

## ОЦЕНКА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ПЕРСОНАЛА В ТЪРГОВСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

докторант Венцислава Ал. Николова, [ventsislava\\_n@mail.bg](mailto:ventsislava_n@mail.bg)  
Катедра „Търговски и туристически бизнес”, СА „Д. А. Ценов” - Свищов

**Резюме:** Настоящата студия е насочена към изясняване същността на конкурентоспособността на персонала и връзката ѝ с резултатите от труда на заетите лица. Въз основата на анализ на литературните източници е представена систематизация на възгледите за конкурентоспособността на персонала, факторите на влияние и качествата на персонала, въздействащи върху конкурентоспособността. Разработена е класификация на видовете конкурентоспособност на персонала и са анализирани етапите на нейното развитие. Предложен е Модел за оценка на конкурентоспособността на персонала и са представени данни от неговото приложение.

**Ключови думи:** конкурентоспособност на персонала, качества на персонала, Модел за оценка на конкурентоспособността на персонала.

**JEL:** M12, M54

## ASSESSING COMPETITIVENESS OF STAFF IN THE TRADE ENTERPRISE

PhD student Ventsislava Al. Nikolova, [ventsislava\\_n@mail.bg](mailto:ventsislava_n@mail.bg)  
“Commercial and Tourism Business” Department  
D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov

**Abstract:** The present study is aimed at clarifying the nature of competitiveness of staff and its relationship with the results of the work of employees. Based on the analysis of the literary sources, a systematization of views on competitiveness of staff is presented, the factors of influence and as well as the qualitative characteristics of human resources affecting competitiveness are discussed. A classification of the types of personnel competitiveness has been developed and the stages of its development have been analyzed. A model is proposed to assess competitiveness of staff and data from its application are presented.

**Key words:** competitiveness of staff, qualitative characteristics of personnel, Model for assessing competitiveness of staff.

**JEL:** M12, M54

## ОЦЕНКА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ПЕРСОНАЛА В ТЪРГОВСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

докторант Венцислава Ал. Николова, [ventsislava\\_n@mail.bg](mailto:ventsislava_n@mail.bg)  
Катедра „Търговски и туристически бизнес“, СА „Д. А. Ценов“ - Свищов

### Въведение

Последните години отразяват развитието на човешкия потенциал като един от основните фактори за икономически растеж. Предприятията насочват своите усилия към формиране на персонал, съставен от високо компетентни лица, притежаващи необходимите качества за изпълнение на съответната длъжност. Необходимостта от постигане на съответствие между изискванията на средата и знанията, уменията и компетенциите на наличния персонал, налага тяхната периодична оценка и последващо усъвършенстване.

Настоящата студия представя данни от проведена оценка на качествата на заети лица в търговско предприятие „М-100“ ЕООД<sup>1</sup>, чиято дейност е свързана с търговия на монтажни и скрепителни елементи, химически и технически продукти и др.

**Основната цел** е оценяване на текущото състояние на персонала и извеждане на възможности за повишаване на резултатите от трудовата дейност на персонала и повишаване на неговата конкурентоспособност.

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

**Предмет** на изследването са качествата на персонала и тяхното управление за повишаване конкурентоспособността на персонала, която представлява конкурентно предимство за търговското предприятие.

**Основната теза**, залегнала в изследването гласи: Персоналът и неговите интелектуални възможности и компетенции, формиращи определено ниво на конкурентоспособност, се явява едно от основните конкурентни предимства на търговското предприятие, което може да осигури повишаване на резултатите от дейността му.

Формулираните хипотези, подпомагащи доказването на основната теза са следните:

*Хипотеза 1:* Нивото на конкурентоспособност на заетите лица зависи главно от личния стремеж към развитие и притежавания потенциал на дадено лице.

*Хипотеза 2:* Знанията, уменията и компетенциите притежавани от всяко лице в персонала, формиращи определено ниво на конкурентоспособност, оказват влияние върху индивидуалните му резултати при осъществяване на трудовата дейност.

*Хипотеза 3:* Постоянното развитие и усъвършенстване на персонала води до повишаване на неговата конкурентоспособност, което влияе върху резултатите от труда.

За целите на изследването са използвани традиционни **методи**: проучване на литературни източници; хипотетичен, графичен метод на

---

<sup>1</sup> Забележка: поради изискване за конфиденциалност от страна на изследваното предприятие, името е заменено

експертна оценка; анкетно проучване и интервюта; наблюдение; статистически методи за рангов и корелационен анализ.

**Възприетите ограничения в изследването се свеждат до:**

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

2. При оценка нивото на конкурентоспособност на персонала са включени компетенциите от базово ниво, необходими за осъществяване на дейността на заетите лица.

3. Изчисляването на приноса на лицата в реализирания обем продажби се осъществява на база брой извършени продажби за периода януари 2014 г. – юни 2014 г.

### **1. Специфика на конкурентоспособността на персонала в търговското предприятие**

Проблемът за конкурентоспособността на персонала и влиянието ѝ върху общата конкурентоспособност на търговското предприятие<sup>2</sup> се нуждае от анализиране и изясняване. Твърдението, че „конкурентната способност на стопанските субекти до голяма степен се определя от равнището на знанията, уменията и мотивацията на персонала”<sup>3</sup> поставя ударение върху изследването на съвкупността от определени физически, духовни и интелектуални способности, благодарение на които човек може да участва в трудовата дейност. Автори като Райт и Снел<sup>4</sup>, Ленгник-Хол и Ленгник-Хол<sup>5</sup>, Милър<sup>6</sup>, Хендри и Петигрю<sup>7</sup> приемат, че управлението на персонала е един от ключовите фактори за постигане на дълготрайно конкурентно предимство за търговското предприятие. Това налага анализиране на възможностите за управление и усъвършенстване способностите на персонала с цел развитие на търговското предприятие, тъй като „това да се знае как да се привличат, задържат и развиват кадрите, се превръща в основен фактор за икономически растеж”.<sup>8</sup> Важно е да се отбележи, че притежаваният потенциал подлежи на развитие, което осигурява гъвкавост и адаптивност на персонала и представя неговата конкурентоспособност.

Персоналът на търговското предприятие е съставен от лица, всяко от които се характеризира с различни знания, умения, компетенции и качества. Притежаваните характеристики описват конкурентоспособността на отделното лице от персонала, която позволява сравнението му с останалата част от

<sup>2</sup> Забележка: за целите на изследването, понятията „търговско предприятие”, „организация” и „фирма” се разглеждат еднозначно, като „формална организация със стопанска цел, т.е. целяща генерирането на печалба за своите собственици чрез задоволяване на обществените потребности с различни продукти и услуги” [Д. Дончев, М. Велев, Й. Димитров. Бизнес икономика. Софтрейд, София, 2003]

<sup>3</sup> Варамезов, Л., Е. Николов, Г. Гуцев. Проблеми на обучението на персонала в българските предприятия. // *Диалог*, извънреден тематичен брой II, август 2012, стр. 2.

<sup>4</sup> Wright, P. M. & Snell, S. A. (1989). Towards an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. I, No. 3, pp. 203-225.

<sup>5</sup> Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (1990). *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*. Westport: Quorum Books.

<sup>6</sup> Miller, P. (1989). Strategic human resource management: what it is and what it isn't, *Personnel Management*, February, pp. 46-51.

<sup>7</sup> Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15, pp. 2-8.

<sup>8</sup> Каменов, К. Моделираща среда и човешки потенциал. // *Диалог*, бр. 3 / 2011, стр. 24.

персонала. Съвкупността от индивидуалните конкурентоспособности на отделните лица в персонала изразява общата конкурентоспособност на персонала на търговското предприятие. Индивидуалната конкурентоспособност и общата конкурентоспособност на персонала се явяват обект с приоритетно за разглеждане внимание, поради факта, че те се образуват съобразно целите и приоритетите на търговското предприятие, в което са заети лицата и влияят пряко върху резултатите от дейността им.

Анализирайки специализираната литература, интерес представлява систематизацията<sup>9</sup> на възгледите на изследователи в Русия, работили по проблемите на конкурентоспособността на персонала. За изясняване същността на индивидуалната конкурентоспособност и конкурентоспособността на персонала е необходимо да се разгледа част от тези становища, представени в таблица 1.

Възгледите на авторите, описани в таблица 1 са част от известните възгледи по въпросите на конкурентоспособността на персонала. Анализирайки представените дефиниции се разкриват различните гледни точки за същността на конкурентоспособността, като за целите на настоящото изследване **конкурентоспособността на отделното лице от персонала се разглежда като съвкупност от знания, умения, професионални и личностни качества и мотивация, позволяващи качествено изпълнение на поставените му задължения и даващи му преимущество.** Съвкупността от представените способности отразява степента на развитие на отделното лице и потенциалните възможности за усъвършенстване и позволява успешно осъществяване на професионалната дейност.

Известни са два подхода за изследване на конкурентоспособността на персонала - структурен и функционален. Структурният подход разглежда конкурентоспособността на персонала като сложно явление, което включва съвкупност от характеристики, породени от елементите на трудовия потенциал. Функционалният подход определя конкурентоспособността на персонала като възможността му чрез професионалните си качества да участва в трудовата дейност, и да осъществява целите на търговското предприятие. Анализирайки двата подхода, трябва да се обърне внимание на взаимодопълващия се характер, описващ сложната природа на конкурентоспособността на персонала.

Обединявайки гледните точки по двата подхода се приема, че **конкурентоспособността на персонала представлява сложно явление, отразяващо съвкупността от индивидуалните конкурентоспособности на заетите лица и съответстващите им знания, умения и компетенции, необходими за осъществяване на дейността на търговското предприятие и неговото развитие.**

---

<sup>9</sup> Кара, А. Н., Кузнецова Е. Ю. Пирамида конкурентоспособности рабочей силы: уровни построения и их логическая взаимосвязь. // *Проблемы современной экономики*, 2011, №1, Научно-производственная компания "РОСТ", Санкт-Петербург, ISSN: 1818-3395, стр. 46-49.

