



Изследване на зависимостта между удовлетвореността на персонала и обема на продажбите на търговското предприятие

докторант Венцислава Николова
С. А. „Д. А. Ценов” - Свищов

Доказаното влияние на човешкия фактор върху резултатите от дейността на търговското предприятие налага изследване на елементите, съставляващи и определящи поведението на персонала. Във връзка с това е проведено изследване, чиято основна цел е разкриване влиянието на удовлетвореността на персонала върху резултатите от дейността му в търговското предприятие.

Обект на изследването е персоналят на търговското предприятие, зает с продажбена дейност.

Предмет на изследването е формирането на удовлетворението на персонала и факторите, влияещи върху неговото равнище.

Основната теза на изследването е, че равнището на удовлетворение на персонала, формирано под влиянието на определени фактори, влияе пряко върху резултатите от дейността на персонала.

Формулираните хипотези, подпомагащи доказването на главната теза, са следните:

Хипотеза 1: Формираното равнище на удовлетворение на заетите лица въздейства върху качеството на изпълняваната дейност и резултатите от труда на заетите.

Хипотеза 2: Чрез повишаване равнището на удовлетворение на персонала във връзка с възможностите за развитие, работния климат, отношението към изпълняваната дейност и

заплащане, се постига повишаване на реализирания обем продажби.

Оценяването на равнището на удовлетворение на персонала е осъществено чрез анкетно проучване в периода май – септември 2014 г. и отразява степента на удовлетворение на търговските представители към момента на изследване. Проучването е осъществено в търговско предприятие¹, чиято основна дейност е свързана с търговия на монтажни и скрепителни елементи, химически и технически продукти и др. Проучването обхваща частта от търговските представители на предприятието, осъществяващи своята дейност на територията на районите от Северна България.

Използваните методи на изследване са: проучване на литературни източници, хипотетичен; графичен; метод на експертна оценка; анкетно проучване; статистически методи за рангов и корелационен анализ.

Възприетите ограничения в изследването се свеждат до:

- Изследване равнището на удовлетворение на персонала в рамките на едно търговско предприятие.

- Съвкупността от изследваните лица е ограничена до осъществяващите дейност на територията на районите от Северна България.

1. Характеристика и измерване удовлетвореността на персонала. Приложни аспекти на модела за измерване на удовлетвореността на персонала.

За изясняване ролята и влиянието на удовлетвореността (удовлетворението) на персонала върху резултатите от неговата дейност е необходимо отразяване на същността на понятието. Задълбочен анализ на специализираната литература показва наличие на различни изследователски подходи при разглеждане същността на понятието „удовлетворение на персонала”, които Huff² обобщава като:

- Диспозиционен подход, според който корените на удовлетвореността на персонала

¹ Забележка: поради изискване за конфиденциалност от страна на изследваното предприятие, името не се посочва

² Иванова, С. Възприета справедливост на заплащането и удовлетвореност от труда в частни организации. // Автореферат на дисертация за присъждане на образователна и научна степен „доктор“, Софийски университет „Св.Климент Охридски“, Философски факултет, Катедра „Социална, трудова и педагогическа психология“, 2011, стр. 9.



зависят от личностните особености на отделните лица. В този случай се очаква те да реагират по определен начин на фактори, свързани с осъществяваната дейност.

- Ситуационни теории: включените концепции предполагат разглеждането на удовлетвореността на персонала като резултат от факторите на средата и характера на извършваната дейност. В тази връзка удовлетвореността на персонала е резултат от разнообразни променливи, проявяващи се на ниво индивид, длъжност и организация.

- **И н т е р а к т и в н и т е о р и и :** удовлетвореността на персонала е резултат от взаимодействието между индивида и средата, като се цели установяване на взаимодействието между факторите, влияещи върху индивида и тези, влияещи върху средата.

Необходимо е да се отбележи наличието на съвременни теории в областта на удовлетворението на персонала от трудовата дейност, които са класифицирани от В. Badri, J. Moharido, V. Ferrandino, T. Murad³. Сред включените в класификацията са: *теории за взаимодействието личност – среда; теории за удовлетвореност от труда и мрежата от цели; теории за очакванията и др.*

Наличието на богат набор от теории и подходи за изследване на удовлетворението от труда на персонала е причината, поради която все още липсва единно определение за същността на понятието. Определения, изведени в първоначалните изследвания по тематиката гласят, че удовлетворението представлява „*позитивно емоционално състояние, което настъпва в резултат на преценката, че работата задоволява или подпомага задоволяването на собствените потребности и трудови ценности*”⁴, както и „*отношението, което хората имат към своята работа и което е резултат от възприетията и степента на съответствие между индивида и длъжността*”⁵. Удовлетвореността на персонала се явява фактор, влияещ върху поведението на заетите

лица „*удовлетвореността се счита, че е важен конструкт, влияещ върху мотивацията, върху постигането на целите, върху формирането на положителен морал и дух на работното място*”⁶ и изразява „*оценъчна система, която индивидът използва за класифициране на различни обекти от неговото жизнено пространство*”⁷. Представените позиции изразяват отношението на заетите към изпълняваната дейност, породено от влиянието на мотивацията на персонала за постигане на поставените цели. Мотивацията на персонала е предпоставка за повишаване резултатите от труда на заетите лица и се разглежда като „*един от най-оскъдните ресурси*”⁸, в основата на който стоят мотивите, които представляват „*фактори за въздействие върху човешкото поведение*”⁹.

Обобщен израз на предложените дефиниции изразява следното определение: „*удовлетвореността от труда е понятие, което описва доколко служителят в дадена организация е доволен (щастлив), може да удовлетворява своите потребности и да постига своите желания, благодарение на повисоката си мотивация за работа, производителност и позитивен морал*”¹⁰.

Във връзка с целите на настоящото изследване се приема, че **удовлетвореността на персонала изразява емоционалното състояние на заетите лица по отношение на осъществявания от тях труд в конкретно търговско предприятие. Удовлетвореността на персонала е следствие както от създадените в рамките на предприятието условия на труд, така и вътрешните нагласи на лицата и тяхната мотивация за осъществяване на трудова дейност.** Удовлетвореността на персонала се явява и фактор, влияещ върху резултатите от дейността на заетите лица, поради което е необходимо осъществяване на оценка на формираното равнище (степен) на удовлетворение на всяко заето лице.

³ Badri, B., J. Mohaidat, V. Ferrandino, T. Murad, The Social cognitive model of job satisfaction among teachers: Testing and validation. International journal of Educational Research, 57, 2013, pp.12-15.

⁴ Locke, E. What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human performance 4, 1969, pp. 309-336

⁵ Kammeyer-Mueller, J., Wanburg, C., Glomb, T., Ahlburg, D. The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. Journal of Applied Psychology 90, 2005, pp. 644–658.

⁶ Измерване удовлетвореността на персонала и ефективността от обучение, семинарен материал, юни 2011 г., стр. 9, http://www.krib.bg/files/seminaren%20material1_juni2011.pdf

⁷ Паунов, М. Трудова мотивация. Сиела, София, 2009, ISBN 978-954-28-0388-1, стр. 104

⁸ Захариев, Е. Фирмен мениджмънт. Абагар, Велико Търново, 1999, ISBN 954-427-366-2, стр. 132

⁹ Пак там, стр. 133

¹⁰ Христова, Т. Какво е удовлетворение от труда.

