

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ТЕХНОЛОГІЙ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Методи та підходи до впровадження системи оцінки продуктивності на підприємстві»

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 124 «Системний аналіз»
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми Системний аналіз

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

Володимир Кутишенко

Виконав: здобувач вищої освіти групи САД-41
Володимир Кутишенко

Керівник: ПАТРАКЕСЬ ІГОР
к.т.н., доцент (ПРИЗВИЩЕ, Ім'я)

Рецензент: _____
к.т.н., доцент (ПРИЗВИЩЕ, Ім'я)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Кафедра Інформаційних систем та технологій

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 124 Системний аналіз

Освітньо-професійна програма Системний аналіз

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ІСТ

Каміла Сторчак

« » 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Кутишенко Володимир Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

«Методи та підходи до впровадження системи оцінки продуктивності на підприємстві»

керівник кваліфікаційної роботи Ігор ПАТРАКЕСВ к.т.н., доцент

(ПРІЗВИЩЕ Ім'я, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

від « » 2025 р. №

2. Строк подання кваліфікаційної роботи

15.05.2025 р.

3. **Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:** внутрішня корпоративна інформація компанії Monobank, що охоплює дані про продуктивність працівників (KPI, OKR, операційні метрики), результати внутрішніх оцінювань, фідбек-сесій, дані з HRM-системи (наприклад, кількість виконаних завдань, середня тривалість проєктів, участь у навчаннях). Також використано публічні звіти компанії, нормативно-правові акти, що регулюють оцінювання праці в Україні, та аналітичні матеріали з відкритих джерел для порівняльного аналізу з іншими компаніями.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1 Теоретичні основи оцінки продуктивності персоналу на підприємствах ;

4.2 Аналіз чинної системи оцінювання продуктивності персоналу в Monobank; _____.

4.3 Розробка та впровадження вдосконаленої системи оцінювання з урахуванням KPI ,OKR і цифрових HRM-інструментів. _____

4.4 Економічне обґрунтування ефективності запропонованої моделі та її вплив на результати діяльності підприємства _____

5. Перелік графічного матеріалу: _____ Презентаційний матеріал на слайдах. _____

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва виконання етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Підбір науково-технічної літератури	15.03.2025-18.03.2025	Виконано
2	Написання першого розділу роботи	20.03.2025-28.03.2025	Виконано
3	Написання другого розділу роботим	05.04.2025-16.04.2025	Виконано
4	Написання третього розділу роботи	20.04.2025-24.04.2025	Виконано
5	Написання висновків по роботі	25.04.2025-27.04.2025	Виконано
6	Підготовка демонстраційних матеріалів	01.05.2025-07.05.2025	Виконано
7	Підготовка доповіді	13.05.2025-20.05.2025	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Володимир Кутишенко
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

(підпис)

Ігор ПАТРАКЕСВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота присвячена дослідженню сучасних методів і підходів до оцінювання продуктивності персоналу, а також розробці рекомендацій щодо впровадження ефективної системи оцінювання на підприємстві. Актуальність теми зумовлена зростаючим значенням людського капіталу як стратегічного ресурсу та необхідністю прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі результатів праці працівників.

У теоретичній частині дослідження було визначено сутність оцінювання персоналу, класифіковано основні методи (KPI, OKR, метод 360 градусів, компетентнісний підхід), а також проаналізовано зарубіжний досвід та нормативно-правову базу оцінювання в Україні.

На прикладі цифрового банку Monobank було проведено аналіз поточної системи оцінювання працівників. Виявлено її недоліки, серед яких — відсутність уніфікованої моделі, недостатній зворотний зв'язок та слабка інтеграція з системою преміювання. На основі отриманих результатів було розроблено нову модель оцінювання продуктивності, яка поєднує цілі за методологією OKR, оцінку компетенцій, автоматизацію через HRM-систему та персоналізовані плани розвитку.

У процесі дослідження також було проведено економічне обґрунтування впровадження нової системи. Визначено основні витрати, прогнозовані вигоди, коефіцієнти рентабельності управлінських інвестицій, а також вплив на зниження плинності кадрів. Результати доводять доцільність впровадження обґрунтованої та прозорої системи оцінювання персоналу.

Дипломна робота завершується розробкою практичних рекомендацій щодо поетапного впровадження нової системи оцінки, а також визначенням очікуваних результатів для підвищення ефективності роботи персоналу та зміцнення корпоративної культури.

Обсяг роботи — 72 сторінок, містить 2 таблиці, 4 рисунка, список використаних джерел із 30 найменувань.

Ключові слова: оцінка продуктивності, система мотивації, персонал, KPI, OKR, HRM-система, ефективність, Monobank.

зміст

Список основних термінів і понять	9
Вступ	10
Розділ 1. Теоретичні основи оцінки продуктивності на підприємств	
1.1. Сутність та значення оцінювання продуктивності персоналу	13
1.2. Класифікація та характеристики методів оцінювання персоналу	14
1.3. Підходи до формування системи оцінювання персоналу	15
1.4. Світовий досвід впровадження систем оцінки результативності персоналу	17
1.5. Нормативно-правове регулювання системи оцінювання праці в Україні	19
Висновки до першого розділу	20
Розділ 2. Аналіз продуктивності на прикладі підприємства (Monobank)	
2.1. Загальна характеристика підприємства	22
2.2. Система управління персоналом у Monobank	23
2.3. Аналіз поточної системи оцінювання продуктивності працівників	24
2.4. Проблеми та недоліки в системі оцінки результативності праці	27
Висновки до другого розділу	28
Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи оцінки продуктивності персоналу	
3.1. Розробка єдиної політики оцінки результативності персоналу	29
3.2. Інтеграція довгострокової аналітики продуктивності	30
3.3. Роль м'яких навичок та їх інтеграція в систему оцінювання	31
3.4. Зв'язок результатів оцінки з системою преміювання	32
3.5. Автоматизація процесу оцінювання (використання HRM-систем)	35
3.6. Побудова персоналізованого плану розвитку на основі оцінки	37
Висновки до третього розділу	38
Розділ 4. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	
4.1. Прогнозований вплив покращення оцінки на продуктивність персоналу	38
4.2. Оцінка витрат на впровадження HRM-інструментів	41
4.3. Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності кадрів	43
4.4. Коефіцієнти рентабельності управлінських інвестицій	44
4.5. Оцінка ризиків і сценарне моделювання впровадження	46
4.6. Вплив нової системи оцінювання на корпоративну культуру	48
Висновки до четвертого розділу	49
Розділ 5. Організаційно-практичні рекомендації щодо впровадження	

5.1. План реалізації змін у системі оцінки	51
5.2. Організаційне забезпечення реалізації змін	52
5.3. Інформаційне забезпечення реалізації змін	53
5.4. Контроль та оцінювання ефективності впроваджених змін	55
5.5. Очікувані результати від впровадження нової системи оцінки	56
Висновки до п'ятого розділу	57
Розділ 6. Узагальнення результатів і рекомендації	
6.1. Основні висновки за результатами дослідження	58
6.2. Практичні рекомендації для підприємства (на прикладі Monobank)	59
6.3 Перспективи подальших досліджень	62
Висновки	63
Список використаної літератури	65
Демонстраційний матеріал	68

Список основних термінів і понять

Термін	Визначення
Оцінювання продуктивності персоналу	Процес вимірювання результатів праці працівника для визначення ефективності, внеску в цілі організації та ухвалення управлінських рішень.
KPI (Key Performance Indicators)	Ключові показники ефективності, які використовуються для кількісної оцінки досягнення цілей працівниками або підрозділами.
OKR (Objectives and Key Results)	Метод управління цілями, що поєднує амбітні цілі (Objectives) та вимірювані результати (Key Results), які фіксують прогрес у досягненні цілей.
Компетентнісний підхід	Підхід до оцінювання персоналу, заснований на визначенні та вимірюванні ключових професійних і поведінкових компетенцій працівника.
Зворотний зв'язок (feedback)	Надання працівнику інформації про результати його праці з метою підтримки розвитку або корекції поведінки.
HRM-система	Програмне забезпечення для автоматизації функцій управління персоналом: облік кадрів, оцінювання, розвиток, аналітика тощо.
Мотивація персоналу	Внутрішні або зовнішні стимули, які спонукають працівника до ефективної діяльності та досягнення цілей.
Плинність кадрів	Показник, що відображає зміну персоналу на підприємстві: звільнення, найм, заміни тощо.
ROI (Return on Investment)	Коефіцієнт рентабельності інвестицій, який показує ефективність вкладення коштів у певний проєкт або HR-заходи.

Вступ

У наш час потужного розвитку цифрових технологій, загострення конкуренції та неминучої глобалізації бізнесу, ефективність функціонування підприємства дедалі більше залежить від здатності його керівництва приймати обґрунтовані управлінські рішення. Однією з важливих передумов такого управління є наявність надійної системи оцінки продуктивності, яка дає змогу об'єктивно вимірювати результативність діяльності як окремих працівників, так і підприємства загалом.

Питання підвищення продуктивності праці не є новим, однак в останні роки воно набуває нового значення, оскільки продуктивність стала не лише економічною категорією, а й важливим стратегічним індикатором успішності компанії. У цьому контексті зростає актуальність впровадження ефективних систем оцінювання продуктивності, які мають враховувати не лише кількісні показники (виробіток, прибуток, обсяги продажів), але й якісні аспекти — такі як рівень залученості персоналу, інноваційність, клієнтоорієнтованість тощо.

Вибір оптимальних методів та підходів до оцінювання продуктивності є важливим етапом у побудові ефективної системи управління персоналом. Існує безліч моделей і концепцій, що використовуються на підприємствах різних галузей, зокрема — система ключових показників ефективності (KPI), модель збалансованих показників (Balanced Scorecard), методи бенчмаркінгу, а також підходи, що ґрунтуються на компетенціях. Успішне впровадження такої системи потребує врахування особливостей організаційної структури підприємства, корпоративної культури, рівня цифрової трансформації, а також готовності персоналу до змін.

Метою даної дипломної роботи є дослідження існуючих методів та підходів до оцінки продуктивності працівників і підприємства в цілому, аналіз їх переваг і недоліків, а також розробка рекомендацій щодо впровадження системи оцінювання, що забезпечує об'єктивність, прозорість і практичну цінність для підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління продуктивністю на підприємстві.

Предметом — методи, моделі та підходи до оцінювання продуктивності праці.

Актуальність роботи зумовлена зростаючими вимогами до ефективності підприємств, потребою в удосконаленні управлінських процесів та необхідністю підвищення якості кадрових рішень.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування її результатів для побудови або оптимізації системи оцінювання на реальному підприємстві, що, у свою чергу, сприятиме зростанню продуктивності праці, мотивації персоналу та підвищенню конкурентоспроможності організації.

Розділ 1. Теоретичні основи оцінки продуктивності на підприємств

1.1. Сутність та значення оцінювання продуктивності персоналу

Оцінювання продуктивності персоналу є важливою складовою системи управління людськими ресурсами, що забезпечує зворотний зв'язок між працівником і організацією та створює умови для ефективного використання кадрового потенціалу. У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін, рівень конкуренції та складність завдань постійно зростають, здатність підприємства точно визначати рівень ефективності праці окремих працівників, команд та організації загалом набуває стратегічного значення.

Сутність процесу оцінювання полягає у вимірюванні ступеня досягнення працівником визначених цілей, виконання посадових обов'язків, дотримання стандартів якості та професійної поведінки. Це дозволяє не лише виявити рівень результативності, а й встановити резерви зростання, потреби в розвитку компетенцій, оцінити ступінь мотивації, відповідальності та залученості персоналу. У більш широкому розумінні оцінювання виступає як інструмент стратегічного управління персоналом, оскільки його результати безпосередньо впливають на прийняття рішень у сферах навчання, просування, преміювання, оптимізації структури та корпоративної культури.

Значення оцінювання продуктивності виходить далеко за межі індивідуальних рішень щодо персоналу. Для керівництва підприємства систематична оцінка працівників дозволяє забезпечити прозорість у питаннях винагороди та кар'єрного росту, підвищити обґрунтованість кадрових рішень, зміцнити управлінську дисципліну та довіру до системи управління. Для працівників — це можливість отримати об'єктивну інформацію про свої досягнення, зони росту, а також чітке уявлення про те, яким чином їхня праця впливає на загальні результати компанії. Таким чином, зростає рівень мотивації, лояльності та професійної залученості персоналу.

Сучасні дослідження в галузі управління персоналом свідчать про те, що системи оцінювання, які базуються на чітких критеріях, прозорих процедурах та підтримуються цифровими інструментами, мають позитивний вплив на ефективність роботи організацій. Зокрема, у компаніях, де оцінювання є регулярним, структурованим та взаємопов'язаним з іншими елементами HR-системи (такими як навчання, розвиток і мотивація), фіксується нижчий рівень плинності кадрів, вищі показники продуктивності та кращий рівень адаптації нових співробітників.

Варто зазначити, що ефективна система оцінювання продуктивності повинна відповідати низці вимог. Вона має бути релевантною, тобто охоплювати ті аспекти роботи, які дійсно впливають на досягнення цілей підприємства. Також вона повинна бути об'єктивною, наскільки це можливо, враховуючи не лише кількісні, але й якісні показники. Ще одним важливим критерієм є простота та зручність у використанні як для керівників, так і для працівників, що забезпечується, зокрема, за допомогою сучасних HRM-систем.

У підсумку, оцінювання продуктивності персоналу є критично важливою функцією HR-менеджменту, яка виконує як оперативну, так і стратегічну роль. Воно дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, сприяє професійному розвитку працівників і забезпечує досягнення організаційних цілей. Надалі в дипломній роботі буде розглянуто основні методи, підходи та практики оцінювання продуктивності, а також можливості їхнього впровадження в умовах конкретного підприємства.

