

Фріман Є.М.кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
*Український державний університет науки і технологій***Friman Yevhenii***Ukrainian State University of Science and Technologies*

МОДЕЛЬ ОЦІНКИ РІВНЯ ВОЛЬОВОЇ АКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

MODEL FOR ASSESSING ENTERPRISE MANAGERS' VOLITIONAL ACTIVITY IN MANAGERIAL DECISION-MAKING

У статті висвітлена принципова зміна ролі і місії управлінського персоналу підприємства, оскільки він стає активним ресурсом формування конкурентної переваги підприємства, що забезпечує його стабільне положення на ринку товарів, робіт і послуг. Проаналізовані поняття оцінка управлінського персоналу підприємства має об'єкт, предмет і суб'єкт. В якості об'єкту відношення розглядається процес результативної діяльності управління. Суб'єктами оцінювання є: керівники, топ-менеджери, менеджери, координатори і фахівці підприємства. Предмет оцінки виражається в алгоритмі виміру значень кількісних і якісних критеріїв оцінки діяльності управлінського персоналу. Оцінку слід розглядати як відношення менеджерів підприємства до здійснення управлінської діяльності. Пропонована модель функціонує на підставі зіставлення фактичного результату ефективності управлінських рішень з планованим показником та зіставлення фактичного періоду часу, витраченого на виконання завдання з плановим показником.

Ключові слова: персонал, вольова активність, оцінка, критерії, індивідуально-психологічні властивості, інтуїція, надситуативна активність, воля, увага, пам'ять, результативність виконання завдання, економічність виконання завдання, своєчасність виконання завдання, система планування ресурсів підприємства.

The article highlights a fundamental change in the role and mission of the management personnel of an enterprise, since it becomes an active resource for the formation of the competitive advantage of an enterprise, which ensures its stable position in the market of goods, works and services. The analysed concepts of evaluation of managerial personnel of an enterprise have an object, matter and subject. The process of managerial performance is considered as the object of the relationship. The subjects of evaluation are: managers, top managers, managers, coordinators and specialists of the enterprise. The subject of the evaluation is expressed in the algorithm for measuring the values of quantitative and qualitative criteria for assessing the performance of management personnel. Evaluation should be considered as the attitude of the company's managers to the implementation of management activities. The article defines the author's point of view on assessment of activity of managerial personnel of an enterprise as a process of constant collection of information on efficiency of activity of managers of an enterprise in the form of values of socio-economic assessment indicators (criteria), on the basis of which a dispersed comparison of achieved and planned (normative) results is carried out and a rating of managers of an enterprise is determined. The management process is a conscious activity of the company's managers. Awareness of the mission, goals and objectives of the business allows managers of each division to reflect the reality of a particular moment, creatively change it,

plan foreseeable actions, predict their results, and take responsibility for the decisions they make. The use of managerial personnel of an industrial enterprise implies a comprehensive, constant and objective assessment of the results of their work, the essence of which is both in making managerial decisions and in organising subordinates to implement them. It is obvious that the merits of managers should be judged not only by their professional qualities, but also by how effectively they use them in the process of performing their tasks, provided that they need to achieve effective results. Assessment of volitional activity of enterprise managers is based on (65) timely and objective quantitative assessment of their individual psychological qualities.

Keywords: personnel volitional activity, assessment, criteria, individual psychological properties, intuition, supra-situational activity, will, attention, memory, task performance, task efficiency, task effectiveness, task timeliness, enterprise resource planning system.

Постановка проблеми. Процес управління є усвідомленою діяльністю менеджерів підприємства. Усвідомлення місії, цілей і завдань бізнесу дозволяє менеджерам кожного підрозділу відбивати дійсність певного моменту, творчо змінювати її, планувати передбачувані дії, передбачати їх результати, а також нести відповідальність за прийняті рішення.

Використання управлінського персоналу промислового підприємства припускає усебічну, постійну і об'єктивну оцінку результатів його праці, суть якої полягає як в ухваленні управлінських рішень, так і в організації підлеглих на їх виконання. Очевидно, що про достоїнства управлінців треба судити не тільки за його професійними якостями, а по тому, як ефективно він ними користується процесі виконання поставлених завдань при умові необхідності досягнення ефективних результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінка управлінського персоналу підприємства має об'єкт, предмет і суб'єкт. В якості об'єкту відношення розглядається процес результативної діяльності управління. Суб'єктами оцінювання є: керівники, топ-менеджери, менеджери, координатори і фахівці підприємства. Предмет оцінки виражається в алгоритмі виміру значень кількісних і якісних критеріїв оцінки діяльності управлінського персоналу. Оцінку слід розглядати як відношення менеджерів підприємства до здійснення управлінської діяльності.

