

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-23>

УДК 334.716:339.137.22.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

## THEORETICAL ASPECTS OF EMPLOYEE COMPETITIVENESS ASSESSMENT

**Леськів Галина Зіновіївна**

кандидат технічних наук, доцент,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4900-9466>

**Живко Зінаїда Богданівна**

доктор економічних наук, професор,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4045-669X>

**Власенко Каріна Констянтинівна**

магістр спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський державний університет внутрішніх справ

**Leskiv Halyna, Zhyvko Zinaida, Karina Vlasenko**  
Lviv State University of Internal Affairs

Проведено дослідження теоретичних аспектів оцінки конкурентоспроможності працівників. Об'єктом даного дослідження є оцінка конкурентоспроможності працівників та систематизація можливостей оцінювання конкурентоспроможності працівників. Метою статті є узагальнення факторів, що впливають на конкурентоспроможність працівників. Методи дослідження – порівняльний аналіз та синтез наукової літератури, логічне узагальнення. Визначено, що більшість організацій використовують лише якісні методи оцінки, і найбільшою перешкодою для правильної оцінки конкурентоспроможності працівника є суб'єктивність (на оцінювача можуть впливати стереотипи, упередження, попередні результати роботи). Встановлено, що співробітника найбільше мотивують внутрішні фактори, такі як цінності, очікування, потреби розвиватися, досягати кар'єрних висот, бути фахівцем у своїй галузі, а організація та держава повинні мотивувати та створювати для цього всі можливості.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, персонал, працівники підприємства, нормативні заходи, якісні методи оцінки, оцінка конкурентоспроможності.

Проведено исследование теоретических аспектов оценки конкурентоспособности работников. Объектом данного исследования является оценка конкурентоспособности работников и систематизация возможностей оценки конкурентоспособности работников. Целью статьи является обобщение факторов, влияющих на конкурентоспособность работников. Методы исследования – сравнительный анализ и синтез научной литературы, логическое обобщение. Определено, что большинство организаций используют только качественные методы оценки, и самым большим препятствием для правильной оценки конкурентоспособности работника является субъективность (на оценщика могут влиять стереотипы, предубеждения, предварительные результаты работы). Установлено, что сотрудника больше мотивируют внутренние факторы, такие как ценности, ожидания, потребности развиваться, достигать карьерных высот, быть специалистом в своей области, а организация и государство должны мотивировать и создавать для этого все возможности.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, персонал, работники предприятия, нормативные меры, качественные методы оценки, оценка конкурентоспособности.

The problem of assessing the competitiveness of workers can be investigated on the basis of systems theory. Part of the knowledge (competencies) that an individual possesses at work increases the competitiveness of the organization, and the more competitive organizations there are, the more competitive the industry and the state itself. A person as a person refers to a biological (by nature) natural (by the way of formation) system. The more talented a person is, the more likely they are to apply the knowledge and skills they have at work. In building a dynamic and competitive economy, skills for employment in a knowledge-based society are becoming especially important. One

of the EU's priorities is to increase investment in people and training, the need for which is determined by the rapid growth of the small and medium-sized business sector, market globalization, the development of international relations, changes in information technology and penetration into all sectors of the economy. Due to a shortage of skilled labor, more and more companies decide to invest in the qualifications and education of their employees. However, leaders of organizations are faced with the problem of assessing the strengths and weaknesses of employees by choosing criteria on the basis of which they determine and compare the results of work, how to correctly use the valuable qualities of their employees to achieve the strategic goals of the organization. Therefore, the main obstacle is the assessment of employee performance, the quantitative expression of his competence or other elements of competitiveness. The study of theoretical aspects of assessing the competitiveness of employees. The object of this work is the assessment of the competitiveness of employees and the possibilities of assessing the competitiveness of employees are systematized. The purpose of the article is to generalize the factors affecting the competitiveness of employees, Research methods – comparative analysis and synthesis of scientific literature, logical generalization. It was determined that most companies use only qualitative methods of assessment, and the biggest obstacle for the correct assessment of an employee's competitiveness is subjectivity (an appraiser can be influenced by stereotypes, prejudices, and preliminary work results). It was found that the employee is more motivated by internal factors, such as values, expectations, needs to develop, to achieve career heights, to be an expert in his field, and the organization and the state should motivate and create all the opportunities for this.