1.2. Класифікація та характеристики методів оцінювання персоналу

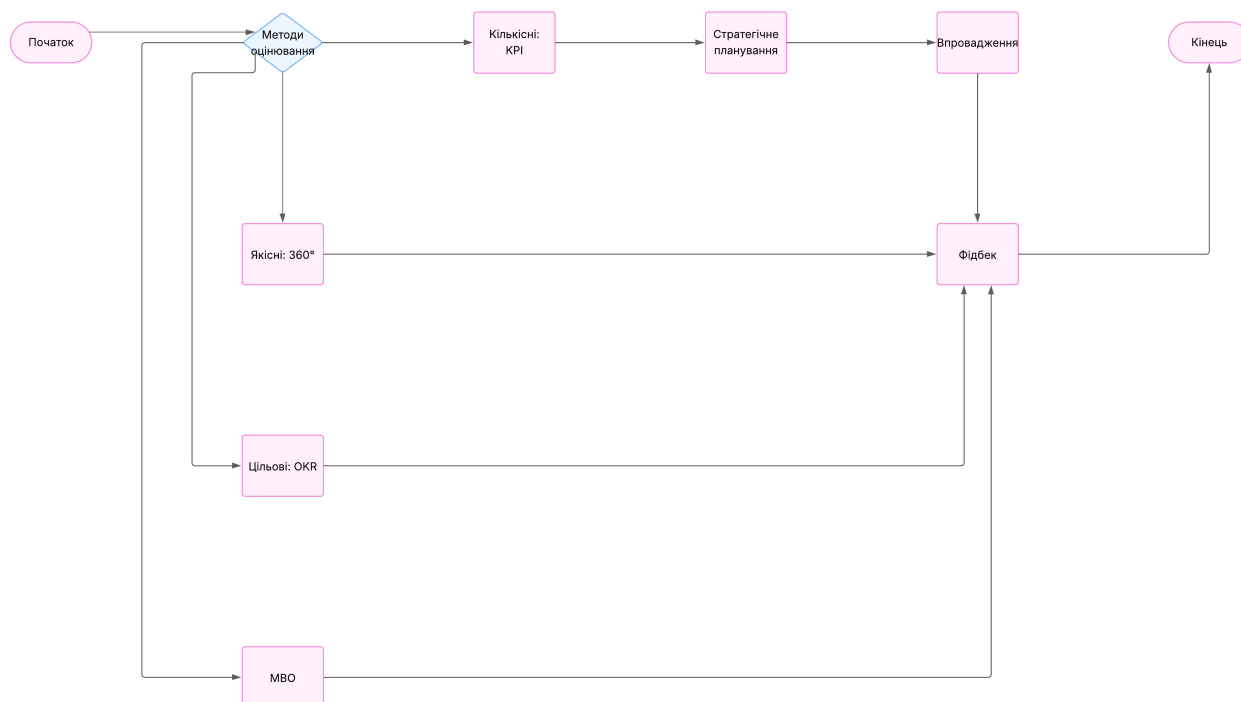


Рисунок 1.1 – Класифікація методів оцінювання персоналу

Методи оцінювання персоналу є інструментами, що дозволяють об'єктивно та системно визначити рівень професійної підготовки,

результативність, потенціал та поведінкові особливості працівника. Вибір конкретного методу або їх поєднання залежить від цілей оцінки, особливостей діяльності підприємства, типу посад, корпоративної культури та технологічної зрілості організації.

У науковій літературі та практиці управління персоналом прийнято класифікувати методи оцінювання за різними критеріями. Однією з найпоширеніших є класифікація за джерелом інформації. У межах цього підходу виділяють самооцінку (коли працівник самостійно оцінює власну ефективність), оцінку з боку безпосереднього керівника, колег, підлеглих, клієнтів або зовнішніх експертів. Розширеною версією такого підходу є метод «360 градусів», який передбачає збір оцінок з кількох джерел одночасно для досягнення максимальної об'єктивності.

Інший підхід до класифікації ґрунтується на змісті та структурі оцінки. За цим критерієм методи поділяються на кількісні (або об'єктивні) та якісні (суб'єктивні). Кількісні методи базуються на числових показниках, таких як виконання планів, обсяг продажів, швидкість обробки звернень тощо. Якісні методи враховують суб'єктивні судження про професійні та поведінкові характеристики працівника: комунікабельність, здатність до роботи в команді, ініціативність, лояльність тощо.

Також важливо виділити класифікацію за формою реалізації. У цьому контексті розрізняють інтерв'ю, анкетування, тести, ділові ігри, атестації, оцінювальні бесіди, кейс-аналізи, групові обговорення, психологічні та профільні діагностичні методики. Серед найбільш поширених методів у сучасній практиці можна назвати інтерв'ю за компетенціями, матрицю оцінки ефективності (Performance Appraisal), використання KPI та OKR, оцінювання потенціалу (Potential Review), центр оцінювання (Assessment Center).

Кожен із методів має свої переваги та обмеження. Наприклад, кількісні підходи є простими в реалізації та об'єктивними, але можуть не враховувати контекст і якісні аспекти роботи. У той час як якісні методи дозволяють більш глибоко оцінити мотивацію, поведінкові прояви або потенціал, проте потребують високого рівня професійної підготовки оцінювачів та є більш суб'єктивними. Методи з широким охопленням джерел інформації (наприклад, метод 360 градусів) є інформативними, але водночас складнішими в організації, особливо у великих або децентралізованих командах.

У контексті цифрових компаній, таких як Monobank, все більшого поширення набувають автоматизовані інструменти оцінювання, вбудовані в HRM-системи. Вони дозволяють регулярно фіксувати досягнення цілей, збирати зворотний зв'язок, формувати індивідуальні профілі ефективності та забезпечувати прозорість процесу.

Таким чином, класифікація методів оцінювання персоналу є багатовимірною, що дозволяє організаціям адаптувати підходи до своїх потреб, ресурсів та культури управління. Раціональне поєднання кількісних та якісних методів, із залученням сучасних цифрових технологій, є найбільш ефективною стратегією для забезпечення об'єктивності, прозорості та результативності системи оцінювання працівників.

1.3. Підходи до формування системи оцінювання персоналу

Формування ефективної системи оцінювання персоналу є важливим завданням сучасного менеджменту. Така система має забезпечити підприємству об'єктивну інформацію щодо професійної результативності працівників, рівня їхньої залученості та відповідності корпоративним стандартам. У сучасній практиці управління персоналом застосовуються декілька основних підходів до формування систем оцінювання, кожен з яких має власні особливості, переваги та обмеження.

Одним із найпоширеніших є цільовий підхід, який базується на оцінюванні досягнення працівником встановлених індивідуальних чи командних цілей. У межах цього підходу ключову роль відіграє принцип SMART — цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Ефективність оцінювання при такому підході залежить від якості постановки цілей та від наявності інструментів для вимірювання прогресу. Найчастіше він реалізується через систему KPI (ключові показники ефективності) або OKR (цілі та ключові результати).

Інший поширений підхід — компетентнісний, що орієнтований на оцінку поведінкових проявів, навичок і знань, які є критично важливими для успішного виконання посадових обов'язків. Цей підхід передбачає розробку моделі компетенцій, яка описує набір характеристик, необхідних для певної посади або рівня управління. На практиці такий підхід дає змогу оцінити не лише результат праці, а й стиль взаємодії, здатність до прийняття рішень, інноваційність, емоційний інтелект тощо.

Контекстуальний підхід базується на урахуванні умов, у яких працівник виконує свою роботу. Він дозволяє враховувати фактори, які не завжди залежать від самого працівника, але суттєво впливають на його результати — такі як рівень завантаження, складність завдань, командна динаміка або зовнішнє середовище. У межах цього підходу оцінювання є більш гнучким і дає можливість уникати формального ставлення до показників, що важливо для креативних та інноваційних професій.

Системний підхід до оцінювання персоналу передбачає розгляд цього процесу як частини загальної HR-стратегії підприємства. У такому підході оцінка тісно інтегрується з іншими елементами управління персоналом: наймом, навчанням, розвитком, мотивацією та просуванням. Системний підхід вимагає високого рівня методичної узгодженості, наявності цифрових платформ для збору й аналізу даних, а також готовності керівництва до використання оцінки як управлінського інструменту, а не лише формальної процедури.

Крім зазначених підходів, в окремих компаніях застосовуються адаптивні або гібридні моделі, які поєднують різні методи та критерії залежно від категорії працівників, рівня посади чи специфіки діяльності. Наприклад, для лінійного персоналу можуть використовуватись чіткі кількісні KPI, тоді як для управлінців — модель компетенцій та стратегічні OKR. Такі моделі дозволяють враховувати індивідуальні та організаційні особливості, що робить систему більш гнучкою та ефективною.

Таким чином, формування системи оцінювання персоналу базується на поєднанні декількох підходів, кожен з яких відображає певний управлінський акцент: на результат, поведінку, умови праці чи загальну систему розвитку персоналу. Вибір конкретної моделі має враховувати не лише структуру та потреби підприємства, а й культурні, технічні та ресурсні особливості організації. У наступних розділах дипломної роботи буде розглянуто, яким чином ці підходи можуть бути адаптовані до умов Monobank.

1.4. Світовий досвід впровадження систем оцінки результативності персоналу

Світова практика управління персоналом демонструє значну різноманітність підходів до оцінки результативності працівників, які формуються під впливом національних культур, економічних умов, рівня розвитку менеджменту та цифрових технологій. Багато міжнародних

компаній використовують інтегровані системи оцінювання, які поєднують кількісні та якісні індикатори, автоматизовані платформи моніторингу продуктивності, а також підходи, засновані на аналізі поведінки та розвитку компетенцій.

Одним із найбільш визнаних і поширених методів у світі є система KPI (Key Performance Indicators) — ключових показників ефективності. У країнах ЄС, США, Канаді та Японії KPI використовується для вимірювання досягнення індивідуальних і командних цілей, а також для оцінки результатів роботи структурних підрозділів. Особливість цього методу полягає в його гнучкості: показники можуть бути адаптовані до специфіки компанії, що дозволяє інтегрувати їх у стратегію розвитку.

Іншим поширеним підходом є оцінювання за моделлю «Balanced Scorecard», запропоноване Р. Капланом і Д. Нортон. Цей метод широко застосовується в корпораціях США та Західної Європи для стратегічного управління ефективністю персоналу. BSC дозволяє поєднувати фінансові та нефінансові індикатори, а також встановлює чіткий зв'язок між діяльністю співробітників і стратегічними цілями компанії. Наприклад, компанія *Siemens* активно використовує BSC для підвищення прозорості управління результативністю на всіх рівнях організації.

У таких компаніях, як Google, Adobe, Facebook, активно застосовуються гнучкі моделі оцінювання, зокрема метод continuous feedback (безперервного зворотного зв'язку). Цей підхід передбачає відмову від формального щорічного оцінювання на користь регулярного обміну короткими фідбеками між працівниками й менеджерами. У результаті підвищується залученість персоналу, знижується рівень стресу, покращується командна взаємодія.

Широко застосовується також метод 360 градусів, особливо в мультикультурних або міжнародних командах. Цей підхід є базовим в системі оцінки таких компаній, як *General Electric* або *Unilever*. Його головна перевага полягає у всеосяжному збиранні інформації з різних джерел (керівник, колеги, підлеглі, клієнти), що забезпечує більш об'єктивну та збалансовану картину ефективності працівника.

У країнах Скандинавії та Нідерландах пріоритетним є компетентнісний підхід до оцінювання результативності, який акцентує увагу на розвитку професійних і міжособистісних компетенцій. Цей підхід передбачає глибоке залучення працівника до процесу самооцінки, активне використання індивідуальних планів розвитку та персональних стратегій навчання.

Також у глобальній практиці спостерігається широке використання цифрових платформ управління продуктивністю (наприклад, SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR), які об'єднують функції постановки цілей, моніторингу результатів, зворотного зв'язку та навчання.

Таким чином, світовий досвід демонструє тенденцію до комплексного, адаптивного та гнучкого підходу в системах оцінювання персоналу. Ефективні моделі характеризуються високим рівнем автоматизації, прозорістю процедур, акцентом на розвиток, а не лише на контроль. Українським підприємствам доцільно вивчати та впроваджувати адаптовані версії цих систем з урахуванням галузових, культурних і ресурсних особливостей.

1.5. Нормативно-правове регулювання системи оцінювання праці в Україні

Оцінювання праці працівників є важливою складовою системи управління персоналом, яка повинна відповідати чинному законодавству України. Законодавче поле визначає не лише загальні принципи організації праці, а й права та обов'язки роботодавців і працівників у контексті оцінювання їх результативності.

Розгляд нормативно-правових аспектів дозволяє забезпечити законність процедур оцінки, уникнути дискримінації та захистити трудові права.

Ключовим нормативним актом, що регулює трудові відносини в Україні, є Кодекс законів про працю України (КЗпП). У ньому закріплено загальні положення про продуктивність праці, умови її організації, мотивацію та заохочення працівників. Зокрема, стаття 97 КЗпП визначає, що розміри, умови та порядок оплати праці встановлюються колективним договором або індивідуальним трудовим договором відповідно до законодавства. Це передбачає можливість введення системи оцінювання результатів праці як інструменту впливу на рівень оплати та преміювання.

Закон України «Про оплату праці» також є важливим документом, що регламентує питання винагороди за працю. У статті 15 цього закону зазначено, що роботодавець має право запроваджувати системи преміювання, надбавок та інших заохочень на основі критеріїв, визначених внутрішніми документами підприємства. Це відкриває можливості для побудови

внутрішніх систем оцінювання на основі KPI, BSC, компетентнісних або змішаних підходів.

Істотну роль у процесі оцінювання відіграють локальні нормативні акти підприємства — посадові інструкції, положення про оцінювання праці, системи атестації персоналу, політики преміювання. Вони повинні розроблятися у відповідності до трудового законодавства та погоджуватися з профспілковим комітетом (за його наявності). При цьому важливо забезпечити прозорість критеріїв оцінювання та рівні умови для всіх працівників.

Важливим аспектом є також захист персональних даних, відповідно до Закону України «Про захист персональних даних». Інформація, зібрана в процесі оцінювання праці (оцінки колег, дані з анкет, автоматизовані рейтинги тощо), вважається персональною і не може передаватися третім особам без згоди працівника.

У сфері державної служби та бюджетних установ застосовується додаткове регулювання. Наприклад, Постанова КМУ № 640 від 23.08.2017 встановлює порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, що базується на принципах об'єктивності, прозорості, відкритості та зворотного зв'язку.

Крім того, Україна орієнтується на міжнародні стандарти у сфері праці, зокрема **Конвенції МОП**, що стосуються рівного ставлення до працівників, недискримінації за ознакою оцінки результатів праці та створення гідних умов праці.

Таким чином, нормативно-правова база України створює гнучкі умови для впровадження систем оцінювання праці на підприємствах, залишаючи роботодавцям достатньо простору для розробки власних інструментів, методик та критеріїв. Головною вимогою залишається їх відповідність чинному законодавству, справедливість та прозорість застосування.

1.6. Висновки з першого розділу

У результаті аналізу теоретичних основ оцінювання продуктивності персоналу було встановлено, що ефективна система оцінки праці є важливим інструментом сучасного менеджменту. Вона дозволяє не лише контролювати результативність працівників, але й сприяє прийняттю управлінських рішень щодо навчання, кар'єрного розвитку, мотивації та винагороди.

Розкрито сутність оцінювання як безперервного процесу визначення відповідності результатів праці очікуванням організації. Підкреслено значення оцінки для досягнення стратегічних цілей підприємства через підвищення ефективності використання людського капіталу.