Таблица 1.  
Сравнителен анализ на становищата за конкурентоспособността

Ниво на конкурентоспособност	Автор	Характеристика на конкурентоспособността
Индивидуална конкурентоспособност (конкурентоспособност на отделния индивид)	А. Г. Шатохин	В широк смисъл понятието включва полезността на хората прилагана в трудовата дейност на потенциалния работодател.
	Т. В. Хлопова	Отразява степента на съответствие между развитието на човека и необходимите компетенции на конкретното работно място към точно определен момент.
	В. Е. Соколова, А. Я. Кибанов	Способността на човек да се конкурира успешно в трудовата дейност с други хора на аналогични длъжности по определени знания, умения и нива на квалификация.
	Н. А. Серебрякова	Конкурентоспособността на лицето „се предоставя от високото ниво на професионализъм и компетентност, личностни качества, иновационен и мотивационен потенциал” <sup>10</sup> .
	Т. Г. Озерникова	Индивидуалната конкурентоспособност представлява комплексна характеристика, която определя конкретни качества на човек допринасящи за извършваната от него дейност и сравнението им с качества на други хора в конкретен период от време.
	А. Г. Шатохин	Най-общо конкурентоспособността на отделния индивид се приема от автора като съвкупност от такива професионални и специализирани качества, които дават преимущество на лицето в сравнение с други лица, кандидатстващи за едно и също работно място.
	Л. А. Тарасова	Конкурентоспособността на лицето зависи от вродените и придобити способности, като психофизиологически данни, знанията, професионално-квалификационни

<sup>10</sup> Серебрякова, Н. А. Проблемы оценки конкурентоспособности сотрудников в теории и практике управления. // *Электронный научный журнал «Организационный и проектный менеджмент»*, том 2, 2012, ISSN 2304-411X, стр 4., <http://www.organization-and-project-management.ingnpublishing.com/>

		умения и делови качества и компетенции, които му позволяват да реализира и развива потенциала и възможностите си.
Конкурентоспособност на персонала	С. И. Сотникова	Конкурентоспособността на персонала обхваща индивидуалната конкурентоспособност на заетите лица и зависи от механизма на функциониране на хората в предприятието.
	Е. А. Галузо	Изразява степента на развитие на компетенциите в предприятието като единство на индивидуалните компетенции на отделните лица в персонала на предприятието.
	Е. Г. Грошлева	Конкурентоспособността на персонала представлява възможността на лицата да реализират съвкупността от присъщите им личностни, професионални и делови знания, умения и компетенции, които се натрупват за целите на предприятието, в което са заети.
	М. В. Носкова	Конкурентоспособността на персонала се приема като фактор, който отразява степента на развитие на способностите на лицата, заети в дадено предприятие.

*Източник:* адаптирана по Кара, А. Н., Кузнецова Е. Ю. Пирамида конкурентоспособности рабочей силы: уровни построения и их логическая взаимосвязь. // *Проблемы современной экономики*, 2011, №1, Научно-производственная компания "РОСТ", Санкт-Петербург, ISSN: 1818-3395, стр. 46-49.

В основата на конкурентоспособността на персонала стои неговия потенциал или съвкупността от необходимите качества, както и техните източници, спомагащи за реализиране на желани цели. Потенциалът за извършване на задълженията на хората в трудовата дейност зависи от демографските характеристики на заетите лица (пол, здраве, възраст, лични качества), професионално-квалификационните характеристики (образование и квалификация, стаж, професионална мобилност) и социалния статус *„потенциалът на човешкия фактор е следствие на моделиращата среда и генетично детерминирани качества, т.е. това, което човек наследява”*.<sup>11</sup> Характеристиките на персонала, съставляващи неговия потенциал са представени в таблица 2.

<sup>11</sup> Каменов, К., Моделираща среда и човешки потенциал, сп. Диалог, бр. 3 / 2011, стр. 19.

Таблица 2. Обща характеристика на персонала

Вид характеристика	Показатели	Описание
Демографска характеристика на персонала	Пол	В условията на търговията особеностите на пола не предопределят потенциала за развитие и изпълнение на дейността на персонала. Въпреки това, в отделни сектори на търговията се забелязва по-голяма активност от страна на жените.
	Възраст	Възрастта на заетите лица предопределя в известна степен съвкупността от придобити знания и умения и нагласите за работа. Често, в сферата на търговията се търсят млади и активни хора, които нямат особени изисквания към условията на работа, но и без необходимите знания и умения. Персоналът на средна възраст се отличава с висок професионален опит, но и с по-големи изисквания относно условия на работа и заплащане.
	Здраве	Здравето представлява най-важното условие за изпълнение на дейността от страна на персонала, тъй като отразява единството на физическото и психологично състояние на персонала. То оказва влияние както на качеството на изпълняваните задължения, така и на мотивацията и ангажираността на персонала.
	Лични качества	Те описват активността, творчеството, навиците, мотивите, предприемчивостта и ентузиазма за изпълнение на целите.
Професионално-квалификационна характеристика на персонала	Образование и квалификация	Нивото на образование и съответствието му на заеманата длъжност оказва съществено влияние върху конкурентоспособността на персонала. Образованието се явява основата на квалификацията и развитието на личността и определя интелектуалния и делови потенциал за развитие.
	Стаж	Професионалният стаж е израз на натрупания опит по време на изпълнение на задълженията към определена длъжност в дадено предприятие.
	Професионална мобилност	Степента на професионална мобилност представя степента на гъвкавост и адаптивност на персонала, които оказват влияние на конкурентоспособността му.
Социален статус	Семейство, роднини, колеги, групи и др.	Представя възгледите на лицето и близките до него хора за престижността на професията, което се отразява върху самочувствието, мотивираността и конкурентоспособността на персонала.

Източник: от автора

Изяснените в таблица 2 качества на персонала, могат да бъдат обособени в две основни групи – вродени и придобити качества. И двете групи качества съдържат знания, умения, компетенции, професионална квалификация, отговорност и ангажираност на търговския персонал. В първата група попадат тази част от качествата, с които човек се ражда – надареност, отговорност, обективност, мотивираност, талант, нагласи и ценности, темперамент и физически данни, които в последствие се доразвиват за успешно осъществяване на дейността. Втората група включва такива качества, които човек придобива като делови качества (образование, специализирани знания, навици и умения), интелигентност и култура, целенасоченост, общителност и организираност, които спомагат за изпълнение на трудовата дейност. Отнасянето на определени качества към дадена група е напълно условно, тъй като едни и същи качества могат да се разглеждат в различни случаи като придобити или вродени.



Фигура 1. Основни елементи и фактори, влияещи върху конкурентоспособността на персонала

Източник: адаптирана по Лазарев, В. Н., Е. В. Пирогова. Конкурентоспособността на персонала высшего учебного заведения. УлГТУ, Ульяновск, 2010, ISBN 978-5-9795-0607-4, стр 21.



Характерно е и обособяването на анализирани качества в зависимост от тяхната обективност – на субективни и обективни качества. Разделянето на качества по субективен признак се осъществява поради индивидуалността на всяка личност и различната степен на развитие или присъствие на дадено качество. Обективните качества са тези, които имат документално потвърждение и се отнасят до пол, възраст, здравословно състояние, квалификация и др.

На основата на посочените личностни качества в комбинация със специфичните качества за изпълнение на дейността, се формира конкурентоспособността на персонала.

Най-общо, факторите на влияние и качества на персонала, въздействащи върху конкурентоспособността са обобщени на фигура 1.

Както се вижда от фигура 1, конкурентоспособността на персонала включва обективните и субективни качества на персонала. Обективните качества на заетите лица са тези, които се доказват документално. Субективните качества са свързани с човешкия фактор и индивидуалните особености на лицата. Включените в тези групи качества могат да се обособят в три подгрупи: демографски характеристики, професионално-квалификационни характеристики и статус, които от своя страна изграждат елементите на потенциала на персонала в търговското предприятие.

Посочени са и фактори, както от външна, така и от вътрешната страна на въздействие. Те нямат претенции за изчерпателност и не представят в пълнота многообразието от фактори, влияещи върху конкурентоспособността на персонала, но оказват съществена роля върху развитието ѝ. Външните фактори на въздействие оказват пряко влияние върху дейността на търговското предприятие, което рефлектира и върху неговия персонал. Вътрешните фактори са зародени в търговското предприятие и оказват пряко влияние върху персонала (таблица 3).

Представените в таблица 3 фактори влияят главно върху възможностите и желанието на персонала да се усъвършенства и да подобрява наличните умения и знания, които са в основата на неговата конкурентоспособност. Тези знания и умения *„позволяват в най-голяма степен да се познават и удовлетворяват индивидуалните изисквания на потребителите“*.<sup>12</sup> Усъвършенстването на професионалните качества и способности подобрява взаимодействието с клиентите и повишава тяхната удовлетвореност от нивото на обслужване. Това, от своя страна, увеличава привързаността на клиентите към търговското предприятие и се явява предпоставка за привличане на нови потребители.

**Конкурентоспособността на персонала в търговското предприятие спомага за повишаване удовлетвореността на клиентите, привличането на нови клиенти, които закупувайки предлаганите стоки и услуги, реализират целите на предприятието и водят до повишаване на конкурентоспособността му.**

---

<sup>12</sup> Владимирова, Й. Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията. Васил Априлов, Габрово, 2005, ISBN 954-683-323-1, стр. 121.

Таблица 3.  
Фактори на влияние върху конкурентоспособността на персонала

Група фактори	Вид фактор	Характеристика
<b>Външни фактори</b>	Потребители	В прекия контакт между потребители и клиенти се установява необходимото ниво на знания, умения и компетенции на персонала за осъществяване на дейността с цел максимално удовлетворение на потребителските потребности
	Доставчици	Стремежът на търговските предприятия е да осигурят дългосрочни отношения с доставчиците за получаване на стоки на по-ниски цени, с по-добро качество и по-голяма бързина на доставката, което допринася за установяване на по-добри отношения с потребителите.
	Конкуренти	Стремежът на персонала трябва да е насочен към повишаване на нивото на работа с цел по-добро трудово представяне от конкурентите и привличане на повече потребители с качествено обслужване и компетентен персонал.
	Правителство	Играе регулираща роля чрез разработване на правила за функциониране на търговските предприятия и регулира отношенията между работодател и наето лице.
	Технологични иновации	Научно-техническият прогрес опосредства постоянното развитие на техниката и технологиите, с които работи персонала в дейността си, което налага неговото обучение и повишаване на квалификацията.
<b>Вътрешни фактори</b>	Колективен дух	Изразява се в поемането на отговорност за други хора, осъществяване на взаимодействие между тях, взаимопомощ и подкрепяне, за постигане на общите цели.
	Възнаграждение	Има силно мотивираща функция и влияе на трудовото представяне и ангажираността в работния процес.
	Условия на труд	Изразяват необходимите условия за безпрепятствено осъществяване на дейността на персонала и имат мотивационен фактор.
	Стил на управление	Управлението от страна на мениджъра и отношението към подчинените могат както да мотивират и повишат резултатите, така и да демотивират персонала и да доведат до текучество.
	Възможности за развитие и	Възможността за развитие и усъвършенстване позволява на персонала да

	усъвършенстване	повишава конкурентоспособността си чрез повишаване на квалификацията и придобиване на нови компетенции.
--	-----------------	---

*Източник:* от автора

Конкурентоспособността на персонала може да се класифицира по различни признаци<sup>13</sup>, посочени на фигура 2.



