МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **Менеджмент персоналу**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ **07 – Управління та адміністрування**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 - Менеджмент**

Форма навчання:_____ очна (денна) _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Формування компенсаційного пакета»**

здобувача Леонтьєвої Марії Олегівни _____

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент, Леонтенко О.М. _____

Робота допущена до захисту перед

екзаменаційною комісією з атестації

здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С. _____

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент персоналу**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 – Менеджмент**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 – Управління та адміністрування**

ПОГОДЖЕНО
Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
_____О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____2024 ___ р

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Г.С.Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____2024 ___ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Леонтьєвої Марії Олегівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи ***на тему***
Формування компенсаційного пакета

Тему затверджено наказом ректора Університету від «_17_»_жовтня_2023__р. № 1938-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах АТ «Райффайзен Банк»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування компенсаційного пакета
Розділ 2. Дослідження формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк»
Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк»

Об'єкт дослідження: процес формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк»

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк»

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: поглиблення дослідження теоретико-методичних та практичних засад процесу формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк», оцінювання його ефективності у системі мотивації персоналу та розроблення пропозицій щодо його удосконалення.

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

У Розділі 1
Визначити сутність та значення компенсаційного пакета в системі мотивації персоналу. Проаналізувати структуру та технології формування компенсаційного пакета. Дослідити методичні засади оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета.

У Розділі 2
Проаналізувати організаційно-економічні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк». Дослідити процес формування компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк» та надати оцінку його ефективності.
.
У Розділі 3
Розробити заходи з удосконалення формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк».Оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник:

_____ (О.М.Леонтенко) / _____
«19» жовтня 2023 р

Завдання одержав здобувач:

_____ …….. (М.О.Леонтьєва) / _____
«19» жовтня 2023 р

Реферат
Формування компенсаційного пакета

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший та другий розділ має 3 підпункти, третій має 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми формування компенсаційного пакета, другий розділ є аналітичним, третій є рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 70 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 11 діаграм, 8 рисунків та 15 таблиць. Під час написання використано 42 джерела. Робота містить 2 додатки.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є процес формування компенсаційного пакета в компанії АТ «Райффайзен Банк»

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен банк».

Метою написання кваліфікаційно бакалаврської роботи є поглиблення дослідження теоретико-методичних та практичних засад формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк», оцінювання його ефективності у системі мотивації персоналу та розроблення пропозицій щодо його удосконалення.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність та значення компенсаційного пакета в системі мотивації персоналу.
- проаналізувати структуру та виокремити технології формування компенсаційного пакета.
- дослідити методичні засади оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета.
- схарактеризувати організаційно-економічні показники діяльності компанії та її особливості.
- проаналізувати формування компенсаційного пакета компанії та надати оцінку ефективності щодо формування цього компенсаційного пакета.

- запропонувати заходи з удосконалення формування компенсаційного пакета в компанії.
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих рекомендацій.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі **методи**: теоретичний аналіз наукової літератури, графічний і табличний методи; логічного узагальнення, бальне оцінювання та опитування серед працівників.

Наукова новизна полягає у систематизації та узагальненні сучасних підходів до формування компенсаційного пакета, виокремленні основні підходи та технології до формування компенсаційного пакета. **Теоретична значущість** отриманих результатів полягає у розширенні теоретичних знань про роль і вплив компенсаційного пакета на мотивацію та залучення працівників, водночас **методична –** у розробці практичних методик та заходів для ефективного впровадження компенсаційного пакета в організації, що дозволить банку підвищити продуктивність роботи та знизити рівень плинності кадрів. **Практична значущість** отриманих результатів виявляється у їхньому безпосередньому застосуванні компенсаційного відділу цих рекомендацій в АТ «Райффайзен Банк», що сприятиме підвищенню продуктивності персоналу, збільшення мотивації працівників та рівня їх залучення, збільшенню ефективності роботи банку в цілому.

Ключові слова: Формування компенсаційного пакета, компенсаційний пакет, мотивація персоналу, потреби працівників, компенсаційна політика.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Леонтьєвої Марії Олегівни
(прізвище, ініціали)

на тему__ **Формування компенсаційного пакету __**
(назва теми)

1**. Актуальність теми**:__обґрунтовано повністю_____

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:_

В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.
Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
Використано репрезентативний масив сучасних вітчизняних літературних джерел, зокрема підручників та навчальних посібників членів кафедри.
В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
Другий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 2-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі. Наприкінці розділу здобувачкою наведено таблицю з зазначенням виявлених у другому розділі недоліків щодо досліджуваної теми.
Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
В 3-му розділі висвітлено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем та недоліків.
Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки).
Рекомендації наведені у розділі відповідають виявленим у аналітичній частині КБР недолікам та проблемам щодо досліджуваної теми.
У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.

Висновки частково відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора

Здобувачкою Леонтьєвою М.О. розроблені відповідні рекомендації щодо формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк»

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Теоретичні висновки та практичні рекомендації щодо удосконалення формування компенсаційного пакета можуть бути використані в діяльності АТ «Райффайзен Банк»

5. Наявність недоліків:

При підготовці 2-го розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.
При підготовці 3-го розділу не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота допущена до захисту перед ЕК з оцінкою **62 бали**

Науковий керівник _____к.е.н доцент О.М. Леонтенко
(посада, учене звання, науковий ступінь)

“_____”_____20__ р

Зовнішня рецензія
на кваліфікаційну роботу бакалавра
на тему «Формування компенсаційного пакета»
здобувачки Леонтьєвой Марії Олегівни,
виконану в Київському національному університеті імені Вадима Гетьмана,
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Тема «Формування компенсаційного пакета» є надзвичайно актуальною в сучасних умовах розвитку економіки та ринку праці. У зв'язку з глобалізацією, підвищенням мобільності робочої сили та зростанням конкуренції, питання формування компенсаційного пакета набуває все більшої значущості. Ефективно розроблений компенсаційний пакет є ключовим інструментом для залучення, утримання та мотивації працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність компанії та її конкурентоспроможність.У сучасних умовах зростаючої конкуренції за кваліфікованих працівників, роботодавці повинні пропонувати привабливі та конкурентоспроможні компенсаційні пакети, тому можна зробити висновок про доцільність даної теми.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана на високому рівні та має глибоке розуміння теми автором. Водночас, є декілька аспектів, які потребують доопрацювання. Загалом, робота є цінним внеском у дослідження питань формування компенсаційного пакета і може бути корисною для подальших досліджень та практичного застосування в сфері управління персоналом.

Літературний огляд демонструє широке та критичне осмислення попередніх досліджень з обраної теми. Автор ретельно аналізує різні підходи, теорії, що дає змогу краще зрозуміти контекст дослідження. Робота містить елементи новизни, які свідчать про самостійність і творчий підхід автора. Також використано метод опитування та бального оцінювання для оцінювання якості діючого компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк» та робота містить конкретні рекомендації та пропозиції, які можуть бути застосовані на практиці.

Незважаючи на позитивні риси, кваліфікаційної роботи, вона має певні недоліки. Деякі аспекти теми могли б бути розглянуті більш детально. Це стосується як теоретичної частини, так і практичної. Не всі практичні рекомендації мають розрахунок їх вартості впровадження. Не вистачає даних про банк.

Практична значущість кваліфікаційної роботи «Формування компенсаційного пакета» полягає у можливості її застосування для вирішення реальних проблем в АТ «Райффайзен Банк». Рекомендації та висновки, зроблені на основі проведеного дослідження, можуть суттєво покращити ефективність роботи компаній, забезпечуючи баланс між інтересами роботодавців та працівників.

Рецензент,
Керівник з питань менеджменту персоналу «АТ Райффайзен Банк»
Моїсеєнко Н. А.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..…3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА……..…….....6
1.1 Сутність та значення компенсаційного пакета в системі мотивації персоналу..6
1.2 Структура та технології формування компенсаційному пакету……..…..…11
1.3 Методичні засади оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета……..……19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»……..25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Райффайзен Банк»……...25
2.2. Аналіз формування компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк»……...30
2.3. Оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета АТ «Райффайзен
Банк»……...36
РОЗДІЛ ІІІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»……..48
3.1 Програма заходів з удосконалення формування компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк»…….....……48
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення формування компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк»…….....54
ВИСНОВКИ……...62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..66
ДОДАТКИ……..71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування компенсаційного пакета дуже важливе, воно впливає на добробут працівників та потребує грамотного підходу формування, що має забезпечити його ефективність. Також є дуже важливим елементом управління персоналом в будь-якій компанії, оскільки це дозволяє залучати та утримувати талановитих працівників. Компенсаційний пакет може включати різноманітні види винагород, такі як зарплата, бонуси, медичне страхування, пенсійні внески, оплачувані відпустки та інші привілеї.

Актуальність формування компенсаційного пакета полягає у тому, що конкуренція на ринку праці стає все більш жорсткою, і компанії повинні знаходити способи приваблювати та утримувати кваліфікованих працівників. За допомогою конкурентоспроможного компенсаційному пакету компанії можуть залучати та утримувати найкращих працівників, що дозволяє підвищувати ефективність роботи та забезпечувати стабільний розвиток бізнесу. Крім того, формування компенсаційному пакету дозволяє компаніям забезпечувати справедливу та рівноправну оплату праці всіх працівників, що допомагає зберігати мотивацію та забезпечувати високий рівень задоволеності на роботі.

Отже, актуальність формування компенсаційного пакета полягає у забезпеченні конкурентоспроможності компанії на ринку праці, залученні та утриманні талановитих працівників, підвищенні ефективності роботи та забезпеченні справедливої оплати праці.

Теоретико-методичні та практичні засади формування компенсаційного пакета досліджували у своїх публікаціях Колот А.М.[13;14;15;40],Лопушняк Г.С.[40;41;42] Цимбалюк С.О.[3;13;14;15], Щетініна Л.В.[5], Рудакова С. Г.[5], Данилевич Н.С.[4], Поплавська О.М.[4], Зелена М.І. [23], Блок.Л. та

Девідсон.М.[1], Арора.Р.[12], Арунмажі [6] ,Вітмайер та Штрауб [7,] Гронська Л.[26], Гаврилюк Ю.,[25,] Півошенко А. [24], Назарова Г.[22] та інші науковці.

Метою написання кваліфікаційно бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних засад формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк», оцінювання його ефективності у системі мотивації персоналу та розроблення пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення мети дослідження поставлено та виконано наступні завдання:

- визначено сутність та значення компенсаційного пакета в системі мотивації персоналу.
- проаналізовано структуру та виокремлено технології формування компенсаційного пакета.
- досліджено методичні засади оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета.
- схарактеризовано організаційно-економічні показники діяльності компанії та її особливості.
- проаналізовано формування компенсаційного пакета компанії та надано оцінку ефективності щодо формування цього компенсаційного пакета.
- запропоновано заходи з удосконалення формування компенсаційного пакета в компанії.
- оцінено соціально-економічну ефективність запропонованих рекомендацій

Об'єктом дослідження кваліфікаційно бакалаврської роботи є процес формування компенсаційного пакета в компанії АТ «Райффайзен Банк»

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен банк».

Методи дослідження: описовий метод, метод порівняння, методи аналізу і синтезу, узагальнення, для (розкриття теоретико-прикладних аспектів формування компенсаційного пакета працівників організації) методи факторного, динамічного, коефіцієнтного аналізу, статистичний метод, метод порівняння та узагальнення,

опитування (для аналізу ефективності формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк» графічний і табличний методи (для наочності представлення отриманих результатів), прогнозування та бальне оцінювання (для оцінки ефективності заходів щодо вдосконалення компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк»).

Наукове та практичне значення: одержаних результатів полягає у розроблені пропозиції щодо удосконалення формування компенсаційного пакета в компанії АТ «Райффайзен Банк», результати можуть бути використані для подальшого покращення компенсаційного пакета в компанії АТ« Райффайзен банк».

Інформаційна база дослідження: навчальні посібники, наукові статті, інтернет-публікації за темою дослідження, а також чинна нормативно-правова база України, статут, фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк»

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА

1.1 Сутність та значення компенсаційного пакета в системі мотивації персоналу

Для приваблення та утримання кваліфікованих працівників і підвищення їх мотивації, роботодавець повинен пропонувати додаткові виплати та стимули соціального характеру, які не пов'язані безпосередньо з виконанням робочих обов'язків. Це можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні елементи. У зв'язку з цим виникає поняття «компенсаційний пакет».

Компенсаційний пакет є ефективним інструментом мотивації, який поєднує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання працівників і містить в собі комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб персоналу та підвищення ефективності виробничих процесів.

Розробка компенсаційних пакетів забезпечує більшу гнучкість в оцінці трудових ресурсів та їх внеску на рівні сектору компанії. У цьому є і позитивна сторона, працівника точніше оцінюють на основі його кваліфікації, особистого внеску, здібностей, креативності та відданості конкретній корпоративній місії. Але є й мінуси, пов’язані з несправедливою оплатою праці.

Поняття компенсаційного пакета виникає у другій половині 20 століття, коли питання управління людськими ресурсами стало предметом серйозного дослідження та розвитку та воно поступово стало складовою частиною практики управління персоналом.

Зокрема, в 1950-1960-х роках в США виникла потреба у більш системному та комплексному підході до управління персоналом. У цей період було розроблено

та впроваджено концепції компенсаційних пакетів, які включали різні види винагороди та соціальні пільги для працівників. В ці роки такі вчені, як: А. Маслоу, Ч. Барнард, Ф.Герцберг, Д. Макклелланд починають розповсюджувати думку що на ефективність праці впливає не тільки на матеріальні чинники, а і на нематеріальний фактор.

Якщо говорити про сучасні тенденції формування компенсаційного пакета, то такі вчені, як: Л. Блок та М. Девідсон використовують підхід, який охоплює традиційні та нетрадиційні форми винагороди, а також нематеріальні блага. Винагороди розглядаються як інструмент для підтримки добробуту, утримання, залучення та мотивації працівників. Акцентується увага на велбінгу - програми балансу роботи та особистого життя та програми визнання та розвитку талантів [1].

Однак широке поширення та активне використання терміну «компенсаційний пакет» сталося в наступні десятиліття, коли управління людськими ресурсами стало більш системним та стратегічним. Зокрема, в 1980-1990-х роках компанії активно почали впроваджувати комплексні підходи до компенсаційного управління, що включали не лише заробітну плату, а й різноманітні додаткові вигоди та програми для працівників.

Вчені та дослідники наполягають на комплексному підході та таким чином об’єднують поняття винагороди премії та інші заохочення в одне більш ширше поняття компенсаційного пакета [2].

Утримання працівників пропонує різноманітні стратегії й практики, які впроваджують організації, щоб підтримувати працівників задоволеними та вмотивованими, заохочуючи їх залишатися в компанії на тривалий термін.

Утримання кваліфікованих і талановитих працівників має вирішальне значення для успіху організації, надалі це сприяє підвищенню продуктивності та зменшує витрати на обіг. Деякі розширені стратегії сприяють конкурентоспроможної оплати праці та пільг, надання можливостей для кар'єрного зростання та розвитку, створення сприятливого робочого середовища, а також визнання та винагородження досягнень працівників.

За поглядами С.О Цимбалюк «справедливість, відкритість і прозорість оплати праці, конкурентний рівень та об'єктивна диференціація заробітної плати, комплексний підхід до формування компенсаційного пакета, урахування основних потреб та інтересів найманих працівників важливі не тільки з погляду заохочення певного працівника до досягнення потрібних результатів, а й для формування соціально відповідального ставлення до праці та її результатів, відданості та лояльності до підприємства, причетності до його справ, для досягнення успіху в певній сфері діяльності й дальшого професійного та особистісного розвитку людини»[3,с. 36].

Погоджуємося з думкою Данилевич Н. С. та Поплавською О. М., які вважають, що «вагомими для молодих спеціалістів є нематеріальні стимули (гнучкий графік роботи, можливість навчання, можливість набути соціальний капітал)» [4].

А науковці Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., зазначають що «негрошова мотивація – це комплекс засобів створення у працівників позитивного враження, настрою від трудової діяльності, що забезпечує підвищення ефективності праці. Також вони зазначають, що це вид мотивації не потребує великих фінансових витрат та посилює самомотивацію» [5].

