

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ВІДДАЛЕНОГО ТА ГІБРИДНОГО ФОРМАТУ РОБОТИ

ADAPTING THE PERSONNEL EVALUATION SYSTEM TO REMOTE AND HYBRID WORK FORMATS

У статті досліджено трансформацію системи оцінювання персоналу в умовах поширення віддалених і гібридних форм зайнятості, що стали звичними практиками для українських компаній під впливом цифровізації та соціально-економічних викликів воєнного часу. У роботі здійснено порівняльний огляд традиційних і сучасних методів оцінювання, акцентуючи увагу на їх перевагах та обмеженнях у дистанційному середовищі. Виокремлено ключові критерії, що відповідають умовам гнучкої зайнятості, визначено переваги застосування цифрових HR-інструментів. У статті подано структуровану послідовність етапів адаптації оцінювальної системи, а також окреслено практичні стратегії оптимізації процесу. Результати дослідження дозволяють запропонувати перелік релевантних критеріїв і показників, які варто інтегрувати до системи оцінювання в умовах гнучкого та асинхронного режиму роботи. У статті також розглянуто виклики інформаційної безпеки, техностресу та недовіри, які потребують системного вирішення на рівні HR-стратегії.

Ключові слова: оцінювання персоналу, дистанційна робота, управління персоналом, цифровізація, ефективність праці.

УДК 331.101.3:005.96:004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-16>

Соколов А.В.¹

к.держ.упр., доцент,
Національний університет
«Запорізька політехніка»

Лісниченко М.О.²

к.е.н., доцент,
Національний університет
«Запорізька політехніка»

Галан О.Є.³

к.е.н., доцент,
Національний університет
«Запорізька політехніка»

Sokolov Andrii

National University
Zaporizhzhia Polytechnic

Lisnichenko Marharyta

National University
Zaporizhzhia Polytechnic

Halan Olena

National University
Zaporizhzhia Polytechnic

This article explores the transformation of personnel evaluation systems in the context of the growing prevalence of remote and hybrid employment models, which have become routine practices in Ukrainian companies amid digitalization and the socio-economic challenges of wartime conditions. The authors examine the essence of human resource management in this new environment and substantiate the need to reconceptualize employee evaluation as a key adaptive tool of modern HR strategy. Building on the cyclical management approach, the study emphasizes the pivotal role of evaluation as a feedback mechanism between employees and management. It is argued that the effectiveness of modern personnel evaluation depends not only on the methods and procedures used but also on the organization's technological infrastructure, digital maturity, clarity of communication, and leadership style. The paper presents a comparative analysis of traditional and modern evaluation techniques (including KPIs, 360-degree feedback, psychometric testing, and simulation exercises), highlighting their advantages and limitations in remote settings. The need for hybrid assessment approaches, flexible individualization, and integration of digital HR platforms is substantiated to ensure transparency and objectivity. Special focus is placed on the key criteria for effective performance evaluation in a remote and hybrid work environment, including result orientation, flexibility, employee autonomy, quality of digital communication, and regular feedback. The article outlines a structured sequence of adaptation steps and offers practical strategies for optimizing the evaluation process: from ICT investment to implementing work-life balance policies. The study's findings provide a set of relevant criteria and indicators for assessing performance in asynchronous and flexible work conditions. Challenges such as information security risks, technostress, and mistrust are also addressed, emphasizing the need for comprehensive solutions at the human resources policy level. This research contributes to the development of an integrated framework for adapting personnel evaluation systems to the realities of flexible employment, which can be applied both in Ukrainian organizations and in the broader international HRM context.

Key words: personnel evaluation, remote work, human resource management, digitalization, work performance.

Постановка проблеми. Оцінювання результативності праці персоналу традиційно розглядається як ключовий елемент системи управління людськими ресурсами, що забезпечує зворотний зв'язок, корекцію поведінки працівників, підвищення ефективності та мотивації, а також прийняття управлінських рішень щодо винагороди, просування, навчання та розвитку. Проте стрімкий перехід значної частини економіки до віддалених і гібридних форматів зайнятості, зумовлений як глобальними тенденціями цифровізації, так і форс-мажорними чинниками (зокрема пандемією COVID-19 і повномасштабною війною в Україні), поставив під сумнів дієвість усталених систем оцінювання персоналу.

