

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-58>

УДК 331.108.43

ПЕТРЕНКО Олександр

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-7207-1268>

МАЗОРЕНКО Оксана

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0003-1784-697X>

«PERFORMANCE REVIEW» ПЕРСОНАЛУ ПРОЄКТІВ ІТ-КОМПАНІЙ

В статті розглянуто основні сучасні теоретичні та практичні аспекти застосування «Performance review» для оцінки персоналу проєктів українських ІТ-компаній. Важливим аспектом вдосконалення існуючих систем оцінки є: подолання дисбалансу між цілями компанії та особистими цілями працівників; уникнення суб'єктивності оцінювання; забезпечення чіткого і безперервного зворотного зв'язку; досягнення раціонального застосування результатів оцінки для забезпечення належної мотивації, формування напрямків для навчання та розвитку, кар'єрного зростання тощо. Ключовим елементом застосування «Performance review» є використання методів «180 градусів», «360 градусів» чи «розширеного методу 180 градусів». Головним результатом дослідження є формування типового річного календарного графіка застосування Performance review на проєктах сучасних ІТ-компаній. Наведено практичні приклади формування цілей з використанням методології SMART.

Ключові слова: оцінка персоналу, проєкт, «Performance review», «метод 360 градусів», «метод 180 градусів», постановка цілей, ІТ-компанія, зворотний зв'язок.

PETRENKO Oleksandr, MAZORENKO Oksana

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

PERFORMANCE REVIEW OF PROJECT'S STAFF OF IT COMPANIES

The article examines the main current theoretical and practical aspects of «Performance review» for assessing the projects of Ukrainian IT companies. Analysis, synthesis, system analysis, and alignment method are the main methods was determined in the course of scientific research. The basic stage is the identification of the main changes. until the launch of «Performance Review» for Ukrainian IT companies. become practical in Ukrainian IT companies and replace traditional methods of HR work. An important aspect of refining traditional evaluation systems is: correcting the imbalance between the goals of the company and the specific goals of employees; uniqueness of subjective evaluation; reaching the right level of those who evaluate; ensuring clear and uninterrupted communication with one-to-one connections; achieving rational results assessments to ensure proper motivation, forming directives for beginning and development, career growth, etc. The key element of the «Performance review» is the use of the «180 degrees», «360 degrees» and «extended 180 degrees» methods. The choice of the cutaneous method depends on specific minds in the IT company, which in turn outlines the main advantages of the cutaneous method. The main result of the investigation is the formation of a standard river calendar schedule for «Performance review» on projects of current IT companies. In the following, practical applications of forming goals using the SMART methodology are outlined. It is important to note that the Performance review includes an assessment of the achieved goals and the type of activities carried out in the planting process, as well as the possibility of moving to a higher grade. The implementation of a cyclical plan for evaluating employees aligns with their individual development and achievement of the company's key goals.

Keywords: staff assessment, project, «Performance review», «360 degrees method», «180 degrees method», goal setting, IT company, feedback.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стрімкі зміни в сучасних підходах до управління проєктами стосуються безпосередньо аспектів оцінки працівників. ІТ-компанії є найбільш динамічними структурами, що в умовах високої конкуренції та надзвичайно швидких темпів оновлення знань, потребують ефективного менеджменту кадрів. Одним з ключових завдань керівників проєктів є досягнення безперервності розвитку працівників, що може бути реалізовано шляхом ефективного навчання, якісної оцінки, достатньої мотивації та кар'єрного зростання.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Українські та іноземні науковці приділяють значну увагу вивченню аспектів оцінки працівників. Величезний внесок в розробку підходів до оцінювання кадрів зробили: П. Друкер, П. Уорд, Л. Балабанова, Г. Назарова, В. Савченко, М. Крушельницька, Т. Лепейко, Д. Касьмін, М. Мартиненко та інші.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРИШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Високотехнологічні компанії в поточних умовах все частіше переходять від традиційних до більш гнучких і ціннісних підходів до управління. Дане дослідження може висвітлити нові тенденції і практики в оцінці продуктивності кадрів. Тому можна зауважити, що незважаючи на достатньо велику кількість наукових публікацій з питань управління оцінкою персоналу високотехнологічних галузей, потрібно

намагатись досягнути подальшого розвитку практик, сприяючи підвищенню ефективності бізнесу та задоволенню потреб сучасних працівників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних рекомендацій для впровадження «Performance review» як типового методу поточного оцінювання працівників проєктів ІТ-компаній.

