

# ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОУЧИНГУ

© 2016 БАЛА Р. Д., ТАРНАВСЬКИЙ М. І., БАЛА О. І.

УДК 331.108.2

## Бала Р. Д., Тарнавський М. І., Бала О. І. Індикатори оцінювання управління персоналом на засадах коучингу

Метою статті є розроблення системи індикаторів, за допомогою яких можна визначити ефективність коучингового управління персоналом на підприємстві та можливостей використання новітніх інструментів управління персоналом у розвитку його потенціалу. Для оцінки пропонується шість груп індикаторів, які відображають рівень використання коучингу на підприємстві. Визначено шість груп індикаторів (індикатори кадрового розвитку, індикатори організаційно-управлінського розвитку, індикатори соціального розвитку, індикатори креативного розвитку, індикатори мотиваційно-ціннісного розвитку користувача коучингу, індикатори ефективності коучингової комунікації). Наведено економічний зміст кожного показника, а також формули для розрахунку. За даними показниками можна розрахувати інтегральний рівень коучингового управління персоналом. Перспективами подальших досліджень є визначення особливостей впливу рівня коучингового управління персоналом на показники діяльності підприємства та встановлення залежності між ними.

**Ключові слова:** коучинг, індикатори ефективності коучингу, управління персоналом на засадах коучингу.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Бала Ростислав Дмитрович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** hekzbala@ukr.net

**Тарнавський Михайло Іванович** – аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**Бала Ольга Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** olyabala@mail.ru

УДК 331.108.2

## Бала Р. Д., Тарнавский М. И., Бала О. И. Индикаторы оценки управления персоналом на основе коучинга

Целью статьи является разработка системы индикаторов, с помощью которых можно определить эффективность коучингового управления персоналом на предприятии и возможностей использования новейших инструментов управления персоналом в развитии потенциала. Для оценки предлагаются шесть групп индикаторов, отражающих уровень использования коучинга на предприятии. Определено шесть групп индикаторов (индикаторы кадрового развития, индикаторы организационно-управленческого развития, индикаторы социального развития, индикаторы креативного развития, индикаторы мотивационно-ценностного развития пользователя коучинга, индикаторы эффективности коучинговой коммуникации). Приведены экономическое содержание каждого показателя, а также формулы для расчета. По данным показателям можно рассчитать интегральный уровень коучингового управления персоналом. Перспективами дальнейших исследований являются определение особенностей влияния уровня коучингового управления персоналом на показатели деятельности предприятия и вычисление зависимости между ними.

**Ключевые слова:** коучинг, индикаторы эффективности коучинга, управление персоналом на основе коучинга.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

**Бала Ростислав Дмитриевич** – кандидат экономических наук, доцент кафедры внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** hekzbala@ukr.net

**Тарнавский Михаил Иванович** – аспирант кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**Бала Ольга Ивановна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** olyabala@mail.ru

UDC 331.108.2

## Bala R. D., Tarnavskiy M. I., Bala O. I. Indicators for Coaching-Based Estimation of Staff Management

The article is aimed at developing a system of indicators that helps to determine efficiency of staff management at enterprise, as well as capabilities of using the latest tools of staff management in developing the potential. For purpose of estimation six groups of indicators have been proposed, which reflect the level of using coaching at enterprise. Six groups of indicators have been identified (indicators of HR development, organizational-managerial development indicators, indicators of social development, creative development indicators, indicators of motivational-value development of a coaching user, indicators of efficiency of coaching communication). The article provides economic substance of each indicator, as well as formulas for calculation. The proposed indicators allow to calculate the integral level of coaching management of staff. Prospects for further researches are defining characteristics of influence of the level of coaching management of staff on performance indicators of enterprise as well as calculating dependencies between them.

**Keywords:** coaching, indicators of coaching efficiency, coaching-based management of staff.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Bala Rostyslav D.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** hekzbala@ukr.net

**Tarnavskiy Mykhailo I.** – Postgraduate Student of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**Bala Olha I.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** olyabala@mail.ru

**В** умовах мінливого зовнішнього середовища персонал підприємства повинен забезпечувати якомога найвищу стабільність функціонування підприємства. Забезпечення цього є можливим у випадку максимального використання та реалізації усіх можливостей працівників. Саме з метою розвитку потенціалу та управління працівниками доцільно використовувати коучинг, оскільки він забезпечує здатність працівників самостійно приймати конкретні управлінські рішення із застосуванням своїх навиків, знань та практики.