Нині існують безліч визначень оцінки управлінського персоналу. Так за визначен-

ням А.П. Бойчука [1, с. 68], «Оцінка – це визначення професійних і особових якостей співробітників виходячи з їх функціональних обов'язків за заздалегідь встановленими критеріями». Таке розуміння оцінки дозволяє визначити статичний стан людського капіталу управлінського персоналу і не відбиває його результативності.

А.П. Єгорченко [2, с. 113], розглядає оцінку як метод визначення відповідності працівника вакантному або займаному робочому місцю. Необхідно відмітити, що у своїй роботі автор не розкриває підстав, по яких робитиметься оцінка цієї відповідності.

На думку Кобаренко С.К. [5, с. 77], оцінка результатів діяльності служить підставою дослідження різних трудових функцій на підприємстві, з метою з'ясування їх співвідношень один з одним за змістом або за вимогами, що пред'являються до них. Одночасно автор підкреслює, що результати діяльності персоналу підприємства також повинні використовуватися для чисельного визначення

Постановка завдання. Метою статті є створення ефективної моделі оцінки рівня вольової активності менеджерів підприємства в процесі ухвалення управлінських рішень. Оцінка вольової активності менеджерів підприємства базується на підставі своєчасної та об'єктивної кількісної оцінки індивідуально-психологічних якостей управлінських працівників, ефективне використання яких в процесі ухвалення успішних управлінських рішень безумовно є превалюючим чинником успішності

діяльності підприємства та постійного підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В роботі пропонується оцінювати не тільки індивідуально-психологічні якості менеджера, а також ефективність їх використання в процесі ухвалення успішних управлінських рішень.

Слід підкреслити що, така оцінка індивідуально-психологічних якостей, на яких базується вольова активність менеджерів, як і оцінка успішності їх діяльності, повинна мати ряд ознак, а саме:

- безперервність – постійний збір інформації про діяльність управлінського персоналу підприємства;
- дисперсність – використання результатів діяльності управлінського персоналу підприємства у міру ухвалення кадрових рішень, як вертикальних, так і горизонтальних;
- обґрунтованість – оцінювання ефективності управлінських рішень на підставі певних стандартизованих критеріїв, що відповідають певній зоні відповідальності;
- кількісний характер – використання кількісних шкал виміру критеріїв;
- комплексність – системна (різноякісна) оцінка видів діяльності;
- ієрархічність – поєднання оцінок діяльності різної міри деталізації;
- простота автоматизації і сумісність з сучасними ERP – оболонками.

ERP – система планування ресурсів підприємства, яка призначена для автоматизації обліку й керування, тобто – це набір інтегрованих модулів для управління основними бізнес-процесами компанії, включаючи фінанси і бухгалтерський облік, логістичний ланцюжок, управління персоналом, закупівлі, збут, управління запасами тощо.

– урахування специфіки роботи менеджерів в різних сферах управління промислових підприємств.

На підставі цих вимог допустимо сформулювати визначення оцінки діяльності управлінського персоналу підприємства як процесу постійного збору інформації про

ефективність діяльності менеджерів підприємства у вигляді значень соціально-економічних оцінних показників (критеріїв), на підставі яких відбувається дисперсне зіставлення досягнутих і планованих (нормативних) результатів і визначається рейтинг управлінців підприємства.

У роботі [7, с. 114], розглядалася матрична модель оцінки управлінського персоналу підприємства ромбовидної структури, яка дозволяє визначити вклад кожного менеджера в прибутковість певного проекту. На підставі цих даних створюється рейтинг менеджерів корпорації. Модель дозволяє:

- робити порівняльний аналіз рівня професіоналізму кожного менеджера;
- формувати кар'єрограму кожного співробітника;
- здійснювати в автономному режимі моніторинг діяльності менеджерів підприємства;
- моделювати службову кар'єру менеджерів при зіставленні сукупності досягнутих ними результатів;
- удосконалювати якість менеджменту підприємства як в цілому так і по сферах управління.

