



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-84-96

УДК 658.012.32

Наталя ЄРШОВА

доктор економічних наук, професор,
професорка кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

ORCID ID: [0000-0003-3544-3816](https://orcid.org/0000-0003-3544-3816)

Scopus Author ID: [57222509335](https://orcid.org/57222509335)

e-mail: iershova.ny@gmail.com

(Corresponding author)

Вей ЖЕНЬ

аспірант,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

ORCID ID: [0009-0006-6344-759X](https://orcid.org/0009-0006-6344-759X)

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ

Анотація. Ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на продуктивність, інновації та сталий розвиток компанії і є її стратегічною компетенцією та конкурентною перевагою. Оцінка ефективності роботи працівників є дієвим інструментом управління персоналом в компанії, призначеним для формування бази для мотивації, навчання та розвитку персоналу. Метою статті є подальше дослідження методів та інструментів оцінки ефективності працівників в компанії, а також надання практичних рекомендацій щодо реалізації методичного підходу до оцінки ефективності персоналу в ІТ-компанії. Методологія дослідження базується на теорії процедурної справедливості і поєднує кількісні та якісні методи, у тому числі анкетування, метод 360°, KPI, що забезпечило врахування нюансованих перспектив. Дизайн дослідження для опитувань був використаний та сформований виходячи з того факту, що його легко провести та можна створити з мінімальними зусиллями та витратами. Представлений методичний підхід передбачає три етапи та відповідні процедури на кожному з них. Практична реалізація методичного підходу до оцінки персоналу, в якому враховані особливості діяльності працівників ІТ-компанії, демонструє наявну стандартизацію процесу оцінювання, ефективну спробу уникнути суб'єктивності та фаворитизму і забезпечити прозорість і справедливість. Нами враховано тезу про те, що для оцінки персоналу, підвищення його компетентності та ефективності організації все частіше поєднують кадрові заходи та бізнес-політику. У статті обґрунтовано, що оцінка, як підкріплена надійними та точними рейтингами ефективності співробітників, може бути більш оперативною та ефективною. Таким чином, дослідження вносить вклад у розширення периметру інструментів та методів оцінки ефективності працівників з урахуванням виду діяльності компанії.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Ключові слова: управління персоналом, оцінка ефективності працівника, методи оцінювання, індивідуальна інтегральна оцінка, кількісні та якісні показники оцінки, управлінські рішення.

JEL Classification: C 52, J 29, M 12.

Absztrakt. A humánerőforrások hatékony irányítása közvetlen hatással van a vállalat termelékenységére, innovációjára és fenntartható fejlődésére, továbbá stratégiai kompetenciaként és versenyelőnyként jelenik meg. A munkavállalók teljesítményének értékelése a humánerőforrás-menedzsment hatékony eszközeként szolgál, amely alapot teremt a motiváció, a képzés és a fejlesztés számára. A tanulmány célja a munkavállalói teljesítményértékelés módszereinek és eszközeinek további vizsgálata, valamint gyakorlati ajánlások kidolgozása a személyzet hatékonyságának értékelésére vonatkozó módszertani megközelítés megvalósításához egy IT-vállalat esetében. A kutatás módszertana az eljárási igazságosság elméletén alapul, és ötvözi a kvantitatív és kvalitatív módszereket, beleértve a kérdőíves felmérést, a 360°-os értékelést és a KPI-mutatókat, ami lehetővé tette az összetett nézőpontok figyelembevételét. A kérdőíves kutatás tervezése annak figyelembevételével történt, hogy könnyen lebonyolítható és minimális erőforrásokkal és költségekkel megvalósítható. A bemutatott módszertani megközelítés három szakaszt és azokhoz kapcsolódó eljárásokat tartalmaz. A személyzet értékelésére vonatkozó módszertani megközelítés gyakorlati megvalósítása, amely figyelembe veszi az IT-vállalat dolgozóinak sajátosságait, bemutatja a teljesítményértékelési folyamat standardizálását, hatékony próbálkozást a szubjektivitás és részrehajlás elkerülésére, valamint az átláthatóság és igazságosság biztosítását. Figyelembe vételre került az az állítás, hogy a személyzet értékelése, kompetenciájának növelése és a szervezet hatékonyságának javítása érdekében egyre gyakrabban integrálják a HR-tevékenységeket az üzletpolitikával. A tanulmányban indoklásra kerül, hogy a megbízható és pontos munkavállalói teljesítményértékeléseken alapuló értékelés gyorsabb és hatékonyabb lehet. Így a kutatás hozzájárul a munkavállalók teljesítményének értékelésére szolgáló eszközök és módszerek körének bővítéséhez, figyelembe véve a vállalat tevékenységi területét.