Класифіковано та охарактеризовано основні методи оцінювання, серед яких виділено кількісні (KPI, OKR, продуктивність за результатом) та якісні (оцінка компетенцій, метод 360 градусів, рейтингові системи). Визначено, що комплексний підхід, який поєднує кілька методів, забезпечує більш об'єктивну і повну оцінку результатів праці.

Окрему увагу приділено підходам до формування системи оцінювання: цільовому, процесному, компетентнісному та поведінковому. Обґрунтовано необхідність адаптації цих підходів до умов конкретного підприємства, враховуючи його стратегічні цілі, організаційну структуру та корпоративну культуру.

Вивчення світового досвіду продемонструвало, що провідні компанії поєднують гнучкі інструменти (OKR, регулярний фідбек, цифрова аналітика) з ціннісно-орієнтованими моделями оцінки, що акцентують увагу на розвитку працівника, а не лише на контролі.

Також проаналізовано нормативно-правові аспекти оцінювання праці в Україні, що регламентують об'єктивність та прозорість процедур оцінювання, однак не обмежують підприємства у виборі сучасних практик, що дозволяє впроваджувати інноваційні HRM-рішення.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що ефективна система оцінювання продуктивності персоналу має бути багатовимірною, адаптивною та інтегрованою в загальну систему стратегічного управління підприємством. Це створює підґрунтя для подальшого практичного дослідження на прикладі конкретної організації.

Розділ 2. Аналіз продуктивності на прикладі підприємства

2.1. Загальна характеристика підприємства (на прикладі Monobank)

Для аналізу та обґрунтування впровадження сучасної системи оцінювання продуктивності персоналу у другому розділі дипломної роботи обрано підприємство Monobank — один із найбільш динамічних та інноваційних фінансових проєктів в Україні. Monobank є комерційною структурою, яка функціонує у формі необанку, тобто не має фізичних відділень, а всі банківські послуги надає виключно через мобільний застосунок. Бренд було запущено у 2017 році спільними зусиллями ІТ-компанії Fintech Band та Універсал Банку, на базі банківської ліцензії останнього.

Monobank орієнтується на широку аудиторію клієнтів, зокрема фізичних осіб, малого та середнього бізнесу. Основні послуги включають відкриття поточних рахунків, кредитування, депозити, обслуговування карткових рахунків, грошові перекази, кешбек-програми та інші сервіси, які можна швидко активувати через застосунок. За кілька років свого існування Monobank зумів сформувати репутацію клієнтоорієнтованого сервісу з високим рівнем цифровізації та автоматизації більшості операцій. Станом на 2024 рік банк обслуговує понад 7,5 мільйона клієнтів і продовжує демонструвати стабільне зростання.

Організаційна структура Monobank має змішаний характер. Вона поєднує централізоване стратегічне управління, зосереджене в Fintech Band, з операційною підтримкою, яку забезпечує штат співробітників Універсал Банку. До ключових підрозділів належать відділи розробки програмного забезпечення, технічної підтримки, маркетингу, фінансів, служба безпеки, служба клієнтського сервісу та відділ кадрів. Особливістю управління персоналом у Monobank є гнучкість, цифрова культура, відсутність жорсткої ієрархії та переважне використання онлайн-інструментів для комунікації, управління та оцінки результатів роботи.

На момент дослідження загальна чисельність персоналу Monobank складає понад 3000 осіб. Значна частина працівників працює дистанційно, зокрема в напрямках ІТ-розробки, підтримки клієнтів, маркетингу та аналітики. Така модель дозволяє банку оперативно масштабувати свої проєкти, швидко адаптуватись до умов ринку та залучати кваліфікованих фахівців з різних регіонів.

Щодо системи управління персоналом, вона має високий рівень автоматизації. Основні кадрові процеси — від найму до звільнення — відбуваються через внутрішні CRM- і HRM-системи, інтегровані з іншими сервісами. У компанії вже застосовуються деякі елементи оцінки результативності праці, проте на момент написання дипломної роботи система не є повністю формалізованою, а підходи до оцінювання залежать від конкретних керівників підрозділів.

Отже, Monobank є прикладом високотехнологічного підприємства нового типу, яке поєднує у своїй діяльності інноваційність, клієнтоорієнтованість та гнучке управління. Це створює сприятливе середовище для впровадження сучасних HR-рішень, зокрема вдосконалення системи оцінки персоналу, що буде розглянуто у наступних підрозділах.

2.2. Система управління персоналом у Monobank

Система управління персоналом у Monobank вирізняється високим рівнем цифровізації, адаптивністю до динамічного середовища та орієнтацією на результат. Як компанія, що працює в умовах повної відсутності фізичних відділень і використовує цифрові технології для всіх бізнес-процесів, Monobank сформував сучасну модель HR-менеджменту, яка поєднує елементи класичного підходу до управління персоналом з інструментами гнучкого управління командами та проектами.

Загальна стратегія управління персоналом базується на принципах прозорості, гнучкості та орієнтації на компетентнісну модель. На етапі підбору кадрів компанія надає перевагу фахівцям з високим рівнем цифрової грамотності, здатністю до самоорганізації та ефективної дистанційної роботи. Вакансії публікуються переважно через цифрові платформи, а етапи рекрутингу повністю автоматизовані: від попереднього відбору за резюме до онлайн-співбесід і оформлення нових працівників.

Важливою складовою HR-системи Monobank є адаптація нових співробітників, яка також реалізується через спеціалізовані онлайн-платформи. Новачки отримують доступ до електронних навчальних модулів, корпоративних гайдлайнів, відеоінструкцій та чек-листів, що дозволяє їм швидко увійти в курс справ і почати продуктивну роботу навіть у віддаленому форматі.

Мотиваційна політика компанії поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Зокрема, працівники мають конкурентну заробітну плату, доступ до

бонусних програм, медичне страхування, гнучкий графік, можливість працювати з будь-якої точки країни, а також брати участь у внутрішніх проєктах, хакатонах і конкурсах. Суттєву увагу приділено корпоративній культурі: у Monobank культивується неформальний, дружній стиль спілкування, ініціатива та підтримка самореалізації.

Організаційна структура управління персоналом не є жорстко централізованою. HR-процеси координуються групою Fintech Band у тісній співпраці з Універсал Банком, що забезпечує юридичну та фінансову підтримку. Ключові HR-функції поділено на рекрутинг, адаптацію, навчання, адміністрування, компенсації, внутрішню комунікацію та розвиток. Кожен напрямок має відповідальних фахівців, а взаємодія між ними відбувається через цифрові платформи управління проєктами.

Особливу увагу Monobank приділяє навчанню персоналу. У компанії діє система внутрішнього електронного навчання, яка включає курси з продуктових знань, клієнтського сервісу, управлінських компетенцій та технічних навичок. Працівники мають можливість регулярно проходити сертифікації, оновлювати знання та розвиватися у вибраному напрямі, зокрема через створення індивідуальних планів розвитку.

Система контролю й оцінювання результатів праці на сьогодні в Monobank перебуває в стадії еволюції. У компанії використовуються базові підходи до оцінювання персоналу, зокрема встановлення індивідуальних цілей, елементів KPI, регулярний фідбек з боку керівників. Однак відсутність уніфікованої моделі, яка охоплює всі категорії працівників і чітко пов'язує результати оцінки з системою винагород і навчання, створює потребу у впровадженні більш системної та гнучкої моделі оцінювання, що стане предметом подальшого розгляду в наступних розділах.

Таким чином, Monobank має прогресивну систему управління персоналом, яка відповідає викликам сучасного цифрового середовища. Водночас компанія володіє необхідним потенціалом для вдосконалення існуючих HR-процесів, зокрема в частині оцінки ефективності персоналу, що є актуальним напрямом розвитку управлінських практик у фінансовій сфері.

2.3. Аналіз поточної системи оцінювання продуктивності працівників у Monobank

Оцінювання продуктивності працівників є важливою функцією системи управління персоналом, оскільки дозволяє визначити рівень ефективності

виконання посадових обов'язків, виявити сильні та слабкі сторони працівників, сформувані основу для рішень щодо винагороди, просування по службі, навчання та розвитку. У Monobank, як і в більшості технологічних компаній, оцінка персоналу поступово трансформується у напрямку цифрових та гнучких інструментів, однак станом на момент аналізу ця система має певні недоліки, які обмежують її ефективність.

Поточна система оцінювання в Monobank базується на поєднанні індивідуальних показників ефективності, регулярного фідбеку від керівника та загальних показників досягнення командних цілей. Для деяких функціональних напрямів, зокрема клієнтської підтримки та ІТ-відділу, застосовуються кількісні метрики, такі як час відповіді, кількість оброблених звернень, швидкість реалізації технічних завдань тощо. Для інших категорій працівників, особливо у креативних або стратегічних підрозділах, оцінювання носить більш якісний характер і залежить від суб'єктивного бачення керівника.

Періодичність проведення оцінки не є стандартизованою. В окремих командах оцінювання здійснюється щоквартально, в інших — щопівроку або лише в разі необхідності, наприклад, перед ухваленням рішення про підвищення, перегляд заробітної плати або переміщення працівника. Такий підхід знижує об'єктивність системи, а також ускладнює порівняння результатів між різними підрозділами.

Система зворотного зв'язку також має фрагментарний характер. Формат one-on-one зустрічей, які проводяться між працівником і безпосереднім керівником, використовується нерегулярно і не завжди фіксується у формалізованій системі. Відсутність уніфікованих форм та критеріїв призводить до того, що однакові результати праці можуть оцінюватися по-різному залежно від команди або стилю керівництва.

Ще одним викликом є обмежене використання результатів оцінки для прийняття кадрових рішень. У деяких випадках зв'язок між оцінкою та преміюванням або розвитком кар'єри працівника є непрозорим або невираженим. Це знижує мотиваційну складову процесу, адже працівники не завжди бачать прямий вплив своїх результатів на матеріальне або кар'єрне зростання.

Крім того, у компанії не існує єдиного цифрового інструменту, що об'єднував би всі етапи оцінювання — від встановлення цілей до аналізу результатів. Оцінки часто ведуться у вигляді таблиць, текстових документів

або окремих повідомлень, що ускладнює їх зберігання, аналіз і подальше використання в аналітичних цілях.

Таким чином, незважаючи на наявність окремих прогресивних елементів, система оцінювання продуктивності працівників у Monobank на сьогодні потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, доцільним є запровадження уніфікованої моделі оцінювання з чіткими критеріями, регулярною періодичністю, автоматизацією процесу та інтеграцією результатів оцінки в інші HR-функції, зокрема преміювання, розвиток та навчання. Саме ці аспекти будуть розглянуті в наступних розділах дипломної роботи.

Таблиця 2.1 – Поточна система оцінювання в Monobank: характеристика компонентів

Компонент системи	Поточний стан	Недоліки	Пропозиції щодо вдосконалення
Цілі оцінювання	Не уніфіковані, залежать від підрозділу	Відсутність системності	Запровадити OKR на рівні всієї організації
Методи оцінки	Змішані: KPI, фідбек, суб'єктивна оцінка керівника	Суб'єктивність	Додати компетентнісний підхід
Зворотний зв'язок	Нерегулярний, часто неформальний	Нестача зворотного зв'язку	Ввести регулярні оціночні бесіди
Документування	В таблицях, не централізовано	Високий ризик втрат даних	Автоматизація через HRM-систему

2.4. Проблеми та недоліки в системі оцінки результативності праці в Monobank

Незважаючи на сучасність, гнучкість і технологічну розвиненість системи оцінки персоналу в Monobank, на практиці все ж існують певні недоліки, що стримують її ефективність. Оцінювання результативності в компанії здебільшого має прикладний і адаптивний характер, однак для забезпечення стратегічної керованості та прозорості цього процесу доцільно виявити та систематизувати проблемні аспекти.

Однією з ключових проблем є відсутність єдиної уніфікованої політики оцінювання працівників, яка б охоплювала всі функціональні підрозділи. Станом на сьогодні методики оцінки в Monobank різняться залежно від специфіки команди: у технічних відділах активно застосовуються KPI, OKR, peer-review та цифрова аналітика, тоді як в адміністративних та підтримуючих функціях оцінювання часто зводиться до загальних формальних оцінок або ситуативного зворотного зв'язку. Це призводить до нерівності в оцінюванні, розмитості критеріїв і ризику втрати довіри з боку персоналу.

Ще одним недоліком є обмеженість довгострокового моніторингу продуктивності працівників. Компанія ефективно фіксує поточний стан виконання завдань за допомогою OKR або внутрішніх аналітичних систем, однак не здійснює системного аналізу динаміки продуктивності конкретного працівника у часі. Відсутність історичних зрізів та інтерпретації змін у показниках ускладнює виявлення закономірностей, пов'язаних із розвитком компетенцій, ефективністю навчання або впливом зовнішніх факторів.

Крім того, у певних командних структурах, особливо там, де кількісні показники важко застосувати (наприклад, у HR, PR, юридичних підрозділах), оцінка результативності має суб'єктивний характер і надмірно залежить від думки керівника. Такий підхід може призвести до неформалізованої упередженості, особливо за відсутності механізму зовнішньої перевірки або peer-review.

Варто також зазначити, що практика зворотного зв'язку, яка є однією з найсильніших сторін системи оцінки Monobank, реалізується нерівномірно в різних командах. Попри те, що культура регулярних one-on-one зустрічей підтримується на загальному рівні, її фактична реалізація залежить від менеджера. У деяких командах зворотний зв'язок є системним і продуктивним, в інших — обмежується епізодичними або формальними обговореннями, що знижує ефективність розвитку персоналу.

Ще одним суттєвим обмеженням є невключення “soft skills” до загального процесу оцінювання результативності. Попри важливість м’яких навичок — таких як комунікація, командна взаємодія, гнучкість і відповідальність — особливо в умовах кросфункціональних команд, їх оцінювання здебільшого залишається поза формалізованою системою. Це ускладнює комплексну оцінку працівника та обмежує можливість формування індивідуальних планів розвитку.

Таким чином, незважаючи на очевидні досягнення в розбудові сучасної системи оцінки продуктивності в Monobank, низка системних і організаційних факторів вказує на потребу в її подальшому вдосконаленні. Зокрема, йдеться про розробку єдиної політики оцінювання, впровадження наскрізної аналітики, посилення об’єктивності оцінок та включення якісних характеристик персоналу до системи вимірювання результатів. Реалізація цих змін дозволить не лише підвищити точність оцінки праці, а й сприятиме формуванню сильної, справедливої та мотивуючої системи управління персоналом.

2.5.Висновки з другого розділу

У ході аналізу діяльності Monobank було здійснено комплексне дослідження внутрішніх процесів управління персоналом і поточної системи оцінювання продуктивності працівників. Компанія демонструє високий рівень цифровізації, орієнтацію на інновації та гнучкі управлінські практики. Разом з тим, аналіз виявив низку структурних проблем у системі оцінки: відсутність єдиної політики оцінювання, нерегулярність зворотного зв’язку, неоднорідність критеріїв оцінювання між підрозділами, а також обмежене використання результатів оцінки для прийняття управлінських рішень.