В умовах воєнного стану, порушення стабільності трудових графіків, високого рівня психологічного стресу та потреби в індивідуалізації підходів до праці, організації стикаються з потребою перегляду моделей оцінювання. Зниження кількості офлайн-взаємодій унеможливорює спостереження за працівником у реальному часі, а онлайн-комунікаційна модель праці значною мірою зменшує точність і повноту інформації про реальний вклад працівника у спільний результат. У таких умовах відсутність адаптованих до гібридної роботи методик оцінювання може призводити до виникнення суб'єктивізму, зниження рівня довіри до оцінювання, демотивації персоналу, а також втрати висококваліфікованих кадрів.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4236-5617>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9519-5888>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6061-5224>

Для українських роботодавців ситуація ускладнюється додатковими обставинами: міграцією працівників, вимушеним переміщенням компаній, непередбачуваністю зовнішніх загроз і потребою оперативної адаптації до нестабільних умов. Це зумовлює необхідність не просто технічного оновлення інструментів оцінювання, а й переоцінки цілей та принципів оцінювання персоналу в умовах нестандартної зайнятості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання оцінювання персоналу є предметом активних наукових досліджень. У роботі С. Цимбалюка та О. Білик [9] систематизовано методи оцінювання персоналу, класифіковано критерії та інструменти вимірювання ефективності праці з урахуванням сучасних змін в організаційному середовищі. Дослідження Р. Шулли та М. Попика [3] зосереджене на контролі та оцінці діяльності персоналу як елемента системи управління, із наголосом на зв'язок між управлінським контролем і результативністю. О. Кравченко та М. Постіва [4] здійснили порівняльний аналіз традиційних і сучасних підходів до оцінювання, зокрема розглядаючи переваги використання KPI, 360-градусного оцінювання та системи OKR. У статті О. Панасюка [5] обґрунтовано стратегічну значущість цифровізації процесів оцінювання персоналу та наведено приклади інтеграції IT-рішень в HR-системи управління.

Інструментальний підхід до оцінки роботи персоналу в умовах кризи представлено у статті І. Нетреби [6] де аналізуються ризики зниження об'єктивності оцінювання в турбулентних умовах. Й. Шашовець [7] пропонує напрями удосконалення оцінки ефективності праці персоналу підприємств в умовах сучасних викликів, зокрема пов'язаних з гнучкими формами зайнятості.

У цілому, в науковому доробку простежується розуміння необхідності модернізації підходів до оцінювання персоналу, однак комплексних досліджень, присвячених адаптації системи оцінювання до умов дистанційної та гібридної роботи в контексті цифровізації, поки що обмаль. Актуальність проблеми суттєво зросла в українських реаліях через війну, що зумовило масовий перехід до дистанційного формату та нові вимоги до ефективного оцінювання персоналу. Це підкреслює актуальність та наукову новизну обраної тематики.

Постановка завдання. Мета статті – обґрунтування підходів до адаптації системи оцінювання персоналу до умов дистанційної та гібридної роботи, з урахуванням цифровізації, потреб гнучкості, забезпечення зворотного зв'язку та підтримки мотивації працівників в умовах нестабільного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасних умовах динамічних трансформацій ринку праці поняття «управління персоналом» доцільно розглядати як цілеспрямовану

управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення максимального використання трудового потенціалу працівників шляхом поєднання структурних (організаційних) та інтерактивних (мотиваційних, поведінкових) методів впливу. У контексті цифрової економіки та поширення дистанційних і гібридних форм зайнятості, управління персоналом потребує нових інструментів адаптації до змін середовища.

Одним із ключових компонентів ефективного управління є система оцінювання результатів праці, яка виконує функцію зворотного зв'язку між працівником і роботодавцем. Оцінювання виступає як інструмент аналітичного контролю, що дозволяє порівнювати фактичні та цільові результати, приймати управлінські рішення щодо винагород, навчання, кар'єрного просування, а також виявляти проблемні зони в організаційній взаємодії.

Підвищення гнучкості організацій у відповідь на цифрову трансформацію та перехід до гібридних форматів роботи зумовлює потребу у відповідній адаптації систем управління персоналом. Згідно з даними аналітичного звіту Gartner, понад 85% компаній, які впровадили дистанційний режим праці, використовують спеціалізоване програмне забезпечення для моніторингу продуктивності та оцінювання персоналу. Використання таких інструментів забезпечує постійне відстеження результатів, підвищення прозорості критеріїв оцінювання та надання регулярного зворотного зв'язку, що є критично важливим у середовищі, де традиційні форми контролю недоступні або обмежені.

