

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Системи винагород надають стимули та підкріплення поведінки робочої сили, що сприяють реалізації стратегій, тоді як системи розвитку забезпечують навички робочої сили, необхідні для її впровадження. Необхідно розглянути системи вимірювання ефективності, які використовують для того, щоб зібрати інформацію, необхідну для розподілу винагород та визначення потреб у розвитку. Після аналізу можливих обмежень використання традиційних систем компенсацій, відбувається обговорення стратегічно орієнтованих систем компенсацій, включаючи оплату на основі кваліфікації, оплату на основі команд, широкосмугову, змінну компенсацію та компенсацію виконавців. Потім слід розглянути підходи до розвитку співробітників, включаючи різні навчальні програми та методи, підходи до розвитку менеджменту.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей впровадження стратегічного управління людськими ресурсами, заснованого на організації ефективної системи винагород.

Питаннями стратегічного управління людськими ресурсами, персоналом займалися багато науковців: К. Лонгенкекер та Д. Джоя [1], М. Річардс, Д. Сеттінг [2], Т. Стівенс, Д. Роберт, Дж. Бретз [3]. У процесі таких досліджень підіймалися різні аспекти явища, оскільки стратегічне управління для сучасних підприємств має велике значення. Так, наприклад, питання розподілу винагород, аналізу можливих обмежень використання традиційних систем компенсацій, необхідність впровадження оплати на основі кваліфікації, оплати на основі командної роботи не втрачають своєї актуальності.

Стратегічне значення систем вимірювання продуктивності вказано у наступній цитаті К. Лонгенкекер та Д. Джоя [1]: «Керівник морської фірми захопив своє особисте кредо фразою: "Ви отримуєте те, що міряєте". І ми можемо додати: "Ви вимірюєте те, що цінуєте". Якщо організація оцінює короточасні результати, саме це буде вимірювати і отримувати.

Існують різні підходи до вимірювання ефективності, які допомагають оцінити ступінь, в якому поведінка працівників на всіх організаційних рівнях сприяє реалізації стратегій. Заходи щодо ефективності такої роботи реалізуються системами винагород. Усі методи вимірювання та оцінки ефективності є потенційно корисними засобами надання зворотного зв'язку щодо ступеня, в якому поведінка відповідає організаційним стратегіям. Крім того, всі вони є потенційно корисними засобами інформування системи винагород про те, наскільки співробітники заслуговують підвищеної компенсації, визнання тощо. Крім того, всі вони є потенційно вагомими джерелами настанов для майбутніх зусиль розвитку.

Для вимірювання ефективності традиційно використовується ряд підходів до оцінки. Одні з найпоширеніших – це управління за допомогою цілей, графічна шкали оцінок та розповіді. Найсучасніші системи оцінювання ефективності – це ті, які використовують прикріплені до поведінкової шкали оцінки.

Управління цілями (МВО) – широко застосовуваний підхід до оцінки ефективності. У випадку з МВО зв'язок із реалізацією стратегій встановити легко, оскільки цілі можуть бути визначені як результати або основні етапи в процесі реалізації стратегії. Зазвичай МВО починається з початкової фази, в якій підлеглий формує цілі або завдання, які мають бути досягнуті протягом наступного періоду часу. У рамках цього процесу підлеглий визначає заходи, за допомогою яких буде визначено досягнення таких цілей, та окреслює плани дій, які він або вона використовуватиме для їх досягнення.

На жаль, як і у всіх підходів до оцінки ефективності, МВО має і недоліки. Цілі щодо деяких робочих місць важче написати, як, наприклад, для роботи з персоналом, і проблеми виникають, коли цілі недостатньо продумані. Крім того, цей процес може сприйматися з цинізмом, якщо керівники вищого рівня не оцінюються МВО.