<http://www.novavizia.com/Kakvo-e-udovletvorenie-ot-truda/>



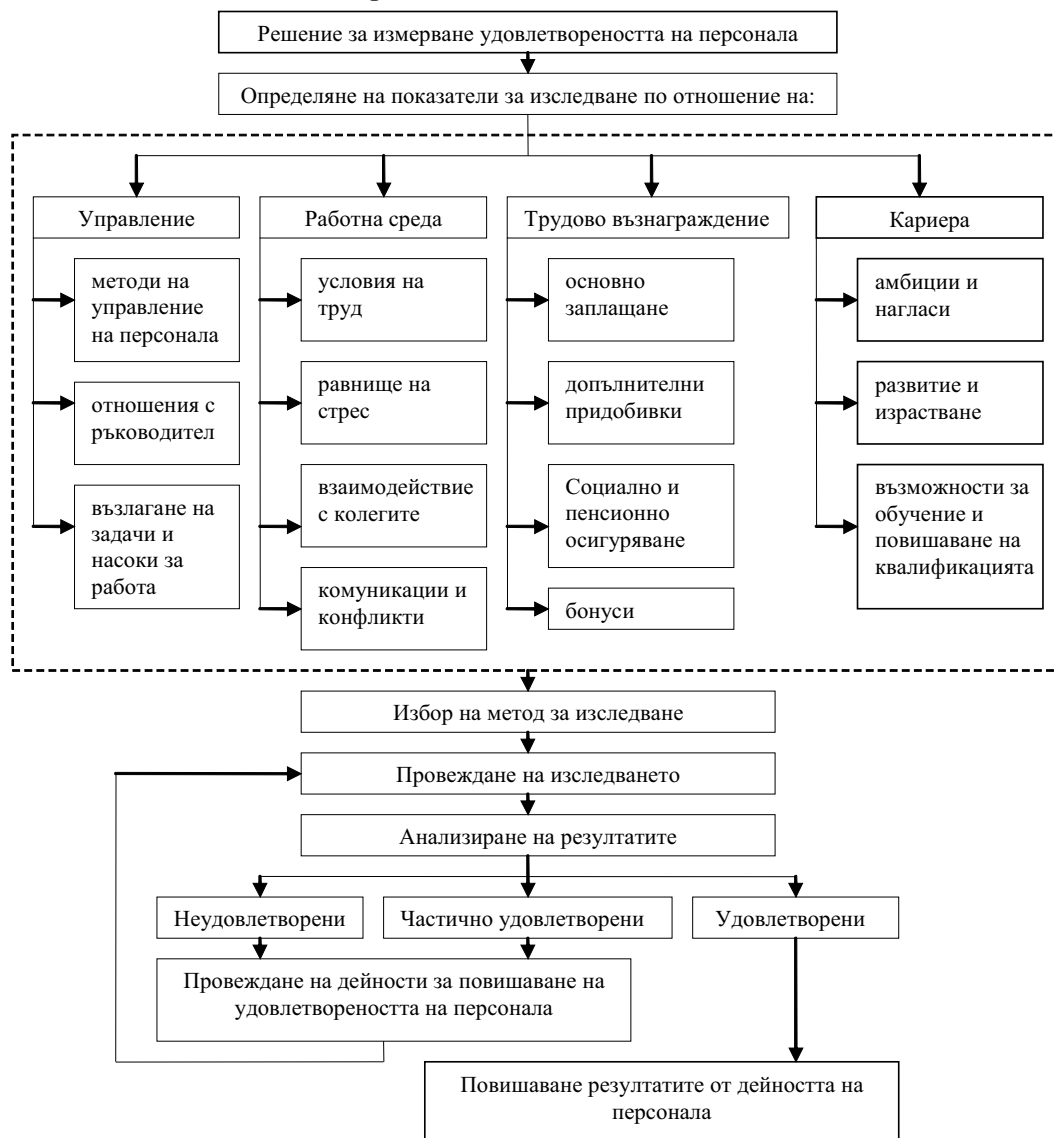
Оценката на степента на удовлетворение на персонала се осъществява посредством различни модели и методи, като за целите на изследването е избран модел, съдържащ последователност от стъпки, представени на фигура 1.

Както е видно от фигура 1, моделът по измерване на удовлетвореността на персонала протича в пет взаимосвързани етапа.

Първи етап: Вземане на решение за измерването на удовлетвореността на персонала. Предприемането на действия, свързани с измерване удовлетвореността на персонала, се налага при спадане ефективността при изпълнение на дейността на заетите лица.

Втори етап: Определяне на показатели за изследване. Показателите, определящи

равнището на удовлетвореност на персонала, са свързани с прилагания метод на управление, работната среда, трудовото възнаграждение и възможностите за професионално развитие. Удовлетворението на лицата по отношение на избраните показатели за изследване влияе върху тяхната мотивация за работа. К. Каменов¹¹ разглежда като активатори на човешкото поведение вътрешно психологическите механизми, сред които са: *предпочитания на определена дейност пред други; предпочитания за работа с определени хора в екип; вътрешна убеденост за значимостта на решаваните проблеми, упорство спрямо организирания начини за действие за постигане на поставените цели.*



Фигура 1. Модел за измерване удовлетвореността на персонала
Източник: от автора

¹¹ Каменов, К. Основи на управлението. част втора, Абагар, Велико Търново, 2004, ISBN 954-427-561-4, стр.169



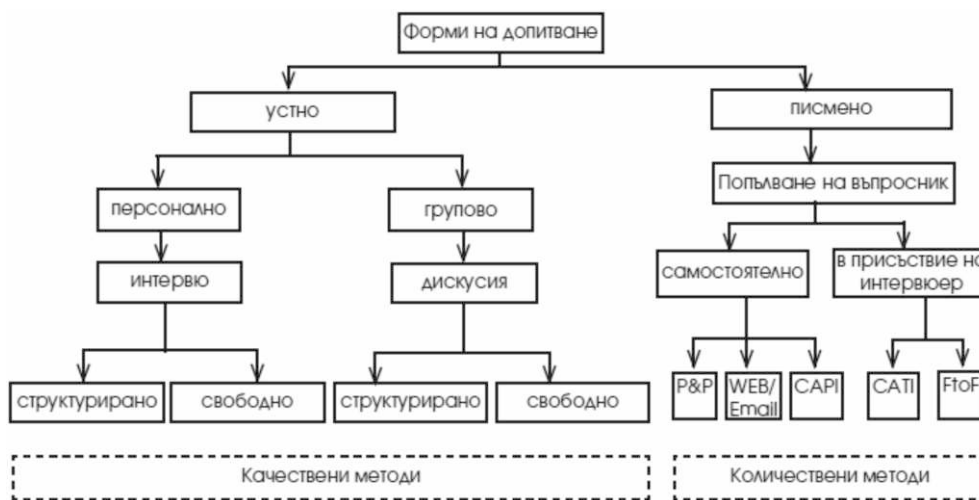
Трети етап: Избор на метод за изследване. По време на етапа се определя най-подходящият метод за изследване (фигура 2). Възможно е прилагането на няколко метода на изследване, като анкетно проучване, интервю или наблюдение. За целите на настоящето изследване е избран анкетният метод, разработен въз основа на изведените показатели за изследване. Това позволява при анализиране на резултатите да се направят конкретни заключения относно персонално то удовлетворение и поставя основа за повишаване на удовлетвореността на персонала чрез методите на мотивирането, съобразно индивидуалните потребности на заетите лица.

