

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «**Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації**»
здобувача **Коваль Софії Олександрівни**



Науковий керівник: д. пед. н., ст. дослідник

Баніт Ольга Василівна



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д. е. н., проф. Сагайдак М. П.

Київ 2024



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТЛОВА
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«25» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Коваль Софії Олександрівні

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»
«Employee incentive management in a business organization»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК»
(АТ КБ ПриватБанк)

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти управління стимулюванням персоналу.
Розділ 2	Аналіз системи управління стимулюванням персоналу АТ КБ ПриватБанк та рекомендації щодо її вдосконалення.
Об'єкт дослідження:	Відносини, що виникають у процесі управління персоналом в бізнес-організації.
Предмет дослідження:	Процес удосконалення стимулювання персоналу.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретичних і практичних засад удосконалення управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1:

Охарактеризувати теоретичні засади управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.
Обґрунтувати процес розроблення системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

У розділі 2:

Здійснити аналіз управління стимулюванням персоналу в АТ КБ ПриватБанк.
Розробити рекомендації щодо вдосконалення методів управління стимулюванням персоналу в АТ КБ ПриватБанк.

Завдання підготував
науковий керівник



(підпис)

О.В. Баніт

(ім'я, прізвище)

«23» лютого 2024 р.

Завдання одержав
здобувач



(підпис)

С. О. Коваль

(ім'я, прізвище)

«_23» лютого 2024 р.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності
073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-організацій»

Коваль С. О..

(прізвище, ініціали)

на тему **«Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»**

(назва теми)

Логіко-структурний рівень роботи витриманий. Обґрунтовано актуальність дослідження, робота відповідає темі, назви розділів (підрозділів) взаємопов'язані з об'єктом, предметом, метою й завданнями дослідження (5 балів).

Рівень пошукової глибини: бібліографічний аналіз проведено якісно, репрезентовано й проаналізовано документацію бізнес-організації. Використано 45 джерел, в т.ч. новітніх публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів. Однак окремі теоретичні аспекти викладені непослідовно (8 балів).

Теоретико-методичний рівень роботи: здійснено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, виявлено здатність здобувача до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми, однак власні емпіричні дослідження проведено частково (6 балів).

Діагностичний рівень роботи: проведено діагностику проблеми, обґрунтувало пропозиції, коректно інтерпретовано результати фактологічних даних, однак більшість діагностичних висновків загального характеру (6 балів).

Конструктивний рівень роботи: виявлено здатність здобувача до отримання, комбінування та рекомбінування вихідної інформації, однак розроблення економічних та управлінських аспектів реалізації пропозицій не достатньо чітко прописані (6 балів).

Рівень наукової етики: робота викладена в науковому стилі, дотримано правил оформлення рукопису, норм етики цитування та посилань на використані джерела (10 балів).

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримано регламенту виконання КБР, своєчасно виправлено недоліки, враховано зауваження наукового керівника (5 балів).

Кількість балів за КБР: 46 балів

Під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувач продемонстрував набуття основних компетентностей відповідно до ОПП « Менеджмент бізнес-організацій»

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за результатами публічного захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи Коваль Софії Олександрівні може бути присвоєно кваліфікацію бакалавра менеджменту

Науковий керівник:

д. п. н., професор кафедри менеджменту



О.В. Баніт

«24» травня 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 59 сторінки, 19 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 45 найменувань.

«Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – відносини, що виникають у процесі управління персоналом в бізнес-організації.

Предмет дослідження – процес удосконалення стимулювання персоналу.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних і практичних засад удосконалення управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи :

- схарактеризувати теоретичні засади управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- дослідити сутність та складові системи стимулювання персоналу бізнес-організації;
- обґрунтувати процес розроблення системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- здійснити аналіз управління стимулюванням персоналу в АТ КБ ПриватБанк;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення методів управління стимулюванням персоналу в АТ КБ ПриватБанк.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо внесення можливих корективів розробки та удосконалення системи стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк», що зробить методи стимулювання персоналу більш впливовими та ефективними, посилить мотивацію працівників, підвищенню ефективності діяльності організації.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Ключові слова: управління, бізнес-організація, стимулювання, персонал.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1 Аналіз теоретичних аспектів управління стимулюванням персоналу бізнес-організації	5
1.2 Розроблення системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації	25
РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ ПРИВАТБАНК	34
2.1 Аналіз системи управління стимулюванням персоналу АТ КБ ПриватБанк	34
2.2 Рекомендації щодо вдосконалення методів управління стимулюванням персоналу в АТ КБ ПриватБанк	39
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність роботи. Протягом всього розвитку суспільства, стрімко розвивалися торгівельні відносини, люди були в пошуках різних методів заохочення та стимулюванням праці. З розвитком та розширенням ринку праці також зростали запити на умови взаємовигоди, утримання та подальшого розвитку найнятих працівників. У сучасному світі чим краще розвинений людський капітал та його професійні навички, тим більше можливостей він має для реалізації в різних сферах ринку.

Стимулювання працівників – це один з методів збільшення капіталу працівника як особистості так і компанії. Від правильно обраного методу мотивації залежить результат роботи працівника. У більшості організацій розробляються індивідуальні програми стимулювання працівників. Це сприяє зростанню рівня задоволеності працівників, мінімізує плинність кадрів, посилює конкурентоспроможність та фінансові показники компанії на ринку.

Мета дослідження:

Обґрунтування теоретичних і практичних засад удосконалення управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Завдання дослідження:

- схарактеризувати теоретичні засади управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- обґрунтувати процес розроблення системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- здійснити аналіз управління стимулюванням персоналу в АТ КБ ПриватБанк;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення методів управління стимулюванням персоналу в АТ КБ ПриватБанк.

Об’єкт дослідження:

Відносини, що виникають у процесі управління персоналом в бізнес-організації.

Предмет дослідження:

Процес удосконалення стимулювання персоналу.

Методи дослідження: методологічною основою є застосування як загальнонаукових, так і спеціальних методів наукового пізнання. У роботі використано методологічні елементи законів діалектики, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, фінансово-економічний аналіз, аналітичний метод, порівняльний, історично-концептуальний методи, методи підвищення продуктивності праці.

Практичне значення дослідження.

Кваліфікаційна бакалаврська робота має значну практичну цінність для Приватбанку, надаючи цінні знання та рекомендації щодо покращення системи стимулювання праці, що може призвести до значного зростання ефективності роботи, зниження плинності кадрів, покращення обслуговування клієнтів та посилення конкурентної переваги на ринку.

Інформаційною базою дослідження є теорії і концепції стимулювання працівників, законодавчі акти, нормативні матеріали, звітні та статистичні матеріали, дані особистих спостережень, архіви, рекомендаційні матеріали конференції, нарад і наукові документи.

Структура дослідження. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінки, 11 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Аналіз теоретичних аспектів управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Впровадження ефективної системи управління мотивацією персоналу стає критично важливим фактором успіху для сучасних бізнес-організацій у конкурентному середовищі. Для того, щоб забезпечити мотивацію працівників і підтримувати продуктивність, необхідно всебічно вивчити теоретичні аспекти, пов'язані з управлінням людськими ресурсами.

Слово «мотивація» походить від латинського «*motivus*», що означає «рух», «імпульс» або «причина». Вперше слово з'явилося в англійській мові наприкінці XVI століття і спочатку використовувалося для опису дії або процесу спонукання до поведінки. З часом слово «мотивація» набуло психологічного значення, описуючи внутрішні сили або стимули, котрі спонукають людей до дії.

Першим дослідником, який вжив термін «мотивація» у психологічному контексті, був шотландський філософ XVIII століття Девід Юм. У своїй праці «Теорія людської природи» (1739) він стверджував, що вся поведінка людини мотивується пристрастями, тобто сильними емоціями та бажаннями [1]

Одним із перших економістів, який використав термін «мотивація» в цьому контексті, був шотландський філософ та економіст Адам Сміт. У своїй книзі він стверджував, що люди мотивовані прагненням до власної вигоди і що люди заробляють гроші, щоб задовольнити власні потреби. Він вважав, що люди працюють заради роботи. З часом поняття «мотивація» в економіці стало вагомим

для ведення бізнесу. Економісти почали досліджувати різні фактори, що впливають на економічну поведінку людей.

Поряд з поняттям мотивації праці існує поняття стимулювання праці. Вони тісно пов'язані між собою і доповнюють одне одного. З іншого боку, мотивація і стимулювання як методи управління працею протилежні за своєю спрямованістю: перше спрямоване на зміну існуючих умов, а друге – на їх закріплення.

Стимулювання праці – це створення механізмів, за яких позитивна трудова діяльність, що приносить певні, заздалегідь зафіксовані результати, є необхідною і достатньою умовою задоволення важливих і соціально обумовлених потреб працівників та формування їхніх трудових мотивів [15, с. 75-78]

Мета стимулювання праці – розвиток системи потреб людей, структури особистих інтересів, розкриття компетенцій працівників, підвищення їхньої економічної та соціальної відповідальності. Для того, щоб стимули повною мірою відігравали свою роль, у суспільній свідомості має бути подоланий підхід до людей як до індивідів, який порівнює вигоди від зростання матеріального добробуту з тягарем інтенсивної та важкої праці. Такий підхід (на жаль, найпоширеніший) обмежує систему мотивації заробітною платою, винагородами та можливості обміну доходів. Моральні та творчі стимули до праці є менш важливими і часто відіграють другорядну роль [14]

Сучасні теорії мотивації та стимулювання праці розроблено класиками економічної науки, такими вченими як М. Амстронг, Р. Бояцис, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, А. Маслоу, М. Мескон, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль. Від ідей Адама Сміта про самоінтерес та вільну конкуренцію до ієрархії потреб Маслоу та теорії очікувань Врума, ці теорії допомогли сформувати сучасні підходи до стимулювання праці, які ґрунтуються на розумінні людської поведінки та психології. Вони дають розуміння того, що рухає людьми в роботі.

Розглянемо декілька теорій мотивації та стимулювання праці, запропонованні такими вченими-класиками як: М. Амстронг, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, А. Маслоу.

Майкл Амстронг у своєму дослідженні вивчав вплив різних систем винагород на мотивацію та продуктивність працівників. Він підкреслив важливість індивідуального підходу до мотивації, визнаючи, що різні люди мотивовані різними факторами.

Низка рекомендацій М. Амстронга, для використання різних методів мотивації наведена в таблиці 1.1 .

Таблиця 1.1 – методи мотивації за Амстронгом.

№	Метод	Опис
1	Постановка чітких цілей	Працівники повинні чітко розуміти, чого від них очікують, і мати можливість відстежувати свій прогрес.
2	Зворотний зв'язок	Працівники повинні отримувати регулярні та конструктивні відгуки про свою роботу.
3	Визнання та винагорода	Працівники повинні отримувати визнання та винагороду за свої досягнення.
4	Можливості для розвитку	Працівникам повинні бути надані можливості для розвитку їхніх навичок та кар'єри.
5	Створення позитивного робочого середовища	Робоче середовище має бути позитивним і сприятливим.

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Ідеї Амстронга щодо мотивації використовуються менеджерами та організаціями у всьому світі. Його підхід заснований на розумінні людської поведінки та психології, допомагає створювати більш ефективні та вмотивовані команди.

Фредерік Герцберг запропонував двохфакторну теорію мотивації. Така теорія розрізняє гігієнічні фактори, та мотиваційні фактори, що призводять до задоволення. Гігієнічні фактори – це фактори, пов'язані з умовами праці, такі як заробітна плата, пільги, безпека, статус, стосунки з колегами та керівниками. Відсутність або недостатність цих факторів може призвести до незадоволення

працівників, хоча їх наявність не обов'язково призводить до високого рівня мотивації. Мотиваційні фактори – це фактори, пов'язані зі змістом самої роботи, такі як оцінка роботи, відповідальність, можливості зростання, просування по службі та творчість. На думку Герцберга, саме ці фактори по-справжньому мотивують працівників працювати більш продуктивно й ефективно [6, с.3]

Гігієнічні та мотиваційні фактори працюють по різному. У табл. 1.2 вказано на їхні особливості.

