

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

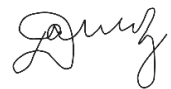
**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Городницької Дарії Андріївни**



Науковий керівник: к.е.н., доц. **Колос І.В.**



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

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



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	 6
1.1 Сутність і значення винагородження персоналу	6
1.2 Підходи до винагородження персоналу сучасної бізнес-організації.....	12
 РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ Й НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	 24
2.1 Господарська діяльність і результати функціонування АТ КБ «Приватбанк»	24
2.2 Аналіз управління системою винагородження в АТ КБ «ПриватБанк» та її удосконалення	41
 ВИСНОВКИ	 47
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	 49

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок праці глобалізується, що зумовлює конкуренцію серед підприємств за висококваліфікованих працівників, тому ефективна система винагородження стає одним з ключових факторів, що впливає на привабливість роботодавця та дає можливість утримувати талановитих кадрів. Через велику пропозицію для працівників важливе не тільки грошове винагородження, а й гідне ставлення, визнання, можливості розвитку та гнучкий графік, тому система винагородження має пропонувати комплексний пакет мотиваційних факторів, які будуть задовольняти різні категорії працівників. Ефективно побудована система винагородження впливає на результативність та лояльність співробітників, що в свою чергу, впливає на результативність бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності. Система винагородження має залишатись гнучкою до зовнішніх обставин, змінюватись залежно від оновлень законодавства; економічних факторів, таких як інфляція, рівень заробітної плати. Завдяки розвитку технологій з'являються нові інструменти та методи управління системою винагородження, що дозволяють точніше оцінювати результати праці, диференціювати винагороду та автоматизувати деякі процеси, що дозволяє збільшити прозорість та ефективність системи винагородження.

Мета даного дослідження полягає у розкритті теоретичних положень й обґрунтуванні заходів, спрямованих на покращення системи винагородження персоналу бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети, було визначено наступні завдання:

1. Розкрити сутність і значення винагородження персоналу.
2. Систематизувати існуючі підходи до винагородженням персоналу сучасної бізнес-організації.
3. Встановити й охарактеризувати елементи системи винагородження персоналу.

4. Охарактеризувати господарську діяльність і результати функціонування АТ КБ «Приватбанк»: динаміка основних показників діяльності за 2022 -2024 роки.

5. Провести діагностику системи винагородження персоналу в АТ КБ «Приватбанк» за 2022-2024 роки.

6. Обґрунтувати напрями і розробити заходи з удосконалення управління системою винагородження персоналу АТ КБ «Приватбанк».

Об'єкт дослідження: Процес управління системою винагородження персоналу бізнес-організації з орієнтацією на покращення результативності.

Предмет дослідження: Теоретичні положення і прикладні аспекти управління системою винагородження персоналу бізнес-організації.

В ході виконання КБР для отримання конкретних результатів було використано теоретичні **методи дослідження:** вивчення та узагальнення наукових джерел, книг, статей з теми дослідження; упорядкування та класифікація інформації, отриманої з різних джерел; порівняння різних теорій, концепцій, підходів до досліджуваної теми; висновки загальних закономірностей та тенденцій на основі вивчених даних. Також, емпіричні методи: проходження практики на АТ КБ «Приватбанк»; вивчення та аналізування отриманих знань та навичок.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані і обґрунтовані пропозиції щодо покращення управління системою винагородження персоналу АТ КБ «ПриватБанк», що сприятиме здоровому клімату в бізнес-організації, дозволить збільшити ефективність роботи працівників та організації в цілому та сприятиме залученню талановитих і цінних кадрів. Результати дослідження спрямовані на покращення системи винагородження персоналу бізнес-організації.

Інформаційною базою для дослідження стали положення та концепції робіт з економіки, теорії управління, праці зарубіжних та українських авторів з питань управління системою винагородження персоналу, статистичні дані, що мають безпосередній зв'язок із розглянутою проблемою. Для виконання аналітичної

частини роботи було використано дані, матеріали і документація АТ КБ «Приватбанк», Інтернет-ресурси на обрану тему.

Структура роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 52 сторінки, 5 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 33 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність і значення винагородження персоналу

Мотивація співробітників має значний вплив на ефективну роботу і є важливою сферою управління людськими ресурсами в компаніях. Тільки мотивовані працівники виявляють активність та ініціативу для досягнення поставлених перед собою цілей і використовують свій творчий потенціал у роботі. Для мотивування працівників до ефективної праці, роботодавці повинні мати чітке уявлення про механізми людської поведінки та формування мотивації до продуктивної праці, формувати на цій основі системи винагородження та впроваджувати їх.

Досягнення основних цілей бізнес-організації залежить від механізму мотивації співробітників – гармонії і взаємного задоволення потреб, інтересів працівника і компанії.

Формування винагородження персоналу будь-якої бізнес-організації є однією зі складових процесу управління персоналом. Воно відіграє особливу роль в оперативному та стратегічному управлінні людськими ресурсами, є важливим інструментом для пошуку, стабілізації та мотивації працівників. У стратегічній сфері винагородження використовується як засіб для зосередження талантів на стратегії організації, формування культури та розвитку людського капіталу.

Важливим є значення винагородження в сучасних реаліях [3, с.36-42]:

1. Винагорода стимулює працівників до більш продуктивної роботи, кращої якості результатів та ініціативності;
2. Дозволяє утримувати цінних та кваліфікованих працівників, запобігаючи їхньому переходу до конкурентів;

3. Робить місце роботи привабливішим для талановитих та перспективних фахівців;

4. Забезпечує справедливе ставлення до працівників, враховуючи їхні компетенції, досвід та результати праці;

5. Формує позитивний імідж організації як привабливого роботодавця.

Згідно З. Нур, Н. Наяз та В. Соланкі та ін. «система винагороди працівників включає узгоджені стратегії організації, процедури та систему визнання працівника з точки зору його участі, навичок і потенціалу та їх ринкової вартості» [2, с.8]. Автори зазначають, що системи винагородження відіграють ключову роль у забезпеченні залученості співробітників і забезпеченні раціональних факторів мотивації для кожної людини. Співробітники мають різні потреби та цілі, які їх мотивують, і, отже, різні чинники впливу на їх продуктивність, поведінку та залученість у роботі. Тому вкрай важливо створити систему винагородження, що відповідає потребам кожного працівника. Структура винагороди в кожній компанії унікальна і в найбільшій мірі враховує власні характеристики компанії, зовнішнє та внутрішнє середовище.

Виходячи з того, що винагорода - це все, що співробітники вважають важливим і цінним, вона повинна відповідати найважливішим потребам і цілям працівників. Крім того, визначені потреби та цілі не обов'язково повинні бути повністю задоволені. Тому при створенні системи винагородження співробітників важливо використовувати нереалізовані на даний момент резерви мотиваційного впливу, можливості, які можуть мати співробітники для впливу на своїх співробітників, рекомендуємо врахувати, що це може підвищити ефективність роботи співробітників [3, с.36-42].

За дослідженнями авторів В. Ляхової, Ю. Сотнікової та ін. було виявлено основні і додаткові резерви [3, с.36-42]:

1. Для керівників основними резервами є підвищення кваліфікації, отримання нових знань і навичок, заробітна плата, визнання і схвалення результатів роботи, прозора оцінка праці; додатковими резервами є можливість творчого і особистого зростання, організаційне структурування роботи.

2. Для спеціалістів основні резерви – заробітна плата, визнання і схвалення результатів роботи, високий рівень відповідальності, можливість творчого і особистого зростання, рівень контролю за роботою, прозора оцінка праці, додаткові – організаційне структурування роботи; стиль керівництва; характер відносин з колегами; характер відносин з керівництвом.

3. Для службовців основні резерви включають базову заробітну плату, бонуси за досягнення поставлених цілей, допомогу у випадку хвороби та інші основні вигоди, передбачені контрактом або угодою про працю. Додаткові резерви для службовців можуть включати такі елементи, як додаткові бонуси за високу продуктивність, акції або опції на акції компанії, страхові виплати та інші додаткові пільги.

4. Для робітників основні резерви можуть включати базову зарплату, надбавки за роботу в небезпечних умовах, відпустки та інші стандартні складові винагородження. Додаткові резерви для робітників можуть включати премії за перевиконання виробничих норм, компенсацію за роботу в нічний час або святкові дні, додаткові виплати за певні досягнення та інші додаткові бонуси.

Кожен із цих показників відображає певний аспект взаємодії співробітників і компанії: економічний, соціально-психологічний, організаційно-адміністративний та освітньо-професійний. Перевага такого підходу до винагородження полягає в тому, що комбінована дія різних типів винагород має синергетичний ефект їх використання та дозволяє гнучко задовольняти індивідуальні потреби.

Також, існують певні вимоги до системи винагородження, які є певною гарантією ефективності її справедливості [1]:

1. Справедливість: розмір винагороди має відповідати складності роботи, кваліфікації працівника та його внеску у загальну справу.

2. Прозорість: працівники повинні чітко розуміти принципи нарахування винагороди та критерії оцінки їхньої роботи.

3. Конкурентність: рівень винагороди має бути конкурентоспроможним на ринку праці.

4. Гнучкість: система винагородження має бути гнучкою та адаптуватися до мінливих умов ринку та потреб організації.

5. Мотивація: винагорода має стимулювати працівників до досягнення кращих результатів.

Вимоги до системи винагородження – це фундамент, на якому будується ефективна та справедлива мотивація персоналу. Завдяки їх дотриманню у бізнес-організацій з'являються переваги: працівники відчують, що їхню роботу цінують належним чином або гідно; зменшується рівень невдоволення та плинність кадрів; працівники чітко розуміють принципи нарахування винагороди та критерії оцінки їхньої роботи; покращується рівень довіри до керівництва; зменшується ризик конфліктів та суперечок; система винагородження адаптується до мінливих умов ринку та потреб організації; зберігається мотивація персоналу в різних економічних ситуаціях; покращується ефективність використання коштів в бізнес-організації.

Вимоги до системи винагородження необхідні для створення команди професіоналів, зацікавлених у розвитку та успіху компанії.