Четвърти етап: Провеждане на изследването. След избора на метод за изследване, се пристъпва към неговото прилагане. Необходимо е да се вземе решение дали изследването да обхване всички категории

персонал или само тези лица, при които се забелязва намалена ефективност.

Пети етап: Анализиране на резултатите. След провеждане на изследването, данните се обработват и се извежда оценката на лицата по отношение на тяхната удовлетвореност. Резултатите от оценката на удовлетвореността се получават, след като отразените точки по всеки въпрос се съберат и тяхната сума се раздели на броя въпроси, съдържащи се във въпросника. Полученият резултат от измерването на удовлетвореността се нанася върху пет степенна скала.

За целите на избрания модел на оценяване на удовлетвореността на персонала се използват структурирани интервюта и попълване на анкетна карта. Всеки от въпросите изисква отразяване на отговора, чрез отбелязване върху пет степенната скала (таблица 1).



Фигура 2. Форми на допитване до персонала

Източник: http://www.krib.bg/files/seminaren%20material1_juni2011.pdf

Таблица 1.

Скала за измерване равнището на удовлетвореност на персонала

| Първо равнище | Второ равнище | Трето равнище | Четвърто равнище | Пето равнище |
|---|---|--|---|---|
| Лицето е крайно неудовлетворено от условията на труд. Представя се неефективно и отразява неудовлетвореността си върху работата с клиенти, което е вредно за предприятието. | Лицето е с ниска удовлетвореност и ниска ефективност в трудовия процес. Оказва неблагоприятно влияние върху клиентите, тъй като подхожда с отегчение към техните потребности. | Лицето е със средно равнище на удовлетвореност, което може да се повиши чрез предприемане на необходимите дейности за повишаване на мотивацията. | Лицето е със средно висока удовлетвореност и се стреми към удовлетворяване на потребителските нужди. Това позволява постигане на високи резултати и ефективност | Лицето е напълно удовлетворено от условията на работа и осъществяваната дейност. Това е предпоставка за постигане на високи резултати и ефективност, както и високо ниво на конкурентоспособност. |

Източник: от автора



Възможните резултати от изследването са три:

1. Лицата са неудовлетворени – в този случай е необходимо провеждане на дейности за повишаване удовлетворението на персонала по отношение на показателите, при които е реализирана ниска степен на удовлетвореност.

2. Лицата са частично удовлетворени – необходимо е да се прецени до каква степен частичното неудовлетворение влияе върху резултатите от труда.

3. Лицата са напълно удовлетворени – при този резултат от изследването лицата следва да реализират по-високи резултати, поради което е възможно тяхното поощрение.

При регистриране на неудовлетвореност от страна на персонала и провеждане на дейности за повишаване на удовлетвореността на персонала е необходимо осъществяване на повторно измерване степента на удовлетворение. Удовлетвореният и мотивиран към изпълнение на поставените цели персонал е гаранция за повишаване на резултатите и конкурентоспособността на персонала *„повишената удовлетвореност от труда може да доведе до снижаване на текучеството, безпричинните отсъствия и жалбите и споровете, както и до изпитването на повече комфорт и приятни изживявания на работното място, по-добро отношение към труда, до по-голяма привързаност към организацията”*. *Неудовлетворените или частично удовлетворени лица е възможно да потърсят нова работа. За да се избегне текучеството на персонала е необходимо да се разгледат по-детайлно отговорите, които анкетираните са отразили в анкетните карти и да се предприемат необходимите дейности за повишаване на удовлетвореността на персонала. Тези дейности трябва да се обвържат с показателите, които изразяват неудовлетвореността на лицето.*¹²

Целта на провежданата политика за мотивиране на персонала е нарастване на удовлетвореността му, което повишава нивото на конкурентоспособност и реализирания обем продажби. Удовлетвореният служител работи с желание за изпълнение на целите и влага ентусиазъм, знания и умения при

осъществяване на своята дейност.

Стремежът към увеличаване обема продажби на търговското предприятие и привличане на нови клиенти се явява предпоставка за оценка равнището на удовлетвореност на търговските представители и влиянието му върху реализирания обем продажби.

Оценката на удовлетвореността на персонала се осъществява чрез анкетна карта, като анкетираните оценяват всеки от зададените въпроси посредством пет степенна скала (1 – не, 2 – по-скоро не, 3 – не мога да преценя, 4 – по-скоро да, 5 – да).

Първата група въпроси цели да открие степента на удовлетвореност на персонала от провежданото управление. По отношение на първия въпрос *„Бихте ли определили използвания метод на управление като насърчаващ постигането на резултати?”* 5,9% от анкетираните лица отговарят с „не”, 5,9% с „по-скоро не”, а 32,4% не могат да преценят. За останалите 47% използваният метод на управление е по-скоро насърчаващ постигането на резултати, докато 8,8% са напълно убедени в това. При втори въпрос, който търси отговор до колко методът на управление потиска инициативата на персонала, 61,8% отричат наличие на ограничения на тяхната инициатива (17,7% дават отговор „не”, а 44,1% – „по-скоро не”). Подобно на първи въпрос, отново 32,4% не могат да определят прилагания метод на управление, като едва 5,8% приемат, че той потиска инициативата в една или друга степен (2,9% отговарят с „по-скоро да”, а 2,9% с „да”). По отношение на провежданото управление, 50% от анкетираните не приемат, че то е неподходящо (29,4% дават отговор „не”, а 20,6% – „по-скоро не”), 35,3% не могат да преценят, а 14,7% го определят като неподходящо (11,8% „по-скоро да”, 2,9% – „да”).

Анализът на резултатите относно удовлетворението на персонала от провежданото управление показва, че по-голяма част от анкетираните лица подкрепят метода на управление. Наблюдава се отказ на част от персонала да вземе отношение по въпроси, свързани с проявяваните методи за управление, което предполага липса на заинтересованост или нежелание за изразяване на определена позиция.

Изследването на удовлетворението на персонала във връзка с отношенията с колегите

¹² Измерване удовлетвореността на персонала и ефективността от обучение, семинарен материал, юни 2011 г., стр. 9, http://www.krib.bg/files/seminaren%20material1_juni2011.pdf