*Фигура 2. Класификация на видовете конкурентоспособност на персонала*

*Източник:* от автора

Голямото многообразие на видовете конкурентоспособност (фигура 2) е обусловено от различните източници, върху които е формирана и степента им на развитие.

От гледна точка на постигнатото ниво, конкурентоспособността на персонала изразява съответствието между необходимите за осъществяване на дейността знания, умения, компетентности, професионална квалификация, мотивация, ангажираност и др. и наличните способности на персонала. Цел на търговското предприятие е повишаване нивото на конкурентоспособност на персонала, тъй като ниското ниво на квалификация рефлектира върху възможността за удовлетворяване постоянно повишаващите се изисквания на

<sup>13</sup> Лазарев, В. Н., Е. В. Пирогова. Конкурентоспособността на персонала высшего учебного заведения. УлГТУ, Ульяновск, 2010, ISBN 978-5-9795-0607-4, стр 29-32.

потребителите, което води до загуби за предприятието от пропуснати ползи от нереализирана продукция.

Класификацията на видовете конкурентоспособност отразява и въздействието на доминиращите качества на индивида върху неговото развитие. Придобитите и вродени качества на персонала, като знания, компетенции, умения и др. способстват за професионалното му развитие, неговото усъвършенстване и адаптивност към променящите се условия, което е предпоставка за поддържане високо ниво на конкурентоспособност. Външните и независещи от персонала източници на конкурентоспособност като възраст, запознанства, комуникации имат временен характер и в определен момент от времето тези източници могат да произведат преимущество за персонала, но в друг момент могат да се превърнат в недостатък.

Видовете конкурентоспособност на персонала (фигура 2) очертават многоаспектния ѝ характер, формиран на различни етапи от встъпването в длъжност на лицето в търговското предприятие. Етапите на формиране на конкурентоспособността на персонала в търговското предприятие са онагледени в таблица 4.

*Таблица 4.*

*Етапи на развитие на конкурентоспособността на персонала*

<b>Цели на формиране на конкурентоспособността на персонала</b>			
<p>Развитието на конкурентоспособността на персонала обхваща етапите на управление на персонала, а именно процесите по формиране на персонал, процесите за развитие и повишаване на квалификацията и процесите по мотивация на персонала. Те имат за цел:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- да се формира такава съвкупност от лица за персонала, която да позволи изграждане на висока конкурентоспособност на отделния индивид и на персонала като цяло;</li> <li>- да се анализира своевременно състоянието на конкурентоспособността на персонала и да се предприемат мерки за повишаването ѝ, чрез обучение и развитие на качества на персонала.</li> <li>- да се мотивира персонала за изпълнение целите на предприятието и да се постигне максимална съпричастност и ангажираност към целите на предприятието.</li> </ul>			
<b>Етапи на развитие на конкурентоспособността на персонала</b>			
Първоначално развитие	Встъпителен период (ниско ниво)	Активен период (средно ниво)	Период на висока конкурентоспособност
<b>Приоритетни цели</b>			
Подготовка на лицата за бъдеща професионална дейност.	Адаптация на персонала към условията на работа в конкретно търговско предприятие.	Постигане на средно ниво на конкурентоспособност и съответствие на компетенциите на персонала на целите на предприятието.	Поддържане на високо ниво на качества и умения с цел повишаване конкурентоспособността на търговското предприятие.
<b>Инструменти за управление на конкурентоспособността на персонала</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Провеждане на „ден на кариерата” за ориентиране на младежта;</li> <li>- Избор на училища и специалности в съответствие с необходимите за икономиката кадри;</li> <li>- Организиране на практики и стажове;</li> <li>- Наблюдение на компетенциите на младежите и своевременна реакция при несъответствието им на изискванията.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организиране на въвеждащо обучение;</li> <li>- Оказване на подкрепа при необходимост;</li> <li>- Наблюдение на дейността на новоназначения персонал и намеса при необходимост;</li> <li>- Изследване нивото на конкурентоспособност на персонала и организиране на дейности за повишаването ѝ при необходимост.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Осигуряване на възможност за професионално развитие и повишаване на квалификацията;</li> <li>- Мотивиране на персонала;</li> <li>- Наблюдение и оценка на нивото на персонала;</li> <li>- Изследване нивото на конкурентоспособност на персонала и организиране на дейности за повишаването ѝ при необходимост.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поддържане на подходящи условия за труд, удовлетворяващи персонала;</li> <li>- Изследване удовлетвореността на персонала и предприемане на действия за повишаването ѝ;</li> <li>- Провеждане на дейности по мотивиране на персонала;</li> <li>- Изследване на конкурентоспособността на персонала.</li> </ul>
<b>Обект на управление</b>			
Ученици, студенти.	Новоназначен персонал	Всички видове персонал.	Основен персонал с висока професионална квалификация.

*Източник:* от автора

Анализираните етапи на формиране на конкурентоспособността на хората в трудовата дейност (таблица 4) обхващат не само времето след назначаване на длъжност, но и подготовката на лицата за професионална дейност. Приемайки, че „важна от практическа гледна точка е възможността да се оказва влияние на конкурентоспособността, т.е. тя може да се управлява”<sup>14</sup>, за достигането до високо ниво на конкурентоспособност е необходимо управлението ѝ да започне още от образователния период. Ориентирането към желаната професия се осъществява в рамките на първоначалното развитие (таблица 4), когато се поставят теоретичните основи на необходимите знания и умения в професионалните гимназии и университети. Последващото встъпване на работа на съответната длъжност, формира практическия опит на лицата, в съответствие с дейността в търговското предприятие, където развитието им продължава за постигане на по-качествено изпълнение на поставените задачи.

Процесът на формиране и управление на конкурентоспособността на персонала е продължителен и се характеризира с големи инвестиции в развитието на човешкия фактор в организацията. Постигането на висока

<sup>14</sup> Варамезов, Л., С. Найденов, И. Пантелеева, З. Иванова, Е. Николов. Икономика на предприятието. Фабер, Свищов, 2014, ISBN 978-619-00-0147-8, стр. 313.

конкурентоспособност е гаранция за повишаване на общата конкурентоспособност на предприятието, чрез формиране на съвкупност от лица, усъвършенствани за постигане целите на търговското предприятие и създаващи уникално по своя характер конкурентно предимство.

За ефективно управление на този процес е наложително определянето на необходимите за изпълняване на длъжността знания, умения, качества и компетенции, необходими на лицата за осъществяване на дейността им и формиращи тяхната конкурентоспособност.

Приемайки, че основна цел на всяко търговско предприятие е реализация на предлаганите от него продукти, интерес за настоящата разработка представляват знанията, уменията, качествата и компетенциите на лицата, заети с продажба на предлаганите стоки и услуги, заемащи длъжност „търговски представител” и организиращите тяхната дейност лица на длъжност „областен ръководител”. Предпоставка за проявявания интерес е важната роля на търговските представители, които се явяват лицето на търговското предприятие пред неговите клиенти. От техните знания, умения, компетенции и нагласи за работа зависи в най-голяма степен изхода от всяка продажбена ситуация. Дейността на търговските представители се ръководи от областните ръководители, които контролират и подпомагат екипа при работа с клиенти на фирмата и спазват процедурите на работодателя, свързани с осъществяваната длъжност.

В тази връзка, за оценка на притежаваните знания и умения на лицата е адаптиран Модел за оценка конкурентоспособността на персонала, който обособява отделни групи изисквания, имащи отношение към формирането на търсеното ниво на конкурентоспособност на заетия с продажбена дейност персонал. Моделът е разработен с цел определяне на съществените за посочените длъжности качества, както и тяхното оценяване, развитие и усъвършенстване, за да се отговори адекватно на изискванията на потребителите и променящия се пазар.

## **2. Модел за оценка конкурентоспособността на персонала в търговското предприятие**

Управлението на конкурентоспособността на персонала в търговското предприятие се осъществява чрез определянето на необходимите за изпълняване на длъжността компетенции и осъществяване на дейностите по управление на персонала съобразно тези компетенции, както и периодичното проследяване на тяхното ниво. Най-общо казано, формирането на персонала, дейностите по развитие и повишаване на квалификацията, както и възнаграждението и мотивирането на персонала трябва да се осъществяват съобразно нивото на компетенции на зетия персонал. Съобразявайки се с това, търговското предприятие има възможност:

- да набере такъв персонал, който да осъществява безпроблемно поставените му задължения;
- да проведе обучение за запознаване на персонала с фирмената политика и приобщаване към преследваните цели;
- периодично да провежда надграждащо обучение за постигане на съответствие между търсените компетенции, развиващи се поради техническия прогрес и наличните компетенции на персонала;

- да мотивира персонала за постигане на по-високи резултати, съответстващи на притежаваното високо квалификационно ниво на персонала;
- на база извършената оценка на персонала да го възнаграждава за осъществените продажби и високата ангажираност в постигането на фирмените цели.

За да се приложат обособените дейности е необходимо първоначално предприятието да установи фактическото състояние на знанията, уменията и компетенциите на персонала, както и формираните нагласи за осъществяване на трудова дейност. За постигане на тази оценка е представен **Модел за оценка конкурентоспособността на персонала**. Неговата цел е да посочи текущото ниво на конкурентоспособност на всеки индивид, липсващите знания и умения, които са ориентир за провеждане на дейности, целящи повишаване на трудовото представяне, а оттам и на индивидуалната конкурентоспособност на заетите лица.