Створення дієвої системи має ґрунтуватися на таких принципах [1]:

1. Принцип диференціації. Полягає в тому, що розмір винагороди має диференціюватися залежно від складності роботи, кваліфікації працівника, його досвіду та результатів праці.

2. Принцип єднання інтересів. Система винагородження має задовольняти та поєднувати інтереси як організації, так і окремих працівників.

3. Принцип об'єктивності. Оцінка результатів праці та нарахування винагороди мають ґрунтуватися на об'єктивних критеріях та попередньо визначених метриках.

4. Принцип стимулювання. Система винагородження має стимулювати працівників до підвищення продуктивності праці та покращення якості роботи.

5. Принцип прозорості. Працівники повинні бути чітко ознайомлені з принципами побудови та оновленнями системи винагородження.

Тож, врахування цих принципів допомагає побудувати ефективну та справедливую систему винагородження, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів. З цього виходять функції винагородження, які допомагають підприємцям залучати талановитих працівників та оптимізувати роботу організації.

Розглянемо детально чотири ключові функції винагородження [3, с.36-42]:

1. Дохідна функція: для більшості людей винагорода є основним або єдиним джерелом доходу, для отримання необхідної цінності щодо задоволення різноманітних потреб. У зв'язку з цим, винагородження є об'єктом охорони і правового захисту зі сторони держави [3, с.36-42]. Державне регулювання винагородження має важливе значення, оскільки воно забезпечує справедливість і соціальну рівність у винагороді працівників, а також забезпечує їхню фінансову стабільність. Основні нормативно-правові акти, які регулюють винагородження праці, включають:

- Кодекс законів про працю України – встановлює загальні принципи винагородження працівників, правила встановлення заробітної плати, режими робочого часу та інші аспекти праці [4].
- Закон України "Про оплату праці" – регулює питання оплати праці, встановлює порядок і умови виплати заробітної плати, а також встановлює механізми розрахунку та індексації заробітної плати.
- Закон України "Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування" – визначає права та обов'язки стосовно пенсійного забезпечення, включаючи виплати пенсій та страхові внески.
- Нормативні акти, що регулюють мінімальну заробітну плату – встановлюють мінімальний розмір заробітної плати, який не може бути меншим за встановлену державою норму.

Ці нормативно-правові акти забезпечують встановлення мінімальних стандартів винагородження, захищають права працівників і забезпечують стабільність та справедливість у сфері оплати праці.

2. Витратна функція: винагородження працівника становить значні витрати для організації та впливає на її конкурентоспроможність на ринку. Саме тому у роботодавців з'являється бажання мінімізувати витрати на оплату праці. Хоча існує певна невідповідність між дохідною і витратною функціями, її можна вирішити шляхом встановлення пропорційного співвідношення між збільшенням винагороди та ефективністю праці [3, с.36-42].

3. Мотиваційна функція: винагородження є інструментом формування ставлення працівника до організації, її цілей і відповідної спрямованості зусиль. Ефективність винагородження, як мотиватора залучення людей до роботи організації, залежить від рівня організації, структури, узгодження з результатами роботи та ринкової привабливості організації [3, с.36-42].

4. Соціальна функція: системи винагородження мають значний вплив на відносини в соціальній системі організації. Вона в першу чергу визначає відносини між керівником і командою, яку він очолює, а також відносини між вищим керівництвом організації і представниками працівників [3, с.36-42].

Знання функцій винагородження та їх раціональне застосування та вчасне коригування є ефективним інструментом управління. Добре використовуючи їх, власники бізнесу та керівники організацій можуть залучати талановитих співробітників до роботи, створювати стабільну основу зайнятості, усувати несумлінних працівників, створювати правильну атмосферу в міжособистісних стосунках і покращувати якість окремих осіб і груп працівників. Це допомагає підвищенню ефективності роботи та оптимізації заробітної плати.

1.2 Підходи до винагородження персоналу сучасної бізнес-організації

Оцінка винагороди та її відносна значимість будуть різними, оскільки ціннісні орієнтації людей відмінні.

Існує два основних види винагородження персоналу: внутрішній і зовнішній (див. рис.1.2)

Внутрішні винагороди працівника представляють собою психологічний стан працівника, який зазвичай визначається задоволеністю роботою, задоволенням від творчої праці, визнанням цінності своєї діяльності та впевненістю у виконанні своєї роботи [5].

Зовнішні винагороди включають все, що компанія може запропонувати як стимул до праці в межах системи мотивації та має цінність для конкретного працівника. Ця винагорода призначена для компенсації трудових витрат працівника в процесі виробництва і називається компенсаційним пакетом [5].

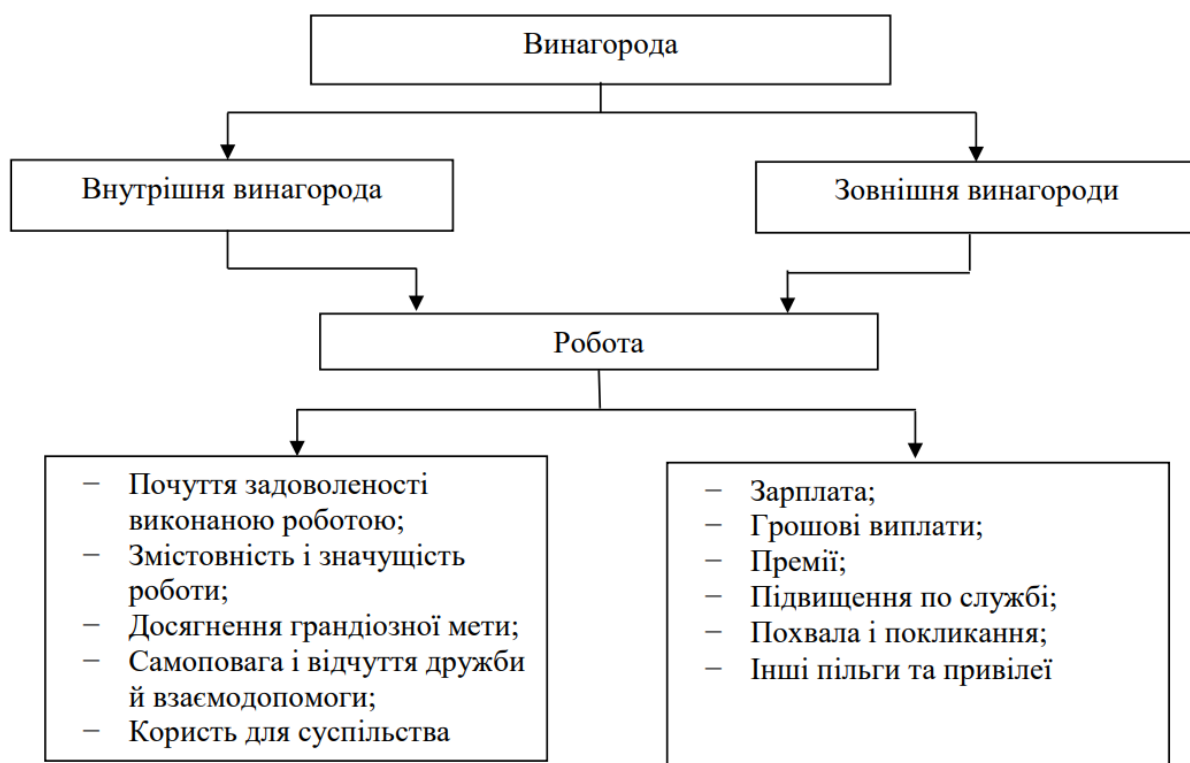


Рисунок 1.2 – Класифікація видів винагород [5]

Система винагород для працівників, що ґрунтується на загальній стратегії розвитку організації та кадрової політики, зокрема політики винагород та концепцій витрат на приріст прибутку, є ключовим елементом системи управління персоналом. [5]

Процес визначення матеріальної винагороди працівника повинен з однієї сторони враховувати його діяльність, а з іншої — стимулювати досягнення

бажаного рівня працездатності для досягнення цілей організації або підприємства, де він працює [6, с.102-109].

Науковець Л. Хоменко вважає, що матеріальний фактор має ключове значення для стимулювання працівників [6, с.102-109]. Це пояснюється тим, що грошова винагорода впливає не лише на задоволення основних людських потреб, але й на можливість задоволення потреб більш високого рівня. Гроші також виступають певним символом, оскільки можуть забезпечити людині владу та слугувати мірою успіху [6, с.102-109].

Матеріальна винагорода відіграє фундаментальну роль у мотивації, але без інших факторів неможливо досягти всіх цілей. Її потрібно поєднувати з соціально-психологічними та організаційно-управлінськими факторами. Це влада, привілеї, цікава робота, просування по службі, комфортні умови праці тощо.

Зрештою, використання керівництвом компанії лише матеріальної винагороди може призвести до ефекту заміщення при переході на вищий рівень доходу: бажання працювати більше зникає, коли працівник досягає бажаного доходу.

Сучасні компанії пропонують компенсаційні пакети як комплекс зовнішніх винагород за результати роботи співробітників всередині організації. Компенсаційні пакети зазвичай включають багато пільг, які захищають і збагачують спосіб та якість життя співробітників та їхніх сімей, тому створення компенсаційних пакетів є однією з найважливіших стратегічних цілей керівництва компанії.

Тип і розмір винагороди, яку працівники отримують від компаній і організацій за свою роботу, безпосередньо впливає на здатність організації залучати, утримувати та мотивувати таланти, які їй потрібні.

Одним із важливих питань є розумне поєднання матеріальних і моральних стимулів в одній системі. Крім заробітної плати до матеріальних стимулів відносяться так звані додаткові блага: оплачувана відпустка, лікарняний, соціальне страхування, час відпочинку, час для особистих потреб.

Усі додаткові бонуси, запропоновані компаніям, можна розділити на дві групи: надбавка до заробітної плати за вислугу років; надбавка до заробітної плати за певні результати роботи [7].

Надбавки та виплати, доплати всіх видів умовно можна поділити на дві групи [7]: стимулюючі та компенсаційні.

