

УДК 331.1:005.95/.96

JEL Classification: J21, J24

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287412>**Ровенська В. В.**кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0002-9412-878X**Смирнова І. І.**кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0002-6941-1276**Латишева О. В.**кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0001-6626-1420

ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка»

Rovenska Viktoriia, Smyrnova Iryna, Latysheva Olena

LLC "Technical University «Metinvest Polytechnic"

ПРОЦЕДУРА ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДРУНТІ ІДЕОЛОГЕМІ «PERFORMANCE MANAGEMENT»

THE PROCEDURE FOR TRANSFORMING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE PERFORMANCE MANAGEMENT IDEOLOGY

У статті розглядається процедура трансформації системи управління персоналом на основі ідеологемі Performance Management. У статті автори доводять, що поняття «performance management» є ключовим у сучасному підході до управління персоналом, оскільки воно спрямоване на досягнення високої продуктивності та ефективності роботи працівників. Автори статті проаналізували основні компоненти процедури трансформації, від визначення цілей і вимог до працівників, до моніторингу результативності та зворотного зв'язку. У статті наголошено, що в контексті ідеологемі «performance management» процедура управління продуктивністю/ефективністю на підприємстві має передбачати можливості впровадження різних форм навчання персоналу через процедури різних форм (моделей) коучингу та наставництва. В статті обґрунтовано, що успішна реалізація процедури трансформації системи управління персоналом базується на чіткому розумінні концепції «performance management», умов та специфіка впровадження відповідних інструментів та практик. У статті пропонується процедура трансформації системи управління персоналом на підрунті ідеологемі «performance management» через аналіз наявної системи управління персоналом; подальше визначення конкретних візії майбутнього компанії та встановлення цілі, які підприємство хоче досягти в процесі трансформації системи управління персоналом; обрання та впровадження необхідних програм, проєктів, технологій, бізнес – процесів та планів особистого розвитку та навчання, систему визнання та винагород, які відповідають ідеологемі «performance management»; внесення необхідних корективів в налаштування системи управління персоналом для більш широкого охоплення персоналу та щоб забезпечити оптимальні результати. Запропонована процедура трансформації системи управління персоналом на підрунті ідеологемі «performance management» може бути корисною для організацій, які бажають покращити управління персоналом та забезпечити ефективне досягнення поставлених цілей.

Ключові слова: людський капітал, ідеологема «performance management», управління персоналом, процедура трансформації, коучинг, наставництво, оцінка персоналу, управління результативністю, продуктивність праці.

The article is aimed at defining the essence and objectives of the procedure for transforming the system of personnel productivity management in the context of the ideology of «performance management». This article discusses the procedure of transformation of the personnel management system on the basis of the Performance Management ideology. In the article, the authors argue that the concept of "performance management" is key in the modern approach to HR management, as it is aimed at achieving high productivity and efficiency of employees. The authors analyse the main components of the transformation procedure, from setting goals and requirements for employees to performance monitoring and feedback. The article emphasises that in the context of "performance management" ideologies, the procedure for managing productivity/efficiency at an enterprise should provide for the possibility of introducing various forms of staff training through the procedures of various forms (models) of coaching and mentoring. The article substantiates that successful implementation of the procedure for transformation of the personnel management system is based on a clear understanding of the concept of "performance management", conditions and specifics of implementation of relevant tools and practices. The article proposes a procedure for transforming the HRM system based on the "performance management" ideology through the analysis of the existing HRM system; further definition of specific visions of the company's future and setting the goals which the company wants to achieve in the process of transforming the HRM system; selection and implementation of the necessary programmes, projects, technologies, business processes and plans for personal development and training, a system of recognition and rewards which are consistent with the "performance management" ideology; introduction of the necessary changes in the HRM system. The proposed procedure for transforming the HRM system based on the "performance management" ideology may be useful for organisations wishing to improve HRM and ensure effective achievement of their goals.

Keywords: human capital, ideology of "performance management", personnel management, transformation procedure, coaching, mentoring, personnel assessment, performance management, labour productivity.

