

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-73>

УДК 331.101.3

ВПЛИВ КОМПЕНСАЦІЙНИХ ВИПЛАТ НА УТРИМАННЯ ТАЛАНОВИТИХ ПРАЦІВНИКІВ

THE EFFECT OF COMPENSATION PAYMENTS ON RETAINING TALENTED EMPLOYEES

Дегтяр Анна Андріївна

здобувачка,

Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8146-121X>**Мазник Ліана Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5387-7442>**Dehtiar Anna, Maznyk Liana**

National University of Food Technology of Kyiv

Стаття присвячена аналізу впливу компенсаційних виплат на утримання талановитих працівників у сучасних організаціях. Розглянуто ключові чинники, що сприяють задоволеності працівників рівнем компенсацій. Проаналізовано, як компенсаційні виплати впливають на мотиваційну стійкість працівників, що визначає їхню лояльність до компанії. Особливу увагу приділено ролі конкурентних умов праці, включаючи індивідуальні програми винагород, бонуси, медичне страхування і гнучкий графік. Розглядається також формування позитивного іміджу роботодавця як важливий елемент утримання кваліфікованих працівників. Запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації компенсаційної політики. Ключовим результатом є визначення рекомендацій для менеджерів з персоналу щодо стратегії утримання, що включає підтримку професійного зростання та кар'єрного розвитку співробітників.

Ключові слова: утримання співробітників, організаційна відданість, мотивація співробітників, розвиток співробітників, управління персоналом, стратегії утримання.

The article is dedicated to a comprehensive analysis of current issues regarding the impact of compensation benefits on retaining talented employees in contemporary organizations. It underscores how compensation strategies not only fulfill basic financial expectations but also address broader employee needs, thereby fostering deeper organizational commitment. The study explores a wide range of compensation types – including salary, bonuses, long-term incentives, and health and retirement benefits – as well as non-material motivators like recognition programs, career development opportunities, and organizational support for work-life balance. By addressing both financial and emotional needs, these incentives reinforce employees' sense of belonging, motivating them to maintain long-term associations with their employers. In examining competitive working conditions, the article highlights the critical role of individualized reward programs. Tailored benefits, such as performance-based bonuses, flexible work schedules, and enhanced medical coverage, are presented as effective tools for creating a supportive and engaging work environment. This environment not only meets the immediate expectations of employees but also strengthens their emotional attachment to the organization, significantly influencing their decision to remain within it. Furthermore, the article emphasizes the strategic importance of cultivating a positive employer brand. A well-regarded employer image contributes to the organization's attractiveness in the labor market, helping to attract and retain skilled employees by fostering a reputation for supportive and fair employment practices. This brand-building effort, which may involve showcasing a commitment to employee welfare and corporate social responsibility, plays a substantial role in making an organization a preferred choice for current and potential employees. The article proposes practical recommendations aimed at enhancing the transparency and adaptability of compensation policies. These include regular evaluations of compensation packages in alignment with labor market trends, thereby ensuring that they remain competitive and responsive to employee expectations. Emphasis is placed on implementing flexible benefits that adapt to the specific needs of different employee demographics, such as providing options for professional development, skill acquisition, and career progression support, which in turn contribute to reducing turnover rates. An essential outcome of this research is the development of strategic guidelines

for HR managers, focused on integrating professional growth opportunities and clear career paths within retention strategies. By supporting employees' aspirations for personal and professional advancement, organizations not only increase employee satisfaction and loyalty but also cultivate a motivated, high-performing workforce capable of driving long-term success and stability for the company.

Keywords: investment, innovation, investment attractiveness units, innovative updates.

Постановка проблеми. Зростаюча конкуренція між роботодавцями на ринку праці за талановитих працівників, особливо в умовах глобалізації, створює нові виклики для бізнесу, що потребують постійного вдосконалення стратегій залучення та утримання кадрів. У сучасних умовах ці виклики ускладнюються додатковими факторами, зокрема війною, яка значно впливає на ринок праці та функціонування компаній. Військові конфлікти спричиняють зростання міграції, втрату кваліфікованих кадрів і нестабільність у робочому середовищі. Це змушує організації шукати нові підходи до управління персоналом, адже утримання талановитих працівників стає не лише економічно важливим, але й стратегічним завданням, що забезпечує стійкість компанії в умовах кризи.

Крім того, високий рівень плинності кадрів, характерний для кризових ситуацій, може призводити до значних витрат, пов'язаних із заміною працівників, зниженням продуктивності та уповільненням розвитку компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Згідно з дослідженнями Milkovich, Gerhart, компенсація є не лише матеріальним винагородженням, а й засобом мотивування, який допомагає забезпечити відповідність між індивідуальними цілями працівників та стратегічними цілями організації [9]. Вони наголошують, що добре розроблена система компенсацій сприяє підвищенню задоволеності працівників та зниженню рівня плинності кадрів.