Таблиця 1.2 – «Опис двофакторного методу стимулювання персоналу»

1	Метод	2	Метод
	Гігієнічні фактори		Мотивуючі фактори
Опис	Ці елементи стосуються природи, сутності та потенціалу самореалізації в роботі. Вони включають оцінку роботи, продуктивність, відповідальність, можливості для просування та особистого розвитку.	Опис	Хоча ці фактори самі по собі не створюють мотивації, їх відсутність або недостатнє виконання може призвести до незадоволення працівників. До них належать умови праці, оплата, політика компанії, стосунки з керівництвом та колегами, безпека на робочому місці.

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Для отримання результатів цього методу Фредерік Герцберг разом з командою провели опитування 200 інженерів і конторських службовців однієї великої лакофарбової фірми. В результаті дослідження було надано детальний опис ситуацій, в яких вони позитивно ставилися до своєї роботи і хотіли працювати, і був наданий опис ситуацій, в яких вони мали негативне ставлення до своєї роботи, відчували незадоволення і не хотіли працювати. На основі результатів цього дослідження Герцберг зробив висновок, що задоволеність пов'язана з внутрішніми змістовними характеристиками роботи, тоді як незадоволеність – із зовнішніми, контекстуальними характеристиками роботи. Відповідно, всі фактори, що впливають на продуктивність людини в робочих ситуаціях, були розділені на мотиваційні й гігієнічні [9, с. 15–17]

Дуглас МакГрегор американський соціальний психолог та експерт з управління, відомий своїми двома теоріями управління – теорією X та теорією Y.

Він розробив дві суперечливі теорії управління. В яких описав різні погляди на природу людини та її ставлення до роботи. Д. МакГрегор визначив передумови авторитарного лідера і на цій основі розробив теорію «X», яка ґрунтується на таких положеннях:

- людям притаманне небажання працювати і вони уникають роботи, коли це можливо;
- людям бракує амбіцій, вони прагнуть уникати відповідальності й воліють, щоб ними керували інші;
- люди прагнуть до захищеності;
- щоб змусити людей працювати, необхідний певний контроль і загроза покарання.

Виходячи з цих початкових припущень, диктатори зазвичай максимально концентрують владу, структурують своїх підлеглих, дають їм мало або взагалі не дають свободи у прийнятті рішень, спрощують свої цілі, розбивають їх на менші завдання і ставлять перед кожним підлеглим конкретні завдання, виконання яких вони можуть легко контролювати. Іншими словами, керівник пильно стежить за виконанням усіх завдань, що належать до його компетенції, і може використовувати психологічний тиск або погрози для забезпечення їх ефективного виконання.

Якщо диктатор уникає примусу і замість цього використовує систему винагород, він є так званим доброзичливим диктатором. Залишаючись авторитарним лідером, він турбується про настрій і добробут своїх підлеглих. Він може навіть заохочувати їхню участь у процесі планування завдань, залишаючи за собою право приймати остаточні рішення.

Ставлення демократичних лідерів до своїх працівників відрізняється від ставлення автократичних лідерів, тому МакГрегор розробив теорію «Y», яка ґрунтується на таких припущеннях:

- робота є такою ж природною, як гра чи відпочинок; люди є самовмотивованими та самодисциплінованими і прагнуть досягти цілей організації, в які вони вірять;

- працівники мотивовані позитивними стимулами і прагнуть досягти цілей організації, якщо вони відчують, що будуть за це винагороджені;

- за належних умов середньостатистична людина не лише бере на себе відповідальність, але й шукає її; більшість працівників мають відносно високий рівень уяви та креативності й готові допомагати у вирішенні проблем [5, с. 1,2].

Виходячи з цього, демократичні лідери надають перевагу механізмам впливу, які апелюють до бажань вищого рівня, тобто потреби в приналежності, потреби мати вищу мету, потреби в автономії та самовираженні, а також почуття самодостатності.

Лідери демократичного стилю не схильні до авторитарного нав'язування своїх рішень підлеглим. Характерною рисою компаній, які використовують демократичний стиль управління, є високий рівень децентралізації повноважень. Це означає, що відповідальність за прийняття рішень не зосереджена виключно в руках керівництва, а розподілена між усіма рівнями ієрархії. Підлеглі активно залучаються до процесу прийняття рішень і мають значну свободу дій у виконанні своїх завдань.

Такий підхід сприяє:

- підвищенню мотивації та залученості працівників, адже вони відчують, що їхні думки та ідеї цінуються;

- розвитку творчості та ініціативності, адже працівники не бояться ризикувати та пропонувати нові рішення;

- покращенню якості роботи, адже працівники краще розуміють цілі та завдання компанії, а також мають можливість самостійно вирішувати проблеми;
- зниженню плинності кадрів, адже працівники, які відчують себе цінними та поважаними, з більшою ймовірністю залишаться в компанії.

Демократичний стиль управління не позбавлений недоліків.

Прийняття рішень може займати більше часу, адже для цього потрібні консультації з усіма зацікавленими сторонами. Також може виникнути ризик того, що деякі працівники не зможуть або не захочуть брати на себе відповідальність. Однак, якщо правильно організувати роботу та створити атмосферу довіри й взаємоповаги, демократичний стиль управління може стати потужним інструментом для розвитку компанії та досягнення її цілей.

Пояснивши загальні цілі, керівники дозволяють підлеглим самостійно визначати обсяг детальних завдань. Менеджер діє як сполучна ланка, забезпечуючи узгодження цілей виробничої групи з цілями компанії та отримання працівниками необхідних ресурсів. Він також намагається створити ситуацію, в якій працівники можуть діяти за власною ініціативою, оскільки робота за своєю суттю є складною. Вони також дбають про те, щоб підлеглі розуміли, що саме їм доводиться вирішувати більшість проблем без схвалення чи допомоги своїх підлеглих. Лідери прагнуть створити відкриту й довірливу атмосферу, в якій підлеглі можуть безпосередньо консультуватися з керівником коли це потрібно.

Щоб досягти цього, лідери організовують двосторонню комунікацію, зберігаючи при цьому свою лідерську функцію. Як показує практика, прихильники теорії “Х” так і теорії «Y» мають великий успіх у бізнесі, і обидві теорії є досить надійними. Ця теорія підкреслює важливість ролі лідера в організації та його вплив на мотивацію і продуктивність працівників. Теорія Y підтримує демократичний, довірливий і надихаючий стиль керівництва, тоді як теорія Х вважається ефективною лише в конкретних ситуаціях, коли потрібен суворий контроль і нагляд.

Абрахам Маслоу розглядав мотивацію працівника як функцію задоволення ієрархії потреб. Цю ієрархію часто зображують у вигляді «піраміди» або «сходів» (рис. 1).

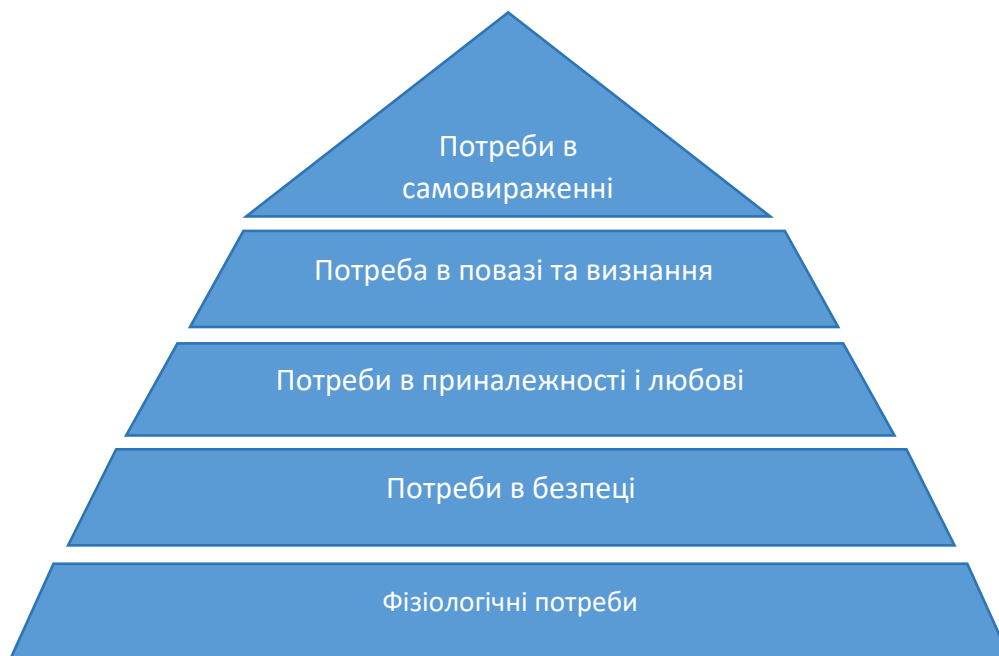


Рисунок 1 - Ієрархія задоволення потреб «піраміди А. Маслоу» [8, розділ 1.3.]

Джерело: розроблено автором на основі [9].

Зокрема, це:

- фізіологічні потреби (базові) – включають потреби в їжі, диханні, одязі, житлі та сні (потреби вищого порядку не можуть бути задоволені, якщо ці не задовольняються до певного мінімуму);

- потреби в безпеці (екзистенційні) – включають такі потреби, як безпека існування, впевненість у завтрашньому дні, стабільність умов життя, певна стабільність навколишнього середовища та стабільність винагороди;

- потреби в приналежності та любові (соціальні потреби) – це, передусім, потреби в прихильності, приналежності до колективу, спілкуванні, участі у

спільній трудовій діяльності, любові та дружбі; в основі цих потреб лежить бажання людини інтегруватися в суспільство і бути його частиною;

– потреба в повазі та схваленні (самоповага) – це прагнення до визнання суспільством сильних сторін особистості, визнання приналежності до певного класу в суспільстві, набуття статусу, престижу;

– потреба в самовираженні (самоактуалізації) – прагнення збагатити свій досвід, реалізувати свої духовні сили, розвинути свій потенціал [8, розділ 1.3]

Маслоу стверджував, що існує ієрархія людських потреб. «Не хлібом єдиним живе людина. Але що відбувається з потребами людини, коли хліба багато, а шлунок хронічно переповнений?».

Найперші, базові потреби, такі як потреба в їжі, воді та сні, необхідні для виживання. Як тільки ці потреби задоволені, виникають наступні рівні потреб, такі як потреба в безпеці, любові та повазі. І лише коли ці потреби також задоволені, з'являється потреба в самореалізації, тобто бажання повністю розкрити свій потенціал. Маслоу підкреслював, що порядок потреб не є жорстким і може змінюватися залежно від особистих якостей та обставин. Наприклад, для деяких людей потреба в безпеці може бути більш важливою, ніж потреба в любові, а для інших потреба в самореалізації може бути пріоритетнішою за всі інші.

Важливо зазначити, що теорія Маслоу не є бездоганною. Деякі критики стверджують, що вона занадто спрощена і не враховує всі аспекти людської мотивації. Інші зазначають, що порядок потреб може бути не таким лінійним, як пропонує Маслоу. Незважаючи на ці заперечення, теорія Маслоу залишається одним із найвпливовіших пояснень людської мотивації. Вона допомагає зрозуміти, що люди не просто прагнуть до задоволення своїх базових потреб, але також прагнуть до самоактуалізації та розвитку свого потенціалу.

Маслоу не лише стверджував, що людські потреби організовані в ієрархію, але й підкреслював, що більшість поведінки є багатомотивованою. Це означає, що на наші дії зазвичай впливає не одна, а одразу декілька потреб, іноді навіть усі

рівні потреб. Наприклад, людина може їсти не лише тому, що відчуває голод (фізіологічна потреба), але й тому, що хоче поспілкуватися з друзями (потреба в любові та приналежності) або розслабитися (потреба в безпеці) [3]

Виходячи з розглянутих вище теорій можна зробити висновок, що мотивація – це досить складний процес, на який впливає безліч факторів, і потребує різних методів та підходів. Не існує єдиного «правильного» способу мотивації, оскільки мотивація одного працівника не обов’язково мотивує іншого. Тому важливо використовувати різні методи стимулювання праці, щоб задовольнити потреби та очікування різних працівників.

Серед великої чисельності запропонованих методів стимулювання працівників можна виділити загальноприйняті методи стимулювання праці, їх ще називають класичними (рис.1.2).

