

УДК 331.101.31/.32:331.22-043.2](045)

JEL J30, J33

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-6-29

Шаталова Л.С.

кандидат економічних наук, доцент,

старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2671-5138>

Liudmyla Shatalova

State Organization «Institute of Market and Economic&Ecological Researches
of National Academy of Sciences of Ukraine»

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНЦЕПЦІЇ СУКУПНОЇ ВИНАГОРОДИ

THEORETICAL ASPECTS OF THE CONCEPT OF TOTAL REWARDS

Анотація. В статті обґрунтовано актуальність концепції сукупної винагороди (Total Rewards) на сучасному етапі розвитку як ефективного стратегічного інструменту мотивації працівників до ефективної трудової діяльності. Визначено сутнісне наповнення зазначеної концепції та основні елементи, що її формують, а саме: компенсації, пільги, баланс робочого і неробочого часу, управління ефективністю, визнання досягнень, розвиток та кар'єрні можливості. Основна ідея концепції сукупної винагороди міститься у фокусі уваги на працівниках. Зазначено, що еволюція концепції сукупної винагороди відбувалась шляхом нашарування мотивуючих факторів нематеріального характеру по мірі інтелектуалізації процесу праці. З'ясовано, що переваги концепції сукупної винагороди витікають із можливостей комбінування різноманітних заходів залучення співробітників підприємства до продуктивної трудової діяльності матеріального і нематеріального характеру в залежності від мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ключові слова: концепція сукупної винагороди працівників, цифровізація, компенсація, пільги, баланс робочого і неробочого часу, управління ефективністю, визнання досягнень, розвиток персоналу.

Abstract. Introduction. The topicality of the concept of Total Rewards at the present stage of development is due to the complication of the process of motivating employees to work effectively as a consequence of the intellectualization of the labor process in the context of digitalization. Its emergence and development are due to structural shifts in national economies and the world economy as a whole, as a result of which a service economy and a knowledge economy are formed, where a person becomes the most valuable strategic asset. **Purpose.** The purpose of the article is to determine the theoretical aspects of the concept of Total Rewards of employees in modern conditions. **Methods.** In the course of the study, the methods of theoretical and logical generalization were used to determine the content, evolution of development and the main advantages of the concept of Total Rewards, content analysis and system analysis to determine the components of the concept. **Results.** To achieve the purpose, the essential content of this concept and the main components of its elements are determined, namely: compensation, benefits, balance of working and non-working hours, performance management, recognition of achievements, development and career opportunities. It was found that these elements correlate with the needs of all levels in A. Maslow's theory of motivation. The main idea of the concept of Total Rewards is contained in the focus of attention on employees. It is noted that the evolution of the concept of Total Rewards occurred due to the layering of motivating factors of a non-material nature as the labor process became intellectualized. It is found that the advantages of the concept of Total Rewards stem from the possibility of combining various measures to attract employees of the enterprise to productive labor activities of a material and non-material nature, depending on the changing conditions of the external and internal environment. **Conclusion.** It has been determined that each individual enterprise empirically derives its own formula of Total Rewards for each separate category of personnel or each individual employee, and this formula is not stable and will change depending on the factors of the external and internal environment.

Keywords: the concept of Total Rewards of employees, digitalization, compensation, benefits, work-time balance, performance management, recognition of achievements, personnel development.

Постановка проблеми. Характерною особливістю сучасного ринку праці в Україні є низький рівень оплати праці як наслідок її низької продуктивності. Фактори, що обумовлюють зазначене негативне явище, лежать в різних площинах суспільної діяльності, мають економічний і неекономічний характер. Рятівним колом соціально-економічної ситуації в нашій державі має стати сучасний загальносвітовий тренд розвитку і провадження цифрових технологій. Водночас цифровізація робить нові виклики, пов'язані, в першу чергу, з можливістю і бажанням їх опановувати та використовувати робочою силою. Сучасні цифрові технології виклика-

ють глибинні зміни в сфері праці [1], обумовлюють інтелектуалізацію процесу праці, внаслідок чого змінюється зміст праці, трудові відносини, робочий простір тощо. Актуалізується проблема заохочення, мотивації робочої сили адаптуватися до нових умов господарювання, оскільки співіснування с сучасними цифровими технологіями вимагає нових якостей компетентнісного потенціалу робочої сили. Контент-аналіз наукової літератури, присвяченої питанням мотивації персоналу підприємства до продуктивної трудової діяльності [2], дозволив зробити висновок про те, що універсальної мотиваційної теорії, що спроможна забезпечити ефективність