Незважаючи на недоліки, нещодавнє опитування фірм Fortune 100 показало, що 80% опитаних використовували МВО для оцінки керівників та менеджерів, тоді як 70 відсотків респондентів використовували цей підхід для професіоналів. Крім того, як і у всіх підходах до оцінювання, організації іноді компенсують свої недоліки та користуються сильними сторонами різних підходів до оцінювання, поєднуючи МВО, графічні шкали оцінок, розповіді та інші підходи [2].

У цьому ж опитуванні також було розглянуто питання використання графічних шкал оцінювання та встановлено, що 31 відсо-

ток компаній, що відповідають на Fortune 100, використовували такі шкали для непрофесійних співробітників. Графічні рейтингові шкали передбачають формат багатопроменевих шкал відгуку, що мають числові значення з короткими описовими критеріями. Наприклад, семибальна шкала може бути використана для предмета, який відповідає якості праці працівника. На нижньому кінці шкали бланк, що має значення одиниці, може бути закріплений характеристикою "низької якості роботи", тоді як бланк високого класу, що має значення сім, буде закріплений характеристикою "високої якості роботи". Графічні шкали оцінювання відрізняються тим, чи є їх критерії абсолютними. Прикладом шкали продуктивності, побудованої на відносних критеріях, може бути те, коли нижній кінець шкали буде закріплений "одним з найменш продуктивних", тоді як верхній кінець буде прикріплений "одним з найпродуктивніших". Є певні докази того, що критерій, виражений у відносному виразі, перевершує ті, що виражені в абсолютних виразах [3].

На жаль, хоча шкали графічного оцінювання можна вдосконалити за допомогою якорів, виражених відносно, вони, як правило, не закріплені в плані поведінки і часто мають предмети, які вимірюють лише риси. Однак перевага графічної шкали оцінювання полягає в тому, що її відсутність специфіки поведінки дозволяє стандартизувати підхід до оцінки ефективності, який можна використовувати у великій кількості робочих місць. Організації часто знаходять стандартизовані підходи, корисні для порівняння, наприклад, розробка списку працівників, що звільняється від результатів діяльності. Однак, оскільки оцінювачі різняться за ступенем, у якому вони суворі або поблажливі, деякі засоби для перетворення оцінок окремих оцінювачів у стандартизовану оцінку потрібні, коли оцінювання слід використовувати для цілей порівняння. Нарешті, результати шкал графічного оцінювання досить легко перекладаються на числові індекси, які потім можуть бути використані для визначення підвищення. Однак вони мають дещо обмежене значення для використання в консультуванні з розвитку.

Ще одним традиційним підходом до оцінки ефективності є опис результатів роботи, написаний керівником працівника. Такі підходи, які можуть бути сильно індивідуалістичними відповідно до унікальних аспектів роботи працівника, іноді застосовуються з професіоналами вищого рівня та керівними кадрами. Недоліками такого підходу є навички письма, необхідні з боку оцінювача, і час, необхідний для написання продуманих розповідей. Далі важко

перекласти розповіді на збільшення компенсації. Тим не менш, вони дуже корисні для розвитку консультування [4].

Найсучаснішими з підходів до оцінки ефективності є прикріплені до поведінкової шкали рейтингові шкали (BARS). З підходами BARS, посадові особи оцінюються відповідно до їхньої ефективності за відносно невеликим набором завдань. Основна перевага підходу полягає в тому, що для кожного виміру передбачені конкретні точки прив'язки до рейтингової шкали у вигляді спостережуваної поведінки. Таким чином, оцінювач не змушений обирати між неоднозначними значеннями значення прикметникового чи числового масштабу. Наприклад, оцінюючи результативність праці працівника як представника споживчого кредиту при обробці відмов у видачі кредиту, рейтингові працівники не повинні вирішувати, чи присвоює працівник рейтинг 6 або 7 за 10-бальною шкалою. За підходу BARS оцінювач вибирає серед масиву спостережуваних форм поведінки ту, яка є найбільш репрезентативною.