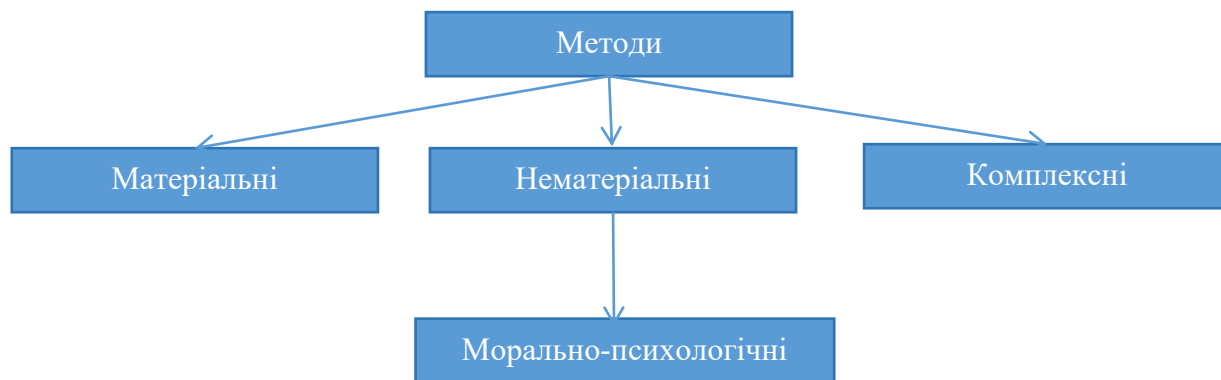


Рисунок – 1.2. Класичні методи стимулювання працівників

Джерело: розроблено автором на основі [15]

1. *Матеріальні методи стимулювання праці* – реалізуються через низку каналів: систему оплати праці, систему диференційованого обліку видів та результативності праці, систему реалізації отриманих за працю грошових коштів. До додаткових стимулів, що також є матеріальними, світова практика (про це свідчить політика фірм у країнах з розвинутою ринковою економікою) відносить: оплату за рахунок фірми транспортних витрат,

субсидії на харчування, допомога в оплаті витрат на освіту, оплачуване за рахунок фірми медичне обслуговування, поїздки туристичного характеру у вихідні дні та під час відпустки, витрати роботодавця на страхування життя працівників та їхніх утриманців, страхування від нещасних випадків [17, 18].

Таблиця 1.3. – *Методи нематеріального стимулювання.*

№	Метод	Переваги	Недоліки
1	Можливість для кар'єрного росту.	Привертає амбітних лідерів, забезпечує компанії кадровий резерв.	Можливість просування часто не реалізується, що демотивує лідерів.
2	Гнучкий графік робочого часу.	Дозволяє людям працювати у зручний для них час (не порушуючи виробничий процес).	Ймовірні нестиковки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 9.00 до 18.00.
3	Можливість планувати відпустку.	Мотивує головним чином молоде подружжя і батьків.	Більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці.
4	Пріоритетне отримання нового обладнання.	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного росту.	Дуже витратний метод.
5	Вдячність за ефективну роботу.	Не потребує фінансових витрат.	При суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і заздрість у колег.
6	Проведення конкурсів.	З'являються реальні кандидатури на зарахування до кадрового резерву.	Не можна провести конкурс без значної організаційної та фінансової підтримки.
7	Нагадування про найкращих працівників.	Підвищує авторитет співробітника в очах всього колективу.	Вимагає великих матеріальних витрат.
8	Проведення корпоративних свят .	Дуже впливає на лояльність співробітників.	—
9	Подарунки до свят.	Підвищує лояльність співробітників.	Вимагає фінансових витрат.
10	Непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога з орендою житла тощо).	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи про нього з боку компанії.	Вимагає великих матеріальних витрат.

Джерело: розроблено автором на основі [17, 18].

2. Морально–психологічні методи

Таблиця 1.4 – Морально–психологічні методи

Морально—психологічні методи			
Метод	1.Стажування та підвищення кваліфікації	Опис	Це дає працівникам можливість розвивати свої навички та знання, що може призвести до кращої роботи та більшого задоволення.
	2.Можливість самореалізації та самовдосконалення		Це може включати участь у проектах, які цікавлять працівника, або надання йому можливості брати на себе нові обов’язки.
	3.Визнання		Це може бути особисте або публічне визнання досягнень працівника. Особисте визнання може включати подяку від керівника, а публічне - нагородження грамотами або знаками пошани.
	4.Створення сприятливого мікроклімату в колективі		Це може включати організацію корпоративних заходів, командні ігри та інші події, які сприяють налагодженню стосунків між працівниками.
Соціально—психологічні методи			
Метод	1.Престиж	Опис	Це може включати надання працівнику можливості працювати над престижними проектами або займати керівні посади.
	2.Повага колег		Це може бути досягнуто за допомогою створення атмосфери взаємоповаги та підтримки в колективі.
	3.Суспільне визнання		Це може включати висвітлення досягнень працівника в ЗМІ або нагородження його державними нагородами.
Адміністративний метод			
Метод	1.Дисциплінарна відповідальність працівника за виконання трудових обов’язків та правил трудової діяльності .	Опис	Це може включати накладання на працівника штрафів або інших санкцій за невиконання своїх обов’язків.

Джерело: розроблено автором на основі [25]

3. Комплексні методи стимулювання праці

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від роботодавців не лише пропонувати конкурентну заробітну плату, але й використовувати комплексні методи стимулювання праці, які б охоплювали різні аспекти мотивації персоналу.

Комплексний підхід до стимулювання праці передбачає поєднання різних методів, які впливають на:

- матеріальні потреби: заробітна плата, премії, бонуси, соціальний пакет, матеріальні винагороди;

- нематеріальні потреби: визнання та похвала, можливості для саморозвитку та кар'єрного росту, сприятливий мікроклімат у колективі, цікаві проекти та завдання;

- психологічні потреби: відчуття власної значущості, можливість впливати на прийняття рішень, участь у командній роботі.

Переваги комплексних методів стимулювання праці:

- підвищення мотивації та залученості працівників: коли потреби співробітників задоволені на різних рівнях, вони з більшою ймовірністю будуть мотивовані та зацікавлені у своїй роботі.

- покращення продуктивності праці: мотивовані працівники зазвичай працюють більш продуктивно та ефективно.

- зниження плинності кадрів: якщо працівники відчують, що їх цінують, поважають та надають їм можливості для розвитку, вони з більшою ймовірністю залишаться в компанії.

- підвищення іміджу компанії: компанія, яка пропонує своїм працівникам комплексні методи стимулювання праці, має більш позитивний імідж на ринку праці.

Приклади комплексних методів стимулювання працівників:

Система гнучких винагород. Ця система дозволяє працівникам обирати винагороди, які їм найбільше підходять, наприклад, додаткові дні відпустки, гнучкий графік роботи, або можливість брати участь у навчальних програмах.

Програми визнання та похвали. Ці програми можуть включати як формальне, так і неформальне визнання досягнень працівників, наприклад, вручення грамот, подяки, або просто щирі слова подяки.

Програми розвитку та навчання. Ці програми дають працівникам можливість розвивати свої навички та знання, що може призвести до кар'єрного росту та підвищення заробітної плати.

Командні заходи, такі як тренінги, семінари, корпоративні вечірки, можуть допомогти покращити командний дух та співпрацю між працівниками.

Стимулювання поколінь X, Y, Z.

Разом із розвитком методів стимулювання праці, також змінилися елементи та способи мотивації праці. Рано чи пізно компанії стикаються з проблемами, що навіть комплексні методи стимулювання можуть не приносити користі. Як показує аналіз наукових праць, це залежить від того, до якого покоління належить працівник. Наразі покоління X, Y, Z є основою ринку праці та суспільного розвитку, вони є найчисленнішими, а їхні навички наразі користуються високим попитом. Водночас компанії ще не завжди розуміють, як працювати з «новим» поколінням, чого вони хочуть, що їх мотивує і яким вони бачать свого ідеального роботодавця.

Роки народження покоління Y та покоління Z визначаються різними джерелами по-різному. Глобальне дослідження Deloitte Global Millennial Survey визначає покоління Y (міленіалів) як народжених між 1983 та 1994 роками, тоді як покоління Z (інтернет –покоління) – між 1995 та 2002 роками.

Згідно з результатами глобального дослідження Deloitte Global Millennial Survey 2019 року, в якому взяли участь представники поколінь Y та Z з усього світу, 49% молодих працівників заявили, що були б готові змінити роботу

протягом наступних двох років, якби їм надали таку можливість. Для України ці питання є ще більш актуальними, оскільки представники вищезазначених поколінь є найбільш цінними для майбутнього ринку праці, але й найбільш схильними до міграції [27]

Згідно з даними глобального дослідження, міленіали та представники інтернет –покоління мають дуже низький рівень довіри до соціальних і політичних інституцій. Лише 26% респондентів вважають, що економічна ситуація в їхній країні може змінитися на краще наступного року. 37% міленіалів у світі вважають, що керівники бізнесів чинять своїми діями позитивний вплив на світ та суспільство. Подібні очікування є і щодо політичної ситуації – лише 22% респондентів оцінюють її позитивно. Крім того, переважна більшість респондентів (81%) вважають, що політичні лідери не спроможні позитивно впливати на суспільство.

Засобам масової інформації також не вдалося уникнути зневіри в очах молодих поколінь. На думку кожного четвертого з десяти респондентів, ЗМІ негативно впливають на суспільство, а майже третина опитаних взагалі не довіряють ЗМІ й не вважають їх джерелом достовірної інформації [28]

Відсутність довіри негативно впливає як на суспільство, так і на бізнес-середовище. Очевидно, що питання побудови довіри — вкрай складне, оскільки включає багато змінних. Однак потрібно з чогось починати. Наприклад, із розуміння пріоритетів та цінностей один одного.

Покоління X, народжене між 1965 і 1980 роками, вже давно стало невід’ємною частиною ринку праці. Ці люди зазвичай фінансово незалежні, платять податки та активно будують свою кар’єру. Для них характерне високе цінування балансу між роботою та особистим життям, адже час для них є ціннішим ресурсом, ніж гроші. Представники покоління X прагнуть до постійного розвитку, як професійного, так і особистого. Вони стали свідками стрімкого розвитку технологій, таких як інтернет, мобільні телефони та комп’ютери, і легко

адаптуються до нових тенденцій. Однак, попри свою гнучкість, представники покоління X зберігають вірність традиційним цінностям. Багато з них є альтруїстами і з більшою ймовірністю будуть підтримувати компанії, які пропонують продукти та послуги, що приносять користь суспільству або довкіллю. Важливо зазначити, що це лише загальні характеристики покоління X.

Звичайно, не всі представники цього покоління відповідають всім цим описовим характеристикам. Однак розуміння загальних тенденцій може допомогти роботодавцям краще зрозуміти потреби та очікування своїх працівників з покоління X. [26]. Особливості управління стимулюванням поколінням X відображено в табл. 1.4.

Таблиця - 1.4. Управління стимулюванням поколінням X

№	Метод	Опис методу
1	Не давати звітами та обмеженнями	Покоління X відоме своїми організаційними здібностями. Вони знають, як впоратися з навантаженням та своєчасно виконати роботу. Керівники, які потребують постійних звітів, можуть демотивувати цим своїх співробітників X. Звичайно, є деякі дії, які потребують постійного моніторингу, але це скоріше виняток. Представники покоління X – незалежні та автономні.
2	Нові випробування	Покоління X чудово адаптується. Це дозволяє його представникам працювати навіть на дуже залежному від технологій місці. Вони люблять випробування. Їхня робоча етика дає можливість їм гарно працювати навіть у складних ситуаціях. Вони можуть почати проєкт з нуля і довести його до кінця, тому сміливо ставте їм складніші завдання.
3	Кар'єрний зріст	Ікси з більшою ймовірністю покинуть компанію, якщо не будуть бачити можливостей для зросту. Зверніть увагу, що старші покоління будуть працювати ще близько 10 років, а молодші – 30. Це означає, що ваші співробітники X ще досить довго будуть мати велике значення для компанії.
4	Зворотний зв'язок	Відгуки важливі для покоління X, тому що вони цінують професійний розвиток та зростання. Співробітник Ікс хоче налагодити здорові стосунки зі своїми керівниками, тому не залишайте їх без зворотного зв'язку.
5	Гнучкий графік роботи	Покоління X прагне до балансу між роботою та особистим життям. Пам'ятайте, що Ікс виріс, дивлячись, як батьки постійно працюють, щоб просунутися кар'єрними сходами. Можливість поєднувати роботу та особисте життя без збитку для останнього – важливий момент, який обов'язково потрібно брати до уваги, коли мова йде про залученість та утримання співробітників X.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Міленіали (покоління Y) – це покоління, що народилося між початком 1980-х і початком 2000-х років. По суті, це сучасна «молодь» у віці від 18 до 40 років. Міленіали – найчисленніше, найрізноманітніше та найосвіченіше покоління. Міленіали були сформовані технологіями і вирости у висококонкурентному світі, який швидко змінюється під впливом технологій. Багато міленіалів вже працюють, а деякі ще навчаються і вийдуть на ринок праці в найближчому майбутньому. Вони оптимістично налаштовані щодо своєї кар’єри.