Kulcsszavak: humánerőforrás-menedzsment, munkavállalói teljesítményértékelés, értékelési módszerek, egyéni integrált értékelés, kvantitatív és kvalitatív mutatók, vezetői döntések.

Abstract. Effective human resource management directly affects the productivity, innovation and sustainable development of the company and is its strategic competence and competitive advantage. Employee performance appraisal is an effective tool for personnel management in the company, designed to form the basis for motivating, training and developing personnel. The purpose of the article is to further study the methods and tools for assessing employee performance in the company, as well as to provide practical recommendations for implementing a methodological approach to assessing personnel performance in an IT company. The research methodology is based on the theory of procedural justice and combines quantitative and qualitative methods, including questionnaires, the 360° method, KPI, which ensured that nuanced perspectives were taken into account. The research design for the surveys was used and formed based on the fact that it is easy to conduct and can be created with minimal effort and cost. The presented methodological approach involves three stages and corresponding procedures for each of them. The practical implementation of a methodological approach to personnel assessment, which takes into account the specifics of the activities of IT company employees, demonstrates the existing standardization of the assessment process, an effective attempt to avoid subjectivity and favoritism and ensure transparency and fairness. We have taken into account the thesis that organizations are increasingly combining personnel measures and business policies to assess personnel, increase their competence and efficiency. The article substantiates that assessment, supported by reliable and accurate employee performance ratings, can be more efficient and effective. Thus, the study contributes to expanding the

perimeter of tools and methods for assessing employee performance, taking into account the type of company activity.

Keywords: *personnel management, employee performance assessment, assessment methods, individual integrated assessment, quantitative and qualitative assessments, management decisions.*

Постановка проблеми. Персонал в компаніях забезпечує реалізацію стратегій, виконання операційних завдань і, в цілому, розвиток організації. Це особливо важливо в умовах розбудови концепцій соціальної відповідальності бізнесу, сталого розвитку. Інноваційна роль персоналу полягає в генерації нових ідей щодо покращення бізнес-процесів, технологічних рішень. Культура підтримки розвитку персоналу сприяє успіху організації. Оцінювання ефективності персоналу є важливим процесом для будь-якої компанії, що дозволяє визначити рівень відповідності працівників вимогам їхніх посад та досягнення організаційних цілей. Ефективна система оцінювання персоналу допомагає виявити сильні та слабкі сторони співробітників, визначити потреби у навчанні та розвитку, а також покращити загальну продуктивність компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження цієї теми в попередній літературі показали, що оцінювання ефективності роботи працівників компанії є предметом постійного наукового пошуку вчених, серед яких Догадіна В. [1], Гаркуша В. [2], Гончаренко О. [3], Вуонг Т. Д. Н. та Нгуєн Л. Т. [4] та ін. [5-8]. Згідно попередніх досліджень, виявлені фактори, які обумовлюють удосконалення підходів до оцінки ефективності персоналу. Такими визначені: зміни в економічному ландшафті та демографічній ситуації, особливості сфери діяльності компаній [1], безпека [2], інновації у методах та інструментах оцінювання [3], що розширює периметр досліджень в цьому напрямку. Вуонг Т. зазначає, що «...оцінка ефективності роботи співробітників демонструє позитивний взаємозв'язок між оцінкою ефективності та мотивацією співробітників» [4, с. 3].

На продовження наукового пошуку у цьому напрямку, у роботах Єршової Н. [5], Хассана А. [6] оцінені фактори, які впливають на вибір методів оцінювання з точки зору ефективності.

У наукових працях Догадіної В. [1], Гончаренко О. [3] систематизовані методи оцінки персоналу.

Орієнтуючись на класифікацію методів та прийомів оцінки, Миколайчук І. обґрунтував метод BSI для оцінювання ефективності процесу управління персоналом [7]. Інший метод оцінки – грейдинг - досліджений у роботі Яшкіної Н. [8]. Прасетьянінґрум Д. та ін. ААА представили результати аналізу системи оцінки ефективності роботи з методом 360-градусного зворотного зв'язку [9]. Модель створення знань та практики управління персоналом представлені у докторській дисертації Алайнаті С. [10], де отримані дослідницькі дані, які безпосередньо підтверджують зв'язок між системами внутрішнього контролю та ефективністю управління персоналом. Згідно з дослідженням Дангол П. 90% населення США та Великої Британії використовують оцінки ефективності роботи як метод впливу на поведінку та ефективність працівників [11]. Що