На жаль, на сьогоднішній день дослідження BARS ще не продемонстрували, що вони перевершують інші рейтингові підходи по надійності міжрегіональних даних або зменшенню поблажливості або помилок ореолу. (Ореоли помилок трапляються, коли видатний рейтинг одного виміру продуктивності переносить вплив на рейтинги в інших вимірах) [5].

Незважаючи на неспроможність досліджень продемонструвати перевагу BARS, найбільший внесок BARS підходу може бути завдяки його ролі як механізму зворотного зв'язку. Через його зосередженість на поведінці використання BARS може мати меншу ймовірність призвести до захищеності працівників, і зворотній зв'язок може бути почута. Так сам формат BARS створює рейтинги, які безпосередньо корисні при консультуванні з розвитку, оскільки працівник знає поведінку, яку слід прийняти або припинити. Крім того, його поведінкові критерії несуть числові значення, які можна підсумовувати за різними показниками продуктивності, щоб забезпечити індекс, що може бути переведений у збільшення компенсації. На жаль, BARS застосовуються лише до конкретних робочих місць, для яких вони розроблені. Як результат, їх практично використовувати лише для робочих місць, які мають велику кількість працівників, через значні витрати на розвиток та необхідну статистичну експертизу. Однак великі організації можуть мати достатню кількість менеджерів на нижчих рівнях, таких як менеджери з продажу, менеджери магазинів тощо, щоб виправдати свій розвиток.

Шкала спостереження за поведінкою (BOS) є варіацією підходу BARS тим, що вони додають шкали графічного оцінювання до спостережуваної поведінки, яка розвивається з критичних випадків, як у BARS. Кожна з цих спостережуваних форм поведінки та їх шкали відповідей складають рейтингові позиції, і для кожного виміру продуктивності є кілька предметів. Рейтинги по кожному пункту підсумовуються, щоб дати кількісну оцінку ефективності в кожному вимірі. Таким чином, замість того, щоб вибрати, яка спостережувана поведінка в межах виміру є найбільш характерною для ефективності працівника, оцінювач оцінює декілька спостережуваних поведінок.

Відгуки про керівництво, однолітків та підлеглих щодо ефективності можуть дати хорошу інформацію для цілей розвитку. Однією з проблем оцінювання ефективності, в якій оцінюють своїх підлеглих лише керівники, є те, що результативність оцінюється лише з одного напрямку чи точки зору. Незважаючи на те, що керівник може виглядати добре, якщо дивитися згори, то можна отримати зовсім іншу оцінку, якщо оцінювати знизу з погляду підлеглого. Наприклад, менеджер може використовувати підлеглих для досягнення короткотермінових результатів замість того, щоб вести, мотивувати та розвивати їх на майбутнє. Крім того, якщо дивитися з горизонтальної точки зору, одноліткові керівники на тому ж рівні можуть також мати дуже різну оцінку, особливо якщо менеджер не співпрацює з іншими підрозділами і зосереджується лише на добробуті власного підрозділу на шкоду організації в цілому. Через ці обмеження традиційних підходів до оцінки ефективності зверху вниз, очевидно, що 360-градусні системи зворотного зв'язку були майже повсюдно прийняті серед компаній Fortune 500 та багатьох інших компаній. Компанії, що використовують 360-градусні системи зворотного зв'язку, включають Shell Oil, Exxon, IBM, Caterpillar, GE, AT&T та Levi Strauss [6].

Оцінювачі можуть просто виконати оцінку на Інтернет-сайті, де надаються бланки, та надіслати електронною поштою консалтинговій фірмі, яка підсумовує оцінки.