Стимулюючі виплати визначаються підприємствами самостійно та здійснюються в межах наявних коштів. Розміри та умови оплати праці визначаються колективними договорами або угодами [7]. Таким чином, основна мета компенсації полягає в забезпеченні реалізації стратегічних цілей організації через залучення, утримання та просування талантів.

Компенсаційні виплати — відшкодування затрат, здійснених працівниками при виконанні трудових обов'язків або при переїзді на роботу в іншу місцевість. Умови та порядок відшкодування компенсаційних виплат, їх види встановлені КЗпП України (гл. VIII) та іншими законодавчими актами. [15]

1. Добові та витрати на переїзд: якщо ви переїжджаєте на роботу в інше місто, роботодавець має компенсувати вам витрати на переїзд та проживання протягом перших днів.

2. Витрати на перевезення майна: якщо ви перевозите особисті речі на нове місце роботи, роботодавець має компенсувати вам цю витрату.

3. Компенсаційні надбавки: деякі працівники отримують додаткові виплати за роботу в шкідливих або небезпечних умовах, у відрядженнях, або за використання власних інструментів чи автомобіля.

4. Виплати за невикористану відпустку: якщо ви звільняєтесь з роботи, вам мають виплатити компенсацію за всі невикористані дні відпустки.

Винагородження персоналу є найважливішим фактором, що впливає на мотивацію співробітників якісно виконувати свою роботу, але це також суттєвий фактор витрат. [15]

Тому провідні світові компанії формують систему винагородження так, щоб:

1. Утримувати витрати на персонал у межах допустимих економічних показників.

2. Сприяти мотивації співробітників.

3. Це був інструмент для контролю поведінки співробітників для досягнення цілей компанії. [8, с.29-31]

Неефективні системи винагородження призводять до незадоволеності працівників, що незмінно призводить до зниження продуктивності праці. Проте, ефективна система стимулює продуктивність персоналу, підвищує ефективність людських ресурсів і забезпечує досягнення всіх цілей системи.

Перегляд винагороди кожного працівника є результатом оцінки працівника організацією та відображає, наскільки вдало працівник справляється зі своїми обов'язками. Система оцінювання може відрізнятися, але мета однакова – справедливе диференціювання між працівниками, що працюють посередньо, задовільно, добре (може бути більше рівнів) і винагороджувати їх відповідно.

У більшості сучасних організацій такі оцінки мають форму щорічних атестацій або співбесід, які проводить безпосередній керівник працівника за результатами роботи за певний період (частіше квартал/рік). [9, с. 64-68]

Проте дана система оцінювання може бути доволі суб'єктивною за рахунок наступних факторів:

1. Оцінки можуть бути упередженими через особисті стосунки між керівником та підлеглим.

2. Критерії оцінювання можуть бути нечіткими або недостатньо чітко визначеними, що може призвести до суб'єктивної інтерпретації.

3. Оцінки можуть ґрунтуватися на особистих враженнях керівника, а не на об'єктивних даних про результативність роботи працівника.

Аби зменшити фактор суб'єктивності оцінювання варто застосувати колегіальне рішення. Адже, залучення до оцінювання інших колег, окрім безпосереднього керівника, дозволяє отримати більш об'єктивну картину – колеги можуть надати додаткові дані про результативність роботи працівника, наприклад,

про його командну роботу, комунікативні навички, тощо. Відповідно, колегіальне рішення може допомогти зменшити вплив особистих стосунків на оцінки.

Найпопулярнішим методом оцінки працівників в сучасних організаціях є оцінювання за КРІ (ключовими показниками ефективності).

Ключові показники ефективності (англ. key performance indicators, KPI) — фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити ступінь досягнення стратегічних цілей [16].

Окрім таких факторів, як підвищення мотивації (чітке розуміння очікувань та зв'язок результатів з винагородою), підвищення продуктивності за рахунок фокусу на пріоритетних задачах, КРІ мають також такі переваги, як об'єктивна оцінка, завдяки чітким критеріям оцінювання та ефективне управління.

Проте, застосування цієї системи оцінювання ефективності праці має певні виклики і складнощі для організації [16]:

1. Складність визначення – не завжди можливо чітко окреслити КРІ.
2. Необ'єктивність оцінювання, існує певний ризик суб'єктивності при оцінці.
3. Демотивація, фокус на КРІ може призвести до ігнорування інших важливих задач.
4. Короткострокова орієнтація, КРІ можуть стимулювати короткострокові, а не довгострокові результати.

Для покращення використання КРІ важливо чітко визначати показники і цілі: зрозумілі, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені за часом; також застосовувати прозорі критерії та методи оцінювання; брати зворотній зв'язок, давати конструктивну критику та визнавати досягнення; періодично переглядати систему та визначати нові короткострокові та довгострокові цілі. Система КРІ має бути адаптована до специфіки організації та її цілей.

Наступна система, яка використовується багатьма організаціями – це грейдинг.

Грейдинг, або система грейдів, це процедура або набір процедур, спрямованих на оцінку та класифікацію посад згідно з їх важливістю для

підприємства [13, с. 315–320]. Під час цих процедур посади розподіляються за групами або рівнями (грейдами) відповідно до їх значущості. Система грейдів вперше з'явилася у 1950 році у США за ініціативою державних установ, які бажали визначити оптимальні зарплати для чиновників одного рівня, що виконували різні види робіт за складністю та обсягом. В результаті була розроблена загальна система, яка враховувала різні фактори, що впливають на заробітну плату для певної посади, такі як: рівень відповідальності, досвід, знання та навички, а також результативність діяльності [13, с. 315–320].

В Україні система грейдів стає все більш важливою для роботодавців, оскільки в умовах зростаючої конкуренції керівники підприємств усвідомлюють необхідність ефективного управління ключовим ресурсом – персоналом, і приділяють увагу питанням стимулювання його, як матеріально, так і нематеріально [13, с. 315–320].

В даному випадку, поняття грейдинг, використовується в сенсі оцінки посад або посадових позицій, хоча в практиці управління персоналом цей термін використовується для двох різних підходів.

Перший підхід включає в себе грейдинг посад або робіт, коли проводиться оцінка та ранжування, тобто розподіл за «грейдами» посад, незалежно від того, хто конкретно обіймає цю посаду. Рівень грейда посади визначається за її важливістю та значущістю для підприємства [13, с. 315–320].

Другий підхід – це грейдинг працівників, коли оцінюються та розподіляються за грейдами працівники індивідуально. У цьому випадку враховується як цінність виконуваної роботи, так і цінність самого працівника, що залежить від його кваліфікації, досвіду, майстерності та рівня розвитку професійних навичок [13, с. 315–320].

Однією з основних переваг системи грейдингу є можливість перетворення нематеріального аспекту, такого як цінність роботи співробітника, на конкретну грошову оцінку. Тому розглянемо переваги та можливості цієї системи (див. табл.1.1)

Таблиця 1.1 – Переваги та можливості системи грейдування [13, с. 317]

Для співробітника підприємства	Для підприємства в цілому
– усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад й оцінка її ролі для підприємства; – отримання справедливої винагороди за працю – залежно від рівня складності, відповідальності і виконуваної роботи; – оцінка перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; – отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування ступенями майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності і повноважень); – зміна грейдів і пов'язаного з ними рівня оплати праці; – послідовне набуття нових професійних знань та навичок, необхідних для ефективної роботи на більш високих посадах.	– оптимізація витрат на персонал; – вдосконалення організаційної структури і штатного розпису; – більш ефективне планування витрат на персонал; – спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; – визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад.

На основі грейдів, кожному працівникові надається індивідуальна комбінація параметрів та компонентів оплати праці, яка відповідає його функціональним обов'язкам і показникам, за які він несе відповідальність і на які має реальний вплив.

Ставка, яка є базовою складовою заробітної плати, формується відповідно до ринкової вартості працівника. Суттєво, що ставка відображає оплату компетенції, яка включає знання, вміння, особистісні якості та потенціал працівника, а не тільки займану посаду. Заробітна плата за витрачену працю залежить від частки, яку вона складає у ставці грейду, і пропорційна кількості відпрацьованих годин, включаючи надбавки за понаднормовий час.

Мінімальна і максимальна заробітна плата впливає на зменшення рівня зарплати у випадках, коли результати роботи найменш сприятливі, або зменшення

оплати праці за якість. Згідно зі статтею 70 Кодексу законів про працю України, роботодавець має право встановлювати нижчу від обумовленої в договорі про роботу тарифну ставку або оклад працівника у випадку, якщо він протягом випробувального терміну або строку дії трудового договору не відповідає вимогам, що пред'являються до нього за цією посадою або роботою [4, с.375].

Однак, важливо зазначити, що заробітна плата не може бути нижчою за мінімальну. Мінімальна заробітна плата, що є індивідуальною, повинна забезпечувати соціальний захист та утримувати потрібних фахівців, щоб уникнути їхнього переходу на інші робочі місця. Зазвичай вона не може бути меншою за прожитковий мінімум, але також не може бути нижче законодавчо встановленого рівня. Рівень мінімальної зарплати має бути достатнім, щоб уникнути відтоку кадрів до інших роботодавців або сфер діяльності [4, с.224].

Максимальний рівень зарплати визначається за максимальним рівнем досягнень, який може бути досягнутий завдяки колективним або індивідуальним зусиллям працівників. Для кожної посади встановлюється власна структура грейдів з метою встановлення раціонального та зрозумілого зв'язку між оплатою та результатами, за які працівник відповідає у межах своїх обов'язків.

Впровадження системи оплати праці на основі грейдів створює стимулюючий ефект для працівників, оскільки з двох складових оплати (посадовий оклад і премія) керівництво може гнучко регулювати суму винагороди в залежності від рівня виконання плану або досягнення інших цілей підприємства. Розумне використання системи формування окладів може підвищити ефективність використання фонду оплати праці на 10–50% [13, с. 315–320]. Це значний плюс для будь-якого підприємства. У стандартизованій системі співробітники розуміють, за що вони отримують гроші, чому саме так, і що потрібно для переходу на іншу кар'єрну сходинку. Це також великий плюс для будь-яких працівників. В результаті маємо систему, яка працює прозоро, чесно та ефективно.