Постановка проблеми. В сучасних умовах інформатизації суспільства та бізнес середовища процеси автоматизації та роботизації промисловості «призводить до зміни функціональних обов'язків персоналу, ... зростає необхідність впровадження адекватного новим вимогам менеджменту персоналу, оскільки роль працівника набуває нового значення» [1, с. 13].

В цих умовах на перший план висуваються вимоги управління результативністю (продуктивністю) в контексті ідеології «performance management» як системи ефективного управління співробітниками на підприємстві і командами проєктів. Ця ідеологія спрямована на забезпечення досягнення максимально можливої продуктивності праці та загальної результативності діяльності підприємства через загальне чітке розуміння персоналом цілей, завдань і способів їх досягнення, визначення ефективних та придатних підходів до організації роботи, навчання співробітників, інших заходів, які покликані забезпечити досягнення запланованих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість робіт із проблематики управління продуктивністю персоналу [1–9 та ін.] як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, а саме Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. [1], Рубцової М.Ю., Резнікової Н.В. [2], Шаульської Л.В. [3], Нежинської О.О., Тименко В.М. [4], Шкурят М.Є. [5], David Rock, Beth Jones [6], Масленнікова Є.І., Побережець О.В. [7] та ін. [8–11], потребують подальшого дослідження питань можливостей та доцільності трансформації системи менеджменту персоналу в контексті ідеології «performance management». Не остаточно вирішеним питанням залишається проблема вибору придатних для конкретних умов методів управління персоналом. Крім того, оскільки основне завдання управління результативністю (Performance Management) виявляється у забезпеченні переваги в людському капіталі підприємств, то на перший план висуваються питання обрання та обґрунтування найбільш дієвих методів розвитку та навчання персоналу для забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів та підвищенні рівня операційної результативності персоналу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення суті та завдань процедури трансформації системи управління продуктивністю персоналу в контексті ідеології «performance management».

Виклад основного матеріалу. Ідеологія Performance Management (управління продуктивністю/ефективністю) передбачає вирішення завдань підвищення рівня ефективності усіх аспектів управління персоналом, у т.ч. удосконалення мотиваційних інструментів для підвищенні рівня операційної результативності (продуктивності праці) персоналу. Для цього персонал підприємства повинен знати, які вимоги висуваються керівництвом щодо рівня знань, навичок, компетентностей, продуктивності тощо. Тому керівникам необхідно визначити: по-перше, які вимоги до продуктивності та інших характеристик роботи персоналу пред'являти, по-друге, які існують можливості досягнути очікуваних результатів, по-третє, як порівняти фактичні отримані результати з очікуваннями (за якими критеріями та за якою методикою), по-четверте, вирішити, що потрібно зробити, щоб розвинути знання

та навички персоналу для підвищенні рівня його майстерності та операційної результативності.

Не зважаючи на те, що на підприємстві може бути сформована система управління продуктивністю, яка пропонує (а може й регламентує) заходи управління персоналом та мотиваційні інструменти, але остаточно результативність такої системи чимало залежить від керівників. Системи управління продуктивністю праці ефективні лише тоді, коли менеджери хочуть, щоб вони працювали, а також здатні змусити їх працювати. Для цього керівники мають переконатися, що їхній час на встановлення цілей, завдань, розробку заходів та проведення перевірок ефективності, а також на надання зворотного зв'язку витрачається з користю.

В контексті ідеології Performance Management *процедура управління продуктивністю/ефективністю* має передбачати наступні складові.

1) *Постановка цілей згідно методики «SMART»*, що передбачає формулювання та узгодження з окремими особами, службами, відділами наступних питань: якими мають бути їхні цілі? як ці цілі мають бути досягнуті протягом певного періоду часу? які будуть критерії кількісного вимірювання результатів? (таким критеріями можуть бути: продуктивність (виробка на одного працюючого), зниження витрат, пропускна спроможність, дохід (прибуток), рівень продажів, рівень надання послуг, зниження відсотка простоїв (ремонтів) обладнання, зниження відсотка відмов клієнтів (покупців) тощо.

Окремий аспект – *розвиваючі (навчальні) цілі*, які визначають сфери особистого розвитку та навчання персоналу у формі розширених знань і навичок. Для цього можливо застосовувати такий інструментарій як коучинг (coaching) та наставництво [4, с. 20–21].