и работната среда се осъществява чрез следващата група въпроси. На въпроса „*Чувствате ли се неразбран, когато разговаряте с колеги?*” 67,6% от лицата посочват отговор „не”, 14,8% – „по-скоро не” и 17,6% не могат да преценят. При установяване на наличието на разбирателство между назначените лица само 2,9% отбелязват отговор „не мога да преценя”, докато останалите лица отчитат наличието на разбирателство, което е основна предпоставка за оказване на взаимопомощ и повишаване качеството на вложения труд. Интерес представлява отговорът на въпроса „*Имате ли желание да смените работата си?*”, на който 52,9% отговарят отрицателно, 11,8% по-скоро не биха я сменили и отново 32,4% не могат да посочат мнение, което изразява техните очаквания. За 2,9% настоящата работа се явява не достатъчно удовлетворителна, поради което изказват желание за промяна на местоработата. По отношение на въпрос седем – „*Чувствате ли се натоварен и изнервен след края на работния ден?*”, 47% отговарят отрицателно, а 23,5% – положително. Отношението към осъществяваната дейност показва, че 29,4% по-скоро приемат, а 41,2% са напълно сигурни, че това е дейността, която искат да упражняват и в бъдеще. За 20,6% от анкетираните, не е ясно дали биха продължили да осъществяват настоящата длъжност, като при 2,9% се отчита липса на желание за продължаващо развитие в същата длъжност, а 5,9% по-скоро не биха продължили работа в същата длъжност. По отношение на удовлетворението на анкетираните от условията на труд, по-голямата част от тях (26,5% отговарят с „по-скоро да”, 29,4% – „да”) ги определят като удовлетворителни и едва 11,7% ги приемат по-скоро за неудовлетворителни (2,9% посочват отговор „не”, 8,8% – „по-скоро не”), като отново се наблюдават 32,4% от изследваните лица, които не изказват свое мнение по въпроса. За 58,8% от анкетираните отговорът е „не”, а за 14,7% „по-скоро не” на въпроса „*Смятате ли, че извършвате дейност, която не е Ваше задължение?*”, което показва ясното разграничение на задълженията на отделните категории персонал. За разлика от тях, 11,8% приемат, че по-скоро извършват дейност, която не е в границите на техните задължения, а за 14,7% тези граници са неясни, поради което не

могат да преценят. По отношение на наличието на конфликти, 85,5% определят, че нямат, а 5,9% отчитат по-скоро липса на такива с колеги или клиенти. Останалата част от анкетираните отчитат, че по-скоро съществуват конфликти.

Оценката на равнището на удовлетворение на персонала по отношение на условията на труд и отношенията с колеги показва, че по-голямата част от анкетираните лица са удовлетворени от създадените условия за работа. При това е необходимо да се обърне внимание на лицата, при които процентът на удовлетворение е по-нисък, за да се избегне задълбочаване на неудовлетворението, което може да доведе до по-ниска ефективност на персонала.

Отношението на анкетирания персонал към нивото на заплащане показва, че за 23,6% нивото на заплащане по-скоро не отговаря на положения труд, 38,2% не могат да определят, а за 26,4% заплащането е по-скоро удовлетворително, както и за 11,8%, които са напълно удовлетворени. Представените отговори се потвърждават и чрез следващия въпрос, според отговорите на който за 5,9% нивото на заплащане не е ниско, за 20,5% по-скоро не е ниско, а 35,3% не могат да определят. Известна част от анкетираните (26,5% отговарят с „по-скоро да”, 11,8% – „да”) отчитат нивото на заплащане като ниско, а на въпроса „*Приемате ли, че заплащането, което получавате е справедливо?*”, 26,4% го отчитат и като несправедливо (8,8% дават отговор „не”, 17,6% – „по-скоро не”). Отново се отчита висок процент на лицата без посочено отношение по въпроса – 44,1% не могат да преценят, докато от 29,4% заплащането се отчита като справедливо.

Отношението на лицата към постигнатото ниво на развитие показва че по-голямата част от изследваната съвкупност е удовлетворена от развитието си (44,2% отбелязват отговор „по-скоро да”, 17,6% – „да”), като равнището на неудовлетворените лица е значително по-ниско (8,8% отговарят „не”, 2,9% – „по-скоро не”). Същата тенденция се забелязва в резултатите на анкетираните по отношение на желанието за продължаващо развитие във фирмата, като 26,6% желаят да го продължат, а 55,7% са убедени за намеренията си да продължат своето развитие в търговското предприятие. При 2,9% се отчита по-скоро липса на желание, а 14,8% не могат да преценят до каква степен биха продължили развитието си в търговското



предприятие. По отношение на въпроса „*Бихте ли участвали в курсове за повишаване на квалификацията?*”, 88,3% отразяват своето желание за участие, 2,9% отчитат отговор „по-скоро да”, 5,9% не могат да преценят, а за 2,9% отговорът е „по-скоро не”.

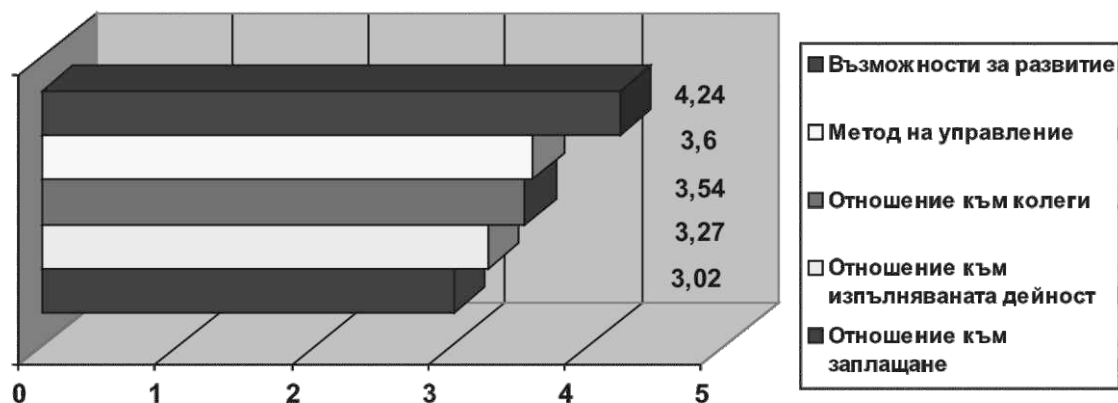
Направеният анализ на резултатите по отношение на удовлетворението на персонала показва, че определена част от анкетираните не желае да изрази мнение по основни въпроси, което затруднява точната оценка на степента на удовлетвореност и невъзможност за определяне на мерки за повишаване на удовлетворението.

Формираното средно равнище на удовлетворение от анкетираните по всяка от изследваните компоненти е представено на фигура 3.

Както се вижда от фигура 3, най-високо равнище на удовлетворение се регистрира от *възможностите за развитие*, които предоставя търговското предприятие. Провежданата политика по първоначално обучение на новоназначените лица, както и последващото периодично продуктово обучение, позволяват на заетите лица да изградят необходимите им знания за осъществяване на дейността си в търговското предприятие. На второ място с минимална разлика от трето място са съответно *метод на управление* и *отношение към колеги*. Не трябва да се пренебрегва фактът, че именно по отношение на въпросите, свързани с метода на управление, са отчетени 32% до 35% анкетираните, нежелаещи да изразят конкретно отношение чрез отбелязване на отговор „не мога

да преценя”. Степента на удовлетвореност от отношението с колеги показва поддържане на колегиалност и професионализъм, без наличие на конфликти и противоречия, които да се отразят върху дейността на персонала. На четвърто място по равнище на удовлетвореност сред персонала се позиционира показателят *отношение към изпълняваната дейност*. Лицата регистрират малко над средното равнище на удовлетвореност от вида на изпълняваната дейност и условията на труд, което налага анализиране на факторите, влияещи върху формираната удовлетвореност с цел подобряване отношението към изпълняваната дейност. Най-ниска степен на удовлетвореност от персонала е регистрирано във връзка със заплащането. Независимо, че равнището показва наличие на удовлетвореност над изискуемата, ниските му стойности свидетелстват за наличие на несъответствие между очакванията на персонала и фактическото ниво на заплащане, което може да доведе до съществено понижаване качеството на труда на лицата и в крайни случаи до текучество на персонала.

