

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: **«МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»**
на тему: **«ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРАЦІВНИКІВ (PERFORMANCE MANAGEMENT)»**

Студента (ки): Крошки Наталії Миколаївни
курсу: II

групи: ІН16-12-24-М1Е (2.03)

Спеціальність: 051 Економіка

Науковий керівник: доцент, к.п.н. Калінін А.М.

Оцінка: _____

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ.....	6
1.1. Сутність, зміст і значення системи Performance Management у сучасній організації.....	6
1.2. Методи та підходи до оцінювання результативності персоналу.....	9
1.3. Показники ефективності роботи працівників та критерії їх вимірювання.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ.....	17
2.1. Діагностика чинної системи оцінювання результативності працівників банківської сфери.....	17
2.2. Проблеми та недоліки функціонування системи Performance Management.....	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
3.1. Обґрунтування необхідності модернізації системи оцінювання персоналу.....	24
3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів оцінювання.....	27
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	31
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища організації дедалі більше уваги приділяють підвищенню результативності діяльності персоналу. Саме працівники виступають ключовим ресурсом формування конкурентних переваг, оскільки ефективність використання матеріальних, фінансових і інформаційних ресурсів значною мірою залежить від якості людського капіталу та здатності керівництва забезпечити його продуктивну роботу. У зв'язку з цим оцінювання результативності діяльності працівників перетворюється з допоміжної кадрової процедури на стратегічний інструмент управління організацією. Воно забезпечує узгодження індивідуальних цілей співробітників із цілями підприємства, сприяє підвищенню мотивації, розвитку компетентностей та ефективному використанню трудового потенціалу.

Проблеми оцінювання результативності діяльності працівників досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Серед іноземних дослідників значний внесок зробили Майкл Армстронг, Девід Нортон, Роберт Каплан, Вільям Демінг, які сформували сучасні підходи до управління результативністю, зокрема концепцію безперервного оцінювання та збалансованої системи показників. Серед українських учених ці питання розкривали Г. Завіновська, А. Колот, О. Грішнова, І. Петрова, С. Козьменко, В. Данюк та Н. Лук'янченко, які досліджували оцінювання персоналу як складову управління людськими ресурсами, інструмент мотивації та фактор підвищення ефективності діяльності підприємств. Їхні праці заклали теоретичну основу для формування сучасних систем performance management в українських організаціях.

Сучасне розуміння оцінювання результативності діяльності працівників виходить за межі традиційної атестації кадрів. Якщо раніше оцінювання здійснювалося епізодично і було орієнтоване переважно на контроль, то сьогодні воно розглядається як безперервний процес управління результативністю, що включає постановку цілей, моніторинг виконання,

зворотний зв'язок, розвиток компетентностей і формування системи мотивації. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати результати роботи, але й активно впливати на них, коригуючи поведінку працівників та спрямовуючи їхню діяльність відповідно до стратегічних пріоритетів організації.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах динамічної економіки підприємства потребують ефективних інструментів управління персоналом, здатних забезпечити високу продуктивність праці та адаптацію до змін. Традиційні методи оцінювання, засновані на формальній атестації, не враховують поведінкових факторів, компетентнісного підходу та індивідуального розвитку працівника. Це призводить до зниження мотивації, формального виконання завдань і неефективного використання кадрового потенціалу. Впровадження сучасних систем управління результативністю дозволяє вирішити зазначені проблеми шляхом інтеграції оцінювання, навчання, мотивації та кар'єрного розвитку в єдиний управлінський процес.

Об'єктом дослідження є процес управління результативністю діяльності персоналу в організації.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до оцінювання результативності діяльності працівників як складової системи управління персоналом.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності оцінювання результативності діяльності працівників та визначення сучасних підходів до формування ефективної системи performance management.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити економічну сутність оцінювання результативності діяльності працівників;
- проаналізувати еволюцію підходів до оцінювання персоналу;
- визначити роль оцінювання у системі мотивації та розвитку персоналу;
- охарактеризувати сучасні методи оцінювання результативності;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління результативністю в організації.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному розгляді оцінювання результативності діяльності працівників як інтегрованого елементу системи управління персоналом, що поєднує оцінювання, мотивацію, навчання та розвиток компетентностей. Запропоновано трактування performance management не як окремої кадрової процедури, а як безперервного управлінського циклу, спрямованого на забезпечення стратегічної узгодженості індивідуальних і організаційних результатів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його положень для вдосконалення системи управління персоналом підприємств, підвищення ефективності праці та формування дієвої мотиваційної політики. Результати можуть бути застосовані під час розроблення внутрішніх положень щодо оцінювання працівників, формування КРІ, побудови системи зворотного зв'язку та планування професійного розвитку персоналу.

Таким чином, дослідження оцінювання результативності діяльності працівників є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє поєднати інтереси організації та працівника, підвищити ефективність використання людських ресурсів і забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність, зміст і значення системи Performance Management у сучасній організації

Концепція управління результативністю належить до найбільш вагомих здобутків у розвитку систем управління людськими ресурсами останніх десятиліть. Поняття performance management було запропоноване наприкінці 1970-х років, однак реальне поширення та практичне впровадження в діяльність організацій відбулося лише у другій половині 1980-х років, коли підприємства почали переходити від контролю праці до управління досягнутими результатами [5].

Система Performance Management у сучасній організації розглядається як комплексний безперервний процес управління результативністю працівників, спрямований на узгодження індивідуальних цілей із стратегічними пріоритетами організації. Вона виходить за межі традиційної періодичної оцінки персоналу та охоплює планування результатів, моніторинг виконання, регулярний зворотний зв'язок, розвиток компетентностей і прийняття управлінських рішень щодо винагороди та кар'єрного просування. Така система є інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє перетворити потенціал персоналу на конкретні вимірювані результати діяльності та забезпечити стійкий розвиток організації.

У науковій літературі значна увага приділяється еволюції підходів до оцінювання результативності праці. Дослідження Кудрявцевої О. демонструють перехід від інспекційного контролю до системного управління ефективністю, що базується на взаємодії керівника і працівника. Автори доводять, що результативність формується не лише через контроль виконання завдань, а через узгодження очікувань, формування мотивації та розвиток компетентностей [4]. Важливим елементом виступає постійний діалог, який забезпечує коригування поведінки працівника до завершення звітного періоду.

Лебединська, О. С., Іванісов, О. В., Ачкасова, О. В. у межах концепції збалансованої системи показників обґрунтовують багатовимірність результативності [5]. Вони підкреслюють, що ефективність діяльності працівників не може оцінюватися виключно фінансовими показниками, оскільки майбутні результати формуються через якість процесів, взаємодію з клієнтами та розвиток компетентностей персоналу. Таким чином, управління результативністю перетворюється на механізм стратегічної реалізації цілей організації.

Подальші дослідження Назаров, Н. К., Хоменко, П. П. розширили розуміння системи управління результативністю, пов'язавши її з концепцією людського капіталу. Вони довели, що результативність праці залежить не лише від професійних навичок, а й від організаційної культури, лідерства та психологічного клімату [8].

В українській науковій школі проблематика управління результативністю досліджується у працях О. Грішнєвої, А. Колота, І. Петрової, Л. Балабанової, С. Цимбалюка, О. Крушельницької та О. Довгань. У цих дослідженнях наголошується на соціально-економічній природі результативності праці, яка формується під впливом мотиваційних, організаційних і психологічних чинників. Вчені підкреслюють необхідність переходу від адміністративної оцінки до партнерської моделі взаємодії між керівником і працівником, що базується на довірі, відкритості та розвитку. Різницю між зарубіжними та вітчизняними підходами представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Різниця зарубіжних та вітчизняних підходів

Сутність Performance Management полягає у формуванні єдиного циклу управління результативністю. Він включає визначення очікуваних результатів, встановлення показників ефективності, регулярний моніторинг діяльності, надання зворотного зв'язку, коригування поведінки та підбиття підсумків роботи. У такій системі оцінювання не є разовою процедурою, а виступає постійним управлінським процесом, інтегрованим у щоденну діяльність організації.

