

[https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34\(63\)-198-215](https://doi.org/10.58442/3041-1831-2025-34(63)-198-215)
УДК 004-051:005.336.2:005.585

Олейко Максим Олегович,

аспірант кафедри освіти дорослих та цифрових технологій
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0009-0006-5749-9318>
maksymoleiko@uem.edu.ua

ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ІТ-ФАХІВЦІВ ЗА МЕТОДОМ 360°: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ

Анотація. У статті розглядаються концептуальні засади та практичні аспекти оцінювання професійних компетенцій фахівців ІТ-сфери за методом 360°. Зазначено, що стрімкий розвиток цифрових технологій і зростання вимог до якості ІТ-послуг зумовлюють необхідність удосконалення підходів щодо оцінювання персоналу, орієнтованих не лише на технічні знання, а й на різні поведінкові, комунікативні та управлінські компетенції ІТ-фахівця. Метод 360° розглянуто як інструмент комплексного збору зворотного зв'язку від керівників, колег та замовників, що забезпечує багатовимірну оцінку наявних професійних навичок спеціалістів. У роботі обґрунтовано доцільність процесу застосування даного методу в ІТ-компаніях для формування об'єктивного уявлення про сильні сторони та зони для розвитку персоналу. Запропонована модель оцінювання, яка враховує специфіку ІТ-галузі, зокрема роль командної взаємодії, гнучкість мислення, здатність до самонавчання та інноваційного підходу до вирішення завдань. Представлено етапи проведення оцінювання за методом 360°, критерії добору оцінювачів, розробку анкет та алгоритм аналізу результатів. Особливу увагу приділено етичним аспектам і забезпеченню конфіденційності даних. За результатами дослідження визначено переваги впровадження методу 360° у системі управління персоналом ІТ-компаній, серед яких – підвищення точності оцінювання, розвиток культури зворотного зв'язку та підтримка професійного зростання фахівців. Отримані результати можуть бути використані керівниками HR-підрозділів, фахівцями з управління персоналом та дослідниками за напрямом професійного розвитку кадрів для побудови ефективних систем оцінювання

компетенцій в ІТ-сфері.

Ключові слова: професійні компетенції; метод 360°; ІТ-фахівці; оцінювання персоналу; управління персоналом; розвиток компетенцій.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. У сучасних умовах швидкої цифровізації та постійного оновлення технологій ІТ-сектор висуваєш підвищені вимоги не лише до технічної експертизи фахівців, але й до їхніх поведінкових, комунікативних та управлінських компетенцій. Діяльність у сфері інформаційних технологій дедалі більше залежить саме від здатності спеціаліста адаптуватися до змін, працювати в команді, налагоджувати процес взаємодії із замовниками, приймати обґрунтовані й високоефективні рішення в умовах невизначеності та демонструвати лідерські якості. Водночас вже існуючі традиційні підходи до оцінювання персоналу, що базуються виключно на оцінці з боку керівника, не забезпечують повного уявлення про професійну ефективність працівника та не враховують його взаємодію в командному та міжособистісному контекстах, що породжує потребу у впровадженні нових інноваційних методів оцінювання, здатних відображати багатовимірність всіх компетенцій ІТ-фахівців. Одним із таких інструментів сьогодні є метод 360°, який забезпечує комплексний збір зворотного зв'язку від різних учасників професійного середовища – керівників, колег і замовників, а також дає змогу сформувати об'єктивніше уявлення про сильні сторони й напрями розвитку ІТ-спеціаліста. Дослідження підтверджують, що використання системи 360° feedback у ІТ-компаніях позитивно впливає на підвищення ефективності праці, розвиток кар'єри та вдосконалення професійних компетенцій працівників [6], [12].

Багатоджерельний зворотний зв'язок (multisource feedback, MSF) або метод 360° – це сучасний інструмент формувального оцінювання професійної активності працівників. Його сутність полягає у зборі необхідних даних про спостережувану поведінку людини на робочому місці від різних учасників її професійного середовища. Збір інформації по спеціалісту проводиться за допомогою спеціально розроблених анкет, після чого агрегується з метою забезпечення анонімності та конфіденційності. Узагальнені результати, що доповнюються самооцінкою працівника (за потреби), надаються у вигляді структурованого звіту. Отримавши ці дані, працівник спільно з консультантом або наставником аналізує результати, визначає свої сильні сторони, напрями розвитку та формує індивідуальний

план професійного вдосконалення. Такий підхід сприяє не лише підвищенню об'єктивності оцінювання, а й стимулює самоусвідомлення, відповідальність і безперервне професійне зростання [9].

Дослідження показують, що самооцінка працівника не завжди може співпадати з оцінками інших сторін, що утворює розрив між самосприйняттям і зовнішнім сприйняттям [1]. Також існує недостатня адаптація методу 360° до специфіки ІТ-сфери: віддалена робота, швидка зміна технологій, потреба у високому рівні самоорганізації та навчанні у процесі роботи. Такі ситуації вимагають специфічних моделей компетенцій, враховуючи різні поведінкові аспекти, командну динаміку та вміння працювати в віртуальних та гібридних командах [8].

