

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри

 Омельченко В.Я.

(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

«РОЗВИТОК СУЧАСНИХ СИСТЕМ ТА ФОРМ СТИМУЛЮВАННЯ
ПРАЦІ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти

освітньо-професійної програми
«Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності»
Ігнатенка Олександра Валентиновича

Науковий керівник:

Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

Рецензент:

Гапонюк Ольга Іванівна к.е.н., доцент,

Начальник навчально-методичного

відділу Донецького державного

університету внутрішніх справ (м.

Кропивницький)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою 76 С

Секретар ЕК 

«13» червня 2023 р.

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,

(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ППІ завідувача кафедри)

« _____ » _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Ігнатенко Олександра Валентиновича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток сучасних систем та форм стимулювання праці організації
керівник роботи Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: обґрунтування шляхів удосконалення систем та форм стимулювання праці в організаціях та їх впливу на ефективність праці та конкурентоспроможність організацій

Об'єкт дослідження: Процеси розвитку сучасних систем та форм стимулювання праці в організаціях.

Предмет дослідження: Засоби розвитку розвитку систем та форм стимулювання праці і їх вплив на ефективність праці та конкурентоспроможність організацій.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

1.1 Опис різних видів стимулювання праці

1.2 Розвиток кар'єри та матеріальна мотивація: вплив на продуктивність праці

1.3. Переваги та недоліки кожної системи

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» і його системи менеджменту

2.2. Аналіз структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

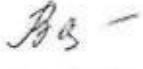

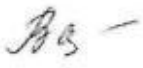

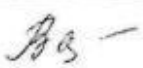

2.3 Дослідження систем та форм стимулювання праці в АТ КБ «ПриватБанк»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Напрями розвитку системи стимулювання АТ КБ «ПриватБанк»

3.2. Обґрунтування засобів покращення системи стимулювання і мотивації праці

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент


(підпис)

Ігнатенко О.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис) (прізвище та ініціали)

Ткаченко О.Г.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.....	7
1.1 Опис різних видів систем стимулювання праці.....	7
1.2 Розвиток кар'єри та матеріальна мотивація: вплив на продуктивність праці	16
1.3 Переваги та недоліки кожної системи.....	21
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ «ПРИВАТБАНК»	24
2.1 Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» і його системи менеджменту	24
2.2 Аналіз структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк».....	27
2.3 Дослідження систем та форм стимулювання праці в АТ КБ «ПриватБанк»	32
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	39
3.1 Напрями розвитку системи стимулювання АТ КБ «ПриватБанк»	39
3.2 Обґрунтування засобів покращення системи стимулювання і мотивації праці	48
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	57

ВСТУП

У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку зростає, а споживачі стають все вимогливішими, важливим фактором успішної діяльності організації є ефективна робота персоналу. Одним з ключових аспектів, що впливає на ефективність роботи працівників, є стимулювання їхньої діяльності. Стимулювання праці – це система заходів, які використовуються для того, щоб підвищити мотивацію працівників, залучити їх до активної діяльності та підвищити їх продуктивність.

Ефективність систем та форм стимулювання праці залежить від відповідності їх до потреб та очікувань працівників, а також до цілей та стратегії організації. Тому, для досягнення максимального ефекту від використання систем та форм стимулювання праці, необхідно проводити їхнє аналіз та вибір з урахуванням контексту та потреб організації та її працівників.

Рішення проблем із розвитку сучасних систем та форм стимулювання праці є актуальним в сучасному світі. З одного боку, організації стикаються з різними викликами, пов'язаними з конкуренцією на ринку, швидко змінюючимися технологіями, зміною вимог споживачів і так далі. З іншого боку, працівники стають все більш вимогливими щодо умов праці, можливостей кар'єрного зростання, гнучкості графіку роботи та інших аспектів своєї професійної діяльності.

У зв'язку з цим, розвиток сучасних систем та форм стимулювання праці є важливим та актуальним напрямом дослідження, який сприяє покращенню роботи організації в цілому. Це обумовлено тим, що зростає конкуренція на ринку праці, тому організації мають забезпечити конкурентоспроможність своєї пропозиції для працівників, включаючи ефективну систему стимулювання праці.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтування шляхів удосконалення систем та форм стимулювання праці в організаціях та їх впливу на ефективність праці та конкурентоспроможність організацій.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі необхідно вирішити наступні завдання:

надати теоретичний аналіз систем стимулювання праці, різних їх видів із визначенням переваг і недоліків кожної системи;

визначити вплив розвитку кар'єри та матеріальної мотивації на продуктивність праці;

дослідити вплив стимулювання праці на ефективність організації та з'ясувати, які чинники можуть сприяти підвищенню ефективності стимулювання праці

надати характеристику АТ КБ «ПриватБанк», його системи менеджменту і системи стимулювання праці;

проаналізувати ефективність різних систем та форм стимулювання праці та визначити, які з них найбільш ефективні в сучасних умовах бізнесу;

обґрунтування шляхів вдосконалення стимулювання праці АТ КБ «ПриватБанк»;

розробити рекомендації щодо використання різних систем та форм стимулювання праці в організаціях, з урахуванням особливостей конкретного бізнесу та його стратегії.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси розвитку сучасних систем та форм стимулювання праці в організаціях.

Предметом дослідження є засоби розвитку систем та форм стимулювання праці і їх вплив на ефективність праці та конкурентоспроможність організацій.

Результати дослідження можуть бути корисними для керівників організацій, які займаються управлінням персоналом, та інших спеціалістів, які цікавляться питаннями підвищення ефективності роботи персоналу. Вони можуть використати результати дослідження для розробки та впровадження ефективних систем та форм стимулювання праці в своїх організаціях.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

1.1 Опис різних видів стимулювання праці

Поняття «стимулювання праці» набуло широкого використання як в практиці, так і в науковій літературі і може використовуватися з різних позицій. Його вживають з позицій управління підприємством у широкому сенсі як систему, що охоплює всі методи мотивації, всі засоби впливу, всі різновиди винагороди, які в цілому можна об'єднати в групи адміністративних, економічних і соціальних заходів.[8]

З наукових позицій стимулювання праці розглядається в спектрі соціальної регуляції праці, соціальної мотивації поведінки, коли спонукання до діяльності здійснюється через задоволення різноманітних потреб особистості, соціальної групи, трудового колективу.

Існує багато різних видів і методів стимулювання праці, які можуть бути використані організаціями для підвищення мотивації працівників та покращення продуктивності їх роботи. Основними з них (рис. 1.1) є:

- фінансові стимули;
- нематеріальні стимули;
- розвиток кар'єри;
- мотивація через участь;
- стимулювання за досягнення цілей;
- стимулювання через конкуренцію і ін.

Фінансові стимули - це найпоширеніший вид стимулів, який включає в себе зарплату, бонуси, премії, акції, підвищення зарплати тощо. Цей вид стимулів найбільше впливає на мотивацію працівників, оскільки забезпечує їм фінансову стабільність та можливість покращення їхнього фінансового становища.

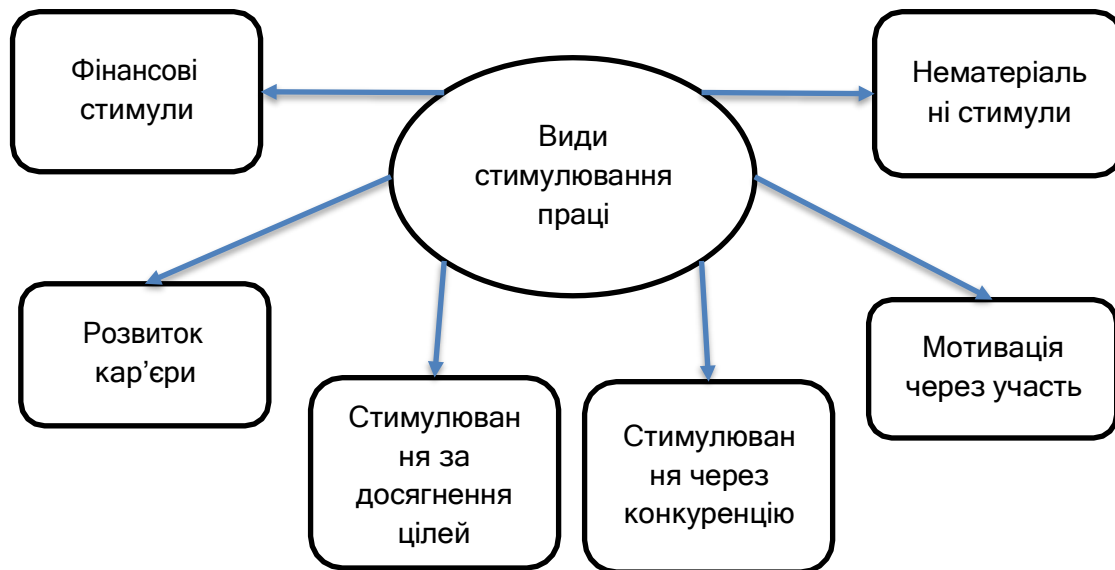


Рис. 1.1. Види стимулювання праці на підприємстві.

Нематеріальні стимули - цей вид стимулів включає в себе різноманітні нагороди, такі як грамоти, подарунки, відпустки, підвищення соціального статусу, визнання, почесні звання та інші. Ці стимули є менш ефективними в порівнянні з фінансовими, проте вони можуть бути корисними для підтримки позитивного робочого середовища та мотивації працівників.[9]

Розвиток кар'єри - цей вид стимулювання праці включає можливості для кар'єрного розвитку та просування по службі. Працівники можуть отримувати підвищення посади, брати участь в програмах навчання, отримувати тренінги та інші можливості для розвитку своїх навичок та знань.[10]

Системи мотивації через участь - цей вид стимулювання праці включає можливості для працівників брати участь в прийнятті важливих рішень в організації та вирішенні проблем. Це може бути використано для залучення працівників до роботи та підвищення їхньої мотивації через відчуття власної важливості та відповідальності.

Системи стимулювання за досягнення цілей - цей вид стимулювання праці включає в себе системи, в яких працівникам надається можливість отримати бонуси або інші нагороди за досягнення конкретних цілей або

завдань. Це може бути ефективним способом мотивації працівників, оскільки допомагає їм бачити прогрес у своїй роботі та отримувати конкретні результати за свої зусилля.[11]

Системи стимулювання через конкуренцію - цей вид стимулювання праці включає в себе створення конкурентного середовища в організації, де працівники змагаються за нагороди або престиж. Це може бути ефективним способом стимулювання працівників, оскільки стимулює їх до зростання продуктивності та досягнення кращих результатів.

Важливо враховувати, що кожна організація може мати свої власні потреби та обставини, тому не існує універсального вирішення для всіх ситуацій. Вибір підходу до стимулювання працівників повинен бути здійснений з урахуванням специфіки організації та потреб працівників.

Кожна система стимулювання праці має свої переваги та недоліки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Переваги і недоліки видів стимулювання праці

Система стимулювання праці	Переваги	Недоліки
Фінансові стимули	Забезпечують фінансову стабільність для працівників. Можуть бути використані як інструмент для привернення та утримання талановитих працівників. Можуть підвищити мотивацію працівників до досягнення високих результатів. Досить легко вимірюються. Дозволяють точно визначити, тих, хто досягає кращих результатів. Застосовуються в більшості сфер діяльності.	Не є найбільш ефективним засобом стимулювання творчості та особистого розвитку. Можуть викликати несправедливість та конфлікти між працівниками. Можуть створювати проблеми з визначенням правильного рівня компенсації.
Нематеріальні стимули	Допомагають створювати позитивне робоче середовище Підвищують мотивацію та задоволеність працівників Відображають увагу та повагу до працівників.	Не забезпечують фінансової стабільності для працівників. Менш ефективні в порівнянні з фінансовими стимулами.