Функціонування системи управління результативністю базується на принципі узгодженості цілей. Організаційні стратегічні пріоритети трансформуються у завдання підрозділів, а потім — у індивідуальні цілі працівників. Такий підхід забезпечує єдність напрямів діяльності та запобігає виникненню конфлікту інтересів між різними рівнями управління. Працівник розуміє значення власної роботи для загального результату, що підвищує його залученість [20].

Зміст системи управління результативністю включає кілька взаємопов'язаних компонентів. Першим є планування результатів. Воно передбачає визначення очікуваних показників діяльності та критеріїв оцінювання. Другим компонентом є моніторинг виконання, що забезпечує постійне спостереження за досягненням цілей. Третім виступає оцінювання результатів, яке базується на порівнянні фактичних і запланованих показників. Четвертим — розвиток персоналу через навчання, наставництво та коучинг. П'ятим — мотивація, що передбачає застосування матеріальних і нематеріальних стимулів.

Особливістю сучасної системи Performance Management є її орієнтація на майбутнє. Якщо традиційна оцінка персоналу фокусувалася на минулих результатах, то сучасний підхід спрямований на формування майбутньої ефективності. Це проявляється у використанні індивідуальних планів розвитку, компетентнісних моделей та регулярних коучингових бесід.

Важливу роль відіграє зворотний зв'язок. Він дозволяє працівнику усвідомлювати рівень власної ефективності та своєчасно коригувати поведінку. Ефективний зворотний зв'язок має бути регулярним, конкретним,

об'єктивним і спрямованим на розвиток. Його відсутність призводить до зниження мотивації та невизначеності очікувань.

Значення системи управління результативністю полягає у формуванні культури відповідальності. Працівники усвідомлюють залежність винагороди від досягнутих результатів, що стимулює підвищення продуктивності. Організація отримує можливість об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника та ефективно використовувати кадровий потенціал.

У сучасних умовах цифровізації система Performance Management інтегрується з HR-інформаційними системами. Це дозволяє автоматизувати збір даних про результати діяльності, аналізувати продуктивність у режимі реального часу та прогнозувати майбутню ефективність працівників. Цифрові платформи забезпечують прозорість оцінювання та спрощують комунікацію між керівником і працівником [15].

Важливим аспектом є адаптивність системи. Вона повинна враховувати зміни зовнішнього середовища, стратегії організації та структури робіт. Гнучкі методики оцінювання, такі як OKR-підхід, дозволяють швидко змінювати пріоритети діяльності та підтримувати інноваційність.

Система управління результативністю також сприяє розвитку організаційної культури. Регулярні обговорення результатів формують відкриту комунікацію, довіру та командну взаємодію. Працівники відчують свою значущість, що підвищує лояльність до організації.

1.2. Методи та підходи до оцінювання результативності персоналу

Оцінювання результативності працівників є складною управлінською процедурою, що поєднує вимірювання досягнутих показників, аналіз поведінки, визначення потенціалу розвитку та формування управлінських рішень щодо подальшого використання людських ресурсів. Його мета полягає не лише у фіксації рівня виконання посадових обов'язків, а й у встановленні взаємозв'язку між індивідуальними результатами діяльності працівника і стратегічними цілями організації. Саме тому система оцінювання поступово

трансформувалася від інструменту контролю до комплексного механізму розвитку персоналу та підвищення ефективності організаційних процесів.

Сучасні підходи до оцінювання результативності ґрунтуються на поєднанні кількісних та якісних показників. Кількісна складова відображає досягнення конкретних вимірюваних результатів — виконання планових показників, продуктивність праці, рівень браку, швидкість обробки операцій, обсяг продажів, економію ресурсів тощо. Якісна складова враховує поведінкові характеристики: ініціативність, командну взаємодію, клієнтоорієнтованість, здатність до навчання, відповідальність та рівень професійної культури. Взаємодоповнення цих компонентів дає змогу уникнути однобічності оцінювання, оскільки високі показники продуктивності без належної поведінкової відповідності можуть створювати довгострокові організаційні ризики [5].

Одним із найпоширеніших методів є управління за цілями. Його сутність полягає у встановленні індивідуальних завдань працівника на основі стратегічних пріоритетів підприємства та подальшому визначенні ступеня їх досягнення. Працівник не просто отримує перелік обов'язків, а бере участь у погодженні конкретних результатів, що підвищує відповідальність і мотивацію.

Важливе місце займає метод ключових показників ефективності. Він передбачає формування набору індикаторів, що характеризують найбільш значущі результати діяльності. На відміну від загального опису обов'язків, показники формуються у вимірюваній формі, що дозволяє об'єктивізувати процес оцінювання. Працівник отримує чітке розуміння очікувань, а керівництво — інструмент контролю досягнення стратегічних орієнтирів.

Широкого застосування набули методи поведінкових шкал. У їх основі лежить опис зразків поведінки, що відповідають різним рівням професійної ефективності. Працівника оцінюють не за абстрактними критеріями, а за конкретними діями: якість взаємодії з клієнтами, дотримання стандартів роботи, здатність вирішувати конфлікти, готовність до прийняття відповідальності.

Метод експертного оцінювання передбачає використання думки компетентних осіб щодо професійного рівня працівника. Експертами можуть виступати керівники, наставники, фахівці суміжних підрозділів. Його застосовують у випадках, коли результат діяльності складно формалізувати кількісно, наприклад у творчій, аналітичній чи управлінській роботі. Головною умовою ефективності є чітко визначені критерії та залучення декількох експертів для мінімізації індивідуальних упереджень [14].

Окрему групу становлять комплексні багатоканальні методи оцінювання, серед яких особливе значення має оцінка за принципом зворотного зв'язку з різних джерел. У цьому випадку інформація надходить від керівника, колег, підлеглих і клієнтів. Такий підхід дозволяє отримати багатовимірне уявлення про діяльність працівника та його роль у командній взаємодії. Він особливо ефективний для оцінювання управлінського персоналу, де результат залежить від комунікацій і лідерських компетенцій.

Для посад, що пов'язані з розвитком і навчанням, застосовується метод оцінювання потенціалу. Його мета полягає у визначенні здатності працівника до виконання більш складних функцій у майбутньому. Результати дозволяють планувати кадровий резерв та індивідуальні програми розвитку.

У практиці організацій поширеним є рейтинговий підхід, коли працівники розподіляються за рівнями ефективності. Хоча цей метод спрощує управлінські рішення щодо винагороди та просування, він може спричиняти внутрішню конкуренцію і зниження командної взаємодії. Тому сучасні організації дедалі частіше комбінують його з розвитковими інструментами, орієнтованими на індивідуальний прогрес [18].

Значну роль відіграє регулярність оцінювання. Традиційні щорічні атестації поступово поступаються безперервному моніторингу результативності. Керівник надає працівнику постійний зворотний зв'язок, коригує цілі та допомагає усувати труднощі.

Вибір методу оцінювання залежить від характеру діяльності, розміру організації та її стратегії. Виробничі підприємства надають перевагу показникам продуктивності та якості, сервісні компанії — поведінковим

характеристикам, а інноваційні організації — оцінюванню компетентностей і потенціалу. Найефективнішою вважається інтегрована система, що поєднує різні методи, дозволяючи врахувати як фактичні результати, так і перспективи розвитку. Таблиця 1.1 поєднує та порівнює методи оцінювання.