Крім того, дослідження, опубліковані у Harvard Business Review, вказують на те, що організації, які відмовилися від традиційних щорічних офлайн-оцінок і впровадили оцінювання, орієнтоване на результати (outcome-based performance evaluation), уже протягом перших шести місяців зафіксували зростання продуктивності на 10%. У свою чергу, опитування Owl Labs показало, що 54% працівників, які працюють віддалено, повідомили про підвищення мотивації та кращу обізнаність щодо цілей своєї діяльності завдяки використанню цифрових систем оцінювання [1].

Ці дані демонструють практичну ефективність цифрових платформ як інструменту адаптації системи оцінювання до умов гібридної та дистанційної праці, підтверджуючи їхню здатність не лише підвищувати аналітичну точність, а й сприяти зростанню продуктивності та залученості персоналу.

В умовах воєнного часу, коли гібридна та дистанційна робота стала нормою для значної частини компаній в Україні, особливого значення набуває адаптація систем оцінювання персоналу до зміненої реальності. Дослідження, проведене компанією Deloitte Ukraine спільно з Американською

торговельною палатою в Україні (AmCham Ukraine), підтверджує актуальність відповідних трансформацій у сфері управління персоналом. Згідно з результатами опитування, понад 60 % українських компаній визначили підтримку психологічного добробуту працівників одним із ключових HR-пріоритетів. У фокусі також опинилися забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження стабільності командної роботи та оперативне реагування на зміну умов праці. Особливу увагу респонденти приділили ролі зворотного зв'язку в системі управління ефективністю. Понад 50 % компаній підкреслили важливість швидкого збирання та аналітичної обробки інформації про результати роботи персоналу в умовах підвищеної турбулентності. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність інтеграції цифрових інструментів моніторингу та оцінювання продуктивності, здатних фіксувати не лише кількісні, а й якісні показники ефективності [2].

Таким чином, практика вітчизняного бізнес-середовища демонструє чіткий запит на формування гнучких, етичних та технологічно підкріплених систем оцінювання, які враховують як об'єктивні результати праці, так і суб'єктивні чинники, пов'язані з психологічною стійкістю, залученістю та адаптацією працівників у складних умовах. Ці тенденції безпосередньо співвідносяться з потребами модернізації систем HR-аналітики в українських компаніях, що працюють у форматі дистанційної або гібридної зайнятості.

Згідно з циклічним підходом до управління, оцінювання розташовується у центрі зворотного зв'язку: після отримання директивної інформації про завдання, працівник виконує роботу в умовах певних внутрішніх і зовнішніх факторів (у тому числі дестабілізуючих), після чого його діяльність оцінюється, а результати аналізу повертаються до менеджменту у вигляді сигналу для коригуючих дій. В умовах нестабільного середовища саме оцінювання персоналу виступає критично важливим інструментом адаптивного управління, який дозволяє оперативно реагувати на зміну продуктивності праці, адаптувати завдання до індивідуальних умов, зберігати мотивацію та залученість співробітників, попри віддалений формат роботи. Це вимагає перегляду підходів до оцінювання з урахуванням нових форм взаємодії, нових ризиків та потреби в гнучкості, прозорості й персоналізації системи управлінського контролю [3, с. 465-471].

В умовах віддаленої та гібридної роботи, коли візуальний контроль і фізична присутність працівника обмежені, цей механізм набуває особливої значущості. З одного боку, виникає потреба у більш точних та об'єктивних індикаторах ефективності (KPI, цифрові трекери, звітність), а з іншого – виявляється вразливість оцінювання до впливу некеріваних чинників, таких як нестабільний графік,

технічні перешкоди, психологічний стан працівника, загрози безпеці тощо.

Оцінювання персоналу полягає у послідовному зборі та аналізі даних про результати трудової діяльності й компетенції працівників з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо їхнього розвитку, мотивації та винагороди. У класичних підходах акцент робився на кількісному вимірі продуктивності, зокрема через встановлення показників ефективності (KPI), а також на порівнянні співробітників за заздалегідь визначеними критеріями, що дозволяло формувати загальний рейтинг продуктивності. Такий метод, хоч і забезпечував відносну простоту впровадження, часто супроводжувався високим рівнем суб'єктивізму й ігнорував індивідуальні особливості працівників, їхній досвід та потенціал розвитку.