		Не можуть вирішити проблеми, пов'язані зі структурою організації
Розвиток кар'єри	Може стати потужним стимулом для працівників. Може допомогти отримати більш високу заробітну плату. Може бути інструментом для залучення та збереження талановитих працівників.	Можуть викликати збиток зіставляючи працівників один з одним. Не забезпечують фінансової стабільності для працівників. Можуть призводити до відчуття напруження та конкуренції між працівниками.
Комбіновані стимули	Можуть забезпечити більш ефективну мотивацію та залучення працівників. Допомагають вирішувати різноманітні проблеми, пов'язані зі стимулюванням праці. Можуть бути придатні для різних типів працівників.	Складніше визначити оптимальне поєднання різних видів стимулів. Вимагає додаткових зусиль для оцінювання та управління. Можуть бути дорожчими для компанії.

Фінансові стимули забезпечують фінансову стабільність для працівників. Це може стати особливо важливим для працівників з низькими заробітними платами, які можуть залежати від бонусів та інших фінансових стимулів, щоб забезпечити собі необхідні матеріальні ресурси. Крім того, фінансові стимули можуть бути використані як інструмент для привернення та утримання талановитих працівників, оскільки вони можуть забезпечити працівникам конкурентноздатні заробітні плати та бонуси.

Фінансові стимули можуть підвищити мотивацію працівників до досягнення високих результатів, оскільки більші винагороди часто пов'язані з вищими показниками продуктивності та успішності в роботі. Це може стимулювати працівників більше зосереджуватися на своїй роботі та розвивати свої професійні навички, щоб досягти визначених цілей та отримати більшу винагороду.[1]

Фінансові стимули досить легко вимірюються та оцінюються, оскільки зазвичай залежать від конкретних результатів роботи працівника (наприклад, кількість продажів, досягнення поставлених цілей тощо). Це дозволяє

організації точно визначити, які працівники досягають кращих результатів та які заслуговують на більшу винагороду.

Застосовуються в більшості сфер діяльності. Наприклад, вони можуть бути використані в банках, на фабриках, в роздрібних магазинах, у сфері ІТ та інших. Оскільки фінансові стимули дозволяють матеріально оцінити внесок працівника в роботу, вони є корисним інструментом для більшості компаній. Однак, їхній вплив на мотивацію та ефективність працівників може бути різним залежно від конкретної організації та її культури.

Фінансові стимули, на жаль, не стимулюють особисті здібності та творчість. Це може бути правдою, якщо фінансові стимули не поєднуються з іншими формами стимулювання, які сприяють розвитку творчості та особистих здібностей працівників. Також варто враховувати, що деякі види фінансових стимулів, такі як премії та бонуси, можуть бути спрямовані на заохочення працівників до досягнення певних цілей та завдань, що може стимулювати їх творчість та ініціативність. Однак, в цілому, дійсно, фінансові стимули не є найбільш ефективним засобом стимулювання творчості та особистого розвитку.[1]

Можуть викликати несправедливість та конфлікти між працівниками. Це можливо, якщо система фінансових стимулів не є чіткою та справедливою. Якщо працівники вважають, що виникла нерівність у розподілі фінансових стимулів, це може призвести до незадоволення та конфліктів між працівниками. Тому важливо, щоб система стимулювання була прозорою, чіткою та справедливою для всіх працівників.

Можуть створювати проблеми з визначенням правильного рівня компенсації. Наприклад, якщо компанія встановлює низькі зарплати, то це може призвести до втрати досвідчених та талановитих працівників, які перейдуть до конкурентів. З іншого боку, якщо компанія переплачує своїх працівників, то це може призвести до недостатньої рентабельності бізнесу та зменшення конкурентоспроможності компанії. Тому важливо знайти баланс

між забезпеченням адекватної заробітної плати для працівників та збереженням фінансової стабільності компанії.

Нематеріальні стимули допомагають створювати позитивне робоче середовище. Наприклад, похвала та визнання можуть допомогти підтримувати позитивний настрій та мотивацію працівників. Також, нематеріальні стимули можуть бути пов'язані зі здоров'ям та благополуччям працівників, наприклад, наданням можливості займатися спортом, участі в корпоративних програмах здоров'я та безпеки, та інше.[6]

Підвищують мотивацію та задоволеність працівників. Наприклад, похвала за виконану роботу, можливість професійного розвитку, бонуси у вигляді додаткових вихідних або можливість гнучкого графіку роботи можуть бути стимулами для працівників. Однак, важливо знати, що нематеріальні стимули не є універсальними та можуть бути менш ефективними в деяких сферах діяльності чи для певних категорій працівників.

Відображають увагу та повагу до працівників. При цьому, вони не забезпечують фінансової стабільності для працівників. Вони можуть бути зв'язані з можливістю професійного розвитку, належними умовами праці, можливістю брати участь в інтересних проектах, отримувати подяки та визнання за свої досягнення тощо. Однак вони можуть мати великий вплив на задоволеність та мотивацію працівників.

Можуть бути менш ефективними в порівнянні з фінансовими стимулами. Це можливо, оскільки нематеріальні стимули можуть бути менш конкретними та менш міркувальними для працівників, ніж фінансові стимули, тому їх ефективність може бути менш очевидною. Однак, нематеріальні стимули можуть бути дуже ефективними для підвищення мотивації працівників, якщо вони правильно застосовуються та відповідають потребам та цінностям конкретних працівників та організації в цілому.[9]

Нематеріальні стимули можуть покращити робоче середовище та задоволеність працівників, але вони не можуть вирішити проблеми, пов'язані зі структурою організації, такі як погане керівництво, недостатній доступ до

ресурсів та технологій, або неправильна організація робочих процесів. Тому, хоча нематеріальні стимули можуть бути важливими, вони не можуть повністю замінити фінансові стимули і інші елементи ефективної системи стимулювання праці в організації.

Розвиток кар'єри може стати потужним стимулом для працівників, оскільки дозволяє їм збільшувати свої професійні знання та навички, отримувати новий досвід та компетенції, розвиватися відповідно до власних амбіцій та досягати нових рівнів успіху в кар'єрі. Крім того, розвиток кар'єри може допомогти працівникам отримати більш високу заробітну плату, отримувати більш відповідальні посади, займатися більш цікавими та перспективними завданнями, що також може бути додатковим стимулом для досягнення успіху.[5]

Стимулювання розвитку кар'єри може бути ефективним інструментом для залучення та збереження талановитих працівників. Коли працівник знає, що в організації існує можливість розвитку його професійних навичок і кар'єрного зростання, то він більш схильний залишатись в такій організації. Крім того, працівники, які відчувають підтримку в розвитку своєї кар'єри, можуть бути більш мотивовані до досягнення кращих результатів в своїй роботі.

Дозволяє організації знаходити внутрішні таланти та розвивати їх. Це може бути корисним для компанії, оскільки внутрішні кандидати можуть виявитися більш компетентними та ефективними в роботі, ніж зовнішні кандидати, а також це може знизити витрати на набір та навчання нових працівників.[8]

Але, використання цього методу може викликати негативні явища, зіставляючи працівників один з одним. Це може призвести до недовіри, зневаги та негативних відносин між колегами. Однак, якщо процес розвитку кар'єри відбувається прозоро та чесно, а критерії оцінки працівників визначені заздалегідь, то можна зменшити ризик виникнення таких проблем.

Можуть бути відчуті несправедливими, якщо інші працівники не мають можливості просуватися по кар'єрній лінії. Це може призвести до конфліктів та зменшення мотивації у таких працівників. Організація повинна розробляти чітку та прозору політику розвитку кар'єри для всіх працівників, щоб зменшити ризик конфліктів та невдоволеності. Крім того, не забезпечують фінансової стабільності для працівників.

Можуть призводити до відчуття напруження та конкуренції між працівниками. Якщо внутрішня кар'єрна лінія обмежена або недоступна для багатьох працівників, то це може призвести до відчуття несправедливості та невдоволеності серед членів команди. Також можуть виникнути проблеми, коли кількість вакансій на рівні вищеї посади обмежена, що може призвести до того, що декілька працівників будуть боротися за одну посаду, що може створювати напруження та конфлікти. Однак, якщо кар'єрний розвиток організований ефективно та з урахуванням інтересів всіх працівників, то це може стати додатковою мотивацією до роботи та розвитку компетенцій.

Баланс роботи та особистого життя може страждати внаслідок високої фокусованості на розвитку кар'єри. Організація повинна забезпечувати певний баланс між роботою та особистим життям працівників, щоб вони могли досягати професійних цілей, не втрачаючи важливість особистих речей. Такі політики можуть включати гнучкий графік роботи, дистанційну роботу, участь у програмах допомоги батькам та догляду за дітьми і т.д.[3]

Комбіновані стимули можуть забезпечити більш ефективну мотивацію та залучення працівників. Наприклад, фінансові стимули можуть забезпечити фінансову стабільність для працівників, а нематеріальні стимули можуть створювати позитивне робоче середовище та підвищувати мотивацію та задоволеність працівників. Розвиток кар'єри може стимулювати працівників до розвитку та залучення їх талантів, але водночас може викликати конфлікти та напруження між працівниками. Комбінація різних видів стимулів може допомогти забезпечити більш ефективну мотивацію та залучення працівників.

Допомагають вирішувати різноманітні проблеми, пов'язані зі стимулюванням праці. Наприклад, можуть бути запроваджені програми по розвитку кар'єри, які включають в себе навчання та надання фінансової підтримки на отримання додаткових кваліфікацій. Також можуть бути використані нематеріальні стимули, такі як підвищення престижності посади або можливість брати участь у важливих проектах, які забезпечують особисті та професійні зростання. Комбіновані стимули можуть бути ефективними, оскільки вони дають працівникам можливість вибирати та отримувати різні види стимулів, які відповідають їхнім потребам та мотивації.

Можуть бути придатні для різних типів працівників. Це дає можливість залучити та мотивувати працівників з різними потребами та очікуваннями, і забезпечити їхню ефективність в організації. Крім того, комбіновані стимули можуть бути більш гнучкими, адаптуючись до потреб і можливостей організації, та забезпечувати більші можливості для вибору працівниками певних видів стимулів, які для них найбільш цінні та важливі.[7]

Але, при їх використанні складніше визначити оптимальне поєднання різних видів стимулів. Для досягнення найкращих результатів, необхідно враховувати конкретні умови організації та потреби працівників. Наприклад, в одних випадках може бути ефективніше поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, а в інших - комбінація розвитку кар'єри та фінансових стимулів. Ключовим є зрозуміти потреби та мотиваційні фактори своїх працівників та відповідно до цього розробити ефективну стратегію стимулювання їхньої праці.

Вимагає додаткових зусиль для оцінювання та управління. Коли використовуються різні види стимулів, організація повинна бути в змозі належним чином керувати їхнім застосуванням, щоб забезпечити оптимальний баланс і забезпечити, що кожен працівник отримує стимули відповідно до своїх потреб та мотивацій. Такі стимули також можуть потребувати більш складного аналізу результатів, щоб визначити, які з них

працюють найкраще для різних груп працівників і як можна покращити їхню ефективність в майбутньому.

Можуть бути дорожчими для компанії. Це можливо, оскільки комбіновані стимули включають різні компоненти, такі як фінансові премії, бонуси, навчання, можливості розвитку кар'єри та інші нематеріальні стимули. Кожен компонент має свої витрати, а також може вимагати додаткових зусиль для управління та оцінювання. Однак, якщо правильно налаштовано, комбіновані стимули можуть бути ефективнішими в порівнянні з окремими видами стимулів, тому витрати можуть бути виправдані в результаті покращення продуктивності та залучення талантів.