В контексті ідеології Performance Management процедура управління продуктивністю/ефективністю має передбачати на підприємстві можливості впровадження різних форм навчання персоналу через процедури різних форм (моделей) *коучингу та наставництва* (рис. 1 – рис. 3).

Коучинг (coaching) та наставництво спрямовані на те, щоб надати клієнтам можливість розвиватись, досягати своїх цілей і максимально реалізувати свій потенціал у всіх сферах життя. За концепцією відомого американського бізнес-тренера Тімоті Голві (Timothy Gallwey), коучинг (coaching) можна описати як «метод, спрямований на розкриття потенціалу особистості з метою максимізації власної продуктивності та ефективності. У цьому контексті, коуч (або тренер) виступає як спеціаліст, який проводить коуч-сесії, а клієнтами можуть бути як окремі особи, так і організації, які бажають отримати підтримку у розвитку своїх навичок». Ще один відомий коуч, Джон Уїтмор (John Whitmore), вказує на те, що «головна мета коуча (тренера/керівника) полягає в допомозі клієнтові (підлеглому) вийти за межі своїх звичних переконань і стереотипів, які обмежують його потенціал». Джон Уїтмор підкреслює, що «потенціал кожної людини не має обмежень, і завдання коуча полягає в тому, щоб допомогти клієнтові розкрити його можливості». За уявленнями Міжнародної Федерації Коучингу (International Coaching Federation) та її засновника Томаса Леонарда (Thomas J. Leonard): «професійний коучинг є постійним процесом професійних взаємин, які допомагають людям досягти видатних

результатів у різних сферах життя, включаючи особисте життя, кар'єру, бізнес або організації. Через процес коучингу клієнти розширюють свої знання, покращують свій коефіцієнт корисної дії (ККД) та підвищують якість свого життя» [4, с. 20–21].

Згідно сучасних уявлень закордонних та вітчизняних фахівців [10; 11] *наставництво* являє собою: 1) освітній процес на робочому місці; 2) кадрову технологію, що забезпечує передачу за допомогою планомірної роботи знань, навичок і установок від більш досвідченого співробітника – менш досвідченому; 3) частину корпоративної культури сучасної компанії; 4) середовище, в якому накопичуються і передаються знання, навички, досвід і успішні моделі поведінки; як систему адаптації і професійного розвитку нових співробітників [10].

В закордонній бізнес-практиці при використанні будь-якої моделі наставництва (див. рис. 2) ефективність роботи наставника безпосередньо пов'язана з тим, наскільки правильно вибудована система взаємозв'язків між ним, його підопічним, іншими спів-

робітниками і керівниками для формування спільного бачення реальності та цілей (вважається, що тільки в цьому випадку ефективно передаються знання та формуються необхідні навички). Недарма ще Фредерік Тейлор в передмові до «Принципів наукового менеджменту» [11] стверджував, що «на ринку праці попит на добре навчених працівників значно перевищує обмежену пропозицію» і тому «замість того, щоб шукати працівника, якого вивчив хтось інший, роботодавці мають бути зацікавлені у створенні системи співробітництва в колективі для того, щоб у процесі роботи самостійно навчити працівника та спільно досягти високого рівня набутих знань і навичок.» [11].

На підставі аналізу [9–12] можна визначити наступні складові процедури управління продуктивністю/ефективністю персоналу в контексті ідеологем Performance Management:

2) *Робочі завдання* повинні чітко визначати поточні обов'язки персоналу відповідних відділів з орієнтацією на досягнення результатів продуктивності, встановлених у нормативах та стандартах. Ці завдання слід