**Keywords:** competitiveness, personnel, employees of the enterprise, assessment of competitiveness.

**Постановка проблеми.** У побудові динамічної та конкурентоспроможної економіки особливо важливими стають навички працевлаштування в суспільстві, що базується на знаннях. Одним із пріоритетів ЄС є збільшення інвестицій у людей та навчання, потреба в яких визначається швидким зростанням сектору малого та середнього бізнесу, глобалізацією ринку, розвитком міжнародних відносин, змінами в інформаційних технологіях та проникненням у усі галузі економіки. Через дефіцит кваліфікованої робочої сили все більше організацій вирішують інвестувати в кваліфікацію та освіту своїх працівників. Однак, керівники організацій стикаються з проблемою оцінки сильних і слабких сторін співробітників шляхом вибору критеріїв, на основі яких визначають і порівнюють результати роботи, як правильно використовувати цінні якості своїх працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Тому основною перешкодою стає оцінка ефективності роботи працівника, кількісне вираження його компетентностей або інших елементів конкурентоспроможності.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** В умовах сьогодення дослідження оцінки конкурентоспроможності працівників є вкрай актуальним питанням. Дослідженням даної проблематики займалися наступні вчені: Р. Фатхутдинов, Л. Кондрацька, Д. Богиня, С. Сотникова, Л. Лісогор, Т. Костишина, О. Левченко та інші.

Відаючи належне науковому здобутку провідних вчених, ми зазначимо, що сьогодні, досі залишається не повністю розкритим питання дослідження теоретичних аспектів аналізу конкурентоспроможності працівників підприємств.

**Постановка завдання.** Основним завданням нашого дослідження вважаємо необхідність дослідити ключові аспекти конкурентоспроможності персоналу підприємства. Об'єктом нашого дослідження є оцінка конкурентоспроможності працівників та систематизація можливостей оцінювання конкурентоспроможності працівників. Метою статті є узагальнення факторів, що впливають на конкурентоспроможність працівників. В статті використані методи дослідження – порівняльний аналіз та синтез наукової літератури, логічне узагальнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблему оцінки конкурентоспроможності працівників можна дослідити на основі теорії систем. Частина знань (компетенцій), якими володіє індивід на роботі, підвищує конкурентоспроможність організації, і чим більше конкурентоспроможних організацій, тим конкурентоспроможніша галузь та сама держава. Людина як особистість належить до біологічної (за своєю природою) природної (за способом формування) системи. Чим талановитіша людина, тим більша ймовірність застосовувати знання та вміння, які вони мають на роботі. Роботодавці повинні створити належні умови (мотивація, винагорода, довіра, заохочення творчості, свобода приймати власні рішення тощо), щоб працівник мав бажання та можливість застосовувати свій досвід, знання та професійні навички на роботі. Нерідкі випадки, коли працівники, які брали участь у навчальних курсах, не можуть застосовувати нові знання та методи вирішення проблем на робочому місці, тому організація таких курсів неефективна або навіть невігідна для роботодавців.

Взаємодія між основними елементами (чинниками) конкурентоспроможності держави та працівників передається більш докладно через проміжні ланцюги конкурентоспроможності промисловості та організації, де працівник є найнижчим, неподільним рівнем.

Визнається, що розвиток економіки країн визначається такими явищами: навчання, дослідження, інновації, співпраця з іншими країнами. Ізольовані економіки не розвинуті і не здатні конкурувати на міжнародній арені. Таким чином, міграція висококваліфікованих робітників є одним з найважливіших явищ, що сприяють прогресу країн в економіці знань. Слід зазначити, що раніше це явище аналізувалось як «витік інтелекту» та концентрація інтелекту, але зараз таке явище краще називати циркуляцією розуму. Концептуальне сприйняття розумової циркуляції трактується як наслідок еволюції явищ відтоку інтелекту та його концентрація. Можна говорити про поєднання чотирьох факторів: побудова промислової структури (де партнерські організації діляться робочими місцями та інноваціями), сприяння довірі, навчанню та підприємництву, залучення венчурного капіталу, підвищення ролі національних урядів у фінансуванні приватного сектору (таким чином, розвиток технологій ??передача) є фактором успіху; сприяння циркуляції розумових здібностей.

Конкурентоспроможність працівників включає певні елементи, що стосуються як їх характеристики, так і характеристик робочого місця.

Можна виділити три основні елементи проблеми: працівник; критерії оцінки, відповідно до яких визначається його конкурентоспроможність; сам процес оцінки, який охоплює взаємодію працівника та організації. На різні посади застосовуються різні критерії та вимоги оцінки.