підтверджує висновки про те, що без надійного та відповідного методу оцінки ефективності роботи будь-яка організація може зазнати невдачу (різного ступеню інтенсивності) від низької ефективності роботи працівників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ідея оцінки ефективності роботи змінювалася під впливом мейнстріму концепцій, але більшість досліджень вказує на те, що ефективність працівника - це не лише результат його роботи, а й ресурси, які були витрачені на його досягнення (час, зусилля, підтримка команди). Тому, дієвість практики оцінки ефективності праці в компанії є результатом ефективності роботи її HR-відділу. Відзначаючи вагомий внесок науковців та практиків у формування методів оцінки, рекомендацій щодо впровадження практик оцінювання в діяльність компаній, слід відмітити, що окремі аспекти цього науково-практичного напрямку потребують подальших досліджень. Зокрема, це стосується порівняння методичних підходів та їх практичної демонстрації на прикладі компаній, з урахуванням виду їх діяльності; удосконалення документації для оформлення результатів та процедур оцінювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є подальше дослідження методів та інструментів оцінки ефективності персоналу в компанії, а також надання практичних рекомендацій щодо реалізації методичного підходу до оцінки ефективності персоналу в ІТ-компанії. Це дослідження базується на теорії процедурної справедливості і поєднує кількісні та якісні методи. Дизайн дослідження дозволив використати метод 360 градусів та KPI, що забезпечило врахування нюансованих перспектив та глибоке розуміння оцінювання персоналу в ІТ-компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективна система оцінювання персоналу є невід'ємною частиною успішної роботи будь-якої компанії, але ландшафт інструментів та методів управління персоналом в компаніях зазнає змін. Це відбувається унаслідок технологічних проривів, глобальних змін, змінах у соціальних концепціях та підходах та ін. У дослідженні ми виходили з того, що за умов, коли рішення та оцінка ефективності роботи базуються на справедливості та точності, то працівники сприймуть це позитивно та будуть мотивовані працювати якнайкраще на індивідуальному рівні, а також підвищувати ефективність та продуктивність організації в цілому.

Оцінювання ефективності персоналу компанії є надзвичайно важливим з кількох причин, які охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти управління. Це не тільки стимулює працівників до самовдосконалення, але й сприяє прозорості та довірі в колективі, розвитку корпоративної культури. Тому, з метою подальшого розвитку науки про управління персоналом, представимо підхід до оцінювання ефективності персоналу компанії, який включає етапів та базується на теорії процедурної справедливості. Процедурна справедливість у визначенні оцінок ефективності роботи на основі реальної ефективності генерує певну мотиваційну силу, яка підтримує задоволення працівників і, у свою чергу,

мотивує їх позитивно реагувати на покращення як власної ефективності, так і ефективності компанії. Методика оцінювання передбачає три основних етапи: підготовчий, аналітичний та організаційні, в рамках кожного з них сформульовані окремі кроки (рис. 1).

На першому етапі необхідно визначити ціль: що саме оцінюється та встановити конкретні критерії для кожного з цих аспектів. Такими цілями можуть бути:

- 1) оцінка ефективності працівника,
- 2) оцінка компетенцій та ін.

Далі, потрібно встановити критерії для кожного аспекту, який визначає досягнення цілі.

На цьому етапі також розробляються анкети для оцінювання, обираються методи оцінювання. Для оцінювання ефективності персоналу використовуються кількісні та якісні методи (Assessment Centre, Метод 360°, KPI та OKR, ROI та ін. [12-16]), що домагає у розподілі бонусів, обґрунтуванні доцільності кар'єрного просування, створенні кадрового резерву, а також виявленні потенціалу для подальшого індивідуального розвитку.