КОУЧИНГОВИЙ ПРОЦЕС

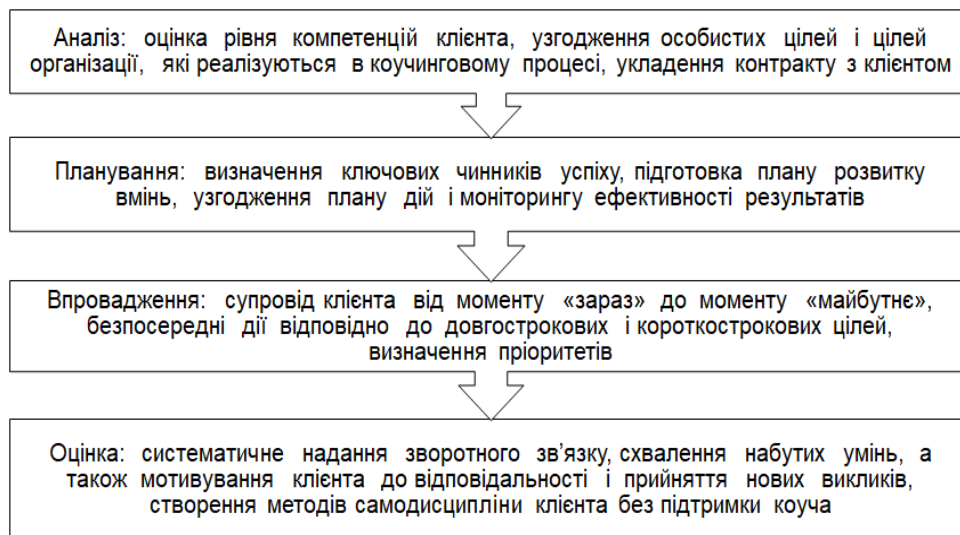


Рис. 1. Процедура проведення коучингу персоналу

Джерело: побудовано на підставі матеріалів [10–12]

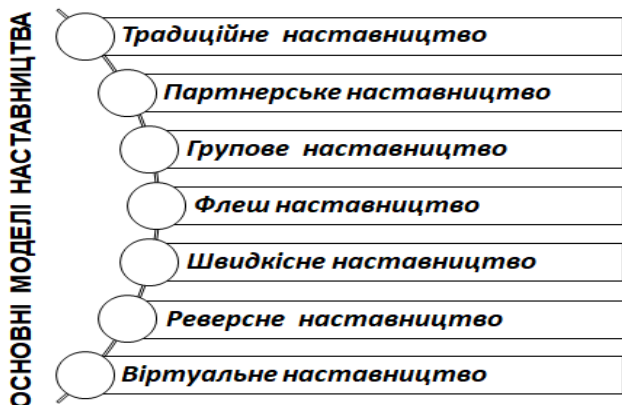


Рис. 2. Основні моделі наставництва в системі управління ефективністю персоналу

Джерело: побудовано на підставі матеріалів [10–12]

ОСНОВНІ СТАДІЇ НАСТАВНИЦТВА

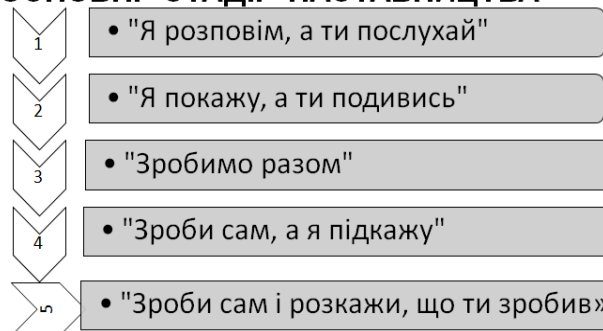


Рис. 3. Основні стадії наставництва в системі управління ефективністю персоналу

Джерело: побудовано за матеріалами [10–12]

періодично оглядати й, при необхідності, змінювати. У випадках, коли досягнутий чи бажаний результат неможливо кількісно оцінити за стандартами продуктивності, наприклад, у вимірі рівня обслуговування або швидкості реагування, може знадобитися якісний підхід, використання бальних оцінок або індексного методу. При цьому слід ретельно визначити заходи щодо підвищення продуктивності, які дозволяють зрозуміти, які саме кроки необхідно здійснити для досягнення кращих результатів, які конкретні дії повинні виконати підлеглі співробітники та їхні керівники, а також у які терміни ці дії повинні бути виконані.