Ефективність роботи управлінців підприємства формується системою об'єктивних критеріїв, які були обґрунтовані в роботі [7, с. 69].

Проте в процесі ухвалення управлінських рішень значну роль грають і суб'єктивні чинники, що входять до складу індивідуально-психологічних якостей, тобто до емоційно-вольової сфери. До таких чинників слід віднести: пам'ять, волю, надситуативну активність; відповідальність; антиципативність.

В роботі [7, с. 149] досить ретельно розглянуто ці поняття та методи оцінки цих показників.

З точки зору психології управління, функція волі полягає в здатності до самоорганізації при здійсненні дій з досягнення мети [3, с. 69]. Розвиток волі традиційно зв'язують з такими якостями як наполегливість, витримка, відповідальність, сміливість, рішучість, упевненість в собі,

ініціативність, самостійність, цілеспрямованість, свідомість необхідності подолання труднощів, вимогливість до себе, дисциплінованість і старанність.

Серед різноманіття вольових якостей слід виділити такі як: цільова установка, пошукова активність і наполегливість. Ці якості є необхідними складовими кваліфікаційного ресурсу управлінця.

Цільова установка – це прагнення менеджера прийняти максимально ефективне рішення. Воно чинить вплив на стійкість і своєчасність ухвалення рішення.

Пошукова активність управлінця розглядається як рівень варіації ухвалення рішень за відсутності певного прогнозу їх результатів, але при постійному обліку міри їх ефективності [4, с. 96].

Наполегливість як одна з вольових якостей менеджера забезпечує досягнення найбільш ефективних результатів діяльності.

Перераховані психологічні категорії необхідно розглядати як критерії, використовувані для оцінки рівня вольової активності при ухваленні управлінського рішення.

На підставі їх кількісного виміру визначається здатність менеджерів до здійснення певної діяльності.

У основі даної моделі знаходиться зіставлення фактичного результату ефективності управлінських рішень з планованим показником (1), та зіставлення фактичного періоду часу, витраченого на виконання завдання з плановим показником (2).

$$\phi = \frac{K_{\phi}}{K_{nl}} \rightarrow \max, \quad (1)$$

де, K_{nl} и K_{ϕ} – відповідно планова і фактична ефективність управлінського рішення.

$$K = \frac{T_{\phi}}{T_{nl}} \rightarrow \min, \quad (2)$$

де, T_{nl} и T_{ϕ} – відповідно плановий і фактичний період виконання управлінського рішення при умові досягнення необхідної ефективності цього рішення.

$$K = \begin{cases} < 1, \text{ дострокове виконання завдання} \\ 1, \text{ своєчасне виконання завдання} \\ > 1, \text{ несвоєчасне виконання} \end{cases} \quad (3)$$

$$\phi = \begin{cases} < 1, \text{ знижена ефективність} \\ & \text{управлінських рішень} \\ 1, \text{ оптимальна ефективність} \\ & \text{управлінських рішень} \\ > 1, \text{ підвищена ефективність} \\ & \text{управлінських рішень} \end{cases} \quad (4)$$

Оскільки на протязі певного періоду функціонування підприємства i -й менеджер j -го підрозділу підприємства виконував наступні завдання: g, w, r, z, n , то зіставлення фактичних результатів ефективності управлінських рішень з планованими, по кожному виду завдання, а також рівні ефективності витрати часу на виконання кожного виду завдання відповідно будуть визначатись, як:

– зіставлення фактичних результатів ефективності управлінських рішень з планованими, по кожному виду завдання:

$$\phi_{ijg}, \phi_{ijw}, \phi_{ijr}, \phi_{ijz}, \phi_{ijn};$$

– зіставлення фактичного періоду витраченого часу з плановим періодом при виконання кожного виду завдання:

$$K_{ijg}, K_{ijw}, K_{ijr}, K_{ijz}, K_{ijn}.$$

Такі завдання i -й менеджер j -го підрозділу підприємства, міг виконувати в різні, але обов'язково однакові періоди часу, наприклад 6 місяці, 9 місяців, 12 місяців, тощо.