Загалом, вибір підходу до стимулювання праці залежить від конкретної ситуації та мети, яку хоче досягти організація. Компанії повинні зважати на переваги та недоліки кожного типу стимулів, щоб знайти оптимальний баланс між витратами та досягненням бажаних результатів.

1.2 Розвиток кар'єри та матеріальна мотивація: вплив на продуктивність праці

Існує багато різних форм стимулювання праці, які можуть бути застосовані в організації. Аналіз дозволив виділити наступні форми, що найчастіше використовуються в практиці підприємств.

Премії - це форма матеріальної мотивації працівників, що виплачується додатково до заробітної плати. В організації можуть існувати різні види премій, наприклад:

1. Премії за досягнення певних цілей. Цільові премії виплачуються за досягнення певних метрик або цілей, встановлених організацією.

2. Премії за високі показники роботи. Продуктивнісні премії виплачуються працівникам, які досягають високих результатів у своїй роботі, таких як високий обсяг продажів або висока якість виконаної роботи.

3. Премії за ініціативність. Ініціативні премії виплачуються працівникам, які запропонували та реалізували ідеї, які призвели до поліпшень у роботі організації, збільшення ефективності чи зменшення витрат.

4. Премії за високу якість роботи. Ці премії виплачуються працівникам, які продемонстрували високий рівень якості виконаної роботи, збільшуючи задоволення клієнтів та зберігаючи добре ім'я організації.

5. Премії за роботу в особливих умовах. Організація може виплачувати премії працівникам, які виконують роботу в складних або небезпечних умовах, таких як робота на висоті або у важких погодних умовах.

6. Премії за довгострокову працю. Довгострокові премії виплачуються працівникам за віддану та продуктивну роботу у певний період часу, наприклад, за 5 або 10 років роботи в організації.

7. Премії за особливі досягнення. Ці премії виплачуються працівникам, які відзначаються особливими досягненнями, такими як отримання нагороди, публікація статті або винахід.

Премії можуть бути виплачені як грошові винагороди, так і подарунками, які мають матеріальну цінність, або іншими формами компенсації, такими як додаткові вихідні дні або сплачена відпустка. Відповідно до типу премії, організація повинна встановити чіткі критерії для визначення вартості премії, а також процедури її надання. Важливо, щоб премії виплачувалися відповідно до чесних та об'єктивних принципів, що забезпечує справедливість та мотивування працівників.[15]

Організація повинна мати чітко визначені критерії для вибору отримувачів премій, щоб забезпечити рівні можливості для всіх працівників. Критерії можуть включати такі фактори, як робочі результати, якість роботи, творчість, ініціатива, ефективність та здатність до співпраці з іншими.

Виплата премій повинна бути об'єктивною та справедливою. Якщо працівник виконував свою роботу на високому рівні та докладав багато зусиль, то йому повинна бути надана відповідна винагорода. Водночас, якщо

працівник не досягнув потрібного рівня продуктивності або якості роботи, то він не повинен отримати премію.

Організація повинна також забезпечити, щоб процедури надання премій були чіткими та зрозумілими для всіх працівників. Це включає в себе забезпечення того, що всі працівники мають рівні можливості отримати премії та знати, як вони можуть отримати премії. Організація повинна також визначити процедури заявок та вирішення скарг на надання премій.[11]

Узагалі, важливо забезпечити, щоб премії були виплачені відповідно до принципів справедливості та об'єктивності, і щоб вони мотивували працівників до досягнення кращих результатів у своїй роботі.

Бонуси - це додаткова форма винагороди за досягнення конкретних цілей або за виконання роботи на високому рівні. Вони можуть бути виплачені окремо від зарплати або додані до неї.

Бонуси можуть бути виплачені за досягнення певних цілей, таких як збільшення продуктивності, підвищення якості роботи, вирішення важливих проблем або залучення нових клієнтів. Вони також можуть бути виплачені за певний період, наприклад за рік або за півроку.

Як і виплата премій, виплата бонусів повинна бути об'єктивною та справедливою. Організація повинна встановити чіткі критерії для вибору отримувачів бонусів та процедури їх надання.

Підвищення зарплати – це спосіб висловити вдячність вашим співробітникам і визнання їхніх досягнень. Найефективніші працівники отримують підвищення зарплати, щоб стимулювати їх залишатися в компанії та продовжувати свій кар'єрний шлях. Розглядаючи підвищення зарплати, вам важливо знати, коли і як їх пропонувати, а також фактори, які повинні сприяти вашому рішення. Більшість співробітників очікують підвищення зарплати після певної роботи. Найкращі виконавці, які постійно перевищують очікування, очікують, що отримають зарплату, яка відображає їх наполегливу працю та дорівнює їхньому рівню відповідальності. Роботодавці пропонують

конкурентоспроможну винагороду, щоб зберегти позитивний рівень утримання.[17]

Акції — це одиниці акціонерного капіталу в корпорації. Для деяких компаній акції існують як фінансовий актив, що забезпечує рівномірний розподіл будь-яких залишкових прибутків, якщо вони оголошені, у формі дивідендів. Акціонери акцій, які не виплачують дивідендів, не беруть участі в розподілі прибутку. Натомість вони очікують участі у зростанні курсу акцій у міру зростання прибутку компанії.

Акції представляють право власності в корпорації або фінансовий актив, що належить інвесторам, які обмінюють капітал в обмін на ці паї.

Звичайні акції дають право голосу та можливий прибуток через зростання ціни та дивіденди.

Привілейовані акції не пропонують подорожчання, але їх можна викупити за привабливою ціною та приносити регулярні дивіденди.

Більшість компаній мають акції, але на фондових біржах можна знайти лише акції публічних компаній.

Створюючи корпорацію, власники можуть вибрати випуск звичайних акцій або привілейованих акцій інвесторам. Компанії випускають акції інвесторам в обмін на капітал, який використовується для розвитку та роботи фірми. На відміну від боргового капіталу, отриманого шляхом позики або випуску облігацій, акціонерний капітал не має юридичних повноважень на повернення інвесторам, а акції, хоча вони можуть виплачувати дивіденди як розподіл прибутку, не виплачують відсотки. Майже всі компанії, від невеликих товариств або ТОВ до транснаціональних корпорацій, випускають акції того чи іншого типу. Акції приватних компаній або товариств належать засновникам або партнерам. У міру зростання невеликих компаній акції продаються зовнішнім інвесторам на первинному ринку. Це можуть бути друзі чи родина, а потім інвестори -ангели чи венчурні інвестори. Якщо компанія продовжує розвиватися, вона може спробувати залучити додатковий власний капітал шляхом продажу акцій громадськості через первинне розміщення

акцій (IPO). Кажуть, що після IPO акції компанії публічно продаються та котируються на фондовій біржі. Більшість компаній випускають прості акції. Вони надають акціонерам залишкові вимоги до компанії та її прибутків, забезпечуючи потенційне зростання інвестицій за рахунок приросту капіталу та дивідендів. Звичайні акції також мають право голосу, що дає акціонерам більше контролю над бізнесом.

Ці права дозволяють зареєстрованим акціонерам компанії голосувати за певні корпоративні дії, обирати членів ради директорів і затверджувати випуск нових цінних паперів або виплату дивідендів. Крім того, певні звичайні акції мають переважні права, що гарантує, що акціонери можуть купувати нові акції та зберігати свій відсоток власності, коли корпорація випускає нові акції.[15]

Надання привілеїв - це можуть бути різноманітні форми привілеїв, такі як знижки на продукцію компанії, безкоштовні послуги, бонусні відпустки тощо. Це може бути також додатковим стимулом для працівників.

Розвиток кар'єри - це може включати просування по службі, отримання нових відповідальних завдань, участь у проектах, тощо. Розвиток кар'єри може бути дуже мотивуючим для працівників, які хочуть розвиватися та займати вищі посади.

Кожна з цих форм стимулювання має свої переваги та недоліки і відповідає певним потребам та цілям організації. Наприклад, премії та бонуси можуть бути корисні для підтримки результативності працівників та заохочення їх до досягнення цілей. Підвищення зарплати може бути ефективним для збереження талановитих працівників та залучення нових. Акції компанії можуть бути важливим елементом пакету компенсації для працівників та стимулювати їх до більшого інтересу та відданості компанії.

Надання привілеїв може бути корисним для підтримки лояльності та мотивації працівників, а розвиток кар'єри може бути ефективним способом залучення та утримання талановитих працівників, які хочуть розвиватися та займати більш високі посади.

Проте, вибір оптимальної форми стимулювання праці залежить від конкретних потреб організації та працівників, а також від бюджетних обмежень. Крім того, ефективне стимулювання праці потребує ретельного планування та оцінки результатів, щоб забезпечити успішність та ефективність витрат.

1.3. Переваги та недоліки кожної системи

Кожна форма стимулювання праці має свої переваги та недоліки. Давайте розглянемо їх більш детально:

Премії:

Переваги:

Можуть бути мотивуючими для працівників, оскільки їм надається можливість отримати додаткову винагороду за досягнення певних цілей або результатів.

Заохочують працівників до більш ефективної роботи та досягнення встановлених цілей.

Недоліки:

Можуть призвести до збільшення конкуренції між працівниками, що може негативно вплинути на робочу атмосферу.

Можуть бути витратними для компанії, особливо якщо премії встановлені на високому рівні.

Бонуси:

Переваги:

Мотивують працівників до досягнення конкретних цілей або результатів.

Заохочують працівників до більш ефективної роботи та досягнення встановлених цілей.

Можуть бути більш гнучкими за премії, оскільки можуть бути надані за більш широкий спектр виконання завдань.

Недоліки:

Можуть бути витратними для компанії, особливо якщо бонуси встановлені на високому рівні.

Можуть призвести до збільшення конкуренції між працівниками, що може негативно вплинути на робочу атмосферу.

Підвищення зарплати:

Переваги:

Можуть бути мотивуючими для працівників, оскільки вони отримують більшу винагороду за свою роботу.

Заохочують працівників до більш ефективної роботи та досягнення встановлених цілей.

Можуть бути використані для привернення та утримання талановитих працівників.

Недоліки:

Можуть бути обмеженими в бюджеті компанії.

Можуть бути небезпечними, якщо компанія не може довго підтримувати підвищення зарплати і працівники очікують його постійного збільшення.

Можуть бути несправедливими, якщо підвищення зарплати отримують лише деякі працівники, а інші не отримують через недостатню оцінку своєї роботи.

Покращення умов праці:

Переваги:

Забезпечують комфортніші та безпечніші умови для працівників, що може позитивно вплинути на їхню продуктивність та настрій.

Допомагають компанії зберегти та привернути талановитих працівників, які можуть бути приваблені кращими умовами праці.

Можуть допомогти знизити витрати на медичні послуги та страхування, оскільки зменшується ризик травм та захворювань.

Недоліки:

Можуть бути дуже витратними для компанії.

Можуть бути складними для впровадження, особливо якщо вимагають значних змін в інфраструктурі.

Можуть не бути достатньо мотивуючими для деяких працівників, особливо якщо покращення умов праці не відображається в їхній зарплаті або кар'єрному розвитку.

Отже, кожна форма стимулювання праці має свої переваги та недоліки, і вибір конкретної форми залежить від потреб компанії та її працівників, бюджету компанії, типу роботи та інших факторів.[14]

Висновки до розділу 1.

В першому розділі "Теоретичний аналіз сучасних систем стимулювання праці" були розглянуті основні аспекти систем стимулювання праці. У розділі було проведено опис різних видів таких систем, а також були розглянуті їх переваги та недоліки.