Оцінювачі в 360-градусних системах зворотного зв'язку можуть включати начальників, підлеглих і навіть основних замовників. За допомогою оцінок з кожного з цих сегментів можна отримати набагато більш вичерпну картину потреб розвитку менеджера. Крім того, оскільки оцінки в 360-градусних системах зворотного зв'язку можуть бути анонімними, можливо набагато більш чесна

оцінка. 360-градусна система зворотного зв'язку також краще підходить до взаємозалежного характеру багатьох сучасних організацій, які зменшують свою залежність від централізованого контролю та ієрархічного прийняття рішень. Незважаючи на цінність систем оцінки ефективності, К. Лонгенкекер та Д. Джоя [1] виявили, що такі системи не використовуються дуже часто для керівників. Більш конкретно, «чим вище піднімається організація, тим менше шансів отримати якісний відгук про результати роботи». Ці міфи полягають у тому, що оцінка діяльності не потрібна або бажана керівникам, не відповідає гідності виконавчої влади, занадто багато часу для розкладу керівників, згубна для творчості та самостійності виконавців, не має значення, оскільки керівники повинні відповідати критеріям "нижнього рядка", і виконавська ефективність занадто нематеріальна для опису. Тим не менш, Лонгенкекер і Джоя виявили, що цим міфам не вистачає фактичної основи. На відміну від цього, їх дослідження виявили, що керівники бажають зворотного зв'язку і що, хоча результати нижньої лінії є критичними для керівників, вони все ще потребують зворотного зв'язку типу процесу. Далі, коли виконавча діяльність вважається занадто нематеріальною для опису, вакуум може заповнюватися політичними поясненнями. Деякі пропозиції можуть бути корисними для заохочення використання оцінки ефективності на виконавчому рівні. Наприклад, цей процес повинен використовувати письмові розповіді замість стандартних рейтингових форм через сильно індивідуалістичний характер виконавчої роботи. Він також повинен включати роз'яснення організаційних цілей, обговорення того, як визначатиметься успіх, та оцінку стилю управління виконавчої влади. Крім того, процес повинен бути регулярним явищем і повинен базуватися як на міркуваннях, так і на результатах.

Менеджерів людських ресурсів іноді піддають критиці за увагу, яку вони приділяють формату оцінювання замість управління процесом оцінювання. Навіть найскладніший підхід до оцінювання може бути ефективним, тоді як найскладніший може бути неефективним.

На даний момент система оцінки може допомогти в реалізації стратегії. Крім того, оцінка ефективності матиме більший вплив на реалізацію стратегії, коли оцінювачі роблять значущі відмінності між різними рівнями ефективності. На жаль, завжди були політичні аспекти оцінки ефективності, які знижують її ефективність, наприклад, коли оцінювачі оцінюють підлеглих нижче, ніж вони заслуговують, щоб встановити керівний орган, заохочуйте їх залишити або

встановити переконливий паперовий слід у випадку, якщо працівник буде звільнений.

Одним з найважливіших засобів, за допомогою яких організації реалізують свої стратегії, є винагородження працівників за поведінку, що відповідає стратегічним цілям. Системи винагород надають можливість посилити бажану поведінку і служать традиційним функціям залучення та підтримки кваліфікованої робочої сили. Через центральне значення компенсації стратегії, наступне обговорення буде зосереджено лише на винагороді, розподіленій за допомогою компенсаційних систем. Як було зазначено раніше, критичним визначальним фактором успішної реалізації стратегії є ступінь гнучкості робочої сили. Щоб отримати більшу гнучкість від своєї робочої сили, багато організацій впровадили нові підходи до компенсації. Чотири найбільш відомих компенсаційних нововведень – це оплата на основі кваліфікації, широкосмугові, заробітна плата на основі команди та змінна компенсація [6].