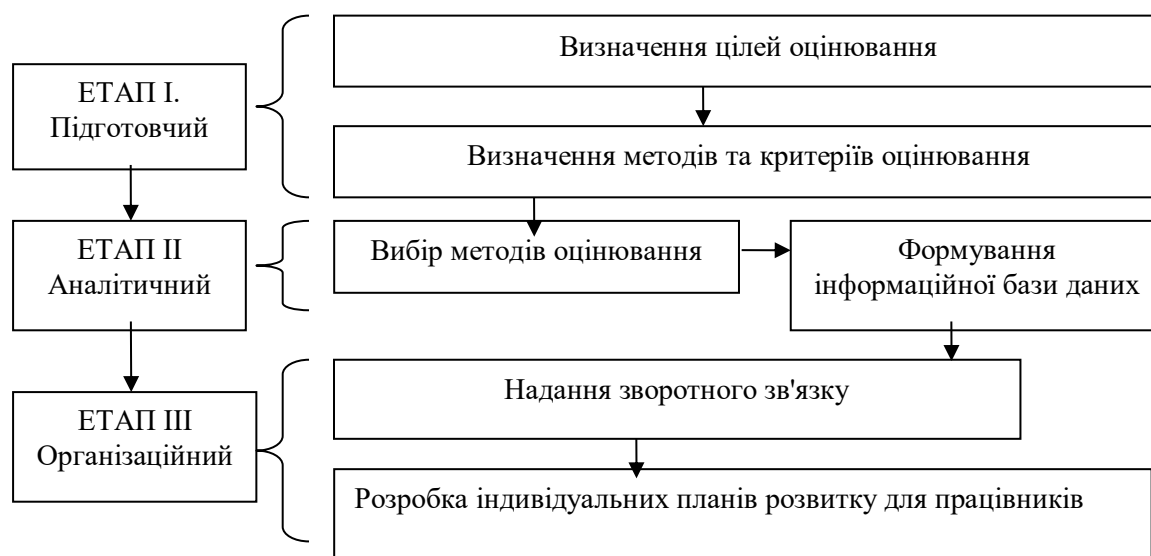


Рис. 1. Методичний підхід до оцінювання ефективності персоналу компанії*

** Сформовано авторами*

На другому етапі проводиться формування інформаційної бази даних, яка передбачає збір необхідної інформації та аналіз її, щоб отримати об'єктивну картину ефективності кожного працівника. Для цього використовуються методи описової та експертної оцінки [17].

На третьому етапі важливо надати працівникам зворотний зв'язок про результати оцінювання, включаючи як позитивні моменти, так і сфери, які



потребують покращення. А також розробити план розвитку індивідуально під кожного працівника, що допоможуть їм покращити свої навички та підвищити ефективність.

Оцінювання ефективності роботи схильне до різних проблем та труднощів, які часто виникають через суб'єктивне, а не об'єктивне вимірювання ефективності роботи працівників. Необхідні ретельні емпіричні дослідження для аналізу суб'єктивних упереджень у сучасних системах оцінювання ефективності роботи та вивчення заходів реформування для забезпечення справедливості та ефективності. Тому, далі, нами представлена реалізація методичного підходу на прикладі ІТ-компанії. Розуміємо, що HR-ефективність в ІТ-компаніях визначається інноваційними підходами, але, безумовно, оцінка ефективності управління персоналом це багатогранний процес, який включає кількісні показники, опитування, аналіз компетенцій та мотивації.

ЕТАП I. Підготовчий. На цьому етапі визначаються цілі, розробляються критерії оцінювання. Спираємось на дослідження Прасетянінгрум Д. та Сетиаван Ю. [9], що при виборі Методу 360° передбачено отримання відгуків від різних джерел: керівника, колег, підлеглих, клієнтів і самого працівника. Для реалізації методу 360° нами пропонується шаблон анкети, який містить: 10 запитань з оцінкою за 5-бальною шкалою (від 1 - дуже низький рівень до 5 - дуже високий). Темою може бути: дотримання дедлайнів, командна робота, ініціативність, комунікація, професіоналізм, потенціал розвитку тощо, але нами обрана: «Оцінка ефективності працівника». Також, передбачено «Поле для коментарів» – для розгорнутих відповідей або зауважень (рис. 2).

Тема	Оцінка ефективності працівника
Посада, яку оцінюємо	Senior Backend Developer
Компанія	TNC
Метод	Форма 360°-опитування для внутрішнього використання HR-відділом
Завдання	Оцініть працівника за кожним із наведених критеріїв за шкалою від 1 до 5 1 – Дуже низький рівень 2 – Низький рівень 3 – Середній рівень 4 – Високий рівень 5 – Дуже високий рівень
ПІБ працівника Роль оцінювача: Дата заповнення:	☐ Керівника ☐ Колега ☐ Підлеглий ☐ Клієнт ☐ Самооцінка _____

Анкета

1. Наскільки добре працівник володіє технічними навичками (робота з базами даних, API, серверною логікою)?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
2. Чи дотримується працівник стандартів кодування та документації?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
3. Наскільки ефективно працівник працює в команді?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
4. Чи проявляє працівник ініціативу у вирішенні технічних проблем?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
5. Наскільки відповідально працівник ставиться до виконання завдань та дедлайнів?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
6. Чи здатен працівник самостійно приймати технічні рішення?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
7. Наскільки добре працівник комунікує з іншими членами команди (розробниками QA, менеджерами)?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
8. Чи бере участь працівник у вдосконаленні архітектури проєкту?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
9. Наскільки швидко працівник адаптується до нових технологій та змін у проєкті?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]
10. Чи відповідає рівень професіоналізму працівника очікуванню компанії?
Оцінка: [1] [2] [3] [4] [5]