Тоді показники зіставлення фактичних результатів ефективності управлінських рішень з планованими, по кожному виду завдання: повинні мати такий вигляд:

– попередній період роботи i -го менеджера j -го підрозділу підприємства, в якому він досяг фактичних результатів ефективності управлінських рішень при виконанні кожного завдання: (g, w, r, z, n)

$$\phi_{ijg}^{n,n}, \phi_{ijw}^{n,n}, \phi_{ijr}^{n,n}, \phi_{ijz}^{n,n}, \phi_{ijn}^{n,n};$$

– теперішній період роботи i -го менеджера j -го підрозділу підприємства, в якому він досяг фактичних результатів ефективності управлінських рішень при виконанні кожного завдання: (g, w, r, z, n)

$$\phi_{ijg}^{m,n}, \phi_{ijw}^{m,n}, \phi_{ijr}^{m,n}, \phi_{ijz}^{m,n}, \phi_{ijn}^{m,n}.$$

Аналогічно рівні ефективності витрати часу на виконання кожного виду завдання будуть мати такий вигляд:

– попередній період роботи i -го менеджера j -го підрозділу підприємства, в якому

він досяг певних рівнів ефективності витрати часу при виконанні кожного виду завдання: (g, w, r, z, n)

$$K_{ijg}^{n,n}, K_{ijw}^{n,n}, K_{ijr}^{n,n}, K_{ijz}^{n,n}, K_{ijn}^{n,n};$$

– теперішній період роботи i -го менеджера j -го підрозділу підприємства, в якому він досяг певних рівнів ефективності витрати часу при виконанні кожного виду завдання: (g, w, r, z, n)

$$K_{ijg}^{m,n}, K_{ijw}^{m,n}, K_{ijr}^{m,n}, K_{ijz}^{m,n}, K_{ijn}^{m,n}.$$

Для більш об'єктивної оцінки фактичного результату ефективності управлінських рішень з планованим показником ефективності, як в попередньому, так і в теперішньому періоді необхідно надати показникам інтеграційної оцінки наступний вигляд:

– фактичних результатів ефективності управлінських рішень при виконанні кожного завдання (g, w, r, z, n) в попередньому періоді:

$$DFG_{ijg}^{n,n} = \sqrt[5]{\phi_{ijg}^{n,n} \times \phi_{ijw}^{n,n} \times \phi_{ijr}^{n,n} \times \phi_{ijz}^{n,n} \times \phi_{ijn}^{n,n}} \rightarrow \max \quad (5)$$

– фактичних результатів ефективності управлінських рішень при виконанні кожного завдання (g, w, r, z, n) в теперішньому періоді:

$$DFG_{ijg}^{m,n} = \sqrt[5]{\phi_{ijg}^{m,n} \times \phi_{ijw}^{m,n} \times \phi_{ijr}^{m,n} \times \phi_{ijz}^{m,n} \times \phi_{ijn}^{m,n}} \rightarrow \max \quad (6)$$

Аналогічно для більш об'єктивної оцінки ефективності витрати часу при виконання кожного виду завдання в попередньому, так і в теперішньому періоді необхідно використовувати показник інтеграційної оцінки:

– фактичних результатів ефективності витрати часу при виконання кожного виду завдань (g, w, r, z, n) в попередньому періоді:

$$AYS_{ijg}^{n,n} = \sqrt[5]{K_{ijg}^{n,n} \times K_{ijw}^{n,n} \times K_{ijr}^{n,n} \times K_{ijz}^{n,n} \times K_{ijn}^{n,n}} \rightarrow \min \quad (7)$$

– фактичних результатів ефективності витрати часу при виконання кожного виду завдань (g, w, r, z, n) в теперішньому періоді:

$$AYS_{ijg}^{m,n} = \sqrt[5]{K_{ijg}^{m,n} \times K_{ijw}^{m,n} \times K_{ijr}^{m,n} \times K_{ijz}^{m,n} \times K_{ijn}^{m,n}} \rightarrow \min \quad (8)$$

Для більш об'єктивного визначання рівня вольової активності менеджерів підприємства в процесі ухвалення управлінських рішень, як за попередній, так і за теперішній періоди пропонуються наступні кількісні показники:

$$WJF_{ijg}^{n,n} = \frac{DFG_{ijg}^{n,n}}{AYS_{ijg}^{n,n}} \rightarrow \max \quad (9)$$