Роботи Fama і Jensen підкреслюють, що прозорість і справедливість у системах винагороди є критичними для побудови довіри працівників до керівництва, що прямо впливає на їхню лояльність [10]. Ця теза знаходить підтримку в дослідженнях Eisenhardt, який звертає увагу на важливість стимулювання працівників через результативні компенсаційні механізми, зокрема у сферах, де талант і продуктивність є ключовими активами [11]. Проте ці дослідження здебільшого не враховують вплив екстремальних соціально-економічних умов, таких як війна, на організацію та управління компенсаційними процесами. Така прогалина в аналізі створює потребу в нових

підходах до досліджень, які враховували б специфіку кризових ситуацій і їхній вплив на функціонування компенсаційних механізмів у підприємствах.

Дослідження McKinsey & Company, Deloitte та Mercer підтверджують важливість компенсаційних виплат для утримання талановитих працівників. McKinsey наголошує на необхідності комбінування фінансових та нефінансових винагород, що допомагає знижувати плинність кадрів на 25–30% в умовах високої конкуренції на ринку праці [4]. Deloitte вказує на важливість персоналізованих стратегій компенсації, які можуть знизити плинність на 15–20%, відповідаючи на потреби різних груп працівників [7]. Mercer акцентує на ефективних довгострокових системах винагород, включаючи професійний розвиток, що дозволяє підвищити лояльність співробітників до 75% на початкових етапах кар'єри [2].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах війни виникають невирішені проблеми, що безпосередньо впливають на плинність кадрів. По-перше, мобільність працівників, зокрема їх переїзд або зміна місця роботи через небезпеку, стає важливою причиною плинності. По-друге, економічна нестабільність змушує компанії коригувати стратегії компенсації, щоб утримати кадри в умовах кризових ситуацій. Крім того, психологічний стрес, викликаний війною, погіршує мотивацію працівників та сприяє їхньому відходу з компанії. Відсутність адаптованих стратегій для дистанційної роботи або гнучкого управління кадрами в умовах кризи також залишається значущим викликом для організацій. Ці питання потребують подальших досліджень та розробки нових стратегій управління плинністю кадрів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями статті є дослідження плинності кадрів в умовах кризових ситуацій, зокрема мобільності працівників, зміни в стратегіях компенсацій та психологічний вплив та аналіз факторів, які сприяють підвищенню плинності кадрів під час війни, з урахуванням економічної нестабільності та відсутності адаптованих стратегій управління, для подальшої розробки рекомендацій для

організацій щодо зменшення плинності кадрів у кризових умовах та покращення стратегій утримання талановитих працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вплив війни на плинність кадрів і ринок праці виявився значним, особливо в регіонах, безпосередньо постраждалих від конфлікту. Наприклад, війна в Україні призвела до суттєвих змін на ринку праці, зокрема мільйони людей були вимушені покинути свої домівки, а підприємства стикалися з проблемами, такими як зруйнована інфраструктура, порушені ланцюги постачань та збільшення безробіття через постійну кризу. Міжнародна організація праці (МОП) повідомляє, що війна спричинила різке скорочення робочої сили, адже мільйони людей або втекли з зон конфлікту, або не могли працювати через загрози безпеці. Більше того, багато працівників опинилися в ситуації, коли їхні навички не відповідають доступним робочим місцям, що додатково ускладнює проблему плинності кадрів [5].

Ці порушення посилюють виклики, пов'язані з утриманням працівників, особливо коли багато працівників залишають ринок праці або переміщуються за кордон у пошуках безпечніших умов і кращих перспектив. Оскільки економіка поступово відновлюється, зусилля з відбудови ринку праці спрямовані на необхідність програм перепідготовки та перекваліфікації, особливо для внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, щоб уникнути довгострокових проблем із плинністю кадрів [8].

Дослідження свідчать, що компанії, які працюють в умовах конфлікту, повинні адаптувати свої стратегії роботи, забезпечувати безпеку працівників і пропонувати гнучкі умови праці, щоб зберегти стабільність робочої сили. Крім того, зростає увага до підвищення мобільності працівників, пропонування більш локалізованих програм навчання та створення інклюзивних робочих середовищ, щоб адаптуватися до умов повернення працівників і зменшити плинність кадрів [5].