Зосередження уваги на здатності працівника самостійно реалізовувати свої здібності, знання, можливості зумовило чималий інтерес науковців, про що свідчать різноманітні методики оцінювання потенціалу. Однак практично відсутні методики щодо оцінювання засобів, які сприяють реалізації потенціалу. Зважаючи на те, що основною метою роботи є оцінювання коучингу, нами запропоновано систему критеріїв оцінювання ефективності використання коучингу як інструменту розвитку потенціалу працівника, менеджера чи власника підприємства.

Ураховуючи той факт, що працівники є найбільш важливим чинником розвитку підприємства, власники та керівництво повинні сприяти розвитку їх потенційних можливостей. Загалом забезпечення розвитку усіх можливостей спрямоване на дослідження проблем їх формування, використання та оцінювання. Однак для того, щоб провести оцінювання інструментів розвитку потенціалу, а саме коучингу, спочатку доцільно встановити зміст та економічну природу потенціалу працівника.

Так, у роботі К. М. Шило потенціал описано як приховані можливості. Потенціал розглядається як джерело можливостей, які можуть бути приведені в дію та використані для вирішення різноманітних питань. Тобто можливості особи, підприємства, суспільства, які ще не виявилися або виявилися не повністю. Потенціал являє собою узагальнену характеристику ресурсів, прив'язану до простору і часу [1, с. 102].

У тісному взаємозв'язку знаходиться (а окремими авторами ототожнюється із поняттям кадрового потенціалу) – трудовий потенціал. Так, у роботі М. Долішнього трудовий потенціал – це прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності [5]. А. Борисов трудовий потенціал визначає як існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [2, с. 207–208; 6]. На наш погляд та з позиції застосування коучингу, освітній, кваліфікаційний, трудовий та кадровий потенціал об'єднано в одному напрямку, який забезпечує кадровий розвиток та визначає трудові можливості працівника.

Отже, як бачимо, працівник може розвиватись у різних напрямках. Ураховуючи дослідження чинників використання коучингу на підприємстві, запропоновано систему індикаторів, які враховують вплив коучингу на розвиток потенційних можливостей працівника та визначають ефективність застосування коучингу.

Рівень коучингу запропоновано розраховувати шляхом урахування рівня впливу основних напрямів, по яких здійснюється розвиток працівника на ключовий рівень коучингової ефективності [7; 8]:

- ✦ кадровий (кваліфікаційно-професійний, кар'єрний, трудовий) розвиток;
- ✦ організаційно-управлінський розвиток;
- ✦ креативний (інноваційний, творчий) розвиток;
- ✦ соціальний розвиток (духовні, моральні, культурні якості, особисті потреби, самореалізація);
- ✦ ціннісно-мотиваційний розвиток (фінансовий, матеріальний достаток, самомотивування).

**З** позиції коучингу під кадровим розвитком розуміється усвідомлення та планування користувачем коучингу майбутньої кар'єри, можливих шляхів її розвитку, просування по кар'єрних сходинках, розвиток навиків та професійно-кваліфікаційних характеристик у конкретних соціально-економічних умовах. На підставі цього першу групу становлять показники кадрового розвитку.

1. *Індикатори кадрового розвитку користувача коучингу.* Для визначення ефективності впливу коучингу на кадровий розвиток доцільно здійснювати оцінювання за такими показниками:

1.1. Рівень кар'єрного зростання. У практиці діяльності підприємств розрізняють три види кар'єрного розвитку: вертикальний, горизонтальний та доцентровий. Найбільш використовуваним є власне вертикальний, який передбачає підняття працівника в ієрархічній структурі на рівень вище.

1.2. Рівень професійно-кваліфікаційного зростання. Даний показник відображає зміни у професійно-кваліфікаційних характеристиках працівника.

1.3. Рівень реалізації планів з кар'єрного та коучингового розвитку працівників відображає характеристику намірів організації щодо розвитку працівників у кадровому напрямку.