3) *Офіційні зустрічі для оцінки продуктивності* є важливою складовою управління ефективністю, що створюють ідеальну можливість для обговорення робочих питань в окремому середовищі, поза загальним шумом повсякденної роботи. Такі зустрічі можуть надихати працівників, надаючи визнання за їхню добру роботу. Це також може допомогти виявити сфери діяльності, де необхідно покращити продуктивність, і надати конкретні рекомендації щодо досягнення цих покращень. І, що не менш важливо, такі зустрічі можуть виявити потреби в навчанні та розвитку та забезпечити відповідні заходи для їх задоволення. Такі зустрічі надають керівникам можливість висловити свої враження, пояснити співробітникам, як вони сприймають їхню роботу, і спланувати заходи для поліпшення продуктивності або діяльності, що відповідають навчальним і розвиваючим потребам, визначеним під час оцінки. У відгуку керівник (фахівець, який проводить оцінювання продуктивності/результативності) зможе підсумовувати та робити висновки на підставі фактів та спостережень, а не оснований на суб'єктивних думках. Обговорення реальних досягнень особи повинно проводитися у формі діалогу, де обидві сторони обмінюються коментарями, ідеями та розробляють узгоджені плани. Розмова має бути спрямована на аналіз та огляд ключових моментів, що виникають протягом розглядуваного періоду. Такі зустрічі повинні бути заплановані заздалегідь, необхідно повідомляти особу заздалегідь (наприклад, за тиждень) перед зустріччю. Людині слід чітко пояснити мету зустрічі та питання, які будуть обговорюватися. Головною метою є підкреслення позитивного характеру процесу та зняття будь-якої тривоги. Після цього особу можна попросити підготуватися до зустрічі, оцінюючи її досягнення та виявляючи робочі проблеми. Для проведення зустрічі щодо огляду ефективності слід виділити одну або дві години безперервної роботи. Під час зустрічі будуть визначені конкретні кроки, які потрібно зробити для досягнення загальної мети роботи, зустрічі нових викликів та поліпшення використання власних навичок, знань та здібностей, а також розвитку компетенцій для майбутньої кар'єри та підвищення можливостей працевлаштування як у межах підприємства, так і за межами компанії. При цьому керівнику (фахівцю або особі, яка проводить оцінювання продуктивності/результативності) варто:

– заохочувати людей до більшої частини розмов, активно слухати те, що вони говорять; надавати простір для роздумів і аналізу;

– аналізувати продуктивність, а не особистість – зосереджуватися на тому, що зробили окремі люди, а не на тому, якими вони є;

– тримавте весь період під контролем, не зосереджуватися на окремих чи недавніх подіях;

– застосувати підхід «без сюрпризів» – проблеми продуктивності слід було виявити та вирішити в момент їх виникнення;

– визнавати досягнення та зміцнювати сильні сторони;

– обговорювати будь-які робочі проблеми, як вони виникли і що можна з ними зробити;

– завершати зустріч позитивно з будь-якими необхідними узгодженими планами дій (навчання та розвиток і підвищення продуктивності) [9–12].

Основними навичками, необхідними для проведення перевірки ефективності персоналу, є постановка керівником правильних запитань, активне слухання, надання зворотного зв'язку та вирішення будь-яких проблем. Варто за раз слід ставити лише одне запитання, а за необхідності відтворювати нечіткі відповіді, щоб перевірити розуміння [9–12].

Два основних підходи до оцінки продуктивності включають використання *відкритих і контрольних запитань*. *Відкриті* запитання дають людям можливість самостійно вирішувати, як на них відповісти. Відкриті запитання допомагають створити сприятливу та доброзичливу атмосферу, і їх можна висловити неформально. Наприклад: Як ви оцінюєте поточну ситуацію? Як ви себе почуваєте щодо цього? Як ми можемо поліпшити це у майбутньому? Які висновки ми можемо зробити з цього досвіду? Як ви справилися з цією ситуацією? Які ваші ключові цілі на наступний рік? [12] *Контрольні* запитання дозволяють отримати конкретну інформацію про те, що відбулося і чому. Під час їх використання керівнику (або оцінюючій особі) потрібно уважно слухати, не перебиваючи непотрібно, задавати додаткові запитання для уточнення, і забезпечувати можливість зворотного зв'язку як частину підведення підсумків [12].