Таблиця 1.1

Методи оцінювання результативності персоналу

Метод / підхід	Сутність методу	Основні показники	Переваги	Недоліки	Сфера доцільного застосування
Управління за цілями (МВО)	Узгодження індивідуальних цілей працівника з цілями організації	Ступінь виконання завдань, досягнення планових результатів	Підвищує відповідальність та мотивацію	Потребує чіткого планування	Управлінський та адміністративний персонал
Ключові показники ефективності (KPI)	Оцінювання за вимірюваними індикаторами діяльності	Продуктивність, продажі, обсяг робіт, якість	Об'єктивність і вимірюваність	Ризик формального виконання показників	Продажі, фінанси, операційна діяльність
Поведінкові шкали	Оцінювання за зразками професійної поведінки	Комунікація, відповідальність, клієнтоорієнтованість	Зменшує суб'єктивність	Складність розроблення критеріїв	Сфера послуг, HR, обслуговування
Експертна оцінка	Висновки компетентних фахівців	Професійний рівень, якість рішень	Дає глибоку якісну характеристику	Можлива упередженість	Творчі та аналітичні професії
Оцінювання 360 градусів	Зворотний зв'язок від керівників, колег, підлеглих і клієнтів	Командна взаємодія, лідерство	Комплексність інформації	Трудомісткість організації	Управлінські посади
Оцінювання потенціалу	Визначення здатності до розвитку	Лідерство, аналітичне мислення, навчання	Формує кадровий резерв	Потребує складних процедур	Кадровий резерв, менеджери
Рейтингове оцінювання	Розподіл працівників за рівнями ефективності	Загальний результат діяльності	Простота прийняття кадрових рішень	Конкурентність у колективі	Великі організації
Безперервний зворотний зв'язок	Регулярні оцінювальні бесіди та коригування цілей	Динаміка результатів, поведінка	Підвищує залученість	Вимагає часу керівника	Сучасні гнучкі організації

Таким чином, сучасні методи оцінювання результативності персоналу формують багаторівневу систему, де контроль доповнюється розвитком, а вимірювання — аналізом поведінки. Це перетворює оцінювання з формальної процедури на інструмент стратегічного управління людськими ресурсами,

здатний забезпечити підвищення ефективності організації та професійне зростання працівників.

1.3. Показники ефективності роботи працівників та критерії їх вимірювання

Оцінювання результативності діяльності персоналу є центральним елементом системи управління ефективністю, оскільки саме через визначення показників та критеріїв вимірювання організація отримує можливість перевести абстрактні стратегічні цілі у конкретні вимірювані результати праці. У сучасних умовах підприємство не може обмежуватися лише формальним аналізом виконання посадових інструкцій, оскільки ефективність працівника формується як сукупність кількісних результатів, якісних характеристик виконаної роботи, поведінкових проявів та внеску у досягнення колективних результатів.

Показники ефективності роботи працівників являють собою систему вимірюваних характеристик трудової діяльності, які відображають ступінь досягнення поставлених завдань, відповідність діяльності стандартам організації та внесок працівника у створення кінцевої цінності для клієнта або підприємства. При цьому ключовою вимогою до показників виступає їх об'єктивність, вимірюваність та співвіднесеність зі стратегічними цілями організації. Якщо показник не пов'язаний із результатами діяльності організації, він перетворюється на формальний інструмент контролю і втрачає управлінське значення [21].

У практиці управління персоналом прийнято розрізняти індивідуальні та організаційні показники. Індивідуальні відображають результативність конкретного працівника, тоді як організаційні характеризують ефективність підрозділу або компанії загалом. Важливим завданням менеджменту є забезпечення їх узгодженості, щоб працівник, досягаючи власних цілей, одночасно сприяв досягненню цілей організації. Саме відсутність такого зв'язку часто стає причиною формального виконання планів без реального

підвищення ефективності діяльності.

Система показників повинна формуватися з урахуванням специфіки професійної діяльності. Для працівників виробничих підрозділів більш значущими є кількісні результати праці, тоді як для фахівців інтелектуальної праці, управлінців і сервісного персоналу більшу роль відіграють якісні та поведінкові характеристики [13].

Важливою особливістю сучасного підходу є перехід від оцінювання зусиль до оцінювання результату. Традиційно організації оцінювали старанність, дисципліну та зайнятість працівника, тоді як сучасна система орієнтується на створену цінність.

У структурі показників ефективності можна виділити чотири базові групи: результативні, процесні, поведінкові та розвиткові. Результативні відображають кінцевий продукт діяльності, процесні характеризують дотримання стандартів виконання роботи, поведінкові демонструють модель професійної взаємодії, а розвиткові показують потенціал і здатність працівника до професійного зростання. Комплексне використання цих груп дозволяє отримати цілісну картину ефективності, оскільки лише кількісні показники не здатні відобразити реальну продуктивність працівника у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.2

Основні групи показників ефективності роботи працівників

Група показників	Характеристика	Приклади показників	Що вимірює	Значення для управління
Результативні	Відображають кінцевий результат праці	Обсяг продажів, виконання плану, прибуток, кількість виконаних операцій	Досягнення цілей	Дає змогу оцінити внесок у результат організації
Процесні	Характеризують дотримання стандартів роботи	Термін виконання, кількість помилок, дотримання процедур	Якість виконання роботи	Контроль стабільності діяльності
Поведінкові	Оцінюють професійну поведінку	Командна робота, комунікація, ініціативність	Корпоративна взаємодія	Формує організаційну культуру

Група показників	Характеристика	Приклади показників	Що вимірює	Значення для управління
Розвиткові	Показують потенціал і навчання	Підвищення кваліфікації, освоєння нових навичок	Майбутню ефективність	Планування кар'єри та кадрового резерву

Критерії вимірювання показників повинні мати чіткі шкали оцінювання. Найбільш поширеними є абсолютні, відносні та нормативні критерії. Абсолютні критерії базуються на фактичних числових значеннях, наприклад обсяг виконаних робіт. Відносні відображають порівняння з попередніми періодами або середніми показниками. Нормативні ґрунтуються на встановлених стандартах і дозволяють визначити відповідність роботи вимогам організації.

Особливого значення набуває встановлення цільових значень показників. Якщо показник не має чітко визначеної межі очікуваного результату, оцінювання стає суб'єктивним. Тому організації використовують планові та порогові значення, а також зони ефективності: мінімальний прийнятний рівень, цільовий рівень та перевищення очікувань. Такий підхід дозволяє диференціювати винагороду та стимулювати працівників до підвищення продуктивності [6].

У сучасних системах управління ефективністю показники повинні відповідати принципу вимірюваності та керованості працівником. Працівник має впливати на результат, який оцінюється. Якщо результат залежить від зовнішніх факторів, система мотивації втрачає справедливість і демотивує персонал. Саме тому при формуванні показників важливо відокремлювати індивідуальні результати від організаційних факторів, таких як ринкова ситуація чи сезонні коливання.

Крім того, сучасні організації активно застосовують комбіновані критерії оцінювання, де кількісні показники доповнюються якісними. Наприклад, високий обсяг продажів не може вважатися позитивним результатом, якщо він досягнутий за рахунок порушення стандартів обслуговування клієнтів. У такому випадку оцінювання повинно враховувати

баланс між результатом і способом його досягнення.

Таким чином, система показників ефективності працівників є багатовимірною конструкцією, що поєднує кількісні та якісні критерії, короткострокові результати та довгостроковий потенціал. Її правильне формування забезпечує об'єктивність оцінювання, підвищує мотивацію персоналу та дозволяє організації керувати продуктивністю не реактивно, а стратегічно.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

2.1. Діагностика чинної системи оцінювання результативності працівників банківської сфери

Система оцінювання результативності персоналу у банківській сфері України формується під впливом одночасно кількох факторів: регуляторних вимог, цифровізації фінансових послуг, підвищення конкуренції між установами та переходу до клієнтоцентричної моделі обслуговування. У сучасних умовах банк розглядає працівника не лише як виконавця операцій, а як носія компетенцій, що забезпечують довіру клієнта, фінансову стабільність та репутацію установи. Тому система оцінювання результативності стає багатокомпонентною та включає не тільки кількісні фінансові показники, а й поведінкові, сервісні та ризикові критерії [20].