Проаналізувавши статті та підручники вітчизняних науковців, можна зазначити, що окрім матеріальної мотивації вони визнають ефективність нематеріальної, як є підсилюючим елементом в компенсаційному пакеті.

Компенсаційний пакет, як стратегію утримання працівників впроваджують організації, щоб підтримувати своїх працівників задоволеними та вмотивованими, заохочуючи їх залишатися в компанії протягом тривалого періоду. Такі вчені, як Арунмажі [6], Вітмайер, Штрауб [7] та Абабне, Лефеврт та Бентлі [8] стверджують, що утримання кваліфікованих і талановитих працівників має вирішальне значення для успіху організації, оскільки це може призвести до підвищення та покращення продуктивності, та зниження витрат на оборот. Деякі поширені стратегії утримання працівників включають пропозицію конкурентоспроможної винагороди та пільг, надання можливостей для кар'єрного зростання та розвитку, сприяння

сприятливому робочому середовищу, а також визнання та винагородження досягнень працівників.

У своєму дослідженні Альшамрані, Алхарті, Хелмі, та Алвадей, ретельно проаналізували фактори, які впливають на утримання працівників. В ході дослідження було виявлено, що успішне утримання працівників тісно пов'язане з кількома ключовими чинниками, такими як оплата праці, робоче середовище, взаємини з колегами, корпоративна культура, мотивація та лідерство. Особливу увагу приділено мотивації, яка виявилася ключовим аспектом в утриманні персоналу. Наведені дані свідчать про суттєвий вплив заробітної плати, мотивації, умов праці, організаційної культури та підтримки керівництва на утримання працівників. У світлі цих результатів, автори дослідження зробили висновок, що керівництво повинно активно займатися підтримкою довгострокового утримання персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню витрат на вивільнення працівників [9].

У своєму дослідженні Сінгха [10] виявив, що фактори, відповідаючи за мотивацію працівників, включають традиційні та сучасні методи утримання працівників, а також можливості просування та винагороду. Автор підкреслює, що конкурентна винагорода та гнучкі умови праці стають все більш важливими факторами для утримання ключових фахівців.

Інше дослідження, проведене Йогеннессом та Чоу [11], в якому аналізуються тайванські компанії та підкреслюється важливість розвитку посад, оцінки ефективності та справедливої винагороди для утримання персоналу. Автори надали практичні поради, які включали ефективну комунікацію та розвиток кар'єри.

Дослідження Кумара та Рамендрана і Кадіресана показує, що в компаніях де немає планування компенсацій призводить до поганих робочих умов. Кумар і Арора стверджують, що у 27% працівників, нестача компенсацій була основною причиною звільнення з компанії [12].

Деякі українські вчені підкреслюють, що мотивація виникає з потреб та ідей людини й може бути викликана різноманітними факторами, такими як внутрішні

мотиви (наприклад, інтерес до роботи, самореалізація) та зовнішні стимули (як приклад це заробітна плата та визнання).

Для кращого розуміння поняття «компенсаційний пакет» розглянемо тлумачення даного терміну різними українськими дослідниками.

Погоджуємось з думкою вітчизняних науковців професорів А.М. Колота та С.О. Цимбалюк, які зазначають, що поняття компенсаційного пакета є «сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів»[13, с. 63].

Формування компенсаційного пакета залежить від багатьох чинників, таких як розмір компанії, галузь, рівень конкуренції на ринку праці, кваліфікація працівника та його посадовий рівень, а також рівень життя та економічної ситуації в країні.

Основні складові компенсаційного пакета можуть включати заробітну плату, бонуси, страхування, пенсійні внески, медичне страхування, оплачувані відпустки, допомогу в оплаті житла, транспортні витрати та інші пільги.

У формуванні компенсаційного пакета важливо враховувати потреби працівників та їхню мотивацію. Наприклад, компанії, які працюють в галузях з високою конкуренцією на ринку праці, можуть пропонувати більш гнучкі графіки роботи, більш високі заробітні плати та бонуси, щоб залучити та зберегти талановитих працівників.

Також важливо враховувати правові вимоги та регуляторні акти, що стосуються компенсаційного пакета, наприклад, мінімальний розмір заробітної плати, ставки податків на доходи працівників та роботодавців, правила щодо страхування та пенсійних внесків.

Важливо пам'ятати про постійне удосконалення компенсаційного пакета, щоб він був ефективним і мотиваційний для працівників і відповідав розвитку компанії та її стратегічним цілям.

Отже, компенсаційний пакет – це сукупність усіх видів компенсацій, які можуть існувати, який складається, як з матеріальних компенсацій, так і з нематеріальних компенсацій та формується для конкурентоспроможності на ринку та покращення добробуту працівників.

1.2 Структура та технології формування компенсаційного пакета

Проаналізувавши наукові праці вітчизняних науковців, а саме А. М. Колота та С.О. Цимбалюк, узагальнено наступні теоретико-методичні аспекти складання структури та технологій формування компенсаційного пакета.

Вони пропонують використовувати комплексний підхід до формування структури компенсаційного пакета, який ґрунтується на врахуванні таких аспектах [14]:

1.Компенсаційний пакет має бути підпорядкований загальним стратегічним цілям підприємства та сприяти їх досягненню.

2.Важливо враховувати потреби та очікування працівників при формуванні компенсаційного пакета, адже це дозволить підвищити їх мотивацію та лояльність.

3.Компенсаційний пакет має бути економічно доцільним та відповідати фінансовим можливостям підприємства.

4.Необхідно враховувати зовнішні чинники, такі як рівень заробітної плати та компенсацій на ринку праці, стан економіки тощо [14].

Також, вони пропонують використовувати структуру компенсаційного пакета, яка містить в собі такі елементи:

1.Основна заробітна плата: — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування) і посадових обов’язків.

2.Змінна частина заробітної плати: Це частина винагороди працівника, яка залежить від його результатів роботи. До змінної частини заробітної плати можуть відноситися бонуси, премії,тощо.

3.Соціальний пакет: До соціального пакету можуть відноситися медичне страхування, оплата відпусток, пільгове харчування, транспортні витрати , матеріальна допомога та виплати соціального характеру в грошовій і натуральній формі. [15].

В той час, як інші науковці визначають трохи інші компоненти до формування структури компенсаційного. Однак, загальна структура компенсаційного пакета часто включає наступні елементи:

1.Заробітна плата: Це основна складова частина компенсації, яка виплачується працівникам у вигляді фіксованої суми за виконану роботу [16].Заробітна плата може бути встановлена на годинній, місячній або річній основі. Вона визначається на основі таких факторів, як:

- 1.Посада
- 2.Рівень кваліфікації
- 3.Стаж роботи.
- 4.Результати роботи .

2.Бонуси та премії: Ці додаткові виплати надаються працівникам як винагорода за досягнення певних цілей, результативність або високі показники продуктивності. Бонуси та премії можуть бути виплачені в грошовій формі або у формі акцій, опцій тощо. Премії виплачуються працівникам за досягнення певних результатів, наприклад, за виконання плану, за підвищення продажів, за впровадження нових технологій тощо [17].

3.Додаткові виплати: Сюди можуть входити додаткові пакети компенсації, такі як додаткові виплати за роботу в позаштатний час, компенсація витрат на професійний розвиток, страхування здоров'я та життя, пенсійні внески тощо [18].

4.Системи акцій та опціони: Деякі компанії надають своїм працівникам можливість придбати акції компанії або отримати опціони на акції як частину компенсації. Це може стимулювати працівників бути зацікавленими в успіху компанії та сприяти залученню і утриманню талановитих працівників.

5.Корпоративні пільги та пакети соціальних пільг: Деякі компанії можуть надавати додаткові пільги та переваги працівникам, такі як корпоративні тарифи на послуги, пакет.

Варто зазначити, що гарантійні та компенсаційні виплати включають індексацію заробітної плати, оплату відпусток, оплату часу, коли працівник не працював не з власної вин. 19]. Водночас доплати та надбавки є і змінною і постійною частиною компенсаційного пакета. Залежно від політики компанії та бонусної системи. Преміювання є змінною частиною компенсаційного пакета його може, як і не бути, так і воно може виплачуватися або раз на місяць, квартал, рік тощо. Але це залежить від досягнень працівника, виповнення плану та інших аспектів [20].

Також є така складова компенсаційного пакета, як: нематеріальні компенсації, які включають три основні блоки: організаційні, морально психологічні компенсації, соціальний пакет, можна побачити на рисунку 1.1 [21].



Рисунок 1.1 – Нематеріальна компенсація як складова компенсаційного пакета

Джерело: [20;21].

На нашу думку майже кожна компанія зможе дозволити впровадити ці пункти у свою компенсаційну політику, адже вони дуже важлива для психологічної складової працівника та його вмотивованості роботи в компанії.

Структура компенсаційного пакета може бути різною в різних компаніях. Тому потрібно розглянути фактори від яких залежить структура компенсаційного пакета можна на рис. 1.2.

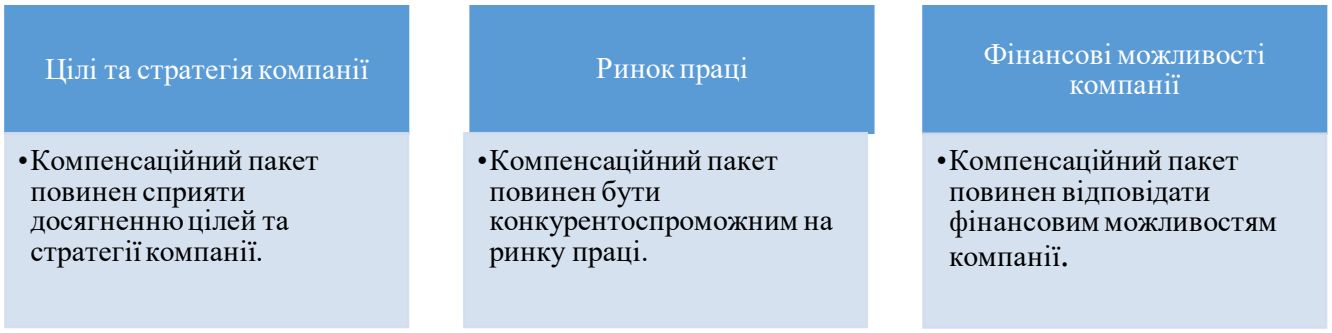


Рисунок 1.2 – Фактори які впливають на формування структури компенсаційного пакета компанії

Джерело:розроблено автором самостійно

При формуванні компенсаційного пакета необхідно дотримуватися таких принципів, рис. 1.3 :

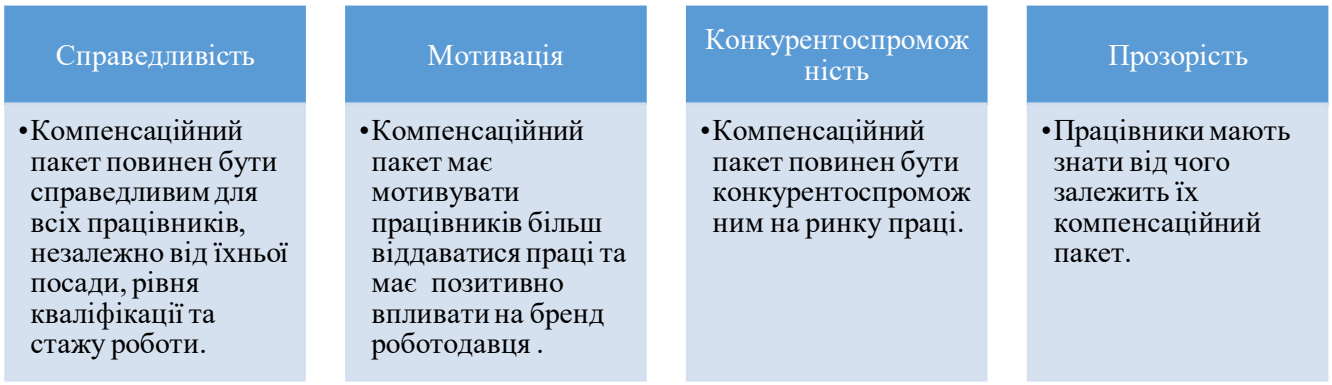


Рисунок 1.3 – Принципи яких потрібно дотримуватися при формуванні компенсаційного пакета

Джерело:розроблено на основі [22]

Якщо розглядати формування компенсаційного пакета в організації, то його структуру можна розбити на три умовних блоки, це можна побачити у рис. 1.4

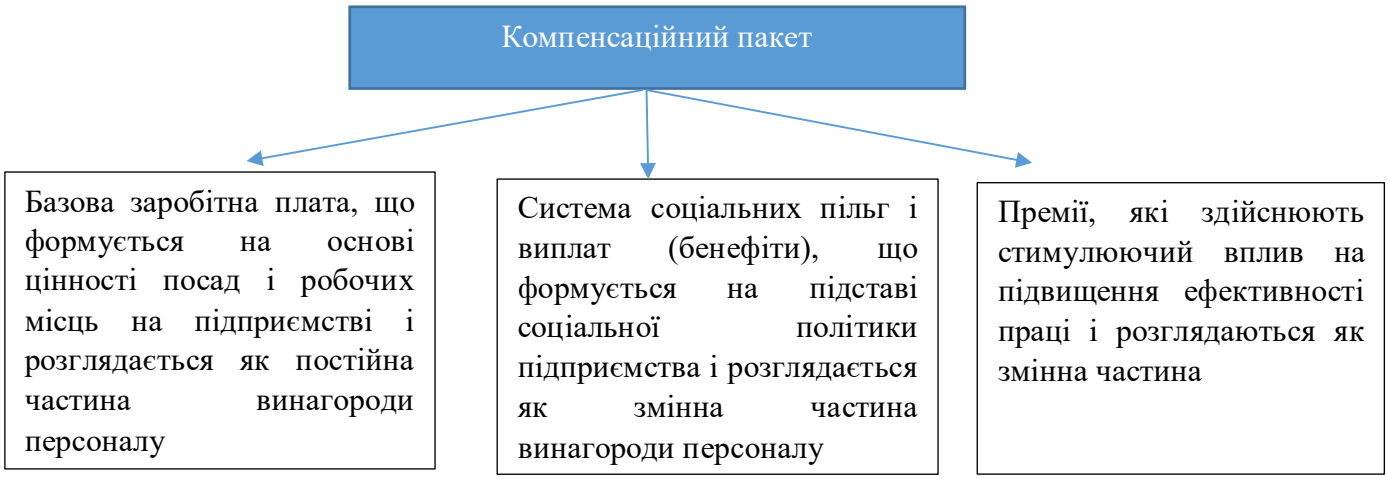


Рисунок 1.4 – Структура компенсаційного пакета

Джерело:розроблено на основі [22; 23]

Компенсаційний пакет є важливим фактором, який впливає на ефективність компанії та повинен сприяти підвищенню продуктивності праці працівників.

На нашу думку, дуже важливо розуміти, що є певні етапи, які допомагають зробити компенсаційний пакет більш конкурентоспроможним та адаптивним під потреби працівників, тобто існують технології формування компенсаційного пакета, які модернізують компенсаційний пакет та усувають недоліки.

На сьогодні немає єдиної технології формування компенсаційного пакета, але в практичній діяльності компанії необхідність застосування компенсаційного пакета постійно зростає. Цей факт дозволяє зазначити, що практика формування компенсаційного пакета є актуальною, як в теоретичному, так і в практичному значенні. Процес формування компенсаційного пакета залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на організацію. Для того, щоб компенсаційний пакет ефективно використовувався та органічно вбудовувався в систему мотивації та стимулів, необхідно впливати на фактори навколишнього середовища, які впливають на організаційне середовище та діяльність компанії [24].

На основі аналізу статей [25;26;27], у якій досліджується питання формування компенсаційного пакета можна виділити три основні підходи:

- за принципом рівнозначності персоналу;

- за принципом ранжування персоналу;

- за принципом гнучких пільг.