Було встановлено, що існуюча модель оцінювання в Monobank має фрагментарний характер, обмежено охоплює поведінкові аспекти, майже не інтегрована в систему преміювання та не повною мірою забезпечує стратегічний контроль за розвитком людського капіталу. Разом з тим, наявна організаційна культура та технічні ресурси дають змогу для впровадження більш ефективної, прозорої та гнучкої системи оцінювання персоналу.

Таким чином, результати розділу підтверджують актуальність удосконалення наявної системи оцінки результативності праці на підприємстві, що й обумовлює зміст подальших розробок у наступних розділах.

Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи оцінки продуктивності персоналу

3.1. Розробка єдиної політики оцінки результативності персоналу

В умовах динамічного розвитку цифрових організацій, зокрема таких як Monobank, ефективне управління персоналом вимагає не лише високої гнучкості, але й чіткої системності. Як показав попередній аналіз, одна з ключових проблем у чинній системі оцінювання персоналу полягає в її фрагментарності: відсутність єдиної уніфікованої політики призводить до різночитань у підходах, нерівномірності практик і зниження прозорості в межах компанії. Це створює ризики суб'єктивності, зменшення мотивації працівників і ускладнення управлінських рішень.

У цьому контексті актуальним є завдання розробки та впровадження єдиної внутрішньої політики оцінки результативності персоналу, яка охоплювала б усі структурні підрозділи компанії, забезпечувала узгодженість критеріїв і гарантувала справедливість та об'єктивність процесу оцінювання. Такий документ має виконувати не лише регламентуючу, а й інтеграційну функцію — бути основою для прийняття рішень у сфері мотивації, навчання, кар'єрного розвитку та кадрового резерву.

Єдина політика оцінювання персоналу має включати такі ключові елементи:

По-перше, чітко сформульовані цілі та принципи оцінювання. Основною метою є не контроль, а розвиток — забезпечення зворотного зв'язку, виявлення сильних і слабких сторін, формування індивідуальних планів зростання. Принципи політики мають ґрунтуватися на відкритості, регулярності, прозорості, участі працівника в оцінюванні власних результатів.

По-друге, необхідно визначити єдину методологію. Залежно від ролі, доцільно поєднувати кількісні (KPI) та цільові (OKR) показники, а також якісні індикатори — зворотний зв'язок від керівника, peer-review, самооцінку. Важливо, щоб співробітники чітко розуміли, за якими критеріями та у який спосіб оцінюються їхні результати.

По-третє, у політиці слід передбачити адаптацію під різні категорії персоналу. Для технічних команд — більше аналітики (час виконання завдань, релізи, частка безпомилкових рішень), для підтримуючих і креативних відділів — акцент на якісні показники, поведінкові індикатори, ефективність взаємодії. Такий підхід дозволить враховувати специфіку роботи кожного напрямку.

По-четверте, необхідно чітко прописати зв'язок оцінювання з системою мотивації. Це стосується як фінансових стимулів (бонуси, премії), так і нематеріальних (можливості розвитку, внутрішні визнання, зміна посади). Відкритий зв'язок результатів оцінювання з винагородою підвищує залученість і довіру до системи.

І нарешті, важливо забезпечити інструментальну реалізацію політики — шляхом впровадження шаблонів, чек-листів, автоматизованих форм і дашбордів у внутрішніх платформах (CRM, Jira, HRM-система). Це мінімізує адміністративне навантаження та сприятиме цифровій прозорості процесу.

Запровадження уніфікованої політики оцінки дозволить стандартизувати підходи до вимірювання результативності, зробити систему оцінки більш об'єктивною, прозорою та керованою. Окрім цього, вона стане основою для стратегічного HR-планування, формування кадрового резерву та посилення корпоративної культури результату.

Таким чином, розробка єдиного політично-методичного підходу до оцінки продуктивності є не лише технічним рішенням, а стратегічним кроком до зрілого управління персоналом у високотехнологічному середовищі Monobank.

3.2. Інтеграція довгострокової аналітики продуктивності

У сучасних високотехнологічних компаніях, таких як Monobank, стратегічне управління людськими ресурсами має ґрунтуватися не лише на поточній оцінці ефективності, а й на комплексному довгостроковому аналізі змін у продуктивності працівників. Станом на сьогодні оцінювання результативності у Monobank здійснюється переважно у формі квартальних OKR, показників KPI та регулярного зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє відстежувати поточні досягнення, проте не забезпечує цілісного бачення розвитку персоналу у часовій динаміці.

Відсутність довгострокової аналітики ускладнює обґрунтоване прийняття кадрових рішень, оцінку ефективності навчальних заходів,

виявлення закономірностей у зниженні або підвищенні результативності працівника. Без такої аналітики неможливо своєчасно реагувати на симптоми професійного вигорання, перенавантаження або недостатньої адаптації на новій посаді. В умовах швидкої трансформації цифрових сервісів та зміни командних форматів, Monobank потребує більш глибокої HR-аналітики, яка дозволить створити динамічну картину продуктивності працівників у довгостроковій перспективі.

Для досягнення цієї мети пропонується впровадити систему довгострокового моніторингу результативності, яка базуватиметься на комплексному зборі, збереженні та аналітичному опрацюванні даних щодо роботи кожного працівника. Основу цієї системи має становити цифровий профіль працівника, до якого включатиметься історія виконаних OKR, досягнень за ключовими показниками ефективності, результати peer-review, оцінки soft skills, участь у проєктах, зворотний зв'язок із one-on-one зустрічей та дані про проходження навчання.

Ключовим інструментом стане візуалізація динаміки продуктивності за допомогою графіків, дашбордів і автоматизованих аналітичних звітів. Це дозволить HR-службі та керівникам не лише бачити "зріз" поточного стану працівника, але й аналізувати його розвиток у часі, корелювати зміни результативності з іншими чинниками — зміною команди, рівнем навантаження, тренінгами, участю в нових ініціативах тощо.

Важливим елементом системи є впровадження алгоритмів виявлення відхилень, які можуть автоматично сигналізувати про атипові коливання продуктивності — як позитивні, так і негативні. Це створює умови для превентивного втручання: підтримки працівника, оптимізації навантаження, рекомендацій щодо навчання або тимчасової ротації.

Також доцільним є зв'язок цієї аналітики з індивідуальним плануванням розвитку персоналу. Результати довгострокового моніторингу можуть лягати в основу персоналізованих траєкторій професійного зростання, підкріплених конкретними даними: які навички слід підсилити, які цілі реалізовані найкраще, в яких ролях працівник досягає оптимальної ефективності.

З технічного боку реалізація такої системи може здійснюватися на базі вже наявних інструментів, які активно використовуються в Monobank: Jira, Trello, Notion, внутрішні CRM-рішення. Доцільним є також використання платформ аналітики (Power BI, Google Looker Studio) для створення дашбордів ефективності працівників у зручному візуальному форматі.

Запровадження довгострокової HR-аналітики забезпечить:

високу об'єктивність і прозорість оцінки;

підвищення якості управлінських рішень;

можливість побудови прогностичних моделей ефективності;

створення мотиваційного середовища, де працівники бачать свій прогрес;

розвиток стратегічної HR-функції в компанії.

Таким чином, інтеграція довгострокової аналітики продуктивності персоналу є не лише технічним удосконаленням, а й важливим інструментом формування сучасної, аналітично керованої моделі управління талантами в Monobank. Це дозволить компанії забезпечити стійке зростання людського капіталу, зменшити ризики втрати ефективних кадрів і вибудувати прозору систему оцінювання, засновану на фактах, а не на суб'єктивних судженнях.

3.3. Роль м'яких навичок у підвищенні ефективності персоналу та їх інтеграція в систему оцінювання

У сучасному підприємницькому середовищі, особливо в індустріях, що динамічно розвиваються (фінтех, ІТ, креативна економіка), фактори, які впливають на продуктивність працівників, значно виходять за межі технічних знань або чіткого виконання регламентів. Все більше значення набувають м'які навички (soft skills), які забезпечують якісну взаємодію, лідерство, адаптацію до змін і здатність ефективно вирішувати проблеми.

Для Monobank, як цифрового банку з акцентом на клієнтоорієнтованість, швидкість, автономність і кросфункціональну співпрацю, наявність розвинених soft skills у персоналу є критично важливою передумовою успішної діяльності. Незважаючи на це, оцінка таких навичок не завжди є частиною формальної системи результативності праці, що створює ризик недооцінювання важливих факторів успіху.

Включення soft skills до системи оцінювання дозволяє вирішити одразу кілька завдань:

- підвищити якість підбору та розвитку персоналу;
- ефективно формувати проектні та міжфункціональні команди;
- збільшити якість сервісу через покращення комунікацій всередині компанії;

—визначити майбутніх лідерів на основі емоційного інтелекту та впливу.

Інтеграція м'яких навичок у систему оцінювання може здійснюватися через:

—створення компетентнісної моделі soft skills для основних категорій посад;

—впровадження peer-review з акцентом на поведінкові прояви (наприклад, зворотний зв'язок щодо комунікації, ініціативності);

—регулярні one-on-one зустрічі з включенням блоку про розвиток навичок взаємодії, командної роботи, відповідальності;

—використання стандартизованих форм самооцінки та оцінки керівником з прив'язкою до шкали поведінкових індикаторів.

Також рекомендовано включити soft skills до OKR або Performance Review як окрему категорію з можливістю зваженого впливу на загальний підсумок оцінки.

Таким чином, включення м'яких навичок до формальної системи оцінювання продуктивності дозволяє зробити її багатовимірною, справедливою та стратегічно релевантною, а також посилює лояльність і залучення працівників, які відчують визнання не лише за цифри, а й за внесок у культуру та атмосферу компанії.

3.4. Зв'язок результатів оцінки з системою преміювання

У системі управління персоналом особливе місце займає питання мотивації, оскільки саме воно є ключовим чинником підтримання стабільно високого рівня продуктивності праці. Високі показники оцінки ефективності співробітників повинні мати відчутний практичний наслідок — як у формі морального визнання, так і у формі матеріального заохочення. У зв'язку з цим, зв'язок між результатами оцінки та системою преміювання є критично важливим елементом ефективної мотиваційної моделі.

На практиці в багатьох компаніях, включно з Monobank, спостерігається розрив між двома управлінськими процесами: оцінюванням і винагородою. Результати Performance Review або виконання OKR фіксуються, однак не завжди безпосередньо впливають на фінансову мотивацію співробітника, що

призводить до зниження зацікавленості у досягненні високих результатів та зменшення довіри до самої системи оцінки.

Щоб вирішити цю проблему, доцільним є розроблення прозорої, структурованої системи преміювання, яка прямо залежить від результатів оцінювання працівника. У межах такої системи кожен співробітник має чітко розуміти:

- за якими критеріями його оцінюють;
- який вплив це має на розмір бонусу, підвищення чи участь у навчанні;
- який рівень результативності забезпечує доступ до додаткових можливостей (наприклад, премія, кар'єрне зростання, перехід у нову команду тощо).

У структурованій моделі зв'язку оцінювання з преміюванням рекомендується виокремити три рівні:

1. Базовий рівень — гарантована частина винагороди, яка не залежить від оцінки. Це забезпечує стабільність і соціальну захищеність.

2. Змінна частина (перемінна премія) — напряду залежить від виконання KPI/OKR. Наприклад:

- виконано 90–100% плану — премія 100%;
- 75–89% — 70% премії;
- нижче 75% — премія не нараховується або мінімальна.

3. Нематеріальні винагороди — це можливості навчання, участі в престижних проєктах, гнучкий графік, позитивний публічний фідбек. Їх важливо також пов'язати з результатами оцінки.

У практиці Monobank вже частково реалізовані подібні принципи: система OKR дозволяє прозоро відстежувати досягнення за квартал, однак ще не повністю забезпечено автоматизований перехід від оцінки до нарахування бонусів. Для підвищення ефективності рекомендується:

- уніфікувати формули розрахунку премії для різних посад;
- вбудувати логіку розрахунку премій у HRM-систему;
- автоматизувати розсилку результатів Performance Review та рекомендованих бонусів;

—проводити відкриту комунікацію щодо принципів нарахування.

Крім того, варто враховувати індивідуальний стиль мотивації працівників. Для когось премія у вигляді грошей — основний стимул, для інших — визнання або доступ до нових можливостей. Тому ефективна система винагород повинна бути гнучкою, мати декілька варіантів реалізації заохочення та дозволяти працівнику обирати форму винагороди (грошовий бонус, додаткові дні відпустки, навчальний грант тощо).

3.4.1 Очікувані результати впровадження зв'язку між оцінкою та преміюванням:

- зростання залученості працівників до виконання цілей;
- формування відчуття справедливості;
- підвищення прозорості в системі управління результативністю;
- полегшення ухвалення управлінських рішень щодо ротації, підвищень, навчання;
- зменшення плинності персоналу та зростання лояльності.

Таким чином, системна інтеграція результатів оцінювання продуктивності у механізм преміювання дозволяє перетворити процес оцінки з формального звіту в реальний мотиваційний інструмент. Для Monobank це означає перехід до більш цілісної та ефективної моделі управління персоналом, у якій кожен працівник бачить прямий зв'язок між своїм внеском і визнанням. Такий підхід сприяє формуванню культури результату, відповідальності та прозорості — цінностей, які є фундаментальними для цифрової організації нового покоління.

3.5. Автоматизація процесу оцінювання (використання HRM-систем)

У цьому підрозділі запропоновано модель процесу оцінки продуктивності персоналу у форматі IDEF0. Ця схема відображає ключові вхідні та вихідні дані, механізми та керування, необхідні для реалізації автоматизованої системи оцінювання.

Рисунок 3.1 – Контекстна модель оцінювання продуктивності персоналу (IDEF0)



Модель дозволяє представити процес оцінки у вигляді цілісної системи з чітким розмежуванням інформаційних потоків. Це полегшує автоматизацію процесу, підвищує прозорість і дозволяє ефективно інтегрувати оцінювання у щоденну діяльність підприємства.

3.6. Побудова моделі персоналізованого плану розвитку на основі оцінки

Оцінювання персоналу повинно мати не лише контрольну чи аналітичну функцію, а й слугувати інструментом розвитку працівника. Водночас, ефективність такого підходу значною мірою залежить від здатності компанії використовувати результати оцінки для формування індивідуальних планів розвитку (ІПР) — документованих маршрутів професійного та особистого зростання, прив'язаних до конкретних результатів, цілей і компетенцій.