На підставі співвідношення інтеграційної оцінки фактичних результатів ефективності управлінських рішень при виконанні кожного завдання (g, w, r, z, n) в попередньому періоді, з інтеграційною оцінкою фактичних результатів ефективності витрати часу при виконання кожного виду завдань (g, w, r, z, n) в попередньому періоді, можна зробити висновки про рівень вольової активності i -го менеджера j -го підрозділу промислового підприємства в процесі виконання (g, w, r, z, n) завдань в попередньому періоді функціонування промислового підприємства.

$$WJF_{ijg}^{m,n} = \frac{DFG_{ijg}^{m,n}}{AYS_{ijg}^{m,n}} \rightarrow \max \quad (10)$$

На підставі співвідношення інтеграційної оцінки фактичних результатів ефективності управлінських рішень при виконанні кожного завдання (g, w, r, z, n) в теперішньому періоді, з інтеграційною оцінкою фактичних результатів ефективності витрати часу при виконання кожного виду завдань (g, w, r, z, n) в теперішньому періоді, можна зробити висновки про рівень вольової активності i -го менеджера j -го підрозділу промислового підприємства в процесі виконання (g, w, r, z, n) завдань в теперішньому попередньому періоді функціонування промислового підприємства.

Співвідношення показників та наочно показує співставлення рівнів вольової активності менеджерів в процесі ухвалення управлінських рішень в процесі виконання (g, w, r, z, n) завдань в теперішньому та попередньому періоді:

$$ZSN_{ijg} = \frac{WJF_{ijg}^{m,n}}{WJF_{ijg}^{n,n}} \rightarrow \max \quad (11)$$

$$ZSN_{ijg} = \begin{cases} < 1 \text{ знижений рівень вольової активності менеджерів} \\ 1 \text{ оптимальний рівень вольової активності менеджерів} \\ > 1 \text{ підвищений рівень вольової активності менеджерів} \end{cases} \quad (12)$$

Висновки На підставі використання цієї моделі керівництво підприємства в цілому, та керівництво кожного підрозділу має можливість оцінити динаміку зрівняння фактичних результатів ефективності управлінських рішень з планованими показниками, по кожному виду завдань, що виконувались в певні рівнозначні періоди, а також одночасно оцінити динаміку співвідношення фактичного періода виконання певного управлінського

рішення з плановим періодом його виконання, при умові досягнення необхідної ефективності результатів цього рішення.

Це дозволить заздалегідь планувати залучення найбільш досвідчених та ефективних менеджерів до виконання завдань підвищеної складності, заздалегідь планувати кар'єри найбільш успішних співробітників, що безумовно підвищить рівень конкурентоспроможності промислового підприємства.

Список літератури:

1. Бойчук А.П. Управління персоналом. Бердянськ, 2018. 326 с.
2. Єгорченко А.П. Кадровий менеджмент. Запоріжжя, 2021. 235 с.
3. Данковська Ю.П. Мотивація персоналу Харків, 2019. 378 с.
4. Данюк П.В. Психологічні механізми вольової регуляції. Суми, 2021. 245 с.
5. Кобаренко С.К. Психологія праці. Дніпро, 2020. 358с.
6. Любарський М.В. Психологія управління. Ужгород, 2022. 383 с.
7. Фріман Є.М. Управління персоналом. Дніпро, 2018. 303 с.

References:

1. Boichuk A. P. (2018) Upravlinnia personalom [Management a personnel]. Berdiansk. 326 p.
2. Yehorchenko A. P. (2021) Kadrovyy menedzhment [Skilled management]. Zaporizhzhia. 235 p.
3. Dankovska Yu. P. (2019) Motyvatsiia personalu [Motivation of personnel]. Kharkiv. 378 p.
4. Daniuk P. V. (2021) Psykholohichni mekhanizmy volovoi rehuliatsii [Psychological mechanisms of the volitional adjusting]. Sumy. 245 p.
5. Kobarenko S. K. (2020) Psykholohiia pratsi [Psychology of labour]. Dnipro. 358 p.
6. Liubarskyi M. V. (2022) Psykholohiia upravlinnia [Management psychology]. Uzhhorod. 383 p.
7. Friman Ye. M. (2028) Upravlinnia personalom [Management a personnel]. Dnipro. 303 p.