Зважаючи на результати дослідження, виявлено, що існує багато різних видів систем стимулювання праці, таких як премії, бонуси, підвищення зарплати, акції та надання привілеїв. Кожна з цих систем має свої переваги та недоліки, які потрібно враховувати при їх впровадженні.

Одним з найпоширеніших видів стимулювання праці є премії. Вони можуть бути виплачені як грошові винагороди, подарунки з матеріальною цінністю або інші форми компенсації, такі як додаткові вихідні дні або сплачена відпустка. Принципово, премії спрямовані на поштовхування працівників до досягнення певних цілей, високих результатів або виняткових досягнень.

Висновок до першого розділу може бути наступним: в даному розділі було проведено теоретичний аналіз сучасних систем стимулювання праці. Були описані різні види таких систем, їх переваги та недоліки. Також було відзначено, що успішна реалізація системи стимулювання праці потребує активної участі керівництва організації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» і його системи менеджменту

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільш інноваційних банків України, татутний капітал якого перевищує двісті шість мільярдів грн. (206059743960,00 грн.) і представлений більш ніж сьома мільйонами простих іменних акцій (735927657 шт.) із номінальною вартістю 280 грн. кожна. Єдиним власником банку є держава (100% акцій банку належить державі Україна в особі Кабінету Міністрів), органи управління Банку діють відповідно до найкращих світових практик. Банк запроваджує нові продукти, такі як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація та інші мобільні додатки. Банк дотримується принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління, принципів Базельського комітету з банківського нагляду і ін.

Принципи корпоративного управління викладені у Кодексі корпоративного управління, що розміщений на сайті. Основні повноваження правління банку, його наглядової ради банку, ін. колегіальних органів знайшли своє відображення в Статуті.[19]

У національному щорічному рейтингу «50 провідних банків» від FinClub ПриватБанк визнано найкращим роздрібним банком і найкращим цифровим банківським сервісом (2018 р.), його депозит «Стандарт строковий» був визнаний переможцем у номінації «Найкращий ощадний вклад» (у рейтингу брали участь 42 вклади від 18 банків), його інтернет-банкінг рахується лідером серед банківських цифрових сервісів на території України.

Нині банк має довгостроковий рейтинг за національною шкалою на рівні uaAA, довгостроковий рейтинг за національною шкалою - AA (ukr)/Stable, базову оцінку кредитоспроможності за оцінкою (BCA) – са.

Місія банку - забезпечити найкращі банківські послуги з високою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах для всіх жителів і компаній країни. АТ КБ «ПриватБанк» співпрацює з 56,1% юридичних осіб, із яких 33,5% вважають його основним банком. Також, 69,7% суб'єктів підприємницької діяльності - фізичних осіб (СПД ФО) працювали з банком, а 62,3% вважали його основним.

Організаційна структура банку зазвичай складається з кількох рівнів, кожен з яких відповідає за певні функції та завдання. Найбільш загальні рівні організаційної структури банку - це рівень верхнього менеджменту, середнього менеджменту та рівень оперативного менеджменту.[11]

На рівні верхнього менеджменту зазвичай розташовані голова банку (СЕО), його заступники та рада директорів. Голова банку відповідає за визначення стратегії та метою банку, планування фінансових результатів, управління ризиками та прийняття важливих рішень. Заступники голови банку допомагають йому в управлінні підрозділами та виконанні стратегічних завдань, а рада директорів приймає важливі рішення та надає поради верхньому менеджменту.

Середній менеджмент складається з керівників підрозділів банку, таких як департаменти з кредитування, фінансового управління, інвестиційного банкінгу та інших. Керівники підрозділів відповідають за виконання завдань та функцій своїх відділів, встановлення процедур, контролю за виконанням цих процедур та прийняття рішень на рівні свого підрозділу.[14]

Оперативний менеджмент включає в себе працівників, які безпосередньо виконують роботу з клієнтами та обслуговують їх. Це можуть бути клерки, менеджери з обслуговування клієнтів, спеціалісти з кредитування, фінансові аналітики та інші. Ці працівники забезпечують надання фінансових послуг, виконання клієнтських операцій та обслуговування клієнтів.

Крім цих основних рівнів, організаційна структура банку може також включати ряд інших підрозділів, таких як відділ маркетингу та комунікацій, відділ ризик-менеджменту, відділ інформаційних технологій та ін.

Функції банку можуть бути різноманітними, але основні з них - це надання фінансових послуг клієнтам, збереження та управління коштами клієнтів, кредитування, інвестування та фінансовий аналіз. Надання фінансових послуг може включати відкриття рахунків, випуск кредитних карток, надання кредитів та інших послуг.[2]

Збереження та управління коштами клієнтів означає зберігання грошових коштів клієнтів на їх рахунках, інвестування цих коштів в цінні папери та інші інвестиційні продукти, а також надання консультацій щодо управління фінансами.

Кредитування означає надання клієнтам банку грошових коштів на певні умови та строк, а інвестування полягає в інвестуванні коштів банку в цінні папери, акції, нерухомість та інші інструменти для отримання прибутку.

Фінансовий аналіз означає аналіз фінансових даних банку та його клієнтів з метою прийняття рішень щодо кредитування, інвестування та інших фінансових операцій. Ризик-менеджмент включає в себе визначення та оцінку ризиків, пов'язаних зі здійсненням фінансових операцій, та прийняття заходів для їх мінімізації або управління.

Відділ інформаційних технологій відповідає за розробку, впровадження та підтримку інформаційних систем банку, включаючи системи управління ризиками, обробки платежів, зберігання даних клієнтів та інші.

Відділ маркетингу та комунікацій займається рекламою та просуванням продуктів та послуг банку, відносинами зі ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами, а також комунікацією з клієнтами щодо їхніх потреб та проблем.[5]

Усі ці підрозділи працюють разом для того, щоб забезпечити ефективну та якісну роботу банку та задоволення потреб клієнтів.

ПриватБанк пропонує стандартний соціальний пакет, що включає наступні переваги: надання пільг на банківські послуги (наприклад, пільгове

кредитування), корпоративний мобільний зв'язок, юридичні, фінансові та психологічні консультації, організацію корпоративних заходів, забезпечення безпеки співробітників та їхніх сімей, організацію літніх таборів для дітей співробітників, надання матеріальної допомоги, новорічні подарунки для дітей та обов'язкове медичне страхування для співробітників.

2.2. Аналіз структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Персонал банку організований згідно функціональної структури, що визначає як його структуру, так і кількість працівників. З розвитком банку та розширенням його ринкового сегменту та мережі філіалів, чисельність персоналу збільшується.

У соціальній структурі персоналу банку можна виділити групи, які класифікуються за наступними критеріями:

- характером роботи, рівнем освіти і кваліфікації,
- професійним складом,
- стажем роботи,
- віком, статтю,
- національністю,
- належністю до громадських організацій та політичних партій,
- сімейним станом,
- напрямком мотивації,
- рівнем життя та статусом зайнятості.

Кожна з цих груп має свої особливості та потреби, які враховуються при побудові системи мотивації та соціального захисту працівників банку.

Аналіз чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанку» в м. Тернопіль показав, що в 2021 р. чисельність персоналу збільшилась на 6 працівників (6,7%), що пов'язано з розширенням банку та відкриттям нового відділення.

Кількісний та якісний склад персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в
м. Тернополі у 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
	Осіб	%	Осіб	%		
Облікова чисельність штатних працівників	90	100,0	96	100,0	6	6,7
За категоріями персоналу:						
керівники відділень	15	16,7	16	16,7	1	6,7
менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	9	10,0	10	10,4	1	11,1
спеціалісти з обслуговування клієнтів	41	45,6	42	43,8	1	2,4
касири-операціоністи	20	22,2	22	22,9	2	10,0
клієнт-менеджери	5	5,6	6	6,3	1	20,0
За рівнем освіти:						
професійно-технічна освіта	4	4,4	4	4,2	0	0,0
неповна та базова вища освіта	35	38,9	36	37,5	1	2,9
повна вища освіта	51	56,7	56	58,3	5	9,8
За статтю:						
чоловіки	16	17,8	18	18,8	2	12,5
жінки	74	82,2	78	81,2	4	5,4
За віком:						
від 18-30 років	51	56,7	56	58,3	5	9,8
від 31 до 40 років	32	35,6	33	34,4	1	3,1
від 40 і старші	7	7,8	7	7,3	0	0,0

Структуру персоналу за різними категоріями можна описати таким чином: керівників відділень складає 16 осіб або 16,7%, менеджерів з

обслуговування корпоративних клієнтів - 10 осіб або 10,4%, спеціалістів з обслуговування клієнтів - 42 особи або 43,8%, касирів-операціоністів - 22 особи або 22,9%, а клієнт-менеджерів - 6 осіб або 6,3%. (рис. 2.1).

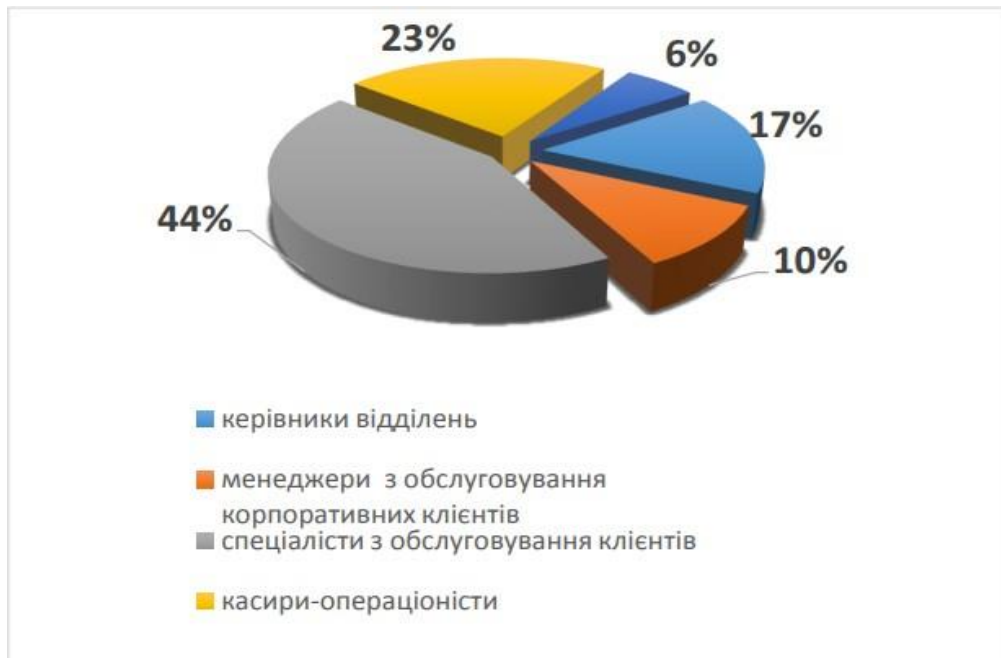


Рис. 2.1 Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі за категоріями персоналу станом на 2020 рік

У порівнянні з 2020 роком, структура персоналу банку АТ КБ «ПриватБанк» за статтю у 2021 році суттєво не змінилася. Питома вага чоловіків складає 18,8% у загальній структурі персоналу, тоді як жінки складають 81,2% (рис. 2.2).

Для аналізу віку як фактора мотивації, було проведено аналіз структуру вікового складу працівників АТ КБ «ПриватБанк» у 2021 році (рис. 2.3). За даними аналізу, найбільшу питому вагу складають працівники віку 18-30 років - 58,2%, та 31-40 років - 35,6%. Натомість, найменшу питому вагу займають працівники у віці від 40 років - 7,3%.