З розвитком організаційних практик з'явилися інтегративні моделі оцінювання, які прагнули забезпечити багатовимірний погляд на працівника за рахунок залучення відгуків керівника, колег, підлеглих та зовнішніх стейкхолдерів (метод 360 градусів). Паралельно поширилися методи оцінки через симуляційні вправи та взаємодію в центрі оцінки (assessment center), що надало змогу оцінити не лише кінцеві результати, а й процес прийняття рішень і поведінкові реакції у складних ситуаційних завданнях. Усе це свідчить про поступовий перехід від монокритеріального оцінювання до комплексного аналізу компетенцій та поведінкових патернів [4, с. 128-134].

Паралельно з методами різноманітні програмні інструменти дають змогу автоматизувати процес оцінювання та об'єднати дані з різних джерел у єдину HR-систему. Психометричні тести (зокрема SHL, Raven, MMPI) забезпечують стандартизовану оцінку когнітивних, емоційних та мотиваційних характеристик працівника, проте їхня вузька спеціалізація й висока вартість можуть обмежувати застосування у невеликих компаніях. Комплексні HR-платформи (наприклад, BambooHR, Zoho People чи українські аналоги) інтегрують KPI-дашборди, модулі 360-фідбеку та інструменти для асинхронного збору зворотного зв'язку, що суттєво підвищує оперативність аналітики, однак ставить завдання забезпечення кібербезпеки й підготовки персоналу до роботи з новим ПЗ. В результаті оптимальним є поєднання кількох методів оцінювання з обраними інструментами автоматизації, що дає змогу максимально адаптувати систему до потреб віддалених і гібридних команд [5, с. 72-85].

У контексті віддаленої та гібридної зайнятості, яка дедалі більше панує на вітчизняному ринку праці, виникає необхідність комбінувати традиційні підходи з цифровими рішеннями. Використання онлайн-платформ для трекінгу виконання завдань і систем асинхронного збирання зворотного

зв'язку дозволяє отримувати оперативні дані про продуктивність працівників, проте водночас потребує перегляду стандартних KPI з урахуванням факторів нестабільного графіка, технічних перебоїв і психологічного навантаження. Сучасна система оцінювання в дистанційному середовищі має забезпечувати прозорість критеріїв та персоналізований підхід до інтерпретації результатів, що сприятиме підтримці мотивації й збереженню ключових кадрів в умовах невизначеності й швидких змін.

У процесі цифровізації оцінювання персоналу та загалом управління людськими ресурсами постає низка суттєвих викликів, пов'язаних із якістю інформаційного забезпечення та кібербезпекою. По-перше, застосування цифрових інструментів потребує забезпечення відповідності програмних рішень загальним технічним вимогам підприємства, що вимагає ретельного планування та стандартизації IT-інфраструктури. По-друге, економічність впровадження нових платформ і сервісів стає критично важливою в умовах обмежених ресурсів: недостатня увага до оцінки витрат може призвести до невиправданих інвестицій. По-третє, управління ризиками в сфері інформаційного забезпечення стає пріоритетним завданням, адже будь-яка втрата або модифікація даних про результати праці здатна підірвати довіру працівників до системи оцінювання і знизити мотивацію.

Крім цього, необхідність технічної підтримки комунікацій та збереження інформації у цифровому середовищі зумовлює впровадження багаторівневих заходів безпеки: від організації доступу до захисту від несанкціонованих змін у базах даних. Водночас саме високоякісне інформаційне забезпечення є запорукою об'єктивності оцінювання, адже без оперативного збирання та аналітичної обробки фінансових і нефінансових показників неможливо швидко реагувати на кризові явища та підтримувати гнучкість управлінських рішень. Інтеграція цифрових платформ у HR-процеси вимагає комплексного підходу, що поєднує технічну надійність, економічну доцільність та високий рівень інформаційної безпеки, аби забезпечити стабільну роботу системи оцінювання в умовах дистанційної та гібридної зайнятості [6].

У контексті оптимізації системи оцінювання персоналу ще одним аспектом, на який слід звернути особливу увагу, є розширення та уточнення категорії «ефективність праці», що дозволяє відображати не лише обсяг виконаної роботи, а й соціальні та мотиваційні складові трудового потенціалу.