Для досягнення мети визначено основні задачі: детальне обґрунтування основних передумов до застосування «Performance review»; узагальнення інформації щодо основних методів «180 градусів» та «360 градусів»; обґрунтування етапів проведення «Performance review»; формування типового річного календарного графіка застосування «Performance review» на проєктах сучасних ІТ-компаній. В ході дослідження використано основні загальнонаукові методи: аналіз, синтез, системний аналіз, метод порівняння.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

«Performance Review» (англ. «Огляд продуктивності») є методом поточного оцінювання працівників, який визначає рівень кваліфікації співробітника, його потенціалу, дає зворотний зв'язок від керівництва та колег і пропонує допомогу у постановці цілей для майбутнього професійного розвитку.

В цілому, немає однозначної позиції щодо визначення «Performance Review» як окремого методу оцінки працівників. Проте в поточних умовах розвитку наукової думки та відповідно до стану управління ІТ-компаній, таке визначення можна вважати сучасним гнучким комплексним методом оцінювання кадрів.

В рамках «Performance review» можна виділити два важливих напрями оцінки: оцінювання за навичками («skills matrix») – тобто рівень «soft skills» та «hard skills») та оцінювання за досягнутими за певний період цілям.

Загальні передумови до застосування «Performance Review» як основного методу оцінки працівників проєктів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні передумови до застосування «Performance Review» в українських ІТ-компаніях [складено за 1-5]

№	Передумова	Особливість аспекту в ІТ-індустрії
1	Стрімкі технологічні зміни	ІТ індустрії притаманні динамічні зміни в технології і методах роботи. Тому процес оцінки повинен бути циклічним і мати чіткий регламент
2	Висока конкуренція на ринку праці	Безперервний процес переміщення працівників від однієї компанії (чи на інший проєкт) до іншої з метою професійного зростання. «Performance review» сприяє розвитку, мотивації та підвищення лояльності
3	Потреба в розвитку	Головна особливість процесу «Performance Review» – це поєднання з іншими складовими управління кадрами. Працівників потрібно не тільки періодично оцінювати, а й розвивати їх навички (hard skills, soft skills) та стимулювати
4	Інноваційна складова та креативність	ІТ-сфера є ідеальним місцем для постановки нових цілей для професійного зростання працівників. Навіть найбільш досвідчені та кваліфіковані співробітники, зможуть знайти нові цілі для удосконалення власних навичок

Загальний процес оцінювання продуктивності співробітників проєктів в провідних ІТ-компаніях («Performance review») може включати кілька ключових етапів, які спрямовані на об'єктивне визначення та підтримку розвитку персоналу.

Перший компонент - встановлення чітких цілей і очікувань рівня кваліфікації. Серед варіантів цілей можуть бути кількісні показники, такі як кількість завершених проєктів або якість роботи, або якісні цілі, пов'язані з розвитком навичок і внеском у роботу команду.

Другий компонент – план дій по досягненню цілей. Після оцінки кожен співробітник і керівник встановлюють конкретні плани дій для досягнення поставлених цілей і розв'язанню виявлених проблем. Важливо також чітко визначити відповідальність за виконання цих планів.

Третій компонент – методи «360 градусів» чи «180 градусів» для оцінювання результатів діяльності працівника. Нижче буде наведено більш детальний аналіз даного компоненту.

Четвертий компонент – оцінка досягнень і навичок. Це передбачає те загальна кінцева оцінка формується шляхом визначення результатів за цілями як soft skills, hard skills, так і досягнення виконання проєктів чи інших специфічних цілей.

