

Ю. Б. Малиновська,
д. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>
Р. М. Групський,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2236-5621>
В. О. Гончар,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8920-2188>
С. П. Спіченко,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1069-5780>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.68

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ ДО ГЕЙМІФІКАЦІЇ

Y. Malynovska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University
R. Hrupskyi,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
V. Honchar,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
S. Spichenko,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

MODERN APPROACHES TO EMPLOYEE EFFICIENCY EVALUATION: FROM TRADITIONAL METHODS TO GAMIFICATION

В умовах швидкоплинних змін на ринку праці та зростання конкуренції серед компаній, ефективність працівників стала ключовим фактором успіху будь-якої організації. Оцінка ефективності працівників є однією з центральних задач менеджменту, що має безпосередній вплив на продуктивність організації, її конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Ця стаття присвячена аналізу сучасних підходів до оцінки ефективності працівників, зосереджуючи увагу на еволюції від традиційних методів, таких як періодичні атестації та KPI, до інноваційних інструментів, включаючи гейміфікацію та цифрові технології. У дослідженні розглядаються основні тренди в управлінні продуктивністю, зокрема перехід до безперервного зворотного зв'язку, орієнтація на розвиток навичок і компетенцій працівників, а також індивідуалізація підходів до оцінки. Автори висвітлюють переваги цих сучасних методів, такі як підвищення залученості, мотивації та гнучкості, а також об'єктивізація процесу оцінки за допомогою цифрових платформ. Водночас стаття аналізує виклики, з якими можуть зіткнутися організації при впровадженні цих підходів, включаючи ризики надмірної конкуренції та технічні складнощі. У заключній частині надано рекомендації для оптимізації процесу оцінки ефективності працівників, а також окреслено пер-

спективи подальших досліджень у цій сфері, зокрема у напрямку інтеграції штучного інтелекту та аналізу великих даних. Ця робота є важливим внеском у теорію та практику менеджменту, оскільки вона пропонує інноваційні підходи, які можуть підвищити конкурентоспроможність та стійкість організацій у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

In today's fast-paced and highly competitive business landscape, where rapid technological advancements and shifting market dynamics are the norm, the need for more effective and adaptive employee performance evaluation methods has never been greater. Traditional evaluation methods, such as annual reviews and KPI-based assessments, are increasingly seen as insufficient in addressing the complex and evolving demands of the modern workforce. This article delves into how integrating advanced technologies like artificial intelligence, big data analytics, and gamification into performance management systems can revolutionize the way organizations assess and enhance employee productivity.

The integration of these innovative tools not only allows for more precise and objective evaluations but also fosters a culture of continuous learning and development. Employees are empowered to take ownership of their growth, while managers are better equipped to provide real-time feedback and support tailored to individual needs. This approach aligns with the broader organizational goals of agility and resilience, helping companies maintain a competitive edge in an unpredictable market.

Moreover, the article discusses the critical importance of balancing the competitive aspects of gamification with the need to preserve a collaborative and supportive work environment. As organizations navigate the challenges of implementing these modern evaluation methods, they must be mindful of potential pitfalls, such as overemphasizing competition or encountering technical difficulties during integration. The research presented in this article highlights the significant impact that these innovations can have on both individual and organizational performance, suggesting that they are essential for thriving in the complex and dynamic landscape of the 21st century. By adopting these forward-thinking evaluation strategies, companies can better align their workforce with their strategic objectives, ultimately leading to sustained success and growth in a rapidly changing business environment.

Ключові слова: оцінка ефективності, гейміфікація, цифрові технології, розвиток навичок, управління продуктивністю.

Key words: performance evaluation, gamification, digital technologies, skill development, performance management.

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

В умовах швидкоплинних змін на ринку праці та зростання конкуренції серед компаній, ефективність працівників стала ключовим фактором успіху будь-якої організації [1]. Традиційні методи оцінки продуктивності працівників, такі як щорічні атестації та KPI, вже не задовольняють вимоги сучасного бізнесу [2]. З розвитком технологій та нових підходів до управління персоналом, з'явилися інноваційні методи оцінки, які сприяють підвищенню мотивації та продуктивності працівників. Одним з таких методів є гейміфікація, яка поступово стає популярною в корпоративному середовищі.

