителите по отдели със стратегията за УВК
 (на база оценката на колеги от другите отдели)

Отдели	Средна оценка на общата ангажираност със стратегията за УВК (на база оценката на колеги от другите отдели)	Средна оценка на общата ангажираност със стратегията за УВК (на база собствената оценка на служителите)
Мениджмънт	4,61	4,76
Продажби на едро	4,80	4,98
Продажби на дребно	4,61	4,65
Отдел БГ доставки	4,46	4,55
Отдел Внос	4,63	4,74
Логистичен център 1	4,60	4,76
Логистичен център 2	4,18	4,80
Отдел Ценообразуване	4,90	4,76
Офертен отдел	4,79	4,82
Отдел Монтаж и сервиз	4,73	4,65
Визуализация на проекти	4,94	4,78

С най-ниски средни оценки (според колеги) се характеризират служителите от двата логистични центъра, отдел „БГ доставки“, продажбите на дребно, както и мениджмънта. Резултатите са индикатор, че въпросните отдели могат да влияят негативно на успешното изпълнение на заложената стратегия за УВК и по конкретно върху процесите – създаване и доставяне на потребителска стойност и мултиканалова интеграция.

Изведената по-ниска ангажираност за споменатите по-горе отдели се потвърждава с анализа на въпроса – „Кои отдели са проблемни за УВК“. Тук с по-голяма тежест следва да се приемат отговорите търговците на едро и дребно като позиция с поглед върху цялостния процес по създаване и доставяне на стойност (Таблица 4).

Табл. 4.

Проблемни отдели при изпълнение на стратегиите за УВК според търговците на едро и дребно

Оценяващ отдел	Проблемни отдели за УВК (% на посочилите ги служители)
Продажби на едро	Логистични центрове – за 33% БГ доставки – за 33% Офертен отдел – за 16,7% Мениджмънт – 16,7%
Продажби на дребно	Логистиките за 57 % Ценообразуване – 29% БГ доставки – 7% Визуализация – 7%



За да се управлява ефективно ангажираността на служителите като цяло и по отдели е необходимо не само да се познават нейните нива, но и основните фактори, от които тя зависи. В проучването е направено следното основно допускане: **За да са ангажирани с изпълнението на конкретна работа или задача – в случая със стратегията за УВК, служителите трябва да са удовлетворени от работата в компанията.** Проверката на хипотезата е осъществена чрез корелационен анализ между удовлетвореността на персонала¹⁶ и неговата обща ангажираност със стратегията за УВК. Резултатите показват, че между двете променливи съществува слаба по сила статистическа значима връзка ($R = 0,666$, $Sig. = 0,005$) – Табл. 5.

Табл. 5.

Нива на удовлетвореност от характеристиките на работата в компанията и връзка с общата ангажираност със стратегията за УВК

Удовлетвореност от характеристиките на работата в компанията	Връзка с общата ангажираност	Сила на връзката	Средни оценки на удовлетвореността
Характера на работните ви задачи	Да	0,575 -средна	3,46
Сигурността при изпълнение на работните задачи	Не		3,46
С обема на работните задължения в рамките на деня	Да	0,608 - средна	2,98
Възможностите да балансирате личния си живот с професионалния	Не		2,71
Съответствие между работните задачи и притежаваните от вас умения и знания	Да	0,528 -средна	3,37
Предоставените правомощия при изпълнение на работните ви задачи	Да	0,643 - средна	2,91
Възможностите да участвате при вземане на решения свързани с вашата работа	Не		3,05
Интереса и грижата на ръководството към нуждите на персонала	Не		3,05
Колегите, с които работите	Да	0,686 - средна	3,46
Предоставената информация за начина на изпълнение на работните задачи	Да	0,610 - средна	3,27
Получавана обратна връзка за постигнатите резултати на отдела	Не		2,65
Получаваното признание за положените работни усилия от Ваша страна	Не		2,68
От характера(справедлив или не) на системата за заплащане	Не		2,74
От размера на получаваната РЗ	Да	0,699 - силна	2,79

¹⁶ Оценки за удовлетвореност са в скала от от 1 до 5, като 1 е напълно неудовлетворен, 2 – по скоро неудовлетворен ; 3 – нито-нито; 4 – по-скоро удовлетворен и 5 – напълно удовлетворен.