Коментарі / зауваження:

Рис. 2. Шаблон опитування для оцінки ефективності працівника на посаді Senior Backend Developer в IT-компанії *

** Сформовано авторами на основі [11, 15, 18]*

Запропонований шаблон доцільно перенести у Google Forms або HR-платформи Hurma та за бажанням та необхідністю - адаптувати під інші ролі (наприклад, QA, DevOps, Project Manager). Для ефективного використання методу KPI, на I етапі необхідно запланувати ваговий розподіл та блоки KPI.

ЕТАП II. На цьому етапі проводиться кількісний аналіз (середні значення, діапазони) та якісний аналіз (коментарі, тенденції) за Методом 360° [9, 17]. Необхідною умовою реалізації методу є забезпечення анонімності відповідей, щоб уникнути упередженості.

Також, важливо визначити, як результати будуть використані: для розвитку, навчання, просування, тощо.

Нами створена Excel-модель для автоматичного аналізу результатів 360-градусної оцінки ефективності персоналу.

Структура моделі містить: Аркуш "Оцінки" - вхідні дані з оцінками від різних джерел (керівник, колеги, підлеглі, клієнти, самооцінка). Аркуш "Середні оцінки" - автоматичний розрахунок середніх оцінок по компетенціях для кожного працівника.



Діаграми - візуалізація результатів для кожного працівника. Використання Excel-моделі уможливило розширення: фільтрацію по відділах, ролях або періодах; включення вагових коефіцієнтів для різних типів оцінювачів, автоматизація імпорту даних з Google Forms або HRM-систем (табл. 1).

Таблиця 1.

**Індивідуальна оцінка загальної ефективності працівника компанії
методом 360-градусної оцінки***

Працівник	Оцінювач	Комунікація, 25%	Лідерські якості, 25%	Командна робота, 25%	Орієнтація на результат, 25%
Олег П.	Керівник	4	5	4	5
Олег П.	Колега	5	4	5	4
Олег П.	Підлеглий	4	4	5	4
Олег П.	Клієнт	5	5	4	5
Олег П.	Самооцінка	4	4	4	4
Середні оцінки		4,4	4,4	4,4	4,4
Інтегральна оцінка (вага компонент по 25%) = 4,4					
Микола В.	Керівник	3	3	3	3
Микола В.	Колега	4	3	4	3
Микола В.	Підлеглий	3	3	3	3
Микола В..	Клієнт	4	4	4	4
Микола В.	Самооцінка	3	3	3	3
Середні оцінки		3,2	3,2	3,4	3,2
Інтегральна оцінка (вага компонент по 25%) = 3,25					
...					

* Розраховано авторами

Модель може бути розширена компонентами: «Професійна компетентність», «Етичність та відповідальність» та ін. Далі, вибудовується рейтинг працівників і плануються необхідні управлінські заходи [15, 16].

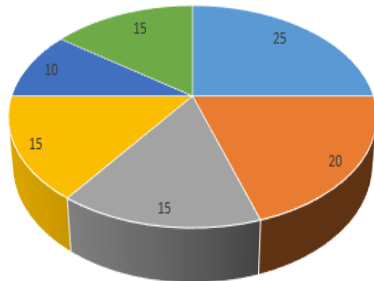
Погоджуємося з Догадіною В та ін. [1, 15], що одним з ефективних методів для оцінки ефективності персоналу ІТ-компанії є використання КРІ, оскільки дозволяє вимірювати досягнення конкретних цілей, пов'язаних із бізнес-процесами, технологіями та командною роботою.

Розподіл та зміст включених КРІ в ІТ-компанії, а також вага (етап І) представлені у табл. 2.

Блок включених КРІ може бути доповнений за необхідністю: кількість комітів/Pull Requests – активність у репозиторії; час на вирішення задачі (Lead Time) – середній час від створення задачі до її завершення; інноваційність – кількість запропонованих ідей, нових рішень, участь у R&D.

Таблиця 2.