Оцінка ефективності працівників є однією з центральних задач менеджменту, що має безпосередній вплив на продуктивність організації, її конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Традиційні методи оцінки, такі як атестації, KPI та метод 360 градусів, залишаються широко використовуваними, проте їх ефек-

тивність все більше піддається сумніву в умовах сучасного бізнес-середовища. Вони часто не враховують зміни в характері роботи, викликані цифровізацією, глобалізацією, а також зміною очікувань та потреб працівників.

Зростання важливості гнучкості, швидкості адаптації до змін та інновацій вимагає нових підходів до управління персоналом і, зокрема, до оцінки його ефективності [3]. Однією з ключових проблем є пошук таких методів оцінки, які б не лише відображали фактичну продуктивність працівників, але й стимулювали їх до постійного розвитку, підвищували мотивацію та залученість до процесів компанії. Це питання набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням ролі творчих, когнітивних і соціальних навичок, які важко піддаються традиційним методам оцінки.

Розв'язання проблеми оцінки ефективності працівників має вагоме значення як з наукової, так і з практичної точки зору. З наукового боку, пошук та розробка нових теоретичних підходів до оцінки ефективності є важливим завданням, яке вимагає міждисциплінарно-

го підходу, адже охоплює питання психології, соціології, економіки та менеджменту. Інтеграція сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних та гейміфікація, у процеси оцінки працівників потребує створення нових методологій, що дозволять більш точно й об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника.

З практичної точки зору, впровадження цих нових підходів допоможе організаціям підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів та покращити корпоративну культуру. Використання гейміфікації може стати ефективним інструментом для підвищення мотивації працівників, що особливо важливо в умовах, коли вони очікують від роботи не лише матеріальних винагород, але й емоційного задоволення та можливостей для самореалізації. Такі підходи сприятимуть розвитку інноваційного потенціалу компаній, що є критично необхідним для досягнення довгострокового успіху в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку. Отже, дослідження та вирішення проблеми ефективної оцінки продуктивності працівників на основі сучасних підходів, зокрема через впровадження гейміфікації, має велике значення як для теорії та практики менеджменту, так і для загальної ефективності організацій у сучасній економіці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних досліджень і публікацій у сфері оцінки ефективності працівників вказує на кілька ключових трендів, що відображають еволюцію підходів до цього процесу.

1. Перехід від традиційних оцінок до безперервного зворотного зв'язку. Один з головних трендів у сучасних дослідженнях полягає у відході від традиційних щорічних атестацій на користь безперервного зворотного зв'язку та регулярних коротких оцінок. Дослідники [4; 5] наголошують, що такий підхід дозволяє оперативніше реагувати на проблеми, що виникають, і сприяє більш ефективному розвитку співробітників. Це знижує рівень стресу серед працівників та забезпечує більш адаптивний і динамічний процес управління продуктивністю.

2. Фокус на розвитку навичок і компетенцій замість суворой оцінки результатів. Сучасні публікації [6; 7] підкреслюють важливість зміщення акценту з оцінки кінцевих результатів на розвиток навичок і компетенцій працівників. Це відповідає потребі в довгостроковому розвитку персоналу та забезпеченні їх здатності ефективно адаптуватися до змін. Такий підхід підтримує культуру навчання в організації та сприяє підвищенню мотивації працівників до постійного професійного зростання.

3. Впровадження цифрових технологій і гейміфікації. Використання цифрових платформ для збору даних про продуктивність та впровадження елементів гейміфікації стає все більш популярним. Дослідження [8; 9] показують, що гейміфікація стимулює працівників до більш активної участі в робочих процесах, підвищує їхню мотивацію та залученість. Крім того, цифрові технології дозволяють отримувати більш об'єктивні дані про ефективність, що мінімізує ризики суб'єктивної оцінки.

4. Індивідуалізація підходів до оцінки продуктивності. Ще одним помітним трендом є індивідуалізація підходів до оцінки ефективності. Сучасні дослідження [1; 10; 11] підкреслюють важливість адаптації методів оцінки до потреб і особливостей окремих працівників або команд. Це може включати врахування різних стилів роботи, рівня досвіду та специфіки завдань. Індивідуалізація дозволяє забезпечити більш справедливий та ефективний процес оцінки, що сприяє підвищенню задоволеності працівників.