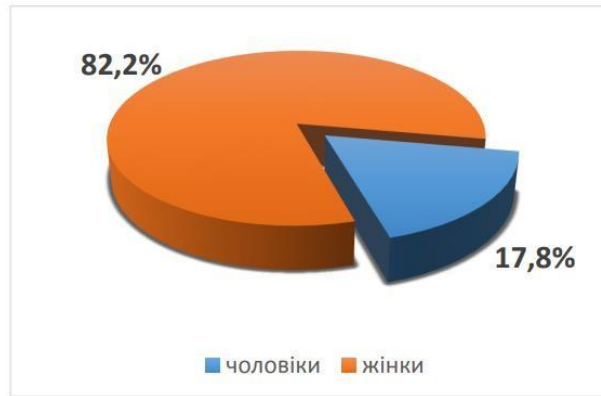


Рис. 2.2. Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі за статтю станом на 2021 рік



Рис. 2.3. Вікова структура працівників АТ КБ «ПриватБанк» в м. Тернополі у 2020-2021 рр.

Такі зміни можна вважати позитивною тенденцією, оскільки таке поєднання молодих працівників з енергією та досвідом більш зрілих колег може позитивно впливати на робочий процес.

За кожний наступний рік витрати АТ КБ «ПриватБанку» на оплату персоналу збільшуються, що є результатом зростання числа працівників та розширення мережі філій.

Аналіз динаміки розміру середньої заробітної плати працівників АТ КБ «ПриватБанк» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка розміру середньої заробітної плати працівників АТ КБ
«ПриватБанк» протягом 2020-2021 рр.

Займана посада	Фактичний середній дохід співробітників банку, грн		Відносне відхилення, %
	2020р.	2021р.	
керівники відділень	15000	15200	1,3
менеджери з обслуговування корпоративних клієнтів	11500	11750	2,2
спеціалісти з обслуговування клієнтів	8800	9100	3,4
касири-операціоністи	5900	6150	4,8
клієнт-менеджери	5100	5300	3,9

Динаміка зміни розміру середньої заробітної плати за зайнятими посадами в АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 -2021 рр. наведена на рис. 2. 4, яка показує її зростання за всіма категоріями зайнятих посад.

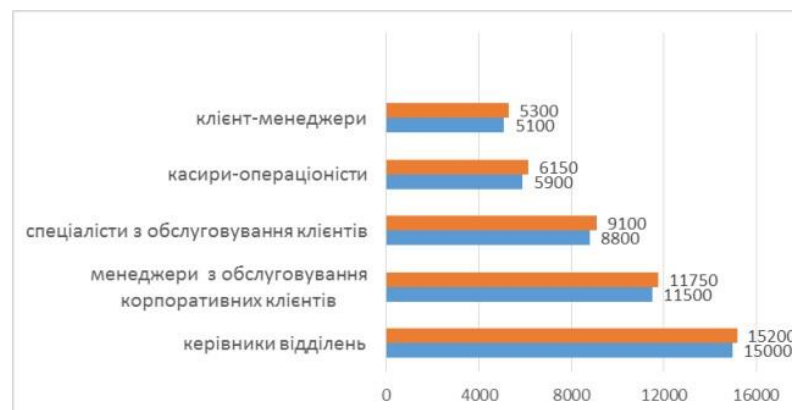


Рис. 2.4. Розмір середньої заробітної плати за зайнятими посадами в АТ КБ «ПриватБанк» в 2020 -2021 рр.

Але слід зазначити, що розмір оплати таких категорій як клієнт менеджери і касири-операціоналісти залишаються досить невисокими, а різниці між рівнем оплати цих категорій робітників і менеджерів з обслуговування корпоративних клієнтів є значною. Що, зоднієї сторони, може бути стимулюючим фактором, але корпоративних клієнтів ніколи не буде більше, ніж фізичних осіб.

2.3 Дослідження систем та форм стимулювання праці в АТ КБ «ПриватБанк»

Основною метою АТ КБ «ПриватБанк» відносно власного персоналу є забезпечення підвищення його ефективності та продуктивності. Банк має систему мотивації, яка базується на точному та прозорому обліку продуктивності кожного співробітника. Крім того, банк надає своїм співробітникам повний соціальний пакет, пільгову систему кредитування, можливість участі в програмі недержавного пенсійного фонду, а також отримання пільгових путівок на відпочинок та інші переваги.

Для дослідження стимулювання праці в організації на прикладі підприємства "ПриватБанк" можна використовувати різні методи дослідження, зокрема:

Аналіз даних - метод аналізу даних дозволить вивчити показники продуктивності праці на різних рівнях, таких як індивідуальна продуктивність, продуктивність підрозділів та загальна продуктивність підприємства. Для цього можна використовувати статистичні методи, які дозволять визначити залежності між різними показниками, включаючи фактори, що впливають на продуктивність праці.

Спостереження - метод спостереження дозволить дослідити процеси, що відбуваються на підприємстві, а також спостерігати роботу робітників на місці. Це дозволить виявити можливі фактори, що впливають на

продуктивність праці, наприклад, недостатню кваліфікацію робітників, відсутність необхідного обладнання або некомпетентне керівництво.[6]

Анкетування - метод анкетування дозволить зібрати інформацію від працівників про їхні робочі умови, думки щодо можливостей підвищення продуктивності праці, інші фактори, які можуть впливати на роботу працівників. Це може допомогти виявити проблеми, що створюють перешкоди для досягнення високої продуктивності праці, і спрямувати зусилля на вирішення цих проблем.[7]

Експеримент - метод експерименту можна використовувати для тестування нових методів та інструментів для підвищення продуктивності праці, наприклад, впровадження нового обладнання або програмного забезпечення. Це дозволить оцінити ефективність нових рішень та внести зміни для їх поліпшення перед широкомасштабним впровадженням.[8]

Фокус-групи - метод фокус-груп можна використовувати для збору думок та ідей працівників щодо можливостей підвищення продуктивності праці. Це може допомогти виявити нові підходи до роботи та знайти інноваційні рішення для підвищення ефективності роботи.[9]

Враховуючи особливості дослідження, можна використовувати комбінацію різних методів, щоб отримати максимально повну та достовірну інформацію про проблеми та можливості підвищення рівня продуктивності праці в організації.

Існує безліч теоретичних підходів до підвищення продуктивності праці в організації. Нижче розглянемо деякі з них.

Теорія наукового управління Ф. Тейлора. Цей підхід зосереджується на раціоналізації робочих процесів та на розвитку наукових методів управління. Він стверджує, що застосування наукових методів може допомогти знизити витрати часу та зусиль на виконання задач, що приводить до підвищення продуктивності праці.[20]

Теорія людських відносин Е. Мейо. Цей підхід вказує на важливість створення сприятливого середовища для роботи, підвищення мотивації

працівників та забезпечення їх задоволеності від роботи. Згідно з цією теорією, залучення працівників до процесу прийняття рішень та підтримка комунікації між ними можуть допомогти підвищити продуктивність праці.[21]

Теорія системного підходу. Цей підхід підкреслює важливість розуміння організації як системи, що складається з підсистем, які взаємодіють між собою. Застосування системного підходу дозволяє зосередитись на забезпеченні оптимального використання ресурсів та підвищенні ефективності організації в цілому.[22]

Теорія континуального управління. Цей підхід акцентує увагу на змінних потребах та вимогах, що виникають в організації, та необхідності адаптації до них. Згідно з цією теорією, підвищення продуктивності праці повинно бути результатом постійних змін та удосконалення робочих процесів, що дозволяє організації залишатись конкурентоспроможною в умовах змінюючогося ринку.[23]

Теорія ергономіки та дизайну робочого місця. Цей підхід акцентує увагу на раціональному плануванні робочого місця та забезпеченні комфортних умов праці. Застосування принципів ергономіки та дизайну робочого місця може допомогти знизити ризик травм та захворювань, покращити концентрацію та продуктивність працівників.[24]

Загалом, кожен з цих теоретичних підходів до підвищення продуктивності праці в організації має свої переваги та обмеження, і успішне застосування будь-якого з них може залежати від конкретної ситуації та потреб організації.

Керівники банку створюють робочий клімат у колективі шляхом:

Надання можливості професійного та кар'єрного зростання, ротації персоналу;

Інформування співробітників про цілі та завдання банку, а також про оцінку роботи підлеглих (як позитивну, так і негативну);

Надання можливості працівникам самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень;

Створення умов для занурення в роботу;
Забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі;
Відкрите заохочення співробітників за досягнуті результати;
Надання можливості співробітникам брати участь в процесі прийняття рішень;

Підтримка ініціативних співробітників;

Організація наставництва;

Делегування відповідальності та повноважень.

Ефективність робочого клімату в колективі залежить від керівників банку.

Нематеріальні заходи використовуються в банку для формування лояльності та зміцнення корпоративного духу в колективі. Серед них:

присвоєння звання "Кращий";

запрошення на корпоративні заходи;

публічна подяка, пам'ятний подарунок від керівництва;

запис досягнень в особисту справу співробітника;

почесні грамоти та дипломи;

конкурси, турніри, спартакіади;

вітання з днем народження;

гнучкий графік роботи.

У банку "ПриватБанк" існує система штрафів, яка стимулює працівників до більш відповідального виконання своїх обов'язків. Штрафи наступні:

За низьку якість обслуговування клієнтів (оцінка IVR).

За несвоєчасну передачу пакетів боржників, які знаходяться в простроченому стані, більше ніж на 1 день.

Штраф від керівництва за грубе порушення трудової дисципліни, неналежне виконання обов'язків, передбачених у трудовому договорі, порушення корпоративної й управлінської етики, а також за низьку виконавчу дисципліну (згідно зі стандартами ЕСК та ПриватДок) та скарги з боку клієнтів.

За підтверджену скаргу клієнта на працівника.

За порушення правил інформаційної безпеки.

За порушення правил одягу (для співробітників/керівників).

За невиконання навчальних транзакцій в рамках програми підвищення фінансової культури.

За погану якість фотографії клієнта, надісланої при оформленні заявки на кредитну карту.

За недобровільне оформлення продуктів та послуг.

За підтверджену скаргу на "З'ясування стосунків із клієнтом".

За недотримання нового порядку відкриття відділення "Комплімент для клієнта - відчинені двері за 15 хвилин до початку роботи відділення".

За 3 та більше помилкові відповіді на опитуванні IVR-ТОП 20.

Штраф буде нарахований у разі, якщо протягом 4 або більше днів у місяці закривалися заявки на корекцію табелю працівників або якщо працівник не пояснив причину відсутності на роботі протягом 1 або більше днів.

Касири-операціоністи можуть отримати штраф за низьку оцінку в системі IVR (1 або 2) за якість обслуговування клієнтів.

Співробітники front-office можуть бути позбавлені премії через відсутність відвідувань будь-якої з веб-сторінок в рамках ЄСА протягом визначеного проміжку часу, якщо їх присутність на робочому місці не була підтверджена або була відхилена.

Штраф буде нарахований, якщо працівник не прочитав гарячі повідомлення або не відповів на опитування протягом 1 дня.

Після аналізу системи нематеріального мотивування у компанії "ПриватБанк" можна зробити висновок, що ця система є дуже розширеною і містить багато різних методів мотивації.