У європейських компаніях застосовують кілька моделей оплати праці, які є ефективними. Одна з них – система комісій, де працівники отримують відсоток від угод з клієнтами, іноді поєднана з фіксованим окладом [13, с. 315–320].

Інша модель – грошові винагороди за досягнення поставлених цілей. Також використовуються індивідуальні винагороди для визнання цінності працівників для компанії, які можуть бути виплачені за вірність, досвід або спеціальні навички. Обидві моделі є характерними для таких європейських країн: Велика Британія, Німеччина, Франція, Іспанія, Італія, Нідерланди, Скандинавські країни [13, с. 315–320].

У американській моделі оплати праці основна заробітна плата поєднується з різними видами премій. Ця модель включає як годинну, так і відрядну системи оплати праці, а також встановлює норму виробітку, за якою працівник отримує оплату. Проте, система не передбачає окремих премій, оскільки вони вже враховані в високій тарифній ставці або окладі [13, с. 315–320].

Останнім часом поширення отримала система, де заробіток залежить від кваліфікації і кількості освоєних професій, з присвоєнням певної кількості балів за кожну нову спеціальність, яка впливає на надбавку до заробітної плати. Ця система несе з собою такі позитивні зміни: збільшення мобільності праці всередині підприємства, підвищення рівня задоволеності праці, скорочення проміжних рівнів управління та загальної чисельності персоналу.

Саме американська модель оплати праці є найбільш поширеною та універсальною у використанні для багатьох підприємств різних країн [13, с. 315–320]. Застосування інтегрованого підходу до створення систем винагород працівників дає [10, с.331-335]:

1. Гарантовану винагороду за виконану роботу, що забезпечує стабільність доходу працівників незалежно від результатів підприємства.
2. Відсутність значних розривів між мінімальною та максимальною заробітною платою на підприємстві.
3. Використання бального методу в тарифікації робіт (оцінки робочих місць), що дозволяє диференціювати тарифні ставки та оклади враховуючи різні рівні складності виконаної роботи.

4. Широке використання гнучких систем винагород, де змінна частина (премії, бонуси) залежить не лише від індивідуальних, а й від колективних результатів праці.

5. Диференціація тарифних ставок і окладів в залежності від кваліфікаційних рівнів, не лише враховуючи складність виконуваних завдань, а й індивідуальні результати праці.

Отже, згідно з проведеним аналізом, варто застосувати інтегрований підхід до створення систем винагород працівників, який включає в себе найкращі практики існуючих підходів. Цей підхід дозволяє вирішувати такі ключові проблеми, як забезпечення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, а також вирішення питань соціально-культурного і кваліфікаційного рівнів працівників, проте за основу варто брати саме американський підхід, адже в сучасному світі мотивація відіграє одну з найважливіших ролей [10, с.331-335].

Американський підхід дозволяє вирішувати ключові проблеми, пов'язані з продуктивністю, ефективністю та кваліфікацією працівників, адже мотивація відіграє ключову роль. Також, варто зауважити, що система винагород – лише один з інструментів, для успіху необхідні й чітке формулювання цілей, ефективний зворотний зв'язок, створення команди та справедливе ставлення до працівників.

Усі процеси оплати праці та винагородження працівників регулюються чинними нормативно-правовими актами зазначеними в Кодексі законів про працю України. Він регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи раціональному збільшенню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на користь суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Оплата праці працівників здійснюється за погодинною, відрядною або іншими системами оплати праці. Оплата може провадитися за результатами індивідуальних і колективних робіт.

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Якщо колективний договір на підприємстві, в установі, організації не укладено, роботодавець зобов'язаний погодити ці питання з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності – з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ Й НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИНАГОРОДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Господарська діяльність і результати функціонування АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є універсальним банком з фокусом на роздрібний сегмент, що активно просуває послуги для малого та середнього бізнесу та вибірково працює в корпоративному секторі. АТ КБ «ПриватБанк» здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. Станом на 31 грудня 2022 року АТ КБ «ПриватБанк» має 8 філій і 1200 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі (31 грудня 2021: 20 філій і 1 475 функціонуючих відділень в Україні та філію на Кіпрі) [17, с.1].

Функції розподілено між органами управління АТ КБ «ПриватБанк» так, щоб забезпечувати ефективну систему управління та внутрішнього контролю. Органами управління АТ КБ «ПриватБанк», в свою чергу, є [17, с.3-4]:

- Вищий орган АТ КБ «ПриватБанк». Його основна функція – сприяти реалізації та забезпечувати захист прав та законних інтересів акціонера;
- Наглядова рада – повинна забезпечувати стратегічне керівництво діяльністю АТ КБ «ПриватБанк», контролювати діяльність Правління банку та захищати права акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом;
- Правління АТ КБ «ПриватБанк» займається керівництвом поточної діяльності банку і підзвітне, в свою чергу, Наглядовій раді та Вищому органу.

Єдиним акціонером АТ КБ «ПриватБанк», якому належить 100% акцій, є держава в особі Кабінету Міністрів України і набула права власності 30.04.2019.

Держава виконує відповідні їй функції як власник АТ КБ «ПриватБанк», в той час, коли органи управління банку повинні згідно з найкращими міжнародними стандартами корпоративного управління, зокрема, враховувати принципи організації економічного розвитку та співробітництва по відношенню до корпоративного управління для підприємств з державною часткою, також принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду, і рекомендацій Європейської банківської організації щодо внутрішнього управління, які не суперечать обов'язковим нормам чинного законодавства України [17, с.4].

Вищий орган зобов'язаний виконувати управління корпоративними правами держави з приводу АТ КБ «ПриватБанк». Він є компетентним у розв'язанні питань, які визначені законодавством та Статутом АТ КБ «ПриватБанк», але, при цьому не бере участі в поточному управлінні ним. Вищий орган займається визначенням стратегічних напрямків діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та затвердженням звітів про їх виконання. Його права, обов'язки та відповідальність, відповідно, визначені законодавством та Статутом АТ КБ «ПриватБанк». Також, він має право отримувати інформацію про фінансово-господарську діяльність банку з урахуванням закону про банківську таємницю. Наглядова рада, при цьому, виконує функції колегіального органу управління і забезпечує стратегічне керівництво та контролює діяльність Правління для виконання визначеної стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк» [17, с.5].

Також, Наглядова рада АТ КБ «ПриватБанк», діючи в інтересах банку згідно з Законом України “Про банки і банківську діяльність”, повинна здійснювати захист прав вкладників, кредиторів та держави. Члени Наглядової ради мають наступні права [18, с.10-11]:

1. Отримувати потрібну інформацію та документи АТ КБ «ПриватБанк», включно з копіями документів, відділень банку та дочірніх підприємств, протягом п'яти днів з дати запиту.
2. Мати доступ до порядку денного та інформаційного пакету до засідань Наглядової ради в обговорені строки.

3. Вимагати скликати позачергові засідання Наглядової ради за вимогами положення.

4. Подавати письмові уточнення до рішень Наглядової ради у випадку незгоди.

5. Заслуховувати звіти Правління та решти керівників АТ КБ «ПриватБанк» про питання їхньої діяльності.

6. Брати участь у засіданнях Правління.

7. Отримувати винагородження за виконання своїх функцій у випадку, коли це передбачено складеним договором.

Члени Наглядової ради, відповідно, мають певні зобов'язання:

1. Діяти в інтересах АТ КБ «ПриватБанк» та держави, при цьому дотримуватись законодавства, положень та принципів, статуту корпоративного управління.

2. Уникати конфліктних ситуацій та сприяти їх вирішенню.

3. Повідомляти про конфлікти інтересів та порушення економічних нормативів.

4. Сповідати про факти, які можуть вплинути на фінансову стабільність АТ КБ «ПриватБанк».

5. Виконувати рішення прийняті Наглядовою радою та Загальними зборами.

6. Брати участь у засіданнях комітетів та Наглядової ради.

7. Дотримуватися обумовлених вимог інформаційної безпеки.

8. Уникати дій, які можуть втратити незалежність.

9. Повідомляти про втрату незалежності у відповідний строк.

10. Надати необхідні документи до Національного банку України протягом місяця після назначення.

Основними функціями Наглядової ради визначено [17, с.5]:

1. Затверджувати стратегії, основні плани дій, політику управління ризиками, річний бюджету і бізнес-плани АТ КБ «ПриватБанк», до того ж, контролювати їх виконання.

2. Займатись організацією конкурсного відбору та призначати Голову та членів Правління, узгоджувати умови договорів з останніми та визначати рівень їх винагороди, також контролювати діяльність Правління.

3. Здійснювати контроль за фінансово-господарською діяльністю АТ КБ «ПриватБанк».

4. Організовувати роботу та плани підрозділу внутрішнього аудиту і, відповідно, здійснювати контроль за його діяльністю.

5. Відповідати за забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю та контролю за ефективністю системи, зокрема за управлінням ризиками та дотриманням норм.

6. Контролювати ефективність управління АТ КБ «ПриватБанк».

7. Запобігати конфліктним ситуаціям, попереджати їх виявлення та врегульовувати за потреби.

8. Виконувати додаткові функції, встановлені законодавством, Статутом та Положенням про Наглядову раду АТ КБ «ПриватБанк».

У 2022 році, незважаючи на воєнний стан, було продовжено вдосконалення організаційної структури банку відповідно до визначеної Стратегії розвитку. Це означало внесення змін у регіональну мережу, зокрема мало продовжити процес переведення балансів і клієнтів філій на баланс Головного офісу АТ КБ «ПриватБанк». Також було внесено зміни до структури Головного офісу, включно зі створенням нових посад Членів Правління, утворенням нових підрозділів та змін внутрішніх структур та підпорядкованостей окремих підрозділів [17, с.8-9].

АТ КБ «ПриватБанк», на сьогоднішній день, пропонує широкий спектр послуг для різних клієнтів і є лідером на українському ринку у роздрібному сегменті, при цьому, активно просуває свої послуги для малих та середніх підприємств. Гроші фізичних осіб у національній валюті виступають головним джерелом фінансування, зокрема поточні рахунки. Однією зі стратегічних цілей банку слугує розвиток якісного кредитного портфеля у сегменті роздрібних кредитів та кредитів для малих та середніх підприємств.