П'ятий компонент – безперервний зворотний зв'язок між керівниками та підлеглими. Це реалізується шляхом «one-to-one» розмови, що відбувається з періодичністю, як правило, 2-4 тижнів, а також щоквартальні, піврічні або щорічні огляди роботи.

Шостий компонент – раціональне застосування результатів оцінки для забезпечення належної мотивації, формування напрямків для навчання та розвитку, кар'єрного зростання, командоутворення, стратегічного розвитку проєктів чи компанії в цілому.

В рамках даного дослідження більш детально розглянуто процес вибору між «180-градусною» та «360-градусною» оцінкою працівників. Обидва методи мають свої переваги і недоліки, і вибір конкретного методу може залежати від конкретних умов і потреб компанії.

Частина компаній використовує «360-градусну» оцінку та зворотний зв'язок, де оцінка отримується не лише від безпосереднього керівника, але й від колег, підлеглих та інших зацікавлених сторін.

Переваги методів «180 градусів» та «360 градусів» наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Переваги методів «180 градусів» та «360 градусів» наведено в таблиці

Переваги методу «180 градусів»	Переваги методу «360 градусів»
Простота оцінки через те, що оцінку виконує безпосередній керівник та, можливо, декілька ключових працівників-колег	Широкий огляд, що може сприяти виявленню окремих важливих особливостей через отримання думки зовнішніх оцінювачів
Об'єктивність оцінки внутрішніми працівниками зазвичай вище	Зниження фактору суб'єктивності думки керівника (ключових працівників)
Можливість надання якісного зворотного зв'язку	

Процес вибору методу для українських ІТ-компаній в основному залежить від ключових індикаторів. Більшість ІТ-компаній працюють як складові міжнародних корпорацій, що передбачає мультинаціональні команди й наявність іноземних клієнтів. Сучасні ІТ-компанії прагнуть до культурної різноманітності та відкритості. «Метод 360 градусів» сприяє врахуванню різноманітних думок і культурних контекстів. В ІТ-галузі важливо не лише технічні знання, але і міжособистісні навички і здатність до співпраці. Метод «360 градусів» дозволяє оцінювати й ці важливі аспекти. Однак вибір методу завжди повинен враховувати специфіку компанії, її цілі і потреби, а також можливості для ефективного впровадження та управління процесом оцінки [6].

За умови, коли базова модель оцінювання встановлена як «180 градусів», проте керівник використовує додаткову інформацію від інших осіб для формування кінцевої оцінки (особливо це стосується залучення не членів команди), то таку ситуацію можна визначити як «розширений метод 180 градусів» або «модифікований метод 180 градусів».

В процесі реалізації «Performance Review» керівництво ІТ-компанії повинно звернути в першу чергу на вирішення ключових елементів:

- досягнення об'єктивності оцінки. Відсутність чітких критеріїв і оцінювання на основі особистих симпатій або непередбачуваність критеріїв можуть спотворити результати;
- забезпечення стандартизації оцінки. У багатьох випадках оцінка персоналу може бути несправедливою через різні стандарти для різних груп співробітників або відділів. Це може призводити до втрати довіри серед співробітників;
- надання належного зворотного зв'язку. Часто оцінки відбуваються в односторонньому порядку, коли керівництво дає оцінку без належного зворотного зв'язку зі співробітниками. Це може призводити до втрати мотивації та розвитку в компанії;
- забезпечення належності кваліфікації оцінювачів. Ключовим фактором є те, щоб оцінювачі були належно підготовлені та компетентні в оцінці роботи співробітників, щоб уникнути неправильних рішень і несправедливих оцінок;
- Забезпечення належного часу для оцінювання. Швидке проведення оцінок може призводити до упущень і неточних результатів;
- чіткий процес збору даних. За умов, коли процес збору даних для оцінки персоналу недостатньо структурований або не ефективно впроваджений, це також може призводити до неточних оцінок.

В рамках даного дослідження наведено типовий календарний графік «Performance Review» в українських ІТ-компаніях, що може включати кілька ключових етапів протягом року. Наведено приклад встановлення цілей та їх перегляду в середині року. Це зумовлено декількома особливостями: по-перше, це дозволяє досягнути цілі з навчання та застосування нових знань на практиці, по-друге, така періодичність не є оптимальною, адже якщо цілі встановлювати поквартально, то така частота буде підґрунтям для потенційно недостатнього терміну для реалізації цілі та для її оцінки.