Таким чином, проблема, якій присвячено дане дослідження, полягає у відсутності узгодженої методології, яка б враховувала всі релевантні джерела оцінок для ІТ-фахівців, та в недостатній адаптації методу 360° до умов ІТ-середовища. Все це створює наукове та практичне значення: розробити нову концептуальну модель оцінювання професійних компетенцій ІТ-фахівців за методом 360°, яка б враховувала особливості сфери, забезпечувала валідність, надійність і багатовимірну оцінку від різних стейкхолдерів.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. У сучасних працях спостерігається значне збільшення уваги до впливу методу 360° на продуктивність працівників технологічних компаній. Наприклад, дослідження технологічних компаній в Індонезії показало, що впровадження даного методу позитивно корелює з покращенням результатів праці та професійним зростанням працівників, підкреслюючи роль інструменту як засобу розвитку кар'єри та підвищення залученості персоналу [5].

Дослідник Max van Es пропонує концептуальну рамку, яка аналізує витрати й вигоди (cost/benefit) від проведення циклів оцінювання за методом 360°. Виявлено, що хоча оцінювання має значні переваги, такі як підвищення комунікації, усвідомлення сильних/слабких сторін, а також узгодженості цілей працівника з організаційними цілями, існують також обмеження у розрізі упредження оцінювачів, недостатнє навчання чи відсутність чітко визначених цілей. Автор підкреслює, що частоту проведення таких оцінювань доцільно підбирати з урахуванням витрат, зокрема часових ресурсів [14].

Francisco-Javier Granados-Ortiz та його колеги презентували результати дослідження, що зосереджене на конструюванні валідованих анкет/опитувань для методу 360°. Наприклад, одне з досліджень проводилося ними серед студентів інженерних спеціальностей через підтверджувальний факторний аналіз, щоб перевірити адекватність інструменту оцінювання студентів через реєр-оцінювання, самооцінку та оцінки викладачів. Результати показали, що студенти позитивно сприймають методологію, визначаючи об'єктивність всіх критеріїв та анкети [4].

Fatma Meawad зазначає, що у контексті ІТ-команд на сьогоднішній день все частіше застосовуються автоматизовані інструменти для оцінювання рівня продуктивності, які інтегрують кількісні метрики (коміти, активність, код-рев'ю, комунікація) з якісним зворотним зв'язком від менеджерів і колег. У дослідженні представлено створення «автоматизованих панелей метрик» для ІТ-спеціалістів, що дозволяють оцінювачам і керівникам мати безперервний огляд продуктивності розробників у динамічних командах, з урахуванням всіх джерел даних та їх агрегації [13].

J. Lockyer у своїх працях наголошує на доцільності щодо врахування індивідуальні відмінності серед ІТ-фахівців. Одне з досліджень науковців проходило в промисловому ІТ-проекті (software engineering team) протягом кількох місяців, де ними аналізувалися дані щодо комітів, емоційних сигналів та комунікації, поряд із самооцінкою працівників та індивідуальними особливостями. Результати показали, що саме індивідуальні особливості дуже обмежують можливість точно передбачати продуктивність або добробут лише на підставі технічних метрик. У висновку вченими було зазначено, що слід комбінувати кількісні дані з якісним зворотним зв'язком у процесі оцінювання за методом 360° [11].

Узагальнюючи результати останніх наукових досліджень і публікацій, можна констатувати, що метод 360° в ІТ-сфері поступово трансформується з традиційного інструменту оцінювання у комплексну систему розвитку різних професійних компетенцій, побудовану на поєднанні якісного та кількісного аналізу діяльності ІТ-фахівців. Його ефективність підтверджується в контексті корпоративного управління продуктивністю праці працівників, так і в процесі навчання майбутніх ІТ-спеціалістів. Впровадження даного методу у роботу ІТ-компаній сприяє підвищенню мотивації, покращенню комунікації і точнішому визначенню зон професійного розвитку. Водночас, дослідники наголошують на важливості дотримання етичних принципів, навчання оцінювачів, а також врахування індивідуальних особливостей ІТ-фахівців, що здатне забезпечити

об'єктивність і достовірність результатів оцінювання. Саме тому метод 360° є перспективним інструментом для формування культури зворотного зв'язку, розвитку людського капіталу та підвищення ефективності ІТ-спеціалістів.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета дослідження – обґрунтувати концептуальні засади та розробити модель оцінювання професійних компетенцій ІТ-фахівців за методом 360°, адаптованим до специфіки ІТ-сфери.

Завдання дослідження – визначити теоретико-методичні основи, етапи впровадження та практичні інструменти за методом 360° для комплексного оцінювання й розвитку професійних компетенцій ІТ-фахівців.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Метод 360° за своєю сутністю є формувальною системою оцінювання, що поєднує самооцінку працівника з оцінками різних стейкхолдерів, таких як керівники, колеги, підлеглі, клієнти, партнери, для отримання багатовимірної картини професійної поведінки. Саме така мультиперспективність дозволяє зменшити ризики односторонніх висновків, оскільки кожне джерело дає власну інформацію про спостережувану поведінку в різних робочих контекстах. Науковці досить часто визначають метод 360° не лише як інструмент з метою оцінки адміністративних рішень, а як механізм розвитку – джерело зворотного зв'язку, що запускає навчальний процес і мотивацію до змін. Важливо, щоб процес був організований як строго конфіденційний, гарно структурований і постійно супроводжувався підтримкою наставників, адже лише за таких умов зворотний зв'язок трансформується у реальні зміни поведінки [10].