Ці тренди відображають сучасні підходи до управління продуктивністю в організаціях і вказують на необхідність комплексного, адаптивного та технологічно підтримуваного підходу до оцінки ефективності працівників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль статті полягає в аналізі еволюції підходів до оцінки ефективності працівників, від традиційних методів до впровадження сучасних інноваційних інструментів, таких як гейміфікація та цифрові технології. Завданням статті є виявлення основних тенденцій у цій сфері, визначення переваг і викликів кожного підходу, а також надання рекомендацій щодо оптимізації процесу оцінки продуктивності для підвищення мотивації, залученості та професійного розвитку працівників в умовах сучасного бізнес-середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінка ефективності працівників є критично важливим елементом управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність організації, мотивацію співробітників та загальну корпоративну культуру. Протягом останніх десятиліть підходи до оцінки ефективності зазнали значних змін, що відображають розвиток технологій, зміни у бізнес-середовищі та нові потреби працівників.

а) Традиційні методи оцінки. Традиційно процес оцінки ефективності базувався на періодичних атестаціях, використанні ключових показників ефективності (KPI) та методі 360 градусів. Ці методи мають певні переваги, такі як структурованість і відносна простота впровадження. Однак, їх головними недоліками є суб'єктивність оцінки, фокус на минулих результатах, а також недостатня гнучкість, що обмежує можливості швидкого реагування на зміни.

б) Перехід до безперервного зворотного зв'язку. У відповідь на виклики традиційних методів, у багатьох організаціях почали впроваджуватися системи безперервного зворотного зв'язку. Такий підхід передбачає регулярні, часто щотижневі або щомісячні, обговорення результатів праці між працівниками та керівниками. Це дозволяє оперативно вирішувати проблеми, покращувати комунікацію в команді та підвищувати загальну залученість працівників. Крім того, безперервний зворотний зв'язок сприяє розвитку культури постійного навчання та вдосконалення, що є важливим для довгострокового успіху організації.

в) Орієнтація на розвиток навичок та компетенцій. Замість того, щоб лише оцінювати досягнуті результа-

ти, сучасні методи оцінки все більше орієнтуються на розвиток навичок та компетенцій працівників. Це відображає зміну акценту з короткострокових показників на довгострокове зростання та розвиток персоналу. Такий підхід включає проведення регулярних коучингових сесій, менторства та програм розвитку, які допомагають працівникам розвивати необхідні для роботи компетенції та пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі.

г) Інтеграція цифрових технологій та гейміфікації. Однією з найсучасніших тенденцій є впровадження цифрових платформ та гейміфікації у процеси оцінки ефективності. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати збір даних, робити оцінку більш об'єктивною та надавати зворотний зв'язок у реальному часі. Гейміфікація, в свою чергу, залучає працівників через використання ігрових механік, таких як бали, рейтинги, значки та нагороди. Це створює конкурентне середовище, підвищує мотивацію та стимулює досягнення більш високих результатів.

Впровадження безперервного зворотного зв'язку, орієнтація на розвиток навичок та використання цифрових технологій і гейміфікації мають свої переваги та виклики (рис. 1).

Таким чином, щоб максимально використати переваги сучасних підходів і мінімізувати їх недоліки, запропонуємо наступні рекомендації (табл. 1).

Впровадження цих рекомендацій дозволить організаціям підвищити ефективність своїх працівників, сприяти їхньому професійному зростанню та зміцнити позиції на ринку в умовах сучасної економіки.

Сучасні підходи до оцінки ефективності працівників мають кілька важливих переваг. По-перше, вони підвищують залученість і мотивацію працівників. Регулярний і персоналізований зворотний зв'язок, що характерний для сучасних методів, сприяє більш високому рівню залученості працівників до робочих процесів. Гейміфікація, зокрема, стимулює активність і бажання досягати кращих результатів через використання ігрових механік, таких як нагороди, рейтинги та бали.

По-друге, ці підходи забезпечують більшу гнучкість та адаптивність. Безперервний зворотний зв'язок та цифрові технології дозволяють оперативно реагувати на зміни та виклики, що дає можливість організаціям швидше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі і вносити коригування в стратегії управління персоналом у реальному часі.

По-третє, сучасні методи сприяють розвитку навичок та компетенцій працівників, що є критичним для їхнього довгострокового професійного зростання. Орієнтація на розвиток компетенцій підтримує культуру навчання в організації, забезпечуючи підвищення продуктивності та підготовку працівників до майбутніх викликів.