У сучасних компаніях, таких як Monobank, де існує потреба у високій гнучкості, швидкому навчанні та адаптації, персоналізоване навчання та

розвиток стає важливим фактором підвищення продуктивності. Врахування індивідуальних сильних сторін, зон розвитку, кар'єрних амбіцій та типу мотивації дозволяє зменшити кадрову плинність, підвищити залученість і побудувати ефективніші команди.

3.6.1 Компоненти персоналізованого плану розвитку (ІПР):

1.Цілі розвитку — узгоджуються з результатами оцінювання, зокрема за KPI, OKR, поведінковими індикаторами. Наприклад, низький рівень комунікації → ціль: пройти курс з переговорів.

2.Ресурси для досягнення цілей — курси, тренінги, менторство, самоосвіта, ротація. Наприклад: мікрокурси на внутрішній LMS-платформі, участь у проєкті з іншим відділом.

3.Показники успішності розвитку — як саме вимірюється прогрес. Наприклад: повторна оцінка через 3 місяці, демонстрація нових навичок у реальних кейсах, отримання сертифіката.

4.Терміни реалізації — конкретні дати проміжних і фінальних переглядів прогресу.

5.Відповідальні особи — хто супроводжує виконання плану (HRBP, лінійний керівник, ментор).

Зв'язок оцінки з планом розвитку:

Процес має бути циклічним і безперервним:Проведення оцінювання →Ідентифікація зон росту →Формування ІПР →Реалізація заходів розвитку →Повторна оцінка →Актуалізація плану.

Цей підхід дозволяє перейти від «разової оцінки» до постійного процесу покращення, який стає частиною корпоративної культури.

Приклад застосування в Monobank:

—Ситуація: Спеціаліст клієнтської підтримки отримав низьку оцінку в категорії «стресостійкість» та «тон голосу при вирішенні конфліктів».

—Дії: HRBP спільно з керівником формує ІПР: пройти внутрішній тренінг «Емпатія у діалозі», отримати фідбек від 5 колег, провести рольові ігри.

—Результат: Через 2 місяці — повторна оцінка soft skills, фіксація змін, оновлення плану.

Переваги персоналізованого підходу:

—Працівник бачить, що його розвитком опікуються, що стимулює залученість і лояльність.

—Керівники отримують інструмент для адресної підтримки команди.

—HR-відділ працює не лише на реакцію, а на розвиток, формуючи стратегічний кадровий резерв.

Використання результатів оцінки для побудови індивідуальних планів розвитку — це ознака зрілої HR-системи, орієнтованої не лише на контроль, а й на зростання потенціалу. У випадку Monobank це дозволить персоналізувати розвиток кожного фахівця, посилити внутрішню мобільність, підвищити ефективність командної роботи та забезпечити стійкий кадровий розвиток відповідно до потреб бізнесу.

3.7.Висновки з третього розділу

Розділ 3 був присвячений обґрунтуванню та розробці пропозицій щодо вдосконалення системи оцінювання продуктивності персоналу.

Запропонована модель базується на поєднанні методу OKR, компетентнісного підходу та елементів зворотного зв'язку. Такий підхід забезпечує узгодженість індивідуальних та командних цілей із корпоративною стратегією, дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні аспекти роботи персоналу.

Було визначено, що одним із ключових напрямів удосконалення є розробка єдиної політики оцінки, автоматизація процесу через HRM-систему, а також створення персоналізованих планів розвитку на основі результатів оцінки. Особливу увагу приділено взаємозв'язку оцінювання з системою преміювання, що дозволяє посилити мотиваційний ефект запропонованих заходів.

Також розглянуто важливість інтеграції «м'яких» навичок у систему оцінювання та роль аналітики продуктивності для прийняття рішень у довгостроковій перспективі. У результаті сформовано комплексне бачення трансформації системи оцінювання в організації, що дозволяє перейти до економічного обґрунтування таких змін у наступному розділі.

Розділ 4. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих

заходів

4.1. Прогнозований вплив покращення оцінки на продуктивність персоналу

Удосконалення системи оцінювання продуктивності персоналу має безпосередній вплив на ключові показники діяльності підприємства, зокрема на загальну ефективність праці, мотивацію працівників, рівень їхньої залученості та якість управлінських рішень. Сам процес оцінювання у сучасних організаціях розглядається не лише як інструмент контролю, а передусім як механізм розвитку, підтримки зворотного зв'язку, формування довіри між працівником і роботодавцем, а також підґрунтя для побудови індивідуальних планів професійного зростання.

Прогнозований позитивний вплив удосконаленої системи оцінювання пов'язаний насамперед із підвищенням продуктивності праці. Працівники, які чітко розуміють очікування керівництва, свої індивідуальні цілі, критерії оцінювання та логіку прийняття управлінських рішень, демонструють вищу відповідальність і ініціативність. Сучасні моделі, такі як OKR або KPI з гнучкою адаптацією, дозволяють узгодити цілі окремого працівника з цілями команди та всієї організації, що підвищує узгодженість дій і зменшує неефективні витрати зусиль.

Крім того, прозора та справедлива система оцінювання зменшує ризики демотивації, що часто виникає через суб'єктивність або нерівність в оцінці. Якщо працівник переконаний у тому, що результати оцінювання відображають його реальний внесок, це сприяє формуванню довіри до керівництва та підвищенню емоційної прихильності до компанії. Відповідно, зростає рівень лояльності, зменшується плинність кадрів та знижується необхідність у частому наймі і витратах на адаптацію нових співробітників.

Удосконалена система оцінювання також стимулює розвиток компетенцій. Якщо процес оцінки включає не лише аналіз досягнутих результатів, а й оцінку поведінкових компетенцій, здатностей до навчання та співпраці, це створює основу для формування персоналізованих програм розвитку. Впровадження таких програм, своєю чергою, сприяє зростанню професійного рівня працівників і покращенню якості виконання ними службових обов'язків.

Окремо варто підкреслити вплив на управлінську ефективність. Завдяки систематизованій інформації про результати оцінювання керівництво отримує інструменти для обґрунтованого прийняття рішень у сфері просування, преміювання, ротації кадрів та формування кадрового резерву. Це сприяє стратегічному підходу до управління персоналом, дозволяє краще планувати навантаження, уникати перевантаження або недоцільного дублювання функцій, що також позитивно позначається на продуктивності праці в межах усієї організації.

Таким чином, прогнозований вплив покращення системи оцінювання полягає у зростанні індивідуальної та командної результативності, підвищенні мотивації, покращенні управлінської прозорості та формуванні позитивного внутрішнього клімату. Всі ці ефекти у сукупності створюють стійке підґрунтя для довгострокового зростання продуктивності персоналу та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

З метою візуалізації логіки функціонування запропонованої системи, нижче подано модель "чорної скриньки" оцінювання персоналу. Ця схема ілюструє ключові вхідні дані, механізм оцінювання та очікувані результати.

Рисунок 4.2 – Модель "чорної скриньки" системи оцінювання



Завдяки чіткому розмежуванню вхідних і вихідних параметрів, модель дозволяє зрозуміти вплив запропонованих HRM-інструментів на ефективність роботи персоналу. Таке подання сприяє якісному плануванню управлінських рішень і підвищенню обґрунтованості впровадження системи оцінювання.

4.2. Оцінка витрат на впровадження HRM-інструментів

Впровадження HRM-інструментів є ключовим етапом у цифровій трансформації системи управління персоналом підприємства. Для досягнення ефективного оцінювання продуктивності працівників необхідно не лише розробити відповідну модель, але й забезпечити її технічну реалізацію. Це, своєю чергою, потребує оцінки фінансових витрат, організаційних ресурсів і часу, необхідного для впровадження системи.

Першим елементом витрат є придбання або ліцензування HRM-програмного забезпечення. У випадку з Monobank, доцільним є використання хмарних рішень, які забезпечують масштабованість, доступність з будь-якого пристрою, регулярні оновлення й інтеграцію з іншими корпоративними системами. До прикладу, для впровадження моделі оцінювання на основі OKR та компетенцій можливо використати такі платформи, як Lattice, PeopleForce або BambooHR. Вартість таких рішень може коливатися в межах 4–10 доларів США на одного користувача на місяць. При штаті в 300 осіб річна вартість складатиме приблизно від 14 400 до 36 000 доларів США залежно від обраного функціоналу.

Наступною статтею витрат є адаптація системи до потреб компанії, налаштування процесів, створення шаблонів оцінювання, параметризація моделей компетенцій та OKR. На цьому етапі можуть залучатися зовнішні консультанти або внутрішні IT-спеціалісти. Вартість таких послуг залежить від глибини кастомізації і може становити 3 000–5 000 доларів США одноразово.

Ще одним важливим ресурсом є навчання персоналу — як HR-фахівців, так і керівників, які безпосередньо здійснюють оцінювання. Ефективне впровадження неможливе без підготовки користувачів, ознайомлення з методикою оцінювання, правилами внесення даних та формулюванням зворотного зв'язку. Витрати на навчання включають оплату тренінгів,

підготовку навчальних матеріалів та витрати робочого часу. У середньому на підготовку однієї групи (20–30 осіб) необхідно виділити 2–3 дні, що за умов залучення тренера коштуватиме близько 1 000–1 500 доларів США.

Також слід врахувати адміністративні витрати, пов'язані з запуском проєкту, супроводом процесу оцінювання, формуванням технічної документації та поточним обслуговуванням системи. Ці витрати часто не мають прямого грошового вираження, але вимагають часу HR-фахівців та IT-підтримки.

Узагальнену оцінку витрат доцільно представити у таблиці (наприклад, як Таблиця 4.2), що дозволяє наочно продемонструвати обсяг інвестицій у впровадження HRM-інструментів.

У підсумку, впровадження HRM-інструментів для оцінювання персоналу є витратним, але стратегічно обґрунтованим процесом. Інвестиції в програмне забезпечення, навчання та організаційне налаштування системи є необхідними для створення ефективної, прозорої та довгостроково стійкої системи управління персоналом. Очікуваний результат — підвищення точності оцінки, скорочення часу на адміністративні процедури, покращення зворотного зв'язку та посилення зв'язку між результатами праці й мотиваційними механізмами.

4.3. Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності кадрів

Плинність персоналу — одна з найсуттєвіших статей прихованих витрат для підприємств, особливо в умовах інтелектуально-орієнтованого бізнесу, як-от банківський сектор, де ключову роль відіграє людський капітал. Високий рівень плинності призводить не лише до прямих витрат на пошук і адаптацію нових працівників, а й до втрати досвіду, зниження ефективності командної роботи, порушення внутрішніх процесів і зниження лояльності колективу.

Впровадження вдосконаленої системи оцінки продуктивності праці, що включає елементи зворотного зв'язку, планування розвитку та прозорої мотивації, здатне суттєво зменшити рівень добровільних звільнень. У цьому підрозділі здійснено орієнтовний розрахунок економічного ефекту від зменшення плинності кадрів у Monobank.

Вихідні дані для розрахунку:

- Загальна чисельність персоналу (вибірка для аналізу): 300 осіб
- Поточна щорічна плинність кадрів: 18%
- Цільовий рівень плинності після впровадження змін: 12%
- Середні витрати на заміну одного працівника (рекрутинг, адаптація, простой): $\approx 30\,000$ грн
- Потенційна економія за рахунок збережених працівників: 6% від $300 = 18$ осіб

Розрахунок:

Економія $= 18$ (працівників) $\times 30\,000$ (грн) $= 540\,000$ грн на рік

Це лише прямі фінансові вигоди. Непрямі вигоди — збереження знань, стабільність команди, уникнення втрати клієнтів — можуть у 2–3 рази перевищувати зазначену суму.

Порівняння: Витрати vs Економія

У підрозділі 4.2 було зазначено, що витрати на впровадження HRM-системи коливаються в межах 1,2–1,7 млн грн. Економія від зниження плинності кадрів вже протягом першого року становитиме близько 540 000 грн, а за три роки — понад 1,6 млн грн, що фактично відповідає вкладеним коштам. З урахуванням додаткових ефектів (зростання продуктивності, залученості, якості обслуговування), інвестиція є економічно доцільною і має високий потенціал окупності.

Непрямі ефекти зниження плинності:

- Зменшення витрат на онбординг і навчання новачків
- Збереження корпоративної культури та досвіду
- Скорочення помилок, пов'язаних із нестачею досвіду в нових співробітників
- Підвищення лояльності серед решти працівників, які бачать стабільність компанії

Таким чином, зниження плинності кадрів на 5–6% завдяки покращенню системи оцінки персоналу може забезпечити Monobank значну економію, яка покриє більшу частину витрат на впровадження HRM-рішень вже протягом перших 2–3 років. Крім того, стабільність команди формує кращі передумови

для довгострокового зростання ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності організації.

4.4. Коефіцієнти рентабельності управлінських інвестицій

У наших умовах підвищеної конкуренції та динамічного середовища все більш актуальним стає питання ефективного використання управлінських рішень та пов'язаних з ними інвестицій. Це особливо важливо у сфері управління персоналом, де фінансові витрати на впровадження HRM-інструментів повинні супроводжуватися вимірюванням їхньої окупності та внеску у результативність організації. Одним з інструментів такого аналізу є розрахунок коефіцієнтів рентабельності управлінських інвестицій.

Показники рентабельності дозволяють оцінити ефективність вкладених ресурсів у ті чи інші HR-рішення, зокрема у проекти з удосконалення системи оцінювання продуктивності персоналу. Найпоширенішим у цьому контексті є показник ROI (Return on Investment), який визначає відношення прибутку або вигоди, отриманої від впровадження HRM-рішення, до обсягу інвестованих коштів.

Формула обчислення має такий вигляд:

$$\text{ROI} = ((\text{Чистий дохід від впровадження} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції}) \times 100\%$$

Наприклад, якщо впровадження нової системи оцінювання сприяло зростанню продуктивності, скороченню плинності кадрів та зменшенню витрат на рекрутинг на суму 50 000 грн, а витрати на саму систему становили 20 000 грн, то ROI дорівнює:

$$\text{ROI} = ((50\,000 - 20\,000) / 20\,000) \times 100\% = (30\,000 / 20\,000) \times 100\% = 150\%$$

Такий рівень рентабельності свідчить про економічну доцільність інвестицій у систему оцінювання.

Ще одним показником, який може бути використаний у даному контексті, є Payback Period — період окупності, який показує, за який час витрати на HRM-інструмент повністю компенсуються за рахунок отриманих вигід. Для розрахунку цього показника потрібно поділити суму інвестицій на середньомісячний економічний ефект. Якщо, наприклад, щомісячна економія

становить 5 000 грн, а загальні витрати — 20 000 грн, то період окупності становить:

$$\text{Payback} = 20\,000 / 5\,000 = 4 \text{ місяці}$$

Крім того, доцільним є застосування HR-коефіцієнтів ефективності, зокрема співвідношення витрат на одного працівника до його продуктивності або доходу, який він генерує. Це дозволяє оцінити ефективність витрат на розвиток і управління персоналом на індивідуальному рівні.