Ефективність методу 360° значною мірою залежить від якості самого інструменту – валідності та надійності опитувальників, чіткості поведінкових індикаторів і адекватності вибору оцінювачів. Сучасні праці підкреслюють потребу в поведінково-орієнтованих рубриках, які перетворюють абстрактні компетенції на конкретні дії, що дозволяє знизити суб'єктивність і підвищити міжоцінювальну узгодженість. Методологічно рекомендовані процедури для оцінки включають в себе факторний аналіз для підтвердження конструкцій, тестування внутрішньої узгодженості та аналіз гендерно/рольових різниць у відповідях, щоб виявляти систематичні упередження. Також важливим є врахування як якісних, так і кількісних даних при агрегуванні результатів, адже саме

комбінований підхід підвищує інформативність висновків [7].

Однією з ключових проблем методу 360°, на думку науковців, є саме упередження оцінювачів і неоднорідність їхніх суджень. Саме тому в останніх працях учені пропонують алгоритми консенсусного агрегування і методи, що зменшують вплив крайніх оцінок. Теоретичні моделі включають застосування нечіткої логіки, вагових схем з урахуванням довіри до оцінювача, а також процедур зворотного обговорення між групою оцінювачів для досягнення більш згладженого й узгодженого висновку. На практиці це означає, що метод 360° перестає бути простим «середнім» оцінок і перетворюється на процес, де вся інформація обробляється лише з урахуванням якості і сумісності джерел. Теоретична імплементація таких підходів підвищує достовірність результатів і зменшує всі конфліктні інтерпретації, при цьому зберігаючи формувальний потенціал даного інструмента [3].

У науковій літературі зростає також інтерес до інтеграції традиційного методу 360° з цифровими інструментами й кількісними метриками, що є дуже характерними для IT-сфери (коміти, код-рев'ю, активність в системі контролю версій, показники участі в обговореннях). Теорія такої інтеграції будується на припущенні, що кількісні дані відображають операційну продуктивність, тоді як MSF дає контекст поведінки й командної взаємодії. Разом вони утворюють синергетичну модель для оцінювання. Важливою з теоретичної точки зору є проблема калібровки різнорідних джерел: як поєднати часові, якісні й кількісні дані в єдиному звіті так, щоб кожне джерело зберігало свій внесок у загальну інтерпретацію. Вже адаптовані теоретичні моделі підкреслюють необхідність візуалізації, персоналізованих дашбордів, а також інтерактивних звітів, що дозволяють фахівцям і менеджерам ефективно працювати з результатами [2].

При проведенні оцінювання за методом 360° науковці все більше радять застосовувати принцип індивідуалізації при інтерпретації результатів: люди відрізняються у стилях навчання, чутливості до зворотного зв'язку, а також в готовності впроваджувати зміни, тому універсальні рекомендації досить рідко виявляються ефективними. У сучасних дослідженнях акцентується на тому, що слід використовувати механізми адаптації (диференційовані плани для розвитку та психологічні особливості), а також процедури супроводу (коучінг, фасилітація), які трансформують отримані дані в персоналізовані інтервенції. Окремим аспектом є етика проведення: гарантії конфіденційності, прозорості процедури, інформованої згоди оцінювачів і оцінюваних, а також

запобігання використанню результатів за методом 360° виключно для санкційних рішень. Дослідники радять закладати такі етичні принципи на стадії проектування системи, адже тільки баланс між науковою строгістю та етичністю забезпечує прийняття результатів і реальні зміни поведінки [11].

Узагальнюючи результати огляду теоретичних засад щодо використання методу 360° слід зазначити, що цей підхід сьогодні розглядається з точки зору комплексної системи розвитку професійних компетенцій, яка поєднує в собі елементи оцінювання, навчання та самоусвідомлення. Ефективність даного методу ґрунтується не лише на кількості зібраних оцінок, а передусім на їхній структурованості, валідності, а також правильній інтерпретації з урахуванням психологічних, організаційних і контекстуальних чинників. Сучасні науковці підкреслюють важливість багатоджерельності, інтеграції кількісних і якісних даних та використання інноваційних цифрових інструментів для глибшого аналізу компетенцій, що особливо актуально для ІТ-сфери. Водночас, значну роль відіграють етичні аспекти, довіра між учасниками процесу й культура відкритого зворотного зв'язку, без яких 360° не виконує своєї розвивальної функції. Саме тому MSF у сучасному науковому дискурсі виступає не лише як технологія оцінювання персоналу, але й як стратегічний інструмент процесу управління людським потенціалом, що сприяє формуванню сильної культури професійного зростання, взаємоповаги та ефективної командної взаємодії в організаціях.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для вирішення поставленої мети використано такі методи наукового дослідження:

Вибірка. Дослідження проведено на базі ІТ-компанії, у якій працює 28 осіб, що займають різноманітні посади – від розробників і тестувальників до менеджерів проєктів та аналітиків. Для участі в оцінюванні за методом 360° було залучено всіх співробітників компанії, включаючи керівників команд, колег по відділах, підлеглих і клієнтів. Кожен учасник одночасно виступав як оцінювач і як оцінювана особа, що забезпечувало взаємний і багатосторонній характер збору даних.