Моделът може да се прилага както при създаване на нови търговски предприятия и първоначалното формиране на техния персонал, така и при вече функциониращи предприятия, чиято цел е подобряване състоянието на наличния персонал или набавяне на нов. Моделът за оценка конкурентоспособността на персонала е насочен към малки и средни предприятия, които имат приоритетна роля при развитие на заетостта в страната. Националната стратегия за насърчаване на малките и средни предприятия 2014 - 2020<sup>15</sup> посочва позицията на МСП в България по отношение на 10 приоритетни области, сред които и област „Умения и иновации”. Позицията на МСП в България (27<sup>-мо</sup> място) по отношение на представената област, изразява не достатъчно развито равнище на уменията на заетите лица и налага увеличаване дела на предприятията, в които се извършва обучение на персонала. Това предполага осъществяване на оценка равнището на знанията и уменията на персонала в МСП и предприемане на действия за подобряване на състоянието му.

Моделът за оценка конкурентоспособността на персонала изразява текущата конкурентоспособност на персонала и извежда всеобхватна оценка на нивото на конкурентоспособност на отделните лица, заети в търговското предприятие. Целта е да се проследи състоянието на знанията, уменията и компетенциите на персонала, поради което моделът е подходящ за внедряване в МСП.

Резултатът от получената оценка конкурентоспособността на лицата предполага три възможни изхода – оценката е удовлетворителна, оценката е частично удовлетворителна или напълно неудовлетворителна. При удовлетворителна оценка на знанията, уменията и компетенциите на персонала е необходимо вземане на решение за необходимостта от поощрение на персонала, извън възприетата политика за повишаване удовлетворението на персонала. Частично удовлетворителната или неудовлетворителната оценка на персонала изисква незабавни действия, които се насочват в първия случай към провеждане на обучение за набавяне на липсващите компетенции, съобразно изискванията. Във втория случай – при напълно неудовлетворителна оценка на персонала, което е съпътствано с неефективност на работното място е необходимо наблюдение на лицата за определен период от време, след което повтаряне на оценяването. Не трябва да се пренебрегва възможността за

<sup>15</sup> [http://www.sme.government.bg/uploads/2013/08/sme\\_strategy-2014-2020.pdf](http://www.sme.government.bg/uploads/2013/08/sme_strategy-2014-2020.pdf)

временно въздействие на различни по вид фактори, с негативно влияние върху първото оценяване. При повторен незадоволителен резултат на провежданото оценяване се преценява възможността за освобождаване на неефективните лица и набавяне на персонал, който да замести освободените позиции.

Оценяването на наличния персонал, включва необходимите за изпълняваната дейност компетенции, поставени към кандидатите при набиране на персонал за работа в предприятието. Изследват се личностните и професионални качества, притежавани от персонала и постигнатите резултати в дейността. По този начин се определя доколко фактическото ниво на наличния персонал съответства на необходимото ниво за осъществяване на дейността.

Оценката на персонала се осъществява въз основа на Международната класификация на изискванията, която обединява системите на Фрейзър и Роджър и е известна като осем точков модел на изискванията към персонала. Международната класификация на изискванията е адаптирана за целите на настоящето изследване, като към нея е добавена отделна група изисквания към трудовото представяне на персонала (таблица 5). За целите на изследването са избрани две основни длъжности „областен ръководител” и „търговски представител”, върху които ще се проведе оценка нивото на конкурентоспособност.

Таблица 5.

Групи изисквания към наличния персонал и методи на изследване

Група изисквания	Показатели за изследване	Методи на изследване
1. Изисквания към външния вид	- външност; - поведение; - говор; - маниери.	Наблюдение
2. Изисквания към здраве и семейно положение	- здраве; - възраст; - мобилност; - семейно положение.	Въпросник
3. Изисквания към общата интелигентност	- вербален интелект (обща и езикова култура); - невербален интелект; - математически способности; - логическо мислене; - пространствена ориентация и памет.	Тестове за интелигентност
4. Изисквания към наличните компетенции	- основни компетенции - ангажираност, общуване и работа в екип; - специфични компетенции - фокус върху клиента, лична организация, постигане на резултати, постоянно подобряване, търговски нюх, устойчиво развитие; - управленски компетенции - управление на проекти и процеси, управление на трудовото	1. Наблюдение 2. Карта за оценка на компетенциите 3. Обобщаваща карта за оценка на компетенциите



	представяне, управление на хора.		
5. Изисквания към трудовия опит	<ul style="list-style-type: none"> <li>- образование, свързано с длъжността;</li> <li>- опит на същата длъжност;</li> <li>- опит в същата сфера;</li> <li>- налични сертификати за допълнителни квалификации;</li> <li>- отношение към изпълняваната длъжност;</li> <li>- желание за развитие.</li> </ul>		<p>1. Документарно проучване</p> <p>2. Въпросник</p>
6. Изисквания към интересите	<ul style="list-style-type: none"> <li>- интелектуални;</li> <li>- социални;</li> <li>- технически;</li> <li>- творчески;</li> <li>- търговски.</li> </ul>		Въпросник
7. Изисквания към индивидуалността	<ul style="list-style-type: none"> <li>- енергичност;</li> <li>- обективност;</li> <li>- постоянство;</li> <li>- изпълнителност;</li> <li>- увереност;</li> <li>- адаптивност.</li> </ul>		Тест за индивидуалност
8. Изисквания към мотивацията и основните мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие;</li> <li>- постижения;</li> <li>- приобщаване;</li> <li>- власт.</li> </ul>		Тест за оценка на мотивацията
9. Изисквания към трудовото представяне	<p><u>Областен ръководител</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- спазва приетите фирмени стандарти за работа с клиенти;</li> <li>- предоставя своевременно необходимата на подчинените информация;</li> <li>- следи за навременното изпълнение на поставените на подчинените задачи;</li> <li>- поема отговорност за резултатите от своята дейност;</li> <li>- стреми се към</li> </ul>	<p><u>Търговски представител</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- спазва приетите фирмени стандарти за работа с клиенти;</li> <li>- изготвя в срок изискваните отчети за дейността;</li> <li>- спазва поетите ангажименти към ръководството;</li> <li>- поема отговорност за резултатите от своята дейност;</li> <li>- стреми се към повишаване качеството на своята работа;</li> </ul>	Наблюдение

	повишаване качеството на своята работа.		
--	---	--	--

*Източник:* от автора

Представената таблица 5 описва групите изисквания към персонала, необходими за заемане на работното място и за изпълнение на дейността, осъществявана на съответната длъжност „изискванията на длъжността, ако е дефинирана правилно, имат обективен характер, което означава че тя може да се изпълнява ефективно само от личност с точно определени професионални и поведенчески качества”.<sup>16</sup> Описани са и показателите, на база които се осъществява оценката на персонала и методите за тяхната оценка. Предпоставките за изследване на посочените групи изисквания са свързани с:

- изисквания към външния вид – допринасят за поддържане авторитета на фирмата и имат отношение към начина, по който се възприема човек от хората, с които работи. Изразява способностите на анкетирания да създаде чувство на сигурност и увереност в колеги и клиенти.

- изисквания към здраве и семейно положение – оказват влияние върху преценките на лицата и тяхната ангажираност към изпълняваната дейност.

- изисквания към общата интелигентност – тъй като интелигентността се счита за „отражение на личността, на характера и поведението, творческите умения и знанията”<sup>17</sup>, тя удостоверява по-задълбочена възможност за анализиране на заобикалящата среда, което предполага възможност за намиране на решения на широк кръг проблеми.

- изисквания към наличните компетенции – основните и специфични компетенции са валидни и за двете длъжности (областен ръководител и търговски представител), докато управленските компетенции се отнасят само до дейността на областните ръководители..

- изисквания към трудовия опит – данните свързани с наличното образование и предишен трудов стаж показват възможното положително влияние и върху осъществяваната дейност в рамките на предприятието.

- изисквания към интересите – видовете интереси, проявявани от оценяваните лица и тяхното обвързване с дейността им в предприятието са предпоставка за качествено изпълнение на поставените задачи. Основава се на презумпцията, че лицата са по- ангажирани и изпълнителни в своята дейност, ако това което извършват им носи удоволствие и удовлетворение.

- изисквания към индивидуалността - представя отличителните характеристики на индивида и степента им на съответствие с изискванията на съответната длъжност.

- изисквания към мотивацията и основните мотиватори – определят основните мотиватори, въздействащи върху заетите лица, което позволява подбиране на подходящи методи за мотивиране на персонала.

<sup>16</sup> Каменов, К. Асиметрията в управленския процес – предимства и недостатъци. // *Икономическа мисъл*, бр. 5, 2006, стр. 79 -80.

<sup>17</sup> Николова, Н. Формиране на „конкурентна интелигентност” в МСП като фактор за повишаване на тяхната конкурентоспособност. // *Jubilee X International Scientific Conference “Management and Engineering’ 12”*, ISSUE 2 (131), 2012, ISSN 1310-3946, стр. 61.

- изисквания към трудовото представяне – резултатите от дейността на персонала са явен показател за наличие на проблеми и неефективност на работното място.

Въпреки, че разработените групи изисквания са специфирани към лицата, заемащи длъжностите „областен ръководител” и „търговски представител”, те позволяват оценяване на всички лица в търговското предприятие, независимо от заеманата позиция. Основната разлика при осъществяваната оценка произлиза от показателите за изследване на изискванията към наличните компетенции и изискванията към трудовото представяне. За избраните длъжности – „областен ръководител” и „търговски представител”, разликата в оценяването произлиза от наличието на управленски компетенции, необходими за изпълняване дейността на областните ръководители.

Основните методи на изследване и оценяване на персонала са методите на наблюдение и допитване. Методът на допитване се осъществява чрез интервю и Анкетна карта, която се използва като основен инструмент на изследване на персонала. Анкетната карта се допълва от карти за оценка по изискванията, към които е предвидено провеждане на наблюдение.

Методът на наблюдение има за цел да осъществи наблюдение върху поведението на персонала в трудовата дейност, характерните реакции и действия спрямо заобикалящата среда и най-вече отношението към клиентите.