Розподіл та зміст включених KPI*

KPI	Зміст	Вага
Виконання задач (продуктивність)	% завершених задач у спринті або місяці (story points, tickets)	 ■ Виконання задач ■ Якість коду ■ Командна взаємодія ■ Дотримання дедлайнів ■ Участь у code review ■ Вплив на продукт
Якість коду	кількість багів, покриття тестами, дотримання стандартів	
Командна взаємодія	участь у мітингах, допомога колегам, комунікація	
Дотримання дедлайнів	середній час від створення задачі до її завершення	
Внесок у команду	Code review, менторство, участь у ретроспективах	
Вплив на продукт	участь у фічах, що мають бізнес-ефект	

* Розраховано авторами

Індивідуальна оцінка KPI працівника компанії представлена у табл. 3 (мах=60).

Таблиця 3.

Індивідуальна оцінка KPI працівника компанії*

Працівник	Виконання задач (15%)	Якість коду (13%)	Командна взаємодія (13%)	Дотримання дедлайнів (4%)	Внесок у команду (10%)	Вплив на продукт (5%)	Індивідуальна оцінка KPI, бали
Олег П.	90	88	80	95	85	90	51,6
Микола В.	85	92	75	90	80	85	50,4
Максим К.	95	85	85	88	90	92	52,22
Анна Л.	80	90	70	85	75	88	48,48

* Розраховано авторами

Оцінка компетенцій (мах=30%) проводиться за допомогою матричного методу компетентностей за 5-ти бальною шкалою (табл. 4).

Таблиця 4.

Індивідуальна оцінка компетенцій працівника*

Компетенція	Опис	Вага
Технічна експертиза	Знання мов, фреймворків, архітектурних підходів	10%
Задоволеність замовника / внутрішнього клієнта	Оцінка від Product Owner або клієнта	10%
Ініціативність	Пропозиції щодо покращень, участь у R&D	5%
Гнучкість	Адаптація до змін, нових технологій	5%

* Розраховано авторами

Самооцінка та зворотний зв'язок (мах=10%): самооцінка працівника, зворотний зв'язок від колег (peer review), оцінка керівника. Для цього



використовується опитувальник, або анкетування. Далі, розраховується індивідуальна інтегральна оцінка ефективності працівника за формулою:

$$TS = KPI \times \alpha_1 + C \times \alpha_2 + F \times \alpha_3 \quad (1)$$

де: TS – індивідуальна інтегральна оцінка працівника, бали; α_i – вагові коефіцієнти, що відображають важливість кожного компонента (сума всіх коефіцієнтів = 1), де $\alpha_1=0,6$, $\alpha_2=0,3$, $\alpha_3=0,1$; KPI – ключові показники ефективності; C – компетенції; F – зворотний зв'язок.

Індивідуальна інтегральна оцінка ефективності працівника ІТ-компанії представлена у табл. 5.

Таблиця 5.

Індивідуальна інтегральна і оцінка ефективності працівників компанії*

Працівник	Індивідуальна оцінка KPI, бали	Індивідуальна оцінка компетенцій	Індивідуальна оцінка зворотного зв'язку	Індивідуальна інтегральна оцінка працівника, бали
Олег П.	51,6	21,1	8,9	81,6
Микола В.	50,4	18,5	9,3	78,2
Максим К.	52,22	17,5	8,7	78,42
Анна Л.	48,48	24	9,1	81,58

* Розраховано авторами

За результатами розрахунків для ІТ-компанії, HR-менеджер має ґрунтовну інформацію для порівняння ефективності працівників між собою або в динаміці (наприклад, за кварталами, проєктами), виявлення працівників із високим потенціалом для розвитку або лідерських позицій, прийняття обґрунтованих рішень щодо преміювання, підвищення, навчання, ротації кадрів.

Важливо залучити працівників до процесу оцінювання, щоб вони відчували себе частиною цього процесу та могли впливати на його результати. Для цього необхідно проводити тренінги для керівників і працівників щодо цілей, процесу, інтерпретації результатів та надавати конструктивний зворотний зв'язок. Оцінювання має проводитися регулярно, наприклад, щокварталу або раз на рік, щоб забезпечити постійний моніторинг ефективності та вчасне виявлення проблем. Безумовно, впровадження системи оцінки ефективності персоналу — це стратегічний процес, який потребує ретельного планування, узгодження з корпоративною культурою та підтримки з боку керівництва.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Одним з важливих методів управління персоналом є оцінка ефективності його роботи. Без надійного та відповідного методу оцінки ефективності роботи будь-яка організація зазнає невдач та низької ефективності роботи працівників. При цьому, якщо система оцінки ефективності праці співробітників у компанії справедлива і точна, то працівники будуть задоволені та прагнути будуть підвищення як індивідуальної, так і організаційної ефективності. У цій статі