Це покоління перебуває онлайн 24 години на добу. Вони дуже стурбовані своїм здоров’ям і вживають заходів для його покращення. Міленіали працьовиті, амбітні та нестандартно мислять, щоб скористатися всіма професійними можливостями. Вони виявляють великий інтерес до зміни клімату із більшою ймовірністю погодяться працювати в компаніях, які поділяють їхні уявлення про турботу про навколишнє середовище [28] Особливості управління стимулюванням поколінням Y відображено в табл. 1.5.

Таблиця – 1.5. Управління стимулюванням поколінням Y

№	Метод	Опис методу
1	Ставити цілі	Ми багато чуємо про покращення робочого простору, нові бонуси та пільги, але поколінню Y потрібна мета. Якщо ви дійсно хочете, щоб ваші співробітники покоління Y розвивалися, дайте їм можливість розвиватися. Натомість встановіть нові орієнтири і обов’язково згадайте, чому вони важливі для компанії і як їхній успіх вплине на загальну картину.
2	Бачити людину	HR-менеджерам потрібно навчитися відходити від стереотипів і мислити ширше, коли мова йде про покоління Y. Звичайно, їм потрібно наймати людей з необхідними навичками, але у процесі роботи важливо визначити внутрішні мотивації та якості працівників - міленіалів.
3	Командна робота	Одною зі змін у підходах до освіти протягом десятиліть, коли міленіали ходили в школу, стало підвищення акценту на командну роботу та групові проєкти. Від початкової школи до ЗВО для людей цього покоління було властиво виконувати завдання в команді.

Продовження таблиці – 1.5.

№	Метод	Опис методу
4	Використовувати технологічну грамотність	Це перше покоління, яке виросло з інтернетом як повсякденною частиною їхнього життя. Вони першими використовують технології, які пов'язують людей в електронному світі. Цей досвід і знання можуть розширити комунікації як всередині компанії, так і за її межами.
5	Зосередити увагу на результатах	Компанія Qualtrics провела дослідження, в якому виявилось, що твердження про лінг покоління Y засноване на розриві між ними та старшими поколіннями. Старше покоління цінує фіксований графік роботи й дрес-код, а мілленіали більше уваги приділяють кінцевим результатам. Це означає, що для досягнення кращих результатів потрібно трохи послабити правила.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Покоління Z народилося після 1995 року і вважається майбутнім світової економіки. Станом на 2020 рік це покоління стало найбільшою групою споживачів у світі. У США, Європі та країнах БРІКС вони становитимуть до 40% споживачів і 10% в решті світу. Представники покоління Z вірять у рівність і відсутність дискримінації не тільки в суспільстві, але й в масмедіа. Покоління досить оптимістичне і дуже стурбоване своїми особистими амбіціями. Самоактуалізація має для них першорядне значення, разом з повноцінною роботою і позитивною робочою атмосферою. Це покоління виросло в різних сімейних структурах з більш різноманітним поєднанням етнічних груп і розмитими гендерними ролями. Представники Z завжди на зв'язку, вони використовують месенджери та соцмережі для зв'язку з друзями й близькими. Для покоління Z немає нічого неможливого, вони ще більш амбітні, ніж мілленіали [27].

Можливості покоління Z можуть багато привнести в компанію. Для цього потрібно адаптувати корпоративну культуру до потреб цієї групи. Особливості управління стимулюванням поколінням Y відображено в табл. 1.6.

Таблиця - 1.6. Управління стимулюванням поколінням Z

№	Метод	Опис методу
1	Гнучкість	Покоління Z шукає велику свободу для створення чогось нового та натхнення. Воно більше зацікавлене у створенні власного унікального контенту і буде працювати для стартапів, які надають їм можливості для інновацій. Представники Z не хочуть працювати з 9 до 5. Пропонуючи такі умови, ви швидше за все віджахнете потенційних співробітників. Вони не бачать необхідності проводити цілий день в офісі, коли є можливість працювати віддалено і завжди залишатися на зв'язку.
2	Кар'єра	Покоління Z з самого раннього віку знає яким кар'єрним шляхом хоче йти. Багато з цих людей самоучки, які використовують безліч технологій навколо них. Таких, як вебіари, YouTube, подкасти, для швидшого просування на початку своєї кар'єри. Розвиток кар'єри є важливою частиною їхнього життя і вони готові працювати більше не стільки заради грошей, скільки заради просування. Ваша компанія повинна підготуватися до майбутнього, інвестуючи в технологічні зміни та інновації не тільки для оптимізації операцій, але й для забезпечення того, щоб співробітники Z були більш залученими.
3	Соціальні медіа потреба	Згідно зі звітом Goldman Sachs, покоління Z проводить близько 10 годин в онлайні кожен день і завжди залишається на зв'язку. Потреба відчувати зв'язок не тільки з друзями, але й з рештою світу через соціальні мережі, важлива для покоління Z. Компанії, які сподіваються залучити кращих фахівців з покоління Z, повинні знайти спосіб використовувати для цього соцмережі.
4	Мотивація	Оплата й умови зайнятості як і раніше є основним мотиватором для всіх поколінь. Не варто думати, що заради ідеї покоління Зет буде працювати безкоштовно або не захоче отримати медичну страховку. Якщо ви будете винагороджувати співробітників Z відповідним чином і пропорційно з виконуваною роботою, вони, безумовно, будуть залучені та продуктивні.
5	Можливість мати особистий бренд	Корпоративна культура важлива, але для покоління Z здатність виділятися і бути собою теж дуже важлива. Ця група буде створювати особисті бренди та розвивати бренд роботодавця. Не дивно, що значна більшість Зет прагнуть створити власні унікальні стартапи відразу або через кілька років роботи.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Покоління Z вже в наступному десятилітті почне займати все більше місць в компаніях і роботодавці, які не будуть готові до цього – втратять молодих і талановитих кандидатів.

Бізнес може отримати вигоду від вікового розмаїття на робочому місці. Працівники різних поколінь пропонують унікальні перспективи та приносять різні переваги.

Вирішення проблем:

Різні покоління мають різні підходи до вирішення проблем, тому наявність персоналу, що складається з представників різних поколінь, може бути дуже корисною для виявлення можливостей для інновацій та нових способів вирішення повсякденних проблем. Зокрема:

- розуміння різних аудиторій: кожне покоління унікальне, і це є великою перевагою для компаній; використовуючи персонал з кожного покоління, можна досягти кращого розуміння різних цільових аудиторій;

- можливості для навчання: різноманітність поколінь на робочому місці надає можливості для навчання всіх співробітників. Колеги можуть навчити один одного новим підходам і більш ефективним способам ведення бізнесу; наприклад, технічно-підкований працівник Z може підказати, як працівник X може швидше впоратися з нудною роботою;

- наставництво: співробітники з кількох поколінь є ідеальним середовищем для наставництва. Багато організацій запровадили програми наставництва або внутрішнього навчання, щоб дати можливість працівникам навчати один одного; це не лише допомагає працівникам здобути нові навички та інформацію, але й покращує командну роботу;

- розуміння того, що робить кожне покоління унікальним, не лише створює хороше робоче місце для всіх, але й приносить користь: коли три покоління ефективно працюють разом, вони можуть привести компанію до найвищих результатів.

1.2 Розроблення системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Аналіз наукових джерел показує, що різні автори дають такі визначення терміну стимулювання праці персоналу:

– стимулювання працівників – це комплекс заходів, спрямованих на мотивацію працівників і заохочення їх до більш продуктивної та ефективної роботи;

– стимулювання працівників – це система заходів, спрямованих на формування мотивації працівників до праці для досягнення цілей організації [17];

– стимулювання персоналу – це система економічних і не економічних заходів, спрямованих на формування мотивації працівників до праці, що забезпечує досягнення цілей організації [18];

– стимулювання персоналу – це система заходів, спрямованих на посилення трудової активності працівників та підвищення їхньої зацікавленості в кращих результатах праці [19].

– стимулювання персоналу – це цілеспрямований чи нецілеспрямований вплив на людини або групу людей з цілю підтримання певних характеристик її трудової поведінки, перш за все трудової активності.

Розглянувши всі ці визначення можна виділити наступні ключові моменти (рис.1.3):

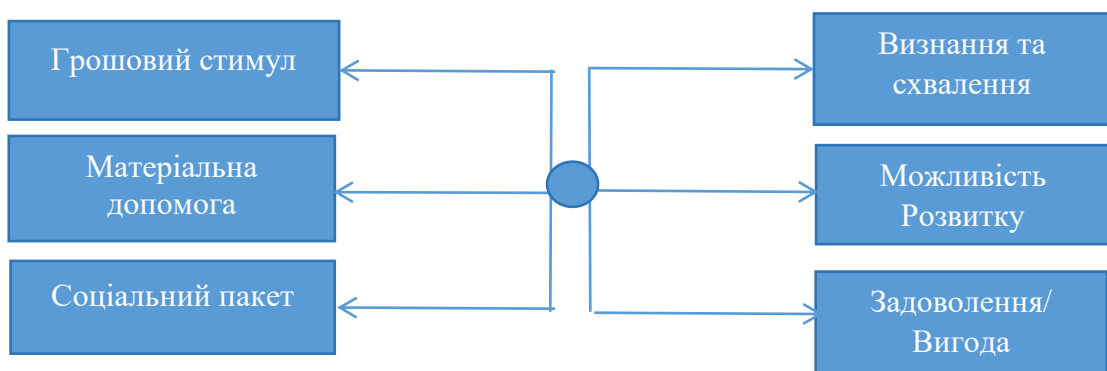


Рисунок 1.3 – «Елементи стимулювання працівників»

Джерело: розроблено автором на основі [17, 18, 19]

За останні кілька десятиліть економіка персоналу досягла значного прогресу, особливо в області стимулювання. Економісти з персоналу, часто застосовують різні ідеї досягнень інформаційної економіки, розробили теоретичні моделі, які охоплюють як широкі проблеми, так і багато деталей, з якими стикаються фірми при створенні систем стимулювання. Ретельна й розумна емпірична робота підтвердила актуальність цих моделей і, в деяких випадках, також виявила певні потенційні прогалини [20].

Для кожного виду діяльності розробляється індивідуальна система стимулювання праці. Деякі спільні методи стимулювання в різних галузях мають різну пріоритетність. Кожна компанія розробляє власну систему управління стимулювання праці в залежності від умов роботи персоналу, специфіки їх роботи та можливих форсмажорних ситуацій. Наприклад, сидячий спосіб роботи може викликати у працівників захворювання опорно-рухової системи хребта, порушення зору, захворювання серцево-судинної системи.

У працівників аграрної галузі більший ризик травмування ніж в офісних працівників. Тому для працівників аграрної галузі медичне страхування є більш пріоритетним чим для офісних працівників.

Розробка системи стимулювання працівників – це складний процес, який повинен ґрунтуватися на аналізі потреб та очікувань працівників, а також на цілях та стратегії розвитку компанії. Розробку системи можна зрівняти з тактикою компанії, адже в результаті її користування керівники зможуть оцінити результат функціонування методів. Працівники по своїй суті є ядром компанії, якщо правильно розставити їх, скоординувати у потрібне русло, компанія зможе функціонувати ефективніше [24]

Для цього, першочерговим завданням є контактування основи з провідними елементами скріплення. Послідовність розробки системи можна зобразити наступним чином (рис. 1.4).