4) *Визнання проблем, обговорення причин недостатньої продуктивності та виявлення можливості для поліпшення*. Найкраще це можна досягти, фокусуючись на конкретних фактах на основі об'єктивних даних та взаєморозуміння, щоб знайти шляхи для подальшого вдосконалення. Спільне планування дій допоможе створити мотивацію для досягнення бажаного рівня продуктивності. При цьому керівнику (фахівцю або особі, яка проводить оцінювання продуктивності/результативності) варто звернутися до конкретних форм поведінки та визначити їх, узгодити відгуки з конкретними елементами поведінки і визначити, що конкретно вважається хорошою роботою чи ефективною поведінкою, на прикладах. Також керівнику варто зосередитися на аспектах продуктивності, які людина може покращити. Це марна трата часу – зосереджуватися на тих сферах, з якими людина мало чи нічого не може зробити. Доцільно надавати позитивний відгук за тими моментами, з якими людина впоралася добре, на додаток до того, що потрібно покращити. Люди з більшою ймовірністю працюватимуть позитивно над покращенням своєї продуктивності та розвитком своїх навичок, якщо вони відчувають, що цей процес їх надихає [12].

Крім того, варто звернути увагу на дослідження 2022 року фахівців Каліфорнійського університету [8], в якому наведені такі факти: «Отримання вдячності покращує реакцію на стрес серцево-судинної системи,

підвищуючи стійкість і працездатність, перетворюючи загрози на виклики». З цього можна зробити висновок, що коли тобі цінують, ти не просто почуваш собі добрі, це також допомагає тобі стати сильніше. Крім того, в одному з експериментів було встановлено, що люди швидше вчилися в ситуації вільного вибору, навчаючись як на вданих рішеннях, так і на власних помилках. Науковці пояснюють це більшою зацікавленістю учасників» [8].

В приклад можна привести ситуацію, коли дитина примусово розучує гамми для фортепіано тільки тому, що так сказали його батьки, а потім у дорослому віці ніколи не сідає за інструмент. Саме тому керівнику (фахівцю або особі, яка проводить оцінювання продуктивності/результативності) варто надавати конструктивний відгук, при цьому необхідно зосередитися на тому, що можна зробити для покращення, а не на критиці, переконатися, що зворотний зв'язок спонукає до дії для розвитку ефективності чи навичок.

В іншому дослідженні «Три ключі до підвищення кваліфікації робочої сили компанії» фахівців компанії «McKinsey» [9] було відмічено, що «найбільш пріоритетними для компаній навичками є лідерство і навички управління іншими, критичне мислення і ухвалення рішень, а також управління проектами». За оцінками інституту «McKinsey» [9], «попит на соціальні і емоційні навички (ті, які машини не можуть освоїти) виросте на 25 відсотків тільки в Сполучених Штатах впродовж наступного десятиліття в порівнянні з раніше очікуваним ростом на 18 відсотків», внаслідок чого «до 2030 року 107 мільйонам робітників, можливо, доведеться змінити професію». В цьому ж дослідженні [9] автори звертали увагу, що «компанії з більшою вірогідністю отримують перевагу в розвитку навичок, якщо їх керівники ставитимуть під сумнів старі припущення... про те, чого хочуть співробітники і на що вони здатні. Співробітників часто більше надихає розвиток навичок, чим вважають керівники вищої ланки». Як доказ наводиться приклад з досвіду європейського банку, де керівники турбувалися, що касири не будуть мотивовані програмою перепідготовки кадрів компанії або навіть будуть обурені нею. Але замість того, щоб чинити опір змінам, касири прийняли їх, і зрештою банк створив три різні кар'єрні шляхи для касирів у рамках своєї успішної пілотної програми, яка тепер масштабується по усій організації [9].

На підставі вищенаведеного нами пропонується наступна процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеологемі «Performance Management», яка, на наш погляд, може включати наступні кроки:

1) Аналіз наявної системи управління персоналом. На цьому етапі ідентифікації існуючого стану в компанії варто провести детальний аналіз стану поточної системи управління персоналом, оцінити недоробки, які потребують поліпшення (корегування або змін) згідно з ідеологією Performance Management (її основними принципами та інструментарієм), що дозволяє визначити можливості застосування передових практик, методик та підходів, які пов'язані з удосконаленням (покращенням) системи управління результативністю (продуктивністю праці) персоналу.