Інструмент. Для проведення оцінювання було розроблено анкету з 48 тверджень, згрупованих у чотири блоки компетенцій:

- 1) технічні компетенції (hard skills) – володіння технологіями, якість виконання завдань, дотримання термінів;
- 2) поведінкові компетенції (soft skills) – комунікація, командна

взаємодія та адаптивність;

3) управлінські компетенції – планування, делегування повноважень, прийняття рішень;

4) особистісний розвиток – самооцінка, ініціативність, прагнення до навчання.

Анкета для опитування складалася з тверджень, що оцінювалися за п'ятибальною шкалою (від «повністю не згоден» до «повністю згоден»). Для забезпечення анонімності результати агрегувалися автоматично через онлайн-платформу оцінювання.

Процедура. Процес оцінювання складався з трьох етапів:

- підготовчий етап – роз'яснення мети оцінювання, ознайомлення з етичними принципами, інструктаж оцінювачів щодо критеріїв і важливості об'єктивності;
- основний етап – заповнення анкет оцінювачами (керівники, колеги, підлеглі, клієнти) та самооцінка працівників;
- аналітико-зворотний етап – обробка даних, формування звітів та проведення зустрічей для надання зворотного зв'язку.

Оцінювання результатів. Для кожного з учасників оцінювання було розраховано середній бал за кожним блоком компетенцій, після чого також було здійснено порівняння між самооцінкою та зовнішніми оцінками. Всі розбіжності інтерпретувалися як індикатори рівня самоусвідомлення фахівця та потенційних зон розвитку. За підсумковим середнім балом формувався рівень компетентності: базовий (Junior), проміжний (Middle) або високий (Senior).

Зворотний зв'язок. Результати оцінювання обговорювалися під час індивідуальних сесій працівника з його безпосереднім керівником або HR-фахівцем. У ході зустрічі аналізувалися ключові сильні сторони, зони для вдосконалення та розроблявся персональний план розвитку IT-фахівців. За потреби працівник отримував рекомендації щодо професійного навчання або менторської підтримки.

Методи аналізу:

- кількісний аналіз – розрахунок середніх значень, стандартних відхилень і кореляцій між групами оцінювачів для перевірки узгодженості;
- якісний аналіз – контент-аналіз коментарів оцінювачів, аналіз сприйняття процедури учасниками та визначення факторів, що впливають на точність оцінювання.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Кожен ІТ-фахівець компанії проходив оцінювання за методом 360° індивідуально. Перед початком усім фахівцям було детально пояснено мету дослідження – виявлення сильних і слабких сторін професійних компетенцій для формування персональних планів розвитку. Також було надано інструкції щодо заповнення анкет і наголошено на дотриманні повної конфіденційності. Результати були доступні лише самому працівникові та його безпосередньому тімліді, тоді як для аналізу дані знеособлювалися. Оцінювання здійснювалося онлайн через корпоративну HR-платформу ІТ-компанії, що забезпечувало зручність і виключало вплив сторонніх осіб на результати. Після завершення процедури кожен працівник отримав індивідуальний звіт із розподілом оцінок за групами оцінювачів – керівників, колег, підлеглих і клієнтів.

Використаний у дослідженні опитувальник методу 360° був спеціально адаптований під ІТ-сферу та містив 48 тверджень, розподілених за чотирма блоками компетенцій: технічний (hard skills), комунікативні, управлінські (leadership & coordination) та особистісно-поведінкові (soft skills). Кожне твердження оцінювалося за 5-бальною шкалою Лайкерта – від 1 («потребує розвитку») до 5 («є його сильною стороною»). Питання були сформульовані у суто поведінковій формі, що дозволяло оцінювати не абстрактні якості, а спостережувані дії працівника, наприклад: «Здатний своєчасно інформувати команду про зміни у проєкті» або «Активно ділиться знаннями з колегами». До анкети також входили відкриті запитання, які давали змогу оцінювачам залишати розгорнуті коментарі щодо сильних сторін і напрямів розвитку фахівця. У результаті все це дозволило доповнити кількісні оцінки якісними спостереженнями, що особливо важливо для розуміння контексту професійної поведінки. Перед запуском оцінювання опитувальник пройшов експертну перевірку з боку HR-фахівців і керівників підрозділів компанії.