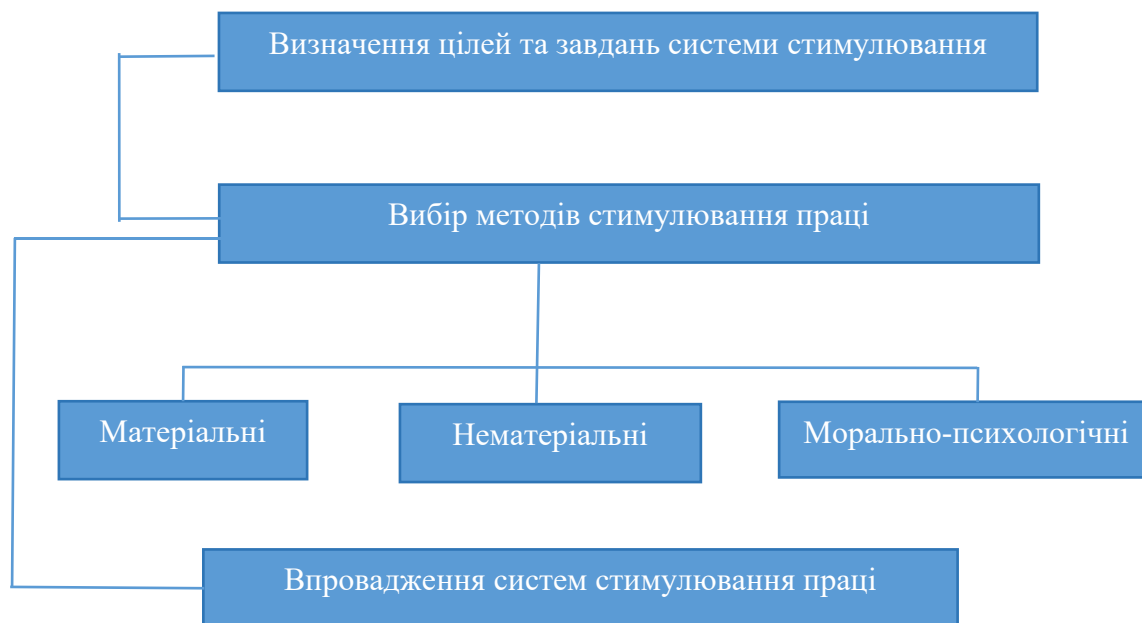


Рисунок 1.4. – Етапи розробки системи стимулювання працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [21, 22, 23]

1. При визначенні цілей та завдань системи треба чітко визначити що хоче досягти компанія за допомогою схеми:

- постановка цілей;
- оцінка функцій посад в компанії;
- які результати очікуються.

Визначення мети і завдань програми стимулювання є основою її успіху. Чіткі цілі керують як етапами проектування, так і впровадження, а також гарантують, що фокус програми відповідає стратегічним пріоритетам організації. Незалежно від того, чи йдеться про збільшення продажів, підвищення задоволеності клієнтів чи інновації співробітників, чітко визначені цілі забезпечують дорожню карту для вимірювання успіху.

2. Вибір методів стимулювання праці:

- складання переліку методів;
- бюджет впровадження системи.

Визначення релевантних ключових показників ефективності дозволяє організаціям кількісно оцінювати вплив програми на бажані результати. Такі показники, як дохід від продажів, рівень утримання клієнтів або час завершення проекту, забезпечують відчутні вимірювання успіху, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати програму.

У багатьох компаніях є внутрішні відділи, відповідальні за управління людськими ресурсами, які розробляють і впроваджують плани стимулювання. Ці відділи, які часто називають відділами кадрів, департаментами персоналу, відіграють важливу роль у створенні стимулюючого середовища для співробітників [30]

Основним завданням внутрішнього відділу є розробка та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення мотивації, залучення та утримання працівників. Він вивчає потреби та очікування працівників, аналізує ринок праці та розробляє ефективні програми винагороди та заохочення.

Таблиця 1.2.1 – Розробники системи стимулювання праці в бізнес-організації

№	Розробники	їх діяльність
1	Відділ кадрів (HR)	HR-фахівці зазвичай відповідають за загальну стратегію управління персоналом, включаючи розробку та впровадження систем стимулювання працівників. Вони проводять дослідження, аналізують дані про продуктивність та заробітну плату, а також розробляють плани стимулювання, які відповідають цілям та бюджету компанії.
2	Відділ маркетингу	Маркетологи можуть бути залучені до розробки систем стимулювання, які ґрунтуються на знаннях про поведінку та мотивацію споживачів. Вони можуть допомогти розробити програми лояльності, конкурси та інші стимули, які приваблюють та утримують працівників.

Продовження таблиці 1.2.1

№	Розробники	Їх діяльність
3	Відділ фінансів	Фінансисти відповідають за бюджетування та аналіз економічної ефективності систем стимулювання працівників. Вони також можуть допомогти розробити стимули, які відповідають фінансовим цілям компанії [32,33]
4	Керівники	Керівники на всіх рівнях можуть бути залучені до розробки та впровадження систем стимулювання працівників. Вони можуть надати зворотний зв'язок щодо ефективності цих систем та допомогти у вирішенні проблем, які виникають.
5	Консультанти	Компанії можуть найняти консультантів з управління персоналом або з питань компенсацій та пільг, щоб допомогти їм розробити та впровадити системи стимулювання працівників [30, 31]

Джерело: розроблено автором на основі [21, 23]

Також при розробці системи стимулювання праці бізнес-організації розглядають індивідуальні підходи, та включають фактори які націлені на певну бізнес-організацію. На рисунку 1.5 зображено фактори які враховують при розробці системи стимулюванням працівників.

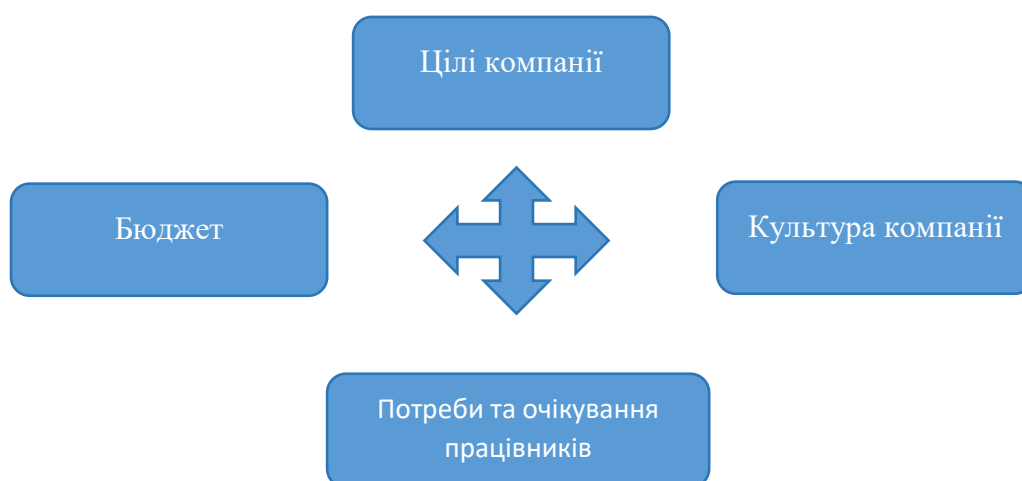


Рисунок 1.5.

Джерело: розроблено автором на основі [30, 31, 33, 34]

Після того, як компанія визначить ці фактори, вона може розробити систему стимулювання праці, яка буде відповідати її потребам. Система стимулювання праці повинна бути гнучкою та динамічною, щоб її можна було змінювати в міру зміни потреб компанії та її працівників.

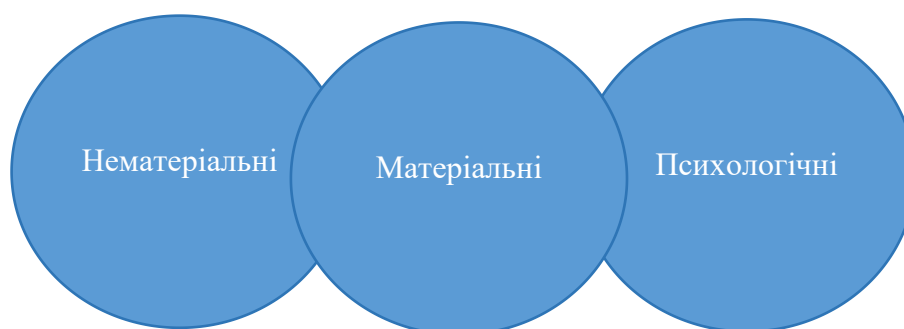


Рисунок 1.6 - Складові системи стимулювання працівників

Джерело: розроблено автором на основі [36, 37]

При розробці системи стимулювання працівників, також треба звернути увагу на головні елементи наповнення системи. Елементи системи – це по суті основні, базисні методи, норми наповнення, у випадку чого менеджери та керівники вищої ланки можуть звернутися до раніше розробленої та узгодженої системи.

Основними елементами системи стимулювання працівників, це методи розроблені класиками, кожен з яких розглядають індивідуально. Це стосується щодо цілей, місії компанії, сфери діяльності, рівню небезпеки. Кожен з цих елементів має відповідні фактори. Бізнес–організація розглядає елементи наповнення системи як ресурс, який буде стратегічно вигідний як для компанії так і для працівників.

1. Матеріальні елементи стимулювання працівників мають наступні вагомні риси:

Заробітна плата: Це основний фактор, який впливає на мотивацію працівників. Важливо, щоб заробітна плата була конкурентною та відповідала ринковим стандартам.

Премії та бонуси: Ці додаткові виплати можуть бути стимулом для працівників, які досягають певних результатів або перевищують очікування.

Соціальний пакет: Це може включати медичне страхування, оплачувану відпустку, пенсійні програми та інші пільги, які роблять роботу в компанії більш привабливою.

Матеріальні винагороди: Це можуть бути подарунки, подорожі, або інші цінні речі, які надаються працівникам за їхні досягнення.

2. Нематеріальні елементи стимулювання праці:

Визнання та похвала: Це може бути як формальне, так і неформальне визнання досягнень працівників.

Можливості для саморозвитку та кар'єрного росту: Це може включати участь у навчальних програмах, тренінгах, семінарах, а також можливість займати керівні посади.

Сприятливий мікроклімат у колективі: Це передбачає створення атмосфери, в якій працівники відчують себе цінними, поважаними та підтримуваними.

Цікаві проекти та завдання: Робота над цікавими та складними проектами може бути потужним стимулом для працівників.

3. Психологічні елементи стимулювання праці:

Відчуття власної значущості: Працівники повинні відчувати, що їхня робота має сенс і що вони роблять важливий внесок у розвиток компанії.

Можливість впливати на прийняття рішень: Залучення працівників до процесу прийняття рішень може підвищити їхню мотивацію та залученість.

Джерело: розроблено автором на основі [36, 37]

Участь у командній роботі: Робота в команді може бути мотивуючою, адже вона дає можливість співпрацювати з іншими людьми та досягати спільних цілей.

Інноваційні практики управління стимулюванням праці (приклади компаній). За довгі роки дослідження питання якими методами можна впливати на мотивацію працівників, розроблялися різні за мотивом системи стимулювання праці. Як і час все, що в минулому винайдено, має право на удосконалення в теперішньому часі, особливо коли світ так стрімко розвивається. Разом з цим, розвивалися і методи стимулювання, від класичних методів стимулювання до удосконалених, тобто нововведеннями, доповненнями. Розглядаючи інноваційні стимулювання, перш за все ці методи налаштовані на дослідження внутрішніх чинників працівника. Такі чинники більшою мірою формуються від середовища існування людини : освіта, творчість, здоров'я, мотивація, цілі, бажання розвиватися.

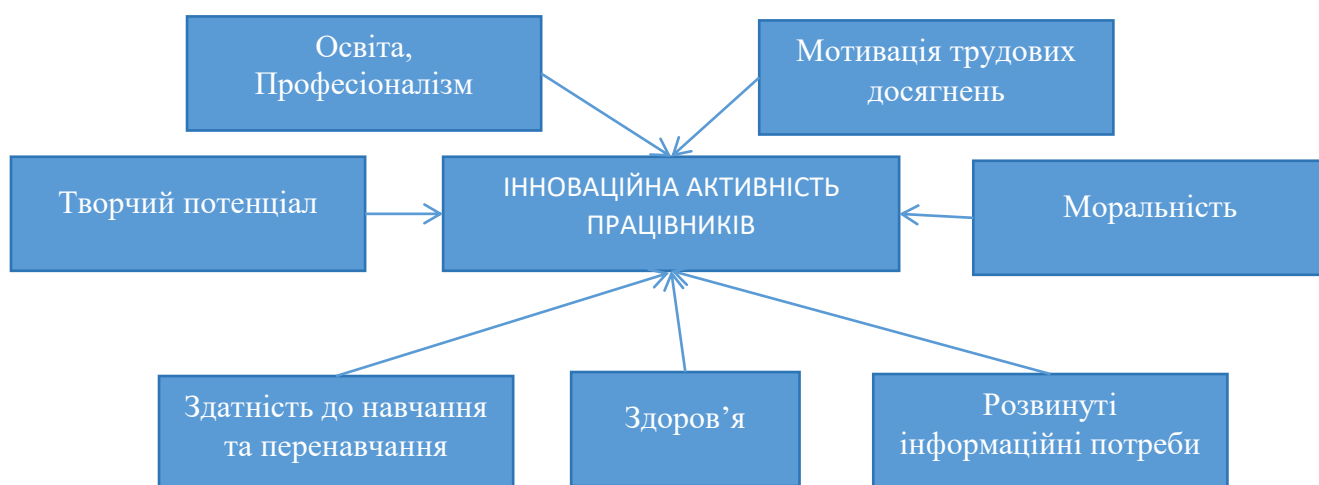


Рисунок 1.7. – Чинники впливу на інноваційну активність працівників

Джерело: розроблено автором на основі [39, с. 20]

Таких чинників багато, але їх всіх можна представити та схематизувати, та згрупувати за такими елементами [38, с. 74–78].

