

# **МЕТОД ОЦІНКИ «360 ГРАДУСІВ» В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ: ВІД КЛАСИЧНОЇ МОДЕЛІ ДО ЯКІСНОГО ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ**

**Сорока Олександра**

к.е.н., доцент

Кафедра управління персоналом і економіки праці

**Дуднік Анна**

здобувачка вищої освіти бакалаврського рівня

спеціальності 051 «Економіка»

Одеський національний економічний університет, Україна

Оцінювання персоналу залишається однією з ключових функцій управління персоналом: кожне рішення щодо вдосконалення діяльності компанії та її працівників ґрунтується на результатах оцінки. Оцінювання виправдане лише тоді, коли охоплює визначальні показники і здійснюється максимально об'єктивно та повно. Для керівників і HR-фахівців особливо складним завданням є вибір із великого розмаїття методів того, який найбільше відповідає цілям організації.

Одним із найпопулярніших інструментів комбінованого оцінювання вже понад три десятиліття є метод «360 градусів», у якому працівник є одночасно об'єктом і суб'єктом оцінки. Проте в умовах гібридної роботи й швидких змін організаційних структур його масове запровадження нерідко дає зворотний ефект: замість об'єктивного зворотного зв'язку організації отримують викривлені дані, зумовлені маніпулюванням анонімністю, соціальним конформізмом і когнітивними упередженнями [1].

Оцінка «360 градусів» – це методика, що визначає відповідність працівника займаній посаді шляхом опитування його робочого оточення (керівників, колег, підлеглих, а також клієнтів і суміжних підрозділів) у поєднанні із самооцінкою. Назва відображає принцип оцінювання «по колу» – на різних рівнях управління організацією. Зібрана інформація порівнюється й узагальнюється, після чого формується загальний висновок і проводиться зворотний зв'язок.

Метод ґрунтовно описано в західній практиці наприкінці ХХ ст. (зокрема в роботах П. Уорда), а на початку ХХІ ст. він поширився і в російських організаціях. Предметом оцінки виступають особистісні якості працівників, рівень професійних знань, корпоративна лояльність і розвиненість компетенцій, причому останній параметр є найскладнішим і потребує додаткових організаційних умов та обмежень. Залежно від мети під «компетенціями» розуміють як окремі якості (ініціативність, лояльність, комунікабельність), так і комплекс умінь і навичок (ділова проникливість, технічні навички, лідерство, інтелектуальні здібності, професійна доброчесність).

Метод має тенденцію до розширення: якщо до оцінювання долучаються додаткові стейкхолдери (споживачі, клієнти, партнери), він трансформується в складнішу модель «540 градусів». Це свідчить про поступове ускладнення механізмів оцінювання в системі управління персоналом.

У порівнянні підходів простежується відмінність акцентів: західні фахівці розглядають результати «360 градусів» насамперед як основу точкового розвитку управлінських кадрів, тоді як у вітчизняній практиці їх нерідко зводять до звіту про рівень розвитку компетенцій і рейтингу «кращі – гірші». Саме така кількісна інтерпретація, як буде показано нижче, породжує більшість методичних проблем.

Кожен метод оцінювання слід застосовувати для розв'язання певних завдань. Для «360 градусів» доцільними є такі сфери:

1. Персональний розвиток: визначення пріоритетних напрямів навчання, розроблення індивідуальних програм розвитку.

2. Організаційний розвиток і навчання: виявлення зон ризику (компетенцій, що потребують розвитку в пріоритетних групах персоналу), корпоративне навчання.

3. Оцінювання ефективності навчання: проведення сесій «360 градусів» до і після навчального модуля та аналіз динаміки розвитку навичок.

4. Командоутворення: комплексний взаємний зворотний зв'язок усіх членів команди.

На рис. 1 показано, як змінюється ризик використання методу залежно від мети: найбільш виправданим він є для саморозвитку, а найбільш ризикованим – для прив'язки результатів до винагороди та кадрових рішень.

| Ступінь ризику зростає ►             |                                   |                  |                              |                                  |                                   |                               |
|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------|------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Низький ризик: застосування доцільне |                                   |                  |                              | Помірний ризик                   | Високий ризик: лише як доповнення |                               |
| 1                                    | 2                                 | 3                | 4                            | 5                                | 6                                 | 7                             |
| Саморозвиток                         | Організаційне навчання і розвиток | Командоутворення | Оцінка ефективності навчання | Рішення про кар'єрне переміщення | Управління ефективністю роботи    | Визначення розміру винагороди |

Рис. 1. Зони ризику при використанні оцінки методом «360 градусів» у різних цілях

Джерело: складено авторами

У ситуації, коли метод використовують ізольовано, він недоцільний для оцінювання потенціалу працівника, ухвалення кадрових рішень (звільнення, кадровий резерв, просування) та визначення розміру винагороди. Утім, він може слугувати корисним доповненням при розв'язанні цих питань.