Резултатите от измерването на удовлетвореността на персонала по отношение на провежданото управление, работната среда, трудовото възнаграждение и възможностите за професионално развитие (съобразно фигура 1) са систематизирани в таблица 2. Те представят получената обобщена оценка според скалата за измерване равнището на удовлетвореност на персонала, показана в таблица 1.



Фигура 3. Средна оценка на удовлетвореността на анкетираните по изследваните компоненти

Източник: построена по данни от собствени изчисления



Таблица 2.

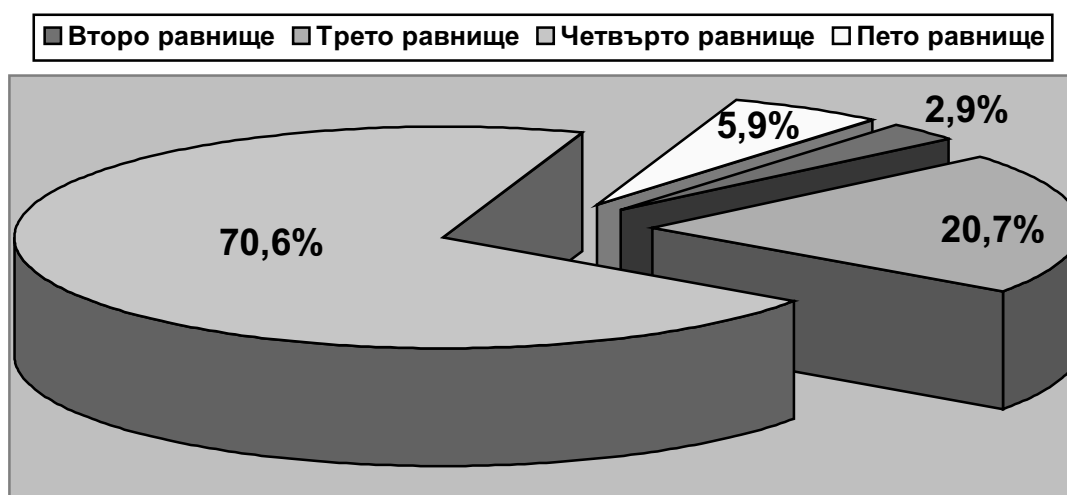
Резултати от изследване равнището на удовлетворение на търговските представители

| Район | Равнище на удовлетвореност на търговските представители | | | | | | | |
|-------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | ТП 1 | ТП 2 | ТП 3 | ТП 4 | ТП 5 | ТП 6 | ТП 7 | ТП 8 |
| Северозападен район | 4,29 | 3,29 | 3,88 | 3,35 | 4,52 | 3,94 | 4,06 | 3,17 |
| Северен централен район | ТП 9 | ТП 10 | ТП 11 | ТП 12 | ТП 13 | ТП 14 | ТП 15 | ТП 16 |
| | 3,71 | 4,41 | 4,06 | 4,12 | 4,59 | 3,29 | 2,41 | 3,94 |
| Североизточен район | ТП 17 | ТП 18 | ТП 19 | ТП 20 | ТП 21 | ТП 22 | ТП 23 | ТП 24 |
| | 4,35 | 3,35 | 4 | 4,12 | 3,53 | 4 | 4,06 | 4,47 |

Източник: собствени изчисления

Данните в таблица 2 свидетелстват за постигане на средно до високо равнище на удовлетворение на анкетираните, което се влияе в различна степен от фактори както вътрешни за предприятието, така и външни независими от предприятието.

Обобщените резултати от формираната степен на удовлетворение са систематизирани на фигура 4.



Фигура 4. Равнище на удовлетвореност на изследваните лица

Източник: построена по данни от собствени изчисления

Както се вижда от таблица 2 и фигура 4, полученият резултат определя над средното равнище на удовлетворение за 97,3% от анкетираните, като 20,7% от анкетираните са със средна степен на удовлетвореност (трето равнище), което може да се повиши чрез предприемане на необходимите мерки за повишаване на мотивацията. При 70,7% от изследваните лица се наблюдава средно висока степен на удовлетвореност (четвърто равнище), което се отразява и върху качеството на изпълняваната дейност чрез проявяване на стремеж към удовлетворяване на

потребителските нужди. За 5,9% от анкетираните е характерно пълно удовлетворение от условията за труд и осъществяваната дейност (пето равнище), което е предпоставка за постигане на висока степен на ефективност и конкурентоспособност. Част от персонала постига равнище на удовлетвореност, позволяващо задоволителни или отлични резултати, но при 2,9% от анкетираните е регистриран резултат, който изразява ниска удовлетвореност и ниска ефективност в трудовия процес (второ равнище). Това оказва неблагоприятно влияние върху клиентите, тъй



като лицата не проявяват необходимия стремеж за удовлетворяване на техните потребности.

2. Изследване връзката „равнище на удовлетвореност – реализиран обем продажби“. Препоръки за повишаване удовлетвореността на персонала.

Въз основа на направения анализ на удовлетвореността на персонала и изразената *Хипотеза 1* за наличие на връзка между равнището на удовлетвореност на персонала и резултатите от дейността е проведен корелационен анализ на ранговете и корелационен и регресионен анализ.

Корелационен анализ на ранговете – (коефициент на Спирман - R_{sp}). Методът изследва наличието на зависимости, чиито индикатори имат количествен израз. Стойностите на изследваните показатели са ранжирани по значимост в низходящ ред (таблица 3), като целта на анализа е чрез прилагане на рангова скала за всеки от

признаците да се измери зависимостта между двата реда рангове.

Както се вижда от таблица 3, ранговете на всеки от признаците се сравнява, след което се изчислява разликата между ранговете на двата признака (d_i) и квадратите на изчислените разлики (d_i^2). Характеризирането на зависимостта се определя от общата сума на квадратите на разликите между ранговете на двата признака ($\sum d_i^2$) по формула (1), като коефициентът на Спирман приема стойности в интервала $[-1 < R_{sp} < 1]$.

$$R_{sp} = 1 - \frac{\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (1)$$

Получената стойност за $R_{sp} = 0,94$ определя **силна корелационна зависимост между ранговете по равнище на удовлетворение на персонала и реализиран обем продажби**, което изразява голямото съвпадение между ранговете позиции на двата показателя.

Таблица 3.