Мільйони працівників винагороджуються завдяки традиційним системам оплати праці. Такі системи зазвичай включають використання аналізу роботи для визначення знань, умінь та навичок, необхідних для виконання завдань. Інформація про аналіз роботи включається в процес оцінки роботи, який визначає відносне становище кожної роботи в ієрархії заробітної плати або заробітної плати організації. По суті, процес оцінювання робочих місць включає огляд кожної роботи, щоб визначити ступінь наявності компенсаційних факторів. Зазвичай робочі місця оцінюються лише за невеликим набором компенсованих факторів, таких як знання, ноу-хау, підзвітність, зусилля та вирішення проблем. Система балів – це загальний підхід до оцінювання роботи, який використовує посібник з оцінки роботи, щоб призначити бали кожній роботі на основі компенсуючих факторів. Іншою системою оцінювання робочих місць є система порівняння факторів, яка передбачає досить складний підхід порівняння робочих місць безпосередньо один з одним, щоб визначити відмінності за наявності компенсованих факторів. Широко застосовуються і гібридні системи, які часто передбачають поєднання точкової системи та системи порівняння факторів.

На жаль, традиційні системи компенсацій залишають бажати кращого з стратегічної точки зору. Одне з найсильніших зауважень передбачає оцінку робочих місць за компенсаційними факторами, такими як вирішення проблем чи ноу-хау. Присвоюючи різні бали різним робочим місцям на основі цих факторів, процес повідомляє тим, хто займається роботою - чий робочі місця оцінюються низько

на вирішенні проблем чи ноу-хау, - що їм не платять за вирішення проблем або думки. Подальша критика полягає в тому, що через спрямованість на роботу кожен працівник отримує компенсацію лише за виконання конкретної роботи. Таким чином, система компенсацій встановлює обмеження щодо гнучкості менеджерів у використанні робочої сили. Коли людину пропонують виконувати роботу за межами своєї класифікації, виникають проблеми при призначенні ставки оплати такої роботи. Наявність профспілки ще більше ускладнює це, оскільки ставки оплати за різні класифікації робочих місць є результатом колективних переговорів [7-9].

Заробітна плата, заснована на навичках, на відміну від традиційних підходів до компенсації, зосереджується на особі, а не на роботі. Насправді, при оплаті на основі кваліфікації працівники виконують ряд робіт і отримують однакову ставку оплати праці, незалежно від роботи. Як зазначалося раніше, у застосуванні Chaparral Steel на основі кваліфікації оплати праці є лише дві загальні класифікації робочих місць у виробничому середовищі. Завдяки оплаті на основі кваліфікації працівники можуть підвищити компенсацію, оскільки вони набувають більш широкого кола навичок. Таким чином, вони мають сильний стимул до навчання.

Оскільки раніше було відзначено зростаючу важливість робочих груп, необхідні системи компенсацій для винагородження членів команди за поведінку, що полегшує реалізацію стратегії. Командна оплата використовується в таких налаштуваннях частіше. Зазвичай командна оплата праці функціонує шляхом визначення мети або бажаного результату, а потім виділяє всім членам команди винагороду за її досягнення. Об'єктивні цілі або результати зазвичай визначаються, наприклад, рівень виробництва, економія витрат або завершення проекту, хоча цілі також можуть бути певною формою суб'єктивної виконавчої оцінки. Може використовуватися велика кількість нагород, грошові кошти як бонуси, володіння запасами, поїздки та відпустка від роботи.

Командна оплата праці пропонує ряд переваг, одна з яких полягає в тому, що вона долає складну проблему вимірювання індивідуальних внесків. Ще одна перевага полягає в тому, що це, ймовірно, полегшить співпрацю. Крім того, бонуси командам, наприклад, за завершення великого проекту, можуть бути надані дуже скоро після події, тим самим сильно пов'язуючи бажану поведінку з бажаною винагородою. Наступна перевага командних підходів до компенсації може виникнути, коли нагороди команди пов'язані з розвитком навичок.

Плани змінних зарплат реалізовані багатьма компаніями, такими як Xerox, Westinghouse та Nucor Steel. Головною метою таких планів було створення серед працівників почуття спільної долі. Такі плани прагнуть досягти цієї мети, пов'язуючи частину компенсації працівникам з різними заходами ефективності. Загальним елементом таких планів є концепція ризику частки компенсації працівникам. Обґрунтування змінної компенсації є привабливим і, на перший погляд, начебто непростим. Однак, в цих програмах є рівень складності. це треба розуміти [10].