Результати аналізу людських ресурсів організації варто порівняти з даними ключових конкурентів. Транснаціональним компаніям варто вивчити міжнародні аспекти людських ресурсів. Важливо розрізняти його потреби, мотиви, поведінку (трудова діяльність, результати), можливості (знання та фізичний стан), обов'язки та здібності (компетентність), оскільки ці елементи взаємодіють між собою та визначають конкурентоспроможність працівника.

Задоволення потреб працівника, стимул до вдосконалення, підвищення його / її компетентності також впливає на організацію, в якій він працює: система мотивації, організаційні цінності, культура, концепція управління персоналом, методи управління, стратегія

розвитку. Часто правильній оцінці працівника заважають внутрішні фактори, такі як недостатня компетентність самих оцінювачів, суб'єктивність, упередження, навіть брак часу без детального аналізу роботи, посади – які критерії насправді слід застосовувати. рішучість бути конкурентоспроможною, підвищити свою компетентність.

Співробітника найбільше мотивують внутрішні фактори, такі як цінності, очікування, потреби розвиватися, досягати кар'єрних висот, бути фахівцем у своїй галузі, а організація та держава повинні мотивувати та створювати для цього всі можливості.

Сучасна проблема полягає у зв'язку між компетентністю працівника (конкурентоспроможністю) та освітою, яку він здобув. Лише 64,8% випускників гуманітарних спеціальностей працюють за набутою спеціальністю, 93% тих, хто здобув ступінь магістра відповідно до своєї спеціалізації, та 68,6% готуються до професійної діяльності, зарплата відповідає 29% здобутої освіти. Випускники, які здобули ступінь магістра мистецтв (64,6%), фізики (44%) і соціальних та гуманітарних наук, мають найнижчий рівень зайнятості (53-55%) [1].

В організації, в якій працюють працівники різних поколінь, необхідно враховувати відмінності в їх цінностях та мотивах та заохочувати їх до співпраці між собою, обміну досвідом та знаннями. Крім того співробітники повинні краще пізнавати клієнтів своєї організації, щоб правильно розуміти потреби споживачів, їх вимоги і сподівання отримати належний результат від послуг організації, адже будь-які непорозуміння між клієнтами і персоналом лише заважатимуть розвитку організації.

Інші автори вважають, що ставлення працівника важливіші за його / її компетентність, оскільки компетентність можна розвивати за допомогою викладання, а ставлення важко змінити. Дефіцит робочих кадрів відчувається не лише в Україні, але і в Європі та США (поточна та майбутня робота вимагає більш нерегулярних аналітичних, інтерактивних навичок роботи, компанії не мають чітких компетенцій та моделей кар'єри). ЄС заохочує залучення іммігрантів, вирішуючи проблему нестачі кваліфікованих кадрів праці [1-2].

У східних країнах, в колективах превалює культура, кожна людина сприймається як частина організації і фокусується на тому, що вона може задовольнити потреби організації, в той час як на Заході, превалює дещо інший підхід – люди не відчувають себе частиною організа-

ції, але розглядаються як засіб для реалізації своїх індивідуальних устремлінь [3].

Для того, щоб забезпечити найбільш продуктивну роботу на підприємстві, об'єктивно мотивувати та оцінювати працівників, доцільно створити відповідну організаційну структуру (використовуючи теорію організаційних структур) – шляхом встановлення чіткого підпорядкування, функцій, оцінки працівників. Застосовуючи теорію організації праці (стабілізуючі заходи – проект організації робочого місця), можна забезпечити безперебійну, ефективну роботу.

Нормативні заходи (посадові інструкції працівників; положення щодо планування та оцінки компетенцій персоналу; процедури визнання кваліфікації персоналу) допомагають встановити чіткі вимоги до конкретних посад, що полегшує процес оцінки працівників та їх кар'єрних перспектив. Хоча організація вчиться лише тоді, коли людина навчається, індивідуальне навчання не гарантує того, що вчиться вся організація. Для цього потрібні додаткові організаційні умови.

Однак, застосовуючи якісні методи оцінки характеристик працівника, отримані результати не є повними. Не всі методи однаково доцільні, – багатокритеріальна модель оцінки. Серед кількісних методів, що використовуються при аналізі конкурентоспроможності працівників, деякі з них – математичні методи (математичне програмування, мережевий метод, аналіз чутливості, метод сценаріїв) – зазвичай не використовуються, але можуть бути корисними для більш детального вирішення питань конкурентоспроможності працівників. Що стосується самооцінки співробітників, компанії часто використовують тестування співробітників та порівняння з колегами, рідше використовують інший метод – коли вимоги встановлюються на відповідну посаду та присвоюються бали або коефіцієнти в порядку пріоритету, а працівники класифікуються відповідно до відповідності цим вимогам.