Вони утворюють різні види компенсаційних пакетів, які наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Характеристика, підхід та механізми формування компенсаційного пакета

Вид компенсаційного пакета	Характеристика компенсаційного пакета	Підхід до формування компенсаційного пакета	Механізм формування компенсаційного пакета
Стандартний компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет, однаковий для всіх працівників	Зрівняльний підхід	Механізм формування компенсаційного пакета за принципом рівнозначності персоналу
Структурований компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет, однаковий для працівників певної категорії	Структурований підхід	Механізм формування компенсаційнго паета за принципом ранжування персоналу
Індивідуальний компенсаційний пакет	Компенсаційний пакет надається з урахуванням потреб кожного працівника	Індивідуалізований підхід	Механізм формування компенсаційного пакета за принципом надання гнучких пільг

Джерело: [26;27]

Зараз популярними є системи компенсації побудовані за наступними принципами:

1. Принцип «кафетерію» – визначення в структурі компенсаційного пакета тих опцій, які будуть надаватися всім працівникам і опцій, які працівники зможуть вибирати залежно від своїх потреб.

2. Принцип «буфет» – розробка бальної оцінки різних компонентів компенсаційного пакета, яка буде пов'язана з поточною оцінкою працівників.

3. Принцип «комплексний обід» – формування декількох компенсаційних пакетів залежно від інтересів і потреб працівників, приблизно однакових за розміром, але різних за змістом [21;22].

На нашу думку, технологія формування компенсаційного пакета має будуватися з урахуванням комплексності, що припускає оптимальне поєднання всіх його видів, індивідуального підходу, прозорості, постійного пошуку нових складових.

Це означає, що компенсаційний пакет має:

1.Містити різні види компенсацій, такі як базова заробітна плата, бонуси, премії, соціальні пільги та інші.

2.Враховувати особисті потреби та мотивацію кожного працівника.

3.Бути чітко та зрозуміло окресленим для всіх працівників.

4.Постійно оновлюватися та адаптуватися до нових ринкових умов [14;15].

Дотримання цих принципів допоможе сформувати ефективний компенсаційний пакет, який буде мотивувати та утримувати кращих фахівців, а також підвищувати конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Задля більшого розуміння технології формування компенсаційного пакета розглянемо його етапи більш детально:



Рисунок 1.5 – Етапи формування компенсаційного пакета

Джерело:[21;22]

Аналітичний етап передбачає виявлення проблеми, якщо така існує, її усування та аналіз причин та наслідків.

Проєктний передбачає оцінку стану компенсаційної політики, виявивши основні недоліки, ми переходимо до проєктного вирішення та планування майбутніх кроків з усування помилок. А саме, проводиться оцінка стану компенсаційної політики та виявляються проблеми у її функціонуванні. Та визначаються потреби та цілі підприємства. Задля розробки методики ми обираємо підхід до формування компенсаційного пакета та розробляємо систему бального оцінювання для винагородження працівників, а також визначаємо види компенсацій та їх розміри. Та переходимо до процесу впровадження пакета [21;22].

На підготовчому етапі відбувається підготовка організаційних умов для впровадження технології компенсаційного пакета, що включає призначення керівника та створення відповідного підрозділу, у функціональні обов'язки якого входять розробка, впровадження і використання в практичній діяльності обраної технології. Для цього необхідно внести зміни в організаційну структуру та відповідно організувати роботу структурного підрозділу, який буде займатися цими питаннями [19].

На моделюючому етапі потрібно вибрати підхід до створення компенсаційного пакета. Моделювання цього пакету буде базуватися на системі грейдів, яка є бальною системою нарахування компенсацій, виплат та бенефіцій. Для подальшого використання системи розподілу персоналу на категорії відділів підприємства, Г. Назарова [22] пропонує розглянути такі підходи на рис. 1.6 :

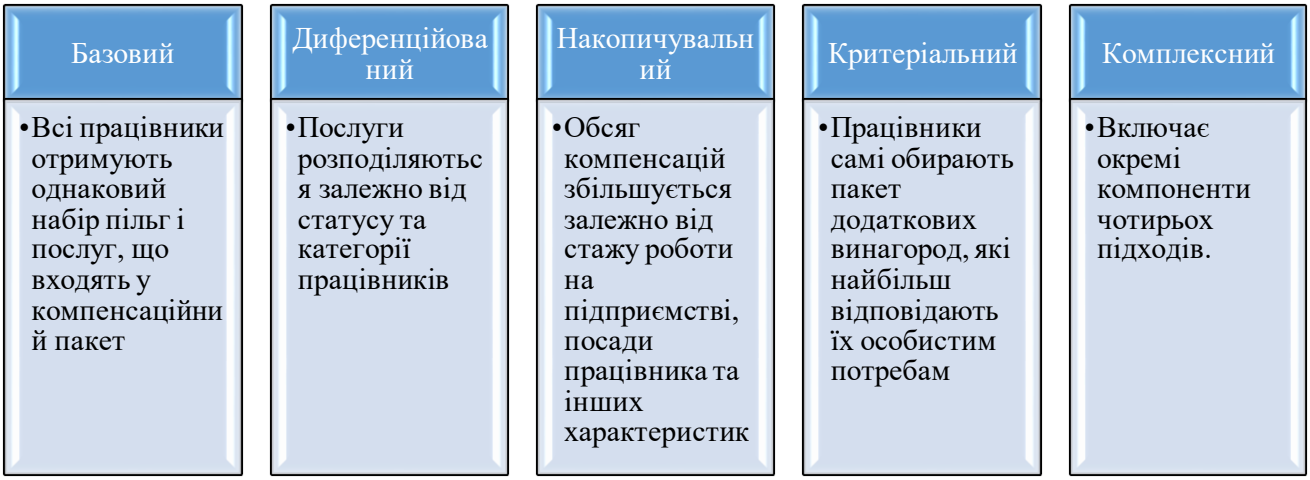


Рисунок 1.6 – Підходи для створення компенсаційного пакета

Джерело :розроблено на основі [22]

На етапі оцінювання довготривалої ефективності соціально-економічного проєкту потрібно зважити сторони, перерахувати плюси та мінуси саме такої технології формування та визначитися наскільки це буде ефективно саме в довготривалій перспективі [22;24].

На підсумовуючому етапі потрібно проаналізувати та обговорити результати впровадження та функціонування компенсаційного пакета, який включає оцінку запланованих та досягнутих цілей, ухвалення управлінських рішень для виправлення виявлених недоліків та проблем [22, 25].

Отже, створення компенсаційного пакета є ефективним інструментом управління та підвищення рівня вмотивованості серед персоналу. Проте для подальшого успішного використання цього інструменту, необхідно здійснювати постійний моніторинг (повернення до першого етапу) або, у разі необхідності, коригування (повернення до другого етапу) для виправлення виявлених проблем.

1.3 Методичні засади оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета.

Оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета ґрунтується на дослідженні кількісних та якісних показників. До кількісних показників належать фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал та інші показники. Якісні показники включають задоволеність працею, ступінь свободи у прийнятті рішень, інформованість про діяльність компанії та інші.

Якісні показники отримують за допомогою опитувань, інтерв'ю та фокус-груп. Кількісні показники збираються з нормативної, планової, облікової та аналітичної інформації відділів компанії [28].

Ці показники групуються за однорідними ознаками: економічні показники, показники соціального та психологічного клімату в колективі, показники організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, показники соціально-економічної та інноваційної активності.

Наведені показники ефективності мають значний вплив на всі економічні показники діяльності компанії.

На нашу думку мотивація працівників до праці та професійного зростання є важливим фактором успішного розвитку компанії. В нових умовах необхідні грамотні пропозиції та рішення щодо мотивації працівників та якісно побудованої компенсаційної політики.

Дослідження різних методик оцінювання ефективності компенсаційного пакета має кілька важливих переваг:

По-перше, потрібне комплексне оцінювання, різні методики можуть оцінювати різні аспекти ефективності компенсаційного пакета. Використання декількох методик дозволить отримати більш точні результати та якісно оцінити сформовану компенсаційну політику організації.

По-друге, об'єктивність, різні методики можуть використовувати різні набори даних або підходи до оцінювання. Це дозволяє об'єктивно оцінювати результати досліджень компенсаційного пакета, оскільки вони можуть доповнювати один одного та компенсувати можливі обмеження кожного окремого підходу.

На нашу думку, перш ніж розглядати конкретні методології, важливо врахувати кілька факторів, які впливають на вибір методики:

1.Цілі оцінювання:

По-перше, ми маємо поставити запитання для чого компанії потрібно оцінити компенсаційну політику. Це може бути як для покращення та розширення компенсаційного пакета, так і для його скорочення через неефективність та неграмотну структуру його побудови в минулому. Також метою оцінювання може бути виявлення проблем в формуванні та їх подальше усунення. Виявлення потреб працівників та їх співвідношення з можливостями та цінностями та цілями компанії теж можуть бути метою оцінювання. Оскільки діапазон цілей оцінювання достатньо широкий, то потрібно обирати методику відповідно до цілі оцінювання.

2.Обмеженість ресурсів:

При виборі методики оцінювання важливо враховувати деякі ресурси таки, як час, досвід, фінансові інвестиції тощо. Ряд методик оцінювання вимагає велику затрату часу, тому перед тим, як обирати потрібно бути впевненим, що ця методика ефективна та після її використання будуть результати. Також є методики, які передбачають великих фінансових затрат, тому потрібно враховувати це та обирати методику відповідно до можливостей компанії. Фахівець, який здійснює оцінювання компенсаційного пакета та обирає методику має мати досвід та

відповідні компетенції, для того щоб результати оцінювання були точні та відповідно до них можна було впроваджувати зміни в компенсаційній політики компанії. В маленьких компаніях не завжди є такий фахівець серед штатних працівників, тому компанії знадобиться шукати спеціаліста ззовні та це може бути досить затратно, тому потрібно обирати методику оцінювання відповідно до розміру компанії.

Оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета за допомогою різних методик надає більше інформації для прийняття рішень. Вона допомагає уникнути однобокого підходу та забезпечити більш обґрунтоване та розумне прийнятте рішення. Тому проаналізуємо методичні засади оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета, (рис. 1.7):

Порівняльний аналіз	Аналіз справедливості наданних компенсацій	Оцінювання задоволеності працівників	Аналіз ефективності
• Цей метод передбачає порівняння формування компенсаційного пакета організації з компенсаційним пакетом в інших організаціях. Можна використовувати різні джерела даних для проведення порівняльного аналізу, такі як дослідження ринку оплати праці, фінансові звіти компаній та джоб сайти, урядові статистичні дані та онлайн-ресурси	• Цей метод передбачає оцінку того, чи є рівень оплати праці та компенсацій в організації справедливим чи прозора система нарахування бонусів та заробітної плати. Можна використовувати факторний аналіз, бальний аналіз та опитування працівників.	• Цей метод передбачає збирання відгуків працівників про їх компенсаційний пакет в тому числі допомогає виявити потреби працівників, недоліки формування та відповідність компенсаційного пакета до очікуванн серед працівників. За допомогою опитування або анкетування можна оцінити ефектвність компенсаційного пакета компанії.	• Цей метод передбачає оцінку того, чи стимулює компенсаційний пакет високу продуктивність працівників та підвищує мотивацію для досягнення цілей.Можна використовувати різні показники для оцінювання ефективності, такі як продуктивність праці, задоволеність працівників та фінансові показники.

Рисунок 1.7 —Методичні засади оцінювання ефективності компенсаційного пакета

Джерело:розроблено автором

Спираючись на інформацію дану вище, оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета можна оцінити за такими методиками, які представленні в табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Методики оцінювання формування компенсаційного пакета та їх сутність

Назва методики	Сутність
Аналіз витрат	Порівняння витрат на компенсаційний пакет з аналогічними пакетами в інших компаніях або з попередніми роками.
ROI (Return on Investment)	Розрахунок рентабельності інвестицій в компенсаційний пакет, виходячи з його впливу на продуктивність, плинність кадрів, залучення та утримання талантів.
Опитування працівників	Проведення опитувань, для того, щоб з'ясувати, як працівники сприймають компенсаційний пакет, наскільки він відповідає їхнім очікуванням і потребам.
Аналіз плинності кадрів	Вивчення впливу компенсаційного пакета на рівень плинності кадрів.
Аналіз продуктивності	Дослідження впливу компенсаційного пакета на продуктивність праці.
Порівняння з конкурентами	Аналіз компенсаційних пакетів, які пропонують конкуренти, щоб визначити свою конкурентну позицію.
Бальне оцінювання	Присвоєння балів різним компонентам компенсаційного пакета, щоб визначити його загальну цінність та які компоненти являються найбільш значущими для працівників.
Метод аналітичної ієрархії	Визначення пріоритетів різних компонентів компенсаційного пакета для працівників.
Інтерв'ю	Проведення інтерв'ю з ключовими працівниками, щоб отримати їхню думку про компенсаційний пакет.

Джерело:розроблено автором на основі[29;30;31;32;33;34;35;36;37]

На нашу думку серед методик оцінювання ефективності компенсаційного пакета ефективні саме для банківської сфери можна виділити наступні:

1. Аналіз витрат: Цей метод допомагає банку порівняти витрати на компенсаційний пакет з аналогічними пакетами в інших банках та прослідити наскільки вони відрізняються чи відбулися зміни. Якщо це порівняння з попередніми роками як це вплинуло на ефективність роботи та чи може дозволити

банк збільшити бюджет на компенсації чи навпаки через певну кризу деякі компенсації потрібно прибрати або замінити на більш вигідні для бюджету банку.

2. Опитування працівників: Цей метод допоможе банку зрозуміти, як працівники сприймають компенсаційний пакет, наскільки він відповідає їхнім очікуванням і потребам. Також цей метод допоможе вчасно виявити проблеми та невдоволення працівників та усунути їх.

3. Порівняння з конкурентами: Цей метод допоможе банку визначити свою конкурентну позицію щодо компенсаційних пакетів. Зрозуміти, які прогалини є в компенсаційному пакеті компанії, що можна замінити, змінити чи додати. Також порівняти показники ефективності компанії конкурентів та провести зв’язок з компенсаційною політикою компанії.

Але дуже часто в організаціях є проблемою є моніторинг ефективності нової системи компенсацій. Деякі виплати, бонуси або премії можуть розраховуватися на досить віддалену перспективу (премії за підсумками року), а система винагороди має спрацювати кілька разів, перш ніж працівник почне розуміти механізм її дії та спрямовувати свої трудові зусилля в заплановане русло.

Окрім вимірювання та відстеження об'єктивних показників продуктивності праці працівників, необхідно періодично визначати задоволеність працівників новими умовами грошового винагородження. Для цього можна застосовувати методи анкетування та опитування. Результати такого моніторингу компенсаційної системи мають призводити до модифікації умов та механізмів грошового винагородження.

Ефективним методом для оцінювання формування компенсаційного пакета для банку є опитування працівників тому далі можна ознайомитися з перевагами цього методу:

1. Дають можливість працівникам висловити свою думку про компенсаційний пакет та це сприяє можливістю його поліпшення та персоналізації. Це дозволяє банку отримати зворотний зв'язок з першоджерела, який неможливо отримати за допомогою інших методів, таких як порівняльний аналіз або факторний аналіз.

2. Допомагають виявити проблеми з компенсаційним пакетом, про які банк може не знати. Наприклад, опитування можуть показати, що певні категорії працівників відчувають, що несправедливість серед надання бонусів, премій або що існують невідповідності в оплаті праці за аналогічною посадою та за ту саму зроблену роботу.

3.Дозволяють банку виміряти задоволеність працівників своїм компенсаційним пакетом. Це є важливим показником ефективності, оскільки задоволені працівники, як правило, більш продуктивні та лояльні до свого роботодавця та це сприяє підвищенню продуктивності компанії та як наслідок збільшення прибутку організації.

Також ефективним методом оцінювання ефективності компенсаційного пакета є метод бального оцінювання:

1. Він дає змогу отримати комплексний погляд на важливість заходів з моніторингу компенсаційного пакета, враховуючи думки різних працівників.

2.Вагові коефіцієнти та шкала оцінювання можуть бути адаптовані відповідно до потреб та пріоритетів банку.

3.Результати оцінювання можуть бути використані для покращення системи компенсацій та підвищення її задоволеності працівниками.

Проаналізувавши методичні засади оцінювання ефективності компенсаційного пакета спираючись на фактори, що впливають на вибір методики для подальшого дослідження обрана методика опитування, яка є зараз оптимальною для банку, оскільки вона не потребує фінансових затрат та не вимагає великих затрат часу. Також обрано метод бального оцінювання для того, щоб оцінити доцільність запропонованих заходів з удосконалення компенсаційного пакета.