2. *Індикатори організаційно-управлінського розвитку.* Під організаційно-управлінським розвитком розуміють здатність працівників та менеджерів удосконалювати процес управління структурою організації та забезпечувати ефективне використання таких категорій, як повноваження, відповідальність та делегування. Організаційно-управлінський розвиток сприяє працівникам у зміні своїх позицій в організаційній структурі управління у напрямку переміщення по вертикалі вгору при вертикальному поділі праці. Керівництву важливо забезпечувати цей розвиток із урахуванням того, що він дозволяє реалізовувати якісне виконання повноважень, підвищувати рівень відповідальності працівників та здійснювати процес передачі повноважень. Організаційно-управлінський розвиток визначає роль окремого працівника в ефективності функціонування підприємства в цілому. Для того, щоб оцінити вплив коучингу на організаційно-управлінський розвиток, доцільно врахувати такі характеристики [2, с. 210]: здібності та вміння організувати колектив; об'єктивність в оцінці підлеглих; уміння непомітно та ефективно контролювати роботу; вміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність; уміння правильно

підібрати та розподіляти персонал; уміння створювати необхідний соціальний клімат; уміння прислухатися до думки оточуючих тощо.

**В**арто зазначити, що організаційно-управлінський розвиток відображає вплив коучингу на поведінку управлінців в організації, проте одночасно надає можливість працівникам змінювати позицію з виконавців на управлінців.

Для визначення рівня організаційно-управлінського розвитку запропоновано такі показники:

2.1. Рівень управлінського навантаження. Відображає кількість працівників (робітників, професіоналів та фахівців), які є у підпорядкуванні на одного керівника структурного підрозділу.

2.2. Рівень відповідності займаній посаді та стилю управління. Даний показник дозволяє проаналізувати, чи відповідають професійні якості, навички, знання особисті управлінські якості працівника займаній посаді.

2.3. Рівень раціоналізації діяльності дозволяє встановити, наскільки завдяки коучингу на підприємстві підвищується дотримання нормативно-правових документів, раціоналізація управлінської та виробничої діяльності.

2.4. Рівень функціональної взаємодії відображає інформацію про взаємодію між структурними підрозділами підприємства та їх керівництвом, з позиції виконання поставлених для кожного з них функцій з уникненням їх дублювання.

2.5. Рівень трудової поведінки дозволяє встановити ставлення працівника до умов та змісту праці, загалом до виконуваної роботи, до співробітників та клієнтів.

3. *Індикатори соціального розвитку користувача коучингу.* У роботі «Управління персоналом» Кібанова А. Я. соціальний розвиток розглядається як зміни до кращого в соціальному середовищі – у тих матеріальних, духовних, загальних умовах, в яких працівники підприємства працюють, разом із сім'ями живуть і в яких відбувається розподіл та споживання благ, встановлюються об'єктивні зв'язки між особистостями, знаходять вираження їх морально етичні цінності [3, с. 399]. Забезпечуючи розвиток соціального задоволення працівника, коуч мотивує його до підвищення ефективності роботи на користь підприємства. У дану групу входять такі показники:

3.1. Рівень самореалізації відображає ту частину працівників, які реалізували свої можливості завдяки працевлаштуванню на підприємстві, де вони працюють.

3.2. Рівень культурного розвитку визначає зацікавленість підприємства в розвитку культурного життя працівників.

3.3. Рівень соціальної відповідальності перед працівниками визначає задоволеність працівників станом соціального забезпечення.

3.4. Рівень психологічного комфорту відображає взаємовідносини між працівниками, ставлення керівництва до підлеглих та підлеглих до керівництва і загалом інформацію по створенню та розвитку культури управління підприємством.

3.5. Рівень задоволення умовами розвитку діяльності. Визначає здатність працівників до реалізації сво-

го потенціалу залежно від міри задоволення умовами, в яких вони здійснюють трудову діяльність.

3.6. Рівень узгодженості професійної роботи з особистим життям. Показує міру відповідності виконуваної роботи особистому устрою життя працівника.