Було б доцільно застосовувати методи, що застосовуються в економіці. Перш за все, слід згадати фінансову теорію. На її основі можна визначити, з яких джерел працівник повинен підвищувати свою кваліфікацію, навчання, підвищуючи свій потенціал конкурентоспроможності. Зовнішні джерела фінансування можуть бути різними: підтримка з боку роботодавців, проєктів ЄС або держави. Організація, яка оплатила навчання у вищій чи середній школі власними коштами, набуває права на відраху-

вання податку на прибуток на ці суми. Також корисно, що суми, що виділяються на освіту та кваліфікацію працівника, не обкладаються податком на доходи фізичних осіб чи внесками державного соціального страхування. Також можна фінансувати професійний розвиток за рахунок позик (наприклад, у банку, від друзів, членів сім'ї). Однак, за позику доведеться сплатити відсотки, плату за управління позикою, необхідно мати заходи, що забезпечують виконання зобов'язання (вартість деяких навчальних курсів, які проводяться за кордоном, дуже висока).

Внутрішні джерела – це заощадження працівників, поточний дохід, спадщина тощо. По-друге, методи розподілу прибутку – застосовуючи їх, компанія розподіляє частину прибутку на інвестиції в людські ресурси, таким чином безпосередньо фінансуючи не лише кваліфікацію окремого працівника, але також сприяючи підвищенню конкурентоспроможності всієї компанії [4–5].

Слід також згадати внутрішній бухгалтерський облік, де всередині організації встановлюються взаємовідносини, які допомагають кожному підрозділу заохочуватись до досягнення кращих результатів (мати більший прибуток або менше витрат). Таким чином визначається вся структура прибутку чи витрат і штучно встановлюються відповідні показники щодо того, як кожна одиниця повинна досягти кращих результатів. Визначається за принципом «скільки ми заробимо – скільки отримаємо». Звичайно, після процесу оцінювання дуже важливо правильно вибрати методи винагороди.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проводячи аналіз аспектів оцінки конкурентоспроможності працівників прослідковується різноманітність як якісних, так і кількісних методів та їх можливу придатність шляхом більш детального вивчення проблеми (визначення характеристик співробітників, прогнозування майбутньої ситуації щодо конкурентоспроможності; оцінка переваг для роботодавців від підвищення компетентності персоналу), більшої чіткості, точності та об'єктивності можна досягти шляхом виявлення складових конкурентоспроможності та відповідності працівників вимогам). Однак більшість компаній використовують лише якісні методи оцінки, і найбільшою перешкодою для правильної оцінки конкурентоспроможності працівника є суб'єктивність (на оцінювача можуть впливати стереотипи, упередження, попередні результати роботи).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Lobanova, L., Pelekaitė, A., Radzevičiūtė, J. (2009). Competences of human resources management: expectations and reality. *Economics*. 2009. № 86. С. 22–40.
2. Кумпікайте В. Розвиток людських ресурсів в організації, що навчається. *Journal of Business Economics and Management*. 2008. № 9(1). С. 25–31.
3. Гудас С. Моделювання корпоративних знань: області і аспекти. *Технологічне та економічний розвиток*. 2009. № 15(2). С. 281–293.
4. Кларк Мері. Готуємося до успішної роботи. *Financial Executive*. 2009. № 25(7). С. 43–46.
5. Загер К., Загер Л. Аудит як основа для ефективного управління : Міжнародна конференція з комп'ютерних наук MicroCAD. Університет Мішкольца, 2000.

## REFERENCES:

1. Lobanova, L., Pelekaitė, A., Radzevičiūtė, J. (2009). Competences of human resources management: expectations and reality. *Ekonomika [Economics]*, 86: 22–40.
2. Kumpikaitė, V. (2008). Human resource development in learning organization. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1): 25–31.
3. Gudas, S. (2009). Enterprise knowledge modelling: domains and aspects. *Technological and Economic Development of Economy*, 15(2): 281–293.
4. Clarke, Mary (2009). Preparing now for a successful workforce. *Financial Executive*, 25(7): 43–46.
5. K. Zager, L. Zager (2000). Audit as a Basis for the Efficient Management: *MicroCAD International Computer Science Conference*. University of Miskolc.