Типовий процес оцінювання охоплює чотири блоки та вісім кроків: (1) формування інструментів – критерії зворотного зв'язку, опитувальники, список респондентів; (2) інформування респондентів про заплановане опитування; (3)

проведення онлайн-опитування й адміністрування процесу; (4) опрацювання й обговорення результатів – аналіз і підготовка звітів, зворотний зв'язок, розроблення індивідуальних планів розвитку.

Для того щоб результати виправдали очікування, необхідно виконати низку вимог. По-перше, учасників слід завчасно поінформувати: для чого проводиться оцінювання, як використовуватимуться результати, хто побачить персональні звіти, як забезпечуватиметься анонімність. По-друге, потрібна залученість: без підтримки вищого керівництва проєкт, імовірно, «загальмує», а без пояснення особистої користі працівники не побачать сенсу процедури. По-третє, обов'язковим є зворотний зв'язок за підсумками опитування, який може надавати зовнішній консультант, внутрішній HR-фахівець або керівник, що пройшов спеціальне навчання. Його відсутність призводить до того, що значна частина учасників не використовує результати для розвитку, частина оцінюваних сприймає їх як образу, зони розвитку не фіксуються, а індивідуальний план перетворюється на формальність. Нарешті, особливої уваги потребує конфіденційність; для її збереження метод значно більшою мірою потребує автоматизованого інструментарію, який водночас спрощує підготовку звітів і рекомендацій.

Переваги й недоліки методу необхідно враховувати при його застосуванні, оскільки від цього залежить успішність управління персоналом і ефективність використання кадрових ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1. Переваги та недоліки методу «360 градусів»

| Переваги                                                                                                          | Недоліки                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Різнобічна оцінка кожного працівника завдяки розширеному колу оцінювачів                                          | Не застосовується напряду для основних кадрових рішень (переведення, звільнення, підвищення оплати праці) |
| Демократичність: оцінюються не лише підлеглі, а й керівники, що підвищує лояльність персоналу                     | Оцінюються передусім компетенції, а не результати діяльності                                              |
| Зміцнення довіри у відносинах із клієнтами (робота над якістю обслуговування)                                     | Висока вимогливість до конфіденційності                                                                   |
| Моделювання критеріїв відповідно до корпоративних стандартів (компетенції, розроблені для конкретної організації) | Складність отримання відвертої думки колег, особливо підлеглих про керівника                              |
| Активніший зворотний зв'язок; стимул до саморозвитку                                                              | Вплив завищеної чи заниженої самооцінки на загальний результат                                            |
| Підвищення довіри до результатів та оптимізація клімату в підрозділі                                              | Стресовий вплив на працівників; трудомісткість опрацювання результатів                                    |

Джерело : складено авторами

У разі поєднання методу з іншими (зокрема з оцінкою компетенцій) його головний недолік – орієнтація на компетенції – перестає бути обмеженням і закріплює результати. Це дає змогу точніше планувати цілі розвитку та навчання,

добирати оптимальний стиль керівництва, формувати цінність активного саморозвитку, підвищувати надійність добору на топ-позиції та демонструвати працівникам, що їхня думка важлива для керівництва.

Крім того, за допомогою методу визначають характер взаємодії між підрозділами, рівень напруженості та конфліктні ситуації в колективі, відповідність працівника корпоративній культурі й адекватність його самооцінки. Виявлення перспективних працівників сприяє формуванню кадрового резерву, який дає змогу організації оперативно замінювати посади та відкриває працівникам можливості професійного й кар'єрного зростання.

Традиційна HR-література популяризує «360 градусів» як демократичний інструмент розвитку. Водночас фундаментальні зарубіжні дослідження вказують на суттєві обмеження, що суперечать тезі про «об'єктивну, всебічну оцінку».

По-перше, ефект суб'єктивності оцінювача (*idiosyncratic rater effect*): більша частина варіації в оцінках відображає унікальні психологічні особливості самого оцінювача, а не компетенції оцінюваного [2]. Збір думок з усіх рівнів створює лише ілюзію повноти, масштабуючи шум і суб'єктивні судження, – це можна означити як міф про об'єктивність усеохопності.

По-друге, анонімність і внутрішньокорпоративна політика здатні перетворювати оцінювання колегами або на домовленість про взаємні компліменти, або на інструмент прихованої агресії, що знижує рівень психологічної безпеки в колективі [1]. Анонімність також привчає людей спілкуватися через закриті опитувальники замість того, щоб будувати чесний діалог у реальному часі.

По-третє, система може стримувати інновації та готовність до ризику: працівники, знаючи про майбутнє оцінювання колегами, обирають конформізм, уникають непопулярних рішень і прагнуть бути зручними для більшості, що підтримує посередність замість лідерства [1; 2].

По-четверте, зворотний зв'язок без професійного фасилітування та чіткої системи підтримки частіше викликає захисну реакцію. Метааналіз показав, що значна частка втручань у формі зворотного зв'язку не підвищує, а знижує результативність [3]. Водночас покращення після багатоджерельного зворотного зв'язку виявляється закономірним за умови залучення коучів і роботи з результатами [4].