4. *Індикатори креативного розвитку.* Дана група показників дозволяє визначити, яким чином коучинг впливає на здатність працівника генерувати нові ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення, підвищувати самостійність у вирішенні конкретних виробничо-господарських завдань. До цієї групи належать такі показники:

4.1. Рівень креативності при прийнятті рішень. Використання коучингу в діяльності працівників дозволяє працівникам впевненіше висловлювати свої позиції щодо вирішення проблеми.

4.2. Рівень варіативності вирішення завдань визначає здатність користувача коучингу пропонувати багато варіантів вирішення поставленого перед ним завдання.

4.3. Рівень ініціативності користувача коучингу дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції його активності, тобто міру забезпечення виконуваних завдань власними ідеями.

5. *Індикатори мотиваційно-ціннісного розвитку.* Мотиваційно-ціннісний чинник є одним із факторів, який сприяє підвищенню активності поведінки працівників підприємства. Згідно з Кібановим А. Я. поведінка працівника – це сукупність усвідомлених, соціально значимих дій, зумовлених об'ємною посадою, тобто розумінням власних функцій. Ефективність коучингової діяльності проявляється в тому, що працівники відповідально виконують свої обов'язки та задля інтересів підприємства здатні виходити за рамки своїх безпосередніх обов'язків, прикладаючи додаткові зусилля та виявляючи свою активність [3, с. 472]. Зумовити активність трудової діяльності можна із застосуванням різноманітних мотиваційних чинників. Ураховуючи мотиви активності працівника, застосування коучингу зумовлює зростання рівня задоволення потреб у зворотному напрямку, тобто під впливом коучингу працівник максимально задовольняє потреби самовираження, що сприяє підвищенню міри його участі в діяльності підприємства.

**С**тимулювання працівників є основним із засобів, який може сприяти їх розвитку. Використання мотивування на підприємстві мобілізує потенціал працівників, забезпечує їх професійний розвиток, сприяє зростанню індивідуальної результативності. Для того, щоб забезпечити ефективність використання стимулів та мотивувати працівників до розвитку, потрібно здійснювати постійний моніторинг стану існуючої системи мотивації на підприємстві, тому до даної групи віднесено такі показники:

5.1. Рівень задоволення фінансовим та матеріальним мотивуванням розвитку працівників дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції матеріальної зацікавленості у розвитку.

5.2. Рівень задоволення моральним мотивуванням розвитку працівників дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції нематеріальної зацікавленості у розвитку.

5.3. Рівень самомотивування. Мотивування є однією з важливих функцій управління на підприємстві. Застосовуючи різноманітні стимули та мотиви, керівники можуть підвищувати активність трудової діяльності працівника. Однак останнім часом загальновідомий метод «батога і пряника» все частіше стає недовірливим, оскільки працівники працюють настільки мінімально, щоб не отримати «батога» і забезпечити отримання «пряника», тому актуальним є пошук і оцінювання нових методів, що забезпечують самомотивацію працівників.

6. Індикатори ефективності коучингової комунікації. Рівень коучингу залежить від основних навиків коуча та загальних чинників, які здійснюють вплив на усіх учасників коучингової комунікації, тому додатково виокремлено групу показників, які визначають рівень впливу цих чинників. До індикаторів ефективності процесу реалізації коучингу нами віднесено такі показники:

6.1. Рівень досягнення коучингових цілей, оскільки ми встановили, що основним завданням коучингу є постановка цілей працівником і вибір способів їх досягнення.

6.2. Аналіз чинників ефективності застосування коучингу визначив, що основою для прийняття рішення щодо доцільності використання коучингу є здатність працівником чи менеджером самостійно оцінювати ефективність своєї діяльності. Дуже часто на підприємствах перед менеджерами постає проблема коректного оповіщення працівників про негативні результати їх роботи за аналізований період, у той час, коли об'єктивне оцінювання дозволяє встановити не лише недоліки, а й позитивні критерії діяльності працівника. Здатність до самооцінювання мобілізує діяльність працівників у напрямку підвищення результативності їх діяльності.

3 а Е. Стаком, здатність до самооцінювання – це перевага, якою потрібно свідомо користуватися в потрібний момент, а не коли працівник практично на завершальному етапі виконання конкретного завдання [4]. Показник самооцінювання дозволяє вчасно встановити перешкоди, що стримують розвиток працівника.