Загалом в українських банках сформувалася комбінована модель оцінювання, яка поєднує KPI-підхід, компетентнісну модель та регулярний зворотний зв'язок. Класична щорічна атестація поступово трансформувалася у безперервний процес performance management, що включає постановку цілей, проміжний контроль, коучингові зустрічі та підсумкову оцінку. Це відповідає загальносвітовій тенденції переходу від формального контролю до розвитку ефективності персоналу.

Ключовою особливістю банківського сектору є жорстка прив'язка результатів роботи до ризиків. Працівник оцінюється не лише за обсягами продажів чи прибутком, а й за дотриманням процедур фінансового моніторингу, внутрішнього контролю та комплаєнсу. Таким чином формується подвійна логіка оцінювання: ефективність + безпека.

Основні елементи оцінювання в банках:

1. фінансові результати (обсяг продажів продуктів, комісійні доходи, портфель);
2. операційна якість (помилки, швидкість обслуговування);

3. клієнтський досвід (NPS, скарги, утримання клієнтів);
4. ризик-дисципліна (дотримання процедур, комплаєнс);
5. поведінкові компетенції (комунікація, командна робота, цифрові навички).

У результаті оцінювання перетворюється на інтегрований показник професійної придатності працівника до роботи у фінансовій установі.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика систем оцінювання персоналу в банках України

Банк	Основний підхід до оцінювання	Ключові показники	Частота оцінювання	Особливості
ПриватБанк	KPI + цифрова аналітика + зворотний зв'язок	продажі продуктів, NPS, помилки операцій, швидкість обслуговування	щомісячно + квартално	автоматизовані рейтинги працівників
Ощадбанк	KPI + компетентнісна модель	фінансовий результат, дотримання стандартів, якість сервісу	квартально	поєднання оцінки керівника і HR
Райффайзен Банк	Performance management + coaching	досягнення індивідуальних цілей, розвиток компетенцій	постійний цикл	регулярні one-to-one зустрічі
Укрсиббанк	Balanced Scorecard	фінанси, клієнти, процеси, навчання	квартально	стратегічне узгодження цілей

Порівняльний аналіз демонструє наявність трьох моделей оцінювання у банківській системі України.

Перша модель — операційно-результативна. Вона характерна для великих роздрібних банків із масовим клієнтським потоком. Основою виступають цифрові KPI та автоматичний збір даних. Перевагою є об'єктивність і швидкість оцінювання, але існує ризик формалізації роботи та орієнтації працівника лише на кількісні показники.

Друга модель — ризик-орієнтована. Використовується переважно корпоративними та державними банками, де головною є стабільність і безпечність операцій. Оцінювання базується на якості портфеля, дотриманні процедур та відсутності порушень. Такий підхід зменшує операційні ризики, проте може стримувати ініціативність персоналу.

Третя модель — розвиткова. Вона поширюється в банках із сучасною HR-стратегією та клієнтоорієнтованою культурою. Оцінювання інтегрується у систему навчання і передбачає регулярні зустрічі керівника з працівником. Основна мета — не контроль, а підвищення професійного рівня [19].

Аналіз практики банків дозволяє виділити типові недоліки:

- перевантаження працівників кількісними КРІ
- конфлікт між продажами і комплаєнсом
- формальність щорічних атестацій
- недостатня увага до розвитку компетенцій
- залежність оцінки від керівника
- нерівномірність стандартів між підрозділами.

Водночас поступово спостерігається перехід до цифрового performance management, де оцінка стає постійним процесом, а не періодичною процедурою.

Система оцінювання результативності працівників банківської сфери України перебуває на етапі трансформації від контролю до управління ефективністю. Банки поступово відмовляються від разових атестацій і переходять до безперервного моніторингу результатів, інтегруючи фінансові показники з поведінковими та клієнтськими індикаторами. Основною тенденцією є поєднання продуктивності та ризик-орієнтованості, що зумовлено специфікою фінансового сектору.

Отже, сучасна модель оцінювання в банках має інтегрований характер і виконує одночасно три функції: контрольну, мотиваційну та розвиткову. Саме баланс між цими функціями визначає ефективність управління персоналом у фінансових установах.

2.2. Проблеми та недоліки функціонування системи Performance Management в банках

Система управління ефективністю працівників у банківському секторі України поступово інтегрується у корпоративні процеси, проте її функціонування супроводжується низкою суттєвих проблем та недоліків. Однією з ключових складностей є перевантаженість персоналу кількісними показниками результативності. У багатьох великих банках головний акцент робиться на обсягах продажів, кількості оброблених операцій чи прибутковості від обслуговування клієнтів. Це призводить до ситуацій, коли працівники зосереджуються на досягненні цифр, нехтуючи якістю обслуговування, дотриманням процедур або розвитком компетенцій. Як наслідок, може формуватися короткострокова орієнтація на результати без урахування довгострокового ефекту для організації.

Ще одним суттєвим недоліком є конфлікт між показниками продуктивності та дотриманням внутрішніх процедур та стандартів ризик-менеджменту. Працівники, прагнучи досягти високих KPI, іноді порушують встановлені правила або нехтують процесами внутрішнього контролю. Це створює додаткові ризики для банку, особливо в умовах високої регуляторної відповідальності та вимог до комплаєнсу. Відсутність достатньої інтеграції ризик-орієнтованих показників у систему оцінювання посилює цю проблему [12].

Недостатня увага до розвитку компетенцій та довгострокового професійного зростання також є поширеним недоліком системи Performance Management у банках. У багатьох установах оцінка результативності зводиться до підбиття підсумків щорічних показників, а зворотний зв'язок або коучингові сесії відбуваються епізодично. Відповідно, працівник отримує обмежену інформацію про власні сильні сторони та області для розвитку, що знижує мотивацію до професійного вдосконалення та обмежує ефективність кадрового резерву.

Суб'єктивність оцінки також залишається значною проблемою. Часто

результати оцінювання залежать від особистого ставлення керівника до працівника, що може призводити до упередженості, нерівності оцінок між підрозділами та демотивації персоналу. Особливо це помітно у великих банках, де чисельність співробітників велика, а керівники не завжди мають можливість здійснювати детальний контроль за кожним працівником.

Ще одним недоліком є недостатня інтеграція цифрових інструментів. Хоча великі банки активно впроваджують автоматизовані платформи для моніторингу результатів, не завжди ці системи повністю поєднані з HR-процесами, що призводить до дублювання даних, різночитань показників та складнощів у плануванні розвитку персоналу.

Проблеми комунікації та розуміння мети оцінювання також відіграють значну роль. Працівники не завжди усвідомлюють, як їхня робота впливає на стратегічні цілі банку, а критерії оцінювання часто залишаються не зовсім прозорими. Це створює ситуації, коли працівники відчують оцінку як формальність або контроль, а не як інструмент підтримки розвитку.

Недоліки системи Performance Management у банках можна підсумувати кількома ключовими пунктами: надмірний акцент на кількісних результатах, конфлікт між продуктивністю та дотриманням процедур, недостатня увага до розвитку компетенцій, суб'єктивність оцінки, обмежена інтеграція цифрових інструментів та проблеми комунікації. Водночас поступова трансформація системи у бік безперервного оцінювання, інтеграції ризик-орієнтованих показників і комплексного розвитку персоналу створює передумови для підвищення її ефективності та усунення виявлених недоліків [15].