Оскільки збереження кваліфікованих спеціалістів допомагає організаціям зберегти конкурентоспроможність, зокрема в періоди кризових ситуацій, важливо враховувати низку факторів, які впливають на задоволеність і лояльність співробітників. Першим важливим показником утримання працівників є їхня організаційна відданість [6]. Існує низка чинників, що безпосередньо впливають на рівень утримання персоналу. Одним з основних аспектів є організаційна відданість пра-

цівників, яка визначається рівнем їх ідентифікації з організацією та усвідомленням своєї приналежності до неї.

Зазначена відданість залежить від корпоративної культури організації, її практик та умов роботи, що не завжди пов'язані із конкретними обов'язками працівника. Ключовими аспектами для ефективного утримання працівників є планування кар'єрного розвитку, чіткість вимог до роботи, належний процес підбору та найму, а також забезпечення цікавих завдань та увага до компенсацій та умов праці.

Окрім того, існує низка чинників, які безпосередньо впливають на утримання працівників. До них належать такі, як винагорода за виконану роботу, можливість розвитку та просування, сприятлива атмосфера в організації, хороші стосунки з колегами, здоровий баланс між професійним і особистим життям, а також ефективні комунікації. Ці фактори створюють умови, за яких працівники відчують себе частиною організації та готові залишатися в ній. Крім того, особисті чинники, зокрема довіра, відданість і ідентифікація з організацією, мають значний вплив на бажання працівників залишатися на своїх робочих місцях [1].

Надмірна плинність кадрів є серйозною проблемою для організацій, оскільки вона призводить до численних додаткових витрат, таких як витрати на найм нових працівників, їх навчання та адаптацію, а також на рекрутинг та підбір персоналу [3]. Крім того, значною проблемою є моральні наслідки плинності кадрів, зокрема втрата зв'язків серед колег і вплив на загальний моральний клімат в організації.

Модель загальних винагород є ефективним інструментом для організацій, які прагнуть залучати, мотивувати та утримувати своїх працівників. Вона інтегрує різноманітні елементи, зокрема компенсацію, пільги, баланс між роботою та особистим життям, визнання, управління продуктивністю та розвиток талантів. Ця модель поєднує як грошові, так і негрошові форми винагород, що дозволяє створити багатогранну систему мотивації. Її основною метою є стимулювання працівників до регулярної присутності на роботі, що, в свою чергу, сприяє загальній продуктивності та успіху організації.

Працівники, які інвестують у свою роботу, також схильні вкладати зусилля в інші аспекти свого життя, що сприяє підвищенню їхньої загальної ефективності в організації. Однак деякі дослідники зазначають, що концепція

залученості до роботи має бути розглянута як окрема унікальна категорія, відмінна від інших аспектів мотивації та лояльності. Це дозволяє створити більш цілісне розуміння того, як взаємодія працівника з робочим середовищем впливає на його готовність залишатися в організації та вносити значний вклад у її розвиток.

Висновки. Розуміння взаємозв'язку між компенсацією та утриманням працівників є суттєвим елементом стратегічного управління людськими ресурсами. Це знання набуває реального значення лише тоді, коли організація використовує його для вдосконалення своїх компенсаційних практик, орієнтуючись на ефективне управління персоналом, що сприяє загальній стабільності та розвитку організації.

Адаптація політики компенсації відповідно до сучасних умов є критично важливою для утримання кваліфікованих кадрів. Працівники, які відчувають високу задоволеність від умов праці, більш схильні до довгострокового