Таким чином, розрахунок коефіцієнтів рентабельності управлінських інвестицій забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує прозорість у сфері управління персоналом. Для Monobank такі показники можуть стати базою для прийняття рішень про масштабування HRM-інструментів, визначення пріоритетів розвитку персоналу та формування ефективної політики винагороди і мотивації.

4.5. Оцінка ризиків і сценарне моделювання впровадження

Будь-яке управлінське рішення, зокрема впровадження нової системи оцінювання продуктивності персоналу, потребує не лише фінансового обґрунтування, але й аналізу можливих ризиків. Ретельна оцінка факторів невизначеності дозволяє сформувати більш реалістичну картину очікуваних результатів і підготуватися до потенційних ускладнень.

У цьому підрозділі проведено базову оцінку ризиків, які можуть виникнути при впровадженні HRM-системи та нової моделі оцінки в Monobank, а також запропоновано сценарне моделювання впливу цих ризиків на економічні показники.

1. Основні ризики впровадження

Таблиця 4.1 Можливі ризики та сценарії впровадження нової системи

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Коментар
Низька адаптація персоналу до нової системи	Середня	Середній	Частина працівників може не прийняти новий формат
Технічні збої або недоопрацювання системи	Низька	Високий	Можливі затримки в запуску або некоректна робота
Недостатня підтримка з боку керівництва	Низька	Середній	Без системної підтримки проєкт може втратити темп
Перевищення бюджету впровадження	Середня	Середній	Пов'язано з інтеграцією та навчанням
Плинність серед ключових HR-спеціалістів	Низька	Середній	Може зупинити розвиток системи

2. Сценарне моделювання впливу ризиків

Для кращого розуміння, як ризики можуть вплинути на ефективність інвестицій, розглянемо три сценарії реалізації проєкту: оптимістичний, базовий та песимістичний.

Оптимістичний сценарій.

Усі модулі впроваджено вчасно. Персонал швидко адаптується до нових процесів. Прогнозоване зростання продуктивності становить +12%, а рівень плинності зменшується на 6%. Очікуваний ROI — приблизно 150%, з періодом окупності — 0,7 року.

Базовий сценарій.

Частина працівників потребує додаткового навчання. Деякі функції системи запускаються із затримкою. Зростання продуктивності оцінюється на рівні +10%, плинність зменшується на 5%. ROI — близько 130%, окупність — 0,9 року.

Песимістичний сценарій.

Існує ймовірність виникнення технічних складнощів або затримок у впровадженні. Адаптація персоналу відбувається повільно. Прогнозоване зростання продуктивності — лише +6%, зменшення плинності — 3%. ROI становить приблизно 75%, окупність — 1,5 року.

3. Шляхи мінімізації ризиків

- Проведення навчання для ключових користувачів перед запуском системи.
- Поступове впровадження функціоналу (пілот → масштабування).
- Створення внутрішньої групи підтримки (HR та IT).
- Регулярна оцінка ефективності впровадження з можливістю корекції плану.
- Комунікаційна кампанія для працівників (роз'яснення, переваги, приклади).

Сценарне моделювання показує, що навіть у разі реалізації менш сприятливого сценарію, інвестиції в удосконалення системи оцінювання залишаються виправданими. У разі базової реалізації проєкту компанія отримає повну окупність витрат вже протягом 12 місяців, а оптимістичний сценарій передбачає понад 50% додаткового прибутку на вкладені кошти. Аналіз ризиків дозволяє підготуватися до потенційних проблем і сформулювати стратегію впровадження, яка буде не лише ефективною, а й гнучкою до зовнішніх і внутрішніх змін.

4.6. Вплив нової системи оцінювання на корпоративну культуру та

клімат

Запровадження системи оцінювання продуктивності персоналу має не лише управлінський або економічний ефект, але й суттєво впливає на соціально-психологічний клімат в організації. Особливо це актуально для сучасних цифрових компаній, таких як Monobank, де велике значення мають довіра, прозорість, командна взаємодія та культура зворотного зв'язку.

Корпоративна культура визначає домінуючі цінності, норми поведінки, стилі керівництва і сприйняття змін у колективі. Водночас, система оцінювання праці є інструментом, що може або посилювати позитивні аспекти культури, або, навпаки, провокувати напруження, якщо вона впроваджена неефективно. Відтак, зміни в системі оцінки персоналу безпосередньо впливають на рівень довіри до керівництва, ступінь прозорості процесів, відчуття справедливості в розподілі винагород і формування мотивації.

Впровадження нової моделі оцінювання, що базується на принципах OKR, зворотного зв'язку та компетентнісного підходу, здатне суттєво покращити організаційний клімат. Зокрема, формалізовані та зрозумілі критерії оцінки дозволяють уникнути упередженості та непрозорих рішень, що, своєю чергою, зміцнює довіру працівників до менеджменту. Систематичний зворотний зв'язок сприяє підвищенню рівня відкритої комунікації, зменшенню конфліктних ситуацій та формуванню культури взаємної підтримки.

Крім того, індивідуальні плани розвитку, побудовані на основі результатів оцінювання, сприяють професійному зростанню працівників та формують відчуття значущості особистого внеску в досягнення цілей компанії. Це посилює залученість персоналу, зміцнює корпоративну ідентичність та формує культуру відповідальності за результати.

Прозоре поєднання оцінки з системою преміювання та визнання досягнень створює атмосферу справедливості, де кожен співробітник розуміє взаємозв'язок між своїми діями та винагородою. Такий підхід сприяє

розвитку мотиваційного клімату, де заохочується ініціатива, інноваційність та прагнення до професійного вдосконалення.

Загалом, нова система оцінювання персоналу не лише є технічним або адміністративним рішенням, а виступає як потужний інструмент формування сучасної організаційної культури, що базується на цінностях відкритості, взаємної поваги, справедливості та розвитку. Для Monobank впровадження такої системи дозволить закріпити культуру високої ефективності, командної синергії та стійкості до змін в умовах цифрової економіки.

4.7.Висновки з четвертого розділу

У розділі 4 проведено економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів. Було розраховано прогнозований вплив оновленої системи оцінювання на продуктивність персоналу, визначено прямі та непрямі вигоди, пов'язані зі зниженням плинності кадрів, підвищенням мотивації та оптимізацією витрат на рекрутинг.

Оцінено вартість впровадження HRM-інструментів, включаючи програмне забезпечення, навчання персоналу та технічну підтримку. На основі фінансових показників визначено рентабельність інвестицій (ROI), період окупності, а також побудовано сценарії з урахуванням ризиків і можливих варіантів розвитку подій.

Окремо розглянуто вплив нової системи оцінювання на корпоративну культуру та внутрішній клімат компанії. З'ясовано, що прозора та гнучка система стимулює довіру, залученість, розвиток працівників і зміцнює внутрішню культуру ефективності.

Таким чином, розділ підтвердив економічну і організаційну доцільність упровадження нової системи оцінювання, обґрунтувавши її переваги не лише в кількісному, а й у якісному вимірі.

Розділ 5. Організаційно-практичні рекомендації щодо впровадження

5.1. План реалізації змін у системі оцінки

Успішне впровадження нової системи оцінювання продуктивності персоналу потребує чіткого, структурованого та покрокового плану дій. Такий план повинен забезпечити не лише технічну підготовку та запуск HRM-рішень, але й ефективну адаптацію працівників до нових процедур, з урахуванням специфіки організаційної культури Monobank та його цифрового формату роботи.

На першому, підготовчому етапі, який триватиме орієнтовно протягом першого місяця, доцільно провести стратегічну зустріч керівників HR-напрямів і топменеджменту з метою узгодження ключових цілей та очікувань від змін. Одночасно слід провести аудит чинної системи оцінювання, зокрема її охоплення, регулярності, ефективності, типових труднощів і сприйняття працівниками. Після цього варто обрати оптимальну HRM-платформу для автоматизації (наприклад, PeopleForce або BambooHR) та сформувати міжфункціональну робочу групу з фахівців HR, IT і керівників підрозділів.

Другий етап — проєктування системи, запланований на другий місяць. У межах цього етапу необхідно розробити структуру нової моделі оцінювання, що охоплює компоненти на кшталт KPI, OKR, soft skills, формати оцінки (наприклад, регулярні one-on-one зустрічі), а також механізми зв'язку результатів з преміюванням і плануванням розвитку. Паралельно слід підготувати шаблони анкет, форм зворотного зв'язку, інструкцій для керівників і працівників. Проєктний план впровадження повинен включати етапи, дедлайни та відповідальних осіб.

Третій етап — пілотне впровадження, тривалістю два місяці. На цьому етапі система буде впроваджена у вибраних пілотних командах (наприклад, у відділі підтримки клієнтів та команді розробки). До початку застосування обов'язково проводиться навчання всіх залучених учасників — у форматі онлайн-зустрічей, відеоінструкцій або інтерактивних матеріалів. Протягом пілоту збирається якісний та кількісний зворотний зв'язок, аналізуються труднощі, оцінюється зручність системи та ступінь залученості користувачів.

Четвертий етап — масштабування, реалізується на п'ятому-шостому місяці. За результатами пілоту вносяться зміни до процесу та функціоналу системи, після чого відбувається поступове впровадження моделі в усі підрозділи компанії. Система починає функціонувати як єдина платформа

для оцінювання, звітності, аналітики, планування розвитку та інтеграції з іншими HR-напрямами.

П'ятий етап — моніторинг і постійне вдосконалення. Після шостого місяця запуску впроваджується регулярна оцінка ефективності системи, яка включає аналіз завершеності циклів оцінювання, змін у рівні продуктивності, залученості, мотивації та впливу на кадрові рішення. Періодично оновлюються шаблони, формати, а також проводиться навчання нових працівників щодо правил та інструментів оцінювання.

Таким чином, реалізація змін у системі оцінки продуктивності в Monobank повинна відбуватись поступово, з урахуванням реальних можливостей компанії, залученням співробітників усіх рівнів та гнучким реагуванням на труднощі. Такий підхід дає змогу не лише впровадити нову систему технічно, а й створити культуру оцінювання, що базується на прозорості, довірі та розвитку персоналу.

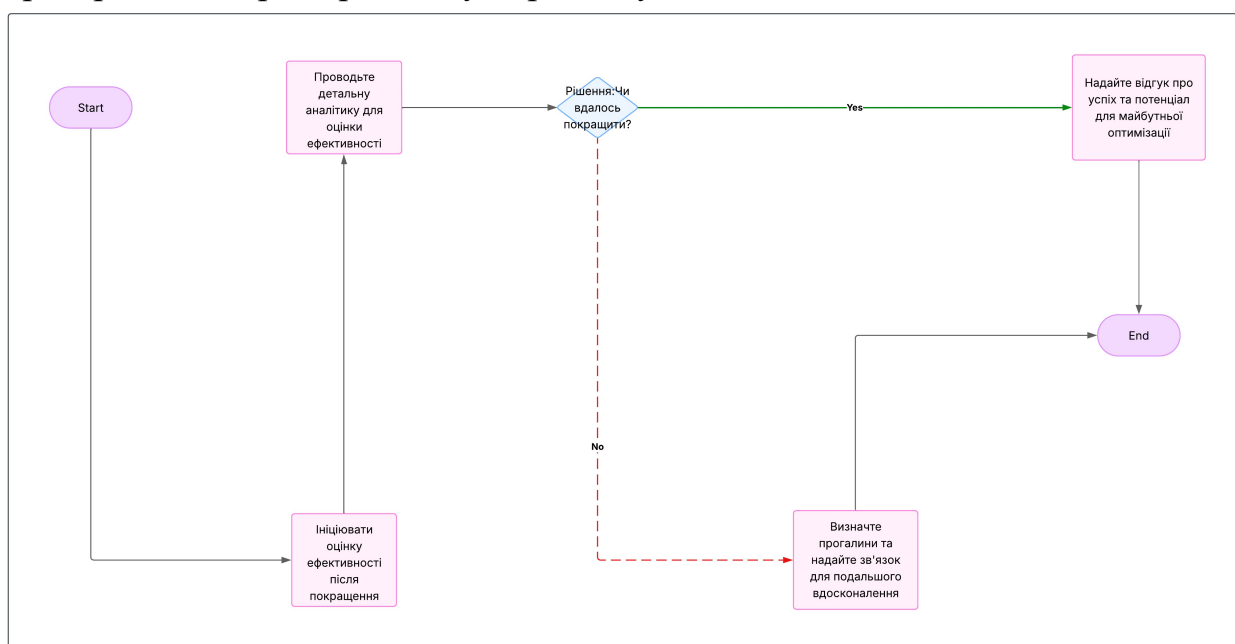


Рисунок 5.1 — Блок-схема вдосконаленого процесу оцінювання продуктивності

5.2. Організаційне забезпечення реалізації змін

Ефективна реалізація змін у системі оцінювання персоналу потребує не лише технічного впровадження відповідного програмного забезпечення, але й ґрунтовної організаційної підтримки. Під організаційним забезпеченням розуміють сукупність заходів, процесів і відповідальних ролей, які

забезпечують впорядкованість, узгодженість і контроль усіх дій, пов'язаних з трансформацією системи оцінювання.

На першому етапі важливу роль відіграє створення міжфункціональної робочої групи, яка відповідатиме за планування, координацію та контроль реалізації змін. До складу такої групи повинні входити представники HR-відділу, лінійні керівники основних підрозділів, IT-фахівці, а також за потреби — зовнішні консультанти з управління персоналом або систем автоматизації. Відповідальність за загальну координацію доцільно покласти на HR-директора або керівника напряму з розвитку персоналу.

Ключовим організаційним завданням є чітке розмежування відповідальності між учасниками процесу. HR-фахівці повинні розробити політики, процедури та шаблони нової системи оцінювання, а також забезпечити навчання керівників і працівників. Лінійні керівники, у свою чергу, мають виступати як провідники змін у своїх командах, підтримуючи процеси оцінювання, фіксуючи цілі, надаючи зворотний зв'язок та формуючи індивідуальні плани розвитку працівників.

Технічне забезпечення організовується за участі IT-відділу, який відповідає за налаштування HRM-системи, її інтеграцію з іншими інформаційними ресурсами підприємства, безперебійну роботу та захист даних. IT-служба також повинна оперативно реагувати на технічні проблеми, що можуть виникати у процесі використання платформи.

У межах організаційного забезпечення важливо впровадити внутрішню комунікаційну стратегію. Вона передбачає інформування всіх працівників про цілі, етапи, очікування від нової системи оцінки, а також переваги для кожного окремого співробітника. Комунікація може здійснюватись через внутрішній портал, електронну розсилку, інформаційні зустрічі або мікросесії у форматі «запитання-відповідь».