За оценяване изискванията към персонала е необходимо изготвяне на скала за оценка. За целите на настоящата разработка се приема оценяване чрез използване на „Скала на Ликърт” с 5 нива на оценка (таблица 6), която измерва реалното покриване на поставените изисквания. Всеки от изследваните чрез тестове, интервюта или наблюдение показатели, формира определена цифрова оценка, която има различно значение за поставените изисквания. След обобщаване на резултата по даден показател, той се отнася към едно от представените на таблица 6 нива на трудово представяне на заетите лица.

Таблица 6.  
Скала на Ликърт с 5 нива за оценка

1 Не покрива очакванията	2 Покрива някои очаквания	3 Покрива всички очаквания	4 Надхвърля някои от очакванията	5 Значително надхвърля очакванията
Служителят не притежава нито една от нужните компетентности за неговата позиция. Работата му не е изпълнена в срок и не отговаря на изискваното качество.	Служителят не отговаря на критериите за добро представяне, но показва способности. Изпълнява по-простите задачи с нужното и качество и в срок, но в повечето случаи не се справя достатъчно добре.	Служителят демонстрира всички изисквани компетентности за неговото ниво. Изпълнява целите си на 100%.	В редица случаи служителят показва по-високо ниво на владение на дадена компетентност, отколкото се изисква за неговото ниво. Изпълнява задачите си и понякога надхвърля целите си.	Служителят има отлично представяне, може да служи за модел на поведение. Постига изключителни резултати. Демонстрира знания и умения на експертно ниво.

Източник: Падалски, Д., Проектиране на секторен компетентностен модел и компетентностен профил за оценяване компетенциите на работната сила. БСК, София, 2011, ISBN 978-954-9636-28-4, стр. 69

Първите три нива на скалата за измерване на компетенциите покриват трите основни варианта за изход от оценката на персонала - оценяваното лице не покрива изискванията, частично покрива изискванията или покрива всички изисквания. Четвърто и пето ниво на скалата представят по-високи резултати от необходимата база за покриване, което свидетелства за наличие на по-високо от изискваното на този етап ниво на конкурентоспособност от страна на персонала.

След провеждане на избрания метод за оценка, получените данни се анализират и се извежда резултат от оценяването, получен чрез следните етапи:

1. Въз основа на попълнената анкетна карта и на проведеното наблюдение се отбелязва резултата в картите за оценка.

2. Оценките, получени по всеки от изследваните показатели се сумират за получаване на оценка към посочените изисквания.

3. Определя се значимостта на всяко от изискванията чрез поставяне на теглови коефициент (таблица 7).

4. Определя се минималния и максималния брой на точките, които могат да се постигнат в системата за оценяването (таблица 7).

*Таблица 7.*

*Тегловен коефициент, максимален и минимален брой точки към групите изисквания по длъжности*

Групи изисквания	Теглови коефициент	Областен ръководител		Търговски представител	
		Мин. бр. точки	Макс. бр. точки	Мин. бр. точки	Макс. бр. точки
1. Изисквания към външния вид	0,05	4	20	4	20
2. Изисквания към здраве и семейно положение	0,05	4	20	4	20
3. Изисквания към общата интелигентност	0,15	5	25	5	25
4. Изисквания към наличните компетенции:	0,20	12	60	9	45
5. Изисквания към трудовия опит	0,15	6	30	6	30
6. Изисквания към интересите	0,05	5	25	5	25
7. Изисквания към индивидуалността	0,10	1	5	1	5
8. Изисквания към мотивацията и основните мотиватори	0,10	6	14	6	14
9. Изисквания към трудовото представяне	0,15	4	20	4	20
<b>Общо:</b>	<b>1.00</b>	<b>47</b>	<b>219</b>	<b>44</b>	<b>204</b>

*Източник:* собствени изчисления

5. Определят се степени на оценяване по всяко изискване, в зависимост от възможните получени резултати (таблица 8).

6. Разработва се матрица за обобщаване на резултатите по отделни групи изисквания.

7. Установяване на претеглените оценки на показателите като произведение от получената оценка за отделните групи изисквания и тегловния коефициент за всяка група.

Таблица 8.

Степени на покритие на поставените изисквания

Групи изисквания	Степени на покриване на изискванията към персонала				
	Не покрива изискванията	Частично покрива изискванията	Покрива изискванията	Значително покрива изискванията	Надхвърля изискванията
1. Изисквания към външния вид	4 т.	5 - 8 т.	9 - 12 т.	13 - 16 т.	17 - 20 т.
2. Изисквания към здраве и семейно положение	4 т.	5 - 8 т.	9 - 12 т.	13 - 16 т.	17 - 20 т.
3. Изисквания към общата интелигентност	5 т.	6 - 10 т.	11 - 15 т.	16 - 20 т.	21 - 25 т.
4. Изисквания към наличните компетенции					
- областен ръководител	12 т.	13 - 24 т.	25 - 36 т.	37 - 48 т.	49 - 60 т.
- търговски представител	9 т.	10 - 18 т.	19 - 27 т.	28 - 36 т.	37 - 45 т.
5. Изисквания към трудовия опит	6 т.	7 - 12 т.	13 - 18 т.	19 - 24 т.	25 - 30 т.
6. Изисквания към интересите	5 т.	6 - 10 т.	11 - 15 т.	16 - 20 т.	21 - 25 т.
7. Изисквания към индивидуалността	1 т.	2 т.	3 т.	4 т.	5 т.
8. Изисквания към мотивацията и основните мотиватори	6 т.	7 - 8 т.	9 - 10 т.	11 - 12 т.	13 - 14 т.
9. Изисквания към трудовото представяне	4 т.	5 - 8 т.	9 - 12 т.	13 - 16 т.	17 - 20 т.

Източник: собствени изчисления

8. Определяне на обобщаваща оценка за индивидуалната конкурентоспособност на лицата чрез сумиране на оценките по отделните изисквания по формулата:

$$\text{ККСПи} = \text{Квв} + \text{Кзсп} + \text{Кои} + \text{Кнк} + \text{Кто} + \text{Кинт.} + \text{Кинд.} + \text{Кмом} + \text{Ктп} \quad (1),$$

където:

ККСПи – коефициент на индивидуална конкурентоспособност на заетото лице;

Квв – комплексна оценка по изискване към външен вид;

Кзсп – комплексна оценка по изискване към здраве и семейно положение;

Кои – комплексна оценка по изискване към обща интелигентност;

Кнк – комплексна оценка по изискване към налични компетенции;  
 Кто – комплексна оценка по изискване към трудов опит;  
 Кинт. – комплексна оценка по изискване към интересите;  
 Кинд. – комплексна оценка по изискване към индивидуалност;  
 Км – комплексна оценка по изискване към мотивация и общи мотиватори;  
 Ктп – комплексна оценка по изискване към трудовото представяне.

Отнасяйки получената стойностна оценка (1) към таблица 9 се получава индивидуалната конкурентоспособност на лицата от персонала.

Таблица 9.

Ниво на индивидуална конкурентоспособност според получените оценки

Длъжност	Ниво на индивидуална конкурентоспособност		
	Базово ниво	Средно ниво	Високо ниво
Областен ръководител	12,6 – 17,2 т.	17,3 – 21,9 т.	22,0 – 28,4 т.
Търговски представител	11,4 – 15,4 т.	15,5 – 19,5 т.	19,6 – 25,4 т.

Източник: собствени изчисления

9. Изчисляване на приноса на лицето в осъществените продажби – характера на продаваните стоки не предполага възможност за пряка съпоставка между резултатите от дейността на персонала по отношение на стойностния размер на осъществените продажби. Поради това, за целите на настоящия труд приносът на лицето в обема на осъществените продажби се изчислява на база брой реализирани продажби, без да се взема под внимание тяхната стойност (2).

$$\text{Принос на лицето} = \frac{\text{брой продажби на търговския представител}}{\text{общ брой продажби за района}} * 100 \quad (2)$$

10. Съпоставка на получената оценка на конкурентоспособността на лицето и изчисления принос в обема на продажбите с тези на останалите лица в персонала – показва стойността на извършените продажби при определено ниво на конкурентоспособност за всяко лице. В съотношението между осъществените продажби и нивото на конкурентоспособност се търси отговор на въпроса „Какво влияние оказва нивото на конкурентоспособност на персонала върху реализирания обем продажби?“

Изчислените резултати представят текущото ниво на конкурентоспособност за всяко лице и неговия принос в количествен размер в обема на продажбите. Съпоставяйки резултатите, получени от отделните лица можем да проследим влиянието на наличното ниво на конкурентоспособност върху обема на осъществените продажби. Логиката на представения модел предполага, лицата с по-високо ниво на конкурентоспособност да реализират

по-голям стойностен обем продажби, а лицата с по-ниско ниво на конкурентоспособност – по-малък обем продажби.

За оценка на общото ниво на конкурентоспособност на персонала е необходимо изчисляване сумата на индивидуалните конкурентоспособности на лицата по формулата:

$$\text{ККСПп} = \text{ККСПи}_1 + \text{ККСПи}_2 + \text{ККСПи}_3 + \dots + \text{ККСПи}_n \quad (3),$$

където:

ККСПп – коефициент на конкурентоспособност на персонала;

ККСПи<sub>1</sub> до ККСПи<sub>n</sub> – коефициент на индивидуална конкурентоспособност на отделните лица в персонала.

Оценката на общата конкурентоспособност на персонала дава поглед върху мястото на търговското предприятие сред конкурентите на база качество на зетия персонал. Тя е ориентир за състоянието на организацията и е явен сигнал за наличие на проблеми в управлението.

След осъществяване на оценяването е необходимо да се прецени дали лицата постигнали ниски резултати трябва да се освободят. Препоръчително е да се определи период, през който да се наблюдава трудовото им представяне, след което оценяването може да се повтори. Възможно е въздействие на случайни фактори, повлияло върху първоначалната оценка. Персоналът, чиято конкурентоспособност е равна или е над изискуемото ниво, може по преценка на работодателя да участва в дейности за повишаване на квалификацията. Определянето на потребностите от обучение изисква *„да се идентифицират различията между съществуващите и необходимите знания и да се разкрият липсващите знания, които са необходими на компанията”*.<sup>18</sup> Чрез организиране на обучения, които водят до увеличение на наличните знания, умения и компетенции се повишава нивото на притежаваната конкурентоспособност. Това от своя страна рефлектира върху обема на продажбите и реализираната печалба.