РОЗДІЛ ІІ
ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА АТ «Райффайзен Банк»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Райффайзен Банк»

Акціонерне товариство «Райффайзен Банк» (скорочена назва – АТ «Райффайзен Банк») зареєстровано 27 березня 1992 року (до 17 червня 2021 року – АТ «Райффайзен Банк Аваль»). У жовтні 2005 року банк став частиною банківської групи Райффайзен Інтернаціональ Банк Холдинг АГ, Австрія (із жовтня 2010 р. – Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ) [38, с. 10].

Загальна кількість відділень Райффайзен Банку станом на кінець 2022 року нараховувала 385 відділень, при цьому, внаслідок бойових дій та окупації частини території України, обслуговування клієнтів відбувалося у 300 відділеннях, з яких:
— 296 повнофункціональних відділень, які надають повний перелік банківських послуг усім групам клієнтів:
— приватним особам, клієнтам мікробізнесу, малого бізнесу та корпоративного сегмента;
— 3 преміальних центри, які обслуговують фізичних осіб преміального сегмента;
— 1 центр обслуговування корпоративних клієнтів (ЦОКК) [38, с. 12];

Станом та 2022 рік відкрито 23 центри для інкасації, перерахунку та зберігання готівки, в кінці року з них працювало 22 центри.

Загальна кількість банкоматів налічує близько 1 700 з них 1 500 доступні для клієнтів. Оновлено зовнішній вигляд виділень Райффайзен банку о до нових стандартів [38, с. 13].

Також впроваджено нову модель касового обслуговування це швидке касове та сервісне обслуговування телеграми у відкритих робочих місцях, де працівники відділень можуть:

- здійснювати касові операції;
- проводити швидкі сервісні операції;
- допомагати клієнтам приєднатися до онлайн-каналів.

Організовано понад 170 неізольованих робочих місць.

У 2023 році планується розширювати касове обслуговування на неізольованих робочих місцях, тому організовано 170 таких робочих місць.
Райффайзен банк активно оптимізує мережі, наприклад скоротили 3 відділення в порівнянні з 2022 роком [38, с. 13]

Банк володіє ефективною системою управління, заснованою на чіткому розподілі на бізнес-лінії (корпоративна, роздрібна, малий та середній бізнес та казначейство) та вертикалі підтримки (інформаційні технології та операційна підтримка, рахунки, контролінг, безпека та інші), що створені на рівні Центрального офісу та регіональних дирекцій банку. АТ «Райффайзен Банк», як і інші міжнародні банки, чітко розмежовує функції фронт-офісу та бек-офісу, що сприяє покращенню обслуговування клієнтів та зменшенню ризиків. Провідні позиції АТ «Райффайзен Банк» впродовж 2022 року відзначали в рамках численних рейтингів та досліджень як в Україні, так і за її межами. Зокрема, за підсумками [35, с. 14].

АТ «Райффайзен Банк» у п’яте став «Кращим банком в Україні» за версією впливового видання EMEA Finance. Журнал назвав АТ «Райффайзен Банк» Інтернаціональ кращим банком у Центральній та Східній Європі [38, с. 14].

Перший «воєнний» рейтинг стійкості банків України, підготовлений на початку року порталом «Мінфін», очолив АТ «Райффайзен Банк». Своє лідерство у цьому рейтингу банк зберігав і у наступні квартали року.

Організаційна структура компанії − це певна система управління, що визначає склад, взаємодію та також підпорядкованість всіх складових елементів

системи. Організаційна структура компанії АТ «Райффайзен Банк» наведена в додатку А та має свої особливості.

АТ «Райффайзен Банк» використовує комбінацію функціональної, матричної та дивізіонної структур, що дає можливість використовувати переваги кожної з них.

Також в структурі АТ «Райффайзен Банк» є проєктні групи, які дають можливість залучати до роботи над стратегічними проєктами фахівців з різних підрозділів. А комітети своєю чергою дають можливість залучати до прийняття рішень ширше коло фахівців. Особливістю дивізіонної структури є те що вона дозволяє краще фокусуватися на потребах різних груп клієнтів.

Далі проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Райффайзен Банк» за 2021-2022 роки, можна побачити на табл. 2.1

Таблиця 2.1 — Основні фінансово-економічні показники АТ «Райффайзен Банк» за 2021 – 2022 роки

Найменування показників	**Значення показників за роками, тис.грн**		**Зміна показників, +/-**	
	2021	**2022**	**2022 р. до 2021 р.**	
			Зміна	**Зміна, %**
Загальна сума активів	126440062	166261344	39821282	31,49 %
Кредити та аванси банком	11 066 989	39078780	28 011 791	253, 11%
Кредити та аванси клієнтам	68 600 612	61 685 909	-6 914 703	-10,08%
Кошти банків	602 848	2 385 128	1 782 280	295, 64 %
Кошти клієнтів	107 344 895	143 610 664	36 265 769	33, 78%
Статутний капітал	6 154 516	6 154 516	0	0 %
Загальна сума власного капіталу	15 579 500	17 055 047	1 475 547	8.3%
Чистий процентний дохід	8 195 008	12 806 605	4 611 597	56,27%
Чистий комісійний дохід	2 671 486	2 154 579	-516 907	-19, 35%
Інші доходи	969 245	3 480 336	2 511 091	259,08%
Інші витрати	5 968 337	6 970 040	1 001 703	16, 78%

Джерело: [38]

Проаналізувавши необхідні фінансово-економічні показники АТ «Райффайзен Банк» за 2021-2022 роки, можна зазначити, що у 2022 році значно підвищується відсоток кредитів та авансів, які надаються іншим банкам,також збільшується чистий процентний дохід та кошти клієнтам, але зменшується показник чистого комесійного доходу та кредити та аванси, які надаються клієнтам. Вцілому можна сказати, що АТ «Райффайзен банк» стійкий до ризиків в той час, як деякі інші банки переживають складні часи унаслідок війни.

Банк є стійким до кризових подій у світі та країні та швидко адаптується, тому його фінансове становище можна назвати стабільним.

Отже, проаналізувавши фінансово-економічні показники організації АТ «Райффайзен Банк» за досліджуваний період, робимо висновок про стабільне фінансове становище.

Далі проаналізуємо облікову чисельність персоналу АТ «Райффайзен Банк» за останні три роки. Інформація, щодо чисельності працівників банку за структурними підрозділами наведена у таблиці 2.2

Таблиця 2.2- Облікова чисельність персоналу

Облікова чисельність персоналу, осіб	**2021 рік**	**2022 рік**	**2023 рік**	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
				2021 -2022 рік		**2022-2023 рік**	
Центральний офіс та дерекція	4115	3479	3537	-636	-15,5	58	1,7
Регіональні відділення	2601	1976	1849	-625	- 24	-127	-6,4
Загальна чисельність:	6716	5455	5386	-1261	-18,8	-69	-1,3

Джерело:розроблено автором за даними наданими АТ «Райффайзен Банк»

Проаналізувавши таблицю 2.1, можна прийти до таких висновків:

У 2022 році можна прослідити зменшення чисельності працівників в порівнянні з 2021 роком, зменшення значної частки працівників, а саме чисельність зменшилася на 18,8%, кількість працівників у центральному офісі на 15,5%, скорочення у відділеннях на 24% працівників.

Такі показники можна пояснити кризовим станом, а саме - війна в країні. Згідно зі звітом АТ «Райффайзен Банк» не звільнював працівників, але є інші фактори, які впливають на зменшення чисельності працівників, такі як:

- Деякі відділення знаходилися на окупованих територіях, за кошти банку здійснювалася евакуація, але можливо не всі працівники цього хотіли.
- Частину працівників мобілізували, бо не всі працівники підлягають умовам бронювання.
- Частина не змогла жити в умовах війни та виїхала за кордон.

У 2023 році ми бачимо незначне збільшення чисельності працівників саме в центральному офісі, це пов'язано з адаптацією працівників до кризових явищ, потреби у фінансах та відносною безпекою в столиці.

Але загальна чисельність працівників зменшилася у 2023 році порівнянні з 2022 роком, зменшилась кількість працівників саме у відділеннях-6,4%, причиною цього є нестабільна ситуація в країні і як наслідок не всі працівники змогли адаптуватися, війна є наслідком відтоку кваліфікованих кадрів з країни.

Далі проаналізуємо склад працівників за рівнем отриманої освіти, як одного з основних показників якісного складу робочої сили (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 Аналіз професійно-кваліфікаційної та статевої структури персоналу АТ «Райффайзен Банк» за 2021-2022 роки.

Показник	Кількість осіб		% від загальної чисельності		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне,осіб	Відносне,%
За освітою						
Середня та професійно-технічна	470	341	7	6,25	-129	-27
Вища	6246	5114	93,75	93	-1132	-18
За статтю						
Чоловіки	2068	1702	30,80	31,20	-366	-17,7
Жінки	4648	3753	69,20	68,80	-895	-19,3
Всього	6716	5455	100	100	-1261	-18,8

Джерело:розроблено автором на основі даних наданими АТ «Райффайзен Банк»

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна прийти до таких висновків:

- Частка працівників з вищою освітою набагато більше за відсоток працівників з середньою та професійно-технічною, що говорить про те що банк потребує кваліфікованих кадрів та наявність вищої освіти. В основному вищу освіту потрібно мати, якщо це адміністративний персонал, IT-відділ, керівні посади, для таких посад, як кол-центр, то освіта не грає особливого значення.
- Відсоток чоловіків у 2023 році на рівні 31,4%, що трохи вище, ніж у 2021 році (30,8%). Це може бути пов'язано з тим, що жінки частіше йдуть у декретну відпустку або звільняються з роботи, щоб доглядати за дітьми.
- Середній вік працівників банку на рівні 41 року, що на 2 роки більше, ніж у 2021 році. Це може бути пов'язано з тим, що банк втрачає молодих фахівців, які шукають кращих можливостей за кордоном або в інших компаніях. Проте зростання середнього віку працівників також може свідчити про те, що в банку працює досвідчений персонал з високим рівнем кваліфікації.

2.2 Аналіз формування компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк»

Проаналізуємо процес формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк», для цього виділимо основні етапи формування, дивитися рисунок 2.1

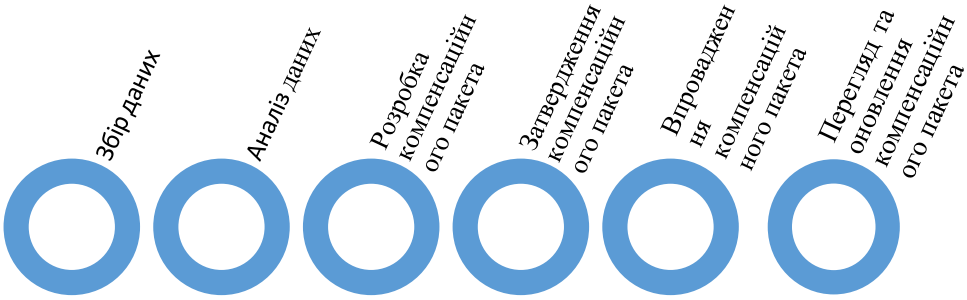


Рисунок 2.1 – Етапи формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк»

Джерело:розроблено автором на основі даних наданих АТ «Райффайзен Банк»

1.Збір даних - цей етап передбачає збір інформації про те, скільки платять та які пільги пропонують інші компанії в Україні за аналогічні посади, переважно аналізують саме банківську галузь. По-перше, банк проводить внутрішні дослідження, а саме використовує дані про зарплату та пільги своїх працівників для подальшого виявлення недоліків та покращення компенсаційного пакета. По-друге, зовнішнє дослідження банк використовує онлайн-ресурси, такі як вебсайт з пошуку роботи та бази даних про зарплату, для отримання інформацію про рівень заробітної плати та пільг в інших банках та компаніях на аналогічні посади.

2.Аналіз даних – цей етап передбачає порівняння рівнів заробітної плати та наданих компенсацій як всередині компанії, так і серед конкурентів. Порівнюються як базові оклади, так і бонуси та інші форми грошової та негрошової мотивації, які пропонуються працівниками. Також компенсаційний відділ порівнює тенденції, як залежно від галузі, розміру та розташування компанії відбувається вплив на рівень заробітної плати та перелік наданих пільг.При аналізі ринку праці фахівці визначають, конкурентні переваги, які є в компенсаційному пакеті АТ «Райффайзен Банк» наприклад, однією з конкурентних переваг є рівень заробітної плати в порівнянні з іншими банками.Ще на даному етапі визначаються слабкі місця, за допомогою аналізу ринку праці компенсаційний відділ визначає найбільш поширені елементи компенсаційного пакета інших банків порівнюючи їх зі своїми.

3.Розробка компенсаційного пакета – цей етап передбачає визначення цілей свого компенсаційного пакета та визначення елементів та розробка структури компенсаційного пакета. Цілі компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк», це залучення та утримання працівників, підвищення мотивації та покращення загальної продуктивності банка та покращення бренду роботодавця. Структура компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк» повинна ґрунтуватися на даних про ринок, продуктивність праці, посаду та досвід працівника.

4.Затвердження компенсаційного пакета – цей етап передбачає перегляд компенсаційним відділом розробленого компенсаційного пакета, для переконання

в тому, що він відповідає цілям банку, є конкурентоспроможним на ринку та справедливим для всіх працівників та відповідає їх потребам. Також під час перегляду можуть вноситься зміни до компенсаційного пакета. Після того, як всі задоволені компенсаційним пакетом, він остаточно затверджується керівництвом банку.

5.Впровадження компенсаційного пакета – цей етап передбачає проведення оголошення про зміни в компенсаційному пакеті в АТ «Райффайзен Банк» та подальшому слідкуванні за ефективністю цього компенсаційного пакета.

6.Перегляд та оновлення компенсаційного пакета – цей етап передбачає перегляд компенсаційного пакета раз на рік та зв'язку з покращення фінансового стану банку оновлення компенсаційного пакета та збільшення компенсаційних елементів.

Проаналізувавши етапи формування компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк», можна виділити наступні недоліки:

1.Немає систематичного контролю над задоволеністю персоналом своїм компенсаційним пакетом. Наявний компенсаційний пакет не враховує потреби працівників та компенсаційний відділ не проводить опитування, анкетування для визначення задоволеності працівників своїм компенсаційним пакетом.

2.Відсутній етап який передбачає оцінювання ефективності та оцінювання стану наявного компенсаційного пакета. Як наслідок банк не виявивши проблеми не переходить до її усунення та це може призвести до збільшення плинності кадрів, зменшення мотивації працівників та зменшення рівня конкурентоспроможності компенсаційного пакета.

Далі розглянемо основні елементи компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк»:

1.Перший базовий елемент компенсаційного пакета це – заробітна плата.

Оплата праці працівників визначається за їх особистим трудовим внеском у результати роботи структурного підрозділу, в якому вони працюють, та банку в цілому. Удосконалюються також форми та системи заробітної плати працівників.

Наразі встановлений мінімальний розмір посадових окладів для штатних працівників, який вказаний у схемах оплати праці працівників структурних підрозділів АТ «Райффайзен Банк» не може бути меншим за мінімальну заробітну плату, встановлену законодавством. Створені форми та система оплати праці, норми праці, схеми посадових окладів, умови для надбавок, доплат, премій, винагород та інших стимулюючих, компенсаційних та гарантійних виплат розроблені з урахуванням вимог чинного законодавства.

Здійснюється оплата праці штатним працівникам Банку відповідно до Положення про систему управління винагородою працівників Відкритого акціонерного товариства «Райффайзен Банк».

Про нову або заміну наявної системи оплати праці, преміювання, встановлення розмірів надбавок та доплат працівникам, в бік погіршення, працівників повідомляють не пізніше як за 2 місяці до їх запровадження або зміни.

Виплачується заробітна плата не рідше двох разів на місяць 1 та 16 числа кожного місяця, відпускні - не пізніше, ніж за 3 дні до початку відпустки.

Джерелом витрат на оплату праці є фонд оплати праці, який формується за рахунок доходів, одержаних Банком від фінансово-господарської діяльності в межах бюджету витрат на оплату праці затвердженого Правлінням банку.

Фонд оплати праці складеться з:

- фонду основної (базової) заробітної плати,
- фонду додаткової заробітної плати (премії, доплати та надбавки),
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат (витрати на пільги та компенсації).