В таблиці 3 наведено типові етапи річного календарного графіка «Performance Review».

Цей графік дозволяє забезпечити систематичний і структурований підхід до оцінки та розвитку персоналу, сприяє взаєморозумінню між співробітником і керівником, а також підтримує стратегічні цілі компанії.

Приклад річних цілей для працівника проекту ІТ-компанії на прикладі позиції QA Engineer.

В процесі визначення цілей важливо, щоб всі елементи методології SMART були чітко витримані:

- чітко визначені та описані (Specific);
- цілі мають кількісні та якісні показники успіху (Measurable);
- цілі є реалістичними для виконання (з цим мають погоджуватись як керівник, так і працівник) (Achievable);

- цілі повинні бути актуальними відносно цілей компанії та напрямками індивідуального розвитку працівника (Relevant);
- обов'язковий чіткий термін для виконання цілей (Time-bound).

Таблиця 3

Типові етапи річного календарного графіка «Performance Review» українських ІТ-компаній
[запропоновано автором]

Етап	Сутність етапу	Місяць
Етап 1	Планування і встановлення глобальних цілей компанії на календарний рік Внесення корективів до skills matrix (за необхідності)	Січень
Етап 2	Встановлення цілей підрозділів базуючись на глобальних цілях компанії	Січень-Лютий
Етап 3	Планування та встановлення індивідуальних цілей співробітників на рік	Січень-Лютий
Етап 4	Обов'язковий квартальний контроль з наданням зворотного зв'язку	Квітень-Травень
Етап 5	Піврічний контроль за виконанням цілей. Перегляд частини цілей чи додавання нових цілей на друге півріччя	Липень
Етап 6	Обов'язковий квартальний контроль з наданням зворотного зв'язку	Вересень-Жовтень
Етап 7	Основний завершальний етап «Performance review» поточного року. Визначення результатів досягнення цілей та проведення оцінювання по «skills matrix». Формування потенційних напрямів для цілей на наступний календарний рік	Грудень

Для прикладу буде обрано варіант з призначення цілей відповідно до методології SMART з розподілом по декількох типам: ціль, що базується на стратегічному розвитку компанії; ціль, що спрямована на результати проєкту; ціль, що спрямована на індивідуальний розвиток працівника.

Перша ціль: повне впровадження розробленої нової системи Release Delivery на проєкті до 31.12.2024.

Друга ціль: забезпечення не більше 5 критичних помилок на основі клієнтських JIRA tickets за період 1.01.2024 до 30.11.2024.

Третя ціль: вивчення та застосування на практиці JAVA Framework Serenity для написання автоматизованих тестів в період з 01.07.2024 по 30.11.2024.

Цілі можуть бути спрямовані на різні аспекти роботи: досягнення професійних результатів, розвиток навичок, участь у проєктах, покращення ефективності або співпраці з командою. Кількість цілей, які встановлюють, зазвичай обговорюється між керівником і працівником під час початкового планування року або під час квартальних оглядів. Кількість цілей для hard, soft skills теж встановлюється відповідно до політики компанії в цілому, та безпосередньо до ситуації на проєкті. Проте слід зауважити, що з погляду теорії, можна рекомендувати 1-2 навчальні цілі на календарний рік. Тобто співробітник не повинен бути перезавантажений цілями, проте й не ігнорувати напрямки професійного зростання. Загальна кількість цілей може варіюватись від 3 до 10, але як правило використовується постановка 3-5 цілей.

Процеси встановлення цілей та моніторингу за їх виконанням, звичайно, повинні бути регламентовані, тому постає ще одне важливе питання – це забезпечення його автоматизації. Сучасні ІТ-компанії активно використовують програмне забезпечення для формування єдиного простору управління людськими ресурсами. Процес постановки, моніторингу, досягнення цілей та формування кінцевих результатів оцінювання можуть бути реалізовані в сучасних програмах.