Система Performance Management (PM) у банківській сфері є ключовим інструментом оцінки ефективності персоналу та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації. Вона покликана не лише фіксувати результати роботи співробітників, а й сприяти розвитку їх професійних компетенцій, мотивувати до підвищення продуктивності та оптимізувати процеси управління персоналом. Проте на практиці багато банків стикаються з низкою проблем, які значно знижують ефективність цієї системи. Однією з найбільш поширених є надмірна орієнтація на кількісні показники (KPI), що призводить

до ігнорування якості обслуговування клієнтів, довгострокових цілей та стратегічного розвитку банку.

Серед основних проблем функціонування системи Performance Management у банках варто виділити декілька ключових аспектів. Перш за все, це надмірне фокусування на короткострокових KPI. Працівники часто оцінюються за обсягом продажів, кількістю залучених нових клієнтів чи виконанням конкретного плану, що може призводити до формального підходу до роботи. У результаті ігноруються важливі якісні показники, такі як задоволеність і лояльність клієнтів, точність обробки фінансових операцій, ризиковість угод та дотримання етичних норм. Такий перекис стимулює «гонку за цифрами», а не за реальним результатом та стійким розвитком організації.

Другою проблемою є бюрократизація та складність процесу оцінювання. Часто система Performance Management передбачає багаторівневу процедуру постановки цілей, збору звітів, аналітики та підсумкових оцінок. Такий формалізований підхід значно збільшує навантаження на співробітників та керівників, витрачаючи час, який міг би бути присвячений безпосередній роботі з клієнтами або розвитку компетенцій. Крім того, складність процесу ускладнює прозорість оцінювання та робить його менш зрозумілим для персоналу, що знижує мотивацію до досягнення поставлених цілей [5].

Третій важливий недолік — суб'єктивність оцінювання ефективності працівників. Часто результати оцінки залежать від особистих уподобань чи ставлення керівника, а не від реальних досягнень співробітника. Це створює відчуття несправедливості серед персоналу та знижує довіру до системи, особливо коли працівники не бачать чітких критеріїв, за якими оцінюється їхня робота.

Ще одним важливим викликом є розрив між індивідуальними цілями працівників та стратегічними пріоритетами банку. Дуже часто цілі, встановлені на рівні окремих співробітників, не узгоджуються з довгостроковою стратегією організації. Внаслідок цього система Performance Management виконує формальну роль контролю, але не забезпечує синергії між особистими результатами та глобальними цілями банку, що знижує її

стратегічну цінність.

Недостатній рівень автоматизації процесів також негативно впливає на ефективність системи. Відсутність сучасних HRM-систем ускладнює збір та аналіз даних у реальному часі, обмежує можливості моніторингу результатів і ускладнює формування аналітичних звітів для прийняття управлінських рішень. Це робить систему більш ручною, менш гнучкою та витратною з точки зору ресурсів.

Крім того, часто виявляється, що система Performance Management у банках неефективно стимулює навчання та розвиток персоналу. Вона здебільшого використовується як інструмент контролю та звітності, а не як механізм, що сприяє підвищенню кваліфікації, розвитку компетенцій та створенню культури безперервного навчання. Як наслідок, співробітники не отримують достатньої підтримки для професійного росту, що може призводити до вигорання та високої плинності кадрів [8].

Для підвищення ефективності системи Performance Management у банках фахівці радять декілька напрямів удосконалення. По-перше, важливо впроваджувати автоматизовані системи управління персоналом, які забезпечують прозорість процесів, оперативний збір даних та можливість моніторингу результатів у режимі реального часу. По-друге, необхідно узгоджувати KPI з довгостроковими стратегічними цілями банку, надаючи рівну вагу кількісним та якісним показникам ефективності. По-третє, слід зосередитися на розвитку персоналу через систематичне навчання, менторство та побудову кар'єрних траєкторій, що робить систему не лише контролюючою, а й мотиваційною.

Таким чином, ефективна система Performance Management у банківському секторі повинна балансувати між контролем і підтримкою розвитку, між короткостроковими показниками та стратегічними цілями.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Обґрунтування необхідності модернізації системи оцінювання персоналу в банках

Система оцінювання персоналу є невід'ємною складовою сучасного управління людськими ресурсами в банківській сфері. Вона визначає ефективність працівників, впливає на їхню мотивацію, формує корпоративну культуру та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Незважаючи на те, що багато банків запровадили власні системи Performance Management, практика їхнього функціонування свідчить про наявність значних недоліків, які потребують системного перегляду та модернізації. Потреба у вдосконаленні оцінювання персоналу зумовлена рядом причин, що охоплюють як внутрішні процеси банків, так і зовнішні фактори, що визначають розвиток фінансового сектору.

Першою причиною необхідності модернізації є недостатня узгодженість існуючих систем оцінювання з довгостроковою стратегією банку. У багатьох випадках індивідуальні цілі співробітників формуються без достатньої прив'язки до стратегічних пріоритетів організації. Це призводить до ситуацій, коли персонал активно виконує свої завдання, але результати його роботи не сприяють досягненню глобальних цілей банку. Такий розрив між особистими показниками та корпоративною стратегією знижує загальну ефективність організації та ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Відсутність інтеграції між стратегічними планами та системою оцінювання створює ризики формального виконання завдань, що негативно впливає на розвиток корпоративної культури та мотивацію персоналу [14].

Другою причиною є надмірна орієнтація на кількісні показники продуктивності, що не відображає комплексності професійної діяльності банківських співробітників.

У багатьох системах оцінювання основним критерієм виступають обсяги продажів, кількість обслуговуваних клієнтів або виконання плану за конкретними фінансовими продуктами. Такий підхід стимулює досягнення короткострокових результатів на шкоду якісним показникам, що включають клієнтську задоволеність, точність фінансових операцій, дотримання процедур ризик-менеджменту та етичних стандартів. Недооцінка цих аспектів веде до формування поведінки, орієнтованої на цифри, а не на стійкий розвиток банку та його репутацію.

Третьою причиною є суб'єктивність оцінювання ефективності, яка значною мірою залежить від особистих вподобань керівника або від емоційного стану оцінюючого. У таких умовах результати Performance Management перестають бути об'єктивним відображенням реальної продуктивності співробітника, а стають наслідком індивідуальної оцінки, що може включати упередження або необ'єктивні судження. Це призводить до зниження довіри персоналу до системи, створює відчуття несправедливості та демотивує працівників, що безпосередньо впливає на рівень їхньої залученості та продуктивності.

Четвертою причиною є бюрократизація процесу оцінювання, що робить його складним та часозатратним для як керівників, так і для співробітників. У сучасних банках процес формування цілей, збору звітів, проведення проміжних оцінок і підготовки підсумкових звітів часто включає численні адміністративні етапи. Така формалізація знижує ефективність процесу, відволікає персонал від основної діяльності та створює додаткове навантаження на менеджерів. Крім того, надмірна складність процесу ускладнює прозорість оцінювання та робить його важким для сприйняття співробітниками, що може негативно впливати на рівень їхньої мотивації та готовність брати на себе відповідальність за результати роботи.

П'ятою причиною є недостатній рівень автоматизації та використання сучасних технологій управління персоналом.

В умовах цифрової трансформації банківського сектору відсутність автоматизованих HRM-систем обмежує можливості збору та аналізу даних у режимі реального часу, ускладнює моніторинг ефективності роботи співробітників та унеможливлює оперативне прийняття рішень на основі аналітики [17].

Шостою причиною є недостатня орієнтація на розвиток компетенцій персоналу. Сучасна система оцінювання у багатьох банках здебільшого виконує функцію контролю та звітності, залишаючи на другому плані підтримку професійного розвитку співробітників. В результаті працівники не отримують достатньої зворотної інформації для підвищення своїх професійних компетенцій, а можливості для навчання та кар'єрного росту залишаються обмеженими. Це особливо важливо у сфері, де знання та навички швидко застарівають і постійне навчання є критично необхідним для підтримання конкурентоспроможності банку.