Базова заробітна плата (посадовий оклад) встановлюється працівнику Банку відповідно до штатного розпису структурного підрозділу, який визначає граничні та проміжні значення окладу відповідно до шкали базової заробітної плати залежно від рангу посади визначеного «Положенням про систему управління винагородою». Посадовий оклад працівнику встановлюється наказом Голови Правління (або його заступником) [38;39].

2.Пільги та компенсації надаються залежно від фінансового стану банку та наявності бюджету за рішенням Правління Банку.

Система пільг та компенсацій спрямована на утримання найкращих працівників, стимулювання і зацікавлення працівників у результатах діяльності Банку, а також поліпшенні умов їхньої праці та життєдіяльності.

Пільги та компенсації посилюють лояльність працівника до АТ «Райффайзен Банк», тому він пропонує привабливі пільги та компенсації, що відповідають ринку праці.

До них відносяться виплати премій за підсумками роботи за квартал, півріччя, рік, інші види премій по спеціальним системам та положенням, разова допомога при виході на пенсію, матеріальна допомога на лікування, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які проводяться понад встановлені законодавчими актами норми.

3.Керівництво банку вважає за доцільне за наявності коштів профспілкових комітетів встановлювати наступні соціальні гарантії, пільги та компенсації:

- організовувати санаторно-курортне лікування для працівників Банку та членів їх сімей, які цього потребують;
- оплачувати витрати на стаціонарне лікування працівників Банку та членів їх сімей, які цього потребують;
- організовувати літній відпочинок працівників Банку та членів їх сімей;
- організовувати оздоровлення дітей працівників Банку в період канікул.

Правління Банку зобов'язується:

- надавати всі види компенсаційних виплат, тобто матеріальну допомогу, додаткові пільги індивідуального характеру, соціальні гарантії працівникам, передбачених чинним законодавством та згідно з Положенням про систему управління винагородою працівників АТ «Райффайзен Банк»;
- надавати додаткові оплачувані відпустки зі збереженням заробітної плати (без зменшення щорічної основної відпустки) тривалістю до 3-х календарних днів у випадках:

а) народження дитини - батькові;

б) шлюбу працівника або його дитини;

в) смерті подружжя або близьких родичів (батьків, сестер, братів, дітей);

д) проводів на військову службу дитини [38,39].

Ще АТ «Райффайзен Банк» надає додаткові вихідні дні, які відповідно до Закону №2136, на період воєнного стану скасовано. Але банк зробив виключення та залишив за собою право вирішувати та зробив вихідними такі дні, як:

24 серпня -День Незалежності

25 грудня - Різдво Христове

5 травня – Великдень

1 січня – Новий рік

Можна зробити висновки, що Райффайзен піклується за своїх працівників та ці вихідні є для людей додатковою мотивацією.

Також опираючись на дані мого опитування яке проводилось серед працівників АТ «Райффайзен Банк», то працівникам регулярно проводяться різноманітні тренінги та є сесії з психологом для підтримки їх ментального стану.

Адміністрація АТ «Райффайзен Банк» пропонує різні нематеріальні компенсації своїм працівникам, а саме:

- Знижки на різні продукти(мається на увазі банківські послуги);
- Знижки в спорт зал
- Корпоративні заходити та освітні онлайн конференції
- Оплата телефонного зв’язку
- Компенсація пального, надання авто та водія (для керівництва)
- Медичне страхування
- Мерч- продукція при працевлаштуванні
- Облаштований офіс (чай, кава, вода).

З більш повним та детальним переліком компенсацій, що входять в структуру компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк», можна ознайомитися в додатку Б.

Також банк використовує зрівняльний та структурований підхід до формування компенсаційного пакета, який характеризується собою наданням однакових компенсаційних елементів для одного рівня професійності чи посади.

Проаналізувавши структуру компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк», можна виділити наступні недоліки:

1.Недостатня кількість компенсацій для працівників, які тільки розпочинають свою кар'єру. Надаються тільки базові компенсації, що не є достатнім для мотивації працівників.

2.Використовує поєднання зрівняльного та структурованого підходу до формування компенсаційного пакета, що є недостатньо ефективним в наш час для банківській сфери, так як перелік компенсацій як матеріальних так і не матеріальних є невеликий, тому потрібно орієнтуватися на потреби працівників, тобто використовувати індивідуальний та структурований підхід до формування.

Отже, проаналізувавши структуру компенсаційного пакета в банку, можемо зробити висновки. Деякі етапи при формуванні компенсаційного пакета не враховується або вони відсутні, наприклад немає етапу систематичного оцінювання компенсаційного пакета серед працівників банку, тобто немає регулярної перевірки задоволеністю працівників своїми компенсаціями та змін заснованих на потребах працівників в компенсаційному пакеті впродовж декількох років, що може дуже негативно вплинути на мотивації працівників так, як вони можуть не відчувати що їх цінять та турбуються про їх добробут, тому для ефективності роботи працівників та покращення роботи банка, зменшення плинності кадрів та вигорання серед працівників, потрібно регулярно проводити оцінку ефективності компенсаційного пакета саме серед працівників, адже навіть маленькі зміни, які для банку не будуть являтися надто затратними можуть вплинути на мотивацію працівників.

2.3. Оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк»

У АТ «Райффайзен Банк» існує система винагород, що задовольняє водночас матеріальні і нематеріальні потреби працівників, це підвищує продуктивність праці, тим самим впливаючи на загальну ефективність діяльності банку.

Аби оцінити рівень задоволеності працівників дійсним компенсаційним пакетом в АТ «Райффайзен Банк» було проведено анонімне опитування серед працівників банку. В даному опитуванні взяло участь 30 осіб, які працюють в HR-департаменту.

Опитані працівники займали такі посади:

Головний менеджер

Рекрутмент менеджер

Головний експерт з питань менеджменту персоналу

Керівник з питань менеджмент персоналу

Молодший менеджер з добору персоналу

Менеджер з добору персоналу

Працівники відповідали на ряд запитань, сформованих для оцінювання якості та ефективності діючого компенсаційного пакета. Завдяки цьому опитуванню можна побачити матеріальну та нематеріальну складову компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк» та оцінити його ефективність та пояснити доцільність проводення опитування чи анкетування.

Одне з головних та базових запитань, це питання про задоволеність своєю роботою в банку, були отримані такі результати рис. 2.2

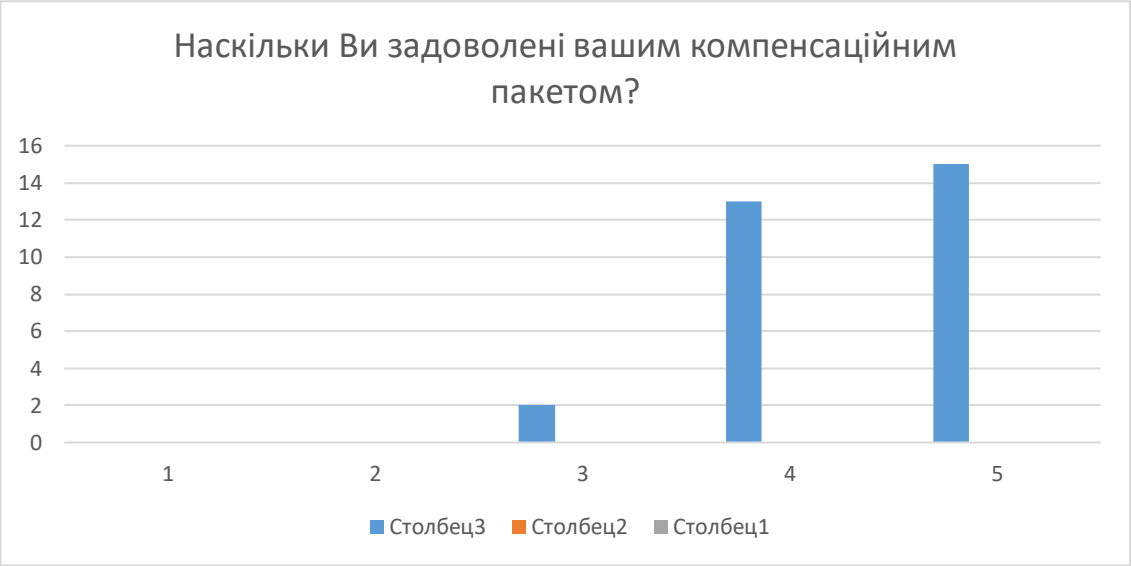


Рисунок 2.2 – Рівень задоволеності працівників своїм компенсаційним пакетом в АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: Побудовано автором самостійно за даними соціологічного опитування

Можна зробити висновки, що більшість задоволені своїм компенсаційним пакетом та тільки 2 людини, тобто 6,7% респондентів не вважають достатнім свій компенсаційним пакетом привабливим, але більша частина працівників задоволена своїм компенсаційним пакетом.

Але на запитання «Що найбільше мотивує Вас працювати в АТ «Райффайзен Банк »? Найпоширенішими були такі відповіді:

- Надає можливість розвивати свої професійні знання та навички;
- Комфортні умови праці;
- Бренд роботодавця;
- Колектив та цікаві проєкти ;
- Заробітна плата та стабільність.

Можна зробити висновки, що основна мотивація саме нематеріальна та значна частка серед опитаних зазначила, що їх основною мотивацією є саме колектив та мікроклімат в банку.

На питання чи вважають працівники свій компенсаційний пакет конкурентним в порівнянні з іншими компаніями, були отримані наступні результати рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Рівень конкурентоспроможності компенсаційного пакета працівників в АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: Побудовано автором самостійно за даними соціологічного опитування

Більшість працівників з опитаних вважають свій компенсаційний пакет конкурентним, але в порівнянні з банківської сферою, що є ознакою того, що для банку цього рівня достатньо, але працівникам хотілось розширити перелік надаваних компенсацій, так вважає 94,6%, що має бути приводом для перегляду компенсаційним відділом дійсного компенсаційного пакета.

Наступне питання дозволяє зрозуміти чи відчувають працівники, що їх роботу оцінюють належно та чи відповідає заробітна плата та бонуси їх навичкам та досвіду, результат на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Відповідність заробітної плати до навичок та досвіду працівників в АТ «Райффайзен Банк»

Джерело:Побудовано автором самостійно за даними соціологічного опитування

Вагома частка серед опитаних, а саме 66,7% - вважають, що їх зарплата відповідає навичкам та досвіду, але вони хотіли б більше. Можна зробити висновок, що АТ «Райффайзен Банк» належним чином нараховує заробітну плату, але людям є до чого прагнуть. Невелика кількість опитуваних, а саме 3 людини вважають, що їх недооцінюють,банку потрібно звернути увагу та дізнатися причину, адже вони можуть втратити кваліфікованих працівників. Для цього і потрібно проводити опитування, для того, щоб вчасно виявити проблему та зреагувати на неї вчасно.

На питання чи задоволенні працівники своєю заробітною платою, отримали наступні результати рис. 2.5



Рисунок 2.5 – Рівень задоволеності заробітною платою працівників в АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: Побудовано автором самостійно за даними соціологічного опитування

Більшість (53,3%) опитаних працівників АТ «Райффайзен Банку» задоволені своєю заробітною платою. Проте, 39% респондентів висловили незадоволеність.

Для більш точного результату потрібно розглянути більше показників та факторів, які впливають на мотивацію, щоб це був комплексний підхід, який буде більш ефективним, тому далі я наведу ще ряд запитань з опитування. Наступне запитання дає нам зрозуміти чи задоволенні працівники розміром своїх бонусів.

Можемо зробити висновок щодо задоволеності працівниками АТ «Райффайзен Банк» розміром своїх бонусів, дивитися рис. 2.6



Рисунок 2.6 – Рівень задоволеності працівниками в АТ «Райффайзен Банк» бонусами

Джерело: Побудовано самостійно за даними соціологічного опитування

Аналізуючи діаграму можна зробити такі висновки:

Задоволеність бонусами свідчить про те, що вони справедливі та відповідають ринковим стандартам та компенсаційний пакет банку є конкурентоспроможним та привабливим для талановитих фахівців.

За даними дослідження 66,7% респондентів задоволені своїми бонусами, а 23,3% респондентів не задоволені своїми бонусами, оскільки відсоток незадоволених середній, розглянемо можливі причини:

- Можливо, бонуси розподіляються нерівномірно або не відповідають вкладу працівників
- Можливо, розмір бонусів недостатній для мотивації працівників
- Відсутність чіткої комунікації
- Загальна незадоволеність роботою в компанії
- Відсутність можливостей розвитку

Тому ми пропонуємо керівництву банку, провести додаткові дослідження для виявлення причин незадоволеності бонусами. Переглянути систему нарахування бонусів з метою зробити її більш справедливою та прозорою. Покращити комунікацію з працівниками щодо бонусів.

Далі розглянемо питання, яке напряму пов'язанно з вмотивованістю працівників в залежності від їх сформованого компенсаційного пакета, результати опитування рис. 2.7



Рисунок 2.7 – Рівень того, як компенсаційний пакет пов'язано з рівнем мотивації

Джерело: Побудовано автором самостійно за даними соціологічного опитування

Згідно з даними опитування компенсаційний пакет впливає на мотивацію до роботи так вважає більшість, тобто 22 людини, але тільки 4 людини вважають, що це є головна причина працювати в АТ «Райффайзен Банк», також 4 людини вважають що їх компенсаційний пакет ніяк не впливає на їх мотивацію. В цілому можна сказати, що прослідковується позитивна тенденція та банк мотивує людей до праці.

На питання чи впливає компенсаційний пакет на рішення залишитися в компанії, були отримані наступні результати на рис. 2.8



Рисунок 2.8 – Рівень впливу компенсаційного пакета на мотивацію працювати в АТ «Райффайзен Банк»

Джерело :Побудовано самостійно за даними соціологічного опитування

Проаналізувавши діаграму можна зробити наступні висновки:

46,7% – Вважають компенсаційний пакет конкурентним та ві їх задовільняє, в загальному це не поганий показник тим більше для банку, АТ «Райффайзен Банк» надає достатньо компенсацій.

23,3% – Вважають, що їх компенсаційний пакет ніяк не впливає на їх рішення залишатися в компанії, говорить про те, що їм не вистачає «плюшок», які надає АТ «Райффайзен Банк», це можуть бути пов'язано з тим,що вони тільки розпочинають свою кар'єру, тому перелік їх компенсацій не такий великий, але вони залишаються працювати, наприклад тільке через стабільність та колектив, який служить їм головним стимулом.

30% – Стверджують, що саме компенсаційний пакет є головним стимулом праці саме в Райффайзен Банку, це досить позитивна тенденція, але компанії варто постійно слідкувати за ситуацією та рівнем задоволеністю працівниками своїм компенсаційним пакетом, щоб вчасно виявити проблеми та їх позбутися, для утриманняи кваліфікованих кадрів та залучення нових працівників.

Також дуже важливо регулярно слідкувати за змінами, які відбуваються в країні та реагувати на них і адаптуватися, тому виникає питання чи вплинуло повномасштабне вторгнення на зміну в компенсаційному пакеті, результати можна подивитися на рис. 2.9



Рисунок 2.9 – Вплив війни на зміну в компенсаційному пакеті в АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: Побудовано автором самостійно за даними соціологічного опитування

Проаналізувавши рисунок 2.9, можна зробити висновки, що немає однозначної думки з приводу впливу війни на зміну в компенсаційному пакету, скоріш за все це залежить індивідуально від ситуації працівника.

Під час повномасштабного вторгнення банк турбується про працівників наступним чином:

- Евакуація за рахунок банка, як працівника так і його родини
- Матеріальна допомога на початку війни
- Робота з психологом
- Можливість працювати онлайн або гібридний графік
- Семінари та вебінари для психологічної підтримки

Але згідно з інформацією з опитування можна сказати, що не всі відчули зміни, які відбулися за цей період, це може бути пов’язано з місцем розташування, але можливі і інші причини, які потрібно досліджувати більш детально щоб побачити повну картину.

Також не мало важливо проводити різні корпоративні заходи для того, щоб:

1. Згуртувати працівників:

- Спільні переживання та емоції об'єднують людей, роблячи команду більш згуртованою.
- Створюється атмосфера взаємодопомоги та підтримки.
- Покращується комунікація та співпраця між працівниками.

2. Підвищити мотивацію:

- Неформальна атмосфера та активності дають час відпочити та краще дізнатися один одного, а сприятливий мікроклімат служить мотивацією для працівників.
- Відчуття приналежності до команди та визнання заслуг стимулюють до кращої роботи.
- Знижується рівень стресу та вигорання.