АТ КБ «ПриватБанк» має потужну платформу для транзакцій – додаток Приват24, яка дозволяє легко і швидко проводити операції з управління рахунками клієнтів різних категорій, що, в свою чергу, забезпечує значний обсяг комісійних доходів. Крім онлайн-сервісу, банк має широко розгалужену мережу відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування – це дозволяє надавати послуги по всій території України (винятком є тимчасово окуповані території). Основними напрямками розвитку банк визначає підвищення якості обслуговування клієнтів, розвиток кредитування, зберігаючи високу якість кредитного портфеля, також розробку нових банківських продуктів і послуг та оптимізацію інфраструктури.

Важливо зауважити, що для АТ КБ «ПриватБанк» соціальна позиція визначається, перш за все, через його статус роботодавця на українському ринку праці. Банк стверджує, що забезпечує своїх працівників конкурентними умовами працевлаштування, надає повний соціальний пакет та ряд додаткових переваг, включаючи добровільне медичне та життєве страхування, різноманітні консультації з юридичних питань, а також матеріальну та психологічну підтримку [17, с.10].

Окрім цього, АТ КБ «ПриватБанк» виступає відповідальним корпоративним громадянином і надає підтримку клієнтам з обмеженими можливостями. Банк адаптував свої відділень і забезпечив їх комфортною атмосферою для обслуговування вищезазначених клієнтів, таким чином фінансова установа демонструє свою соціальну відповідальність.

АТ КБ «ПриватБанк» суттєво випереджає графік, підвищуючи доступність приміщень та офісів, встановлений Постановою Правління Національного банку України від 22 грудня 2018 року № 149. За даними з відкритих джерел, станом на 31 грудня 2022 року, 83 відсотки відділень в обласних центрах і містах з населенням, що перевищує 300 тисяч осіб та 70 відсотків відділень у дещо менших населених пунктах України пройшли оцінку експертів на відповідність вимогам щодо доступності згідно з ДБН В2.2-40:2018. Окрім того, АТ КБ «ПриватБанк» працевлаштовує людей з інвалідністю: банк зазначає, що наразі їх близько 4% від загальної кількості співробітників [17, с.11].

Можна зробити висновок, що успішна діяльність АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтується на ефективному використанні ресурсів: фінансових, трудових та технологічних. Визначеними джерелами фінансування для АТ КБ «ПриватБанк» є [17, с.11]:

1. Фінансові ресурси, що включають в себе акціонерний капітал і резервні фонди, через вплив минулих збитків, які виникли в результаті операцій попередніх власників АТ КБ "ПриватБанк" зазнає дефіциту, який покривають внески до статутного капіталу, проведеними протягом 2017 року.

2. Фінансові ресурси клієнтів, що на кінець 2022 року складали понад 75%, в основному на рахунках з високою диверсифікацією, переважно фізичних осіб. Це гарантує АТ КБ "ПриватБанк" стійкі поточні зобов'язання та ефективне залучення ресурсів з мінімальними витратами порівняно з конкурентами.

3. Ресурси з міжбанківського ринку та рефінансування від Національного банку України використовуються АТ КБ "ПриватБанк" у визначеному обсязі та виняткових випадках згідно з політикою управління ліквідністю.

Стратегія управління АТ КБ «ПриватБанк» спрямовується на ефективне управління всіма видами ресурсів, покращення фінансових показників та підвищення вартості активів. Основними складовими корпоративного управління визначають регулярну розробку, обговорення та схвалення стратегії розвитку, а також визначення пріоритетних напрямів діяльності, як окремих бізнес-підрозділів, так і АТ КБ «ПриватБанк» в цілому.

Банк зазначає, що найбільш цінним активом для нього виступає його команда, адже від неї залежить успішність його роботи, подальший розвиток і виконання стратегічних завдань. Станом на 1 січня 2023 р. у АТ КБ «ПриватБанк» працює понад 18,7 тис. співробітників. Попри воєнні події на території України, АТ КБ «ПриватБанк» активно продовжує залучати нових працівників. Це підтверджується щомісячним прийомом на роботу понад 150 кандидатів.

Для того, аби сприяти розвитку корпоративної культури та встановленню етичних стандартів у команді, а також для підтримки поваги працівників один до

одного, до керівництва та до спільної справи, у АТ КБ «ПриватБанк» було затверджено Кодекс поведінки (етики).

Згідно з ним, у сфері управління персоналом та забезпечення поваги до прав людини, АТ КБ «ПриватБанк» [17, с.12]:

1. Визнає цінність своїх співробітників та прагне створювати умови для розвитку їхнього професійного потенціалу.

2. Активно залучає до своєї команди кращих працівників та винагороджує їх, незалежно від їхніх особистих характеристик, віку, статі, віросповідання або національності.

3. Поважає гідність і особистість кожного співробітника та прагне створити комфортну атмосферу довіри й співпраці.

4. Забезпечує відкрите спілкування, здоровий робочий мікроклімат, дотримання техніки безпеки та можливості для індивідуального розвитку працівників.

5. Дотримується трудового законодавства та вдосконалює корпоративну культуру й умови праці.

АТ КБ «ПриватБанк» також стверджує, що інвестує в підвищення кваліфікації працівників, їхню мотивацію та соціальний захист. Також зазначає, що проводить заходи з підвищення професійного рівня і зміцнення корпоративної культури, забезпечує безпеку та охорону здоров'я працівників [17, с.13].

Банку неодноразово зазначає, що персонал є найважливішим ресурсом для успішної діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Стверджується, що управлінське керівництво активно та послідовно працює над залученням та визначенням кращих працівників незалежно від їхніх особистих характеристик. АТ КБ «ПриватБанк» наголошує на тому, що дбає про створення умов, в яких кожен працівник може повністю реалізувати свій професійний потенціал. До того ж, повага до гідності кожного працівника та віра у важливість довіри та співпраці є ключовими принципами корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» [17, с.21].

Згідно з інформацією, доступною у відкритих джерелах, керівники спрямовують зусилля на розвиток відповідальності та заохочують працівників до

досягнення високих результатів, таким чином формують злагоджений колектив, орієнтований на досягнення стратегічних цілей. За словами банку, керівники завжди відкриті до запитів працівників та зобов'язані поважати їхню особисту гідність. Працівники, у свою чергу, зобов'язані докладати зусилля для вирішення будь-яких проблем, які можуть ускладнювати якісне виконання даної роботи, та негайно повідомляти керівництво про ситуації, які можуть стати на заваді. Крім того, працівники повинні утримуватися від будь-яких дій, що можуть завдати шкоди АТ КБ «ПриватБанк» [17, с.21].

АТ КБ «ПриватБанк» використовує систему винагород для членів органів управління, впливових осіб та інших працівників, маючи на меті забезпечення ефективного корпоративного управління, управління ризиками, досягнення стратегічних цілей та відповідності корпоративним цінностям АТ КБ «ПриватБанк» [19, с.2].

Згідно з політикою винагороди АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням чинного законодавства закріплено наступні визначення [19, с.3-4]:

1. Винагорода – матеріальна виплата, у вигляді грошей, та/або негрошове стимулювання члена органу управління, впливової особи або іншого працівника АТ КБ «ПриватБанк» за відповідне виконання даних йому/їй посадових завдань та обов'язків, що включає як фіксовані, так змінні складові винагородження.

2. Виплати зі звільнення – компенсаційні виплати, які пов'язані з завчасним розірванням трудового договору з членом органу управління, впливовою особою або його розірванням з іншим працівником АТ КБ «ПриватБанк» за ініціативою банку та можливими обмеженнями щодо діяльності працівника, після того, як припиняться його повноваження, або звільнення, у випадку, якщо такі виплати були передбачені у відповідному контракті.

3. Фіксована винагорода – та складова винагороди, яка одночасно має завчасно визначений розмір, відповідно до умов трудового договору з АТ КБ «ПриватБанк»; відповідає рівню професійного досвіду, місцю відповідного члена органу управління, впливової особи або іншого працівника банку в організаційній структурі та рівню його відповідальності; ніяк не залежить від результатів

діяльності АТ КБ «ПриватБанк»; при цьому є гарантованою та такою, яку не може бути змінено, скасовано, затримано для повернення банком, виключенням є випадки, які передбачені законодавством України; має прозорі та зрозумілі умови визначення, нарахування та виплати; до того ж, має постійний характер виплати протягом періоду виконання членом органу управління, впливовою особою або іншим працівником АТ КБ «ПриватБанк» своїх обов'язків; та не стимулює до прийняття ризиків, що є неприйнятними за звичайних умов.

АТ КБ «ПриватБанк» розділяє винагороду на наступні чотири категорії [19, с.2]:

1. Винагородження членів наглядової ради [19, с.4-5]:

Банк зазначає, що розмір винагороди для членів наглядової ради визначається вищим органом через затвердження умов цивільно-правових договорів між АТ КБ "ПриватБанк" і членами наглядової ради. Умови, при цьому, мають включати порядок, підстави та терміни виплати цієї винагороди.

За визначенням АТ КБ «ПриватБанк» винагорода повинна відповідати рівню професійного досвіду, функціональним обов'язкам та рівню відповідальності членів наглядової ради. Її обґрунтованість повинна враховувати ринкові стандарти, довгострокові інтереси та стабільний розвиток АТ КБ "ПриватБанк", а також відповідати ризикам та певним особливостям його діяльності.

Членам наглядової ради виплачується лише фіксована винагорода за виконання їхніх посадових обов'язків, фіксовану винагороду у місячному розмірі визначає Вищий орган, вона включає фіксовану суму за кожен місяць після вирахування податків та інших обов'язкових платежів.

Членам наглядової ради також виплачуються витрати, пов'язані з виконанням відповідних обов'язків, та інші компенсаційні виплати відповідно до умов цивільно-правових договорів та Положення про винагороду членів наглядової ради. При цьому, виплати після звільнення членам наглядової ради не здійснюються, винятком є випадки, які передбачені умовами цивільно-правових договорів.