### **3. Аprobация на модела за оценка конкурентоспособността на персонала**

Прегледът на икономическата литература показва отсъствието на задълбочени изследвания по отношение конкурентоспособността на персонала в сектор търговия. Възможностите, които предоставя персонала за повишаване конкурентоспособността на търговското предприятие, трябва да бъдат обстойно разгледани и анализирани.

Приложението на Модела за оценка на конкурентоспособността на персонала е осъществено в търговско предприятие „М-100” ЕООД, което запазва своите позиции на българския пазар, предоставяйки качествено обслужване на потребителите чрез екип от професионалисти, предлагащи продукти в различни дивизии: Авто, Карго, Дърво, Строителство, Метал, Инсталации, Поддръжка, Индустрия. Продажбената дейност на предприятието

---

<sup>18</sup> Варамезов, Л., Г. Гуцев, Е. Николов. Модел на управление на фирмените знания. // *Диалог*, извънреден тематичен брой, 2011, стр. 12.

се извършва от търговски представители, разположени на територията на цялата страна.

Изследването на конкурентоспособността на персонала е осъществено в рамките на три етапа:

1. Провеждане на анкетно проучване сред търговските представители на търговското предприятие, изпълняващи своята дейност на територията на Северна България.

2. Осъществяване на наблюдение на дейността на включените в анкетното проучване лица.

3. Експертна оценка чрез прилагане на модел за оценка конкурентоспособността на персонала.

Моделът за оценка конкурентоспособност на персонала, оценява нивото на конкурентоспособност на лицата, заети с продажби в търговското предприятие и проследява влиянието на постигнатата от тях конкурентоспособност върху резултатите от трудовата им дейност.

Оценяването на конкурентоспособността на посочения персонал е осъществено в периода май – септември 2014 г. и отразява нивото на конкурентоспособност на персонала към момента на изследване.

След осъществяване на анкетното проучване и наблюдението на персонала, получените резултати са обработени чрез **Експертна оценка на критериите за конкурентоспособност**. Сумираният резултат от отделните оценки по групи изисквания изразява нивото на конкурентоспособност на всеки от анкетираните търговски представители (таблица 10). За целите на проучването, изследваните лица са обособени в групи, в зависимост от района, в който осъществяват своята трудова дейност.

*Таблица 10.*

*Ниво на конкурентоспособност на изследваните лица*

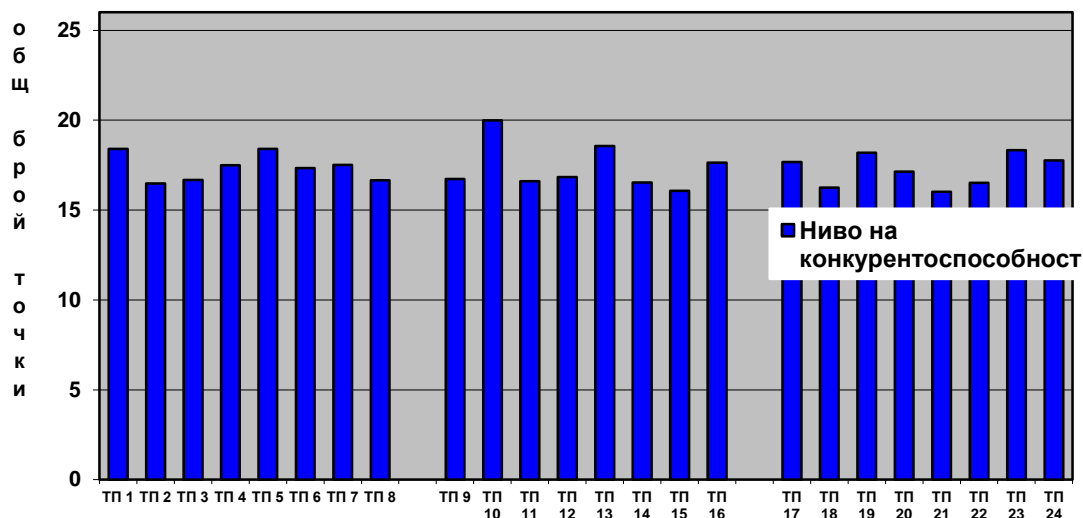
Район	Ниво на конкурентоспособност на търговските представители							
	ТП 1	ТП 2	ТП 3	ТП 4	ТП 5	ТП 6	ТП 7	ТП 8
Северозападен район	18,41	16,48	16,68	17,49	18,4	17,34	17,51	16,65
Северен централен район	ТП 9	ТП 10	ТП 11	ТП 12	ТП 13	ТП 14	ТП 15	ТП 16
	16,73	19,99	16,6	16,83	18,56	16,54	16,07	17,63
Североизточен район	ТП 17	ТП 18	ТП 19	ТП 20	ТП 21	ТП 22	ТП 23	ТП 24
	17,68	16,24	18,19	17,14	16,02	16,52	18,34	17,76

*Източник:* собствени изчисления

Данните в таблица 10 свидетелстват за постигнато средно ниво на конкурентоспособност от страна на оценяваните лица, което е над изискуемото базово ниво за осъществяване на длъжността „Търговски представител”. Не трябва да се пренебрегва открояването на един от резултатите, формиращ високо ниво на конкурентоспособност, който изразява степента на



професионализъм и компетентност в трудовата дейност. Графичният израз на полученото ниво на конкурентоспособност е представен на фигура 3.



Фигура 3. Ниво на конкурентоспособност на търговските представители

Източник: от автора

Съобразно Модела на оценка на конкурентоспособността е необходимо да се определи приносът на изследваните лица в общия обем продажби за дадения район (таблица 11).

Таблица 11.

Принос на изследваните лица в обема продажби

Район	Отношение между приноса на търговските представители в обем продажби и ниво на конкурентоспособност								
Северо-западен район	ТП	ТП 1	ТП 2	ТП 3	ТП 4	ТП 5	ТП 6	ТП 7	ТП 8
	Ниво на конкурентоспособност	18,41	16,48	16,68	17,49	18,4	17,34	17,51	16,65
	Принос в обема продажби (%)	11,06	5,16	7,46	6,83	8,65	6,77	8,12	6,55
Северен централен район	ТП	ТП 9	ТП 10	ТП 11	ТП 12	ТП 13	ТП 14	ТП 15	ТП 16
	Ниво на конкурентоспособност	16,73	19,99	16,6	16,83	18,56	16,54	16,07	17,63
	Принос в обема продажби (%)	8,17	13,13	8,52	9,62	15,47	7,1	5,77	8,7

	ТП	ТП 17	ТП 18	ТП 19	ТП 20	ТП 21	ТП 22	ТП 23	ТП 24
	Северо-източен район	Ниво на конкурентоспособност	17,68	16,24	18,19	17,14	16,02	16,52	18,34
	Принос в обема продажби (%)	10,8	7,1	8,2	8,4	5,4	7,4	8,5	9,1

*Източник:* собствени изчисления

Данните от таблица 11 позволяват да се предположи наличието на връзка между нивото на конкурентоспособност на персонала и формирания принос в обема продажби. Анализирайки резултатите се заключава, че лицата с по-високо ниво на конкурентоспособност отразяват по-висок принос в реализирания обем продажби.

Поради ограничения обхват на изследването и апробиране Модела за оценка нивото на конкурентоспособност на персонала в едно търговско предприятие, оценката на общото ниво на конкурентоспособност на персонала, се осъществява по райони на планиране, което позволява сравнение на получените данни за нивото на персонала във всеки от районите. Изчисленията, осъществени съобразно формула (3) са представени в таблица 12.

*Таблица 12.*

*Обобщена оценка нивото на конкурентоспособност на лицата по райони*

Район	Северозапад ен район	Северен централен район	Североизточен район
<b>Общо ниво на конкурентоспособност</b>	138,96	138,95	137,89

*Източник:* собствени изчисления

Получените обобщени данни за коефициента на конкурентоспособност на персонала по райони (таблица 12) **доказват Хипотеза 1**, а именно, че „Нивото на конкурентоспособност на заетите лица зависи главно от личния стремеж към развитие и притежавания потенциал на дадено лице”, тъй като най-високите резултати са регистрирани в Северозападен район, който по данни на Евростат от 2010 г. е най-бедния район в Европейския съюз. Лошото социално-икономическо състояние на района не предполага наличие на големи възможности за развитие на заетите в него лица, но въпреки това те постигат най-висок коефициент на конкурентоспособност на персонала. Причини могат да се търсят както в личните нагласи за развитие и стремежът към повишаване на знания и умения, така и в по-големите усилия, необходими на търговските представители за ефективно осъществяване на поставените им задачи и реализиране на определен обем продажби, при влошеното икономическо състояние на района, в който осъществяват своята дейност.

Минималната разлика между нивата на обща конкурентоспособност на персонала поставя Северен централен район на второ място, а трето място заема

Североизточен район. Характерно за двата района е наличието на нестабилност по отношение социално-икономическото състояние на областите, поради което е необходимо не само провеждане на допълнителни обучения на лицата, от страна на предприятието, но и държавна политика за подобряване състоянието на бизнеса в областите от Северна България, които според последни данни изостават значително по отношение на икономическото си развитие от тези в Южна България.

За установяване на връзката „ниво на конкурентоспособност - реализиран обем продажби” е проведен корелационен анализ на ранговете и корелационен и регресионен анализ. Целта е установяване на степента, в която достигнатото ниво на конкурентоспособност влияе върху осъществяването на продажбена дейност от страна на търговските представители.

**Корелационен анализ на ранговете** (коэффициент 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 13), като целта на анализа е чрез прилагане на рангова скала за всеки от признаците да се измери зависимостта между двата реда рангове.

Таблица 13.