Изчисляване на коефициент на рангова корелация по Спирман

| Търговски представител | Удовлетво реност x_i | Продажби (брой) y_i | Ранжиране на показателите | | | | Сравняване на ранговете | | $d_i =$ $R_x - R_y$ | d_i^2 |
|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------|-------|-------|----------------------------|-------|----------------------------|------------|
| | | | x_i | R_x | y_i | R_y | R_x | R_y | | |
| ТП 1 | 4,29 | 652 | 4,59 | 1 | 754 | 1 | 6 | 2 | 4 | 16 |
| ТП 2 | 3,29 | 304 | 4,52 | 2 | 652 | 2 | 22 | 23 | -1 | 1 |
| ТП 3 | 3,88 | 440 | 4,47 | 3 | 640 | 3 | 16 | 12 | 4 | 16 |
| ТП 4 | 3,35 | 403 | 4,41 | 4 | 594 | 4 | 19 | 16 | 3 | 9 |
| ТП 5 | 4,52 | 510 | 4,35 | 5 | 510 | 5 | 2 | 5 | -3 | 9 |
| ТП 6 | 3,94 | 399 | 4,29 | 6 | 497 | 6 | 15 | 17 | -2 | 4 |
| ТП 7 | 4,06 | 479 | 4,12 | 7 | 479 | 7 | 11 | 7 | 4 | 16 |
| ТП 8 | 3,17 | 386 | 4,12 | 8 | 469 | 8 | 23 | 20 | 3 | 9 |
| ТП 9 | 3,71 | 398 | 4,06 | 9 | 463 | 9 | 17 | 18 | -1 | 1 |
| ТП 10 | 4,41 | 640 | 4,06 | 10 | 462 | 10 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| ТП 11 | 4,06 | 415 | 4,06 | 11 | 450 | 11 | 10 | 14 | -4 | 16 |
| ТП 12 | 4,12 | 469 | 4 | 12 | 440 | 12 | 7 | 8 | -1 | 1 |
| ТП 13 | 4,59 | 754 | 4 | 13 | 424 | 13 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| ТП 14 | 3,29 | 346 | 3,94 | 14 | 415 | 14 | 21 | 21 | 0 | 0 |
| ТП 15 | 2,41 | 281 | 3,94 | 15 | 404 | 15 | 24 | 24 | 0 | 0 |
| ТП 16 | 3,94 | 424 | 3,88 | 16 | 403 | 16 | 14 | 13 | 1 | 1 |
| ТП 17 | 4,35 | 594 | 3,71 | 17 | 399 | 17 | 5 | 4 | 1 | 1 |
| ТП 18 | 3,35 | 387 | 3,53 | 18 | 398 | 18 | 20 | 19 | 1 | 1 |
| ТП 19 | 4 | 450 | 3,35 | 19 | 387 | 19 | 13 | 11 | 2 | 4 |
| ТП 20 | 4,12 | 462 | 3,35 | 20 | 386 | 20 | 8 | 10 | -2 | 4 |
| ТП 21 | 3,53 | 330 | 3,29 | 21 | 346 | 21 | 18 | 22 | -4 | 16 |
| ТП 22 | 4 | 404 | 3,29 | 22 | 330 | 22 | 13 | 15 | -2 | 4 |
| ТП 23 | 4,06 | 463 | 3,17 | 23 | 304 | 23 | 9 | 9 | 0 | 0 |
| ТП 24 | 4,47 | 497 | 2,41 | 24 | 281 | 24 | 3 | 6 | -3 | 9 |
| | | | | | | | | | Σ | 139 |

Източник: собствени изчисления



Поради факта, че стойностите на коефициента на рангова корелация доказват само наличието и степента на корелационната зависимост между равнището на удовлетвореност на персонала и реализирания обем продажби, се прилага и друг метод за установяване силата и посоката на връзката и нейния аналитичен израз. Приложен е **еднофакторен корелационен и регресионен анализ**, при който независима променлива “x” се явява равнището на удовлетвореност на търговските представители, а зависима променлива “y” е реализираният обем продажби от търговските представители. При графичен образ на емпиричната зависимост различен от права линия, е необходимо съставяне на регресионно уравнение, което да е адекватен модел на тази зависимост. При невъзможност за определяне на най-подходящата форма на зависимост (полином от първа, втора, трета или по-висока степен), след тестването на всяка от тях се избира функцията, при която стандартната грешка е най-малка. Изборът на подходящ регресионен модел се извършва чрез възможностите за анализ на приложната програма MS Excel.

Резултатите от тестването на различни регресионни модели (полином от първа степен M1, полином от втора степен M2 и полином от

трета степен M3) са посочени в таблица 4. Изведени са следните данни по отношение на показателите коефициент на корелация (R), коефициент на детерминация (R^2), статистическа грешка (ES) и коефициент на интердетерминация (N^2), върху чиято основа е направен изборът на подходящ регресионен модел, представящ връзката „равнище на удовлетворение – реализиран обем продажби” (таблица 4).

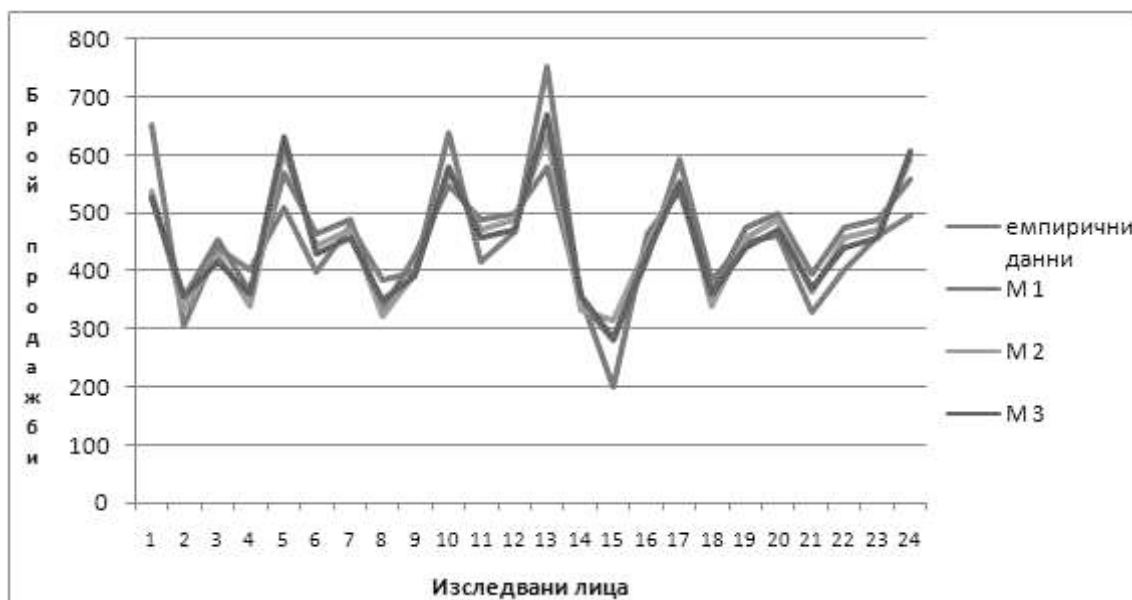
Таблица 4.

Резултати от приложените регресионни модели за отчитане силата и посоката на връзката

| Модел | R | R^2 | N^2 | ES |
|-------|-------|-------|-------|------|
| M1 | 0,802 | 0,64 | 0,36 | 68,9 |
| M2 | 0,859 | 0,74 | 0,26 | 60,3 |
| M3 | 0,875 | 0,77 | 0,23 | 58,5 |

Източник: от автора

Върху получените резултати от тестваните модели е построена графика, изразяваща емпиричната зависимост между изследваните показатели – равнище на удовлетвореност и реализиран обем продажби (фигура 5).