Сьома причина пов'язана з неузгодженістю мотиваційних механізмів з оцінкою ефективності. У багатьох банках матеріальні та нематеріальні стимули не відображають комплексності результатів роботи та не стимулюють досягнення стратегічних цілей організації. Працівники отримують винагороду за виконання короткострокових KPI, тоді як досягнення довгострокових цілей або розвиток ключових компетенцій не завжди оцінюються і не мають безпосереднього впливу на систему заохочень. Це створює дисбаланс між мотивацією персоналу та потребами банку, що може призводити до формального виконання завдань та зниження загальної ефективності.

Восьмою причиною є високий ризик вигорання співробітників, пов'язаний з невідповідністю між обсягом робочого навантаження, очікуваними результатами та можливостями працівників. В умовах високої конкуренції, вимогливих KPI та обмеженої підтримки розвитку професійних компетенцій співробітники часто відчувають хронічний стрес і емоційне виснаження.

Урахування всіх перелічених факторів обґрунтовує необхідність модернізації системи оцінювання персоналу в банках. Основними напрямками такої модернізації мають стати інтеграція оцінки з довгостроковою стратегією банку, балансування кількісних і якісних показників, підвищення об'єктивності оцінювання, автоматизація процесів та посилення орієнтації на розвиток компетенцій співробітників. Впровадження сучасних технологій управління персоналом та створення прозорої системи зворотного зв'язку дозволить підвищити мотивацію, залученість та продуктивність персоналу, забезпечуючи водночас досягнення стратегічних цілей організації [3].

Таким чином, модернізація системи оцінювання персоналу є не просто адміністративним заходом, а стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності банківської організації. Сучасні умови розвитку фінансового сектору, високі вимоги до якості обслуговування та динамічність ринку вимагають від банків гнучких, прозорих та ефективних механізмів управління персоналом, здатних підтримувати розвиток професійних компетенцій, мотивувати досягнення як короткострокових, так і стратегічних цілей, а також забезпечувати стабільність і стійкість організації у складних економічних та соціальних умовах.

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів оцінювання

Сучасні підходи до управління персоналом у банківській сфері передбачають впровадження комплексних, адаптивних та прозорих систем оцінювання, які забезпечують баланс між контролем, розвитком і мотивацією працівників. Розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів оцінювання має ґрунтуватися на аналізі існуючих проблем Performance Management, з урахуванням стратегічних цілей банківської організації, потреб персоналу та вимог ринку фінансових послуг. Основним завданням є створення такої системи, яка б поєднувала об'єктивність оцінки, гнучкість у застосуванні та можливості для розвитку компетенцій.

Першим етапом модернізації системи оцінювання є визначення ключових компетенцій та цінностей банку, на основі яких формуються критерії оцінки. Це дозволяє забезпечити узгодженість між індивідуальною діяльністю співробітників і стратегічними пріоритетами організації. Визначення компетенцій повинно включати як професійні навички, так і поведінкові характеристики, що сприяють формуванню корпоративної культури та підтримці високих стандартів обслуговування клієнтів [12].

Другим важливим напрямом є балансування кількісних і якісних показників ефективності. Традиційна орієнтація на обсяг продажів, виконання плану або залучення клієнтів повинна бути доповнена критеріями, які оцінюють якість обслуговування, дотримання внутрішніх процедур, управління ризиками та дотримання етичних стандартів. Такий підхід стимулює співробітників не лише досягати цифр, а й підтримувати високу якість роботи та відповідальність перед клієнтами.

Третім аспектом є підвищення об'єктивності оцінки. Для цього доцільно застосовувати комбінацію інструментів, яка включає багаторівневий зворотний зв'язок, оцінку 360 градусів, регулярні інтерв'ю з керівником, аналітику KPI і дані автоматизованих систем моніторингу. Поєднання різних джерел інформації дозволяє мінімізувати суб'єктивність оцінки та підвищити довіру співробітників до результатів Performance Management.

Четвертим напрямом є впровадження сучасних технологій автоматизації процесів оцінювання. Сучасні HRM-системи дозволяють у реальному часі збирати дані про продуктивність, аналітично оцінювати результати та надавати зручні звіти для менеджерів та співробітників. Автоматизація зменшує бюрократичне навантаження, робить процес прозорим і скорочує час, необхідний для підготовки звітів, що дозволяє керівникам зосередитися на підтримці та розвитку персоналу.

П'ятим напрямом є побудова системи мотивації, інтегрованої з оцінюванням.

Сучасна система Performance Management повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, пов'язані з досягненням як короткострокових, так і довгострокових цілей. Це дозволяє підвищити залученість співробітників, стимулює розвиток професійних компетенцій і формує культуру відповідальності та результативності.

Шостим напрямом є підвищення орієнтації системи оцінювання на розвиток компетенцій та навчання. Оцінка ефективності повинна не лише відображати результати роботи, а й слугувати основою для побудови індивідуальних планів розвитку, визначення потреб у навчанні та формування кар'єрних траєкторій. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість персоналу та сприяє формуванню конкурентних переваг банку.

Таблиця 3.1 демонструє основні напрями модернізації системи оцінювання та відповідні практичні рекомендації, що можуть бути застосовані в банківській сфері:

Таблиця 3.1

Основні напрями модернізації системи оцінювання

Напрямок модернізації	Практичні рекомендації	Очікуваний ефект
Визначення ключових компетенцій	Розробка переліку професійних та поведінкових компетенцій, узгоджених зі стратегією банку	Підвищення узгодженості індивідуальної роботи з корпоративними цілями
Балансування KPI	Введення комплексної оцінки: обсяг продажів, якість обслуговування, дотримання процедур, управління ризиками	Стимулювання досягнення як кількісних, так і якісних результатів
Підвищення об'єктивності оцінки	Використання оцінки 360 градусів, регулярного зворотного зв'язку, аналітики KPI, даних автоматизованих систем	Зниження суб'єктивності оцінки, підвищення довіри до системи
Автоматизація процесів	Впровадження сучасних HRM-систем, інтеграція з аналітичними платформами	Прозорість процесу, скорочення адміністративного навантаження, оперативний аналіз результатів

Продовження таблиці 3.1. Система мотивації	Інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів з оцінкою ефективності	Підвищення залученості та результативності персоналу
Орієнтація на розвиток	Формування індивідуальних планів розвитку, виявлення потреб у навчанні, побудова кар'єрних траєкторій	Підвищення компетентності персоналу, формування стійкого кадрового потенціалу
Моніторинг та адаптація	Регулярний перегляд KPI, аналіз ефективності системи, внесення коригувань	Підвищення гнучкості системи, адаптація до змін ринку та стратегічних пріоритетів банку
Комунікація та прозорість	Забезпечення відкритого доступу до критеріїв оцінювання, пояснення методик і результатів	Зростання довіри до системи, зниження конфліктності та формальності оцінювання

Реалізація зазначених рекомендацій вимагає поетапного підходу. Першим етапом є аудит існуючої системи оцінювання та визначення слабких місць. Другим етапом є розробка оновлених критеріїв оцінки та інтеграція сучасних інструментів, таких як оцінка 360 градусів, автоматизовані HRM-системи та аналітичні платформи. Третім етапом є навчання персоналу та керівників щодо застосування нових методик і принципів оцінювання. Четвертим етапом є постійний моніторинг ефективності впроваджених інструментів та внесення необхідних коригувань у разі виявлення відхилень від запланованих результатів. Ключовим фактором успішного впровадження сучасних інструментів оцінювання є системність підходу та взаємодія всіх рівнів управління. Система Performance Management повинна бути зрозумілою для співробітників, інтегрованою з корпоративними процесами та мотивувати до досягнення стратегічних цілей банку. Водночас вона повинна враховувати індивідуальні потреби персоналу, забезпечувати підтримку розвитку компетенцій та формувати культуру відповідальності за результати [11].