Серед таких інтегрованих інструментів можна виділити: ORACLE HCM Cloud, SuccessFactor, Glint, Workday Human Capital Management. Огляд основних особливостей таких інструментів та процес їх застосування будуть метою подальших наукових досліджень.

Ці програмні рішення допомагають ІТ-компаніям не лише ефективно виконувати процеси оцінки працівників, а й автоматизувати і стандартизувати ці процеси, що сприяє зростанню продуктивності та підвищенню задоволеності персоналу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, в рамках наукового дослідження було обґрунтовано типові етапи річного календарного графіка «Performance Review» українських ІТ-компаній, проведено аналіз напрямків встановлення індивідуальних цілей працівника, наведено основні відмінності між методами «180 градусів» та «360 градусів». Вказані заходи забезпечення циклічного річного «Performance review» може бути вагомим засобом удосконалення процесів управління працівниками проєктів сучасних ІТ-компаній.

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на більш детальний розгляд застосування «skills matrix», розробку методичних підходів з вимірювання потенціалу співробітників та рівня їх лояльності базуючись на результатах «Performance review».

Література

1. Брижань І. А. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом "360 градусів" / І. А. Брижань, І. В. Міняйленко, Ю. С. Ушакова. // Ефективна економіка. - 2018. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_10

2. Літинська В. А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку [Електронний ресурс] / В. А. Літинська // Успіхи і досягнення у науці. - 2024. - № 1. - С. 308-318. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_26
3. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Д. С. Касьмін // Innovative Solutions In Modern Science. - 2021. - № 3(47). - С. 26-57. - Режим доступу <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>.
4. Перспективні напрями розвитку людських ресурсів : звіт кафедри економіки та соціальних наук про науково-дослідну роботу / Г.В. Назарова, О. В. Іванісов, О. С. Лебединська, та ін. - Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. - 245 с.
5. Ачкасова О. В. Недосконалість використання системи оцінювання персоналу на підприємствах України / О. В. Ачкасова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18-19 бер 2019 р.: тези допов. - Х: ФОП Панов А.М., 2019. - С. 166-169.
6. Петренко О.О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями / О.О. Петренко // Проблеми економіки. - 2015. - №4. - С. 216-221.

References

1. Bryzhan I. A. Suchasni pidkhody do otsiniuvannya modeli formuvannya pidpriemnytskoi kompetentnosti personalu za metodom "360 hradusiv" / I. A. Bryzhan, I. V. Miniaienko, Yu. S. Ushakova. // Efektyvna ekonomika. - 2018. - № 11. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_10
2. Litynska V. A. Otsinka personalu vitchyznianskykh pidpriemstv v konteksti yoho kariernoho rozvytku [Elektronnyi resurs] / V. A. Litynska // Uspikhy i dosiahnennia u nauksi. - 2024. - № 1. - S. 308-318. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_26
3. Kasmin D. S. Rozvytok personalu yak neobkhidna umova rozvytku pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / D. S. Kasmin // Innovative Solutions In Modern Science. - 2021. - № 3(47). - С. 26-57. - Rezhym dostupu <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>.
4. Perspektyvni napriamy rozvytku liudskykh resursiv : zvit kafedry ekonomiky ta sotsialnykh nauk pro naukovo-doslidnu robotu / H.V. Nazarova, O. V. Ivanisov, O. S. Lebedynska, ta in. - Kh. : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2020. - 245 s.
5. Achkasova O. V. Nedoskonalist vykorystannia systemy otsiniuvannya personalu na pidpriemstvakh Ukrainy / O. V. Achkasova // Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka: materialy mizhnar. naukovo-prakt. konf., 18-19 ber 2019 r.: tezy dopov. - Kh: FOP Panov A.M., 2019. - S. 166-169.
6. Petrenko O.O. Zastosuvannia metodiv «360 hradusiv» ta «assessment-tsentru» dlia otsinky fakhivtsiv za kompetentnostiamy / O.O. Petrenko // Problemy ekonomiky. - 2015. - №4. - С. 216-221.