6.3. Реалізація коучингу супроводжується здійсненням певних організаційних змін. Зважаючи на те, що працівники зазвичай чинять їм опір, для врахування цього чинника при оцінюванні коучингу доцільно враховувати рівень опору коучинговим змінам.

6.4. Впровадження коучингу в працівників асоціюється передусім з основною технікою, яка при цьому використовується, а саме – технікою задавання запитань. Тобто працівники наперед знають, що їх будуть оцінювати, контролювати та стимулювати до виконання чогось нового. Тому дуже важливо налагодити комунікаційний процес між працівниками, менеджерами та коучем, що дозволить у ненав'язливій атмосфері роз'яснити переваги коучингу. Для цього потрібно враховувати рівень комунікацій між учасниками коучингового процесу.

6.5. Одним із завдань коучингу є здатність забезпечувати певний рівень узгодження між користувачем коучингу та коучем. Даний показник визначає здатність коуча сприймати точку зору користувача коучингу щодо вирішення конкретної проблеми. Особливо важливим є

встановлення рівня взаєморозуміння у випадку виконання завдань із забезпечення процесу коучингу внутрішнім коучем, оскільки дуже часто менеджери працюють по схемі, що їх рішення є найнеефективнішими і не варто витрачати час та гроші для того, щоб спробувати певні варіанти, запропоновані підлеглими.

Зведений перелік показників, які дозволяють оцінити рівень коучингового управління персоналом, представлено в *табл. 1*.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, для оцінювання впливу коучингу на діяльність підприємства запропоновано метод оцінювання рівня ефективності застосування коучингу на підприємстві, який дає змогу визначити існуючий рівень використання коучингу на засадах оцінювання шести груп індикаторів (кадрового розвитку користувача коучингу, організаційно-управлінського розвитку, соціального розвитку користувача коучингу, креативного розвитку, мотиваційно-ціннісного розвитку, індикатори ефективності коучингової комунікації) з метою реалізації потенціалу працівників. Запропоновані індикатори дозволяють власникам, менеджерам з управління персоналом і коучам запроваджувати способи підвищення ефективності застосування коучингу. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Шило К. М. Сутність та економічна природа категорії «трудова потенціал» / К. М. Шило // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2010. – № 2 (10). – С. 101–106.
2. Шарко А. І. Методологічні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства / А. І. Шарко // Держава та регіони. – 2011. – № 2. – С. 206–213.
3. Управление персоналом организации / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Д. К. Захаров и др.]; под ред А. Я. Кибанова. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
4. Stacke É. Coaching for Winning Teams & Successful Companies / Édouard Stacke // 100 Ways, 2007.
5. Соціально-трудова потенціал: теорія і практика. У2-хч. / Долішній М. І., Злупко С. М. та ін. – К.: Наукова думка, 1994. – 264 с.
6. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2009. – 864 с.
7. Whitmore, J. Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose / J. Whitmore. – 4th edition. The USA: Nicholas Brealey Publishing, 2010. – 180 p.
8. Бала Р. Д. Технологія оцінювання коучингової діяльності підприємств / О. Є. Кузьмін, Р. Д. Бала, О. І. Бала // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2011. – № 714. – С. 15–21.

## REFERENCES

- Borisov, A. B. *Bolshoy ekonomicheskii slovar* [Great Dictionary of Economics]. Moscow: Knizhnyy mir, 2009.
- Dolishnii, M. I. et al. *Sotsialno-trudovyi potentsial: teoriia i praktyka* [Social and employment potential: Theory and Practice]. Kyiv: Naukova dumka, 1994.
- Kibanov, A. Ya. et al. *Upravlinnia personalom organizatsii* [Personnel Management of organization]. Moscow: INFRA-M, 2005.