Сучасні системи оцінювання, побудовані на зазначених принципах, дозволяють банкам отримати низку переваг: підвищення прозорості процесу, зниження ризику вигорання персоналу, збільшення продуктивності, формування мотивованої та компетентної команди, адаптивної до змін ринкових умов.

Крім того, вони сприяють посиленню корпоративної культури, підвищують якість обслуговування клієнтів та формують довгострокові конкурентні переваги банку.

Враховуючи зазначене, можна зробити висновок, що модернізація системи оцінювання персоналу та впровадження сучасних інструментів є стратегічною необхідністю для банківських організацій, що прагнуть зберегти ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність у сучасних умовах розвитку фінансового сектору. Системний підхід, використання автоматизованих платформ, балансування KPI та орієнтація на розвиток компетенцій співробітників створюють основу для побудови прозорої, ефективної та мотивуючої системи управління персоналом.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Впровадження сучасних інструментів оцінювання персоналу в банківських організаціях має не лише управлінське, а й соціально-економічне значення. Ефективність таких заходів слід оцінювати комплексно, враховуючи вплив на продуктивність праці, мотивацію співробітників, якість обслуговування клієнтів, корпоративну культуру та загальну фінансову стабільність організації. Соціально-економічна ефективність впроваджених заходів проявляється як у прямих результатах, що можна виміряти через фінансові показники, так і у непрямих ефектах, що формують довгострокові переваги для банку та його персоналу [15].

Одним із ключових соціальних ефектів модернізації системи оцінювання є підвищення мотивації та залученості персоналу. Сучасні методи, що поєднують об'єктивну оцінку результатів роботи, прозору систему зворотного зв'язку та можливості для професійного розвитку, дозволяють співробітникам чітко усвідомлювати свої досягнення та сферу, у якій необхідно підвищити компетентність. Підвищення залученості працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, знижує ризик вигорання та підвищує задоволеність роботою, що, у свою чергу, зменшує плинність кадрів та забезпечує стабільність організаційних процесів.

Економічний ефект впровадження сучасних інструментів оцінювання проявляється через зростання продуктивності та ефективності роботи банку. Коли оцінка поєднує кількісні та якісні показники, співробітники прагнуть досягати не лише обсягу продажів, а й високої якості обслуговування клієнтів та дотримання внутрішніх стандартів. Це сприяє зменшенню кількості помилок, оптимізації бізнес-процесів і підвищенню загальної результативності організації. В довгостроковій перспективі це проявляється у збільшенні доходів банку, стабільності клієнтської бази та підвищенні конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Ще одним важливим аспектом соціально-економічної ефективності є покращення корпоративної культури та формування відповідальної організаційної поведінки. Запровадження прозорих методів оцінки та системи мотивації, що враховує як досягнення, так і розвиток компетенцій, формує культуру довіри, взаємоповаги та відповідальності. Співробітники більш мотивовані діяти відповідно до стратегічних цілей банку, дотримуватися етичних стандартів та сприяти створенню позитивного іміджу організації. Відповідна корпоративна культура стає соціальним ресурсом, який забезпечує стійкість банку до зовнішніх і внутрішніх викликів [10].

Впровадження сучасних інструментів оцінювання також сприяє підвищенню ефективності навчання та розвитку персоналу, що є важливим соціальним фактором. Інтеграція оцінки результатів з планами навчання дозволяє ідентифікувати прогалини у знаннях і компетенціях співробітників та пропонувати цільові навчальні програми. Це не лише підвищує професійну кваліфікацію персоналу, а й формує довгострокову основу для розвитку кар'єри працівників, зміцнює їхню лояльність до банку та підвищує соціальну стабільність колективу.

З економічної точки зору, інтеграція сучасних інструментів оцінювання дозволяє зменшити витрати на управління персоналом та оптимізувати кадрові ресурси. Автоматизація процесів збору, аналізу та звітування про продуктивність знижує адміністративне навантаження на менеджмент, скорочує час підготовки звітів і дозволяє керівникам концентрувати увагу на стратегічних завданнях та розвитку команди. Це сприяє раціоналізації витрат, підвищує ефективність використання людського капіталу та зменшує ризики неефективного управління персоналом.

Соціально-економічну ефективність можна оцінювати також через підвищення рівня лояльності клієнтів та зміцнення репутації банку. Коли співробітники мотивовані та компетентні, клієнти отримують якісне обслуговування, що формує довгострокові відносини і сприяє стабільності фінансових потоків. Позитивна репутація організації на ринку фінансових послуг підвищує привабливість банку для інвесторів, партнерів і потенційних співробітників, створюючи економічні та соціальні вигоди.

Ефективність запропонованих заходів проявляється також у зниженні соціальних ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів, конфліктами всередині колективу та низькою мотивацією. Сучасні інструменти оцінювання дозволяють чітко визначати очікувані результати, формувати прозорі критерії успіху та забезпечувати об'єктивну систему винагороди, що мінімізує конфлікти та підвищує соціальну стабільність організації. Відповідно, зменшуються витрати на підбір персоналу, адаптацію нових співробітників та управління внутрішніми конфліктами [17].

Додатковим економічним ефектом є підвищення адаптивності банку до змін ринкових умов та стратегічних викликів. Система оцінювання, що інтегрована з інструментами аналітики, дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від планових показників, коригувати стратегії управління персоналом та розподіляти ресурси відповідно до пріоритетів. Така гнучкість дозволяє ефективніше реагувати на зовнішні фактори, підвищує стабільність доходів та сприяє стійкому розвитку організації.

Соціально-економічну ефективність впроваджених заходів можна оцінювати через кілька ключових показників: підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зростання задоволеності співробітників, покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення доходів банку, зменшення адміністративних витрат та підвищення рівня корпоративної культури. Кожен із цих показників безпосередньо впливає на соціальну та економічну стабільність організації, підвищує конкурентоспроможність та забезпечує довгострокові переваги на ринку.

ВИСНОВКИ

Сутність Performance Management полягає у формуванні єдиного циклу управління результативністю. Він включає визначення очікуваних результатів, встановлення показників ефективності, регулярний моніторинг діяльності, надання зворотного зв'язку, коригування поведінки та підбиття підсумків роботи. У такій системі оцінювання не є разовою процедурою, а виступає постійним управлінським процесом, інтегрованим у щоденну діяльність організації.

Функціонування системи управління результативністю базується на принципі узгодженості цілей. Організаційні стратегічні пріоритети трансформуються у завдання підрозділів, а потім — у індивідуальні цілі працівників. Такий підхід забезпечує єдність напрямів діяльності та запобігає виникненню конфлікту інтересів між різними рівнями управління. Працівник розуміє значення власної роботи для загального результату, що підвищує його залученість.

Проведений аналіз сучасного стану системи оцінювання персоналу у банківському секторі дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо необхідності її модернізації, розробки практичних рекомендацій та оцінки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

По-перше, оцінювання персоналу у більшості банків наразі характеризується надмірною орієнтацією на короткострокові кількісні показники, що не відображає повною мірою комплексності професійної діяльності співробітників та не забезпечує інтеграції з довгостроковою стратегією банківських організацій. Виявлені недоліки включають суб'єктивність оцінювання, бюрократизацію процесів, відсутність достатнього рівня автоматизації та недостатню увагу до розвитку компетенцій персоналу. Такий стан системи спричиняє низку негативних наслідків, зокрема формальне виконання KPI, зниження мотивації працівників, ризик вигорання та втрату довгострокових стратегічних переваг. У зв'язку з цим модернізація системи оцінювання персоналу є не просто бажаною, а стратегічно

необхідною для підвищення ефективності роботи банківських організацій, забезпечення прозорості управлінських процесів та формування умов для стабільного розвитку.