Таблиця 1. Рекомендації щодо оптимізації процесу оцінки ефективності

Рекомендація	Зміст
Інтегрувати цифрові платформи поступово	Починаючи з автоматизації найважливіших процесів, організації можуть поступово збільшувати рівень технологічної інтеграції, забезпечуючи належне навчання персоналу.
Балансувати гейміфікацію з командною роботою	Гейміфікаційні елементи слід поєднувати з ініціативами, що сприяють командній роботі, для уникнення надмірної конкуренції.
Фокусуватися на індивідуальних потребах працівників	Системи оцінки повинні враховувати індивідуальні потреби та стилі роботи працівників, щоб забезпечити справедливую оцінку і сприяти розвитку кожного співробітника.

Джерело: побудовано на основі [2; 6; 8; 10].

Нарешті, використання цифрових платформ підвищує об'єктивність оцінки працівників. Автоматизація процесів збору і аналізу даних знижує ризик суб'єктивності, що забезпечує точність і справедливість оцінок та сприяє прийняттю більш об'єктивних управлінських рішень. Ці переваги допомагають організаціям ефективніше керувати продуктивністю, створювати сприятливі умови для професійного розвитку співробітників і, таким чином, забезпечувати довгостроковий успіх компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасні підходи до оцінки ефективності працівників демонструють значний потенціал для покращення управління персоналом у компаніях різних масштабів. Перехід від традиційних методів до інноваційних, таких як безперервний зворотний зв'язок, орієнтація на розвиток навичок та впровадження цифрових технологій і гейміфікації, дозволяє організаціям підвищити залу-

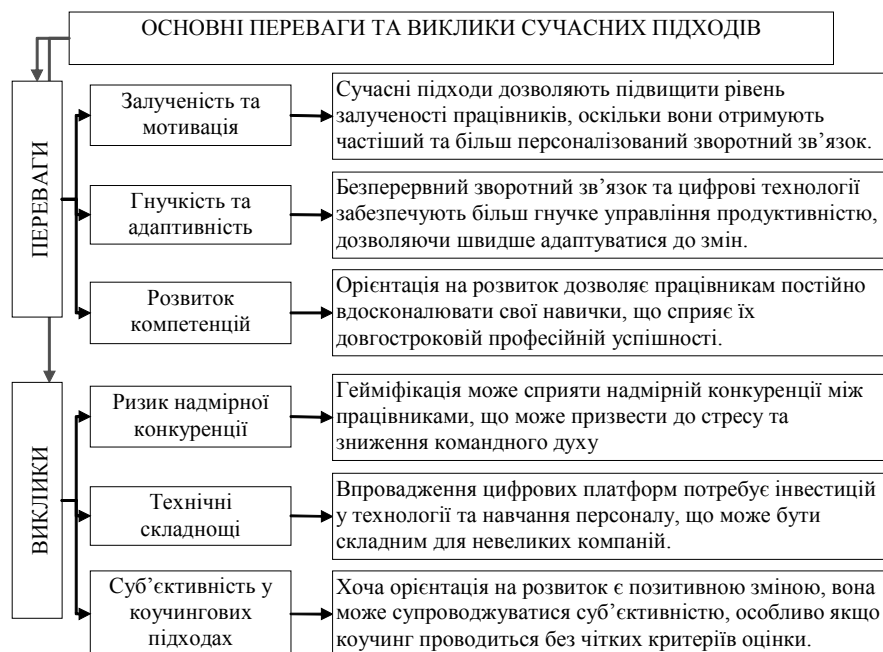


Рис. 1. Основні переваги та виклики сучасних підходів до оцінки ефективності працівників

Джерело: складено авторами на основі [1; 3; 10; 11].

ченість і мотивацію співробітників, забезпечити гнучкість та адаптивність процесу оцінки, а також сприяти довгостроковому професійному зростанню працівників. Водночас, підвищується об'єктивність і точність оцінок, що створює передумови для прийняття більш справедливих і обґрунтованих управлінських рішень.