Аналіз агрегованих результатів оцінювання показав, що середній рівень відповідності самооцінки зовнішнім оцінкам становив 78 %, що свідчить про високий рівень саморефлексії серед фахівців компанії. Найвищі середні бали спостерігалися у сфері технічних компетенцій (4,4 бали з 5), що демонструє впевнене володіння професійними інструментами та знаннями. Дещо нижчі показники зафіксовано у категоріях комунікації (3,9 бали) та управління часом (3,8 бали), що вказує на потребу подальшого розвитку саме поведінкових і організаційних навичок. При цьому розбіжності між самооцінкою фахівців та зовнішніми оцінками найчастіше стосувалися

аспектів командної взаємодії та відповідальності: працівники були схильні оцінювати свою ефективність дещо вище, ніж це бачать їхні колеги.

Якісний аналіз коментарів серед оцінювачів виявив кілька характерних тенденцій. По-перше, керівники відділів досить часто підкреслювали технічну компетентність працівників, але водночас відзначали нестачу ініціативності у вирішенні нестандартних ситуацій. Колеги по команді частіше робили акцент на командній підтримці, взаємодопомозі та гнучкості роботи, що свідчить про позитивний командний клімат компанії. Підлеглі, у свою чергу, висловлювали прохання щодо чіткішої комунікації від тімлідів і регулярніший фідбек, що вказує на потребу щодо вдосконалення лідерських навичок серед досвідчених спеціалістів.

Порівняння результатів між групами показало, що у працівників із більшим досвідом (Senior) спостерігається дещо вищий рівень узгодженості самооцінки з оцінками колег (розбіжність у межах 5–7 %), тоді як у Junior-спеціалістів ця різниця сягала 15–18 %. Отримані дані свідчать про те, що зі зростанням професійної зрілості працівники краще усвідомлюють свої сильні й слабкі сторони, а отже, здатні ефективніше самостійно планувати власний розвиток.

Інтерпретація результатів проводилася на індивідуальних зворотних сесіях із тімлідами. Під час таких зустрічей обговорювалися отримані оцінки, основні зони для вдосконалення, узгоджувалися конкретні кроки для розвитку компетенцій (наприклад, проходження курсів із командної динаміки, тайм-менеджменту або комунікації з клієнтами). Працівники загалом позитивно сприйняли методику: за результатами опитування після оцінювання 93 % учасників зазначили, що процес допоміг їм краще зрозуміти власні професійні сильні сторони та напрями розвитку.

Загалом результати даного дослідження підтвердили, що метод 360° є ефективним інструментом у контексті ІТ-компанії середнього масштабу. Він не лише дозволяє отримати об'єктивну багатовимірну оцінку компетенцій працівників, а й також сприяє формуванню культури зворотного зв'язку, відкритості та безперервного навчання. Найбільш практичним результатом стало створення персоналізованих планів розвитку для кожного співробітника, що підвищує мотивацію, сприяє кар'єрному зростанню та зменшує ризик професійного вигорання. У подальшій перспективі компанія планує повторне проведення оцінювання щороку для того, щоб мати змогу відстежувати динаміку розвитку професійних компетенцій і підвищити валідність методу в довготривалому вимірі.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Проведення дослідження в ІТ-компанії, що складається з 28 працівників, засвідчило високу ефективність методу 360° для комплексного оцінювання професійних компетенцій фахівців різних рівнів – від Junior до Senior. Аналіз отриманих результатів показав, що середній рівень узгодженості між власною оцінкою фахівця та зовнішніми оцінками становив 78 %, що свідчить про достатньо високий рівень саморефлексії серед його учасників. Найвищі оцінки зафіксовано у сфері технічних компетенцій, тоді як поведінкові навички та управлінські аспекти продемонстрували більший потенціал для розвитку. Виявлені розбіжності у сприйнятті власних умінь і оцінках оцінювачів надали цінну інформацію для формування персоналізованих планів розвитку, а також підвищення ефективності командної взаємодії та розвитку лідерських якостей. Метод 360° повністю підтвердив свою дієвість як інструмент об'єктивного та системного аналізу професійної діяльності ІТ-фахівців.

Наукова новизна дослідження полягає в адаптації методу 360° до умов ІТ-сфери, з урахуванням окремих напрямів технічної, комунікативної та управлінської діяльності фахівців у галузі. У роботі запропоновано структуру анкети, що поєднує поведінкові індикатори з кількісними показниками, що забезпечує більш точне відображення реальної професійної діяльності. Крім того, у дослідженні вперше узгоджено використання самооцінки з оцінками керівників, колег, підлеглих і клієнтів для формування багатовимірної моделі компетентності ІТ-фахівця.

Практична значущість проведеного дослідження полягає у створенні дієвого інструменту для HR-фахівців, тимлідів і керівників проєктів, що дозволяє здійснювати комплексне системне оцінювання наявних компетенцій персоналу. Запропонована модель анкетування, етапи збору й аналізу даних, а також алгоритм формування зворотного зв'язку можуть бути використані для побудови ефективної системи розвитку персоналу в ІТ-компаніях. Результати дослідження дали змогу сформувати індивідуальні плани розвитку кожного працівника, що спрямовані на вдосконалення комунікаційних і управлінських навичок, підвищення мотивації та зниження ризику професійного вигорання. Запропонована методологія може бути інтегрована в систему щорічної оцінки персоналу як інструмент стратегічного управління людськими ресурсами.