## Індикатори оцінювання коучингового управління персоналом

Індикатори	Формули для розрахунку	Умовні позначення	Економічний зміст
1	2	3	4
<b>Індикатори кадрового розвитку користувача коучингу</b>			
Рівень кар'єрного зростання	$R_{k.r.} = \frac{K_{k.r.}}{K_{zag}}$	де $K_{k.r.}$ – кількість працівників, що здійснили кар'єрне зростання за оцінюваний період часу; $K_{zag}$ – загальна кількість працівників	Відображає кар'єрний розвиток працівників
Рівень професійно-кваліфікаційного зростання	$R_{p.k.r.} = \frac{K_{p.k.r.}}{K_{zag}}$	де $K_{p.k.r.}$ – кількість працівників, що здійснили розвиток професійних навиків, знань, умінь, підвищили кваліфікацію, тощо	Відображає зміни у професійно-кваліфікаційних характеристиках працівника
Рівень реалізації планів з кар'єрного та коучингового розвитку працівників	$R_{r.p.} = \frac{K_{r.p.}}{K_{p.zag}}$	де $K_{r.p.}$ – кількість реалізованих планів щодо розвитку професійних навиків, знань, умінь, підвищення кваліфікації тощо; $K_{p.zag}$ – загальна кількість планів розвитку підприємства	Відображає характеристику намірів організації щодо розвитку працівників у кадровому напрямку
<b>Індикатори організаційно-управлінського розвитку</b>			
Рівень управлінського навантаження	$R_{y.n.} = \frac{K_{k.sp}}{K_{p.sp}}$	де $K_{p.sp}$ – кількість працівників, які працюють у структурному підрозділі; $K_{k.sp}$ – кількість керівників різних рівнів управління у структурному підрозділі	Відображає кількість працівників (робітників, професіоналів та фахівців), які є у підпорядкуванні на одного керівника структурного підрозділу
Рівень відповідності займаній посаді та стилю управління	$R_{v.n.} = \frac{K_{p.v.zp}}{K_{zag}}$	де $K_{p.v.zp}$ – кількість працівників професійно-ділових та управлінських якості яких відповідають займаній посаді	Даний показник дозволяє проаналізувати, чи відповідають професійні якості, навиків, знання, особисті управлінські якості працівника займаній посаді
Рівень раціоналізації діяльності	$R_{r.d.} = \frac{K_{r.rd}}{K_{r.zag}}$	де $K_{r.rd}$ – кількість рішень, спрямованих на раціоналізацію діяльності підприємства; $K_{r.zag}$ – загальна кількість рішень, прийнятих працівником за період оцінювання	Дозволяє встановити, наскільки завдяки коучингу на підприємстві підвищується дотримання нормативно-правових документів, раціоналізація управлінської та виробничої діяльності
Рівень функціональної взаємодії	$R_{f.v.} = \frac{K_{fp.v}}{K_{fp.zag}}$	де $K_{fp.v}$ – кількість структурних підрозділів, працівники та керівництво яких здійснюють налагоджену роботу між собою; $K_{fp.zag}$ – загальна кількість функціональних підрозділів підприємства	Відображає інформацію про взаємодію між структурними підрозділами підприємства та їх керівництвом, з позиції виконання поставлених для кожного з них функцій з уникненням їх дублювання
Рівень трудової поведінки	$R_{t.d.} = \frac{K_{p.td}}{K_{zag}}$	де $K_{p.td}$ – кількість працівників, які дотримуються трудової дисципліни	Дозволяє встановити ставлення працівника до умов та змісту праці, загалом до виконуваної роботи, тощо
<b>Індикатори соціального розвитку користувача коучингу</b>			
Рівень самореалізації	$R_{sr} = \frac{K_{p.sr}}{K_{zag}}$	де $K_{p.sr}$ – кількість працівників, посада яких відповідає їх самооцінці та забезпечує моральне задоволення від роботи	Відображає ту частину працівників, які реалізували свої можливості завдяки працевлаштуванню на підприємстві
Рівень культурного розвитку	$R_{kr} = \frac{K_{z.kr}}{K_{z.zag}}$	де $K_{z.kr}$ – кількість заходів з розвитку культурного життя працівників; $K_{z.zag}$ – загальна кількість заходів з розвитку працівників на підприємстві	Визначає зацікавленість підприємства у розвитку культурного життя працівників