Фигура 5. Графичен израз на изследваните регресионни модели за връзката „равнище на удовлетвореност – реализиран обем продажби”

Източник: построена по данни от собствени изчисления



Както се вижда от таблица 4 и фигура 5, разликите между анализираниите показатели са минимални, а стандартната грешка е най-малка при МЗ, поради което за най-подходящ аналитичен израз на зависимостта е избран нелинеен регресионен модел - полином от трета степен, представен с регресионното уравнение:

$$\hat{y}_i = a_0 + a_1 \cdot x_i + a_2 \cdot x_i^2 + a_3 \cdot x_i^3 \quad (2)$$

където:

y_i – изгладени стойности на резултата на база

получения модел;

a_0, a_1, a_2, a_3 – извадкови регресионни коефициенти

x_i – фактически стойности на фактора при първи, втори и трети полином.

Данните, върху които е основан регресионния анализ, са посочени в таблица 5, като уравнението на регресионния модел добива следния вид:

$$y_i = 31004,2 + (-5453,6)x_i + 318x_i^2 + (-6,06)x_i^3$$

Таблица 5.

Зависимост между равнище на удовлетвореност и реализиран обем продажби

| Търговски представител | Удовлетворе ност | Продажби (брой) | $x_i y_i$ | x_i^2 | y_i^2 | \hat{y}_{x_i} |
|---------------------------|---------------------|--------------------|-----------|---------|-----------|-----------------|
| | x_i | y_i | | | | |
| ТП 1 | 4,29 | 652 | 2797,1 | 18,4 | 425104 | 529,7 |
| ТП 2 | 3,29 | 304 | 1000,2 | 10,8 | 92416 | 356,9 |
| ТП 3 | 3,88 | 440 | 1707,2 | 15,1 | 193600 | 417,7 |
| ТП 4 | 3,35 | 403 | 1350,1 | 11,2 | 162409 | 360,2 |
| ТП 5 | 4,52 | 510 | 2305,2 | 20,4 | 260100 | 632,5 |
| ТП 6 | 3,94 | 399 | 1572,1 | 15,5 | 159201 | 429,4 |
| ТП 7 | 4,06 | 479 | 1944,7 | 16,5 | 229441 | 457,2 |
| ТП 8 | 3,17 | 386 | 1223,6 | 10,0 | 148996 | 351,2 |
| ТП 9 | 3,71 | 398 | 1476,6 | 13,8 | 158404 | 391,5 |
| ТП 10 | 4,41 | 640 | 2822,4 | 19,4 | 409600 | 579,2 |
| ТП 11 | 4,06 | 415 | 1684,9 | 16,5 | 172225 | 457,2 |
| ТП 12 | 4,12 | 469 | 1932,3 | 17,0 | 219961 | 473,5 |
| ТП 13 | 4,59 | 754 | 3460,9 | 21,1 | 568516 | 670,8 |
| ТП 14 | 3,29 | 346 | 1138,3 | 10,8 | 119716 | 356,9 |
| ТП 15 | 2,41 | 281 | 677,2 | 5,8 | 78961 | 284,6 |
| ТП 16 | 3,94 | 424 | 1670,6 | 15,5 | 179776 | 429,4 |
| ТП 17 | 4,35 | 594 | 2583,9 | 18,9 | 352836 | 553,3 |
| ТП 18 | 3,35 | 387 | 1296,5 | 11,2 | 149769 | 360,2 |
| ТП 19 | 4 | 450 | 1800,0 | 16,0 | 202500 | 442,5 |
| ТП 20 | 4,12 | 462 | 1903,4 | 17,0 | 213444 | 473,5 |
| ТП 21 | 3,53 | 330 | 1164,9 | 12,5 | 108900 | 372,7 |
| ТП 22 | 4 | 404 | 1616,0 | 16,0 | 163216 | 442,5 |
| ТП 23 | 4,06 | 463 | 1879,8 | 16,5 | 214369 | 457,2 |
| ТП 24 | 4,47 | 497 | 2221,6 | 20,0 | 247009 | 607,3 |
| Σ | 92,91 | 10887 | 43229,3 | 365,9 | 5230469,0 | 10887,0 |

Източник: собствени изчисления

Получената стойност за $a_3 = 83$ показва, че на единица изменение в независимата променлива отговарят 83 единици съответно увеличение или намаление в зависимата променлива. Коефициентът на корелация (**R = 0,875**), който според таблица 6 показва **висока положителна зависимост** между изследваните показатели **доказва, че голяма част от промените в реализирания обем продажби се дължат на удовлетворението на персонала.**



Таблица 6.

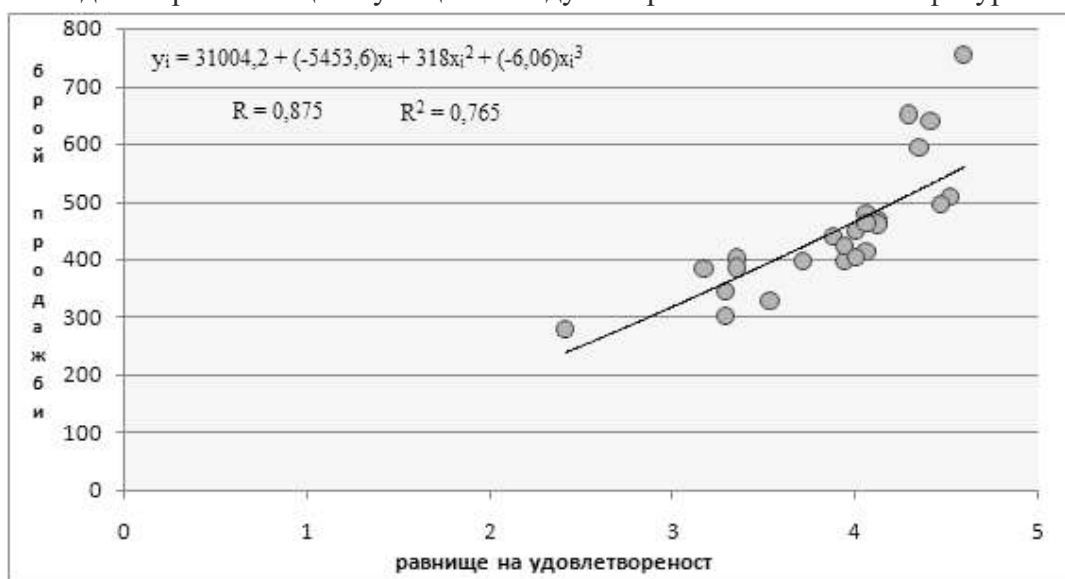
Интерпретация на стойностите на коефициента на корелация r

| Стойност на r | Интерпретация на коефициента |
|-----------------------------|--|
| 0,00 – 0,30 (-0,30 – 0,00) | Много ниска положителна (отрицателна) |
| 0,31 – 0,50 (-0,50 – -0,31) | Ниска положителна (отрицателна) |
| 0,51 – 0,70 (-0,70 – -0,51) | Умерена положителна (отрицателна) |
| 0,71 – 0,90 (-0,90 – -0,71) | Висока положителна (отрицателна) |
| 0,91 – 1,00 (-1,00 – -0,91) | Много висока положителна (отрицателна) |

Източник: <http://teststat.hit.bg/file8.html>

Обяснителната способност на регресионния модел се съдържа в стойността на коефициента на детерминация (R^2), който показва каква част от изменението в зависимата променлива се дължи на изменението на независимата променлива. Обработвайки данните получаваме стойност за $R^2 = 0,77$, което позволява да твърдим, че **77% от общия размер изменения в резултата се дължат на изменения в размера на включени в модела фактори** и 23% (коефициент на интердетерминация $N = 1 - R^2$) на изменения във фактори, неизследвани в модела.