Аналізуючи фактори, пов'язані з функціонуванням банківської діяльності, можна визначити, що мотивація працівників має непрямий вплив на багато складних процесів, які відбуваються в банку. Тому, мотивувати кожного працівника потрібно таким чином, щоб він розумів, що його власне

благополуччя та майбутнє залежать від успішності банку, його клієнтів та іміджу. Враховуючи, що робота в банку має колективний характер, важливо забезпечити мотивацію кожного працівника, який відчуває свою відповідальність за спільну справу та розвиток організації.[3]

При формуванні системи трудової мотивації важливо враховувати такі чинники непрямой дії, як індивідуальні характеристики працівника, внутрішнє виробниче середовище та специфіку роботи. До індивідуальних чинників можна віднести вікові показники, рівень освіти та потреби у кар'єрному зростанні. Ефективні інструменти мотивації банківського персоналу мають створювати умови для виникнення мотивації, вибору оптимального шляху досягнення мети та забезпечення різних засобів матеріальної та нематеріальної мотивації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інструменти мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Завдання, що виконуються персоналом банку	Основні інструменти мотивації	
	Матеріальної	Нематеріальної
Забезпечення виникнення мотиву до виконання завдань	Штрафи Погодинна заробітна плата Підрядна заробітна плата, пільги	Публічне покарання, звинувачення, усна подяка, стандартизація діяльності. Підвищення(пониження у посаді, навчання за рахунок банку, атестація
Забезпечення досягнення завдань фінансової діяльності банку	Премії, пакет акцій, проценти, комісійні	Нагорода, емоційна підтримка
Забезпечення використання більш ефективного способу стратегічно фінансового управління	Додаткові премії; бонуси, участь у прибутку банку	Переведення на більш високооплачувану посаду, емоційна підтримка

Аналіз таблиці показує, що жоден інструмент трудової мотивації не може бути успішним відокремлено від інших. Це означає, що комплексний

підхід до мотивації працівників є ключем до успіху. АТ КБ "ПриватБанк" повинен постійно розробляти нові інструменти мотивації, які будуть більш ефективними, ніж наявні.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі "Форми стимулювання праці" було проведено детальний аналіз різних форм стимулювання праці. Було описано такі форми, як премії, бонуси, підвищення зарплати, акції компанії та інші (підзаголовок 2.1). Для кожної форми стимулювання були вказані їх переваги та недоліки (підзаголовок 2.2).

В розділі були також наведені приклади успішного впровадження форм стимулювання праці в різних організаціях (підзаголовок 2.3). Ці приклади підкреслюють реальну ефективність і позитивний вплив використання відповідних форм стимулювання.

Далі в розділі було проведено опис тенденцій розвитку систем та форм стимулювання праці в організаціях (підзаголовок 2.4). Було вказано, які нові напрямки та інновації виникають у сфері стимулювання праці. Крім того, проведений аналіз впливу цих тенденцій на ефективність праці та конкурентоспроможність організацій (підзаголовок 2.5). Це означає, що розвиток нових систем та форм стимулювання праці може мати значний вплив на продуктивність праці та конкурентоспроможність організацій.

У даному розділі було проведено аналіз різних форм стимулювання праці, описані їх переваги та недоліки. Також були наведені приклади успішного впровадження цих форм в різних організаціях. Крім того, були проаналізовані тенденції розвитку систем та форм стимулювання праці та їх вплив на ефективність праці та конкурентоспроможність організацій. Це демонструє постійну необхідність оновлення і вдосконалення систем стимулювання праці з метою забезпечення високої мотивації працівників, підвищення продуктивності та досягнення конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Напрями розвитку системи стимулювання АТ КБ «ПриватБанк»

Сьогодні, для того щоб фінансова установа мала успішний розвиток та процвітання, вона повинна мати чіткі стратегічні цілі та забезпечити належну мотивацію своїх працівників, щоб збільшити їх зацікавленість у досягненні цих цілей через підвищення продуктивності праці. Це особливо важливе для лідера банківського ринку України - акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк», який має систему формування винагороди працівників, що є досить ефективною, але має розвиватися в сучасних умовах із врахуванням світових тенденцій в цій області.[7]

Згідно з результатами соціологічних досліджень, матеріальне стимулювання є найефективнішим напрямком мотивації персоналу в банку. Це охоплює такі елементи, як оплата праці, участь в акціонерному капіталі, страхування життя, медичне страхування, участь у прибутках та отримання пільгових кредитів. Система заохочення в формі участі в прибутках організації є особливо популярною, оскільки вона дозволяє створити заохочувальний фонд з частки прибутку, залежно від обсягів прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку. Зазвичай така система поширюється на управлінські кадри, які можуть впливати на прибуток. Участь у акціонерному капіталі передбачає придбання акцій і отримання дивідендів.[10]

Матеріальна мотивація є важливим інструментом для забезпечення ефективної роботи працівників в банку. Включення в компенсаційний пакет постійної та змінної частини забезпечує стабільність доходів працівників, а соціальний пакет дозволяє забезпечити їхній соціальний захист.[3]

Нематеріальна мотивація також важлива для забезпечення мотиваційного клімату в колективі. Організація робочого місця та нематеріальне стимулювання, таке як подяки, визнання та можливість

розвитку кар'єри, допомагають створити комфортну робочу атмосферу та підтримують високий рівень мотивації серед працівників.

Звичайно, витрати на матеріальну мотивацію, такі як оплата праці та інші форми матеріального стимулювання, є складовою адміністративних витрат банку. Проте, ефективна матеріальна мотивація працівників може призвести до підвищення продуктивності роботи та збільшення прибутку банку, що в свою чергу може компенсувати витрати на матеріальну мотивацію.

Керівництво відіграє ключову роль в реалізації системи стимулювання праці в організації, тому має забезпечувати стратегічний підхід до розвитку і цієї сфери своєї діяльності, що полягає у розробленні стратегії стимулювання праці. Керівництво повинно розробити стратегію стимулювання праці, яка відповідає цілям та потребам організації, а також забезпечує мотивацію працівників досягати високих результатів.

Правильна стратегія стимулювання праці є важливою для досягнення успіху організації, а також для залучення та збереження талановитих працівників. Для розроблення такої стратегії керівництво повинно виконати кілька ключових кроків:[15]

Вивчити потреби та цілі організації. Керівництво повинно зрозуміти, які цілі має організація та які її потреби, щоб зрозуміти, які види стимулів можуть бути ефективними для стимулювання працівників.

Розробити різноманітні види стимулів. Керівництво повинно розглянути різні види стимулів, такі як фінансові та нефінансові, і розробити програми стимулювання праці, які відповідають потребам організації та працівників.

Залучити працівників до процесу. Керівництво повинно залучати працівників до процесу розроблення стратегії стимулювання праці, запитуючи їхню думку та пропозиції. Це допоможе забезпечити, що програми стимулювання праці відповідають потребам та очікуванням працівників.[14]

Встановити метрики та систему відстеження. Керівництво повинно встановити метрики, які відображають ефективність програм стимулювання

праці, та систему відстеження, яка допоможе відстежувати результати та внести необхідні зміни.

Підтримувати та оновлювати стратегію. Керівництво повинно регулярно оцінювати ефективність програм стимулювання праці та вносити необхідні зміни, які дозволять забезпечити максимальну ефективність та мотивацію працівників. Також важливо розуміти, що стратегія стимулювання праці повинна бути гнучкою та адаптивною до змін в організації та на ринку праці.

Нарешті, важливо забезпечити, щоб стратегія стимулювання праці була чесною та справедливою для всіх працівників організації, що допоможе зберегти довіру та лояльність працівників до організації.

Впровадження системи стимулювання праці - керівництво повинно забезпечити впровадження системи стимулювання праці в організації. Це може включати навчання працівників про систему стимулювання, створення документації та процедур, а також визначення ролей та обов'язків. [18]

Крім того, впровадження системи стимулювання праці може включати такі кроки:

Визначення стимулів: Керівництво повинно визначити, які види стимулів будуть використовуватися в організації. Це можуть бути фінансові стимули, такі як премії та бонуси, або нефінансові, такі як можливість розвитку та зростання в кар'єрі.

Визначення критеріїв: Керівництво повинно встановити критерії, за якими працівники будуть отримувати стимули. Це можуть бути кількість продукції, яку вони виробляють, якість їхньої роботи, рівень задоволеності клієнтів тощо.

Розроблення системи відстеження: Керівництво повинно створити систему відстеження, яка дозволить відстежувати прогрес працівників та їхні досягнення. Це може бути регулярна оцінка роботи, звіти про продуктивність та т.д.

Визначення правил та процедур: Керівництво повинно визначити правила та процедури, які будуть використовуватися в системі стимулювання праці. Це можуть бути правила щодо розрахунку стимулів, їх виплати, перегляду критеріїв та інших аспектів.

Оцінка ефективності: Керівництво повинно регулярно оцінювати ефективність системи стимулювання праці та вносити необхідні зміни. Також важливо забезпечити відкрите спілкування з працівниками, щоб отримувати від них зворотний зв'язок та пропозиції щодо поліпшення системи стимулювання праці.

Моніторинг та оцінка системи стимулювання праці - керівництво повинно моніторити та оцінювати ефективність системи стимулювання праці в організації. Це дозволить зрозуміти, чи досягнуті цілі, та внести необхідні зміни для поліпшення системи.

Забезпечення справедливості та рівності - це важливий аспект управління організацією, який впливає на задоволення працівників, їх продуктивність та відповідальність. Для забезпечення справедливості та рівності в організації, керівництво повинно виконувати кілька ключових кроків:

Розробити політику справедливості та рівності. Керівництво повинно розробити письмову політику, яка визначає принципи справедливості та рівності, а також встановлює стандарти поведінки, що не терплять дискримінації, на робочому місці.

Встановити процедури відбору та оцінювання. Керівництво повинно розробити процедури, які забезпечують справедливість та рівність у відборі та оцінці працівників. Це може включати використання стандартизованих інструментів для оцінки та відбору працівників, які базуються на об'єктивних критеріях.

Забезпечити рівні умови праці. Керівництво повинно забезпечити рівні умови праці для всіх працівників, включаючи доступ до рівних можливостей для розвитку, навчання та професійного зростання.

Створити систему звернень та скарг. Керівництво повинно створити систему звернень та скарг для працівників, яка дозволяє їм звертатися до відповідних осіб з питань, пов'язаних з дискримінацією та несправедливістю на робочому місці.

Проводити навчання та інформування. Керівництво повинно проводити навчання та інформування працівників про політику справедливості та рівності в організації, а також про їхні права та можливості. Це допоможе зберегти рівень свідомості працівників та забезпечити їхню підтримку цінностей справедливості та рівності в організації.[12]

Виконання цих кроків допоможе забезпечити справедливість та рівність на робочому місці, знизити ризик дискримінації, підвищити задоволення та продуктивність працівників, а також збільшити відповідальність та залученість працівників до робочого процесу.

Керівництво повинно також стежити за тим, щоб система стимулювання праці була збалансованою та не призводила до перевантаження або перевищення норм праці, що може бути шкідливим для здоров'я та ефективності працівників.

В АТ КБ «ПриватБанку» використовують МСБО (IAS) 8 для розрахунків з оплати праці, оскільки це дозволяє їм вести бухгалтерський облік та складати фінансову звітність згідно з міжнародними стандартами. Основними елементами адміністративних витрат банків є складові виплат працівникам, такі як заробітна плата, премії, внески на соціальне забезпечення, виплати по закінченню трудової діяльності, виплати з нагоди ювілеїв, відстрочені компенсації та виплати при звільненні. Заробітна плата є ключовим елементом в системі виплат працівникам в банківських установах і становить основне джерело доходів працівників банку.

Для забезпечення відповідності фінансової звітності КБ «ПриватБанку» вимогам міжнародних стандартів фінансової звітності, керівництво повинно ретельно вибирати та застосовувати відповідну політику. Розрахунки з працівниками банку повинні відбуватися відповідно до чинного законодавства

та регулюватися ним. Заробітна плата є ключовою складовою системи виплат працівникам банків та становить основне джерело доходів працівників.[10]

Управління розрахунків з працівниками банківських установ регулюється законодавством України, зокрема Законами «Про оплату праці», «Про відпустки», «Про колективні договори та угоди», а також Постановою правління НБУ «Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України».