діяльності підприємств, не існує. З метою вирішення зазначених проблем доцільно сфокусувати увагу на концепції сукупної винагороди (Total Rewards), вивченню теоретичних аспектів якої присвячено статтю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засновниками концепції сукупної винагороди прийнято вважати Э. Лоулера, П. Шустера, Ж. Зінгхайма та ін. Ґрунтовне дослідження концепції сукупної винагороди було здійснено М. Армстронгом [3]. Значний внесок в розвиток зазначеної теорії зробив Дж. Троппен, який наголошував на необхідності комплексного підходу до системи винагород і переорієнтації підприємств зі старої системи оплати до так званої оновленої нової системи оплати (англ. new new pay) [4]. Дж. Пфєффер зазначав, що створення сприятливого, заохочувального та довірчого робочого середовища, що дає змогу кожній людині виявити свої здібності під час виконання професійних обов'язків, є правильним способом підвищення мотивації та результативності, хоча створення такого середовища є складним процесом і вимагатиме більше часу, ніж простий вплив за допомогою винагороди [5].

Багато українських науковців, не применшуючи значення матеріального винагородження, наголошують на актуалізації нематеріальних винагород у системі мотивації персоналу. Різні аспекти концепції сукупної винагороди в контексті актуальних проблем в сфері праці висвітлено в дослідженнях таких видатних українських вчених, як: Н. Азьмук, В. Антонюк, М. Артамонова, О. Грішнова, Ю. Залознова, Н. Іщенко, О. Колот, Е. Лібанова, І. Петрова, М. Семикіна, С. Цимбалюк та ін. Зокрема, М. Семикіна та Н. Іщенко стверджують, що недостатньо та обмежено важелі мотивації зводити тільки до величини заробітної плати або умов праці [6]. І. Петрова вважає, що в епоху нової економіки першочерговими стають такі soft skills працівників, як: креативність, ініціатива, самокерованість, формування яких досить довготривале [7]. Крім того, в Україні, як і в усьому світі, концепція сукупної винагороди знаходиться у фокусі уваги практиків, які емпіричним шляхом виводять рекомендації ефективного використання персоналу на кожному окремому підприємстві в залежності від характеру впливу факторів зовнішнього і зовнішнього оточення, що цілком відповідає логіці, сутності та призначенню зазначеної концепції.

Мета статті – дослідити теоретичні аспекти концепції сукупної винагороди працівників в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виникнення, розвиток та поширення концепції сукупної винагороди є відповіддю на виклики часу. Впровадження сучасних цифрових технологій обумовлює глибинні зміни в сфері праці, які вимагають нового мислення та поведінки як роботодавців, так і працівників. Наслідком впровадження цифрових технологій є інтелектуалізація праці, прискорення робочих операцій, формування великих потоків даних, розмивання кордонів робочого простору, можливість роботи в цілодобовому режимі. Очевидно, що традиційні характеристики компетентнісного потенціалу робочої сили втрачають свою актуальність, їх заміщають такі властивості, як: стресостійкість, багатозадачність, креативність, аналітичне мислення тощо. Працівники, що не готові до переходу на низькотехнологічні та низькооплачувані посади, вимушені

кардинально змінювати набір своїх компетентностей з метою забезпечення їх конкурентоспроможності. В таких умовах змінюються і очікування працівників від роботодавців. Традиційні винагороди, такі як компенсація і бенефіти, як і раніше важливі, але робоча сила сьогодні все більше потребує більш широкого спектру організаційної підтримки, яка відповідає її індивідуальним потребам. Таким чином, формуються нові запити як з боку роботодавців, так і працівників.

Аналіз наукової літератури та практичних кейсів з питань мотивації працівників до продуктивної діяльності дозволив сформулювати висновок про те, що єдиного універсального методу або стимулу (матеріального або нематеріального), що забезпечував би високий рівень залученості (похідної мотивації) працівників до господарської діяльності підприємств не існує. Якщо перші три місяці роботи працівник вмотивований рівнем оплати праці, що його задовольняє, то, починаючи з четвертого місяця роботи, необхідно підключати інші важелі впливу, що відповідатимуть індивідуальним потребам та інтересам кожного окремого працівника. Стратегічним інструментом вирішення зазначеної проблеми виступає виникнення, розвиток та практичне поширення концепції сукупної винагороди (Total Rewards).