3. Розвинути нові навички:

- Навчання та тренінги в рамках корпоративних заходів дають можливість отримати нові знання та навички.
- Розвиваються лідерські якості та креативність.
- Підвищується адаптивність та гнучкість.

4.Сформувати позитивний імідж:

- Добре організовані корпоративні заходи свідчать про турботу компанії про своїх працівників.
- Підвищується лояльність та привабливість для нових талантів.
- Створюється позитивний імідж компанії на ринку.

Тому АТ «Райффайзен Банк» вважає важливим впроваджувати різноманітні корпоративні заходи тим самим мотивує працівників. Серед таких заходів:

- Багато заходів на підтримку ветеранів, тих хто залишився без житла, для дітей працівників тощо.
- Тімбілдінги та поїздки вихідного дня
- Корпоративи відділу та департаменту

- WhatsUp in Raif новини в відео форматі
- Зустрічі між працівниками як в онлайн форматі, так і в офлайн для навчання
- Зустрічі face-2-face

В цілому можна сказати, що АТ «Райффайзен Банк» турбується про корпоративну культуру, але було б доцільно додати, наприклад заходи з волонтерства, така діяльність зближає та допомагає розслабитися, а також приносить користь суспільному благу та може бути корисним для розвитку бренда роботодавця.

Підсумовуючи сказане вище, можна прийти до висновку, що АТ «Райффайзен Банк» має певну нестачу компенсаційних елементів, але в цілому працівники задоволенні своїм компенсаційним пакетом.

При аналізі виявлено ряд проблем в компенсаційному пакеті та в процесі його формування, та їх узагальнено в таблицю 2.4

Таблиця 2.4 – Аналіз основних проблем в процесі формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк»

Проблема	Причини	Наслідки
Відсутність систематичного оцінювання задоволеності компенсаційним пакетом серед працівників	Недолік роботи компенсаційного відділу.	Зниження рівня мотивації , компенсаційний пакет не відповідає потребам працівників.
Відсутність етапу оцінювання ефективності та стану наявного компенсаційного пакета.	Керівництво та компенсаційний відділ не вважають важливим оцінювати ефективність свого компенсаційного пакета.	Неефективність компенсаційного пакета, зниження рівня мотивації, відсутність конкурентоспроможності даного компенсаційного пакета.
Невеликий перелік компенсацій для працівників, які тільки розпочинають свою кар'єру.	Брак коштів на фінансування компенсацій та недопрацювання компенсаційного відділу.	Плинність кадрів, відсутня мотивація серед працівників.
Використання комбінації зрівняльного та структурованого підходу до формування компенсаційного пакета.	Компенсаційний відділ не враховує потреби працівників.	Компенсаційним пакет не є конкурентоспроможним, зниження рівня мотивації та продуктивності праці, висока плинність кадрів.

Джерело:розроблено автором на основі дослідження формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк»

З таблиці 2.4, видно що з основними проблемами, з якими стикається АТ «Райффайзен Банк» при формуванні компенсаційного пакета є відсутність систематичного оцінювання задоволеності компенсаційним пакетом серед працівників, відсутність етапу оцінювання ефективності наявного компенсаційного пакета та його стану, невеликий перелік компенсацій для працівників, які тільки розпочали свою кар'єру та використання комбінації стандартного та структурованого компенсаційного пакета. Кожен з цих недоліків негативно впливає на мотивацію працівників та конкурентоспроможність ефективність компенсаційного пакета в цілому.Аби уникнути негативних наслідків спричинених цими проблемами, потрібно провести ряд заходів направлених на покращення процесу формування компенсаційного пакета.

РОЗДІЛ ІІІ

Рекомендації щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен банк»

3.1 Програма заходів з удосконалення формування компенсаційного пакета в АТ «Райффайзен Банк»

В сучасних умовах динамічного розвитку ринку фінансових послуг, ефективне управління персоналом та системою мотивації працівників стають ключовими факторами успіху будь-якого банку, тому процес формування компенсаційного пакета є вкрай важливим. АТ «Райффайзен Банк», як один з лідерів банківського сектору країни, не є винятком.

Для підвищення продуктивності праці, стимулювання персоналу до кращої роботи та залучення кваліфікованих кадрів, банк постійно аналізує та вдосконалює свою систему управління людськими ресурсами. Одним з важливих напрямків цієї роботи є оцінювання ефективності компенсаційного пакета та його впливу на мотивацію працівників

Аналіз наявної системи компенсацій в АТ «Райффайзен Банк» показав, що в цілому наявний компенсаційний відповідає очікуванням персоналу, але не достатньою мірою відповідає сучасним потребам та його не можна назвати конкурентоспроможним.

Тому, для посилення впливу компенсаційного пакета на мотивацію персоналу рекомендуються вжити такі заходи:

1.Систематичний контроль та моніторинг задоволеності персоналу своїм компенсаційним пакетом та оцінювання ефективності наявного компенсаційного пакета. Для реалізації цього процесу можна вжити такі заходи:

- Проведення регулярних опитувань (анкетування, фокус-групи) працівників щодо їх задоволеності за різними складовими компенсаційного пакета (заробітна плата, премії, соціальний пакет, нематеріальні компенсації).
- Інтерв'ю з працівниками для отримання детальної інформації про їх думки та очікування щодо системи винагородження (face- 2 -face).
- Аналіз даних про плинність кадрів та витрати на залучення та утримання персоналу.
- Порівняння компенсаційного пакета з пакетами інших компаній в банківській сфері.
- Збір та аналіз відгуків працівників щодо системи компенсацій.

Важливо, щоб заходи з контролю та моніторингу задоволеності персоналу своїм компенсаційним пакетом:

- Проводилися регулярно, наприклад, щорічно або раз на пів року.
- Були анонімними, щоб працівники могли вільно висловлювати свою думку.
- Ґрунтувалися на об'єктивних та прозорих критеріях.
- Включали не лише кількісні, але і якісні дані.
- Були чітко сформульовані та зрозумілі для працівників.
- Включити етап, який передбачає оцінку наявного компенсаційного пакета.

На нашу думку, оцінювання компенсаційного пакета необхідне для того, щоб:

- Отримати об'єктивну інформацію про те, наскільки чинний компенсаційний пакет відповідає потребам та очікуванням працівників, а також цілям компанії.
- Вчасно усунути недоліки та контролювати стан наявного компенсаційного пакета.
- Виявити сильні та слабкі сторони системи компенсацій.
- Обґрунтувати необхідність вдосконалення системи компенсацій.

- Розробити план вдосконалення системи компенсацій.

Оцінювання ефективності та стану наявного компенсаційного пакета можна провести за допомогою таких методів:

- Проведення опитувань (анкетування, фокус-групи) працівників.
- Інтерв'ю з працівниками, менеджерами та представниками профспілок.
- Аналіз даних про плинність кадрів, витрати на залучення та утримання персоналу, рівень продуктивності праці, задоволеність клієнтів тощо.
- Порівняння компенсаційного пакета з пакетами інших компаній в банківській сфері.
- Аналіз ринку праці та тенденцій в системі винагородження персоналу.

3.Розширити перелік компенсацій для працівників, які тільки розпочинають свою кар'єру.

Потрібно впровадити заходи, які спрямовані на підвищення мотивації працівників, але їх не складно впровадити та їх реалізація не потребує великих фінансових затрат. Тому для закриття потреб та очікувань серед працівників потрібно вжити такі заходи:

По-перше, це запровадження бонусів за виконання спеціальних проєктів або за перевищення планових показників. Банк таким чином буде заохочувати персонал одразу після найму, працювати максимально ефективно та працівники, що будуть показувати результати, будуть відповідно оцінені та їх заслуги будуть визнані. Загалом банк через підвищену ефективність роботи персоналу підвищує свою ефективність та прибутковість, а впровадженням бонусів надає мотивацію працівникам підвищувати свою продуктивність.

По-друге, використовувати нематеріальні стимули, такі як подяки, грамоти, додаткові вихідні, зустрічі з керівництвом, тімбілдінги на природі та інші.

По-третє, забезпечити прозорість та зрозумілість системи компенсацій, для цього чітко оговорити критерії оцінювання та розрахунку базової заробітної плати, премій та бонусів. Розписати кар’єрний лист з керівництвом для того, щоб працівник знав, які кар’єрні можливості його очікують в майбутньому та скільки

часу потрібно пропрацювати в компанію для підвищення та отримання той чи іншої бажаної посади.

По-четверте, це інвестиція в розвиток та навчання персоналу для цього можна запропонувати працівникам можливості для підвищення кваліфікації та отримання нових знань, це буде завжди корисно, адже люди прагнуть розвитку та знання це цінний ресурс. Підтримувати участь працівників у тренінгах, семінарах та інших навчальних програмах. Також запровадити систему постійного навчання за допомогою онлайн платформ та надати всім працівникам доступ до курсів не тільки по своїй специфіці, це робиться для заохочення персоналу отримати нові знання та можливості ротація в разі вигорання. Створити атмосферу постійного навчання та розвитку в колективі.

По-п’яте, забезпечення сприятливих умов праці для цього, окрім гнучкого графіка, можливо заохотити персонал приходити в офіс, адже робота в офісі сприяє підвищенню продуктивності праці. Також комфортні умови в офісі для деяких людей є дуже важливими, та це може бути одним з основних чинників вибору роботи.

4. Використання індивідуального та структурованого підходів до формування компенсаційного пакета.

По-перше, за допомогою комбінації цих підходів можна залучити та утримати кращих фахівців та ці підходи дозволяють банку пропонувати конкурентоспроможні пакети пільг, які відповідають потребам та вподобанням різних працівників.

По-друге, індивідуальні пільги мотивують працівників до кращої роботи та підвищувати їхню продуктивність, оскільки закриваються саме їх потреби.

По-третє, відбувається підсилення бренду роботодавця так, як при покращенні умов праці та при відчутті того, що роботодавець цінує та відповідно винагороджує, збільшується лояльність працівників до компанії.

Для наочності пропоную розглянути декілька варіацій компенсаційного пакета де є фіксована частина компенсацій та змінна, яка формується за принципом «кафетерію», який базується на виборі компенсацій на основі потреб та бажань

працівників. Також пропоную формувати компенсаційний пакет спираючись потреби працівників .

1.Компенсаційний пакет для пакета для молодших менеджерів та рекрутерів АТ «Райффайзен Банк»:

У фіксовану частину входить заробітна плата відповідно до посади та бонуси в розмірі 10% від окладу і медичне страхування.

Змінну частину компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк», пропонуємо розглянути за принципом «кафетерію» (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Змінна частина компенсаційного пакета для молодших менеджерів та рекрутерів АТ «Райффайзен Банк» за принципом «кафетерію»

Вибір№1	Вибір №2	Вибір№3
Додатковий вихідний	Знижка 30% на заняття з англійської мови	Безоплатне заняття в арт-студії
Знижка 30% на абонемент в спорт зал	Знижка 30% на абонемент з занять по великому тенісу	Знижка 30% на абонемент в басейн
2 квитки в кіно	Компенсація витрат на харчування за тиждень	Компенсація витрат на харчування за тиждень.

Джерело:розроблено автором

Цей підхід до формування компенсаційного пакета збільшує кількість компенсаційних елементів та збільшує рівень мотивації та залучення серед молодших менеджерів підходить для нещодавно прийнятих працівників. Такий підхід до формування компенсаційного пакета зменшує рівень плинності кадрів та є виходом з проблеми про недостатній рівень компенсацій, бо орієнтується на потреби працівників, а також не потребує великих затрат.

2.Компенсаційний пакет для менеджерів та головних менеджерів АТ «Райффайзен Банк»:

У фіксовану частину входить заробітна плата відповідно до посади та бонуси в розмірі 18% від окладу і медичне страхування.

Змінну частину компенсаційного пакета для менеджерів та головних менеджерів АТ «Райффайзен Банк», пропоную розглянути за принципом «кафетерію», табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Змінна частина компенсаційного пакета за принципом «кафетерію» для менеджерів та головних менеджерів АТ «Райффайзен Банк»:

Вибір№1	Вибір№2	Вибір№3
Компенсація витрат за транспорт	Знижка на абонемент в спорт зал 50%	Компенсація витрат на харчування за два тижні
Компенсація витрат на харчування за два тижні	Користування онлайн платформою з курсами	Квитки в кіно на двох на будь-який сеанс
Користування онлайн платформою з курсами	Знижка 50% на заняття з англійською	Користування онлайн платформою з курсами

Джерело:розроблено автором

3.Компенсаційний пакет для працівників :

Фіксована частина компенсаційного пакета є заробітна плата відповідно до посади та бонуси в розмірі 25% від окладу і медичне страхування.

Змінну частину компенсаційного пакета, пропоную розглянути за принципом «кафетерію», табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Зміна частина компенсаційного пакета за принципом «кафетерію» для керівника з питань менеджменту персоналу АТ «Райффайзен Банк»

Вибір№1	Вибір№2	Вибір№3
Оплата харчування	Оплата пального або надання авто з водієм	Додатковий вихідний
Абонемент в спорт зал	Оплата будь-якого курсу в межах 5000 грн (можна використати протягом пів року)	Путівка для членів сім'ї
Оплата курсів англійської мови або будь-якої іншої	Оплата харчування	Страхування життя працівників банку

Джерело:розроблено автором

Впровадження заходів щодо покращення формування компенсаційного пакета, дозволить АТ «Райффайзен Банк»:

- Підвищити мотивацію та продуктивність праці персоналу.
- Залучити та утримати кваліфікованих кадрів.
- Посилити бренд роботодавця.
- Знизити плинність кадрів.
- Підвищити ефективність та прибутковість компанії.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення компенсаційного пакета

Оцінити ефективність компенсаційного пакета можна за допомогою методу бального оцінювання, тому пропоную оцінити заходи щодо покращення компенсаційного пакета саме за цим методом.

1. Систематичний контроль та моніторинг задоволеності персоналу своїм компенсаційним пакетом.

Бальне оцінювання проводилося серед таких працівників:

1.Керівник з питань менеджмент персоналу

2.Головний експерт з питань менеджменту персоналу

3.Менеджер з підбору персоналу

4.Молодший менеджер з підбору персоналу

5.Рекрутмент менеджер

Для наочності та ефективності оцінювання заходу щодо моніторингу компенсаційного пакета збудуємо таблицю з критеріями по якім відбувається оцінювання, результати про важливість та ефективність запропонованих заходів, дивитися табл. 3.4

Таблиця 3.4 – Оцінювання важливості проведення заходів для моніторингу компенсаційного пакета серед працівників АТ «Райффайзен Банк»

Фактор	Коефіцієнт вагомості	1-й працівник	2-й працівник	3-й працівник	4-й працівник	5-й працівник	Середній бал за фактором	Важливість за фактором, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Опитування щодо компенсаційного пакета раз на рік	0,15	10	9	10	10	9	9,6	96%
Анкетування раз на рік	0,15	9	9	8	10	10	9,2	92%

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Перегляд компенсаційного пакета раз на рік	0,3	10	10	10	10	10	10	100%
Порівняння на конкурентоспроможність	0,2	9	8	10	9	10	9,2	92%
Аналіз ринку праці	0,1	8	9	10	9	9	9	90%
Порівняльний аналіз компенсаційного пакета з іншими банками	0,1	9	8	9	10	9	9	90%
Індекс ефективності системного моніторингу компенсаційного пакета		55	54	57	58	57	56,2	

Джерело: розроблено автором

У результаті розраховуються індивідуальні індекси важливості оцінюваного заходу кожним працівником, з урахуванням коефіцієнта вагомості:

$$Jуд.інд. = \sum W * Бi$$

Де J уд. інд.- індивідуальний індекс важливості заходів, з врахуванням коефіцієнта вагомості.

Далі приведемо розрахунок за цією формулою за першим працівником:

$$Jуд.інд1 = \sum 0{,}15 * 10 + 0{,}15 * 9 + 0{,}3 * 10 + 0{,}2 * 9 + 0{,}1 * 8 + 0{,}1 * 9 = 9{,}35$$

Загальний індекс важливості заходу розраховується по формулі:

$$Jуд.інд. = W * Фср$$

де Jyd. – загальний індекс важливості заходу; W –коефіцієнт вагомості фактора; Фср - середній бал за фактором.