Кожна банківська установа встановлює окрему форму оплати праці для кожного працівника, відповідно до своєї облікової політики та управлінської документації, оскільки існують різні форми оплати праці. Заробітна плата у АТ КБ «ПриватБанк» складається зі ставки та бонусів, і вона є основним методом стимулювання. У банку використовується відрядно-преміальна система праці, що передбачає певну суму посадового окладу для кожної посади, а також преміювання працівників за досягнення у роботі, що стимулює відповідальне ставлення до виконання обов'язків.

У кожній банківській установі існують різні форми оплати праці, які визначаються окремо для кожного працівника з урахуванням облікової політики та управлінської документації. У АТ КБ «ПриватБанк» система праці є відрядно-преміальною, тобто заробітна плата складається з посадового окладу та бонусів за досягнення у роботі. Це є головним методом стимулювання працівників. Крім того, у Департаменті управління персоналом кожному працівнику відкриваються особові картки, де зберігаються дані про нього, такі як оклад, переміщення, відпустки тощо. Відповідно до наказів про призначення на посаду, заносяться такі дані, як прізвище, ім'я по батькові, табельний номер та посадовий оклад, який зазначає начальник відділу оплати праці, компенсацій і пільг. Використання цієї системи дозволяє відстежувати ефективність працівників та забезпечувати їхню адекватну оплату.

Найбільшою часткою у структурі виплат працівникам банків займають короткострокові виплати, що робить їх найбільш значущими як для банківської установи, так і для працівника.

Заробітна плата є основним елементом короткострокових виплат працівникам банків та складає значну частину адміністративних та загальних витрат установи. Продуктивність та доходи працівників безпосередньо впливають на успішність банку, тому їхня матеріальна мотивація є важливим фактором у забезпеченні ефективності установи. Заробітна плата є головним джерелом доходів працівників, що забезпечує їхній матеріальний добробут та є важливою складовою витрат на виробництво для роботодавців, які використовують її як ефективний інструмент мотивації працівників для досягнення успіху.[1]

Для розвитку системи стимулювання праці банку доцільно використовувати комбіновану модель оплати праці (рис. 3.1).

Ця модель відповідає наступним вимогам: забезпечення конкурентоспроможності основної заробітної плати працівників банку на ринку праці, опосередкована залежність розміру основної заробітної плати від результатів інноваційної діяльності банку, пряма залежність розміру додаткової заробітної плати від результатів впровадження інновацій в банку, а також стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці.

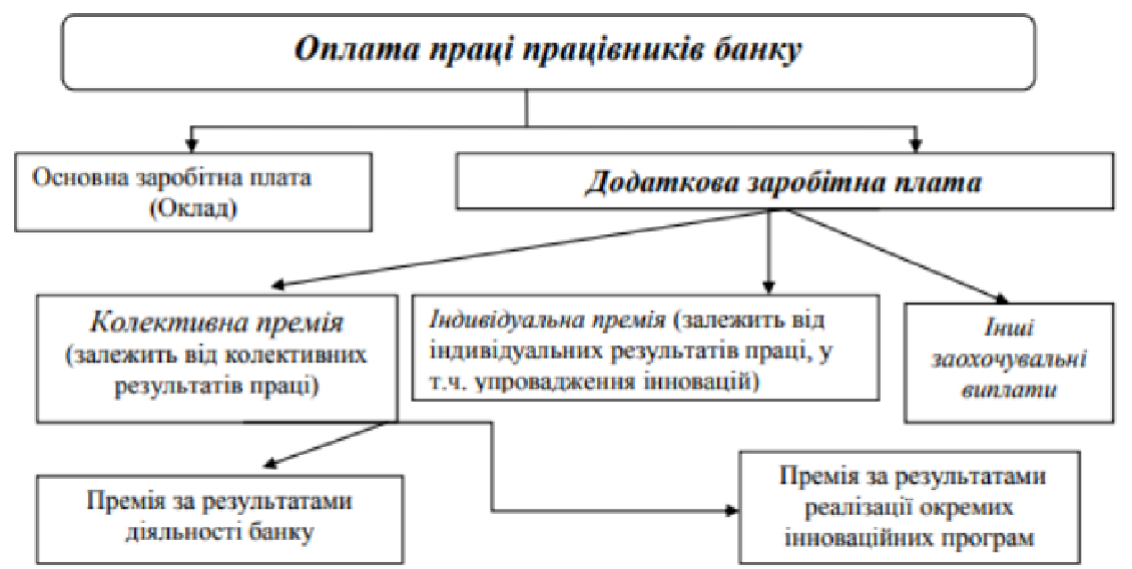


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема комбінованої моделі оплати праці працівників АТ КБ «ПриватБанк»

За досягнення конкретних показників якості та кількості роботи, працівники отримують премії, які нараховуються додатково до основної заробітної плати за фіксованими тарифами. Незалежно від того, до якої категорії працівників вони належать, бонуси становлять вагомую частину загальної заробітної плати. Оскільки успіх банку залежить від результативності його персоналу, політика заробітної плати орієнтована на результати роботи кожного працівника. Наприклад, касири отримують зарплату, яка складається з фіксованої ставки та відсотків від продажу банківських продуктів та обслуговування клієнтів.

Отже, система стимулювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» розрізняється залежно від посади та результатів роботи працівника. Для співробітників фронтофісу встановлено Положення, згідно з яким доходи ефективних співробітників банку повинні бути на 10% вище. Для співробітників масових банківських професій, якщо їх дохід нижче цільового, здійснюється централізоване підвищення рівня доходу за рахунок синхронізаційних доплат. Якщо дохід співробітника вище цільового, то він виплачується в повному розмірі, понижуючі коефіцієнти не застосовуються.

Регламент виплати змінної частини винагороди (бонусів, надбавок) встановлюється внутрішніми наказами. Бонуси за крос-селінг виплачуються за фактом здійснення продажу продукту щодня. Підвищення окладу можливе тільки при переміщенні на іншу посаду, для якої передбачений вищий оклад.

До встановленого окладу співробітників, що перебувають на однакових посадах, але працюють у різних регіонах, застосовуються регіональні коефіцієнти, встановлені виходячи з різного рівня доходу співробітників на ринках праці в різних регіонах країни. Це означає, що зарплати співробітників можуть відрізнятися в залежності від місця їх роботи.

Звідси випливає, що система стимулювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» досить різноманітна і складається з кількох складових частин:

Заробітна плата співробітників фронтофісу, яка залежить від їхньої ефективності, повинна бути на 10% вище, ніж усереднене значення.

Підвищення рівня доходу масових банківських співробітників здійснюється за рахунок синхронізаційних доплат у випадку, коли їхня заробітна плата нижча за цільове значення.

Бонуси за крос-селінг (продаж послуг, які не входять до основної діяльності співробітника) виплачуються за фактом здійснення продажу продукту щодня. Усі зароблені бонуси виплачуються в повному обсязі.

Підвищення окладу можливо лише при переміщенні на іншу посаду, для якої передбачений вищий оклад.

До встановленого окладу співробітників, що перебувають на однакових посадах, але працюють у різних регіонах, застосовуються регіональні коефіцієнти, встановлені виходячи з різного рівня доходу співробітників на ринках праці в різних регіонах країни.

Розпорядок дня, час початку та закінчення роботи встановлюється наказом по банку, і працівники можуть працювати у вихідні та святкові дні в разі необхідності, але за погодженням з керівництвом і наданням їм іншого дня відпочинку. Для окремих категорій працівників, таких як інваліди та неповнолітні, час початку і закінчення роботи встановлюється відповідно до трудового законодавства України.

Отже, система стимулювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» повинна мати різні складові частини, які передбачають підвищення заробітної плати за результативність, бонуси за продаж послуг, що не входять до основної діяльності, підвищення рівня доходу масових банківських співробітників за рахунок синхронізаційних доплат, регіональні коефіцієнти до заробітної плати та можливість підвищення окладу при переміщенні на іншу посаду. Крім того, встановлюється розпорядок дня, час початку та закінчення роботи, який може включати роботу вихідних та святкових днів за погодженням з керівництвом.

Це означає, що в АТ КБ «ПриватБанк» може бути введений змінний графік роботи для підвищення ефективності та якості обслуговування клієнтів.

При цьому список підрозділів та співробітників, які працюють у змінному режимі, повинен бути затверджений наказом по Банку. Також можуть бути встановлені одноразові виплати для окремих співробітників, які фінансуються з різних джерел.

Цілком зрозуміло, що мотивація є ключовим фактором ефективної роботи в будь-якій компанії, в тому числі і в КБ «ПриватБанк». Стабільність роботи та можливості кар'єрного зросту, а також достойна заробітна плата, є важливими факторами, що забезпечують мотивацію працівників. Окрім цього, створення приємної робочої атмосфери, взаємодії з колегами та взаємовідносин з керівництвом також можуть позитивно впливати на мотивацію працівників. Керівництво КБ «ПриватБанк» має віддавати перевагу комплексному підходу до мотивації свого персоналу, що дозволяє забезпечити високу продуктивність та ефективність роботи.

3.2. Обґрунтування засобів покращення системи стимулювання і мотивації праці

Розуміючи недоліки у функціонуванні системи мотивації в АТ КБ «ПриватБанк», можна запропонувати кілька можливих рішень. Перш за все, необхідно збільшити рівень оплати праці та забезпечити більш привабливі умови для кар'єрного росту. Також варто розглянути можливості для залучення персоналу до цікавих та творчих проектів, що стимулюватиме їхню зацікавленість у власному розвитку та розвитку компанії.

Для зменшення протекціонізму при висуванні на роботу та підвищенні в посаді, необхідно запровадити прозору систему критеріїв та процедур для оцінки працівників та їхнього просування. Також варто відзначити здійснення зусиль у забезпеченні навчання та розвитку для підвищення кваліфікації працівників, що сприятиме їхній самореалізації та самовдосконаленню.

Для зменшення нерівномірної завантаженості та понаднормової роботи варто розглянути можливість введення гнучкого графіку роботи, який забезпечить більш ефективне розподілення робочого часу між співробітниками та зменшить їхню втомлюваність.

Одним з ключових аспектів буде виявлення та усунення причин низької зацікавленості рядових співробітників в розвитку ПриватБанку, шляхом активної комунікації з ними, залучення їх до процесів прийняття рішень та впровадження нових ініціатив, що дозволить створити атмосферу співпраці та розвитку для всього колективу банку.[16]

Механізм додаткового стимулювання праці є важливим елементом системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Однак, наявність тільки базової заробітної плати, яка в більшості випадків є низькою, може призвести до недостатнього ефекту стимулювання працівників. Крім того, у випадках, коли заробітна плата встановлена нижче ринкового рівня, працівник може почувати невдоволення та відчувати недостатню мотивацію до виконання своїх обов'язків.

Тому, для ефективної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк», необхідно розглянути можливість встановлення більш гнучкої системи додаткової оплати праці, яка враховуватиме якість та кількість виконаної роботи, індивідуальні досягнення та успіхи. Для цього можна використовувати різні методики, такі як система бонусів за досягнення певних цілей, система преміювання за якість та ефективність роботи, або система диференційованої оплати праці за різні категорії працівників (табл. 3.1).

Крім того, важливим є забезпечення прозорості та чесності при встановленні системи додаткової оплати праці, щоб уникнути невдоволення та недовіри серед працівників. Також, важливо забезпечити можливості для професійного розвитку та зростання, щоб працівники відчували, що їхні зусилля та таланти визнаються і оцінюються компанією.