співробітництва з організацією, що підвищує її ефективність і знижує рівень плинності кадрів. Оскільки на ринку праці зростає конкуренція за таланти, компанії повинні постійно коригувати свої компенсаційні пакети, щоб залучати і утримувати найкращих фахівців, що забезпечить організації стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, важливою складовою успіху є забезпечення справедливої та конкурентоспроможної компенсації, яка супроводжується системою стимулів та можливостями для професійного розвитку. Впровадження моделі загальних винагород дає змогу не лише підвищити мотивацію працівників, а й створити умови для їхнього розвитку в межах організації, що є необхідним для підвищення продуктивності праці та зменшення витрат на ротацію кадрів. Тому організаціям рекомендується активно інтегрувати ці стратегії у свою діяльність, щоб забезпечити стабільність і конкурентоспроможність на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Брендинг роботодавця та утримання працівників у банківському секторі Саудівської Аравії: посередній ефект від реляційних психологічних контрактів. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/6115>
2. Boucher, A., & Gomez, C. (2020). Перемогти у боротьбі за таланти, піклуючись про доглядальників. Mercer Marsh Benefits. URL: <https://www.mercer.com/insights/total-rewards/employee-wellbeing/win-the-war-for-talent-by-caring-for-caregivers/>
3. Chiekezie O. M., Emejulu G., Nwanneka A. Управління компенсаціями та утримання працівників у вибраних комерційних банках штату Анамбра, Нігерія. *Архіви бізнес-досліджень*. 2017. Т. 5, № 3. С. 115–127. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/771f/a56b94c3b8cbe5ba949bbd2480e6482948e9.pdf/>
4. De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2022, 9 березня). Зараз пішли чи назавжди? Як виграти нову гру з талантами та повернути працівників. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers>
5. Jenkins, B. M. (2022). Наслідки війни в Україні: економічні наслідки. RAND Corporation. Дослідження та коментарі. URL: <https://www.rand.org/pubs/commentary/2023/03/consequences-of-the-war-in-ukraine-the-economic-fallout.html>
6. Khan N. Чи прогнозує тренування та залученість працівників утримання працівників? *Журнал з управління та бізнес-досліджень*. 2018. Т. 12(3). С. 153–160. URL: <https://www.aims-international.org/AIMSijm/papers/12-3-1.pdf>
7. Schwartz, J., Kwan, A., & Liakopoulos, A. (2011, 1 квітня). Talent Edge 2020: Будуємо відновлення разом – що таланти очікують і як лідери відповідають. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/talent-edge-2020-building-the-recovery-together.html>
8. Zholid Oleksandr. Міжнародна організація праці. Як війна вплинула на ринок праці в Україні? URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market>
9. Герхарт, Баррі А., Мілкович, Джордж Т. Компенсація працівників: дослідження та практика. Cornell University Library. URL: <https://ecommons.cornell.edu/items/7ead2b2b-5151-4870-9e0a-d32abe2a611f>
10. Фама, Юджин Ф., Дженсен, Майкл С. Розмежування власності та контролю. *The Journal of Law and Economics*, Том 26, № 2, 1983, 301–325. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/467037>
11. Айзенгардт, Кетлін М. Агентська теорія: оцінка та огляд. *The Academy of Management Review*, Том 14, № 1, січень 1989, 57–74. URL: [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Eisenhardt,%20K.%20M.,%201989,%20The%20Academy%20of%20Management%20Review%202014\(1\)%2057-74.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Eisenhardt,%20K.%20M.,%201989,%20The%20Academy%20of%20Management%20Review%202014(1)%2057-74.pdf)

REFERENCES:

1. Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Employer branding and employee retention in the banking sector in Saudi Arabia: Mediating effect of relational psychological contracts. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/6115>
2. Boucher, A., & Gomez, C. (2020). Win the war for talent by caring for caregivers. Mercer Marsh Benefits. URL: <https://www.mercer.com/insights/total-rewards/employee-wellbeing/win-the-war-for-talent-by-caring-for-caregivers/>
3. Chiekezie O. M., Emejulu G., Nwanneka A. Compensation Management And Employee Retention Of Selected Commercial Banks In Anambra State, Nigeria. *Archives of Business Research*. 2017. Vol. 5, No. 3. P. 115–127. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/771f/a56b94c3b8cbe5ba949bbd2480e6482948e9.pdf>
4. De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2022, March 9). Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers>
5. Jenkins, B. M. (2022). Consequences of the War in Ukraine: The Economic Fallout. RAND Corporation. Research & Commentary. URL: <https://www.rand.org/pubs/commentary/2023/03/consequences-of-the-war-in-ukraine-the-economic-fallout.html>
6. Khan N. Does Training and Employee Commitment Predict Employee Retention? *Journal of Management and Business Studies*. 2018. Vol. 12(3), P. 153–160. URL: <https://www.aims-international.org/AIMSijm/papers/12-3-1.pdf>
7. Schwartz, J., Kwan, A., & Liakopoulos, A. (2011, April 1). Talent Edge 2020: Building the recovery together – What talent expects and how leaders are responding. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/talent-edge-2020-building-the-recovery-together.html>
8. Zholud Oleksandr. International Labour Organization. How did the war impact the Ukrainian labour market? URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market>
9. Gerhart, Barry A., Milkovich, George T. Employee Compensation: Research and Practice. Cornell University Library. URL: <https://ecommons.cornell.edu/items/7ead2b2b-5151-4870-9e0a-d32abe2a611f>
10. Fama, Eugene F., Jensen, Michael C. Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, 1983, pp. 301–325. URL: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/467037>
11. Eisenhardt, Kathleen M. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, January 1989, pp. 57–74. URL: [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Eisenhardt,%20K.%20M.,%201989,%20The%20Academy%20of%20Management%20Review%2014\(1\)%2057-74.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Eisenhardt,%20K.%20M.,%201989,%20The%20Academy%20of%20Management%20Review%2014(1)%2057-74.pdf)