продовжено дослідження оцінки ефективності роботи персоналу. Обґрунтований та реалізований методичний підхід до оцінки ефективності роботи персоналу на основі емпіричних даних ІТ-компанії. Дизайн дослідження був сформований виходячи з того факту, що його легко провести та можна створити з мінімальними зусиллями та витратами. Доведено, що поєднання кількісних та якісних оцінок більш ефективно дозволяє сформувавши інтегральну індивідуальну оцінку кожного з них. Перевагами методичного підходу є такі: 1) врахування кількісних і якісних аспектів оцінки, 2) об'єктивність та прозорість. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз системи внутрішнього контролю за процедурами оцінки та подальшої атестації кадрів. Адже, успіх атестації залежить від того, наскільки добре та справедливо її сприймають співробітники. І в цьому внутрішній контроль може бути дієвим інструментом.

Список використаних джерел

1. Догадіна В.Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. *Соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 135–141.
2. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Управлінські інновації в системі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. № 11-12 (153-154). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/53388> (дата звернення: 01.07.2025)
3. Honcharenko O.G. Personnel assessment methods and their influence on the organizational systems efficiency. *Scientific Herald of Sivershchyna*. 2023. №2. P. 63-75.
4. Vuong T. D. N., Nguyen L. T. The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*. 2022. №14(21). 14017. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142114017>
5. Єршова Н. Ю. Напрями удосконалення підходів та методів аналізу діяльності в системі управлінських рішень суб'єктів господарювання. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58206/1/Yershova_Napriamy_2020.pdf (дата звернення: 01.07.2025)
6. Hassan A.S.A., Nordin N., Azamin A.A. The Influence of the External and Internal Factors on the Adoption of the Performance measurement System in the Construction Industry in Yemen. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2020. 10.1088/1757-899X/864/1/012153.
7. Миколайчук І. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. с.182-188.
8. Яшкіна Н.В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №17. С. 413-419.
9. Prasetyaningrum, D.; Setiawan, Y.A. Analysis of performance appraisal system with 360 degree feedback method in PT. *PERTAMINA RU IV (PERSERO) Cilaca Management*. 2020. №5. 105–114.
10. Alainati S. Factors affecting individuals' competency in organisations using knowledge creation model and HRM practices. Doctoral dissertation. London, UK: Brunel University. 2015.
11. Dangol P. Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*. 2021. №2(1). 13-26.
12. Kandel L. Effects of performance appraisal system on employees' performance in the joint venture banks of nepal. *Management Dynamics*. 2021. №24(1). P. 83-94.



13. Li X. Performance appraisal based on incentive strengthening theory and its application in human resource management. *Destech Transactions on Social Science Education and Human Science*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.12783/dtssehs/isehs2019/31627>.
14. Єршова Н.Ю. Детермінанта професійної компетентності фахівця з управлінського обліку. *Економіка, фінанси, бухгалтерський облік: сучасний стан і перспективи розвитку*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Полтава, 1 лютого 2017 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2017. С.98-100. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/87898d0d-e41a-4e60-8930-972ac46279c3/content> (дата звернення: 01.07.2025)
15. Бондар М.І., Єршова Н.Ю. Моделювання діяльності фахівців зі стратегічного управлінського обліку в інноваційній економіці. *Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування, аналізу і аудиту*: зб. матеріалів Міжнар. наук. інтернет-конф. (17 листоп. 2017 р., м. Київ). Київ: КНЕУ, 2017. С. 8–11. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6b03f1e5-422d-4731-8ef5-88ab87bc4145/content> (дата звернення: 01.07.2025)
16. Alainati S., AlKhatib H., AlAjmi M., Al-Duaij M. Investigating the effectiveness of employees' performance appraisal system: kuwait case study. *International Journal of Professional Business Review*. 2024. №9(3). DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4453>
17. Ross A., Willson V. Descriptive Statistics. In *Basic and Advanced Statistical Tests*. 2017. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-6351-086-8_1. Rotterdam: SensePublishers.
18. Hassan Q., Mubeen N., Ali S., Sajjid N. Job satisfaction through performance appraisal: moderating role of locus of control. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*. 2022. №12(3). DOI: <https://doi.org/10.56536/ijmres.v12i3.242>.