Для отримання повної картини про мотиваційне середовище в АТ КБ «ПриватБанку» і взаємозв'язок між результатами роботи та мотивацією,

необхідно провести більш широке дослідження, задіявши більшу кількість працівників з різних рівнів і підрозділів банку.

Таблиця. 3.1

Характеристика матеріальних заохочень, які пропонується впровадити для розвитку системи стимулювання працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Назва заохочення	Характеристика
Результативна надбавка	Сума витрат на результативну надбавку визначається щомісячно Головним банком і включає в себе: персональну і бюджетну надбавку
Персональна надбавка	Встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків, ініціативності творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуваних функцій та інше. Її встановлення здійснюється на основі клопотання із зазначенням розміру надбавки та терміну її встановлення за поданням керівників структурних підрозділів, керівників відділень, філії
Бюджетна надбавка	Для визначення рівня бюджетної надбавки працівників використовуються бальна оцінка показників, які враховують складність і обсяги робіт, професійну компетентність, рівень виконання покладених обов'язків та завдань, ділові якості працівників. Філії банку самостійно визначають суму витрат на бюджетну надбавку як різницю між затвердженою сумою витрат на результативну надбавку та сумою витрат на персональну надбавку
Щоквартальна винагорода керівників, заступників директорів регіональних підрозділів та керуючих відділень	Визначається як відсоток до посадового окладу, встановлений залежно від групи до якої віднесено регіональний підрозділ (РП) який визначається за рейтинговою оцінкою та коригується на коефіцієнт особистих продажів керівника

Крім того, доцільно проводити інтерв'ю з працівниками, щоб отримати більш детальну інформацію про їхні погляди та пропозиції щодо покращення мотивації в банку. Також варто враховувати думку клієнтів про роботу працівників банку, їхню задоволеність обслуговуванням, що також може вплинути на мотивацію працівників. Результати такої роботи можна представити через оцінку мотиваційного середовища, що наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Середній бал за результатами опитування «Оцінка мотиваційного середовища» в АТ КБ «ПриватБанк», яке запропоновано у якості засобу розвитку системи мотивації банку

Запитання	Середній бал
1. Результати, очікувані керівництвом, чітко визначені	8,8
2. Очікувані керівництвом результати відомі кожному співробітнику	8,0
3. У компанії існують винагороди за високі результати в роботі	8,5
4. Система винагород за високі результати в роботі відома кожному співробітнику	9,0
5. Винагороди за високі результати в роботі значимі для кожного співробітника	5,6
6. Система контролю і оцінки забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи	7,6
7. Персонал впевнений в тому, що результати праці оцінюються об'єктивно	5,6
8. Результати роботи кожного добре відомі в підрозділі (компанії)	6,5
9. Винагороди відповідають результатам праці	7,5
10. Співробітники впевнені у справедливій системі винагород	6,6
11. Винагороди є своєчасними	9,8
12. Працівники впевнені, що очікувані керівництвом результати відповідають їх можливостям	5,5
13. Досягнення очікуваних керівництвом результатів не пов'язане з надмірними зусиллями співробітників	5,6
14. Співробітники мають досить інформаційних, матеріально – технічних та інших ресурсів для виконання роботи.	9,8
15. Статус співробітника в команді і ставлення до нього колег залежать від того, як він працює	5,3
16. При виконанні роботи співробітники відчувають більше позитивних емоцій, ніж негативних	7,4

Після аналізу отриманої інформації можна зробити наступні висновки:

Кожен працівник отримує чітке завдання на короткострокову перспективу.

Працівники розуміють зв'язок між їхньою роботою та матеріальною винагородою.

Винагороди не завжди відповідають результатам праці та внеску кожного працівника у кінцевий результат, що створює невпевненість в справедливості винагород.

Працівники не впевнені, що очікувані результати, запропоновані керівництвом, відповідають їхнім можливостям, та можуть досягатися без надмірних зусиль.

Винагороди виплачуються своєчасно, а працівники мають достатньо ресурсів для виконання своєї роботи.

Преміальна частина заробітної плати співробітників, які взаємодіють з клієнтом, залежить від результату їхньої роботи.

Психологічний клімат в колективі є сприятливим, а результативність роботи кожного працівника об'єктивно оцінюється його колегами по роботі.

У АТ КБ «ПриватБанк» застосовується двостороння система преміювання, яка сприяє збільшенню мотивації працівників та поліпшенню їх функцій. Головною умовою застосування цієї системи є виплата премії лише у випадку, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення цілей банку. У банках премії за поточні результати роботи мають велике значення та пов'язані з основною оплатою праці та рівнем виконання та перевиконання показників, що виходять за межі основних обов'язків працівників. Ці премії є найбільш поширеними за охопленням працівників та питомою вагою в заробітній платі.

Для ефективного використання системи преміювання в банку необхідно мати чіткі кількісні параметри, які дозволяють контролювати рівень заробітної плати кожного працівника. Крім того, види заохочення повинні бути заздалегідь відомі працівникам, щоб вони могли цілеспрямовано використовувати свою матеріальну зацікавленість і домагатися влаштовуючого рівня заробітку, індивідуально або разом з іншими.[12]

Проте, слід відзначити, що преміювання працівників АТ КБ "ПриватБанк" на основі їх поточних результатів безпосередньо залежить від успішності фінансово-господарської діяльності банку або його відділень. Преміювання має загальний характер, тому що у разі досягнення позитивних результатів премія виплачується всім співробітникам банку. Розмір премії для кожного працівника визначається в залежності від реального економічного ефекту, який банк отримав у абсолютному або відносному виразі.

Висновки до розділу 3.

Для поліпшення систем та форм стимулювання праці в обраній організації пропонується:

Оновлення технологій та автоматизація банківських послуг - це може зменшити час на обробку документів та операцій, збільшити точність та надійність обробки інформації, тим самим збільшивши ефективність роботи працівників.

Підвищення кваліфікації та навчання працівників - це може допомогти співробітникам здобути нові знання та навички, що необхідні для більш ефективної роботи. Також це може зменшити час на вирішення питань клієнтів та знизити кількість помилок.

Мотивація співробітників - це може бути досягнуто за допомогою встановлення бонусних систем, які залежать від результатів роботи, а також створення сприятливого та комфортного робочого середовища.

Встановлення ефективної системи управління та контролю - це може допомогти забезпечити ефективну роботу працівників, контролювати їхню продуктивність та відстежувати рівень якості наданих послуг.

Впровадження програми зменшення текучості кадрів - це може допомогти зберегти кваліфікованих працівників та забезпечити стабільність роботи банку.

Посилення взаємодії з клієнтами - це може допомогти залучити нових клієнтів, збільшити обсяг бізнесу та покращити репутацію банку. Для цього

можна використовувати різноманітні маркетингові інструменти, такі як рекламні кампанії, CRM-системи та інші.

Ці напрямки можуть бути корисними для банківських установ в різних аспектах. Наприклад, автоматизація та оновлення технологій можуть зменшити час на обробку документів, операцій та збільшити точність обробки інформації. Підвищення кваліфікації працівників може допомогти їм отримати нові знання та навички, необхідні для більш ефективної роботи та покращення обслуговування клієнтів. Мотивація співробітників може допомогти створити більш сприятливе та комфортне робоче середовище, що забезпечить більшу ефективність роботи. Встановлення ефективної системи управління та контролю може допомогти забезпечити ефективну роботу працівників та контролювати їхню продуктивність. Посилення взаємодії з клієнтами може допомогти залучити нових клієнтів та збільшити обсяг бізнесу банку.

ВИСНОВКИ

З метою забезпечення ефективності праці та збільшення конкурентоспроможності організацій, розробка та впровадження систем та форм стимулювання праці є необхідною у сучасному бізнес-середовищі. У розділі 1 проведено теоретичний аналіз різних видів систем стимулювання праці, переваг та недоліків кожної системи, а також розглянуто роль керівництва в реалізації системи стимулювання праці.

У розділі 2 було описано різні форми стимулювання праці, такі як премії, бонуси, підвищення зарплати, акції компанії та інші. Для кожної форми стимулювання праці були визначені її переваги та недоліки, а також наведено приклади успішного впровадження в різних організаціях. Також було проведено аналіз тенденцій розвитку систем та форм стимулювання праці в організаціях та їх впливу на ефективність праці та конкурентоспроможність організацій.

У розділі 3 було проведено дослідження стимулювання праці в обраній організації та проведено аналіз систем та форм стимулювання праці, використаних в цій організації. На основі аналізу були сформульовані рекомендації щодо поліпшення систем та форм стимулювання праці в обраній організації.

Отже, в цілому, розвиток сучасних систем та форм стимулювання праці є важливим елементом в управлінні організаціями. Враховуючи теоретичний аналіз різних систем та форм стимулювання праці, а також практичний досвід їх впровадження, керівництво може визначити оптимальну систему стимулювання праці для своєї організації, забезпечити підвищення ефективності праці та збільшення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Проте, слід пам'ятати, що стимулювання праці - це не єдиний фактор, який впливає на ефективність роботи працівників. Наприклад, важливим

фактором є також задоволеність працівників роботою, їх мотивація, комунікація та співпраця в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward*. Kogan Page Publishers.
2. Lawler, E. E. (2019). *Reinventing talent management: Principles and practices for the new world of work*. Berrett-Koehler Publishers.
3. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2017). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
4. Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. HarperBusiness.
5. Shields, J. (2018). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
6. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2016). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
7. Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2017). *Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness*. John Wiley & Sons.
8. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
9. Redman, T., & Wilkinson, A. (2018). *Contemporary human resource management: Text and cases*. Pearson.
10. Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2017). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *Perspectives on Strategic Human Resource Management*, 2, 183-204.
11. WorldatWork. (2020). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits, and Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. John Wiley & Sons.
12. Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2018). *Reinventing jobs: A 4-step approach for applying automation to work*. Harvard Business Press.

13. Henderson, R. (2018). *Compensation Management in a Knowledge-Based World*. Routledge.
14. Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2019). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
15. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2021). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
16. Бойко Е. В., Желябин В.А., Беличенко А. Г. *Мотивация персонала. Учебное пособие*. Запорожье: Изд. ЗГИА, 2016. 360 с.
17. Бревнов А. А. *Организация частного предприятия в Украине /А.А.Бревнов*. Харьков: “Одисей”, 2016. 672 с.
18. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. *Стратегічний менеджмент. Навч. посібник*. К.: ЦУЛ, 2016. 356 с.
19. Вербицька Г. Л. *Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 727. С. 10–15.
20. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. *Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
21. Воронкова В. Г. *Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової*. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА. 472 с.
22. Гришаківа Н. *Влияние кризиса на HR-стратегию компании* URL: <http://www.hrm.ru>. (дата звернення: 18.04. 2020).
23. Друкер П.Ф. *Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. М. : Технол. шк. Бизнеса, 200 с.*
24. Желябін В. О., Беличенко А. Г. *Антикризове управління. Навч.мет.* Запоріжжя, ЗДІА, 220 с.
25. Зильберман А. *Антикризисная мотивация . Управление компанией*. 2007. № С. 28–38. 13. Колот А.М. *Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін*. К.: КНЕУ, 2016. 340 с 39 14. Корягин Н. *Антикризисное управление : [учебник и практикум для академического бакалавриата]*

- URL: http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya.
(дата звернення: 18.04. 2020). 15. Ледяев Е. Управление персоналом в условиях кризиса. Люди дела. 2009. № 3 (103). С. 17–21.
- 26.Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. Труды Одесского политехнического университета. 2009. Вып. 1 (31). С. 181– 184.
- 27.Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232–235. 18. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. С. 141–148.
- 28.Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія /І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.
- 29.Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
- 30.Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». № 10. С. 293–298.
- 31.Черни В. Як мотивувати персонал в умовах кризи. URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml.