

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-79-8>
УДК 331.101

Казановський А.А.

аспірант,
Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5718-0784>

Kazanovsky Andriy

PJC "HEI Interregional Academy of Personnel Management"

МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ ШЛЯХОМ ПРЕМІЮВАННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ КОЛЕГІАЛЬНОГО РІШЕННЯ СПІВРОБІТНИКІВ

METHODS OF STIMULATING THE COMPANY'S PERSONNEL THROUGH BONUSES BY MEANS OF COLLECTIVE DECISION OF EMPLOYEES

В сучасних умовах екзогенних і ендогенних викликів для компаній загострюється проблема адекватних і дієвих компенсаційних програм для персоналу компанії, що мають підтримати роботу компанії на ринку та посилити її показники з управління персоналом на короткостроковому та довгостроковому часовому горизонті. Додаткової складності задачі додає потреба врахування драйверів в розрізі широкого спектру економічних агентів (корпорацій, домогосподарств). Метою статті є виявлення особливостей побудови та імплементації компенсаційних програм в Україні, що базуються на груповій і рівноправній оцінці співробітників з урахуванням задач менеджменту на рівні компанії та управління персоналом. В статті вивчено проблематику формування та реалізації компенсаційної програми, що ґрунтується на колективній рівноправній оцінці співробітниками компанії. Виділено проблематику формування та реалізації адекватної компенсаційної програми для персоналу компанії та її вплив на виконання цілей бізнесу. Здійснено аналіз ключових теорій мотивування та преміювання персоналу в розрізі їх відповідності сучасним викликам екзогенного та ендогенного середовища діяльності компанії. На основі аналізу ключових теорій мотивування та преміювання персоналу виділено ключові аспекти управління компанією та HR-менеджменту в площині побудови адекватної системи преміювання. Наголошено на обмеженнях практичної імплементації системи преміювання, що ґрунтується на колегіальній оцінці співробітників. Названо ключові можливості та виклики сучасної системи преміювання персоналу, що базується на колегіальній оцінці співробітниками. Здійснено огляд кращих практик українських компаній щодо побудови та імплементації компенсаційної програми, що мають в основі колегіальну оцінку. Здійснене дослідження може бути корисним профільним дослідникам, HR-експертам, приватним і державним компаніям, галузевим асоціаціям. Перспективами майбутніх досліджень є розвиток компенсаційних програм на основі інструментів цифровізації, а також поглиблений аналіз інфраструктури розробки, імплементації та адміністрування рішень з преміювання персоналу на базі колегіальної оцінки співробітників.

Ключові слова: стимулювання співробітників; компенсаційна програма; бонус; колегіальна оцінка; нематеріальні стимули.

In the current conditions of exogenous and endogenous challenges for companies, the problem of adequate and effective compensation programs for the company's staff is exacerbated, which should support the company's work in the market and strengthen its human resources management indicators in the short and long term. The need to take into account drivers in the context of a wide range of economic agents (corporations, households) adds additional complexity to the task. The aim of the article is to identify the peculiarities of building and implementing compensation programs in Ukraine, based on group and equal evaluation of employees, taking into account the tasks of management at the company level and personnel management. The article studies the problems of formation and implementation of the compensation program based on the collective and equal assessment of the company's employees. The problems of formation and implementation of an adequate compensation program for the company's staff and its

impact on the achievement of business goals are highlighted. The analysis of key theories of motivating and rewarding staff in the context of their compliance with modern challenges of the exogenous and endogenous environment of companies is carried out. Based on the analysis of key theories of staff motivation and rewarding, the key aspects of company management and HR-management in terms of building an adequate rewarding system are highlighted. The limitations of the practical implementation of the bonus system based on the collegial assessment of employees are emphasized. The key opportunities and challenges of the modern staff bonus system based on the collegial assessment of employees are identified. The best practices of Ukrainian companies in building and implementing a compensation program based on peer review are reviewed. This study may be useful for specialized researchers, HR experts, private and public companies, industry associations. Prospects for future research are the development of compensation programs based on digitalization tools, as well as an in-depth analysis of the infrastructure for the development, implementation and administration of staff bonus solutions based on peer evaluation of employees.

Key words: *employee incentives; compensation program; bonus; peer review; intangible incentives.*

Постановка проблеми. В сучасних волатильних умовах екзогенної та ендогенного середовища функціонування українських компаній на перший ряд виходить проблематика стимулювання персоналу компанії шляхом преміювання. При цьому проблематика розвитку програм стимулювання персоналу є широким явищем, що охоплює не тільки проблематику удосконалення механізмів розрахунку та виплати бонусів, але включає більш глибокі аспекти нематеріальної винагороди персоналу. Додатковий виклик для ефективного розвитку компенсаційних програм в Україні становить адекватність програм винагороди співробітників на тлі розгортання інфляційних і девальваційних процесів. Спираючись на вищезазначене, особливої актуальності набуває проблематика застосування інноваційних методів винагороди персоналу, що грубується на колегіальній оцінці співробітників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці сутності стимулювання персоналу на основі колегіального рішення співробітників, методичних підходів і інструментарію присвячено масив робіт.

Проблематика та сутність мотивації та преміювання персоналу присвячено окрему групу робіт. Haunie, Shepherd, Patzelt [1, с. 238–240] вивчають проблематику когнітивного пристосування в контексті бізнес-задач, зокрема, в площині отримання зворотного зв'язку від колег. Gupta, Shaw [2, с. 3] звертають увагу на значні прогалини в теорії та практиці управління персоналом у підготовці та реалізації повноцінних компенсаційних програм.

Проблематиці науково-практичних аспектів побудови та імплементації компенсаційних програм присвячено окрему групу робіт.

Conroy, Yoon, Bamberger [3, с. 210] розглядають еволюцію підходів до компенсаційних програм з особливим фокусом на методи оцінки на основі колегіального рішення. Nyberg, Pieper, Trevor [4, с. 1755] аналізують проблематику компенсаційних програм на основі результатів роботи на майбутні результати співробітника. Gerhart [5, с. 101] здійснює огляд комплексу інструментів стимулювання персоналу, в т.ч. за рахунок колегіальної оцінки рівня результативності роботи. Shaw, Gupta [6, с. 283] аналізують проблематику пов'язаності матеріальних і нематеріальних стимулів в контексті формування компенсаційної програми.

Окремий масив робіт присвячено проблематиці імплементації компенсаційної програми на рівні компанії. Gibbs [7, с. 31] аналізує методичне підґрунтя імплементації компенсаційної програми, зокрема, в розрізі підходу колегіального рішення співробітників. Park, Sturman [8, с. 701] вивчають механізм реалізації компенсаційної програми на основі колегіального рішення співробітників, зокрема, в аспектах імплементації рішень на коротко- та довгострокових горизонтах.

Ряд досліджень розглядають проблематику побудови та реалізації компенсаційних програм на основі колегіального оцінювання. Hosseini, Barzoki, Nasr Isfahani [9, с. 340] аналізують проблему побудови кадрового резерву компанії за рахунок реалізації компенсаційної програми на основі колегіального рішення співробітників. Groysberg, Abbott, Marino [10, с. 1–2] вивчають шляхи імплементації компенсаційної програми на рівні компанії в площині колегіального рішення співробітників. Mizruchi, Stearns, Fleischer [11, с. 44] розвивають проблематику імплементації компенсаційної програми на основі колегі-

ального рішення співробітників в частині матеріальних і нематеріальних драйверів поведінки співробітників банківського сектору. Chen G., Ployhart R.E., Thomas H. [12, с. 161] вивчають роль компенсаційної програми на основі колегіального рішення співробітників в контексті покращення рівня задоволеності персоналу та зниження рівня плинності кадрів. Banks, Woznyj, Keres, Batchelor, McDaniel [13, с. 463] аналізують сутність компенсаційної програми на основі колегіального рішення, зокрема, в площині теорії «агент-принципал». Kumar [14, с. 52] вивчає проблематику практичних аспектів компенсаційної програми на основі колегіального рішення для співробітників з бізнес-напрямку продажів.

Однак, проблематика побудови компенсаційних програм українських компаній на основі колегіального рішення співробітників, особливо в контексті соціо-культурних особливостей її реалізації та використання важелю цифровізації, є недостатньо вивченою.

Постановка завдання. Метою статті є ідентифікація особливостей формування та реалізації компенсаційних програм українських компаній на ґрунті колегіальних оцінок співробітників з урахуванням як задач управління компанією, так і HR-менеджменту. В межах цього дослідження сформовано ряд завдань:

Виявити ключові особливості та виклики побудови адекватних компенсаційних програм в українських компаніях;

Ідентифікувати особливості імплементації компенсаційної програми, що ґрунтується на колегіальній оцінці співробітників;

Огляд кращих практик українських компаній в побудові та реалізації інструменту преміювання в площині методу колегіального оцінювання співробітниками.

Виклад основного матеріалу. Компенсація за роботу персоналу здійснюється за кількома моделями, а саме на основі придатності за оцінками керівництва, кваліфікації співробітника, особистих компетенцій, нормування, результативності роботи співробітника. Опишемо вищезазначені методи в більших деталях.

1. Модель придатності за оцінками керівництва. В рамках даної моделі кожен керівник приймає рішення про те, кому і яку компенсацію слід платити; рішення формується при прийнятті на роботу окремого співробітника.

Недоліком цієї моделі може бути потенційна дискримінація, а також історична тяглість організації.

2. Модель кваліфікації співробітника. У даній моделі рівень компенсації залежить від кваліфікації працівника, а не від його/її посади. Цей підхід реалізується подібно до попередньої моделі, але замість назви посади і набору навичок рівень оплати праці призначається відповідно до кваліфікації.

3. Модель особистих компетенцій. На відміну від попередньої моделі, дана модель відходить від розгляду конкретних навичок і натомість бере до уваги особистісні риси та професійні характеристики співробітника. Сутнісно дана модель зосереджується на майбутніх можливостях співробітника, а не на навичках, якими співробітник вже володіє.

4. Модель нормування. Дана модель є схожою до узагальненої системи оплати праці, за винятком того, що всім роботам певної категорії призначається певна категорія оплати праці. Наприклад, всі аналітики – незалежно бізнес-функції – отримують компенсацію за свою працю в межах одного загального діапазону. Такий підхід реалізовано, наприклад, корпорацією *McDonald's* для свого адміністративного персоналу.

5. Модель результативності роботи. В рамках даної моделі компанія надає працівникам базову компоненту оплати праці, а надалі компенсація співробітника пов'язується з досягнення конкретних цілей і особистими досягненнями в роботі. Наприклад, співробітник відділу продажів отримує базову платню, а також варіативну частину компенсації та додаткові бонуси на основі виконання плану продажів і росту клієнтської бази.

Відповідно для поглиблення розуміння вже існуючих практик і моделей компенсації персоналу розглянемо ряд теорій оплати праці. Це слугуватиме кращому розумінню сутності та задач компенсаційних програм загалом і сприятиме ідентифікації інноваційних рішень з колегіальної оцінки співробітників зокрема. В результаті, це сприятиме удосконаленню вже існуючих рішень і уможливіть побудову адекватної компенсаційної системи на основі колегіальної оцінки співробітників.

Теорія справедливості (Equality Theory) стосується рівня задоволення, яке працівники

отримують від заробітної плати та вкладу, який вони надають компанії. Відповідно співробітники оцінюватимуть свою власну винагороду, порівнюючи свою винагороду з винагородою інших, а також свій вклад із вкладом інших. Якщо співробітники вважають, що виплачена компенсація несправедлива, оскільки іншій особі платять більше, але при цьому вважається, що ця особа виконує менше роботи, можуть виникнути проблеми з мотивацією як на коротко-, так і довгостроковому горизонті. Це може виявитися в падінні продуктивності співробітника (короткостроковий горизонт) і рішенню залишити компанію через несправедливість у компенсації (довгостроковий горизонт).

Для бізнес-функції управління персоналом ця теорія важлива для розуміння, оскільки навіть за справедливої оплати праці, співробітники завжди порівнюватимуть свою оплату з оплатою інших в компанії. Відповідно ключовим аспектом є сприйняття та поведінкові паттерни співробітників. В результаті постає потреба розглянути два фактори, пов'язані зі рівністю оплати праці: зовнішню справедливість та внутрішню справедливість оплати праці. Зовнішня справедливість в оплаті праці тлумачиться таким чином, що інші особи в подібних компаніях отримують за подібну роботу. В свою чергу, внутрішня справедливість в оплаті праці зосереджується на працівниках однієї компанії. Зокрема, теорія також зачіпає проблематику справедливості компенсації для топ-менеджерів і рядового персоналу компанії.

Теорія очікувань (Expectancy Theory), в свою чергу, говорить, що працівники докладуть відповідний обсяг зусиль в залежності від очікуваної компенсації. Іншими словами, якщо співробітник вважає, якщо за виконану роботу запропонують високу оплату, він або вона належно працюватиме для досягнення високих результатів. В свою чергу, якщо співробітник вважає, що винагорода не відповідає обсягу затрачених зусиль, він або вона потенційно працюватиме менш належно.

Теорія позитивного підтримування (Thorndike Reinforcement Theory) Торндайка говорить, що якщо висока продуктивність супроводжується певною винагородою, така бажана поведінка потенційно відбуватиметься і в майбутньому. В свою чергу, якщо висока продуктивність співробітника не супро-

воджується відповідною винагородою, менш імовірно, що від того співробітника висока продуктивність відбудеться в майбутньому. Відповідно система бонусів призначена для винагороди за продуктивність, а не як гарантована частина компенсаційної програми співробітників. В світлі цього, бонусна програма має використовуватися для стимулювання бажаної поведінки та діяти як винагорода за бажану поведінку співробітника.

Зважаючи на вищезазначене, постає проблема залучення більш просунутих методів зі стимулювання персоналу за рахунок компенсаційних програм. Зокрема, за рахунок підходу з колегіального оцінювання співробітниками. В межах такої компенсаційної програми, що ґрунтується на оцінюванні групи співробітників свого колеги можемо виділити такі критичні аспекти:

1. Підтримка моделі компенсаційної програми з боку топ-менеджерів і акціонерів компанії;
2. Висока довіра між співробітниками;
3. Значна прозорість процесу оцінювання та визначення розміру та характеру компенсації;
4. Розвинене відчуття відповідальності співробітників – оскільки задача визначення компенсації перекладено з менеджменту компанії на безпосередньо співробітників.

Опишемо в загальних деталях процес визначення компенсації на основі колегіальної оцінки на рівні компанії, що базується на кращих практиках компаній з розвинених країн. Процес узагальнено подано на рис. 1.

Цікавим з науково-практичної зору є також досвід українських компаній у підготовці та реалізації компенсаційних програм, що ґрунтуються на колегіальній оцінці співробітників. Український бізнес відмічає, що усталені традиційні практики преміювання вже не відповідають ключовим цілям даного інструменту, а саме ефективного заохочення персоналу та сприяння росту прибутковості діяльності компанії на ринку як на коротко-, так і довгостроковому часовому горизонті.

Практика реалізації компенсаційної програми на основі колегіальної оцінки співробітників, що реалізована в одній з провідних українських компаній в своїй галузі передбачає простий, прозорий і чітко визначений процес. Процес є циклічним і проходить за результатами кожного звітного періоду відповідно до по-



Рис. 1. Процес визначення компенсації за методом колегіальної оцінки співробітників

Джерело: власний аналіз

ставленої в компанії системи управлінського обліку та системи мотивації.

У компанії, що взято за приклад кращої практики в Україні, запроваджено систему преміювання, в рамках якої за підсумком періоду збираються голоси співробітників на початкових рівнях організаційної структури – тобто безпосередньо у відділах та підрозділах. Голоси збираються за допомогою інструментарію цифрових таблиць у хмарному середовищі.

В результаті за підсумком періоду формується таблиця з результатами голосуванням співробітників, в якій кожен з них оцінює колегу, який працює в підрозділі.

Голосування відбувається за чітко визначеним порядком. Співробітники виставляють бали, сума яких дорівнює кількості співробітників у відповідному підрозділі. Відповідно оцінка з балом «1» відповідає найкращому співробітнику підрозділу, який посідав пози-

цію № 1 за результатами періоду. Сам співробітник під час голосування немає права голосувати за себе – таким чином забезпечується незалежність голосування та отриманих результатів. Додатково в голосуванні бере участь керівництво підрозділу – вага голосу керівника дорівнює вазі голосу рядового співробітника, що також забезпечує рівність і неупередженість в процесі голосування. Таким чином, за результатом голосування фонд преміювання працівників розподіляється з урахуванням їх думки та подальшим переведенням результатів у відсоткове відношення.

Такий підхід обґрунтований тим, що співробітники наочно спостерігають за роботою колеги протягом всього періоду. Це сприяє більшій відкритості, прозорості та доречності процесу мотивування. В результаті, підтримується здорова атмосфера в колективі та командний дух. Це, в свою чергу, веде до, по-перше, покращення стану управління персоналом в розрізі плинності кадрів, рівня задоволеності співробітників, рекомендацій компанії потенційним кандидатам, по-друге, залученість персоналу у виконання бізнес-цілей компанії сприяє покращенню рівня прибутковості бізнесу, підтримує динаміку продажів і зростання частки ринку.

Описаний вище метод преміювання також має більш специфічні переваги. Зокрема, в результаті голосування не виникає додаткової напруги між керівництвом та співробітником. Оскільки переважна роль в формуванні варіативної складової винагороди за працю покладається на колеги, що знаходяться на тому самому рівні в організаційній ієрархії. Додатково описаний метод преміювання сприяє в досягненні дисципліни у трудовому колективі, а також приязним стосункам між колегами і атмосфері взаємної підтримки – в силу того, що результати преміювання першочергово залежать від результатів оцінювання з боку безпосередніх колеги. Таким чином, цей приклад з української практики з побудови та реалізації компенсаційної програми, що ґрунтується на колегіальній оцінці співробітників, сприяє досягненню бізнес-цілей різного рівня, а також покращує як механізми ринкового управління компанією, так і її HR-менеджменту.

Висновки. Підсумовуючи, проблема формування та реалізації адекватних компенсаційних програм для персоналу українських компаній є наріжним камінням розвитку як окремої компанії, так і національної економіки в цілому, що зачіпає широкий спектр економічних агентів – передовсім корпорацій і домогосподарств.

В результаті дослідження виявлено особливостей побудови компенсаційної програми, що ґрунтується на колегіальній оцінці співробітників. Наголошено на важливості окремого фокусу на адекватності системи преміювання сучасним реаліям і викликам в контексті різних економічних агентів (корпорацій, домогосподарств). Додатково виділено особливості формування та реалізації компенсаційної програми з урахуванням потреб як ринкового управління компанією, так і її HR-менеджменту.

Спеціальний фокус дослідження направлений на проблематику дієвої імплементації якісно іншої системи мотивації персоналу. Здійснено аналіз основних теорій мотивування та преміювання персоналу з фокусом на їх вузькі місця та сучасні виклики бізнес-середовища. Виділено ключові аспекти в розрізі управління компанією та HR-менеджменту в питанні побудови адекватної системи преміювання. Окремо наголошено на обмеженнях практичної імплементації системи преміювання, що ґрунтується на колегіальній оцінці співробітників.

Окремо розглянуто проблематику практичної реалізації системи преміювання за методом колегіальних оцінок співробітників. Виділено сучасну проблематику реалізації вищезазначеної системи преміювання. Описано структурні етапи та кроки процесу в рамках компенсаційної програми. Наголошено на критичній важливості прозорості, довіри, рівності в реалізації процесу колегіального оцінювання співробітниками. Описано кращі практики провідних українських компаній в їх формуванні та реалізації компенсаційної програми, що ґрунтується на колегіальній оцінці.

Перспективами подальших досліджень є розвиток компенсаційних програм за рахунок застосування інструментів цифровізації. Науковий інтерес також викликає розширений аналіз інфраструктури розробки, імплементації та адміністрування рішень з винагороди персоналу на ґрунті колегіальної оцінки співробітників.

References:

1. Haynie J.M., Shepherd D.A., Patzelt H. (2012) Cognitive adaptability and an entrepreneurial task: the role of metacognitive ability and feedback. *Entrepreneurship Theory & Practice*, no. 36 (2), pp. 237–265.
2. Gupta N., Shaw J.D. (2014) Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, no. 24, pp. 1–4.
3. Conroy S.A., Yoon Y.J., Bamberger P.A. (2015) Past, present, and future compensation research perspectives. *Compensation & Benefits Review*, no. 47, pp. 207–215.
4. Nyberg A.J., Pieper J.R., Trevor C.O. (2016) Pay-for-performance's effect on future employee performance: Integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective. *Journal of Management*, no. 42, pp. 1753–1783.
5. Gerhart B. (2017) Incentives and pay for performance in the workplace. In A. J. Elliot (Ed.), *Advances in motivation science*. New York, NY: Academic Press, pp. 91–140.
6. Shaw J.D., Gupta N. (2015) Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, no. 25, pp. 281–293.
7. Gibbs M. (2012) Designing incentive plans: new insights for academic research. *Worldwork Journal*, no. 4, pp. 29–47.
8. Park S., Sturman M.C. (2016) Evaluating form and functionality of pay-for-performance plans: The relative incentive and sorting effects of merit pay, bonuses, and long-term incentives. *Human Resource Management*, no. 55, pp. 697–719.
9. Hosseini S.H., Barzoki A.S.H., Nasr Isfahani A. (2018) Designing a model of succession management system and explaining its impact on organizational performance (case study: Esfahan Steel Company). *International Journal of Business Excellence*, no. 15 (3), pp. 335–351.
10. Groysberg B., Abbott S., Marino M. (2021) Compensation Packages That Actually Drive Performance. *Harvard Business Review*, no. 1, pp. 1–4.
11. Mizruchi M.S., Stearns L.B., Fleischer A. (2011) Getting a bonus: Social networks, performance, and reward among commercial bankers. *Organizational Science*, no. 22, pp. 42–59.
12. Chen G., Ployhart R.E., Thomas H. (2011) The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, no. 54, pp. 159–181.
13. Banks G.C., Woznyj H.M., Kepes S. (2019) A meta-analytic review of tipping compensation practices: An agency theory perspective. *Personnel Psychology*, no. 71, pp. 457–478.
14. Kumar A. (2018) Compensating the salesforce: Balancing to win. *WorldatWork Journal*, no. 27, pp. 52.