Імплементація методу 360° у внутрішні HR-процеси компанії створює передумови з метою формування культури зворотного зв'язку, прозорості та партнерських відносин між керівниками й працівниками. Такий підхід

сприяє розвитку довіри в команді, підвищенню рівня самосвідомості фахівців і їх готовності до процесу безперервного навчання. Систематичне використання методу 360° дасть змогу ІТ-компанії не лише оцінювати поточний рівень компетенцій, а й відстежувати динаміку їх розвитку, визначати потенційних лідерів та ефективніше планувати професійне зростання співробітників. У стратегічній перспективі це забезпечить підвищення рівня продуктивності, конкурентоспроможності ІТ-компанії та її здатності швидко адаптуватися до технологічних змін.

Незважаючи на отримані позитивні результати, дослідження має певні обмеження. По-перше, вибірка охоплювала невелику кількість персоналу в межах ІТ-компанії середнього розміру, що обмежує можливість узагальнення результатів. По-друге, оцінювання проводилося одноразово, тому взагалі не було враховано динаміку змін компетенцій у довготривалому періоді. Також не варто виключати вплив міжособистісних стосунків між оцінювачами та оцінюваними, що може частково впливати на об'єктивність отриманих оцінок. У подальших дослідженнях доцільно розширити вибірку, здійснити повторне оцінювання через певний період часу та доповнити кількісні результати глибинними інтерв'ю для глибшого аналізу поведінкових змін.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Подальші дослідження у сфері застосування методу 360° в ІТ-компаніях мають значний потенціал для розвитку як на теоретичному, так і на практичному рівні. Одним із пріоритетних напрямів є поглиблене вивчення взаємозв'язку між результатами 360°-оцінювання та ключовими показниками ефективності (KPI), зокрема впливу рівня розвитку soft skills на якість управління проектами, командну взаємодію та інноваційну активність, що дозволить сформулювати більш точні моделі для прогнозування продуктивності на основі багатовимірних даних оцінювання, що особливо важливо для гнучких організаційних структур ІТ-компаній.

Перспективним є дослідження інтеграції методу 360° з системами для управління талантами (Talent Management Systems), а також платформами безперервного навчання. Така інтеграція створить можливості для побудови замкненого циклу щодо розвитку компетенцій, у якому результати оцінки автоматично слугуватимуть підґрунтям для формування персоналізованих навчальних траєкторій. У цьому контексті доцільно розробити інтелектуальні модулі рекомендацій, що базуються на повній аналітиці компетенцій і здатні динамічно пропонувати працівникам релевантні курси, тренінги чи менторські програми.

У подальшому уваги потребує також питання впливу організаційної культури на ефективність методу 360°. Зокрема, важливо вивчити, як рівень відкритості до зворотного зв'язку, стиль керівництва та міжособистісний клімат у команді впливають на точність оцінювання і його сприйняття кожним фахівцем. Порівняльний аналіз компаній з різними моделями корпоративної культури може дати нове розуміння того, які умови забезпечують найбільшу результативність і прийнятність оцінювання за методом 360° у середовищі високотехнологічних організацій.

Актуальним напрямом для подальших досліджень є розроблення низки адаптивних інструментів оцінювання для гібридних або віддалених команд, де традиційні підходи з метою збору зворотного зв'язку виявляються дещо менш ефективними. Важливо дослідити, як цифрові платформи для оцінювання за методом 360° можуть підтримувати не лише кількісну об'єктивність, а й етичний аспект – збереження конфіденційності, запобігання упередженням та підвищення довіри між учасниками процесу, що є особливо важливим для мультикультурних команд, які працюють у глобальному ІТ-просторі.

Нарешті, перспективним є напрям міждисциплінарних досліджень, що поєднують метод 360° з елементами психології праці, когнітивної аналітики та поведінкових наук. Залучення таких підходів дозволить не лише суттєво вдосконалити інструментарій оцінювання, але й глибше зрозуміти механізми формування компетенцій, саморефлексії та лідерського потенціалу фахівців у сфері ІТ. Результати досліджень можуть стати підґрунтям для створення нових моделей розвитку персоналу, орієнтованих на стійке професійне зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] B. Craig, K. Hannum, «Research Update: 360-Degree Performance Assessment», *Consulting Psychology Journal*, vol. 58, is. 2, pp. 117–124, 2006. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.2.117>
- [2] O. H. Dalvi Chandra, S. B. Sawant, R. A. Mohite, S. Sambhaji, «360-Degree Feedback as a Tool for Improving Employee Performance», *Journal of Propulsion Technology*, vol. 44, is. 4, pp. 1938–1945, 2023. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/374978873_360Degree_Feedback_as_a_Tool_for_Improving_Employee_Performance
Application date: October 5, 2025.