Під сукупною винагородою слід розуміти набір інструментів управління персоналом, що можуть бути використані для залучення, утримання та мотивації співробітників. Основна ідея концепції сукупної винагороди міститься у фокусі уваги на працівниках. Вона є відповіддю на вимоги часу, оскільки структурні зрушення в національних економіках та світовій економіці в цілому пов'язані з формуванням сервісної економіки та економіки знань, де людина стає найціннішим стратегічним активом.

Концепція сукупної винагороди обумовлює зміну підходів до управління показниками праці шляхом здійснення комплексної оцінки змісту праці, поведінки працівників та результатів їх праці. Вона включає не лише традиційні елементи, які піддаються кількісному вимірюванню (заробітну плату, змінну оплату та винагороди), а й нематеріальні негрошові елементи – такі як: досягнення та рівень відповідальності, можливості кар'єрного зростання, навчання і розвиток, внутрішня мотивація, які стають результатом самої роботи та якості трудового життя, що забезпечується роботодавцем [3].

Еволюційний розвиток продуктивних сил (особливо їх найбільш рухливого елементу – знаряддя праці) обумовлював зміну місця людини в системі суспільного виробництва, характеру та змісту процесу праці. Якщо в епоху автоматизації основні робочі процеси протікали без безпосередньої участі людини, витісняючи її із процесів управління, то в епоху цифровізації технології генерують великий потенціал для повної заміни людини при виконанні навіть складної розумової праці в багатьох операціях. Як наслідок, людина має розвивати навички, що дозволять їй співіснувати та доповнювати цифрові нововведення.

Еволюція концепції сукупної винагороди, що відбувалась шляхом нашарування складових елементів, представлена на Рис. 1., дозволить краще зрозуміти її сутність. Протягом минулого століття по мірі ускладнення технологій і основних засобів відбувалась інтелектуалізація процесу праці. Внаслідок ускладнення

процесу праці висуваються нові вимоги до компетентнісного потенціалу робочої сили, трансформуються трудові відносини, виникає необхідність збільшення часу на розвиток існуючих компетентностей та опанування нових. Все це обумовило ускладнення процесу мотивації персоналу до продуктивної праці, що віддзеркалено в концепції сукупної винагороди.

Концепція сукупної винагороди передбачає комплексний підхід до оплати праці, що охоплює матеріальні і нематеріальні стимули, зокрема, заробітну плату (компенсації), соціальні програми (що забезпечують баланс робочого та не робочого часу), визнання досягнень, розвиток компетентнісного потенціалу та кар'єрне зростання. На сучасному етапі розвитку сукупна винагорода складається із певних складових елементів, представлених на Рис. 2.

Компенсація – це фіксована заробітна плата та зміна винагорода, що виплачується за результативність праці. В теорії потреб А. Маслоу компенсація сприяє задоволенню потреб першого рівня.

Пільги (бенефіти) – знижки, соціальні пакети, які сприяють забезпеченню безпеки та стабільності співробітників. Вони сприяють задоволенню потреб другого рівня в піраміді А. Маслоу.

Баланс робочого та не робочого часу – це сукупність заходів, що підтримують зусилля співробітників для досягнення успіху на роботі та в сімейних відносинах. Підтримуючи зазначений баланс, люди задовольняють потреби третього рівня в піраміді А. Маслоу.

Управління ефективністю (Performance Management) охоплює способи зв'язку особистих та організаційних зусиль для досягнення цілей підприємства. Мова йде про визначення цілей, оцінку навичок, обратний зв'язок, вдосконалення, що відповідає четвертому рівню потреб в піраміді А. Маслоу.

Визнання досягнень передбачає реагування управлінського персоналу на досягнення своїх співробітників. Зазначений елемент є ефективним, оскільки невеликі витрати на програми визнання досягнень співробітників здатні приносити високі результати залучення працівників. Зазначений елемент також відповідає четвертому рівню потреб в піраміді А. Маслоу.

Розвиток та кар'єрні можливості – це заходи, спрямовані на розвиток компетентнісного потенціалу працівників та управління їх кар'єрою, відповідаючи п'ятому рівню потреб в піраміді А. Маслоу – потребі самоактуалізації.