2) Визначення конкретних візії майбутнього компанії та встановлення цілі, які підприємство хоче досягти в процесі трансформації системи управління персоналом. Це може бути підвищення ефективності праці та загальної результативності бізнесу, збільшення прозорості та об'єктивності оцінки КІП персоналу, покращення атмосфери для взаємодії і розвитку персоналу, підтримки інновацій (креативних ідей, талантів) тощо. На цьому етапі через проведення зустрічей, презентації та дискусії для пояснення важливості і переваг впровадження ідеологемі Performance Management важливо залучити ключових зацікавлених сторін, від вищого керівництва (топ-менеджмента), так й менеджерів середньої ланки, фахівців та співробітників, експертів – коучей, ін-стекйхолдерів.

3) Обрання та впровадження необхідних програм, проєктів, технологій, бізнес-процесів та планів особистого розвитку та навчання, систему визнання та винагород, які відповідають ідеологемі Performance Management. На цьому етапі можна спочатку здійснити пілотний запуск нової системи управління персоналом в обмеженій групі (команді) або в певному відділі компанії для можливості збору інформації та відгуків, оцінки ефективності нових процесів та заходів, визначення існуючих недоліків для їх подальшого усунення та подальшого корегування.

4) Внесення необхідних коректив в налаштування системи управління персоналом для більш широкого охопту персоналу та щоб забезпечити оптимальні результати. Для цього можна передбачити впровадження наставництва та навчання персоналу вже на всіх рівнях компанії, у т.ч. проведення навчання співробітників та менеджерів щодо нових бізнес-процесів, технологій, інновацій та систем оцінювання, визнання та винагород та ін.. На цьому етапі необхідно забезпечити систему регулярного зворотного зв'язку (отримання ідеї та пропозиції), налагодженої комунікації для своєчасного аналізу та корегування системи управління персоналом.

Вважаємо, що запропонована процедура допоможе сформувати та при необхідності своєчасно трансформувати систему управління персоналом таким чином, що б компанія мала можливість створити комфортну та безпечну бізнес-атмосферу, яка б сприяла зростанню ефективності та результативності праці співробітників, розвитку їх майстерності, що забезпечить компанії збереження ключових професійних кадрів.

Висновки. Підсумовуючи можливості представлені в цьому дослідженні процедури трансформації управління продуктивністю в контексті ідеологем Performance Management можна констатувати, що така трансформація повинна охопити усі ієрархічні рівні та процеси, передбачати велику прозорість при прийнятті рішень завдяки точності, надійності і істотності інформації, що надається, примушуючи усі елементи працювати на успішну реалізацію стратегії компанії. Зрештою така трансформація системи управління результативністю (від планування і її впровадження до моніторингу, оцінювання результатів та впровадження необхідних змін) здатна забезпечити усі можливості для ефективного управління результативністю персоналу.

Література:

1. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств : монографія. Київ, 2015. 280 с.
2. Рубцова М.Ю., Резнікова Н.В. Проблема підвищення продуктивності праці людини та розвитку її компетентностей в умовах роботизації сфер виробництва та послуг. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6634> (дата звернення: 12.03.2023).
3. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління : Збірник наукових праць*. Вінниця : ДонНУ, 2018. № 4(32). С. 83.
4. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навч. посібник. Київ; Харків : ТОВ «ДИСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
5. Шкурат М.С. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Вінниця, 2019, 250 с.
6. Rock D., Jones B. Reengineering performance management: How companies are evolving PM beyond ratings. NeuroLeadership Institute. 2015. 130 p.
7. Масленников Є.І., Побережець О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 15. № 1(32). URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o505nkXg0V8J:rinek.onu.edu.ua/article/view/93876/89404&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera> (дата звернення: 12.03.2023).
8. Gu Y., Ocampo J.M., Algae S.B., Oveis C. Gratitude expressions improve teammates' cardiovascular stress responses. *J Exp Psychol Gen*. 2022. Vol. 151(12). P. 3281–3291. DOI: <https://doi.org/10.1037/xge0001238> (дата звернення: 12.03.2023).
9. Bodem-Schrötgens J., Reich A., Schaninger B. and Sharma K. Three keys to building a more skilled postpandemic workforce. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-building-a-more-skilled-postpandemic-workforce> (дата звернення: 12.03.2023).
10. ICF Global Coaching Study: Executive Summary. September 2020. 18 p. URL: https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf (дата звернення: 12.03.2023).
11. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. *Науковий вісник УМО «Економіка та управління»*. 2016. № 1. С. 1–12. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення: 26.04.2023).
12. Mentoring Program Toolkit. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM (Society for Human Resource Management). April, 2012. URL: <http://www.shrm.org> (дата звернення: 26.04.2023).