Изчисляване на коефициент на рангова корелация по Спирман

Търговски представител	ККСПи	Продажби (брой)	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	18,41	652	19,99	1	754	1	3	2	1	1
ТП 2	16,48	304	18,56	2	652	2	21	23	-2	4
ТП 3	16,68	440	18,41	3	640	3	16	12	4	16
ТП 4	17,49	403	18,4	4	594	4	11	16	-5	25
ТП 5	18,4	510	18,34	5	510	5	4	5	-1	1
ТП 6	17,33	399	18,19	6	497	6	12	17	-5	25
ТП 7	17,51	479	17,76	7	479	7	10	7	3	9
ТП 8	16,65	386	17,68	8	469	8	17	20	-3	9
ТП 9	16,78	398	17,63	9	463	9	15	18	-3	9
ТП 10	19,99	640	17,51	10	462	10	1	3	-2	4
ТП 11	16,6	415	17,49	11	450	11	18	14	4	16
ТП 12	16,83	469	17,33	12	440	12	14	8	6	36
ТП 13	18,56	754	17,14	13	424	13	2	1	1	1
ТП 14	16,54	346	16,83	14	415	14	19	21	-2	4
ТП 15	16,07	281	16,78	15	404	15	23	24	-1	1
ТП 16	17,63	424	16,68	16	403	16	9	13	-4	16
ТП 17	17,68	594	16,65	17	399	17	8	4	4	16
ТП 18	16,24	387	16,6	18	398	18	22	19	3	9
ТП 19	18,19	450	16,54	19	387	19	6	11	-5	25
ТП 20	17,14	462	16,52	20	386	20	13	10	3	9
ТП 21	16,02	330	16,48	21	346	21	24	22	2	4
ТП 22	16,52	404	16,24	22	330	22	20	15	5	25
ТП 23	18,34	463	16,07	23	304	23	5	9	-4	16
ТП 24	17,76	497	16,02	24	281	24	7	6	1	1
									$\Sigma$	282

Източник: собствени изчисления

Както се вижда от таблица 13, 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 (4), като коефициентът на Спирман приема стойности в интервала  $[-1 < R_{sp} < 1]$ .

$$R_{sp} = 1 - \frac{\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (4)$$

След извършване на заместванията по формула 4 се получава стойност за  $R_{sp} = 0,877$ , което определя **силна корелационна зависимост между ранговете по ниво на конкурентоспособност и реализиран обем продажби**, което изразява голямото съвпадение между ранговите позиции на двата показателя.

Поради факта, че стойностите на коефициента на рангова корелация свидетелстват само за наличието и степента на корелационната зависимост между нивото на конкурентоспособност на персонала и реализирания обем продажби, се налага използването на друг метод за установяване на силата и посоката на връзката, както и нейния аналитичен израз. В тази връзка е приложен **еднофакторен корелационен и регресионен анализ**, при който независима променлива “x” се явява нивото на конкурентоспособност на търговските представители, а зависима променлива “y” е реализираният обем продажби от търговските представители. Ако се наблюдава графичен образ на емпиричната зависимост различна 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.

Тествани са различни регресионни модели (полином от първа степен M1, полином от втора степен M2 и полином от трета степен M3), при което са изведени резултати (таблица 14) по отношение на показателите коефициент на корелация (R), коефициент на детерминация ( $R^2$ ), статистическа грешка (ES) и коефициент на интердетерминация ( $N^2$ ). Върху тяхната основа е направен избора на подходящ регресионен модел, представящ връзката “ниво на конкурентоспособност – реализиран обем продажби”.

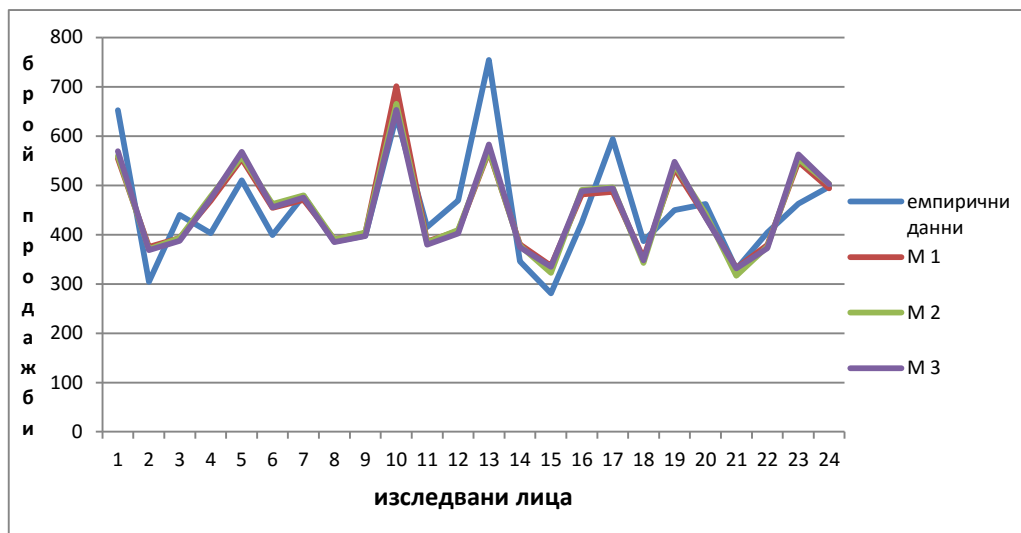
Таблица 14.

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

Модел	R	$R^2$	$N^2$	ES
M1	0,800	0,64	0,36	69,08
M2	0,806	0,649	0,351	69,82
M3	0,809	0,654	0,346	71,06

Източник: собствени изчисления

Въз основа на получените резултати от тестваните модели е построена графика, изразяваща емпиричната зависимост между изследваните показатели – ниво на конкурентоспособност и реализиран обем продажби (фигура 4).



Фигура 4. Графичен израз на изследваните регресионни модели за връзката „ниво на конкурентоспособност – реализиран обем продажби”  
Източник: от автора

Както се вижда от таблица 14 и фигура 4, разликите между анализираниите показатели са минимални, а стандартната грешка е най-малка при M1, поради което за най-подходящ аналитичен израз на зависимостта е избран нелинеен регресионен модел - полином от първа степен, представен с регресионното уравнение:

$$\hat{y}_i = a_0 + a_1 * X_i, \text{ където:} \quad (5)$$

$y_i$  – изгладени стойности на резултата на база получения модел;  
 $a_0, a_1$  – извадкови регресионни коефициенти, съответно свободен член и ъглов коефициент  
 $x_i$  – фактически стойности на фактора.

Данните, върху които е основан регресионния анализ са представени в таблица 15, като уравнението на регресионния модел добива следния вид:  
 $y_i = (-1157,8) + 93x_i$

Получената стойност за  $a_1 = 93$  показва, че на единица изменение в независимата променлива отговарят 93 единици съответно увеличение в зависимата променлива. Коефициентът на корелация  $R = 0,8004$ , който според таблица 16 показва **висока положителна зависимост** между изследваните показатели **доказва, че голяма част от промените в реализирания обем продажби се дължат на постигнатото ниво на конкурентоспособност.**

Таблица 15.

Зависимост между нивото на конкурентоспособност и реализирания обем продажби

Търговски представител	ККСПи	Продажби (брой)	$x_i y_i$	$x_i^2$	$y_i^2$	$\hat{y}_{x_i}$
	$x_i$	$y_i$				
ТП 1	18,41	652	12003,3	338,9	425104	554,4
ТП 2	16,48	304	5009,9	271,6	92416	374,9
ТП 3	16,68	440	7339,2	278,2	193600	393,5
ТП 4	17,49	403	7048,5	305,9	162409	468,8
ТП 5	18,4	510	9384,0	338,6	260100	553,4
ТП 6	17,33	399	6914,7	300,3	159201	453,9
ТП 7	17,51	479	8387,3	306,6	229441	470,7
ТП 8	16,65	386	6426,9	277,2	148996	390,7
ТП 9	16,78	398	6678,4	281,6	158404	402,8
ТП 10	19,99	640	12793,6	399,6	409600	701,3
ТП 11	16,6	415	6889,0	275,6	172225	386,0
ТП 12	16,83	469	7893,3	283,2	219961	407,4
ТП 13	18,56	754	13994,2	344,5	568516	568,3
ТП 14	16,54	346	5722,8	273,6	119716	380,5
ТП 15	16,07	281	4515,7	258,2	78961	336,8
ТП 16	17,63	424	7475,1	310,8	179776	481,8
ТП 17	17,68	594	10501,9	312,6	352836	486,5
ТП 18	16,24	387	6284,9	263,7	149769	352,6
ТП 19	18,19	450	8185,5	330,9	202500	533,9
ТП 20	17,14	462	7918,7	293,8	213444	436,3
ТП 21	16,02	330	5286,6	256,6	108900	332,1
ТП 22	16,52	404	6674,1	272,9	163216	378,6
ТП 23	18,34	463	8491,4	336,4	214369	547,9
ТП 24	17,76	497	8826,7	315,4	247009	493,9
<b>Σ</b>	415,84	10887	190645,8	7226,7	5230469	10887,0

Източник: собствени изчисления

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  $R^2 = 0,64$ , което позволява да твърдим, че **64 % от общия размер изменения в резултата се дължат на изменения в размера на включени в модела фактори** и 36 % (коефициент на интердетерминация  $N = 1 - R^2$ ) на изменения във фактори, невключени в модела.

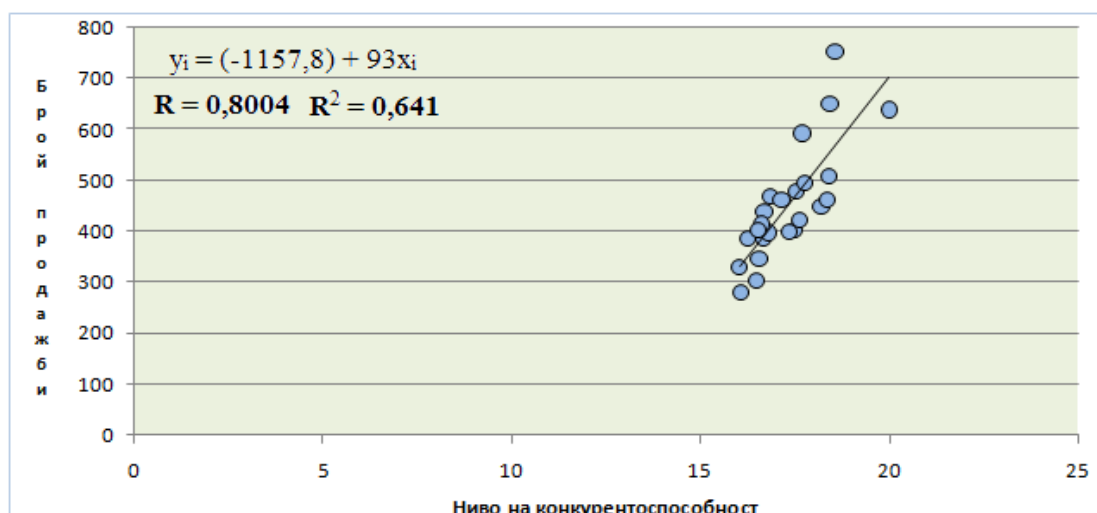
Таблица 16.