2. Винагородження членів правління:

У АТ КБ «ПриватБанк» розмір винагороди членів правління визначає наглядова рада на основі пропозицій комітету з винагороди. Ця винагорода не може бути змінена без попередньої згоди зазначеного комітету. Як і з рештою працівників, з кожним членом правління укладається трудовий договір, який містить умови, що затверджено наглядовою радою, і включає в себе розмір базової винагороди та умови, за яких її виплачують. Вона складається з фіксованої та змінної частини, включає базову винагороду за виконання посадових обов'язків та додаткові компенсаційні виплати, які передбачено законом та умовами складеного договору.

У АТ КБ «ПриватБанк» змінну винагороду виплачують за результатами роботи та фінансових показників, які оцінюють згідно зі встановленими критеріями. Її розмір залежить від ефективності членів правління та фінансових результатів.

Відповідальним органом за цей процес є Наглядова рада, вона може визначити порядок виплати, фіксовану винагороду у місячному розмірі, відстрочення або скасування змінної винагороди залежно від результатів діяльності членів правління та фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк».

Також, членам правління компенсуються витрати, які вони понесли у зв'язку з виконанням своїх обов'язків, обов'язковою умовою є підтвердження документами.

3. Винагородження впливових осіб [19, с.7]:

У АТ КБ «ПриватБанк» розмір винагороди впливових осіб встановлює саме Наглядова рада. Наприклад, винагороду керівника внутрішнього аудиту встановлюють за рекомендацією аудиторського комітету, а інших впливових осіб – за рекомендацією комітету з винагород.

Для банку важливо, щоб винагорода була достатньою, аби привернути впливових осіб з відповідним рівнем кваліфікації та стимулювати їх працювати на користь АТ КБ «ПриватБанк», при цьому, утримуватись від ризикових дій.

Зазначається, що винагорода впливових осіб складається, як із фіксованої, так і зі змінної частини. Фіксована – включає базову плату та додаткові виплати за

певні умови праці. Розмір базової винагороди встановлюється при прийомі працівника на роботу. В той час, як змінна винагорода може включати премії та інші заохочення, залежно від результатів роботи.

Рішення про виплату змінної винагороди бере на себе голова правління або інші уповноважені особи, відповідно до внутрішніх документів АТ КБ «ПриватБанк». Виплата змінної винагороди здійснюється за визначеними термінами, відповідно до рішення наглядової ради АТ КБ «ПриватБанк».

Наглядова рада або інші уповноважені особи можуть також приймати рішення про часткову виплату, скорочення, відстрочення, анулювання чи повернення змінної винагороди у разі звільнення. Компенсація виплат обов'язково має відповідати законодавству та внутрішнім документам АТ КБ «ПриватБанк».

4. Винагородження інших працівників АТ КБ «ПриватБанк» [19, с.10]:

В даному випадку розмір фіксованої винагороди працівників визначають з урахуванням декількох факторів, наприклад: їхньої професійної кваліфікації та досвіду, складності та умов виконуваної роботи, рівня відповідальності співробітника за результати роботи, а також за ринковими умовами для подібної посади. В АТ КБ «ПриватБанк» оцінка посад проводиться за грейдинговою методологією.

Розмір фіксованої винагороди, в свою чергу, визначають з урахуванням кількох критеріїв, таких як: професійна кваліфікація, складність та відповідальність роботи, а також ринкові умови.

Вже залежно від виду роботи та умов контракту, банк може виплачувати працівникам фіксовані та змінні винагороди. Фіксована складається з базової та додаткової частини, їх встановлюють при прийомі на роботу з окремим наказом, погодженим з членом правління. Змінна винагорода, при цьому, може включати премії та інші заохочення, які залежать від робочих результатів та фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк».

Компенсація витрат та винагорода при звільненні повинні відповідати законодавству та положенням АТ КБ «ПриватБанк». За виняткові досягнення

працівники також можуть отримувати нагороди відповідно до встановлених процедур.

Інформація про винагороду банку є конфіденційною і може бути розголошена лише в межах законодавства. Ця інформація є доступною лише для працівників, які займаються її обробкою в межах своїх службових обов'язків.

Національний банк України оновив вимоги щодо політики винагороди для членів органів управління та впливових осіб банку з метою відповідності стандартам Європейського Союзу [21]. Ці стандарти визначають структуру винагороди, яка спрямована на забезпечення сталого розвитку банку, досягнення стратегічних цілей та ефективне управління ризиками. Реалізація політики винагороди враховує різноманітні аспекти, такі як розмір банку, види фінансових послуг, профіль ризику, системна важливість банку та відповідність стратегії, бізнес-плану та бюджету. Положення про політику винагороди стосується членів органу управління банку та впливових осіб і встановлює чіткі критерії для їх класифікації. Фіксована складова винагороди відображає рівень досвіду та організаційної відповідальності працівника, а змінна складова враховує фінансовий стан банку та його результати, запобігаючи негативному впливу на сталий розвиток установи. З цією метою передбачено [21]:

1. Обмеження розміру змінної частини винагороди на рівні 100% стало нормою.
2. Понад половину змінної винагороди пропонується виплачувати у формі акцій, фінансових інструментів, пов'язаних із власним капіталом, а також інструментів з умовами списання/конверсії та субординованого боргу.
3. Виплати змінної винагороди запропоновано відкладати на період від 4 років до щонайменше 40%, а в разі великих сум – до щонайменше 60%.
4. У випадку відсутності активного ринку фінансових інструментів українські банки можуть виплачувати повну суму змінної винагороди грошима лише за умови відстрочення щонайменше 60% цієї винагороди.

5. Національний банк буде оцінювати політику винагороди банку, враховуючи фінансовий стан, бізнес-модель, ризики, корпоративне управління та внутрішній контроль.

6. Положення ґрунтується на законодавчих актах Європейського Союзу та внутрішніх законах України.

7. Положення про політику винагороди в банку було затверджене Національним банком України та набирає чинності з вказаної дати.

8. Банки мають привести свої внутрішні документи у відповідність до нових вимог до встановленої дати.

Стверджується, що вимоги, які пов'язані з внутрішнім капіталом, почнуть діяти з 01 січня 2025 року.

АТ КБ «ПриватБанк» публікує у вільному доступі дані про суми винагороди, компенсаційні витрати та додаткові переваги, які було виплачено членам наглядової ради АТ КБ «ПриватБанк» в березні цього року (див. табл. 2.1) [20, с.2].

В примітці зазначається, що у березні 2024 року членам наглядової ради АТ КБ «ПриватБанк» виплатили винагороду за виконання їхніх обов'язків за лютий 2024 року.

Таблиця 2.1 – Інформація про суми винагороди, компенсаційні витрати та додаткові переваги, які було виплачено членам наглядової ради АТ КБ «ПриватБанк» в березні 2024 року [20, с.1-2].

Члени наглядової ради	Винагорода за виконання функцій, грн	Компенсація витрат та додаткові блага, в т.ч.:		Утримано податків, грн
		Грошові виплати, грн	Надані в негрошовій формі, грн	
Член наглядової ради, незалежний	610 686,51	-	-	119 083,87

Продовження таблиці 2.1

Член наглядової ради, незалежний	610 686,51	-	-	119 083,87
----------------------------------	------------	---	---	------------

Член наглядової ради, незалежний	610 686,51	-	-	119 083,87
Член наглядової ради, незалежний	610 686,51	-	-	119 083,87
Член наглядової ради, незалежний	610 686,51	-	-	119 083,87
Член наглядової ради, незалежний	610 686,51	-	-	119 083,87
Член наглядової ради, представник держави	610 686,51	-	-	119 083,87
Член наглядової ради, представник держави	610 686,51	-	-	119 083,87
Член наглядової ради, представник держави	610 686,51	-	-	119 083,87

5. Також АТ КБ «ПриватБанк» надає в публічному доступі інформацію про суми винагород, компенсації витрат та переваги, які були надані членам правління АТ КБ «ПриватБанк» протягом березня 2024 року (див. табл. 2.2), [20, с.3].

Таблиця 2.2 – Дані про суми винагороди, компенсації витрат та додаткові переваги, які були виплачені ленам правління АТ КБ «ПриватБанк» протягом березня 2024 року [20, с.3].

Члени правління	Основна заробітна плата, грн	Змінна винагорода (премії), грн	Інші виплати в грошовій формі, грн	Виплати в негрошовій формі, грн	Утримано податків, грн
Голова правління	1 602 743,93	-	3 937,32	181 063,00	352 493,43
Заступник голови правління	1 311 483,95	-	-	61 902,91	270 270,49
Заступник голови правління	914 162,39	-	-	-	178 261,67
Член правління	635 123,04	-	4 994,86	97,66	124 845,92
Член правління	874 451,34	-	-	-	170 518,01
Член правління	598 041,56	-	-	-	116 618,10
Член правління	916 579,22	-	3 902,56	28 055,52	186 079,72

За приміткою АТ КБ «ПриватБанк», вказано, що у березні 2024 року частково було виплачено головам, заступникам голови та членам правління АТ КБ «ПриватБанк» їхню основну зарплату за лютий 2024 року, що складає 60% від загальної суми повного розрахунку оплати праці, і також частину плати за березень

2024 року, сягає 40% за період перших 20 днів цього року, та були оплачені відпустки.

АТ КБ «ПриватБанк» вже опублікував дані про результати функціонування за перший квартал. Проаналізувавши їх, можна стверджувати, що банк продовжує зі значною активністю кредитувати економіку та періодично впроваджує нові продукти та послуги для клієнтів, це можна помітити за значним зростом кредитного портфелю фізичних осіб, за даними представленими на офіційному сайті [32] – зріст на 5,9 млрд грн, що складає приріст в 10%. При цьому, загальний кредитний портфель банку зріс на 2% з початку року, попри те, що в певні сезони погашення кредитів агробізнесу ставало на заваді.

За опублікованими даними, чистий прибуток АТ КБ «ПриватБанк» складає 13,86 млрд грн за 1-ий квартал цього року. Проте прибуток банку зменшився, наразі він на 14% менше за прибуток 1-го кварталу минулого року.