Однак, впровадження цих підходів потребує ретельного планування та адаптації до специфіки кожної організації. Важливо враховувати потенційні виклики, такі як ризик надмірної конкуренції, технічні складнощі та необхідність підтримки балансу між індивідуальними потребами працівників та загальними цілями організації.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають розробку нових методів та інструментів оцінки ефективності, які будуть ще більш інтегровані з цифровими технологіями, такими як штучний інтелект та аналіз великих даних. Також важливим напрямом є вивчення впливу гейміфікації на довгострокову мотивацію та продуктивність працівників, а також розвиток підходів, які дозволять гармонійно поєднувати індивідуальні та командні інтереси в процесі оцінки ефективності.

Подальші розвідки також можуть бути спрямовані на дослідження адаптації сучасних методів оцінки ефективності в різних культурних та організаційних контекстах, що дозволить знайти оптимальні рішення для компаній з різними потребами та умовами. Такий підхід сприятиме створенню більш ефективних та справедливих систем управління персоналом, що в кінцевому рахунку підвищить конкурентоспроможність і стійкість організацій на глобальному ринку.

Література:

1. Malynovska Y., Bashynska I., Cichon D., Malynovsky Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022. 15(13):4701.
2. Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я., Жежуха В. Й. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 89—92.
3. Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bielialov T., Jarvis M., Kovalska K., Saiensus M. Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (2). 558.
4. Омельченко О. Еволюція фандрайзингу в соціальній роботі: від традиційних методів до сучасних стратегій. *Ввічливість. Humanitas*. 2024. № 2. С. 103—109.
5. Крикун О. О., Медяник Ю. Г. Вибір менеджером електронних інструментів для створення ефективної системи тайм-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11.
6. Братко М. Талант-менеджмент як інноваційна стратегія корпоративного навчання і розвитку персоналу освітньої організації. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2024. № 41 (1). С. 6—12.
7. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.

8. Цуранова О., Татаринцева Ю., Бившева Т., Погода О., Пушкар О. Методичні рекомендації щодо впровадження технології гейміфікації в дистанційній освіті. *Acta Paedagogica Volyniensis*. 2022. № 4. С. 159—164.

9. Ткаченко О. Гейміфікація освіти: формальний і неформальний простір. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2015. № 11. С. 303—309.

10. Балуєва О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30—36.

11. Швед В.В. Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 70—73.

References:

1. Malynovska, Y., Bashynska, I., Cichon, D., Malynovsky, Y. and Sala, D. (2022), "Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company", *Energies*, vol. 15(13):4701.
2. Malynovska, Y. B., Petryshyn, N. Y. and Zhezhukha, V. Y. (2018), "Indicators of activation of employees' activity of the communication system in the context of reengineering of enterprises' information flows", *Intellect XXI*, vol. 1, pp. 89—92.
3. Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko, N., Bielialov, T., Jarvis, M., Kovalska, K. and Saiensus M. (2024), "Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities", *Sustainability*, vol. 16 (2), no. 558.
4. Omelchenko, O. (2024), "The evolution of fundraising in social work: from traditional methods to modern strategies", *Politeness. Humanitas*, vol. 2, pp. 103—109.
5. Krykun, O.O. and Medyanyk, Y.H. (2024), "A manager's choice of electronic tools to create an effective time management system", *Problems of modern transformations. Series: economics and management*, vol.11.
6. Bratko, M. (2024), "Talent management as an innovative strategy of corporate training and staff development in an educational organization", *Pedagogical education: Theory and practice. Psychology. Pedagogy*, vol. 41 (1), pp. 6—12.
7. Shevchenko, I., Kubits'kyi, S. and Kubits'kyi, Y. (2024), "The impact of effective management of personnel development on the competitiveness of the enterprise", *Economy and society*, vol. 62.
8. Tsuranova, O., Tatyantseva, Y., Byvsheva, T., Pohoda, O. and Pushkar, O. (2022), "Guidelines for implementing gamification technology in distance education", *Acta Paedagogica Volyniensis*, vol. 4, pp. 159—164.
9. Tkachenko, O. (2015), "Gamification of Education: Formal and Informal Space", *Topical issues of the humanities*, vol. 11, pp. 303—309.
10. Baluyeva, O.V. and Snopenko, H.V. (2021), "Methods of personnel efficiency assessment: evolution under the influence of technology development", *Investments: practice and experience*, vol. 21, pp. 30—36.
11. Shved, V.V. and Khidirov, D.S. (2023), "The Essence and Principles of Personnel Assessment Methodology", *Podolsky Scientific Herald*, vol. 3 (27), pp. 70—73.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.