References

1. Dohadina, V. Іu.(2016). Suchasni metody otsinky pratsi personalu pidpriemstv sfery posluh [Modern methods of evaluating the performance of personnel in service enterprises]. *Sotsialna ekonomika*, 1, 135–141. [in Ukrainian].
2. Harkusha, V. O., Iershova, N. Yu. (2020). Upravlinski innovatsii v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky promyslovoho pidpriemstva [Management innovations in the system of ensuring economic security of an industrial enterprise]. *Enerhozbezpechennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, 11-12 (153-154). URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/53388> [in Ukrainian].
3. Honcharenko, O.G. (2023). Personnel assessment methods and their influence on the organizational systems efficiency. *Scientific Herald of Sivershchyna*, 2, 63-75.
4. Vuong, T. D. N., Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142114017>
5. Iershova, N. Yu. (2020). Napriamy udoskonalennia pidkhodiv ta metodiv analizu diialnosti v systemi upravlinskykh rishen subiektiv hospodariuvannia [Directions for improving approaches and methods of analyzing activities in the system of management decisions of business entities]. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58206/1/Yershova_Napriamy_2020.pdf [in Ukrainian].
6. Hassan, A.S.A., Nordin, N., Azamin, A.A. (2020). The Influence of the External and Internal Factors on the Adoption of the Performance measurement System in the Construction Industry in Yemen. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 10.1088/1757-899X/864/1/012153.
7. Mykolaichuk, I. (2019). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti protsesu upravlinnia personalom pidpriemstva na zasadakh zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Methodical approach to assessing the effectiveness of the enterprise's personnel management process based on a balanced scorecard]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 3, 182-188. [in Ukrainian].



8. Yashkina, N.V. (2018). Hreidynh yak suchasnyi metod otsiniuvannia efektyvnosti pratsi personalu [Grading as a modern method of assessing personnel efficiency]. *Ekonomika i suspilstvo*, № 17, 413-419 [in Ukrainian].
9. Prasetyaningrum, D.; Setiawan, Y.A. (2020). Analysis of performance appraisal system with 360 degree feedback method in PT. PERTAMINA RU IV (PERSERO) Cilaca Management, № 5, 105–114.
10. Alainati, S. (2015). Factors affecting individuals' competency in organisations using knowledge creation model and HRM practices. Doctoral dissertation. London, UK: Brunel University.
11. Dangol, P. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, №2(1), 13-26.
12. Kandel, L. (2021). Effects of performance appraisal system on employees' performance in the joint venture banks of nepal. *Management Dynamics*, №24(1), 83-94.
13. Li, X. (2019). Performance appraisal based on incentive strengthening theory and its application in human resource management. Destech Transactions on Social Science Education and Human Science. DOI: <https://doi.org/10.12783/dtssehs/isehs2019/31627>.
14. Iershova, N.Iu. (2017). Determinanta profesiinoi kompetentnosti fakhivtsia z upravlinskoho obliku [Determinant of professional competence of a management accounting specialist]. *Ekonomika, finansy, bukhholderskyi oblik: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku*: zb. tez dop. Mizhnar. nauk.-prakt. konf., (m. Poltava, 1 liutoho 2017 r.).Poltava: TsFEND, 2017. S.98-100. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/87898d0d-e41a-4e60-8930-972ac46279c3/content> [in Ukrainian].
15. Bondar, M.I., Iershova, N.Iu. (2017). Modeliuvannia diialnosti fakhivtsiv zi stratehichnoho upravlinskoho obliku v innovatsiinii ekonomitsi [Modeling the activities of strategic management accounting specialists in the innovation economy]. *Suchasni tendentsii rozvytku obliku, opodatkuвання, analizu i audytu* : zb. materialiv Mizhnar. nauk. internet-konf. (17 lystop. 2017 r., m. Kyiv). Kyiv : KNEU, 8–11. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6b03f1e5-422d-4731-8ef5-88ab87bc4145/content> [in Ukrainian].
16. Alainati, S., AlKhatib, H., AlAjmi, M., Al-Duaij, M. (2024). Investigating the effectiveness of employees' performance appraisal system: kuwait case study. *International Journal of Professional Business Review*, №9(3). DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4453>
17. Ross, A., Willson, V. (2017). Descriptive Statistics. In Basic and Advanced Statistical Tests. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-6351-086-8_1. Rotterdam: SensePublishers.
18. Hassan, Q., Mubeen, N., Ali, S., Sajjid, N. (2022). Job satisfaction through performance appraisal: moderating role of locus of control. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, №12(3). DOI: <https://doi.org/10.56536/ijmres.v12i3.242>.

Отримано:	14.07.2025	Beérkezett:	2025.07.14	Received:	14.07.2025
Прийнято до друку:	14.08.2025	Elfogadva:	2025.08.14	Accepted:	14.08.2025
Опубліковано:	30.09.2025	Megjelent:	2025.09.30	Published:	30.09.2025