Зазначається, що за рахунок високої якості кредитного портфеля відбулось розформування резервів за кредитами, що мало позитивний вплив на отриманні за 1-ий квартал результати.

Розроблено таблицю, в якій наведено фінансові дані за 1-ий квартал 2024 року за результатами функціонування АТ КБ «ПриватБанк» (табл. 2.3-2.4) [32].

Таблиця 2.3 – фінансові дані за 1-ий квартал 2024 року за результатами функціонування АТ КБ «ПриватБанк» [32].

Показник	Дані, млрд грн
Прибуток до оподаткування	18,7
Чистий прибуток	13,9
Податок на прибуток	4,8
Всього активів	665,9
Кредитний портфель нетто	94,3
Депозити і залишки на рахунок клієнтів	546

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Також розроблено таблицю, в якій наведено дані про активних клієнтів та інфраструктуру за 1-ий квартал 2024 року за результатами функціонування АТ КБ «ПриватБанк» (табл. 2.4) [32].

З урахуванням вище викладеної інформації можна зробити висновок, що стратегія управління АТ КБ "ПриватБанк" визначається напрямками ефективного використання ресурсів, покращення фінансових показників та збільшення вартості активів. Ключовим фактором успіху є команда працівників, яку банк вважає своїм найціннішим активом. Стратегічні завдання визначаються через регулярну розробку і обговорення стратегії розвитку, а також встановлення пріоритетних напрямків діяльності.

Таблиця 2.4 – дані про активних клієнтів та інфраструктуру за 1-ий квартал 2024 року за результатами функціонування АТ КБ «ПриватБанк» [32].

Показник	Активні клієнти, млн осіб	Інфраструктура, шт.
Фізичних осіб	18,3	
Користувачів Приват24	13,5	
Бізнес-клієнтів	0,88	
Відділень		1191
Банкоматів		6873
Терміналів самообслуговування		10465
POS-терміналів		298594

Джерело: розроблено автором на основі [32].

АТ КБ "ПриватБанк" активно працює над розвитком корпоративної культури та встановленням етичних стандартів серед своєї команди. Керівництво АТ КБ "ПриватБанк" працює над формуванням відповідального та високоефективного колективу, спрямованого на досягнення стратегічних цілей. Зусилля банку спрямовані на створення умов для повноцінного розвитку та використання потенціалу кожного працівника, що сприяє досягненню успіху на ринку та зміцненню позицій у сфері банківських послуг.

2.2 Аналіз управління системою винагородження в АТ КБ «ПриватБанк» та її удосконалення

Для того, щоб надати поради щодо удосконалення управління системою винагородження в АТ КБ «ПриватБанк», спершу варто визначити, з якими

проблемами стикається підприємство. Зазвичай, підприємства стикаються з такими проблемами:

- Неспроможність конкурувати з ринковими стандартами;
- Нестабільність у фінансовій сфері;
- Непрозорість та несправедливість;
- Недоцільність винагороди за продуктивність;
- Неспроможність пристосуватися до змін.

За проведеним дослідженням, можна стверджувати, що система винагородження в АТ КБ «ПриватБанк» відповідає ринковим стандартам і є конкурентоспроможною в порівнянні з іншими банками, тому це є одним з факторів привернення талановитих працівників та нового персоналу.

В умовах військового стану та нестабільної економічної ситуації банківська галузь може бути підвернута коливанням і викликати нестабільність у винагородженні. Так, фінансові кризи, зміни в правовому середовищі або економічні зміни можуть впливати на бюджети компаній і їх можливість надавати бонуси або підвищення зарплат. Проте АТ КБ «ПриватБанк» вдосконалили організаційну культуру та виплачували винагороди працівникам, незважаючи на економічні зміни, про що раніше писалось в 2 розділі 1 підпункті. За рахунок цього, можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» швидко адаптується до зовнішніх змін та регулює свою роботу та роботу працівників так, щоб це було комфортно обидвом сторонам.

Якщо система винагородження не є прозорою або несправедливою, це може викликати недовіру серед працівників і призвести до незадоволеності та конфліктів. З такою проблемою стикається АТ КБ «ПриватБанк» згідно з відгуками працівників (див.рис.2.3-2.5).

Гость

5 февраля 2024

Мок (менеджер по роботі з корпоративними клієнтами)

План виконує лише 10-15 % хто працює на цій посаді.

План виконати майже нереально ніякого не хвилює що зараз війна кредити, кредити це найголовніше.

І якщо ви знайдете клієнта хто хоче отримати фінансування по програмі 579 вам і також клієнту потрібно пройти 20 кругів аду.

Видавати кредит декілька місяців це норм. Вбити уйму часу і потім клієнту ще зменьшать запрошену суму в 3 рази.

Пишуть що доступно 5000000, а по факту спробуйте хоч 1000000 взяти.

Підготуй всі документи замість аналітика і тебе потім принижують кричать що не того клієнта знайшов.

Кожний тиждень селектор з керівниками з головного офісу. Там принижують, кричать люди просто неадекватні.

Постійно наголошують що ми нічого не робимо що ми не гідні і не відповідаємо даній посаді, всі не відповідають всі нічого не роблять.

Нервовий зрив після селектора це норма.

Плани просто космічні, Обов'язків купа часу не вистачає ні на . Ти просто морально не відповідаєш.

13 відмінили.

Все роблять для того аби не платити.

Нікому не рекомендую жаж.

Рисунок 2.3 – Відгук працівника АТ КБ «ПриватБанк» [22].

На цьому зображенні видно, що працівник жаліється на не реалістичність виконання поставлених керівництвом планів. Також працівник зауважує, що на робочому місці допускається приниження, крик, та токсична поведінка в сторону співробітників.

Гость

10 апреля 2024

Робота реально стресова, сповнена постійних проблем, але які виникають через технічні проблеми банку, співробітників не цінують, це доказано роками. До співробітників навіть при нестачі кадрів керівництво відноситься погано. Нормативи дуже завишені та не прив'язані до середнього виконання плану співробітниками. Можна тяжко працюючи місяцями отримувати тільки ставку. Не виплатили 13 зарплату при тому що цілий рік немає ніяких заохочень, ніяких подарунків або зробити якесь свято вихідним днем або хоча б на годину коротше, можна про це забути.

Рисунок 2.4 – Відгук працівника АТ КБ «ПриватБанк» [22].

Згідно з даним зображенням, можна зробити висновок, що керівництво не цінує свої співробітників, ставиться до них погано, також людина, що написала відгук стверджує, що нормативи завишені. Працівник зауважує, що заохочень та винагород не було протягом всього року та відмінили тринадцяту зарплату.

Згідно з даними Вікіпедії – тринадцята зарплата, або премія за підсумками року, є додатковою виплатою, яку іноді надають працівникам наприкінці грудня. Хоча сума виплати залежить від кількох факторів, зазвичай вона відповідає

місячній зарплаті працівника та може бути виплачена одним або кількома частинами [24].

Гость

3 январа 2024

Жахлива структура, звільнилась і перехрестилась. Нікому не раджу. Зарплата не витримує жодної критики, умови і керівництво — неадекватні. Поважайте себе і ніколи не розглядайте приват в якості роботодавця. Це стосується і тих працівників, які ще залишаються працювати. Але є і 1 плюс: колишніх «приватівців» інші компанії беруть «з руками і ногами». Головне — наважитись піти з цього пекла. Робота для студентів, які не мають ні сім'ї, ні дітей, ні обов'язків. Перший пенсійний банк. Інші клієнти їх, таке враження, що не цікавлять. Не кажучи вже про працівників, які віддали свої кращі роки життя цьому банку.

Рисунок 2.5 – Відгук працівника АТ КБ «ПриватБанк» [23].

На цьому зображенні видно, що працівник стверджує, що керівництво погано ставиться до співробітників.

Можна зробити висновок, що в даному випадку система винагород не стимулює продуктивність та не спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей банку. Це може призвести до низької мотивації персоналу та неефективного використання ресурсів, за рахунок цього втрати цінних кадрів.

Згідно з відгуками працівників, можна виокремити наступні проблеми:

1. Нереалістичні обсяги роботи. Працівники жаліються на те, що кількість даної роботи не можливо виконати за відведені строки на 100%.
2. Погано ставлення керівництва. У відгуках зазначено (див. рис.2.3-2.6), що керівництво погано ставиться до підлеглих, токсично спілкується та дає нереалістичні дедлайни на виконання завдань.
3. Не відповідна заробітна плата. Працівники зазначають (див. рис.2.3-2.5), що заробітна плата, яку пропонує АТ КБ «ПриватБанк», яка на ринку є середньою серед відповідних посад, не покриває кількість роботи та фізичних і моральних зусиль, які йдуть на її виконання.
4. Не виплата винагород за роботу. У відгуках зазначено, що працівники можуть працювати місяцями тільки на ставку, без додаткових виплат по системі винагородження, адже не виконують план, який стверджують, що виконати не можливо, бо нормативи завищені та не прив'язані до середнього виконання співробітниками (див. рис.2.3-2.5).

Щоб виправити та покращити ситуацію з нереалістичними обсягами роботи та поганим ставленням керівництва, рекомендується:

1. Переглянути процеси та внутрішню організацію роботи. Провести аудит робочих процесів для виявлення надмірної роботи або неефективних процесів. Розглянути можливості автоматизації або оптимізації робочих потоків для зменшення навантаження на працівників. Одним з варіантом систем автоматизації робочих процесів може бути інструмент «n8n» [33]. «n8n» відомий за рахунок того, що надає перевагу відкритому коду та можливості самостійного розміщення – це забезпечує користувачам підвищений контроль, гнучкість та прозорість без компромісів. Працює «n8n» так, що інтегрує різноманітні додатки, тим самим перетворює складні процеси в безперебійні автоматизовані робочі потоки. Інструмент підтримує 170 додатків і має майже необмежений потенціал інтеграції через API.

До того ж «n8n» має структуру максимально орієнтовану на користувачів:

- Вузли – основні компоненти, де дані надходять, обробляються та виводяться.
- Зв'язки – шляхи, що з'єднують вузли та полегшують потік даних.
- Тригерні вузли – ініціатори будь-якого процесу автоматизації, що діють на основі конкретних подій.
- Робочі процеси – сама суть «n8n», дошка для створення та візуалізації автоматизацій.