Інвестиції в персонал, навчання та фінансові стимули є важливими для розвитку інноваційної діяльності. Інвестиції в персонал, навчання та фінансове

заохочення за якісну роботу є важливими для сприяння інноваційній діяльності. Також важливо створити сприятливі умови праці. Навчання та мотивація працівників. Навчання та мотивація працівників має на меті створення позитивної та компетентної робочої сили, одного з головних чинників якості праці. Це один з головних чинників якості праці. Тому, щоб досягти ефективної діяльності компанія необхідно впроваджувати процеси безперервної кваліфікації та перепідготовки своїх працівників. Необхідно запровадити процеси постійного підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників. Це включає контроль якості продукції, дослідження нових характеристик інноваційних продуктів. Дослідження нових характеристик інноваційних продуктів, включаючи способи забезпечення їх використання та надійності.

Під стимулюванням інноваційної діяльності підприємств розуміється процес зовнішнього впливу на інтереси суб'єктів господарювання та їхніх працівників, інших учасників інноваційного процесу, передусім суб'єктів фінансування інновацій, для прояви у них спонукального мотиву у здійсненні інноваційної діяльності [40, с. 364]

Таким чином, під стимулюванням інноваційної діяльності підприємств слід розуміти процес зовнішнього впливу на інтереси роботодавців, робітників, суб'єктів фінансування інновацій для появи в них спонукального мотиву у здійсненні інноваційної діяльності та підвищенні її ефективності. Основними напрямками стимулювання інноваційної активності вважаються наступні: пошук, відбір та підготовка висококваліфікованих фахівців; формування позитивного сприйняття інновацій; привабливість нововведень для творчих людей; активна участь у розробці і впровадженні інновацій; формування іміджу організації, яка активно підтримує інновації, цінує творчих людей; формування колективу творчих працівників; накопичення і розвиток інноваційного потенціалу.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ ПРИВАТБАНК

2.1 Аналіз системи управління стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Управління стимулюванням персоналу є важливою складовою загальної системи управління персоналом, що забезпечує формування умов, які мотивують працівників до досягнення цілей організації. В АТ КБ «ПриватБанк», як у одному з лідерів банківської сфери України, система стимулювання персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні високої кваліфікації, лояльності та продуктивності працівників. «ПриватБанк» ґрунтується на стратегії розвитку банку, яка передбачає його лідерство на українському ринку фінансових послуг.

При розробці стратегії в цілі компанії включаються і методи стимулювання працівників. Для кожного відділу компанія розробляє індивідуальну стратегію на довгостроковий період. При розробці системи, її можна розділити на підпункти котрі представлені в таблиці 2.1 [45, с. 5]

Таблиця 2.1 – Підсистеми управління персоналу

№	Етап підсистеми	Складові підсистеми управління персоналу
		Підбір та адаптація персоналу
1	Функції	– Відбір кандидатів здійснюється на основі конкурсних оцінок, такий метод дає можливість дати чітку оцінку на певне виконане завдання; – Для швидкої адаптації нових працівників, компанія проводить різні програми навчання, тренінги, семінари;
2	Етап підсистеми	Розвиток персоналу
	Функції	– Компанія надає можливість навчання, для розвитку професійних навичок працівників; – Працівникам банку надається можливість кар'єрного зростання, що надає відчуття значущості для компанії;

Продовження таблиці 2.1

3	Етап підсистеми	Мотивація та стимулювання персоналу
	Функції	– Данна система включає в себе матеріальну та нематеріальну мотивацію; – Працівники банку мотивуються до високих результатів за допомогою премій, бонусів, соціальних пакетів;
4	Етап підсистеми	Оцінка та розвиток персоналу
	Функції	– Банк регулярно проводить оцінку можливостей персоналу, вона дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, а також потенціал для розвитку; – За результатами оцінки персоналу для кожного співробітника складається план особистого розвитку;
5	Етап підсистеми	Соціальний розвиток персоналу
	Функції	– У банку діє система соціального розвитку персоналу, яка включає в себе надання працівникам соціальних пільг та гарантій; – Банк пропонує своїм працівникам медичне страхування, спортивні програми, програми відпочинку.

Джерело: розроблено автором на основі [45, с. 5]

Завдяки запропонованим вище методам, котрі з часом вдосконалювалися, компанії «ПриватБанк» мало позитивний вплив на стимулювання персоналу. Завдяки таким методам змінилися також показники:

Рівень плинності кадрів в «ПриватБанк» протягом 2022 – 2023 років коливався в межах 1,9 – 2,3% . Це нижчий рівень, ніж в середньому по банківському сектору України (близько 4%).

Плинність кадрів, звільнення за ініціативою банку склало 0,2 – 0,3%.

Звільнення за ініціативою працівників склало 1,5 – 2%.

За даними НБУ, кількість робочих місць в ПриватБанку за 2022 рік збільшилася на 2,5%. Це свідчить про те, що банк активно розвивається та створює нові робочі місця [40, 39, 45]

Компанія «ПриватБанк» використовує такі методи стимулювання працівників як матеріальні, нематеріальні, психологічні методи.

1. Матеріальні методи стимулювання «ПриватБанку» :

- заробітна плата: конкурентна винагорода, що відповідає ринковим стандартам, є основою мотивації співробітників. У «ПриватБанку» діє гнучка система оплати праці, яка враховує кваліфікацію, досвід та результати роботи;
- премії та бонуси: виплачуються за досягнення певних показників або цілей. Існують індивідуальні та колективні бонуси;
- соціальний пакет: включає медичне страхування, стоматологічне страхування, страхування життя, пенсійну програму, оплачувану відпустку та безкоштовне харчування;
- корпоративні знижки: співробітники ПриватБанку мають право на знижки на продукти та послуги банку та його партнерів.

2. Нематеріальні методи стимулювання «ПриватБанку» :

- визнання та вдячність: керівники визнають та хвалять працівників за їхні досягнення. Це роблять за допомогою усної чи письмової подяки, похвали або публічного визнання;
- можливості для розвитку: «ПриватБанк» пропонує своїм співробітникам можливості для навчання та розвитку, включаючи тренінги, семінари, конференції та онлайн-курси;
- можливість впливати: працівники відчують, що їхня робота має значення і що вони можуть впливати на компанію. ПриватБанк заохочує співробітників генерувати та пропонувати нові ідеї;
- комфортне робоче середовище: робоче середовище має бути приємним і зручним для роботи. Це включає ергономічні меблі, хороше освітлення, чисте робоче місце та зони відпочинку.

- баланс між роботою та особистим життям: співробітники хочуть поєднувати роботу та особисте життя ПриватБанк пропонує гнучкий графік роботи, дистанційну роботу, оплачувану відпустку та інші зручності, які допомагають співробітникам поєднувати роботу та особисте життя;

3. Психологічні методи стимулювання «ПриватБанку»:

- створення сприятливого робочого середовища: створюють робоче середовище, в якому працівники відчують, що їх цінують, поважають і реалізують себе;

- заохочення командної роботи: робота в команді допомагає співробітникам відчувати зв'язок і мотивацію. Приватбанк заохочує співробітників працювати разом і в команді;

- залучення працівників до прийняття рішень: залучення працівників до прийняття рішень допомагає підвищити їхнє почуття відповідальності та мотивацію. ПриватБанк використовує різні методи для залучення працівників до прийняття рішень, включаючи опитування, інтерв'ю та фокус-групи.

Джерело: розроблено автором на основі [45 с. 1–3]

У результаті впровадження системи стимулювання працівників, в компанії виникли ряд змін в управлінні працівниками:

- зниження плинності кадрів: рівень плинності кадрів в ПриватБанку нижчий, ніж в середньому по банківському сектору України.

- підвищення продуктивності праці: продуктивність праці в ПриватБанку вища, ніж в середньому по банківському сектору України.

- підвищення лояльності працівників: працівники ПриватБанку більш лояльні до банку, ніж працівники інших банків.

- покращення якості роботи: якість роботи працівників ПриватБанку вища, ніж в середньому по банківському сектору України.

– покращення іміджу банку: ПриватБанк є одним з найшанованіших роботодавців в Україні.

При впровадженні системи, пройде певний проміжок часу задля того щоб оцінити якість системи стимулювання праці, її сильні та слабкі сторони. Відповіді щодо ефективності проєкту, компанія доручила керівникам, спосіб якого було анонімне опитування – листування, електронні опитування.

Сильні сторони системи стимулювання працівників «ПриватБанку»:

Таблиця 2.2 – Переваги системи

№	Переваги	Опис
1	Широкий спектр методів стимулювання	ПриватБанк включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання. Це дозволяє банку мотивувати працівників з різними потребами та очікуваннями.
2	Індивідуальний підхід	ПриватБанк враховує індивідуальні потреби та досягнення кожного працівника. Це робить систему більш справедливою та мотивуючою.
3	Постійна оцінка та вдосконалення	ПриватБанк постійно оцінюється та вдосконалюється. Це дозволяє банку йти в ногу з часом та пропонувати своїм працівникам найефективніші методи стимулювання.
4	Конкурентна сплата праці	Рівень заробітної плати в ПриватБанку є конкурентним на ринку України. Це робить банк привабливим роботодавцем для кваліфікованих працівників.
5	Соціальний пакет	Банк пропонує своїм працівникам широкий соціальний пакет, який включає в себе медичне страхування, стоматологічне страхування, страхування життя, пенсійні плани, оплачувані відпустки, безкоштовне харчування.
6	Можливості для розвитку	Банк пропонує своїм працівникам можливості для розвитку кар'єри та навчання. Це допомагає працівникам залишатися мотивованими та розвивати свої навички.
7	Позитивна робоча атмосфера	Банк прагне створити позитивну та підтримуючу робочу атмосферу для своїх працівників. Це допомагає працівникам відчувати себе цінними та поважаними.

Таблиця 2.3 – Слабкі сторони системи

№	Слабкі сторони	Опис
1	Недостатня прозорість	Система стимулювання працівників в ПриватБанку не є повністю прозорою. Це може призвести до того, що деякі працівники будуть відчувати себе несправедливо винагородженими.
2	Недостатній рівень залучення працівників до прийняття рішень	Працівники не завжди залучаються до прийняття рішень щодо системи стимулювання. Це може призвести до того, що система не буде відповідати їхнім потребам та очікуванням.
3	Недостатній рівень гнучкості	Система не завжди є гнучкою. Це може призвести до того, що деякі працівники не зможуть отримати винагороду за свої досягнення.
4	Недостатній рівень визнання та схвалення	банк не завжди визнає та схвалює досягнення своїх працівників. Це може призвести до того, що працівники будуть відчувати себе недооціненими.
5	Недостатній рівень можливостей для впливу	працівники не завжди мають можливість впливати на свою роботу та на роботу банку. Це може призвести до того, що працівники будуть відчувати себе демотивованими.

2.2 Рекомендації щодо вдосконалення методів управління стимулюванням персоналу в АТ КБ ПриватБанк.

Проведено аналіз з особистісними документами з метою з'ясування вікових категорій ПриватБанку. В результаті опитування працівників з 2 відділень компанії, в результаті чого виявлено наступні показники, представлені в таблиці 2.4 (додаток бланк опитування)

Таблиця 2.4 – Показники поколінь котрі працюють в компанії Приватбанку.