По-друге, розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів оцінювання дозволяє сформулювати системний підхід до модернізації Performance Management. Основними напрямками оновлення є визначення ключових професійних і поведінкових компетенцій, балансування кількісних і якісних показників ефективності, підвищення об'єктивності оцінки за рахунок використання комбінованих методів, автоматизація процесів оцінювання, інтеграція мотиваційних механізмів, орієнтація на розвиток компетенцій та забезпечення комунікації і прозорості. Впровадження цих заходів передбачає поетапний підхід: аудит існуючої системи, розробка нових критеріїв оцінки, інтеграція сучасних методів та платформ, навчання персоналу і керівників, а також постійний моніторинг і адаптація. Запропонована модель дозволяє поєднати контроль за результатами з підтримкою професійного зростання співробітників і формуванням мотиваційного середовища, що сприяє підвищенню залученості, зниженню плинності кадрів та збільшенню продуктивності праці.

По-третє, оцінка соціально-економічної ефективності впровадження сучасних інструментів оцінювання підтверджує доцільність запропонованих заходів. Вона проявляється як у прямому економічному ефекті, такому як підвищення продуктивності, оптимізація використання кадрових ресурсів, зростання доходів банку та зменшення адміністративних витрат, так і у соціальному вимірі, включаючи підвищення мотивації та задоволеності працівників, зменшення ризику вигорання, зміцнення корпоративної культури та формування довгострокових професійних траєкторій. Додатковим ефектом є зміцнення репутації банку на ринку фінансових послуг, підвищення лояльності клієнтів та формування стабільної, ефективної та відповідальної команди, здатної адаптуватися до змін ринкових умов і стратегічних викликів. Таким чином, соціально-економічна оцінка підтверджує, що запропоновані заходи мають високий потенціал для досягнення як стратегічних, так і

операційних цілей банківських організацій.

Крім того, системний характер запропонованих заходів забезпечує синергетичний ефект, який проявляється у взаємному підсиленні результатів різних компонентів модернізації. Наприклад, автоматизація процесів оцінювання не лише зменшує адміністративне навантаження, а й підвищує об'єктивність оцінки та прозорість процесу, що в свою чергу підвищує мотивацію працівників і знижує ризик конфліктів. Аналогічно, інтеграція мотиваційної системи та орієнтація на розвиток компетенцій забезпечує одночасне підвищення продуктивності, задоволеності персоналу та формування кадрового резерву. Такий комплексний підхід дозволяє банку ефективно використовувати ресурси, підвищувати результативність діяльності та забезпечувати довгострокові соціально-економічні вигоди.

Враховуючи зазначене, можна зробити висновок про те, що запропоновані заходи є ефективними з точки зору підвищення продуктивності, мотивації та стабільності персоналу, а також оптимізації управлінських процесів і зміцнення стратегічних позицій банку на ринку.

Модернізація системи оцінювання персоналу є стратегічно обґрунтованою, економічно доцільною та соціально виправданою. Вона дозволяє створити систему, яка забезпечує ефективне управління людськими ресурсами, підвищує конкурентоспроможність банку, формує стійкий кадровий потенціал, зміцнює корпоративну культуру та забезпечує довгострокові переваги для організації та її працівників. Реалізація комплексних рекомендацій, розроблених у попередніх підрозділах, дозволяє банкам перейти від формального оцінювання до системного управління ефективністю, розвитку компетенцій та стимулювання продуктивної та відповідальної поведінки персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Performance Management як система оцінювання ефективності персоналу — Запорізький університет (pdf). URL: <https://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050548.pdf>
2. Буреннікова Н. В. Методичні засади оцінювання результативності діяльності промислових підприємств — Вінниця: ВНТУ, 2024. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/42375>
3. Витвицька, О. Д., Кондрат, О. Б., & Крикуненко, К. В. (2025). Методологічний підхід до формування інноваційних інструментів управління. Український журнал прикладної економіки та техніки, 10(3), 50–55. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-8> URL: <https://ujae.org.ua/metodologichnyj-pidhid-do-formuvannya-innovatsijnyh-instrumentiv-upravlinnya>
4. Кудрявцева О. Оцінювання результативності управління людськими ресурсами організації — Економіка транспортного комплексу, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2020.35.0.48> URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/213658>
5. Лебединська, О. С., Іванісов, О. В., Ачкасова, О. В. (2025). Інноваційні технології оцінювання результативності управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. Український журнал прикладної економіки та техніки, 10(3), 56–61. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-9> URL: <https://ujae.org.ua/innovatsijni-tehnologiyi-otsinyuvannya-rezultatyvnosti-upravlinskogo-personalu-v-umovah-povoyennoyi-ekonomiky>
6. Мельник О. Г., Передало Х. С., Horoshko Yu. V. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю — SMEU, 2021. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072> URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021/ocinyuvannya-rezultatyvnosti-upravlinnya>

7. Методологія оцінювання в HR-менеджменті — Галицький економічний вісник, 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42540>
8. Назаров, Н. К., Хоменко, П. П. (2025). Методичне забезпечення оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки та техніки, 37, 189–192. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-37> URL: <https://ujae.org.ua/metodychne-zabezpechennya-otsinyuvannya-profesijnogo-rozvytku-upravlinskogo-personalu>
9. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація — Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 2025. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-84-96> URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/309>
10. Панасюк, О. О. (2023). Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління, (4(36)), 72–85. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-72-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85) URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299142>
11. Перерва, І. М., Чень, С. (2025). Управління розвитком персоналу на підприємстві в умовах цифрової трансформації: міжнародний досвід і національні практики. Український журнал прикладної економіки та техніки, 10(4), 71–75. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-13> URL: <https://ujae.org.ua/innovatsijni-tehnologiyi-otsinyuvannya-rezultatyvnosti-upravlinskogo-personalu-v-umovah-povoyennoyi-ekonomiky>
12. Преображенський О. Є. «Оцінювання результативності операційної діяльності малих підприємств із використанням збалансованої системи показників». Стратегія економічного розвитку України, 2025. <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.180.196> URL: https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/sedu_57_2025_180_196
13. Приймак В. М., Саприга Я. П. Оцінювання персоналу: доцільність і результативність — навчальний посібник (pdf). URL: https://kafedra.management.fmm.kpi.ua/main/wp-content/uploads/2022/07/Sbirnuk_KM_compressed.pdf

14. Руснак О. А. «Сучасні підходи до оцінки ефективності публічного управління: проблеми та напрями вдосконалення». Публічне урядування, 2024. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-7) URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/4424>
15. Стасів, О. В. (2025). Підвищення ефективності роботи працівника в сучасних умовах. Аналітично-порівняльне правознавство, 4(1), 75–90. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.75> URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/338301>
16. Шевченко О. О., Ковальов В. Г. «Оцінювання результатів роботи державних службовців митних органів на основі системи ключових показників ефективності». Проблеми сучасних трансформацій, 2023. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-04> URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-04>
17. Asabere N. Y., Gyamfi N. K. AIDSS-HR: An Automated Intelligent Decision Support System for Enhancing the Performance of Employees — ArXiv, 2013. URL: <https://arxiv.org/abs/1307.8335>
18. Dokuka S., Zaikin I., Furman K., Tsvetovat M., Furman A. Wisdom of collaborators: a peer-review approach to performance appraisal — ArXiv, 2019. URL: <https://arxiv.org/abs/1912.12861>
19. Lehmann J., Beckmann M. Digital technologies and performance incentives: Evidence from Swiss economy — ArXiv, 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.12780>
20. Meenakshi G. Multi Source Feedback Based Performance Appraisal System Using Fuzzy Logic — ArXiv, 2012. URL: <https://arxiv.org/abs/1203.1882>