Зокрема, доцільно розрізняти продуктивність, що оцінює обсяг або вартість виготовленої продукції відносно затрат праці, та ефективність, що

включає також соціальну складову: задоволеність працівника умовами праці, справедливість винагороди та вплив діяльності на суспільні інтереси. Визначення ефективності праці різних категорій персоналу (робітників, фахівців, керівників) потребує різних критеріїв: для операторів виробництва доцільно порівнювати обсяги виконаних завдань із затратами робочого часу, а для фахівців і менеджерів – співставляти сумарний корисний ефект інноваційних і управлінських рішень із ресурсами, вкладеними в організацію навчання, підтримку та мотивацію персоналу.

Підкреслюючи значущість соціальної ефективності праці, варто враховувати комплекс позитивних наслідків діяльності працівника як для підприємства, так і для ширших цільових груп: підвищення якості обслуговування, зміцнення конкурентних позицій та задоволення суспільних потреб. Оцінювання слід будувати за принципом безперервного моніторингу внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть дестабілізувати робочий процес (нестабільність графіка, психологічний стан, технічні обмеження). Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення резервів підвищення ефективності праці та дозволяє адаптувати методи оцінювання до умов дистанційної та гібридної роботи [7, с. 99-103].

Можна виділити такі ключові чинники ефективного оцінювання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи:

- оцінка орієнтована на результат, а не на час проведений в офісі чи онлайн. Оцінювання, орієнтоване на результати, краще корелює з ефективністю праці, ніж традиційні часові метрики;
- якість комунікації, технологічна інфраструктура та стиль лідерства є визначальними для залученості працівників у дистанційних і гібридних командах;
- чіткість очікувань та регулярний зворотний зв'язок: важливо встановлювати зрозумілі критерії оцінювання, проводити індивідуальні та командні зустрічі для обговорення досягнень і викликів;
- гнучкість та автономія: надання працівникам можливості самостійно організувати робочий час і місце знижує ризик вигорання та підвищує задоволеність роботою.

У контексті оцінювання персоналу здатність працівника до самостійної організації робочого часу та ініціативного виконання завдань повинна бути закладена серед ключових критеріїв. Оскільки пряма наглядова взаємодія в дистанційних і гібридних командах обмежена, ефективна система оцінювання має враховувати вміння співробітника чітко розподілити етапи роботи, встановити пріоритети без постійних вказівок керівника та своєчасно інформувати про хід виконання [8, с. 34-39]. Це передбачає не лише детально прописані інструкції й очікувані результати, але

й механізми перевірки здатності до самоорганізації, наприклад, аналіз своєчасності здачі проміжних звітів і рівня ініціативи у вирішенні непередбачених питань.

Таким чином, оцінювання віртуальної праці має включати індикатори автономності та відповідальності: наскільки співробітник здатен успішно виконувати завдання у відсутності безпосереднього контролю, використовувати наявні ресурси для вирішення складнощів і підтримувати високу якість результату в умовах ізольованої роботи. Інтеграція цих показників до загальної системи оцінки сприяє формуванню збалансованого підходу, що поєднує вимір продуктивності за KPI з аналізом важливих поведінкових компетенцій, необхідних для успішної дистанційної та гібридної зайнятості.

Для адаптації традиційної системи оцінювання персоналу до дистанційної та гібридної форм зайнятості слід послідовно реалізувати низку ключових етапів, що враховують специфіку віртуального середовища та нові комунікаційні виклики:

1. Визначення цілей і змісту оцінювання. На початковому етапі необхідно чітко сформулювати, яку інформацію буде збирати система: чи це переважно оцінка професійних компетенцій, чи скоріше аналіз здатності працівників до взаємодії в онлайн-середовищі та адаптації до змін. У гібридному середовищі важливо закласти критерії, що відображають як результативність виконання завдань, так і здатність до комунікації та самоорганізації в умовах віддаленої роботи.

2. Формування релевантних критеріїв. Далі HR-команда проводить глибинний аналіз особливостей дистанційної роботи в організації: тригерів комунікаційних збоїв, показників завантаженості під час віддаленого формату, узагальнених моделей поведінки в Zoom-зустрічах тощо. За результатами цього аналізу формується набір чітких та вимірюваних показників, які будуть використовуватися під час оцінювання віртуальних і змішаних команд.

3. Розробка цифрових процедур оцінювання. На цьому етапі прописуються алгоритми проведення оцінювання з урахуванням особливостей онлайн-середовища: вибір платформи для збору звітів і фідбеку, строки проведення сесій оцінювання, рольові інструкції для керівників і працівників. Важливо передбачити автоматизоване нагадування про дедлайни та механізми збору даних у різних часових поясах.