Літера- розподіл працівників за методом класифікації поколінь.	X	Y	Z
Відсоток, котрий засвідчує частку працівників котрі працюють у відділенні ПриватБанку.	12 %	63 %	25 %

З'ясовано, що для покоління X вагомими стимулами є :

Фінансова стабільність: Цей фактор є одним з найважливіших для покоління X, яке прагне до матеріального комфорту та забезпечення себе та своїх родин.

Кар'єрний ріст: Багато представників покоління X цінують можливість просуватися по службі та отримувати нові знання та навички.

Сенс роботи: Представники покоління X часто шукають роботу, яка буде не лише вигідною, але й матиме сенс та буде корисною для суспільства.

Баланс між роботою та особистим життям: Цей фактор стає дедалі важливішим для покоління X, яке прагне мати час для сім'ї та друзів.

Для покоління Y :

Можливість самореалізації: Цей фактор є одним з найважливіших для покоління Y, яке прагне використовувати свої таланти та здібності на повну потужність.

Гнучкий графік роботи: Багато представників покоління Y цінують можливість працювати з дому або за гнучким графіком.

Робота в команді: Цьому поколінню подобається працювати в команді та співпрацювати з іншими людьми.

Можливість навчання та розвитку: Представники покоління Y прагнуть постійно вчитися та розвиватися, тому вони цінують роботу, яка пропонує можливості для навчання та розвитку.

Для покоління Z :

Вплив на світ: Цей фактор є одним з найважливіших для покоління Z, яке прагне зробити світ кращим.

Робота з етичними та відповідальними компаніями: Багато представників покоління Z цінують роботу в компаніях, які поділяють їхні цінності та прагнуть до етичного та відповідального ведення бізнесу.

Використання нових технологій: Цьому поколінню подобається використовувати нові технології в роботі, тому вони цінують роботу, яка пропонує можливості для використання цих технологій.

Робота з різноманітними людьми: Представники покоління Z цінують роботу в різноманітному середовищі, де вони можуть спілкуватися з людьми з різних культур та з різним досвідом.

В результаті виявлено певні запити котрі представленні в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Очікування працівників компанії по класифікації поколінь

Класифікація працівників за поколінням	X	Y	Z
Методи, на думку працівників, котрі будуть впливати на стимулювання.	– стабільність; – лояльність; – повага; – можливість навчання та розвитку.	– сенс роботи; – можливість самореалізації; – гнучний графік роботи; – командна робота; – відгуки та визнання.	– вплив на світ; – етика та відповідальність; – використання нових технологій; – різноманіття та інклюзивність; – персональний та професійний розвиток.

На основі цього, доцільно буде запропонувати такі рекомендації:

- запровадити конкурентну заробітню плату та пільги, які відповідають ринковим стандартам;
- зробити чіткі можливості для кар'єрного зростання та розвитку;
- забезпечити гнучкий графік роботи та можливість працювати з дому, якщо це можливо;
- створити інклюзивне та різноманітне середовище, де всі працівники відчують себе цінними та поважаними;
- пропонувати можливість працювати над проектами, які мають сенс та впливають на світ (відвідування міжнародних тренінгів та взаємообмін досвідом із закордонними компаніями);
- надавати регулярні відгуки про роботу та визнавайте досягнення працівників;
- інвестувати в навчання та розвиток працівників;
- використовувати сучасні технології для покращення комунікації та співпраці;
- заохочувати баланс між роботою та особистим життям;
- створити культуру визнання та нагородження;
- впроваджувати зворотній зв'язок від працівників та діяти на його основі.

У таблиці 2.6 та 2.7 представленні звіти компанії прибутку за аналізом сегментації наданих послуг «ПриватБанк» за 2022– 2023 роки .

Таблиця 2.6 – прибуток за аналізом сегментації послуг за 2022 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

26 Аналіз за сегментами (продовження)

Далі подано інформацію за сегментами за 12 місяців 2022 року, що представлена як їх аналізувала особа відповідальна за прийняття операційних рішень:

	Роздрібна банківська діяльність	Банківська діяльність з обслуговування бізнес-клієнтів	Активи та зобов'язання, що управляються як окремий портфель	Діяльність на ринках капіталу	Управління капіталом та інші функції централізованого управління	Всього за сегментами
<i>У мільйонах українських гривень</i>						
2022						
Процентні доходи	15 829	3 391	94	14 387	9 985	43 686
Процентні витрати	(3 450)	(149)	-	(4)	(165)	(3 768)
Доходи від інших сегментів/(витрати за іншими сегментами)	5 900	858	(47)	(6 332)	(379)	-
Чистий процентний дохід	18 279	4 100	47	8 051	9 441	39 918
Комісійні доходи	22 514	9 912	3	190	326	32 945
Комісійні витрати	(10 099)	(1 892)	-	(40)	(474)	(12 505)
Чистий комісійний дохід	12 415	8 020	3	150	(148)	20 440
Чистий процентний та комісійний дохід	30 694	12 120	50	8 201	9 293	60 358

Таблиця 2.7 – прибуток за аналізом сегментації послуг за 2023 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК "ПРИВАТБАНК"

26 Аналіз за сегментами (продовження)

Далі подано інформацію за сегментами за 12 місяців 2023 року, що представлена як їх аналізувала особа відповідальна за прийняття операційних рішень:

	Роздрібна банківська діяльність	Банківська діяльність з обслуговування бізнес-клієнтів	Активи та зобов'язання, що управляються як окремий портфель	Діяльність на ринках капіталу	Управління капіталом та інші функції централізованого управління	Всього за сегментами
<i>У мільйонах українських гривень</i>						
2023						
Процентні доходи	20 436	5 535	71	13 257	26 939	66 238
Процентні витрати	(6 442)	(165)	(1)	(9)	1	(6 616)
Доходи від інших сегментів/(витрати за іншими сегментами)	22 062	7 282	(288)	(9 107)	(19 949)	-
Чистий процентний дохід	36 056	12 652	(218)	4 141	6 991	59 622
Комісійні доходи	27 467	13 388	6	237	491	41 589
Комісійні витрати	(13 411)	(3 171)	-	(529)	(39)	(17 150)
Чистий комісійний дохід	14 056	10 217	6	(292)	452	24 439
Чистий процентний та комісійний дохід	50 112	22 869	(212)	3 849	7 443	84 061

Найкращий спосіб стимулювати своїх працівників - це спілкуватися з ними, щоб зрозуміти їхні індивідуальні потреби та очікування.

Зібравши відгуки від працівників, можемо створити програму стимулювання, яка буде відповідати потребам робочого колективу та допоможе залучити та утримати кращих працівників.

Згідно таблицям 2.6 та 2.7 звіт про дохід, по статтях процентні доходи, що можна інвестувати їх в стимулювання:

1. Аутсорсинг – запрошення на посаду корпоративного психолога, терміном на 1 рік (1 місяць 30 000 грн).
2. Запровадити Тренінги для відділень;
3. Виділити кошти на індивідуальні відвідування консультацій з їхніми запитами.

Моніторинг інтернет- простору показав:

Послуги корпоративного психолога - 12 000 грн

На рік, відвідувати 1 раз на 2 місяці, буде коштувати 72 000 грн

Якщо компанія виділяє кошти, то згідно з опитуванням дирекції, керівників фінансового відділу, на 1 працівник відвідує психолога 2 рази на місяць, по 1 годині по 1000 грн.

Таблиця 2.8 – Рекомендації щодо удосконалення психологічних методів стимулювання.

Перелік рекомендацій	Розрахункова частина
1) На посаду в компанію корпоративного психолога	1 місяць 30 тисяч грн, в рік = 360 тисяч грн.
2) Програми- тренінги Замовлення психолога 12 тисяч грн	На рік, відвідувати 1 раз на 2 місяці, буде коштувати 72 000 грн.
3) Виділення коштів на індивідуальне відвідування	Відвідування консультацій 1 раз на місяць за ціною 1000 грн консультація, на рік. склало 96 тисяч грн.
Примітка В середньому на 1 відділення Приватбанку припадає 8 працівників. 2000 *12 *8 чоловік - в рік на 1 відділення припадає 192 тисячі грн.	

Згідно з запитам кожного відділення може вирішити самостійно що для них вигідно.

Повернувшись до організаційної структури ПриватБанку бачимо що обов'язки з навчанням, та надання консультацій можемо покласти на айчар-відділення і фінансовий .

Оскільки в них добре розвинуто систему коригування навчання то особливих витрат і структурних змін не потребує.

Відділення з навчання персоналу займається організаційними питаннями, узгоджуючи це з фінансовим відділом.

Важаю, що запропоновані рекомендації будуть мати позитивний ефект:

Таблиця 2.9 – Рекомендації щодо покращення методів стимулювання праці.

№	Метод стимулювання персоналу	Результат впровадження методу
1.	Покращення психоемоційного стану та самопочуття працівників:	– Зменшення рівня стресу та тривожності. – Підвищення рівня емоційної стійкості. – Покращення настрою та мотивації. – Зниження рівня вигорання.
2.	Підвищення продуктивності та ефективності роботи:	– Збільшення концентрації уваги та працездатності. – Покращення прийняття рішень та вирішення проблем. – Підвищення креативності та інноваційності. – Зниження рівня помилок та браку.
3.	Покращення командного духу та співпраці:	– Збільшення довіри та взаємоповаги між працівниками. – Покращення комунікації та співпраці. – Підвищення рівня згуртованості та лояльності до компанії.
4.	Зниження рівня плинності кадрів:	– Збільшення задоволеності роботою. – Підвищення мотивації до роботи та розвитку. – Зниження ризику звільнення та пошуку нової роботи.
5.	Покращення іміджу та репутації компанії:	– Демонстрація турботи про своїх працівників. – Підвищення привабливості компанії як роботодавця. – Збільшення шансів на залучення та утримання талановитих фахівців.

Продовження таблиці 2.9

6.	Зниження витрат на лікування та соціальні виплати:	– Зниження рівня захворюваності та травматизму. – Зменшення кількості лікарняних листів. – Зниження ризику розвитку хронічних захворювань.
7.	Покращення загальної атмосфери в компанії:	– Збільшення позитивного настрою та оптимізму. – Покращення взаємодії між працівниками та керівництвом. – Підвищення рівня задоволеності роботою та життям.

Вдосконалення методів управління стимулюванням персоналу – це довга та важлива частина роботи для будь-якої компанії, адже воно напряду впливає на мотивацію, продуктивність та лояльність працівників, а значить, і на загальний успіх бізнесу.

На основі отриманих даних про опитування працівників, рекомендовано удосконалити матеріальні та нематеріальні методи стимулювання працівників.

Нематеріальні методи:

- публічне схвалення працівників за їх роботу;
- запровадити гнучний графік роботи;
- організувати корпоративні заходи.

Матеріальні методи:

- запровадити конкурентну заробітну плату та соціальний пакет;
- знижки та пільги на послуги в компанії;
- впровадити систему преміювань, за виконані додаткові завдання на робочому місці, за відмінну роботу, перевиконання плану.

Також згідно фінансових результатів компанії ПриватБанк, бачимо значне підвищення прибутку щодо комісійних доходів, частину з яких можна інвестувати

у матеріальні методи.

Розглянемо матеріальні методи стимулювання персоналу, а саме збільшення заробітної плати на 20 %, та збільшити пермії на 15 %. В таблиці 2.9.1 наведено розрахунки, щодо збільшення суми виплат працівникам заробітних плат та пермій. Для прикладу впровадження методів для здійснення розрахунків взято два відділення ПриватБанку.

Таблиця 2.9.1– Розрахунки, щодо збільшення матеріальних методів стимулювання.

Відділення №1	К-ть працівників	Заробітна плата	Розрахунки	Сума виплат на рік
1	8	Збільшити на 20%	ЗП до підняття 1 працівника 8 538 грн Після: 10 245,6 грн 20% від 8538 становить 1 707,6 грн	$10245,6 * 12 * 8 = 983\,577$ грн
2	10			$10245,6 * 12 * 10 = 1\,229\,472$ грн
Відділення №2	К-ть працівників	Премія	Розрахунки	Сума виплат на рік
1	4	Збільшити на 15%	$8538 / 251 * 22 = 310,1$ дійсна ставка пермій.	$898 * 12 * 4 = 43\,104$ грн
2	6		При впровадженні: $10245,6 / 251 * 22 = \mathbf{898}$ грн	$898 * 12 * 6 = 64\,656$ грн

При впровадженні нової системи стимулювання шляхом підвищення заробітної плати та премій, буде мати позитивний ефект для підвищення стимулювання працівників ПриватБанку.