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>

Графично индикаторите и съществуващата между тях връзка са представени на фигура 5.



Фигура 5. Връзка между индикаторите ниво на конкурентоспособност - реализиран брой продажби  
Източник: от автора

Както се вижда от построената линия (фигура 5), връзката между нивото на конкурентоспособност на лицата и реализирания от тях брой продажби е правопрпорционална - с нарастване на нивото на конкурентоспособност нараства и реализирания от търговските представители обем продажби.

Представените резултати от проведения рангов корелационен анализ и корелационния и регресионен анализ доказват съществуването на силна връзка между нивото на конкурентоспособност на персонала и реализирания обем продажби, който е пряк измерител на качеството и ефективността на дейността на търговските представители, което **потвърждава Хипотеза 2**, а именно, че „Знанията, уменията и компетенциите притежавани от всяко лице в персонала, формиращи определено ниво на конкурентоспособност, оказват влияние върху индивидуалните му резултати при осъществяване на трудовата дейност”.

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 (6).

$$E_{x_i} = a_i * \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}} \quad (6)$$

След необходимите замествания за коефициента на еластичност по формула 6 се получава  $E_{x_i} = 3,6$ , която показва, че при изменение на нивото на конкурентоспособност на едно лице с 1 %, реализираният обем продажби ще нарасне средно с 3,6 %. Това **доказва Хипотеза 3**, която приема, че „Постоянното развитие и усъвършенстване на персонала води до повишаване на неговата конкурентоспособност, което влияе върху резултатите от труда”.

Получената информация във връзка с изследвания проблем съдейства за дефиниране на ключовите качества и компетенции, които извеждат персонала като конкурентно предимство за търговското предприятие. Управлението на

знанията, уменията и компетенциите на персонала създава условия за нарастване на мотивацията и удовлетвореността му и води до повишаване резултатите от дейността на търговските предприятия.

#### **4. Препоръки за повишаване нивото на конкурентоспособност на персонала.**

Провеждането на оценка конкурентоспособността на персонала представя нивото на развитите знания, умения и нагласи на изследваните лица и свидетелства за степента на тяхното влягане в трудовия процес. Не трябва да се пропуска факта, че оценката на конкурентоспособността *„отразява не само текущата конкурентоспособност, т.е. оценката е за даден момент, но и потенциала на фирмата за повишаването ѝ”*.<sup>19</sup> Получените оценки дават насоки за последващите дейности по управление на персонала и мерките, които трябва да се предприемат за повишаване на постигнатото ниво, а именно:

1. Динамичното развитие на сектор търговия и постоянното повишаване на изискванията на потребителите предопределя необходимостта от периодично оценяване конкурентоспособността на заетите лица за проследяване на съответствието между знанията, уменията и компетенциите на персонала и изискванията на средата. По този начин се установява необходимостта от целенасочено обучение за развиване на липсващите знания или умения, въз основа на което търговските представители осъществяват качествено обслужване на своите клиенти и привличат нови потребители за търговското предприятие.

2. Широкият кръг от знания, необходими на търговските представители за осъществяване на пълноценно обслужване на потребителите е предпоставка за организиране на обучителни мероприятия в свързани с изпълняваната дейност области, тъй като *„промените в знанията, уменията и нагласите чрез определена форма на обучение се свързват с възможностите за промени в оценката на трудовото представяне”*.<sup>20</sup>

3. Обвързването на придобитите от търговските представители сертификати с допълнително материално или нематериално стимулиране от страна на фирмата би стимулирало персонала към придобиване на допълнителни квалификации, отнасящи се към изпълняваната дейност.

4. Изхождайки от позицията, че *„трудовето представяне на фирмения персонал е свързано както с квалификацията, знанията, опита на хората, тяхното вътрешно отношение към работата, така и с използваните схеми за възнаграждаване за положения труд”*<sup>21</sup> се препоръчва внедряване на атрактивна бонусна система за материално стимулиране на персонала, което би допринесло за повишаване на реализирания обем продажби от търговските представители.

5. Приоритетно е разглеждането на възможността за разширяване прилаганите механизми за нематериално стимулиране на търговските представители, съобразно регистрираните от анкетираните лица мотиватори.

---

<sup>19</sup> Владимирова, Й. Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията. Васил Априлов, Габрово, 2005, ISBN 954-683-323-1, стр. 114.

<sup>20</sup> Захариев, А., Г. Захариева, З. Любенов, Л. Кръстев, Ал. Ганчев. Фирмени инвестиции в човешкия капитал – управление на риска // *Диалог*, бр. 3, 2009, стр. 112.

<sup>21</sup> Захариев, А., Г. Захариева, З. Любенов, Л. Кръстев, Ал. Ганчев. Фирмени инвестиции в човешкия капитал – управление на риска. // *Диалог*, бр. 3, 2009, стр. 113.



Предложените препоръки за повишаване нивото на конкурентоспособност на търговските представители позволяват, в допълнение на провежданата политика по управление на персонала, развитие на заетите лица и повишаване на техните знания, умения и компетенции по начин, гарантиращ изграждането на персонала като конкурентно предимство за търговското предприятие.

### Заклучение

В настоящата студия са разгледани авторски становища относно конкурентоспособността на персонала и са изведени факторите, въздействащи върху нея. Разработена е класификация на видовете конкурентоспособност, която очертава многоаспектния ѝ характер, като са анализирани и етапите на нейното развитие.

Предпоставка за направения анализ е конкурентоспособността на персонала като фактор, оказващ пряко влияние върху резултатите от дейността на заетите лица. Предприятията, чиято политика е насочена към повишаване знанията и уменията на зетия персонал, имат възможност да изградят съвкупност от компетентни и мотивирани лица, работещи за постигане общите цели на предприятието. Поради това, основната цел на изследването е насочена към оценяване нивото на конкурентоспособност на персонала и влиянието му върху резултатите от неговата дейност в търговското предприятие.

В резултат на проведеното изследване е доказана връзката между нивото на конкурентоспособност на персонала и резултатите от трудовата му дейност, което се явява обективна предпоставка за постоянното развитие на знанията, уменията и компетенциите на зетите, по начин, който да съответства на повишаващите се изисквания от страна на потребителите.

Прилагането на изведените препоръки за развитие конкурентоспособността на персонала, чрез осъществяваните дейности по неговото управление, съдейства за усъвършенстване на зетите лица, което допринася за повишаване на резултатите от дейността на предприятието.

### Цитирана литература

1. Варамезов, Л., С. Найденов, И. Пантелеева, З. Иванова, Е. Николов. Икономика на предприятието. Фабер, Свищов, 2014, ISBN 978-619-00-0147-8.
2. Варамезов, Л., Е. Николов, Г. Гуцев. Проблеми на обучението на персонала в българските предприятия. // *Диалог*, извънреден тематичен брой II, август 2012.
3. Варамезов, Л., Г. Гуцев, Е. Николов. Модел на управление на фирмените знания. // *Диалог*, извънреден тематичен брой, 2011.
4. Владимирова, Й. Конкуренция и конкурентоспособност на фирмите в търговията. Васил Априлов, Габрово, 2005, ISBN 954-683-323-1.
5. Дончев, Д., М. Велев, Й. Димитров. Бизнес икономика. София, Софтрейд, 2003.
6. Захариев, А., Г. Захариева, З. Любенов, Л. Кръстев, Ал. Ганчев. Фирмени инвестиции в човешкия капитал – управление на риска. // *Диалог*, бр. 3, 2009

7. Каменов, К. Асиметрията в управленския процес – предимства и недостатъци. // *Икономическа мисъл*, бр. 5, 2006.
8. Каменов, К. Моделираща среда и човешки потенциал. // *Диалог*, бр. 3, 2011.
9. Кара, А. Н., Е. Ю. Кузнецова. Пирамида конкурентоспособности рабочей силы: уровни построения и их логическая взаимосвязь // *Проблемы современной экономики*, 2011, №1, Научно-производственная компания "РОСТ", Санкт-Петербург, ISSN: 1818-3395.
10. Лазарев, В. Н., Е. В. Пирогова. Конкурентоспособностью персонала высшего учебного заведения. УлГТУ, Ульяновск, 2010, ISBN 978-5-9795-0607-4.
11. Николова, Н. Формиране на „конкурентна интелигентност” в МСП като фактор за повишаване на тяхната конкурентоспособност // *Jubilee X International Scientific Conference “Management and Engineering’12”*, ISSUE 2 (131), 2012, ISSN 1310-3946.
12. Падалски, Д. Проектиране на секторен компетентностен модел и компетентностен профил за оценяване компетенциите на работната сила. БСК, София, 2011, ISBN 978-954-9636-28-4.
13. Серебрякова, Н. А. Проблемы оценки конкурентоспособности сотрудников в теории и практике управления. // *Электронный научный журнал «Организационный и проектный менеджмент»*, том 2, 2012, ISSN 2304-411X,
14. <http://www.organization-and-project-management.ingnpublishing.com/>
15. Шопов, Д., авт. Колектив. Наръчник по управление на човешките ресурси. Труд и право, София, 2002, ISBN 954-608-072-1.
16. Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15.
17. Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (1990). *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*. Westport: Quorum Books.
18. Miller, P. (1989). Strategic human resource management: what it is and what it isn't, *Personnel Management*, February.
19. Wright, P. M. & Snell, S. A. (1989). Towards an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, Vol. I, No. 3.
20. <http://teststat.hit.bg/file8.html>
21. [http://www.sme.government.bg/uploads/2013/08/sme\\_strategy-2014-2020.pdf](http://www.sme.government.bg/uploads/2013/08/sme_strategy-2014-2020.pdf)