1	2	3	4
Рівень соціальної відповідальності перед працівниками	$R_{s.v.} = \frac{K_{p.zsp}}{K_{zag}}$	де $K_{p.zsp}$ – працівники, яких влаштовують соціальні програми підприємства	Визначає задоволеність працівників станом соціального забезпечення
Рівень психологічного комфорту	$R_{p.k.} = \frac{K_{z.pk}}{K_{z.zag}}$	де $K_{z.pk}$ – кількість заходів з формування сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку підприємства	Відображає взаємовідносини між працівниками, ставлення керівництва до підлеглих і підлеглих до керівництва
<b>Індикатори креативного розвитку</b>			
Рівень креативності при прийнятті рішень	$R_k = \frac{K_{k.p.}}{R_{zag}}$	де $K_{k.p.}$ – кількість нетипових рішень, прийнятих користувачем коучингу; $R_{zag}$ – загальна кількість рішень, прийнятих при виконанні поставлених завдань	Показує здатність впроваджувати нові ідеї при прийнятті рішень
Рівень варіативності вирішення завдань	$R_v = \frac{K_{v.p.}}{R_{zag}}$	де $K_{v.p.}$ – варіація альтернатив, запропонованих для вирішення одного завдання	Визначає здатність користувача коучингу пропонувати багато варіантів вирішення поставленого перед ним конкретного завдання
Рівень ініціативності користувача коучингу	$R_i = \frac{K_i}{I_{zag}}$	де $K_i$ – кількість ідей, що були висунуті користувачем коучингу для вирішення поставлених цілей; $I_{zag}$ – загальна кількість ідей на підприємстві	Дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції його активності, тобто міру забезпечення виконуваних завдань власними ідеями
<b>Індикатори мотиваційно-ціннісного розвитку</b>			
Рівень задоволення фінансовим і матеріальним мотивуванням розвитку працівників	$R_{z.mat} = \frac{K_{p.mat}}{K_{zag}}$	де $K_{p.mat}$ – кількість працівників, розвиток яких забезпечується лише із застосуванням матеріального заохочення	Дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції матеріальної зацікавленості в розвитку
Рівень задоволення моральним мотивуванням розвитку працівників	$R_{z.mor} = \frac{K_{p.mor}}{K_{zag}}$	де $K_{p.mor}$ – кількість працівників, розвиток яких забезпечується лише із застосуванням морального заохочення	Дозволяє коучу встановити характеристику користувача коучингу з позиції нематеріальної зацікавленості в розвитку
Рівень самомотивування	$R_{s.mot} = \frac{K_{p.s}}{K_{zag}}$	де $K_{p.s}$ – кількість працівників, розвиток яких забезпечується самомотивуванням своєї діяльності	Показує зацікавленість самих працівників у розвитку
<b>Індикатори ефективності коучингової комунікації</b>			
Рівень досягнення цілей	$R_{d.u.} = \frac{K_{d.u.}}{U_{zag}}$	де $K_{d.u.}$ – кількість цілей, які були реалізовані користувачем коучингу як результат здійснення коучингової взаємодії; $U_{zag}$ – загальна кількість цілей, які сформовані на першому етапі коучингу	Показує кількість цілей, які були реалізовані користувачем коучингу як результат здійснення коучингової взаємодії
Рівень самооцінювання діяльності	$R_s = \frac{K_o}{K_{zag}}$	де $K_o$ – кількість працівників, які періодично здійснюють оцінювання своєї діяльності	Визначає здатність та рівень самооцінювання діяльності
Рівень опору коучинговим змінам	$R_{okz} = \frac{K_{oz}}{K_{zag}}$	де $K_{oz}$ – кількість працівників, які чинять опір при впровадженні коучингових програм	Показує, чи здійснюють працівники опір при впровадженні коучингу
Рівень комунікацій між учасниками коучингового процесу	$R_{r.d.} = \frac{K_{r.rd}}{K_{z.zag}}$	де $K_{r.rd}$ – кількість заходів, спрямованих на раціоналізацію комунікацій між учасниками коучингового процесу	Дозволяє встановити, чи зрозумілим є процес коучингу для його учасників

1	2	3	4
Рівень узгодження між користувачем коучингу та коучем	$R_y = \frac{N_{ri}}{N_{zi}}$	де $N_{ri}$ – кількість ідей, рішень, які були самостійно реалізовані у процесі здійснення коучингової комунікації без використання настанов керівника (коуча); $N_{zi}$ – загальна кількість ідей, рішень, які були запропоновані учасниками коучингу в процесі здійснення коучингової комунікації	Визначає здатність коуча сприймати точку зору користувача коучингу щодо вирішення конкретної проблеми

Kuzmin, O. Ye., Bala, R. D., and Bala, O. I. "Tekhnolohiia otsiniuvannia kouchynhovoї diialnosti pidpriemstv" [Technology Assessment coaching activity]. *Visnyk NU "Lvivska politehnika" "Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku"*, no. 714 (2011): 15-21.