Ще одним важливим організаційним елементом є створення системи моніторингу змін. Необхідно запровадити регулярну звітність щодо впровадження: частка працівників, які пройшли оцінювання, ефективність фідбеку, динаміка змін у продуктивності. Ці дані мають бути доступними для аналізу HR-відділом і керівництвом компанії, щоб у разі потреби вносити корективи в реалізацію стратегії.

Отже, організаційне забезпечення впровадження нової системи оцінки персоналу охоплює як кадрові, так і функціональні аспекти управління змінами. Успіх змін значною мірою залежить не лише від вибору технологій,

а й від того, наскільки послідовно, прозоро та структуровано побудоване внутрішнє управління цим процесом.

5.3. Інформаційне забезпечення реалізації змін

Інформаційне забезпечення є одним із ключових чинників успішної реалізації будь-яких змін у сфері управління персоналом. Його роль полягає в тому, щоб створити чітку, своєчасну та послідовну систему передачі знань, інструкцій, даних і зворотного зв'язку, яка дозволить учасникам проєкту не лише розуміти суть запланованих перетворень, а й ефективно діяти в нових умовах.

У межах проєкту впровадження нової системи оцінювання продуктивності в Monobank інформаційне забезпечення охоплює кілька напрямів. По-перше, це підготовка та розповсюдження нормативно-методичних документів, які регламентують процес оцінювання. До таких документів належать положення про оцінку персоналу, інструкції для керівників і працівників, шаблони анкет зворотного зв'язку, а також регламенти щодо обробки результатів оцінки. Всі ці документи повинні бути узгоджені з внутрішніми політиками компанії, легко доступні через корпоративні системи (інтранет, електронну бібліотеку) та регулярно оновлюватись.

Другим важливим елементом інформаційного забезпечення є внутрішня інформаційно-комунікаційна кампанія. Її мета — забезпечити розуміння працівниками суті змін, їхньої особистої ролі в процесі оцінювання, а також очікуваних результатів. Така кампанія може включати інформаційні сесії у форматі онлайн-презентацій, записані відео з поясненням нових підходів, відповіді на часті запитання у вигляді інтерактивної бази знань або інфографіки. Важливо, щоб така інформація була адаптована до різних категорій працівників, включно з тими, хто працює дистанційно або має обмежений доступ до внутрішніх ресурсів.

Особливу увагу слід приділити створенню ефективної системи навчання користувачів. Інформаційне забезпечення повинно включати покрокові інструкції з користування HRM-системою, що буде використовуватись для проведення оцінки, відеоуроки з навігації платформою, а також можливість звернення за технічною підтримкою у разі виникнення труднощів. Для керівників рекомендовано проводити окремі майстер-класи або тренінги,

присвячені формуванню цілей, наданню конструктивного зворотного зв'язку, роботі з індивідуальними планами розвитку.

Ще одним важливим аспектом інформаційного забезпечення є обробка та аналіз даних, отриманих у процесі оцінювання. Усі результати повинні фіксуватися у централізованій системі, бути доступними відповідним рівням управління для перегляду, порівняння динаміки, формування звітів. Забезпечення конфіденційності персональних результатів при цьому є обов'язковою умовою.

Таким чином, інформаційне забезпечення охоплює не лише підготовку документації й навчальних матеріалів, але й підтримку постійної двосторонньої комунікації з працівниками та керівниками. Його якісне впровадження дозволяє уникнути непорозумінь, знижує рівень опору до змін і формує довіру до нової системи оцінювання, що є критично важливим для її успішного функціонування.

5.4. Контроль та оцінювання ефективності впроваджених змін

Контроль та оцінювання ефективності є фінальним, але не менш важливим етапом процесу реалізації змін у системі управління персоналом. Його призначення полягає у визначенні того, наскільки запроваджені заходи досягли запланованих цілей, які результати принесли, які аспекти потребують доопрацювання або перегляду. Для Monobank, як цифрової організації, що функціонує у висококонкурентному середовищі, контроль повинен здійснюватися на основі об'єктивних показників і забезпечувати гнучке реагування на виявлені відхилення.

Контроль впроваджених змін здійснюється на двох основних рівнях: процесному та результативному. Процесний контроль охоплює дотримання графіка впровадження, завершення навчальних заходів, своєчасну інтеграцію функцій оцінювання в HRM-систему, а також охоплення працівників процедурою оцінки. Він базується на кількісних індикаторах, таких як відсоток завершених оцінок, кількість наданих зворотних зв'язків, виконання планів розвитку, залученість керівників у процес.

Результативний контроль передбачає аналіз того, як нова система оцінювання вплинула на ключові кадрові та організаційні показники.

Основними критеріями ефективності можуть бути зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення залученості персоналу, скорочення кількості конфліктів, зростання задоволеності працівників управлінською політикою. Наприклад, зниження рівня добровільних звільнень на 5–6% протягом року після впровадження може свідчити про покращення внутрішнього клімату й ефективності управління.

Для забезпечення об'єктивності контролю рекомендовано застосовувати комбіновані методи збору та аналізу інформації. До таких методів належать автоматизовані звіти з HRM-системи, опитування працівників та керівників, фокус-групи, аналіз кейсів із внутрішньої практики. Зібрані дані повинні бути узагальнені у формі регулярних звітів, які надходять до керівництва компанії для ухвалення управлінських рішень.

Важливо, щоб контроль був не лише формальним процесом звітності, а й інструментом безперервного вдосконалення. На основі результатів оцінки змін HR-відділ може коригувати окремі елементи системи — оновлювати анкети оцінки, переглядати критерії KPI, уточнювати формати навчання або мотивації. Таким чином, система стає гнучкою, адаптивною до змін у стратегії компанії чи ринку праці.

Успішне впровадження нової системи оцінювання має завершуватися не лише фіксацією виконаних дій, а й глибоким аналізом їхнього ефекту. Це дозволяє не лише виправдати інвестиції, а й створити ґрунт для наступних етапів розвитку HR-функції — наприклад, персоналізованих програм навчання, гейміфікації оцінювання або прогнозової HR-аналітики. Отже, контроль і оцінювання ефективності змін є важливою складовою циклу постійного вдосконалення управління персоналом у сучасному бізнесі.

5.5. Очікувані результати від впровадження нової системи оцінки

Впровадження оновленої системи оцінювання продуктивності персоналу в Monobank має на меті не лише оновлення технічних або процедурних елементів, а насамперед — формування якісно нового підходу до управління ефективністю праці. Результати, які планується досягти, охоплюють як організаційний, так і індивідуальний рівень, а також впливають на стратегічні цілі компанії в цілому.

Передусім очікується підвищення загального рівня продуктивності праці. Завдяки чітко сформульованим цілям, систематичному моніторингу

результатів, персоналізованому зворотному зв'язку та наявності механізмів стимулювання, працівники матимуть змогу краще розуміти свої пріоритети, ефективніше розподіляти час та ресурси, швидше адаптуватися до змін у задачах. Як результат — прогнозується приріст індивідуальної продуктивності в середньому на 10–12% упродовж першого року після повного запуску системи.

На рівні команди та підрозділів очікується посилення взаємодії між працівниками, підвищення рівня відповідальності за результати та зменшення випадків формального виконання обов'язків. Система оцінювання, яка ґрунтується не лише на кількісних КРІ, а й на поведінкових індикаторах (наприклад, командній роботі, ініціативності, залученості), сприятиме розвитку здорового змагального духу та професійного зростання.

Ще одним важливим очікуваним результатом є зниження рівня плинності кадрів. Створення прозорої, справедливої та зрозумілої моделі оцінювання, яка передбачає об'єктивність та врахування розвитку кожного працівника, дозволить зменшити внутрішню напругу, підвищити лояльність до компанії, а також покращити імідж Monobank як роботодавця. За прогнозами HR-відділу, це дозволить зменшити рівень добровільних звільнень на 4–6% у середньостроковій перспективі.

Також серед очікуваних результатів — підвищення рівня залученості персоналу. Участь у процесах самооцінювання, можливість регулярного діалогу з керівником, доступ до планів розвитку та розуміння критеріїв оцінки власної праці сприяють зростанню мотивації, ініціативності та довіри до системи управління.

Окрім безпосередніх результатів для працівників і керівників, впровадження нової системи дозволить Monobank сформулювати більш гнучку, аналітично обґрунтовану HR-стратегію. Отримані дані про ефективність праці, динаміку зростання, сильні та слабкі сторони команди можуть бути використані для формування кадрового резерву, планування навчання, розробки нових мотиваційних програм.

У підсумку, оновлена система оцінювання має забезпечити не тільки зростання ефективності працівників, а й сприяти підвищенню загальної конкурентоспроможності компанії, покращенню клієнтського сервісу та зміцненню організаційної культури, що орієнтована на результат, розвиток і відповідальність.

5.6.Висновки з п'ятого розділу

П'ятий розділ був присвячений організаційно-практичному аспекту реалізації розробленої моделі оцінювання персоналу. Запропоновано покроковий план впровадження змін, що охоплює всі етапи — від підготовки системи до моніторингу її ефективності.

Було визначено структуру організаційного та інформаційного забезпечення реалізації змін. Наведено механізми контролю, інструменти для оцінювання впливу нової системи на ключові показники, а також запропоновано індикатори успішності реалізації. Також акцентовано на необхідності управління ризиками, пов'язаними з опором персоналу та організаційною інерцією.

У результаті сформовано практично орієнтовану модель впровадження, що відповідає сучасним підходам до управління змінами та забезпечує поступову інтеграцію нової системи оцінювання в HR-процеси компанії.

Розділ 6. Узагальнення результатів і рекомендації

6.1. Основні висновки за результатами дослідження

У процесі виконання дипломної роботи було досліджено теоретичні основи, практичні аспекти та підходи до вдосконалення системи оцінювання продуктивності персоналу на підприємстві, зокрема на прикладі діяльності Monobank. Проведене дослідження дозволило дійти низки узагальнених висновків, що відображають ключові результати аналізу, обґрунтування проблематики та запропонованих рішень.

Передусім, слід відзначити, що оцінювання продуктивності працівників є важливим елементом системи управління персоналом, який відіграє як контрольну, так і мотиваційну функцію. Сучасна практика управління свідчить про зростаючу роль системної, прозорої та результативної оцінки як засобу забезпечення організаційної ефективності. Через оцінку формується зв'язок між стратегічними цілями компанії та особистими цілями працівників, відбувається управління результатами діяльності, компетенціями та розвитком персоналу.

У теоретичній частині роботи було проаналізовано підходи до класифікації методів оцінювання, а також виявлено, що найбільш ефективною моделлю для сучасного підприємства є поєднання кількісних та якісних методів. Особливу увагу було приділено використанню таких інструментів, як OKR, KPI, метод «360 градусів» та компетентнісна модель.

Практична частина дослідження була присвячена аналізу системи управління персоналом Monobank, а також діагностиці наявної системи оцінки продуктивності. Було встановлено, що компанія має значний потенціал для вдосконалення цієї системи, оскільки поточна модель оцінювання має фрагментарний характер, відсутню уніфіковану структуру, а також обмежене використання результатів для прийняття управлінських рішень.

Запропонована модель оцінювання базується на комбінації цілей і ключових результатів (OKR), поведінкових компетенцій та елементів багатостороннього зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє досягти більшої об'єктивності, гнучкості та прозорості процесу оцінювання. Було розроблено структуру реалізації змін, інформаційне та організаційне забезпечення, а також визначено очікувані результати впровадження нової системи.

Загалом, впровадження вдосконаленої моделі оцінювання продуктивності персоналу в Monobank, на основі отриманих результатів, прогнозовано забезпечить підвищення індивідуальної результативності, зростання мотивації працівників, зміцнення внутрішньої корпоративної культури та підвищення якості управлінських рішень. Таким чином, дослідження підтвердило доцільність і необхідність системного підходу до оцінювання персоналу як одного з ключових напрямів підвищення ефективності організації в цілому.

6.2. Практичні рекомендації для підприємства (на прикладі Monobank)

На основі проведеного аналізу та розробленої моделі оцінювання продуктивності персоналу для Monobank можна сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на ефективне впровадження змін та підвищення загального рівня управління людськими ресурсами.

Насамперед доцільно поступово запровадити нову модель оцінювання, побудовану на системі OKR (Objectives and Key Results), яка забезпечує чітку постановку цілей, прозорість процесу вимірювання результатів і гнучкість адаптації підрозділів до змін. Важливо, щоб ця система застосовувалася не лише на індивідуальному рівні, а й на рівні команд і компанії загалом, що сприятиме узгодженості стратегічних і оперативних цілей. Для успішного впровадження рекомендується проводити навчальні сесії для керівників і працівників щодо принципів формування OKR, визначення ключових результатів і щоквартального аналізу їх досягнення.

Крім цього, рекомендується інтегрувати в систему оцінювання елементи компетентнісного підходу. Це дозволить оцінювати не лише досягнення цілей, але й спосіб їх досягнення — з урахуванням таких компетенцій, як проактивність, командна взаємодія, клієнтоорієнтованість, адаптивність та ініціативність. Для реалізації цієї рекомендації варто розробити модель компетенцій, адаптовану до основних функціональних груп у Monobank.

Ще одним кроком до вдосконалення процесу є автоматизація оцінювання через існуючу HRM-систему компанії. Це дозволить уникнути зайвого навантаження на керівників, підвищить точність збирання даних та забезпечить систематичне зберігання результатів. Важливо, щоб інтерфейс для заповнення результатів оцінки був інтуїтивно зрозумілим, а система

дозволяла формувати дашборди для аналізу продуктивності в розрізі працівників, відділів і періодів.

У межах покращеної моделі також доцільно запровадити етап надання зворотного зв'язку. Рекомендується проводити регулярні оцінювальні бесіди між керівниками та працівниками, під час яких обговорюються досягнення, складнощі, плани розвитку й очікування на наступний період. Такі зустрічі сприятимуть зміцненню довіри, вчасному виявленню проблем і підвищенню залученості персоналу.

Щоб підвищити мотиваційну цінність системи оцінювання, варто чітко поєднати її результати з системою преміювання та нематеріального визнання. Зокрема, високі оцінки повинні мати відображення в грошовому заохоченні, рекомендаціях до участі у навчальних програмах, внутрішніх підвищеннях або проєктній роботі. Прозорий зв'язок між результатом і винагородою стимулює працівників до зростання і посилює довіру до системи.

У підсумку, запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу Monobank, забезпечення об'єктивного оцінювання, розвиток корпоративної культури та зростання конкурентоспроможності підприємства. Їх реалізація дозволить сформувати сучасну, структуровану та адаптивну систему управління результативністю, що відповідатиме як внутрішнім потребам компанії, так і викликам зовнішнього середовища.