Розрахунок:

$$Jуд.інд. = \sum 0{,}15 * 9{,}6 + 0{,}15 * 9{,}2 + 0{,}3 * 10 + 0{,}2 * 9{,}2 + 0{,}1 * 9 + 0{,}1 * 9 = 8{,}56$$

Значення індексу важливості ($Jуд.інд.$) свідчить про те, що в цілому запропоновані заходи для моніторингу та оцінки стану ефективності поточного компенсаційного пакета є доцільними та ефективними та потрібно їх впроваджувати. Ефективність визначається залежно від вибраної шкали оцінки чинників ефективності і може бути представлена в наступному вигляді, табл.3.5 :

Таблиця 3.5 – Бальне вимірювання ефективності системного моніторингу компенсаційного пакета

Ступень важливості запропонованого заходу	Індекс важливості , J уд
високий рівень важливості	Від 9 до 10
Середній рівень важливості	Від 6 до 9
Низький рівень важливості	Від 5 до 6
Захід не є потрібним	Нижче 5

Джерело: розроблено автором

В результаті проведеного аналізу виявлений високий рівень важливості та відповідно ефективності кожного заходу з моніторингу та оцінки компенсаційного пакета, це свідчить про те що працівники потребують того, щоб до їх думки прислуховувалися та враховували їх потреби для формування компенсаційного пакета. Це дослідження дозволяє АТ «Райффайзен Банк» зрозуміти, що працівники готові та хочуть проходити опитування, анкетування задля покращення їх компенсаційного пакета та керівництву потрібно звернути увагу на моніторинг та оцінку поточного стану компенсаційного пакета працівників, а не нехтувати цим дуже важливим етапом.

2.Оцінимо ефективність заходу, який направлено на оцінювання і зміни підходу до формування компенсаційного пакета. Пропозиція впровадити комбінацію індивідуального та комбінованого підходу до формування компенсаційного пакета. Для цього сформовано список питань та залежно від відповідей робиться висновок про ефективність заходу направлених на зміну підходу формування компенсаційного пакета. Якщо погоджуєтесь з висловом, то поставте +, якщо ні -, на основі цього зроблені висновки про доцільність впровадження підходу до формування компенсаційного пакета, з результатами можна ознайомитися в табл .3.6

Таблиця 3.6 – Виявлення важливості впровадження нового підходу до формування компенсаційного пакета

Питання	1-й працівн	2-й працівн	3-й працівн	4-й працівн	5-й працівн	Середній бал за фактором
1	2	3	4	5	6	7
Чи хоті б ви, щоб компенсаційний пакет формувався відповідно до ваших потреб	+	+	+	+	+	5
Чи хотіли б ви, щоб у вас була можливість обирати елементи компенсаційного пакета	+	+	+	+	+	5

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Чи згодні ви з твердженням, що структурований підхід до формування менш ефективний ніж комбінація структурованого та індивідуального	+	+	+	+	-	4
Чи хотіли б щоб ваш банк змінив підхід до надання компенсацій	+	+	-	+	+	4
Чи хотіли б щоб ваша думка впливала на формування компенсаційного пакета	+	+	+	+	+	5
Сума балів	5	5	4	5	4	4,6

Джерело: розроблено автором самостійно на основі соціологічного дослідження

Згідно з результатами оцінювання середній бал 4,6 з максимальних 5, що є високим показником, це говорить про доцільність впровадження комбінації структурованого підходу з індивідуальним .Тому далі є сенс проводити оцінювання одного з запропонованих компенсаційних пакетів.

Далі буде представлена низка питань, з компенсаціями та залежно від кількості наданих балів буде сформовано список з трьох компенсацій, які найбільше сподобались працівникам. Результати проведеного оцінювання, можна побачити в табл. 3.7

Таблиця 3.7 – Вибір найбільш популярних компонентів компенсаційного пакета серед працівників

Фактор	1-й працівник	2-й працівник	3-й працівник	4-й працівник	5-й працівник	Середній бал за фактором	Важливість за фактором, %
Компенсація витрат на транспорт	7	8	9	8	10	8,8	88%
Користування онлайн платформою з курсами	10	9	10	9	9	9,4	94%
Знижка 50% на абонемент в спорт зал	7	6	9	8	7	7,8	78%
Знижка 50% на заняття з англійської мови	5	7	9	8	9	7,6	76%
Компенсація за два тижні харчування	10	9	9	10	10	9,6	96%
Квитки в кіно на будь - який сеанс	5	6	8	7	6	6,4	64 %

Джерело: розроблено автором

Міра ефективності визначається залежно від вибраної шкали оцінки чинників ефективності та може бути представлена в наступному вигляді, табл. 3.8:

Таблиця 3.8 – Міра ефективності елементів компенсаційного пакета

Ступень важливості компенсації	Індекс важливості ,Jуд
високий рівень важливості компенсації	Від 9 до 10
Середній рівень важливості компенсації	Від 6 до 9
Низький рівень важливості компенсації	Від 5 до 6
Компенсація не має попит	Нижче 5

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи таблицю 3.8, визначаємо 3 елементи компенсаційного пакета, які набрали найбільше балів:

1.Компенсація харчування за два тижні

2.Користування онлайн платформою з курсами

3.Компенсація витрат на транспорт

Для більш точного висновку про важливість та попит саме на ці заходи, я провела опитування серед HR-департаменту АТ «Райффайзен Банк», в якому взяли участь 30 працівників. Далі на рис. 3.1, можна ознайомитися з результатами першого запропонованого компенсаційного елемента.

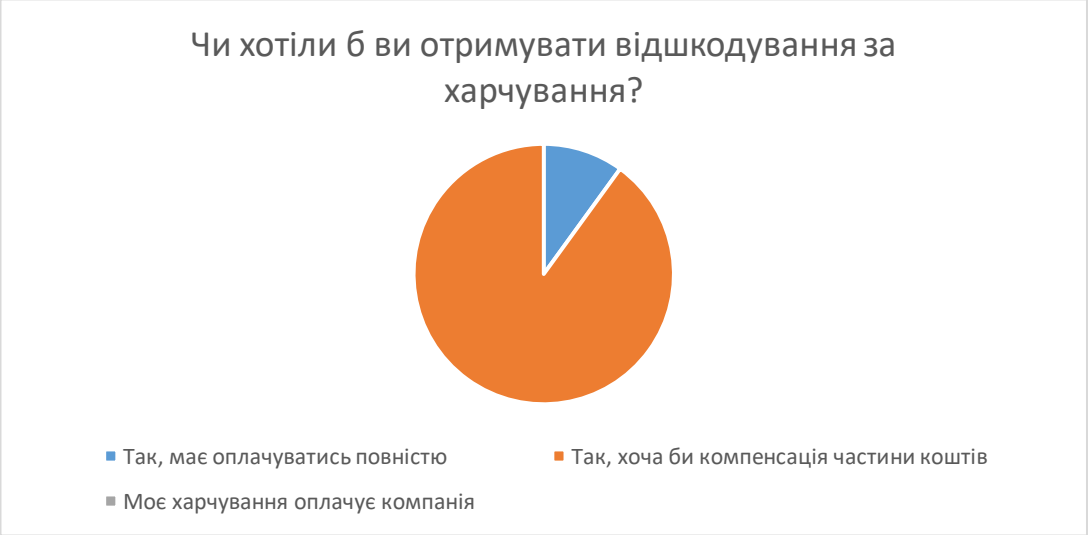


Рисунок 3.1 – Оцінвання ефективності такого компенсаційного елемента, як компенсація за харчування

Джерело: збудовано автором самостійно на основі соціологічного опитування

Згідно з результатами опитування, більшість працівників, а саме 90% потребують хоча б компенсації частини харчування, таким чином можна

стверджувати, що цей компенсаційний елемент є має попит, та компенсаційному відділу АТ «Райффайзен Банк», потрібно замислитися про впровадження цього елемента в змінній частині компенсаційного пакета.

Далі розглянемо компенсацію, яка направлена на підвищення компетенцій та рівня знань, це користування онлайн платформою з курсами, з результатами опитування можна ознайомитися на рис. 3.2



Рисунок 3.2 - Оцінювання ефективності такого компенсаційного елемента, як онлайн платформа з курсами

Джерело: збудовано автором самостійно на основі соціологічного опитування

За даними проведеного опитування можна зробити висновки про мотивацію працівників АТ «Райффайзен Банк». Отримувати нові знання та компетенції, таку потребу виявило 86,7% працівників, що є високим показником, 13,3% вагаються так, як їх цікавить більше матеріальна мотивація, тому керівництву варто замислитися про перерахунок заробітної плати.

Отже, тепер можна розрахувати затрати на запропоновані компенсації. Вартість впровадження компенсаційних елементів розраховується на одного працівника періодом на рік.

1.Розрахунок витрат на два тижні компенсацій харчування:

Всього в році 250 робочих днів, але компенсація надається тільки на два тижні, тому для розрахунку ми беремо 120 днів.

Наприклад вартість одного дня харчування 100 грн на одну особу .

(120 днів*100 грн =12000 грн/рік).

2.Користування онлайн платформою з курсами:

Наприклад 500 грн коштує користування платформою з курсами на одну особу. (500 грн/міс * 12 міс = 6 000 грн/рік).

3.Компенсація витрат на транспорт

Вартість компенсації одного місяця витрат на транспорт в середньому =3000 грн (3000 грн/міс *12 = 36000 грн) .

Тепер складемо річні витрати на всі компенсації:

(12 000 грн/рік + 6 000 грн/рік + 36 000 грн/рік = 54 000 грн/рік)- на одну особу.

На впровадження всіх заходів знадобиться від 3 місяців до 1 року, це можна пояснити витратою часу на опитування, анкетування, розрахунок бюджету та виявлення ефективності цих заходів, а також час на тестування компенсаційного пакета.

Важливо показати АТ «Райффайзен Банк», що ці рекомендації несуть в собі цінність та є доцільними в такому випадку, інвестування в покращення компенсаційного пакета дозволить підвищити рівень продуктивності роботи банку, змотивувати працівників, підсилити бренд роботодавця та лояльність працівників. Кожна розроблена рекомендація сприяє покращенню основних бізнес-процесів та націлена на привернення уваги на дані проблеми та рекомендації щодо їхніх вирішень, з соціально - економічними ефектами від розроблених рекомендацій можна ознайомитися в табл. 3.9

Таблиця 3.9 - Соціально економічні ефекти від впроваджених заходів

Рекомендація	Соціально-економічний ефект
1	2
1.Систематичний контроль та моніторинг задоволеності персоналу своїм компенсаційним пакетом	Підвищення рівня задоволеності працівників. Покращення корпоративної культури. Підвищення мотивації працівників та продуктивності праці. Підвищення рівня лояльності працівників, бо персонал відчуває що їх думка не байдужа банку та її враховують для зміни компенсаційного пакета. Зменшення витрат на залучення нових працівників, бо зменшується плинність кадрів. Залучення найкращих фахівців і утримання їх в компанії, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на роботу в цілому. Розвиток бренда роботодавця.

Продовження таблиці 3.9

1	2
2. Впровадження етапу оцінювання ефективності та стану наявного компенсаційного пакета	Сприяє створенню сприятливого мікроклімату в колективі. Збільшення рівня мотивації та залученості серед працівників. Оптимізує витрати на компенсаційний пакет. Виявляє проблеми та потреби працівників не витрачаючи багато часу. Підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку праці. Зменшення витрат, через зменшення плинності кадрів та підвищення ефективності роботи.
3.Розширення переліку компенсацій для працівників, які тільки розпочинають свою кар'єру.	Зменшує необхідність у постійному наймі нових працівників, що скорочує витрати на рекрутинг. Зниження витрат на інтеграцію та утримання нових фахівців. Довгострокове утримання персоналу та підвищення мотивації. Зниження витрат на адаптацію нових працівників. Розвиток бренда роботодавця та зменшення витрат на пошук та наймання працівників. Інвестиція в майбутнє банка. Підтримка професійного розвитку працівників. Покращення процесу залучення нових працівників.
Використання індивідуального та структурованого підходів до формування компенсаційного пакета.	Сприяють формуванню справедливих і прозорих умов праці, що покращує моральний клімат в колективі. Дозволяє працівникам краще балансувати роботу і особисте життя, що зменшує ризики стресу і вигоряння. Висока залученість, яка сприяє високої продуктивності та креативності з боку персоналу. Зниження витрат на рекрутинг, бо працівники заохочені залишатися в компанії. Інвестиція в розвиток персоналу. Підвищення мотивації та задоволеності компенсаційним пакетом серед працівників.

Джерело:розроблено автором

Проаналізувавши таблицю 3.9, можна зробити висновок про доцільність та ефективність рекомендованих заходів, адже вони направленні на потреби працівників та сприяють залученню персоналу, підвищують мотивацію персоналу, зменшують як наслідок плинність кадрів, формують позитивний бренд роботодавця та покращують ефективність роботи банку.

ВИСНОВКИ

Під час проведення комплексного теоретичного практичного аналізу у кваліфікаційній бакалаврській роботі були отримані наступні результати:

Проаналізовано сутність поняття компенсаційний пакет та значення компенсаційного пакета в системі мотивації працівників. В ході аналізу узагальнені та систематизовані поняття «компенсаційний пакет» та «компенсаційна політика». У сучасному світі виникає потреба в розвитку та покращення компенсаційного пакета, тому вчені з часом удосконалили значення компенсаційного пакета.Отже, компенсаційний пакет – це сукупність усіх видів компенсацій, які можуть існувати, який складається, як з матеріальних компенсацій, так і з нематеріальних компенсацій та формується для конкурентоспроможності на ринку та покращення добробуту працівників. Компенсаційний пакет відіграє велике значення в системі мотивації працівників, адже в сучасних умовах конкурентоспроможності на ринку праці він стає все більш важливим фактором для залучення та утримання талановитих працівників.

Проаналізувавши структуру сучасного компенсаційного пакета можна виокремити наступні елементи:

1.Заробітна плата (основна та додаткова)

2. Премії та бонуси

3.Системи акцій та опціони:

4.Корпоративні пільги та пакети соціальних пільг

5. Соціальний пакет

Проаналізувавши технології формування компенсаційного пакета потрібно зазначити, що на сьогодні немає єдиної технології формування, але в практичній діяльності компанії необхідність застосування компенсаційного пакета постійно зростає. Тому можна виділити основні чотири підходи до формування компенсаційного пакета:

1.Стандартний компенсаційний пакет - однаковий для всіх

2.Структурний - залежить від посади

3.Індивідуальний залежить від потреб працівників

4.Комбінований компенсаційний пакет

Проаналізувавши структуру формування та технології формування, зробити наступні висновки:

- Важливо правильно формувати та використовувати компенсаційний пакет, для максимальної ефективності
- Компенсаційний пакет повинен бути гнучким та адаптуватися до потреб працівників та ринку праці та можливостей компанії.
- Компенсаційний пакет має бути економічно доцільним та відповідати фінансовим можливостям підприємства.

Дослідивши методичні засади оцінювання ефективності формування компенсаційного пакета.Серед них можна виділити методики, такі як опитування працівників, метод бального оцінювання, аналіз витрат, ROI, порівняння з конкурентами, аналіз плинності кадрів, аналіз продуктивності.При аналізі методичних засад було виявлено, що найбільш ефективним буде використання саме опитування та методу бального оцінювання, оскільки вони орієнтуються на визначення потреб працівників.

Проаналізувавши фінансові показники АТ «Райффайзен Банк» упродовж 2021 – 2022 рр., виявлено незначні коливання у основних фінансових показниках. Наперекір кризовому стану в країні, банк зберіг свою конкурентоспроможність на ринку праці. Проаналізувавши облікову чисельність персоналу, виявлено значні зміни, а саме зменшення чисельності працівників, але ситуація к 2023 року починає покращуватися. Щодо організаційної структури, то вона становить собою комбінацію функціональної, матричної та дивізіонної структур. В цілому можна сказати, що показники відповідають особливостям банківської сфери.

Проаналізувавши процес формування компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк» та його поточний стан виявлені такі недоліки:

1.Немає систематичного контролю над задоволеністю персоналом своїм компенсаційним пакетом, тобто не проводяться заходи для оцінки ефективності, рентабельності, конкурентоспроможності своїм компенсаційним пакетом.

2.Відсутній етап який передбачає оцінювання ефективності та оцінювання стану наявного компенсаційного пакета.

3.Недостатня кількість компенсацій для працівників, які починають свою кар'єру.