Існує кілька підходів для розвитку навичок робочої сили, необхідних для реалізації стратегії. Обговорення розвитку співробітників розпочнеться з навчальних програм. Компанії, що мають інвестиційну перспективу управління людськими ресурсами, розглядають навчання як можливість підвищення довгострокової продуктивності. Навчання також може розглядатися як вирішення низки проблем, таких як нестандартна якість, що виникає внаслідок дефіциту кваліфікації та добровільного обігу працівників, які прагнуть до більш корисної роботи. Це також може знизити мимовільну плинність працівників, коли звільняють через дефіцит кваліфікації, та забезпечує засоби запобігання застарілості вмінь. Окрім цінності навчання в підвищенні продуктивності праці та допомагаючи компаніям уникнути цих проблем, це також є засобом для запобігання нестачі кваліфікованих працівників.

На найнижчих рівнях в ієрархії навичок виникає потреба у навчанні базовим навичкам. Навіть основні навички читання та письма не можна сприймати як належне в сучасних умовах. Через ці недоліки у кваліфікаціях, коли виникає дефіцит робочої сили, компанії можуть активніше брати участь у навчанні з виправлення. Крім того, з високим рівнем імміграції виникне потреба у підготовці працівників-іммігрантів до культурних норм, мови, цінностей та очікувань на роботу в США. Керівникам також може знадобитися навчання, наприклад, з мови та культури іммігрантів. Крім того, малозабезпеченим і традиційно безробітним може знадобитися навчання базовим навичкам, таким як норми праці.

Окрім навчання на нижньому кінці ієрархії навичок, загальною потребою працівників у сучасну інформаційну епоху є те, що вони потребують більшої підготовки в навичках мислення або аналітичних навичок. Працівники повинні мати навички складання висновків, синтезу, категоризації та узагальнення даних. Професор Едвард де Боно з Кембриджського університету розробив програми

для навчання мисленню та підготував тисячі людей за допомогою цих програм, включаючи керівників великих корпорацій.

Висновки. Отже, було обговорено роль систем винагород та розвитку в реалізації стратегії. Оскільки заходи щодо ефективності необхідні для оцінки внеску працівників у реалізацію стратегій, різні підходи до вимірювання обговорювались як допоміжні системи для винагород. Управління цілями обговорювалося разом із графічними шкалами оцінок, описами результативності, прикріпленими до поведінкових шкал рейтингами, шкалами спостереження за поведінкою та 360-градусними системами зворотного зв'язку. Крім того, обговорювалося відсутність оцінки ефективності на виконавчому рівні. Відсутність такої формальної оцінки для керівників пояснювалася кількома необґрунтованими положеннями. Були запропоновані пропозиції щодо більш широкого застосування оцінки керівників.

Після обговорення вимірювання ефективності системи винагород розглядалися з точки зору компенсації. Описано традиційні системи оплати праці, засновані на робочих місцях, та обговорено їхню нездатність забезпечити гнучкість, необхідну для сучасного конкурентного середовища. Через критичну роль компенсації в нових робочих системах, організаційних процесах та організаційних структурах було обговорено декілька інноваційних підходів до компенсації. Оскільки для отримання майбутніх конкурентних переваг знадобляться робочі сили з високим рівнем кваліфікації, узгодження нагород із здобуттям навичок може мати вирішальне значення для успішної реалізації стратегії. Був також вивчений новий компенсаційний підхід до широкосмугового зв'язку. Було також обговорено командну оплату праці, яка винагороджує спільні зусилля, та обговорення змінної компенсації. Змінна компенсація набуває все більш широкого поширення, оскільки допомагає створити відчуття спільної долі між усіма працівниками. Змінна компенсація також може сприяти забезпеченню зайнятості. Були також вивчені роль та поточний статус компенсації виконавцям.