Таблиця 6.1 – Рекомендовані напрями вдосконалення системи оцінювання в Monobank

Напрямок удосконалення	Рекомендація	Очікуваний результат
Цілепокладання	Впровадити систему OKR	Узгодження цілей працівників і компанії
Оцінка поведінки	Запровадити компетентнісну модель	Комплексне оцінювання працівників
Цифровізація	Автоматизувати оцінювання через HRM	Ефективний збір та аналіз результатів
Зворотний зв'язок	Проводити регулярні оцінювальні бесіди	Покращення внутрішньої комунікації
Мотивація	Пов'язати оцінку з преміюванням	Зростання залученості персоналу

6.3 Перспективи подальших досліджень

Дослідження, проведене в межах цієї дипломної роботи, дозволило сформувати базове уявлення про механізми впровадження системи оцінювання продуктивності персоналу на прикладі Monobank. Проте в процесі аналізу та розробки пропозицій було виявлено низку напрямів, що потребують більш глибокого вивчення в подальших наукових дослідженнях.

Одним із таких напрямів є розробка адаптивних моделей оцінювання, які враховують специфіку віддаленої роботи та гнучкого графіку. Оскільки сучасні компанії все частіше переходять до гібридного формату, існує потреба в удосконаленні методів збору та аналізу даних щодо результативності працівників в умовах децентралізованого середовища.

Також доцільним є дослідження впливу емоційного інтелекту, командної динаміки та психологічного клімату на ефективність персоналу. Сучасні HR-підходи все частіше інтегрують нематеріальні показники в систему оцінювання, тому перспективним є вивчення алгоритмів, які дозволяють вимірювати та враховувати так звані “м’які фактори” (soft factors).

Окрему увагу в подальших роботах варто приділити питанням етичності та прозорості процесу оцінювання, особливо в автоматизованих HRM-системах. Зокрема, актуальним є вивчення ризиків алгоритмічного упередження при використанні цифрових засобів аналізу персоналу.

Крім того, потенціал для розширення дослідження має порівняльний аналіз систем оцінювання в банківських установах інших країн. Такий підхід дозволить сформувати обґрунтовані рекомендації щодо імплементації кращих міжнародних практик в українській реальності.

У цілому, тема оцінювання продуктивності персоналу залишається динамічною та відкритою для подальших досліджень, особливо в контексті цифрової трансформації бізнесу, автоматизації процесів управління та розвитку індивідуальних траєкторій розвитку працівників.

Висновки

У ході виконання дипломної роботи на тему «Методи та підходи до впровадження системи оцінки продуктивності на підприємстві» було проведено всебічне теоретичне та практичне дослідження проблематики оцінювання результативності персоналу. Метою роботи було розробити ефективну модель оцінювання продуктивності працівників, адаптовану до умов сучасного підприємства, зокрема — на прикладі цифрової фінансової установи Monobank.

У теоретичній частині дослідження було обґрунтовано роль оцінювання продуктивності як ключового елемента системи управління персоналом. Визначено основні методи та підходи до оцінювання, проведено їх порівняльний аналіз, розглянуто міжнародний досвід та чинне нормативно-правове регулювання. Узагальнено, що ефективна система оцінки має бути комплексною, поєднувати кількісні й якісні показники, бути прозорою та мати практичне застосування для прийняття управлінських рішень.

У практичній частині проаналізовано діяльність Monobank, виявлено особливості існуючої системи оцінювання персоналу, її сильні сторони та недоліки. Встановлено, що наявна система фрагментарна, слабо інтегрована в загальну HR-стратегію, обмежено використовується для формування політики розвитку персоналу.

У результаті було розроблено комплексну модель вдосконалення системи оцінювання, що включає елементи OKR, компетентнісний підхід, аналітику продуктивності, а також механізми зворотного зв'язку і поєднання оцінювання з преміюванням. Обґрунтовано доцільність автоматизації процесу за допомогою HRM-систем і побудови персоналізованих планів розвитку.

Проведено економічну оцінку ефективності впровадження нової системи, розраховано показники рентабельності, період окупності інвестицій, а також вплив на зниження плинності кадрів. Доведено, що запропонована система є не лише управлінськи ефективною, а й економічно доцільною. Водночас висвітлено її вплив на зміцнення корпоративної культури та покращення внутрішнього клімату.

На завершення, у роботі запропоновано детальний план впровадження системи оцінювання, враховано організаційні та інформаційні аспекти, визначено механізми контролю ефективності та сформульовано практичні

рекомендації щодо подальшого розвитку системи оцінки результативності персоналу.

Таким чином, поставлені завдання були успішно реалізовані, а отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом у компаніях, орієнтованих на підвищення продуктивності та розвиток людського капіталу.

Список використаної літератури

1. Бандур С. І. Управління персоналом : навч. посіб. / С. І. Бандур. — Львів : Новий Світ, 2020. — 316 с.
2. Воропаєва Т. І. Оцінка персоналу: методи, моделі, технології : навч. посіб. — К. : КНЕУ, 2019. — 204 с.
3. Гусаров К. А. Сучасні системи управління персоналом : монографія. — Харків : ХНЕУ, 2021. — 248 с.
4. Завадський І. В. Система оцінки персоналу в управлінні підприємством // Економіка та держава. — 2022. — № 4. — С. 97–101.
5. Закон України «Про працю» № 108/95-ВР від 24.03.1995.
6. Кабінет Міністрів України. Національна стратегія розвитку управління людськими ресурсами до 2030 року. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>
7. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. — 15th ed. — London : Kogan Page, 2020. — 784 p.
8. Dessler G. Human Resource Management. — 16th ed. — Pearson, 2020. — 720 p.
9. Pulakos E. D. Performance Management: A New Approach for Driving Business Results. — Wiley, 2009. — 192 p.
10. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Harvard Business School Press, 1996. — 320 p.
11. Harvard Business Review. Measuring Performance: The OKR Method. — Boston : HBR Press, 2021.
12. Чалова І. Система KPI: оцінювання ефективності праці / І. Чалова // Бізнес Інформ. — 2021. — № 8. — С. 102–107.
13. Литвиненко Я. Сучасні програмні рішення для оцінювання персоналу // Менеджмент і кадри. — 2022. — № 3. — С. 43–48.
14. Літературний огляд світових HRM-практик : аналітична довідка / Центр досліджень ринку праці. — К., 2021. — 19 с.

15. OECD. Workforce Productivity and HR Systems: Indicators Report. — Paris : OECD Publishing, 2020.
16. Deloitte. Global Human Capital Trends Report 2023. — [Електронний ресурс]. — URL: <https://www2.deloitte.com>
17. LinkedIn Learning. The Future of Performance Reviews. — 2022. — [Електронний ресурс].
18. HRCI. Best Practices in Performance Appraisal and Evaluation. — 2021.
19. PeopleForce. HRM-платформи для цифрових компаній: огляд рішень. — [Електронний ресурс]. — URL: <https://peopleforce.io>
20. McKinsey & Company. Rethinking performance management for a hybrid workplace. — 2022. — [Електронний ресурс].
21. Арсеньєва Л. Ю. Оцінка результативності персоналу: методологічні підходи та практика застосування // Економіка і держава. — 2021. — № 2. — С. 45–49.
22. Мороз О. І. Управління продуктивністю праці на підприємстві: сучасні виклики // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. — 2020. — № 292. — С. 103–110.
23. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. — 6th ed. — London: Kogan Page, 2020. — 392 p.
24. Pulakos E. D. Performance Management: A New Approach for Driving Business Results. — Oxford: Wiley-Blackwell, 2009. — 240 p.
25. Андрущенко В. В. HR-інструменти оцінювання персоналу: можливості та обмеження // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. — 2019. — № 24(1). — С. 87–91.
26. Boxall P., Purcell J., Wright P. The Oxford Handbook of Human Resource Management. — Oxford: Oxford University Press, 2008. — 672 p.
27. Кравченко А. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності HRM-систем на підприємствах // Бізнес Інформ. — 2022. — № 5. — С. 112–117.

28. Dessler G. Human Resource Management. – 16th ed. – Boston: Pearson Education, 2019. – 720 p.

29. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? // Journal of Management. – 2006. – Vol. 32, No. 6. – P. 898–925.

30. Савченко О. І. Роль системи оцінки персоналу в підвищенні ефективності управління // Економіка та держава. – 2021. – № 7. – С. 60–65.

ДЕМОНСТРАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ДИПЛОМНА РОБОТА НА ТЕМУ:

Методи та підходи до впровадження системи оцінки
продуктивності на підприємстві
(на прикладі Monobank)

Виконав студент 4 курсу групи САД-41 Кутишенко В.Ю.
Керівник дипломного проекту доц. Патракесв І.М.

Актуальність теми

- Проблема: Відсутність чіткої системи оцінювання знижує ефективність праці.

Актуальність: Сучасні компанії прагнуть до цифровізації та аналітики в HRM.

Мета: Розробити методичні підходи до вдосконалення оцінки продуктивності на прикладі Monobank.

Мета та завдання дослідження

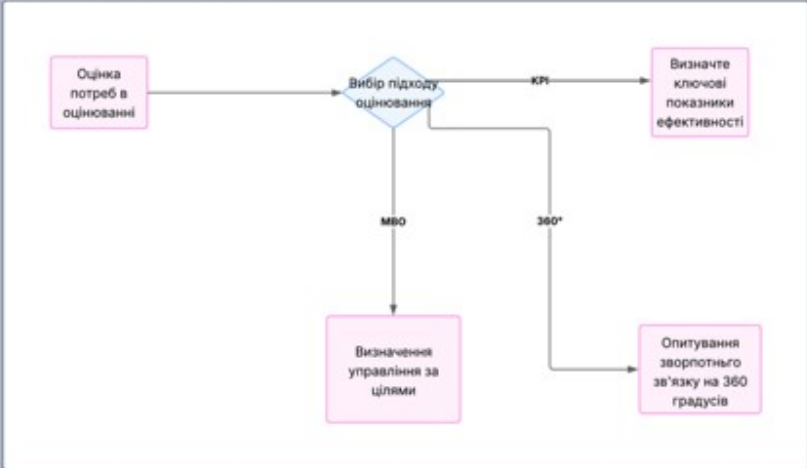
- Підвищення ефективності системи оцінювання продуктивності персоналу шляхом впровадження сучасних HRM-інструментів та адаптації методів оцінки до потреб підприємства (на прикладі Monobank).
1. Проаналізувати сучасні підходи та методи оцінювання продуктивності персоналу.
 2. Дослідити поточну систему оцінювання в Monobank та виявити її недоліки.
 3. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи оцінки персоналу.
 4. Провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт, предмет, завдання

- Об'єкт: система управління персоналом підприємства.
- Предмет: методи та підходи до оцінки продуктивності.
- Завдання:
 - Аналіз чинної системи оцінювання
 - Виявлення недоліків
 - Розробка покращень

Теоретична база: підходи та методи оцінювання продуктивності

Рис 1.методи оцінювання



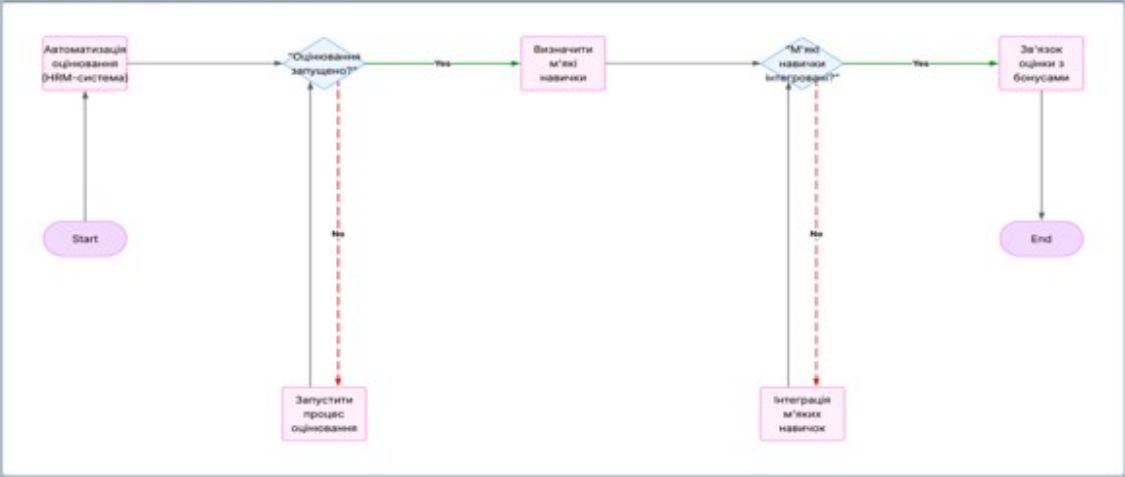
Аналіз системи в Monobank

Таблиця 1. Аналіз поточної системи оцінювання в Monobank

Компонент	Поточний стан	Недоліки	Рекомендоване рішення
Цілі оцінювання	Визначаються локально на рівні підрозділів	Відсутність уніфікації та стратегічної цілісності	Запровадити OKR на рівні компанії
Методи оцінки	KPI, суб'єктивна оцінка керівника, фідбек	Суб'єктивність, відсутність прозорих критеріїв	Впровадити компетентнісний підхід і структуровані метрики
Зворотній зв'язок	Переважно усний, нерегулярний	Відсутність фіксації результатів, неформальність	Запровадити регулярні one-on-one з фіксацією результатів
Автоматизація	Часткове використання Google-форм і таблиць	Високе навантаження на HR, низька аналітичність	Впровадити централізовану HRM-систему
Мотиваційний зв'язок	Премії не завжди пов'язані з оцінкою	Демотивація, непрозорість системи винагородження	Пов'язати оцінку з системою преміювання

Запропоновані зміни

Рис2.Схема запропонованих змін



Економічне обґрунтування

Таблиця2.Економічні переваги

Зростання продуктивності	+12%	Очікуване покращення після впровадження OKR та фідбеку
Зниження плинності кадрів	-6%	Менше витрат на рекрутинг
ROI (рентабельність інвестицій)	≈ 150%	При витратах 20 тис. грн, економія – 50 тис. грн
Період окупності (Payback period)	4 місяці	Витрати окупаються за 4 місяці

Очікувані результати / переваги

- Підвищення продуктивності персоналу
Завдяки чітким критеріям оцінки та мотивації працівники почнуть працювати ефективніше
- Зниження плинності кадрів
Об'єктивна система оцінювання сприяє справедливому розподілу винагород і знижує рівень звільнень.
- Посилення мотивації та залученості
Працівники бачать прямий зв'язок між результатами праці й розвитком кар'єри або преміюванням.
- Прозорість та об'єктивність управлінських рішень
Керівництво отримує аналітичні дані для ухвалення обґрунтованих кадрових рішень.

Висновки

- Мета дослідження досягнута
- Запропоновано: 6 покращень системи оцінювання
- Підвищення прозорості, мотивації, ефективності