На основі вищезазначеного матеріалу можна зробити висновок про те, що переваги концепції сукупної винагороди пов'язані з можливостями:

- залучення висококласних спеціалістів та талановитих людей, оскільки дозволяє гнучко реагувати на різноманітні запити співробітників і задовольняти їх потреби;
- задоволеність співробітників завдяки забезпеченню адекватної і справедливої винагороди, яка, в свою чергу, обумовлює високий рівень залученості до господарської діяльності роботодавця;

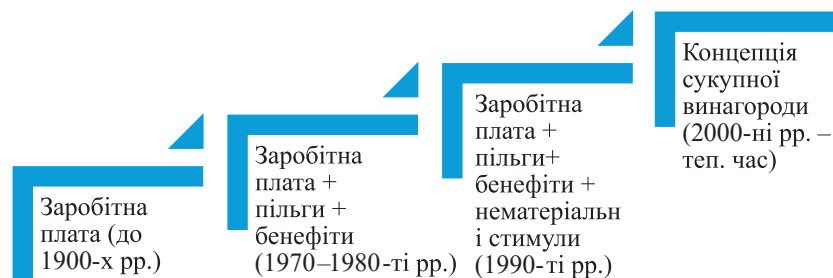


Рис. 1. Еволюція концепції сукупної винагороди

Джерело: складено автором за даними [8]



Рис. 2. Складові елементи концепції сукупної винагороди на сучасному етапі розвитку

Джерело: складено автором за даними [8]

- утримання співробітників, оскільки задовольняється широкий спектр потреб матеріального і нематеріального характеру;

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки створює умови для залучення, мотивації, розвитку працівників;

- забезпечення показників результативності та ефективності діяльності підприємства на високому рівні завдяки створенню комфортних умов для працівників.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що виникнення концепції сукупної винагороди є закономірною відповіддю на виклики часу. В умовах високої волатильності ринків, соціально-економічної нестабільності, стрімкого розви-

тку технологій, епідемій та війн концепція сукупної винагороди стає одним із ефективних стратегічних інструментів, що забезпечить стан гомеостазу соціо-економічних систем усіх рівнів. Цифрові технології стануть рятівним колом потопаючої у війні та корупції економіки України, сприяючи підвищенню продуктивності праці працівників, проте лише за умови підвищення їх залученості до господарської діяльності роботодавця як похідної їх мотивації до продуктивної трудової діяльності. Саме тому концепція сукупної винагороди, що передбачає комплексний підхід до формування системи компенсацій і балансування матеріальних і нематеріальних винагород працівників, набуває особливої актуальності і, як наслідок, набуватиме нових рис.

Бібліографічний список:

1. Shatalova L. Directions of the influence of digital technologies on the field of work in the context of global and national dimensions. *Економічні інновації*. 2022. 24(4(85)). С. 173–181. [https://doi.org/https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.4\(85\).173-181](https://doi.org/https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.4(85).173-181)
2. Шаталова Л. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>
3. Armstrong M. *Armstrong's handbook of reward management practice : improving performance through reward*. 2010. India: Replika Press Ltd.
4. Tropman J. E. *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*. San Francisco : Jossey-Bass. 2001. P. 28–33.
5. Pfeffer J. *The human equation: building profits by putting people first*. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 345 p.
6. Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. *Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії* : монографія. Кіровоград: КОД, 2009. 200 с.
7. Петрова І. Л. *Стратегічне управління людськими ресурсами* : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
8. Total Rewards 2.0: At the Convergence of Rewards, Recognition, and Benefits. 18.08.2021 p. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=sEZ7LXp45ZU> (дата звернення 02.08.2024 р.)

References:

1. Shatalova L. (2022). Directions of the influence of digital technologies on the field of work in the context of global and national dimensions. *Economic innovations*. 24(4(85)). 173–181. [https://doi.org/https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.4\(85\).173-181](https://doi.org/https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.4(85).173-181)
2. Shatalova L. (2024). Suchasnyy pohlyad na rozvytok teoriy motyvatsiyi pratsi. [Modern view of the development of labor motivation theories]. *Ekonomika ta suspilstvo* (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>. [in Ukrainian].
3. Armstrong M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward*. 3rd ed. India: Replika Press Ltd.
4. Tropman J. E. (2001). *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*. San Francisco : Jossey-Bass.
5. Pfeffer J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first* Boston. Harvard Business School Press.
6. Semykina M.V., Ishchenko N.A., Rodionova M.O. (2009). *Motyvatsiya efektyvnoyi zaynyatosti: problemy, tendentsiyi, vybir stratehiyi* [Motivation of effective employment: problems, trends, strategy selection]. Kirovohrad: CODE.
7. Petrova I.L. (2013). *Stratehichne upravlinnya lyudskymy resursamy* [Strategic management of human resources]. K. : KNEU. 466 p.
8. Total Rewards 2.0: At the Convergence of Rewards, Recognition, and Benefits (2021, August 18). [Video]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=sEZ7LXp45ZU>