Література

1. Longenecker Clinton O., Dennis A. Gioia. The Executive Appraisal Paradox. *Academy of Management Executive*, 1992. №2: 26. P.18- 28. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274393>.
2. Richards Max D. Setting. Strategic Goals and Objectives. 2nd ed. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1986. 425 p.
3. Thomas Steven L., Robert D. Bretz Jr. Research and Practice in Performance Appraisal: Evaluating Employee Performance in America's Largest Companies. *SAM Advanced Management Journal*. 2011. № 2: 28. P. 34-48.

4. Working Smarter and Harder. *Industrial Relations*. 1996. № 32 (3). P. 432-45.
5. Gross and Bacher. The New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don't"; Hogarty, Donna Brown. New Ways to Pay. *Management Review*. 1998. №1. P. 34-36.
6. Schuster Jay R., Patricia K. Zingheim. The New Variable Pay: Key Design Issues. *Compensation and Benefits Review*. 2001. №. 25(2). P. 27-34. doi: 10.1177/088636879302500205.
7. Ibid. Kerr, Steven. On the Folly of Rewarding A While Hoping for B. *Academy of Management Journal*. 1975. № 18(4). P. 83-769.
8. Lerman Robert I., Hillard Pouncy. The Compelling Case for Youth Apprenticeships. *The Public Interest no.*, 2002. № 101. P. 62-77.
9. Wexley and Latham. Developing and Training Human Resources in Organizations, Hunt and Michael. Mentorship: A Career Training and Development Tool' Kram, Kathy E., and Douglas T. Hall. "Mentoring as an Antidote to Stress During Corporate Trauma". *Human Resource Managements*. 2002. № 4. P.493-510.
10. Saari, Lise M., Terry R. Johnson, Steven D. McLaughlin, and Denise M. Zimmerle. A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies. *Personnel Psychology*. 1998. № 41(4). P. 43-73.

References

1. Longenecker Clinton O., Dennis A. Gioia. (1992). The Executive Appraisal Paradox. *Academy of Management Executive*, 2: 26, pp. 18-28. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274393>.
2. Richards Max D. (1986). Setting. Strategic Goals and Objectives. 2nd ed. St. Paul, MN: West Publishing Company. 425 p.
3. Thomas Steven L., Robert D. Bretz Jr. (2011). Research and Practice in Performance Appraisal: Evaluating Employee Performance in America's Largest Companies. *SAM Advanced Management Journal*, 2: 28, pp. 34-48.
4. Working Smarter and Harder. (1996). *Industrial Relations*, 32 (3), pp. 432-45.
5. Gross and Bacher. (1998). The New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don't"; Hogarty, Donna Brown. New Ways to Pay. *Management Review*, 1, pp. 34-36.
6. Schuster Jay R., Patricia K. Zingheim. (2001). The New Variable Pay: Key Design Issues. *Compensation and Benefits Review*, 25 (2), pp. 27-34. doi: 10.1177/088636879302500205.
7. Ibid. Kerr, Steven. (1975). On the Folly of Rewarding A While Hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18 (4), pp. 83-769.
8. Lerman Robert I., Hillard Pouncy. (2002). The Compelling Case for Youth Apprenticeships. *The Public Interest no.*, 101, pp. 62-77.
9. Wexley and Latham. (2002). Developing and Training Human Resources in Organizations, Hunt and Michael. Mentorship: A Career Training and Development Tool' Kram, Kathy E., and Douglas T. Hall. "Mentoring as an Antidote to Stress During Corporate Trauma". *Human Resource Managements*, 4, pp. 493-510.
10. Saari, Lise M., Terry R. Johnson, Steven D. McLaughlin, and Denise M. Zimmerle. (1998). A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies. *Personnel Psychology*, 41(4), pp. 43-73.

Надійшла до редакції 17.10.2019 р.