4. Банк використовує поєднання зрівняльного та структурованого підходу до формування компенсаційного пакета.

Оцінивши ефективність діючого компенсаційного пакета, можна робити висновки про його недостатню ефективність та невеликий перелік пропонуємих компенсаційних елементів, тобто формування компенсаційного пакета потребує вдосконалення.

Враховуючи виявлені проблеми, були розроблені рекомендації щодо вдосконалення формування компенсаційного пакета. Вони включають впровадження етапу системного моніторингу та оцінювання поточного стану, оцінювання ефективності. Крім того, запропоновано розширити перелік компенсацій для працівників, які тільки розпочинають свою кар’єру та використовувати індивідуальний та структурований підходи до формування компенсаційного пакета.Це дозволить підвищити рівень продуктивності роботи персоналу, сприяє залученню персоналу та сприяє підвищенню рівня лояльності до банку.

Під час аналізу соціально-економічної ефективності запропонованих заходів, була виявлена важливість проведення системного моніторингу та поточного стану компенсаційного пакета, а саме згідно з бальним оцінюванням, індекс важливості впровадження цих заходів дорівнює 8,56 з 10, що є високим показником, та доказує доцільність пропозицій. Також розраховані витрати часу на впровадження етапу системного моніторингу та оцінювання поточного стану, оцінювання ефективності та впровадження індивідуального та структурованого підходів до формування компенсаційного пакета і вони орієнтовно зіставляють від

3 місяців до 1 року. Розраховані витрати на впровадження змінної частини компенсаційного пакета за індивідуальним підходом для головних менеджерів та менеджерів і вони становлять 54 тис. грн/рік на одного працівника.

Соціально – економічним ефектом від рекомендацій є підвищення продуктивності та ефективності праці, підвищення мотивації, зниження плинності кадрів та створення позитивного іміджу бренда роботодавця, лояльність працівників.Також впровадження рекомендацій дозволить знизити витрати на залучення, рекрутинг та адаптацію нових фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Block L., Davidson M. *New perspectives*: How work, rewards, and benefits have evolved over the past century. Buck a gallagher company. URL: https://buck.com/wp-content/uploads/2019/11/new-perspectives.pdf (date of access: 26.01.2023).

2.Xavier B. Shaping the future research agenda for compensation and benefits management: Some thoughts based on a stakeholder inquiry. *Human resource management review.* 2014. Vol. 24, no. 1. P. 31–40.

3.Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

4.Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О.Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–65.URL: https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.53.378 (дата звернення 05.04.2024).

5.Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки.* 2018. № 2.С. 268–275. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf (дата звернення 03.04.2024)

6.Arunmozhi, G. and Natarajan, P. (2018) Employee Retention Strategies in IT Industry, Puducherry. *Paripex Indian Journal of Research*, № 6, P.275-277.

7.Witemeyer, H., Ellen, P.S. and Straub, D. (2013) Validating a Practice-Informed Definition of Employee Engagement. *Proceedings of the Third International Conference on Engaged Management Scholarship*, Atlanta, 19-22 September 2013, P. 1-14.

8.Ababneh, Lefèvre, Bentley. Development of a New Measure. *International Journal of Human Resources Development and Management.* Employee Engagement. 2019. Vol. 19. P. 105–134.

9. Determinants of Employee Retention in Pharmaceutical Companies: Case of Saudi Arabia / Alshamrani et al. *Journal of Business and Management Studies*. 2023. Vol. 5, no. 2. P. 8–22. URL: https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.2.2 (date of access: 28.12.2023).

10. Singh. A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology.* 2019. Vol. 6, no. 1. P. 425–431. URL: https://doi.org/10.32628/IJSRST195463 (date of access: 29.12.2023).

11. Johennesse, Chou. Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. Global Business and Management Research. *An International Journal*. 2017. Vol. 9. P. 46–58.

12. Kumar, R. & Arora, R. Determinants of talent retention in BPO industry. *Indian Journal of Industrial Relations*. 2017. P. 259-273.

13.Колот А., Цимбалюк С. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

14. Колот А., Цимбалюк С. Мотивація персоналу : практикум. Київ : КНЕУ, 2013. 348 с.

15.Колот А., Цимбалюк С. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

16. Економічна характеристика дефініції «заробітна плата». *Фінансові інструменти сталого розвитку держави в умовах системної економічної трансформації : Зб. матеріалів II міжнар. науково-конфереїнції*, м. Хмельницький – Херсон 2023, 14 черв. 2023 р. Херсон, 2023. С. 238–241.

17. Бонуси для співробітників.*Hurma* URL: https://hurma.work/blog/bonusy-dlya-spivrobitnykiv/(дата звернення: 03.02.2024).

18. Андрощук М.В. Теоретичні основи організації оплати праці на вітчизняному підприємстві: *вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Т. 2, № 15.

19. Обов'язкова індексація заробітної плати від "А" до "Я" у 2024 році. *LIGA ZAKON.* URL: https://buh.ligazakon.net/analitycs/227087_obovyazkova-ndeksatsya-zarobtno-plati-vd-a-do-ya-u-2024-rots (дата звернення: 18.04.2024).

20. Організація преміювання на основі системи управління результативністю. *Посібники статті та книги для студентів*. URL: https://posibniki.com.ua/post-organizaciya-premiuvannya-na-osnovi-sistemi-upravlinnya (дата звернення: 02.04.2024).

21.Аграмакова Н.В, Литовченко І.В. технологія формування та впровадження компенсаційного пакета як базис формування соціально відповідального підприємства. науковий вісник херсонського державного університету. 2016. т. 2, № 17.

22. Назарова Г. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2104 (дата звернення: 28.12.2023).

23.Зелена М.І. Формування компенсаційного пакета як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах : дис. … канд. політ. наук : 08.00.07. Хмельницький, 2019. 244 с. URL: http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/10235/3/dis_zelena.pdf(дата звернення: 22.01.2024).

24.Півошенко А. Теоретичні підходи до формування структури компенсаційного пакету в корпоративній мотиваційній системі. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса.* 2020. № 12. С. 314–318. URL: https://doi.org/file:///C:/Users/1/Downloads/9292-Текст%20статті-18558-1-10-20201125%20(8).pdf (дата звернення: 10.03.2024).

25.Гаврилюк Ю. Компенсаційний пакет: Сучасні тенденції. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця.* 2018. № 10. С. 70–72. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/MV-10-2018.pdf (дата звернення: 09.03.2024).

26. Гронська Л. Формування компенсаційного пакета в організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю*, 15 трав. 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 233–236.

27.Марченко М. Сучасні підходи до формування матеріального стимулювання /. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України*. 2015. № 3. С. 135–140.

28. 17-показників ефективності співробітників на всі випадки. *Bakertilly*. URL: https://bakertilly.ua/17-показників-ефективності-співробітників (дата звернення: 03.01.2024).

29.Методика аналізу витрат за економічними елементами. *Studfiles*. URL: https://studfile.net/preview/5563399/page:5/ (дата звернення: 01.04.2024).

30. What Is Return on Investment or ROI?. *Investopedia*. URL: https://www.investopedia.com/articles/basics/10/guide-to-calculating-roi.asp#:~:text (date of access: 02.04.2024).

31. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. *Електронна система Ок. Безпека*. URL: https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr (дата звернення: 03.04.2024).

32. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Scientific journal "modeling the development of the economic systems "*. 2022. № 2. С. 155.

33. Воржакова Ю. П., Фурманець В.В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. *Збірник наукових праць молодих учених.* 2021. № 15. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/228569 (дата звернення: 02.05.2024).

34. Як провести аналіз конкурентів та які підходи використовувати на кожному етапі. *Serpstat.* URL: https://serpstat.com/uk/blog/yak-provesty-analiz-konkurentiv (дата звернення: 03.04.2024).

35. Методи оцінки персоналу. *Peopleforce.* URL: https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu (дата звернення: 02.04.2024).

36.Мічківський С., Прігунов О., Римар П. Системи та методи прийняття рішень : метод. посіб. Вінниця : Дон., 2019. 74 с.

37. Туленков М.В., Яковенко Ю.І. Анкетування. *Велика українська енциклопедія*. URL: https://vue.gov.ua/Анкетування (дата звернення: 02.04.2024).

38. Звіт керівництва. (звіт про управління) АТ «Райффайзен Банк». 2022. 207 с. URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-22fsu-separate-isa-with-independent-auditors-report.pdf(дата звернення: 10.03.2024).

39. Звіт керівництва. (звіт про управління) АТ «Райффайзен Банк». 2021. 221 с. URL: https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-separate-ukr-1.pdf (дата звернення: 25.03.2024).

40. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.

41.Лопушняк Г.С., Шандар А.М. Гендерна диференціація оплати праці в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2019. №1. С. 1-14. URL: https://www.businessperspectives.org/journals/social-and-labour-relations-theory-and-practice/issue-325/gender-differentiation-of-payment-for-labor-in-ukraine

42. Лопушняк Г.С. Мінімальна заробітна плата: практика України та досвід Європейського Союзу. Демографія та соціальна економіка, 2017, №1 (29). С. 132 – 144.

ДОДАТОК А

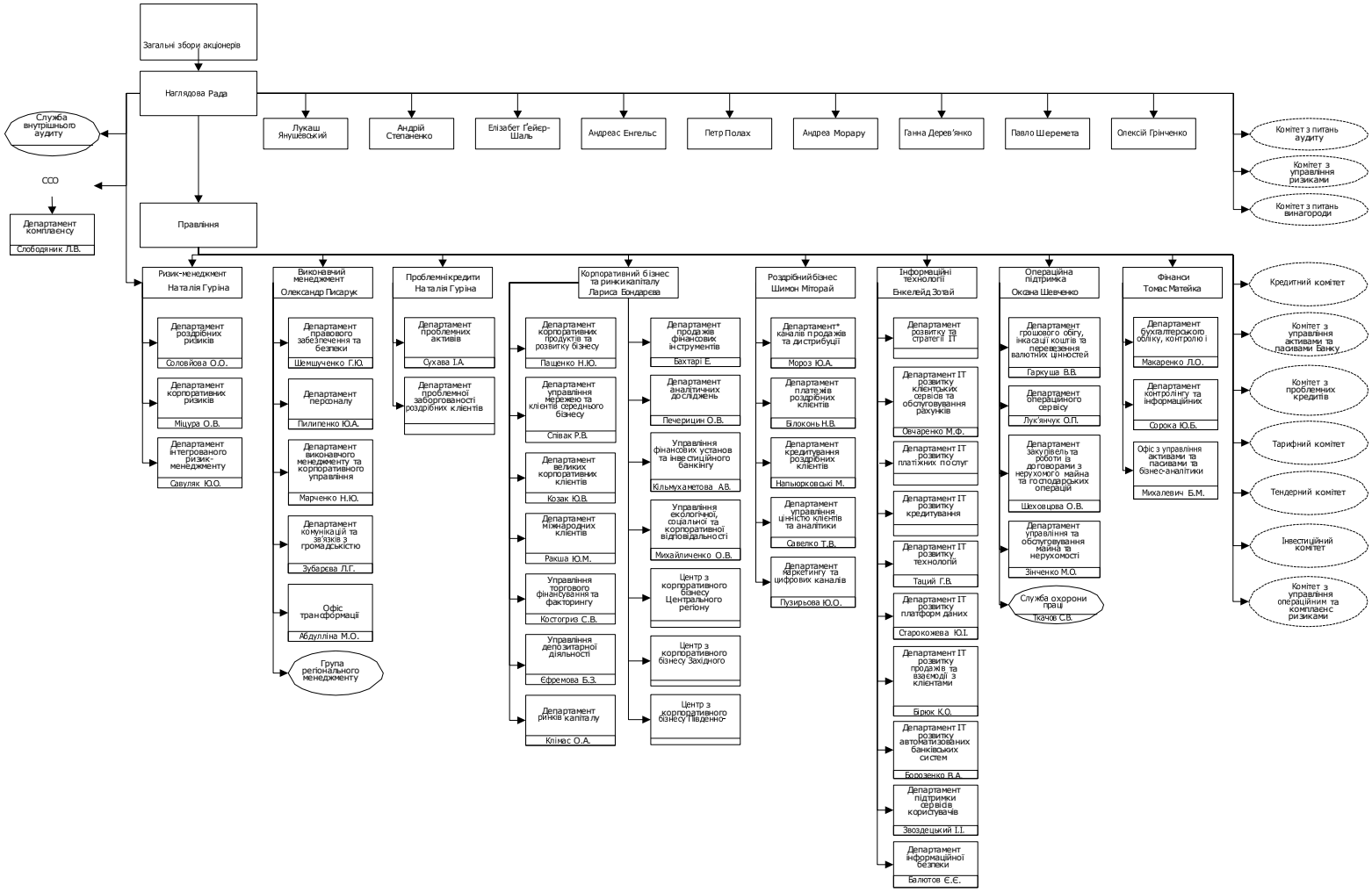


Рисунок А.1-Організаційна структура Райффайзен Банку

Джерело:[38]

Додаток Б

Таблиця Б. 1. – Структура компенсаційного пакета АТ «Райффайзен Банк.

Оплачувана відпустка	28 календарних днів на рік
1	2
Декретна відпустка	4 оплачувані місяці згідно лікарняного листка
Батьківська відпустка	14 днів оплачуваної відпустки впродовж 3 місяців з дня народження дитини
Додаткові оплачувані відпустки, днів (за пред'явленням документів)	Учасники бойових дій та інваліди війни – 14 працівникам, які мають 2-х або більше дітей від 2 до 15 років - 10 одинока мати - 10 у зв'язку зі смертю рідних - 3 тривала безоплатна відпустка - не більше 1 місяця постраждалих від аварії на ЧАЕС – 16 за донорство крові - 1 у зв'язку з одруженням - 3 по догляду за дитиною, яка має категорію "інвалід підгрупи А" до досягнення нею 18 років - 10 у зв'язку з усиновленням 1-ї дитини - 56
Лікарняні	Оплачується згідно з законодавством при наявності лікарняного.
Лікарняний у зв'язку із хворобою дитини	Оплачується згідно з законодавством при наявності лікарняного.
Матеріальна допомога	У разі фінансових труднощів (хвороба працівника або члена сім'ї першого роду) можна звернутися за допомогою до банку. Заявка розглядається та приймається рішення про надання безповоротної матеріальної допомоги.
Матеріальна допомога при народженні дитини	20 000 грн.
Бонуси	Є можливість отримувати додатково квартальний бонус з урахуванням особистих показників діяльності (виконання KPI).
Перегляд заробітної плати	1 раз на рік залежно від результатів роботи компанії.
Медичне страхування	Так, з першого робочого дня. Раз у квартал буде зняття податку на дохід в розмірі 19,5% від вартості страхового пакета (495,99 грн).

Продовження таблиці Б.1

1	2
Спорт	Корпоративна знижка на абонемент Sport Life.
Робочий календар	Відповідно до робочого календаря України. Усі офіційні свята є вихідними днями.
Графік компенсацій	Аванс 16 числа - 40%, зарплата в останній робочий день місяця - 60%.
Видача обладнання для роботи	Так, усе необхідне для роботи обладнання.
Форма	Видача корпоративного мерчу (футболка, світшот) на відділеннях.
Можливість отримання додаткових фінансових винагород за участь у розіграшах та конкурсах	Так, від АТ «Райффайзен Банку» та компаній-партнерів Visa, MasterCard, інших.
Кар'єра	Можливість росту всередині компанії, участь у внутрішніх відборах на різні напрямки.
Навчання	Так, розвиток професійних здібностей та за спеціальними програмами від Retail команди та внутрішньої академії RaifUp.
Well-being заняття	Так.
Індивідуальні консультації психолога/загальні лекції для працівників	Так.

Джерело:розроблено автором на основі даних наданих АТ «Райффайзен Банк»

UNICHECK
by Turnitin

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016276680

Дата перевірки:
24.05.2024 02:22:47 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2024 06:35:30 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Леонтьєва_плагіат

Кількість сторінок: 68 Кількість слів: 13565 Кількість символів: 104839 Розмір файлу: 330.96 KB ID файлу: 1016068121

8.35%
Схожість

Найбільша схожість: 0.7% з Інтернет-джерелом (http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2...

7.34% Джерела з Інтернету	246	Сторінка 70
5.59% Джерела з Бібліотеки	414	Сторінка 74

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	4