У цьому контексті тезу про високу ефективність методу варто уточнити: він доцільний переважно як орієнтир для особистісного розвитку, а не як самостійний інструмент вимірювання продуктивності. Перспективним напрямом подолання окреслених проблем є відмова від кількісних рейтингових шкал на користь якісних контекстуальних спостережень і конкретних прикладів поведінки. Доцільно запровадити математичне калібрування за ефектом оцінювача, щоб нівелювати індивідуальні схильності до надмірної критичності чи м'якості, а також перейти до культури регулярного прямого зворотного зв'язку, де щорічні процедури замінюються короткими сфокусованими сесіями одразу після завершення проєктів із залученням коучів [4]. Узагальнену матрицю трансформації подано в табл. 2.

Таблиця 2. Рекомендована матриця трансформації оцінювання персоналу: від традиційного «360°» до якісної моделі зворотного зв'язку

| Критерій порівняння     | Традиційна модель «360°»                                                 | Альтернативний сучасний підхід                                                      | Очікуваний організаційний ефект                                     |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Формат інструменту      | Закриті анонімні опитувальники з баловими шкалами (1–5)                  | Відкриті якісні сесії та контекстуальні кейси (Scale-Free Feedback)                 | Усунення «арифметизації» особистості, фокус на конкретній поведінці |
| Робота з суб'єктивністю | Ігнорування ефекту суб'єктивності оцінювача (Idiosyncratic Rater Effect) | Алгоритмічне калібрування результатів з урахуванням профілю оцінювача               | Мінімізація частки викривлених і упереджених оцінок                 |
| Корпоративна культура   | Заохочення конформізму та уникнення конфліктних рішень                   | Заохочення виваженого ризику, інновацій та конструктивного дисенту                  | Формування лідерського потенціалу замість прагнення «бути зручним»  |
| Регулярність і ритм     | Громіздкі щорічні або піврічні «опитувальні кампанії»                    | Постійний зворотний зв'язок (Real-time Feedback) після завершення проєктів/спринтів | Актуальність даних і швидкість коригування робочих процесів         |
| Психологічна безпека    | Анонімні закиди або «угода про взаємну компліментарність»                | Фасилітований відкритий діалог із залученням коуча                                  | Зростання довіри в команді, усунення прихованої агресії             |

Джерело: складено авторами

Метод «360 градусів» є універсальним і поширеним інструментом, що дає змогу оцінити працівника з різних позицій, виявити зони розвитку, оцінити ефективність навчання та сприяти формуванню кадрового резерву. Його результативність залежить від чіткого формулювання мети, інформування й залучення учасників, забезпечення конфіденційності та, найголовніше, якісного зворотного зв'язку за підсумками оцінювання.

Водночас у традиційному кількісному форматі метод має системні обмеження: ефект суб'єктивності оцінювача, конформізм, спотворення через анонімність і ризик захисної реакції. Тому його слід розглядати не як самостійний засіб вимірювання продуктивності чи підставу для кадрових рішень, а як допоміжний орієнтир особистісного розвитку, поєднаний з іншими методами оцінювання. Зміщення акценту з кількісних анонімних оцінок на якісний, відкритий і фасилітований діалог дозволяє мінімізувати когнітивні викривлення, підвищити довіру в колективі та створити середовище для реального зростання лідерського потенціалу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованої матриці трансформації та оцінкою ефектів калібрування оцінок у гібридних командах.

### **Список використаних джерел**

1. Bracken D. W., Rose D. S., Church A. H. The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology*. 2016. Vol. 9, No. 4. P. 761–794. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/evolution-and-devolution-of-360-feedback/84B3B38380487D6C269AADF4B2230E17> (дата звернення: 14.10.2026).
2. Buckingham M., Goodall C. *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World*. Boston : Harvard Business Review Press, 2019.
3. Kluger A. N., DeNisi A. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*. 1996. Vol. 119, No. 2. P. 254–284.
4. Smither J. W., London M., Reilly R. R. Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*. 2005. Vol. 58, No. 1. P. 33–66.

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ**

**Білецька Ірина Мирославівна**

д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки,  
маркетингу і менеджменту

**Молдавчук Василь Васильович**

здобувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Західноукраїнський національний університет, Україна

Сучасний розвиток будівельної галузі супроводжується зростанням ролі цифрових технологій у плануванні, організації та контролі реалізації будівельних проєктів. Підвищення складності будівельних робіт, необхідність координації значної кількості учасників, обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів та посилення вимог до дотримання строків будівництва зумовлюють потребу в удосконаленні інформаційного забезпечення управлінської діяльності. За таких умов використання цифрових платформ і систем проєктного управління стає одним із перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності будівельних компаній.

Однією з особливостей управління будівельними проєктами є необхідність постійного обміну інформацією між керівництвом компанії, керівниками проєктів, проєктувальниками, інженерами, виконавцями будівельних робіт, постачальниками та субпідрядними організаціями. Водночас використання розрізнених документів, електронних таблиць, месенджерів та інших засобів комунікації без належної інтеграції може призводити до дублювання інформації,