Для ПриватБанку, який прагне зберегти лідерські позиції на ринку, це завдання має особливе значення.

Аналіз наявної системи стимулювання, проведений раніше, показав, що вона має ряд сильних сторін, але й певні недоліки.

На основі цього аналізу можна сформулювати наступні рекомендації щодо вдосконалення системи:

1. Збільшити контроль над розробкою та впровадженням системи

стимулювання:

- створити робочу групу з представників різних підрозділів банку, яка буде відповідати за розробку та впровадження системи стимулювання;
- залучити до цієї роботи зовнішніх консультантів з досвідом в цій сфері;
- провести ретельний аналіз потреб та очікувань працівників на різних рівнях і посадах;
- використовувати сучасні методи та інструменти для розробки та оцінки ефективності системи стимулювання;

2. Удосконалити методи стимулювання:

- зробити систему стимулювання більш прозорою та зрозумілою для всіх працівників;
- забезпечити чіткий зв'язок між результатами роботи працівника та його винагородою;
- використовувати більш гнучкі та індивідуалізовані методи стимулювання;
- заохочувати командну роботу та співпрацю;
- більше уваги приділяти нематеріальним методам стимулювання, таким як визнання та схвалення, можливості для розвитку та самореалізації;

3. Постійно оцінювати та вдосконалювати систему стимулювання:

- регулярно проводити моніторинг та оцінку ефективності системи стимулювання;
- вивчати думки та пропозиції працівників щодо системи стимулювання;
- вносити необхідні зміни до системи стимулювання на основі отриманих даних;
- використовувати сучасні технології для збору та аналізу даних про ефективність системи стимулювання;
- впровадження цих рекомендацій допоможе ПриватБанку створити більш ефективну та справедливую систему стимулювання персоналу, яка буде мотивувати працівників до досягнення кращих результатів та сприятиме загальному успіху

компанії.

Важливо зазначити, що вдосконалення системи стимулювання персоналу - це безперервний процес, який потребує постійних зусиль та інвестицій. Банку рекомендується регулярно проводити аналіз системи стимулювання, вносити до неї необхідні зміни та адаптувати її до нових умов та потреб.

ВИСНОВКИ

Управління мотивацією персоналу – це важливий аспект роботи будь-якої компанії. Використання різних методів стимулювання праці, заснованих на розумінні потреб та очікувань працівників, може допомогти компанії досягти своїх цілей та підвищити продуктивність.

Системи стимулювання працівників – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення мотивації та залученості персоналу, що призводить до кращої роботи, вищої продуктивності та досягнення цілей компанії.

Було розглянуто елементи системи стимулювання праці, хто має розробляти їх, чим вони коригуються, та які вагомні фактори розглядаються щоб розробити більш ефективну систему стимулювання працівників. Дослідження методів стимулювання праці показало, що існує багато різних підходів до мотивації працівників. Найефективніші методи стимулювання залежать від конкретної компанії, її цілей, завдань та специфіки роботи. Однак, можна виділити ряд елементів стимулювання, які мають важливий вплив на мотивацію працівників, якщо правильно їх використати з правильними методами управління.

Важливо зазначити, що не існує універсальної системи стимулювання праці, яка б підходила всім компаніям. Система стимулювання працівників має відповідати специфіці компанії, її цілям та завданням. Розробка та впровадження системи стимулювання працівників потребує ретельного вивчення та аналізу.

Система стимулювання працівників - це комплекс заходів, спрямованих на мотивацію працівників до виконання своїх обов'язків та досягнення поставлених цілей. Її розробка потребує ретельного вивчення потреб та очікувань працівників, а також факторів, які впливають на їхню мотивацію.

В ході аналізу системи стимулювання працівників в ПриватБанку було досліджено широкий спектр методів стимулювання, індивідуальний підхід, постійна оцінка та вдосконалення. конкурентна оплата праці, Соціальний пакет,

можливості для розвитку, позитивна робоча атмосфера.

Аналіз показав, що система стимулювання працівників в ПриватБанку має ряд сильних сторін. Вона є комплексною, гнучкою та постійно оновлюється. Однак, система має й деякі слабкі сторони. Деякі працівники вважають, що система не є повністю прозорою, їм не вистачає залучення до прийняття рішень, а також можливості впливати на свою роботу. Загалом, система стимулювання працівників в ПриватБанку є ефективною. Вона дозволяє банку мотивувати своїх працівників, досягати поставлених цілей та залишатися лідером на ринку.

Однак, система потребує постійного вдосконалення. У таблиці 2.8 представленні методи удосконалення процесу стимулювання працівників.

Таблиця 2.8 – удосконалення психологічних методів процесу стимулювання працівників.

Перелік рекомендацій	Розрахункова частина
1) На посаду в компанію корпоративного психолога	1 місяць 30 тисяч грн, в рік = 360 тисяч грн.
3) Програми- тренінги Замовлення психолога 12 тисяч грн	На рік, відвідувати 1 раз на 2 місяці, буде коштувати 72 000 грн.
3) Виділення коштів на індивідуальне відвідування	Відвідування консультацій 1 раз на місяць за ціною 1000 грн консультація, на рік. склало 96 тисяч грн.
Примітка В середньому на 1 відділення Приватбанку припадає 8 працівників. 2000 *12 *8 чоловік - в рік на 1 віділення припадає 192 тисячі грн.	

Банку рекомендується зробити систему більш прозорою, залучити працівників до прийняття рішень, а також дати їм більше можливостей для впливу на свою роботу.

Важливо зазначити, що система стимулювання працівників має постійно адаптуватися до нових умов та потреб. Тому банку рекомендується проводити регулярний аналіз системи та вносити до неї необхідні зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. 1776.
2. Амстронг М. Управління людськими ресурсам.
3. Мілль Д.С. Принципи політичної економії 1848. URL: The motivation to work Frederick Herzberg.
4. Герцберг Ф. Мотивація та винагорода.
5. Герцберг Ф.. Теорія мотивації Менеджмент Підручники для студентів онлайн. URL: stud.com.ua.
6. Литвинюк А.А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. Класичні теорії мотивації. 2014.
7. Maslow A. H. Motivation and personality. New York: Harper and Row 1954.
8. Maslow A. H. Motivation and personality. Delhi, India: Pearson Education.
9. Стимулювання праці, теорія людської мотивації.
URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> .
10. Маркетингова стратегія.
URL: <https://courses.lumenlearning.com/waymakerintromarketingxmasterfall2016>.
11. Менеджмент. Види стимулювання праці.
URL: stud.com.ua/26200/menedzhment/vidi_stimulyuvannya_pratsi_osnovniy.
12. Клюка А.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. 2022.. URL: researchgate.net/
13. Система управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75 83.
14. Маслов В.М. Управління персоналом. URL: stud.com.ua.
15. Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. /за заг. ред. М.М. Шкільняка. Менеджмент

персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

16. Paul. Oyer Scott Schaefer, personnel economics: hiring and incentives . 2010. 73.

17. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навч. посіб. 2-ге вид. переробл. і допов. К.: ЦУЛ, 2004. 400 с.

18. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К.: Алерта, 2006. 404 с.

19. Стимулювання персоналу: Сучасне розуміння та основні положення. URL: [13.pdf easterneurope-ebm.in.ua](https://13.pdf.easterneurope-ebm.in.ua).

20. Мантур-Чубата О.С., Рудь В.Ю. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2017, Випуск 6 11, С.150 ,154.

21. HURMA, Теорія поколінь від X до Z І чому це важливо |.

22. Бойченко О. Непередбачувані. Вплив поколінь Y та Z на ринок праці: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/nedovira> та

[riznomanitnist yak pracyuvati z milenialami-doslidzhennya deloitte 50057344](https://riznomanitnist.yak.pracyuvati.z.milenialami-doslidzhennya.deloitte/50057344).

23. Hurma. All Rights Reserved. Designed with by IT Svit in Ukraine, 2024.

24. Я журналіст (ogo.ua), Теорія поколінь: X, Y, Z та інші | .

25. Шамрай О.В.. Мотивація та стимулювання праці: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2016. 240 с. URL: https://kneu.edu.ua/ua/p/motiv_menedgment/.

26. Соколова С.В. М.: Фінанси підприємств: навчальний посібник / За ред. Юрайт, 2018. 640 с.

27. Астапова Г.В. Вдосконалені механізми економічного і матеріального стимулювання працівників корпоративних підприємств авіаційного транспорту : монографія / Донецьк : 2012. 192 с.

28. Методи стимулювання працівників. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23702/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno ekonomichnykh%20system_8.10.2020 70.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/23702/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno%20ekonomichnykh%20system_8.10.2020%2070.pdf).

29. Ефективні методи та способи стимулювання персоналу LivingFo.
URL: <https://livingfo.com/efektyvni-metody-ta-sposoby-stymuliuvannia-personalu/>.
30. Лісогор Л.С., Е.М.Лібанова. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації: монографія відпов. ред. К.: Інст демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. 168 с.
31. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін. Економіка і організація інноваційної діяльності: підручник. К.: ВД Професіонал, 2004. 960с.
32. Вплив теорії Х та Y на стиль управління та мотивацію працівників.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281300548X>.
33. Індивідуальний підхід до мотивації: теорія та практика.
URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978180262647620231007/full/html>.
34. Сучасні теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32225119.pdf>.
35. Теорія поколінь: Х, Y, Z та інші | Я журналіст ого.ua.
36. Стимулювання працівників у компанії ПриватБанк, Електронне джерело.
URL: <https://privatbank.ua/>.
37. Покази діяльності ПриватБанку Електронне джерело.
URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sectorfinancial>.
38. Негативні ситуації щодо роботи в компанії ПриватБанку.
URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/>.
39. Удосконалення системи управління персоналом ат кб ПриватБанк.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/70.pdf.
40. Оцінка системи мотивації персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» : Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві.
41. Приватбанк, Відгуки співробітників компанії. URL: neorabote.net.

42. Відгуки працівників Приватбанку. URL: <https://www.bing.com/ck/>
43. Система мотивації персоналу: розробка і вдосконалення. Як правильно стимулювати співробітників. URL: lavkaradosti.com.ua.
44. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998, 224с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf>.
45. Стратегія розвитку ПриватБанку до 2024.
URL: Strategy+summary_2024_ukr.pdf

Додаток «А»

Комунікація

- 8. Я знаю, що відбувається в моєму відділі. (погоджуватись не погоджуватись)
- 9. Важлива інформація надається вчасно. (погоджуватись не погоджуватись)

Робоче середовище

- 10. Я відчуваю, що моя робота впливає. (погоджуватись не погоджуватись)
- 11. Фізичні умови праці дозволяють якісно виконувати свою роботу. (погоджуватись не погоджуватись)

Переваги

- 12. Пакет пільг відповідає моїм потребам. (погоджуватись не погоджуватись)
- 13. Які додаткові переваги для вас найважливіші?

Відкритий

- 14. Що вам найбільше подобається в роботі тут?
- 15. Що можна покращити?

Комунікація

- 8. Я знаю, що відбувається в моєму відділі. (погоджуватись не погоджуватись)
- 9. Важлива інформація надається вчасно. (погоджуватись не погоджуватись)

Робоче середовище

- 10. Я відчуваю, що моя робота впливає. (погоджуватись не погоджуватись)
- 11. Фізичні умови праці дозволяють якісно виконувати свою роботу. (погоджуватись не погоджуватись)

Переваги

- 12. Пакет пільг відповідає моїм потребам. (погоджуватись не погоджуватись)
- 13. Які додаткові переваги для вас найважливіші?

Відкритий

- 14. Що вам найбільше подобається в роботі тут?
- 15. Що можна покращити?



Ім'я користувача:
Менеджменту Банщикова Петро
Дата перевірки:
21.05.2024 09:11:47 EEST
Дата звіту:
21.05.2024 09:18:12 EEST

ID перевірки:
1016267595
Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library
ID користувача:
100005718

Назва документа: РБР_Коваль Софія_EO-401.docx
Кількість сторінок: 46 Кількість слів: 8899 Кількість символів: 69094 Розмір файлу: 184.18 KB ID файлу: 1016058197

21.3%
Схожість

Найбільша схожість: 9.89% з Інтернет-джерелом (<https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazh...>)



0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнено
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилася з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Коваль Софія Олександрівна

Назва роботи: Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Науковий керівник: Баніт Ольга Василівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 21,3%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Коваль Софії Олександрівни на тему «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до захисту.

24.05.2024



О. В. Баніт