- [3] C. Fan, J. Wang, Y. Zhu, H. A. Zhang, «A consensus-based 360 degree feedback evaluation method with linguistic distribution assessments», *Mathematics*, vol. 12, is. 12, 2024. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2227-7390/12/12/1883> Application date: October 5, 2025.
- [4] F.-J. Granados-Ortiz, A. I. Gómez-Merin et al., «Design and Assessment of Survey in a 360-Degree Feedback Environment for Student Satisfaction Analysis Applied to Industrial Engineering Degrees in Spain», *Education Sciences*, vol. 2, 2023. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2227-7102/13/2/199> Application date: October 5, 2025
- [5] L. Judijanto, «The Influence of the 360-Degree Feedback System on Employee Performance and Career Development in Technology Companies in Indonesia», *The Eastasouth Management and Business*, vol. 4, is. 1, 2025. Available: https://www.researchgate.net/publication/396334485_The_Influence_of_the_360-Degree_Feedback_System_on_Employee_Performance_and_Career_Development_in_Technology_Companies_in_Indonesia Application date: October 5, 2025.
- [6] T. Hatrati, N. Hikmah, «Employee Performance Assessment of PT. Satria Manunggal Petrolindo Using 360-Degree Feedback Method», *Sinkron*, vol. 7, is. 1, 384–391, 2022. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/360012619_Employee_Performance_Assessment_of_PT_Satria_Manunggal_Petrolindo_Using_360-Degree_Feedback_Method Application date: October 5, 2025.
- [7] E. A. Holm, S. J. Al-Bayati, T. Barfod et al., «Feasibility, quality and validity of narrative multisource feedback in postgraduate training: a mixed-method study», *BMJ Open*, vol. 11, is. 7, 2021. [Online]. Available: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34321296/> Application date: October 5, 2025
- [8] C. K. Y. Hu W Chan, Closing the Evaluation Gap: Developing a Behavior-Oriented Framework for Assessing Virtual Teamwork Competency. *ArXiv Preprint*, 2025. [Online]. Available: <https://arxiv.org/abs/2504.14531> Application date October 5, 2025.
- [9] N. Kumari, «360 Degree Feedback System for Job Performance Assessment for Enhancing Quality of Education at ISM Patna», *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, vol. 3, is. 2, pp. 247–255, 2025. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/389147150_360_Degree_Feedback_System_for_Job_Performance_Assessment_for_Enhancing

[Quality of Education at ISM Patna](#) Application date: October 5, 2025.

- [10] J. Lockyer, J. Sargeant, *Introduction to MCC 360: A multisource feedback initiative. National guidelines*. Canada: Medical Council of Canada, 2017. [Online]. Available: <https://mcc.ca/wp-content/uploads/MCC-360-MSF-Guidelines.pdf> Application date: October 5, 2025.
- [11] J. M. Lockyer, J. Sargeant, «Multisource feedback: an overview of its use and application as a formative assessment», *Canadian Medical Education Journal*, vol. 13, is. 4, pp. 30–35, 2023. [Online]. Available: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36091727/> Application date: October 5, 2025.
- [12] R. Lynton, U. Pareek, *Training for Development*. London, Great Britain : SAGE Publications, 2018.
- [13] F. Meawad, Re-Imagining Performance Reviews: Automated Dashboards for Continuous Visibility of Engineers' Performance. *ArXiv Preprint*, 2021. [Online]. Available: <https://arxiv.org/abs/2103.06245> Application date: October 5, 2025.
- [14] M. Es Van, *The optimal frequency to perform 360-degree feedback: A cost/benefit analysis*. University of Twente, 2022. [Online]. Available: https://essay.utwente.nl/fileshare/file/91270/Van%20Es_BA_BMS.pdf Application date: October 5, 2025.

Матеріал надійшов до редакції 20.10.2025 р.

EVALUATION OF IT SPECIALISTS' PROFESSIONAL COMPETENCIES USING THE 360-DEGREE METHOD: CONCEPTUAL APPROACH AND PRACTICAL APPLICATION

Maksym Oleiko,

Postgraduate Student, of the Department of
Adult Education and Digital Technologies
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0009-0006-5749-9318>
maksymoleiko@uem.edu.ua

Abstract. The article examines the conceptual foundations and practical aspects of assessing the professional competencies of IT specialists using the 360° feedback method. It is noted that the rapid development of digital technologies and the growing demands for the quality of IT services

necessitate the improvement of personnel assessment approaches that focus not only on technical knowledge but also on various behavioral, communication, and managerial competencies of IT professionals. The 360° method is considered as a tool for comprehensive feedback collection from managers, colleagues, and clients, providing a multidimensional evaluation of the specialists' professional skills. The paper substantiates the feasibility of applying this method in IT companies to form an objective understanding of employees' strengths and areas for development. A proposed assessment model takes into account the specifics of the IT industry, particularly the role of teamwork, flexibility of thinking, ability for self-learning, and innovative problem-solving approaches. The stages of the 360° assessment process, criteria for selecting evaluators, questionnaire design, and the algorithm for analyzing results are presented. Special attention is given to ethical aspects and ensuring data confidentiality. Based on the research findings, the advantages of implementing the 360° method in IT personnel management systems are identified, including increased assessment accuracy, the development of a feedback culture, and the promotion of professional growth among specialists. The obtained results can be used by HR managers, personnel management specialists, and researchers in the field of professional development to build effective competency assessment systems in the IT sector.