4. Проведення оцінювання та збір зворотного зв'язку. Сам процес оцінювання проходить через задокументовані цифрові інструменти: створення онлайн-анкети, організація відеосесій із зворотним зв'язком, фіксація результатів у централізованій HR-системі. Одночасно необхідно забезпечити

доступність підтримки для працівників, які можуть стикатися з технічними або комунікаційними складнощами.

Крок 5. Аналітика та коригуючі заходи. На завершальному етапі проводиться аналіз отриманих даних з урахуванням контексту віддаленої чи гібридної роботи. Використовуючи аналітичні звіти та інструменти HR-спеціалісти формують рекомендації щодо подальшого навчання, зміни обов'язків, а також оновлення критеріїв оцінювання для наступного циклу [9, с. 34-38; 10].

Для забезпечення комплексного підходу до оцінювання в умовах дистанційної та гібридної роботи слід доповнити традиційні критерії низкою специфічних, що відображають вимоги нової реальності:

- оперативність і якість комунікації. Вимірюється швидкістю реакції на робочі запити в месенджерах та пошті, а також повнотою й зрозумілістю наданої інформації про статус завдань і потенційні ризики;

- рівень цифрової грамотності. Оцінюється здатністю працівника ефективно використовувати корпоративні ІКТ-інструменти (відеозв'язок, таск-менеджери, дашборди) та самостійно вирішувати типові технічні питання;

- самоорганізація та планування. Відображає вміння працівника розподіляти робочий час, пріоритизувати завдання й дотримуватися узгоджених дедлайнів без постійного нагляду керівника;

- антикризові навички. Визначають здатність швидко адаптуватися до непередбачених змін: технічних збоїв, раптових змін пріоритетів або умов роботи;

- показники командної залученості. Оцінюють внесок у спільні проєкти через участь у групових онлайн-зустрічах, активність в обговореннях та готовність підтримати колег.

З огляду на трансформацію робочого середовища під впливом цифровізації та переходу до віддалених і гібридних форматів роботи, виникає потреба в оновленні підходів до оцінювання персоналу. В таблиці 1 наведено узагальнений перелік ключових критеріїв оцінювання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи разом із прикладами конкретних показників, які дають змогу вимірювати та аналізувати відповідні аспекти продуктивності, взаємодії й адаптивності співробітників у новому робочому середовищі.

В таблиці 2 наведено практичні стратегії адаптації системи оцінювання в умовах дистанційної та гібридної роботи з описом їхньої сутності та очікуваними результатами. Включення цих практик допоможе зробити систему оцінювання більш багатовимірною та чутливою до індивідуальних потреб співробітників у віддаленому та гібридному форматах.

Таблиця 1

Критерії та відповідні показники оцінювання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи

Критерій	Показники
Оперативність і якість комунікації	– середній час відповіді на повідомлення в корпоративному чаті (в хвилинах); – відсоток повідомлень з розгорнутими відповідями (мінімум 3 речення).
Рівень цифрової грамотності	– кількість пройдених ІКТ-тренінгів (сертифікацій) за певний період; – відсоток автоматизованих процесів (налаштовані звіти, шаблони).
Самоорганізація та планування	– відсоток завдань, виконаних у строк; – коефіцієнт дотримання плану/розкладу (порівняння запланованих і фактичних показників); – кількість перенесених дедлайнів за ініціативою працівника.
Антикризові навички	– частка завдань, завершених при зміні пріоритету; – бал гнучкості за відгуками колег (5-бальна шкала).
Показники командної залученості	– відсоток присутності на командних онлайн-зустрічах; – кількість ініційованих колегіальних обговорень і пропозицій.