Графично индикаторите и съществуващата между тях връзка са показани на фигура 6.



Фигура 6. Връзка „равнище на удовлетвореност – реализиран обем продажби“

Източник: построена по данни от собствени изчисления

Графичното представяне на връзката „равнище на удовлетвореност – реализиран обем продажби“ я определя като правопрпорционална – с нарастване равнището на удовлетвореност на заетите лица нараства и реализираният от търговските представители обем продажби. Както се вижда от фигура 6, по-голямата част от изследваните лица регистрират приблизително сходни резултати, поради което се наблюдава тяхното групиране в интервала между 300 и 500 реализирани продажби при равнище на удовлетвореност от средно (трето равнище) до сравнително високо (четвърто равнище).

Резултатите от проведения рангов корелационен анализ и корелационния и

регресионен анализ доказват съществуването на силна връзка между равнището на удовлетворение на персонала и реализирания обем продажби, който е пряк измерител на качеството и ефективността на дейността на търговските представители, което **доказва Хипотеза 1**, а именно, че „*Формираното равнище на удовлетвореност на заетите лица въздейства върху качеството на изпълняваната дейност и резултатите от труда на заетите*“.

За изчисление на средното процентно изменение на стойността на зависимата променлива при изменение с една абсолютна процентна единица на независимата променлива се използва Коефициент на



еластичност (3).

$$E_{x_i} = a_i \cdot \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}} \quad (3)$$

където:

- средна стойност на съответния факторен признак;

\bar{y} - средна стойност на резултативния признак;

a_i - коефициент на регресия пред съответния факторен признак.

Получената стойност за $E_{x_i} = 11,1$, която показва, че при изменение на равнището на удовлетвореност на едно лице с 1%, реализираният обем продажби ще нарастне средно с 11,1%, **доказва Хипотеза 2**, че „*Чрез повишаване равнището на удовлетвореност на персонала във връзка с възможностите за развитие, работния климат, отношението към изпълняваната дейност и заплащане, се постига повишаване на реализирания обем продажби*”.

Възможно е след провеждането на дейности за повишаване на удовлетвореността чрез различни материални и нематериални стимули, лицата да не увеличат степента на своята удовлетвореност и да продължат да намаляват своята ефективност и резултати, което доказано

води до понижаване на резултатите от дейността. Поради това е необходимо да се прецени доколко икономически оправдано е задържането на тези лица, тъй като те калкулират повече загуби от нереализирани продажби, отколкото приходи. При вземане на решение за запазване на наличния персонал е необходимо предприемане на мерки за повишаване удовлетвореността на персонала (таблица 7).

Ако при проведените дейности за повишаване удовлетвореността на персонала съобразно предложените препоръки се наблюдава ниска ефективност на персонала и незаинтересованост към фирмените цели е препоръчително наемане на нов персонал. Новите лица трябва да са достатъчно квалифицирани и мотивирани за изпълнение на целите, както и притежаващи желание за постоянно усъвършенстване, за постигането на високо равнище на удовлетвореност. Това гарантира на търговското предприятие притежаването на конкурентно предимство в лицето на високообразован, квалифициран и компетентен персонал, с висока ангажираност и желание за работа.

Таблица 7. Препоръки за повишаване удовлетвореността на персонала

| Показател за оценка на удовлетвореността | Елементи на показателя | Препоръки за повишаване на удовлетвореността |
|--|---|---|
| Управление | Методи на управление на персонала | Необходимо е да се анализира прилаганият метод на управление и при необходимост да се предприемат корекции за подобряване на дейността на управителя. |
| | Отношения с ръководител | |
| | Възлагане на задачи и насоки на работа | |
| Работна среда | Условия на труд | Трябва да се прецени доколко условията на труд отговарят на изискванията и да се подобрят при необходимост. Равнището на стрес, което може да се предизвика от неефективни междуличностни взаимоотношения, може да се намали чрез организиране на съвместни мероприятия, които да подобрят колективния дух. |
| | Равнище на стрес | |
| | Взаимодействие с колегите | |
| | Комуникации и конфликти | |
| Трудово възнаграждение | Основно заплащане | Изисква се оценка на трудовото представяне и нивото на конкурентоспособност. Ефективният служител с висока конкурентоспособност трябва да бъде задържан чрез използване на мотивационни дейности, които да повишат неговата удовлетвореност. |
| | Допълнителни придобивки | |
| | Социално и пенсионно осигуряване | |
| | Бонуси | |
| Кариера | Амбиции и нагласи | Липсата на възможност за израстване в кариерата е предпоставка за амбициозните и търсещи развитие хора да потърсят нова работа. За задържането на тези лица трябва да се разгледат възможностите за повишаването им в длъжност или предлагане на по-отговорна работа. |
| | Развитие и израстване | |
| | Обучение и повишаване на квалификацията | |



Заклучение

Удовлетвореността на персонала се отразява върху поведението на работното място, което повишава или понижава качеството на обслужване на клиентите. За оценяване нагласите, мотивацията и мнението на заетите лица е необходимо измерване на удовлетвореността на персонала, което помага за подобряване процеса на неговото управление и съответното повишаване на конкурентоспособността му. Доказаната връзка между равнището на удовлетворение на персонала и реализирания обем продажби е предпоставка за провеждане на анализ на осъществяваната политика по управление на персонала, както и провеждане на мероприятия за повишаване равнището на удовлетворение на персонала с цел растеж на резултатите от труда на търговското предприятие.

Използвана литература:

1. Badri, B., J. Mohaidat, V. Ferrandino, .T. Murad, The Social cognitive model of job satisfaction among teachers: Testing and validation. International journal of Educational Research, 57, 2013.
2. Hristova, T., Kakvo e udovletvorenie ot truda, <http://www.novavizia.com/Kakvo-e-udovletvorenie-ot-truda/>
3. Ivanova, S., Vuzprieta spravedlivost na zaplashtaneto i udovletvorenostta ot truda v chastni organizacii. Avtoreferat na disertatshiya za prisuzhdane na obrazovatelna I nauchna stepen „doktor“. Sofiyski universitet „Sv. Kliment Ohridski“, 2011.
4. Izmervane udovletvorenostta na personala i efektivnosttta ot obuchenie, seminaren material, y u n i , 2 0 1 1 , http://www.krib.bg/files/seminaren%20material1_juni2011.pdf
5. Kamenov, K., Osnovi na upravlението, chast vtora, Abagar, Veliko Turnovo, 2004, ISBN 954-427-561-4.
6. Kammeyer-Mueller, J., Wanburg, C., Glomb, T., Ahlburg, D. The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. Journal of Applied Psychology 90, 2005.
7. Locke, E. What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human performance 4, 1969.
8. Paunov, M., Trudova motivaciya, Siela, Sofiya, 2009, ISBN 978-954-28-0388-1.
9. Zahariev, E., Firmen menidzhmunt, Abagar, Veliko Turnovo, 1999, ISBN 954-427-366-2.
10. <http://teststat.hit.bg/file8.html>