References:

1. Zelisko I.M., Ponomarenko H.Yu. (2015) Upravlinnya intelektualnym kapitalom pidpryyemstv [Management of intellectual capital of enterprises]: monohrafiya. Kyiv, 280 p.
2. Rubtsova M.Yu., Reznikova N.V. (2018) Problema pidvyshchennya produktyvnosti pratsi lyudyny ta rozvytku yiyi kompetentnostey v umovakh robotyzatsiyi sfer vyrobnytstva ta posluh [The problem of increasing the productivity of human labor and the development of its competencies in the conditions of robotization of the spheres of production and services]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6634> (accessed 12 March 2023).
3. Shaulska L.V. (2018) Lyudski resursy novoyi ekonomiky: klyuchovi komponenty ta efektyvnist rehulyuvannya [Human resources of the new economy: key components and effectiveness of regulation]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya: Zbirnyk naukovykh prats*. Vinnytsya: DonNU, no. 4(32), p. 83.
4. Nezhynska O.O., Tymenko V.M. (2017) Osnovy kouchynhu: navch. posibnyk [Basics of coaching: a study guide]. Kyiv; Kharkiv: TOV "DISA PLYUS", 220 p.
5. Shkurat M.Ye. (2019) Transformatsiya systemy menedzhmentu personalu mizhnarodnykh kompaniy v umovakh sotsio-kulturnoyi hlobalizatsiyi [Transformation of the personnel management system of international companies in the conditions of socio-cultural globalization]: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.02. Vinnytsya, 250 p.
6. Rock D., Jones B. (2015) Reengineering performance management: How companies are evolving PM beyond ratings. NeuroLeadership Institute, 130 p.
7. Maslennikov Ye.I., Poberezhets O.V. Informatsiyno-analitychne zabezpechennya systemy upravlinnya rezultatamy diyalnosti pidpryyemstva [Information and analytical support of the management system for the results of the enterprise]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya*, tom 15, no. 1(32). Available at: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o505nkXg0V8J:rinek.onu.edu.ua/article/view/93876/89404&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera> (accessed 12 March 2023).
8. Gu Y., Ocampo J.M., Algae S.B., Oveis C. (2022) Gratitude expressions improve teammates' cardiovascular stress responses. *J Exp Psychol Gen*, vol. 151(12), pp. 3281–3291. DOI: <https://doi.org/10.1037/xge0001238> (accessed 12 March 2023). (in English)
9. Bodem-Schrötgens J., Reich A., Schaninger B. and Sharma K. (2022) Three keys to building a more skilled postpandemic workforce. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-building-a-more-skilled-postpandemic-workforce> (accessed 12 March 2023). (in English)
10. ICF Global Coaching Study: Executive Summary (September 2020), 18 p. Available at: https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf (accessed 12 March 2023). (in English)
11. Morozova M.E. (2016) Nastavnytstvo yak protses formuvannya osobystosti molodoho spetsialista [Mentoring as a process of personality formation of a young specialist]. *Naukovyy visnyk UMO «Ekonomika ta upravlinnya»*, no. 1, pp. 1–12. Available at: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf (accessed 26 April 2023).
12. Mentoring Program Toolkit. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM (Society for Human Resource Management) (April, 2012). Available at: <http://www.shrm.org> (accessed 26 April 2023). (in English)