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Стратегії підвищення ефективності оцінювання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи

Стратегія	Опис	Очікуваний результат
Регулярна комунікація та зворотний зв'язок	Запровадження щотижневих індивідуальних та командних онлайн-сесій для обговорення досягнень і завдань	Підвищення прозорості процесу оцінювання та довіри до нього
Гнучкі політики WLB (work-life balance)	Визначення гнучкого графіка, коригування дедлайнів та підтримка особистих потреб працівників	Зниження рівня вигорання та підвищення залученості персоналу
Інвестиції в ІКТ та навчання	Забезпечення доступу до стабільних цифрових інструментів і проведення тренінгів з їхнього використання	Зменшення техностресу й підвищення ефективності роботи
Поєднання індивідуальних і командних підходів	Поєднання персоналізованого фідбеку з оглядом командних результатів у єдиній системі	Оптимізація процесу оцінювання для різних форматів роботи
Програми менторства та коучингу	Формалізоване наставництво досвідчених співробітників для підтримки новачків і розвитку ключових компетенцій	Прискорена адаптація у віддаленому середовищі, підвищення довіри та покращення якості виконання завдань
Системи визнання та нематеріальної мотивації	Запровадження онлайн-ресурсів для оперативного визнання досягнень (як-от «стінка вдячності», сертифікати)	Зміцнення командного духу, підвищення задоволеності роботою та зниження плинності кадрів
Аналітика даних і прогностичні інструменти	Використання HR-дашбордів, машинного навчання та прогностичних моделей для виявлення закономірностей у продуктивності та ризиках вигорання	Більш точне таргетування заходів з розвитку та підтримки працівників, зниження непродуктивних витрат часу й ресурсів

Джерело: розроблено авторами

У сучасних організаціях, що переходять на віддалені та гібридні формати праці, звичайні підходи до оцінювання, засновані здебільшого на кількісних показниках і прямих спостереженнях, виявляються недостатніми для врахування всіх тонкощів нового робочого середовища. З цієї причини наведена таблиця демонструє комплекс додаткових практик, які варто інтегрувати до системи оцінювання для посилення трьох ключових аспектів: адаптації, мотивації та аналітики.

Таким чином, поєднання цих розширених стратегій із базовими методами оцінювання

результатів праці забезпечує всебічний та гнучкий підхід, здатний ефективно працювати в умовах невизначеності та швидких змін, які характеризують роботу в епоху цифровізації й дистанційної взаємодії.

Ефективність оцінювання персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи значною мірою залежить від здатності організації поєднати традиційні методи контролю результативності з новими цифровими та соціально-психологічними інструментами. Зміщення акценту з обліку робочого часу на вимірювання конкретних результатів виконання

завдань сприяє підвищенню продуктивності та відповідальності працівників. Водночас підтримка регулярної, відкритої комунікації, чітких критеріїв оцінювання й своєчасного зворотного зв'язку створює атмосферу довіри та мотивації, необхідну для збереження залученості віртуальних команд.

Важливу роль відіграють також заходи, спрямовані на зміцнення психологічного добробуту та навчання цифровим компетенціям, з одного боку, вони зменшують рівень техностресу й вигорання, а з іншого, підвищують адаптивність співробітників до нових форм взаємодії й дозволяють більш об'єктивно аналізувати їхні професійні досягнення. Інвестиції в інфраструктуру й аналітичні платформи, а також розвиток менторських і програм підтримки well-being забезпечують стійкий розвиток кадрового потенціалу та формують гнучкі, орієнтовані на результат системи управління персоналом.

Нарешті, впровадження адаптованої моделі оцінювання слід розглядати як безперервний цикл «оцінювання–аналіз–коригування», що дозволяє оперативно реагувати на зміну зовнішніх обставин і внутрішніх потреб організації. Такий підхід сприяє формуванню конкурентної переваги через підвищення ефективності праці, збереження ключових кадрів і розвиток культури прозорості та взаємної відповідальності в умовах невизначеності.

Висновки. Адаптація системи оцінювання персоналу до реалій дистанційної та гібридної праці виявляє не лише потребу в технологічному переоснащенні HR-процесів, а й більш глибокі зрушення у філософії управління людськими ресурсами. Дистанційна взаємодія, цифрові канали зворотного зв'язку та автоматизовані платформи оцінювання створюють нову конфігурацію трудових відносин, де контроль, підтримка та розвиток працівника дедалі частіше здійснюються за посередництва алгоритмічних рішень. З одного боку, цифровізація відкриває нові можливості для прозорості, гнучкості та об'єктивності оцінювання, підсилюючи аналітичний потенціал HR-функцій. З іншого боку, вона загострює питання етичності, упередженості алгоритмів, ризику зниження міжособистісної взаємодії, а також нерівності доступу до цифрових компетентностей серед працівників і керівників. Ці ризики мають бути чітко усвідомлені, оскільки без їх врахування запровадження цифрових форм оцінювання може поглибити відчуження, знизити ефективність управління талантами та спричинити формалізацію управлінських рішень.