Sharko, A. I. "Metodolohichni pidkhody shchodo otsiniuvannia trudovoho potentsialu pidpriemstva" [Methodological approaches to assessment of the employment potential of the company]. *Derzhava ta rehiony*, no. 2 (2011): 206-213.

Shylo, K. M. "Sutnist ta ekonomichna pryroda katehorii «trudovyi potentsial»" [Essence and economic nature of the category "employment potential"]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 2 (10) (2010): 101-106.

Stacke, E. "Coaching for Winning Teams & Successful Companies" In *100 Ways*, 2007.

Whitmore, J. *Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose*. The USA: Nicholas Brealey Publishing, 2010.

УДК 330.87

## ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

© 2016 Го Цзяфей

УДК 330.87

### Го Цзяфей. Основные научные подходы к определению понятия «корпоративное управление»

В статье на основе изучения зарубежной и отечественной научной литературы представлены результаты анализа основных научных подходов к определению понятия «корпоративное управление». С учетом точек зрения разных ученых сформулировано авторское определение данного термина как средства управления организацией (хозяйственным обществом) для установления равновесия в отношениях всех участников корпоративного управления (акционеров, менеджеров, учредителей, директоров, стейкхолдеров) при условии соблюдения норм законодательства и правил ведения бизнеса. Данный способ управления направлен на привлечение и рациональное использование ресурсов для повышения эффективности функционирования организации (корпоративного предприятия) с целью достижения высокого уровня социально-экономического развития общества. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является оценка корпоративных прав в организациях с государственной долей.

**Ключевые слова:** корпорация, хозяйственная организация, подходы, корпоративное управление, эффективность.

**Библ.:** 18.

Го Цзяфей – аспирант кафедры экономики и менеджмента, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

**E-mail:** nalivajko1989@bk.ru

УДК 330.87

### Го Цзяфей. Основні наукові підходи до визначення поняття «корпоративне управління»

У статті на основі вивчення зарубіжної та вітчизняної наукової літератури представлено результати аналізу основних наукових підходів до визначення поняття «корпоративне управління». З урахуванням точок зору різних учених сформульовано авторське визначення даного терміна як засобу управління організацією (господарським товариством) для встановлення рівноваги у відносинах всіх учасників корпоративного управління (акціонерів, менеджерів, засновників, директорів, стейкхолдерів) за умови дотримання норм законодавства і правил ведення бізнесу. Цей засіб спрямований на залучення і раціональне використання ресурсів для підвищення ефективності функціонування організації (корпоративного підприємства) з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку суспільства. Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є оцінка корпоративних прав в організаціях з державною часткою.

**Ключові слова:** корпорация, господарська організація, підходи, корпоративне управління, ефективність.

**Бібл.:** 18.

Го Цзяфей – аспірант кафедри економіки і менеджменту, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** nalivajko1989@bk.ru

UDC 330.87

### Guo Jiafei. The Main Scientific Approaches to the Definition of the Concept of "Corporate Management"

The article, based on the study of foreign and domestic scientific literature, shows the results of analysis of the main scientific approaches to the definition of the concept of "corporate management". Taking into account the points of view of different scientists it formulates the author's definition of the term as the organization controls (economic entity) to establish a balance in the relationship of corporate governance participants (shareholders, managers, founders, directors, stakeholders), subject to compliance regulations and business rules. These controls are aimed at attracting and rational use of resources in the implementation of management and control to improve the functioning of organization (corporate enterprise), to achieve a high level of socio-economic development of society. Prospect for further research in this direction is to assess the corporate rights of organizations with a State share.

**Keywords:** corporation, economic organization, approaches, corporate management, efficiency.

**Bibl.:** 18.

Guo Jiafei – Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** nalivajko1989@bk.ru