Крім цього інструмент є достатньо доступним, вони надають три пакети: початковий, продвинутий та для підприємств з вартістю 20 та 50 доларів відповідно, для підприємств вони пропонують зв'язувати з ними для співпраці з кращими умовами і більшою захищеністю.

Джерелом фінансування автоматизації можуть стати внутрішні джерела, наприклад: власний капітал – банк може використовувати власні кошти для фінансування автоматизації; банк може перерозподілити кошти з інших бюджетів на автоматизацію процесів. Надалі автоматизація несе за собою економію коштів, які можна продовжити інвестувати в автоматизацію решти процесів.

2. Підвищити якість комунікації та культури спілкування. Це можна зробити організувавши тренінги для керівників з ефективної комунікації та лідерських навичок. Також варто створити механізми зворотного зв'язку для співробітників, щоб вони могли безпосередньо висловлювати свої побажання та скарги. Одним з варіантів проведення тренінгів може бути зустріч, на яку один з працівників, який має досвід або спеціальні знання з теми, підготує спіч та вправи, що підсилять знання та навички керівників для ефективної комунікації з підлеглими. Зробити це в позаробочий час, наприклад для людини, що буде проводити цей день оплата буде йти як два робочих дня, для тих, хто буде учасниками тренінгу – робочий день. Джерелами фінансування тренінгів можуть виступати такі внутрішні джерела, як бюджет розвитку персоналу та перерозподіл коштів. Також вигідним варіантом є співпраця з іншими бізнес-організаціями – банк може запрошувати відповідних людей для проведення тренінгів і, зі своєї сторони, надавати певні свої послуги бізнес-організації, з якою співпрацює.

3. Провести аналіз відповідності заробітної плати щодо кількості навантаження. Розрахувати години для кількості виконуваної роботи та підвищити заробітну плату відповідно до них або зменшити кількість завдань на одного працівника. Банк має можливість використовувати власні фінансові ресурси для оцінки відповідності заробітної плати до обсягу роботи; також можливе перерозподілення коштів з інших бюджетних пунктів на цю оцінку. Це призводить до збереження коштів, які можна спрямувати на інші процеси.

4. Оптимізувати систему винагородження:

Система винагородження має бути прозорою для кожного працівника організації, варто забезпечити доступність інформації про критерії та принципи визначення винагороди. Це допоможе уникнути відчуття несправедливості серед працівників і підвищить довіру до системи. Для цього не потрібно додаткові джерела фінансування, це входить в обов'язки системного адміністратора, який має зберігати та розповсюджувати інформацію та актуальні зміни серед працівників.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» має сильні сторони, які дозволяють йому залишатись однією з найбільш

конкурентоспроможних фінансових установ на ринку і приваблювати талановитих та кваліфікованих працівників, проте варто звернути увагу та покращити умови роботи та виплату заробітної плати та справедливо та прозоро управляти системою винагородження. За рахунок цього, банк стане більш авторитетним для своїх співробітників та зможе залучати більше нових кваліфікованих працівників, які будуть лишатись лояльними до банку та співпрацювати роками.

ВИСНОВКИ

Відповідно до визначеної теми і поставлених завдань в кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто теоретико-прикладні аспекти управління системою винагородження сучасної організації, виконано аналізування результатів діяльності АТ КБ «Приватбанк» з використанням фактичних даних за 2021-2023 роки, обґрунтовано рекомендації для покращення діяльності.

Управління системою винагородження є критичним аспектом управління персоналом організації, який має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації на ринку.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що АТ КБ «Приватбанк» має сильні сторони, які дозволяють йому залишатись однією з найбільш конкурентоспроможних фінансових установ на ринку і приваблювати талановитих та кваліфікованих працівників, проте варто звернути увагу та покращити умови роботи та виплату заробітної плати та справедливо та прозоро управляти системою винагородження. Це дозволить банку підвищити свій рівень в очах співробітників та залучати більше нових кваліфікованих працівників, які будуть лишатись лояльними до банку та співпрацювати роками.

В межах бакалаврського дослідження зроблено висновок, що система винагородження повинна бути гнучкою, прозорою та справедливою. Оптимізація цієї системи передбачає врахування різноманітних факторів, таких як ринкові умови, фінансові можливості організації, а також індивідуальні потреби та досягнення працівників. Для досягнення цієї мети доречно переглянути та вдосконалити ряд аспектів:

1. Важливо забезпечити доступність інформації про критерії та принципи визначення винагороди. Це допоможе уникнути відчуття несправедливості серед працівників і підвищить довіру до системи.

2. Потрібно переглянути критерії та методику визначення винагороди, щоб забезпечити її справедливість для всіх працівників. Важливо враховувати не лише кількість виконаної роботи, а й якість, складність та внесок у загальний успіх банку.

3. Введення системи винагородження, яка базується на досягненнях та результативності працівників, а не лише на відпрацьованих годинах. Це сприятиме збільшенню ефективності та конкурентоспроможності банку в цілому.

4. Кожен працівник повинен мати можливість отримати винагороду, яка відповідає його внеску та результатам роботи. Це може включати індивідуальні бонуси, премії за досягнення особистих цілей чи вагомих внесків у процеси розвитку банку.

Запровадження системи винагородження за результатами сприятиме створенню мотиваційного середовища, де працівники будуть стимульовані до активної участі у досягненні стратегічних цілей та успіхів організації. Крім того, важливо враховувати індивідуальні особливості та внесок кожного працівника при визначенні його винагороди, що сприятиме збереженню високої мотивації та залученню талановитих співробітників.

Отже, ефективне управління системою винагородження відіграє важливу роль у забезпеченні успішного функціонування бізнес-організації, підвищенні її конкурентоспроможності та задоволеності працівників, що є важливим чинником у досягненні стійкого успіху на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривич А. 1.1 Сутність, функції і форми винагородження персоналу. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/6329336/> (дата звернення: 28.04.2024).
2. Noor Z., Nayaz N., Solanki V., Manoj A., & Sharma A. (2020) Impact of Rewards System on Employee Motivation: A Study of a Manufacturing Firm in Oman. *International Journal of Business and Management Future*. Vol. 4(2). P. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v4i2.692>
3. Лугова, В., Лебединська, О., & Чуркін, А. (2023). Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-31>
4. Кодекс законів про працю України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 151 с.
6. Хоменко Л.М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 3. № 2. С. 102–109
7. Колот А.М. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2014. 224 с.
8. Гаффорова Е., Меркушова Н., Міланич І. Підвищення якості праці через систему мотивації. *Кадровик. Кадровий менеджмент*. 2018. № 4. С. 29-31.
9. Лобза А.В., Бикова А.Л., Погорілий О.І. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її вдосконалення. *Молодий вчений*. С.64-68 URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-14>
10. Бикова А.Л., Карвасарний В.В.; Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід; *Молодий вчений*. - №10 (37). – 2016. – С.331-335

11. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – С. 102–104.
12. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2012. – Том 133. – С. 65-70.
13. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 315–320.
14. Побудова системи грейдів своїми силами. Законодавство України 2024: Конституція, Кодекси і Закони. URL: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4429-pobudova-sistemi-grejdiv-svojimi-silami>
15. Т. Т. КОМПЕНСАЦІЙНІ ВИПЛАТИ. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/3635/kompensacijni-viplati>
16. Учасники проектів Вікімедіа. Ключові показники ефективності – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ключові_показники_ефективності
17. Акціонерне товариство комерційний банк "приватбанк". Річний звіт. 31 грудня 2022 року. С.1-134 URL: https://static.privatbank.ua/files/dod1_01052023_2022.pdf
18. Положення про наглядову раду акціонерного товариства комерційного банку “ПриватБанк”. URL: https://static.privatbank.ua/files/polog-naglad-rada_28_02.pdf
19. Політика винагороди АТ КБ «ПриватБанк». С.1-10. URL: https://static.privatbank.ua/files/New_Remuneration_Policy.pdf
20. Інформація про структуру, принципи формування та розмір оплати праці, винагороди, додаткового блага членів наглядової ради АТ КБ «ПриватБанк». URL: <http://surl.li/tguuk>
21. Національний банк України. Політика винагороди в банках відповідатиме принципам ЄС щодо сталого розвитку. Національний банк України.

URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-vinagorodi-v-bankah-vidpovidatime-printsipam-yes-schodo--stalogo-rozvitku>

22. ПриватБанк відгуки про роботу в компанії, зарплатню, відгуки працівників. URL: <https://www.vnutri.org/privatbank/>

23. ПриватБанк відгуки про роботу в компанії, зарплатню, відгуки працівників. URL: <https://ua.indeed.com/cmp/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA/reviews>

24. Contributors to Wikimedia projects. Thirteenth salary - Wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Thirteenth_salary (accessed 11.05.2024)

25. Ковальчук О.А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 4. С. 77-80.

26. Цимбалюк С.О. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. Видавничий дім «Медіа Про». 2017. № 2. С. 86-98.

27. Гасюк Л. М. Визначення мотивації в управлінні: теоретичні. Економіка, організація і управління підприємством, 2012. № 2(53), С.220-224.

28. Гейер Е. С., Штик Ю. В. Системи винагород працівникам: зарубіжний досвід. Економіка 2015. № 4, С. 52-57.

29. Ільченко В. М., Черкашина В. М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка та управління підприємствами. 2012. № 5 (36), С.144-147.

30. Колесникова Н., Іскоростенська М., Щелкунов В. Сучасні системи оплати праці персоналу організації. Економіка і управління. 2014. № 29 С. 241-251.

31. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві. Управління розвитком. 2014. № 1 (164), С.127-129.

32. Підтримка економіки та розвиток сучасних послуг: підсумки роботи ПриватБанку в 1 кварталі 2024 року. privatbank.ua.
URL: <https://privatbank.ua/news/2024/4/25/2186> (дата звернення: 16.05.2024).

33. n8n pricing. n8n.io - a powerful workflow automation tool.
URL: <https://n8n.io/pricing/> (date of access: 18.05.2024).