У цьому контексті важливо розглядати адаптацію оцінювання не як технічну зміну інструментарію, а як системну трансформацію цілей, критеріїв і комунікаційних механізмів. Запропонований

у статті підхід до структурування критеріїв та індикаторів формують підґрунтя для побудови більш чутливої та адаптивної системи оцінювання в умовах цифрової гнучкості.

Для України, яка нині проходить складний етап трансформацій і викликів, пов'язаних із війною, внутрішньою міграцією та цифровим переходом, стратегічно важливо формувати такі моделі оцінювання персоналу, які одночасно враховують цінність людиноцентричних підходів і потенціал цифрових технологій. Лише така інтегративна парадигма дає змогу не лише зберігати, а й розвивати людський капітал в умовах постійної турбулентності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. The Impact of Remote Work on Performance Evaluation Software. Vorecol URL: <https://blogs.vorecol.com/blog-the-impact-of-remote-work-on-performance-evaluation-software-9563> (дата доступу: 11.08.2025).
2. Employees' safety and mental health support, work processes' continuity are the main HR challenges for companies. Deloitte Ukraine. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/employees-safety-and-mental-health-support-work-processes-continuity-are-the-main-hr-challenges-for-companies.html> (дата доступу: 11.08.2025).
3. Шулла Р. С., Попик М. М. Контроль і оцінка діяльності персоналу як елементи системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 465-471.
4. Кравченко О. О., Постіва М. В. Традиційні та сучасні підходи в оцінюванні персоналу. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 128-134.
5. Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4. С. 72-85.
6. Нетреба І. О. Методичний інструментарій оцінювання роботи персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/440/443> (дата доступу: 25.07.2025)
7. Шашовець Й. П. Удосконалення підходів до оцінювання ефективності праці персоналу підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 99-103.
8. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2022. Т. 33(72). № 1. С. 34-39.
9. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. С. 311.
10. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> (дата доступу: 11.08.2025).

REFERENCES:

1. The Impact of Remote Work on Performance Evaluation Software (n.d.). Vorecol. Available at: <https://blogs.vorecol.com/blog-the-impact-of-remote-work-on-performance-evaluation-software-9563> [in English].
2. Employees' safety and mental health support, work processes' continuity are the main HR challenges for companies (n.d.). Deloitte Ukraine. Available at: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/employees-safety-and-mental-health-support-work-processes-continuity-are-the-main-hr-challenges-for-companies.html> [in English].
3. Shulla R.S., Popik M.M. (2024). Kontrol i otsinka diialnosti personalu yak elementy systemy upravlinnia personalom [Control and evaluation of staff performance as elements of personnel management system]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 7, pp. 465–471 [in Ukrainian].
4. Kravchenko O.O., Postiva M.V. (2024). Tradytsiini ta suchasni pidkhody v otsiniuvanni personalu [Traditional and modern approaches to staff evaluation]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 9, pp. 128–134 [in Ukrainian].
5. Panasiuk O. (2023). Tsyfrovyzatsiia protsesu otsiniuvannya personalu yak stratehichniy napriam vdoskonalennia upravlinnia personalom kompanii [Digitalization of personnel evaluation as a strategic direction for improving HR management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, no. 4, pp. 72–85 [in Ukrainian].
6. Netreba I.O. (2022). Metodichniy instrumentarii otsiniuvannya roboty personalu v umovakh kryzy [Methodical tools for personnel performance assessment in crisis conditions]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 8. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/440/443> [in Ukrainian].
7. Shashovets Y.P. (2022). Udoskonalennia pidkhodiv do otsiniuvannya efektyvnosti pratsi personalu pidprijemstv u suchasnykh umovakh [Improving approaches to evaluating employee performance in modern conditions]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, no. 63, pp. 99–103 [in Ukrainian].
8. Yakovenko O.I. (2022). Osoblyvosti dystantsiinoho upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Peculiarities of remote personnel management in modern conditions]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of the Tavria National University named after V. I. Vernadsky. Series: Economics and Management*, vol. 33(72), no. 1, pp. 34–39 [in Ukrainian].
9. Tsymbaliuk, S.O., Bilyk, O.M. (2021). Otsiniuvannya personalu: navch. posib. [Personnel evaluation: training manual.]. Kyiv: KNEU, 311 p. [in Ukrainian].