**Юбилейна международна конференция Съвременни управленски практики X
СВЪРЗАНОСТ И РЕГИОНАЛНО ПАРТНЬОРСТВО – 2019**

От получаваните бонуси и премии	Да	0,666 - средна	2,62 - Нито
От получаваните нефинансови компенсации	Да	0,750 - много силна	2,49
От системата за назначаване и подбор на кадри с подходящите компетенции и знания	Не		2,85
От предлаганото първоначално обучение на новоназначените	Да	0,647 - средна	2,74
От предлаганите обучения за придобиване на нови знания и умения във връзка с вашата работа	Да	0,710 - силна връзка	2,40
От предлаганите възможности за кариерно развитие	Да	0,599	2,76
Обща удовлетвореност от работата като цяло	Да	0,666 (силна)	3,45

Препоръките, които могат да се отправят на ръководството с оглед повишаване ангажираността на служителите, са базирани на удовлетвореността им от факторите, които имат силна и средна връзка с изследваната ангажираност и от които служителите са удовлетворени в по-слаба степен.

Изведените резултати са индикация за мениджмънта да обърне внимание на:

- на предлаганите нефинансови компенсации и тяхното обвързване с изпълнение на стратегията за УВК;
- подобряване качеството, обхвата и времето първоначалното обучение на служителите и анализ на възможността да се наема експерт или се упълномощи вътрешен човек, който да се занимава с обучителната дейност;
- обвързване на предлаганата работна заплата и бонуси с ролята на отдела, конкретната позиция при изпълнение на стратегията за УВК и постигнатите резултати;
- предоставените по-големи правомощия с цел овластяване на служителите до определени граници за бързо и ефективно решаване на проблеми при УВК.

Заклучение

Получените резултати от осъщественото изследване позволяват да се направят следните по-важни изводи:

Първо. При планиране и управление на общата ангажираност със стратегията за УВК следва да се има предвид, че факторите на когнитивната ангажираност са с най-силно влияние, следвани от факторите на емоционална и физическа ангажираност. Този резултат очертава рамката, по която следва да се планира и развива ангажираността със стратегията за УВК – служителят следва първо **да знае и разбира**, после да се чувства обвързан с целите и стратегията, за да полага на финал допълнителни усилия в очакваната посока.

Второ. Факторите от удовлетвореността от работа, които в най-висока степен оказват влияние върху общата ангажираност на служителите със стратегията за УВК са следните: нефинансови компенсации, монетарни стимули, характер и обем на работни задачи, достъп до необходимата информация за изпълнение на служебни задължения, предоставени правомощия, първоначални и последващи обучения. Изведе-



ните фактори може да се използват от мениджмънта на компаниите в комбинация или самостоятелно (в зависимост от средните им оценки, както и от възможностите и приоритетите на съответната компания) за подобряване на общата ангажираност.

Трето. Оценката на служителите за собствената им ангажираност не следва да се ползва безрезервно като източник на информация за подобряването ѝ. При оценка ангажираността на всеки отдел и приноса му в кросфункционалното изпълнение на стратегията за УВК е препоръчително да се ползва оценката, давана от колеги, като с по специално внимание следва да се разглежда гледната точка на търговците, които комуникират директно с крайния клиент.

Ограниченията на настоящото проучване и получените резултатите очертават следните насоки за бъдеща работа в изследваната област:

- Да се установи дали индивидуалните характеристики на членовете на персонала оказват влияние върху оценката им за ангажираност със стратегията за УВК;
- Да се обвърже ангажираността на служителите с крайни резултати от изпълнението на стратегията за УВК на компаниите с цел проследяване на посочената връзка в динамика;
- Изследване практиките на мениджмънта при разработване, комуникиране и проследяване на стратегиите за УВК и тяхната връзка с ангажираността по отдели.