Keywords: professional competencies; 360° feedback method; IT specialists; personnel assessment; human resource management; competency development.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] B. Craig, K. Hannum, «Research Update: 360-Degree Performance Assessment», Consulting Psychology Journal, vol. 58, is. 2, pp. 117–124, 2006. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.2.117> (in English).
- [2] O. H. Dalvi Chandra, S. B. Sawant, R. A. Mohite, S. Sambhaji, «360-Degree Feedback as a Tool for Improving Employee Performance», Journal of Propulsion Technology, vol. 44, is. 4, pp. 1938–1945, 2023. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/374978873_360Degree_Feedback_as_a_Tool_for_Improving_Employee_Performance
Application date: October 5, 2025 (in English).
- [3] C. Fan, J. Wang, Y. Zhu, H. A. Zhang, «A consensus-based 360 degree feedback evaluation method with linguistic distribution assessments», Mathematics, vol. 12, is. 12, 2024. [Online].

Available: <https://www.mdpi.com/2227-7390/12/12/1883> Application date: October 5, 2025 (in English).

- [4] F.-J. Granados-Ortiz, A. I. Gómez-Merin et al., «Design and Assessment of Survey in a 360-Degree Feedback Environment for Student Satisfaction Analysis Applied to Industrial Engineering Degrees in Spain», *Education Sciences*, vol. 2, 2023. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2227-7102/13/2/199> Application date: October 5, 2025 (in English).
- [5] L. Judijanto, «The Influence of the 360-Degree Feedback System on Employee Performance and Career Development in Technology Companies in Indonesia», *The Eastasouth Management and Business*, vol. 4, is. 1, 2025. Available: https://www.researchgate.net/publication/396334485_The_Influence_of_the_360-Degree_Feedback_System_on_Employee_Performance_and_Career_Development_in_Technology_Companies_in_Indonesia Application date: October 5, 2025 (in English).
- [6] T. Hatrati, N. Hikmah, «Employee Performance Assessment of PT. Satria Manunggal Petrolindo Using 360-Degree Feedback Method», *Sinkron*, vol. 7, is. 1, 384–391, 2022. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/360012619_Employee_Performance_Assessment_of_PTSatria_Manunggal_Petrolindo_Using_360-Degree_Feedback_Method Application date: October 5, 2025. (in English).
- [7] E. A. Holm, S. J. Al-Bayati, T. Barfod et al., «Feasibility, quality and validity of narrative multisource feedback in postgraduate training: a mixed-method study», *BMJ Open*, vol. 11, is. 7, 2021. [Online]. Available: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34321296/> Application date: October 5, 2025 (in English).
- [8] C. K. Y. Hu W Chan, Closing the Evaluation Gap: Developing a Behavior-Oriented Framework for Assessing Virtual Teamwork Competency. *ArXiv Preprint*, 2025. [Online]. Available: <https://arxiv.org/abs/2504.14531> Application date October 5, 2025 (in English).
- [9] N. Kumari, «360 Degree Feedback System for Job Performance Assessment for Enhancing Quality of Education at ISM Patna», *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, vol. 3, is. 2, pp. 247–255, 2025. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/389147150_360_Degree_Feedback_System_for_Job_Performance_Assessment_for_Enhancing_Quality_of_Education_at_ISM_Patna Application date: October 5, 2025 (in English).

- [10] J. Lockyer, J. Sargeant, Introduction to MCC 360: A multisource feedback initiative. National guidelines. Canada: Medical Council of Canada, 2017. [Online]. Available: <https://mcc.ca/wp-content/uploads/MCC-360-MSF-Guidelines.pdf> Application date: October 5, 2025.
- [11] J. M. Lockyer, J. Sargeant, «Multisource feedback: an overview of its use and application as a formative assessment», Canadian Medical Education Journal, vol. 13, is. 4, pp. 30–35, 2023. [Online]. Available: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36091727/> Application date: October 5, 2025 (in English).
- [12] R. Lynton, U. Pareek, Training for Development. London, Great Britain : SAGE Publications, 2018 (in English).
- [13] F. Meawad, Re-Imagining Performance Reviews: Automated Dashboards for Continuous Visibility of Engineers' Performance. ArXiv Preprint, 2021. [Online]. Available: <https://arxiv.org/abs/2103.06245> Application date: October 5, 2025 (in English).
- [14] M. Es Van, The optimal frequency to perform 360-degree feedback: A cost/benefit analysis. University of Twente, 2022. [Online]. Available: [https://essay.utwente.nl/fileshare/file/91270/Van%20Es BA BMS.pdf](https://essay.utwente.nl/fileshare/file/91270/Van%20Es%20BA%20BMS.pdf) Application date: October 5, 2025 (in English).

Retrieved October 20, 2025
Reviewed October 31, 2025
Published November 26, 2025

отримано
рецензовано
опубліковано



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

© Maksym Oleiko, 2025