

**К.В. Ущатовський**  
м. Харків

## ДІАГНОСТИКА СТАНУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ПРИКЛАДІ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ НЕК «УКРЕНЕРГО»

Актуальність проблеми. В сучасних умовах продуктивність праці на підприємствах залежить від багатьох факторів, серед яких слід визначити стан та якість людських ресурсів, умови праці, стимулювання та мотивацію праці [1; 3]. Всі ці фактори мають досить тісний зв'язок між собою, так, більш високий рівень людських ресурсів передбачає створення більш комфортних умов праці; підвищення ефективності праці висококваліфікованих спеціалістів можливе за рахунок використання автоматизованих систем та вдосконалення системи управління персоналом. Для того, щоб зберегти потенціал висококваліфікованих спеціалістів на підприємствах необхідно забезпечити відповідні методи мотивації та стимулювання праці [2; 3; 5]. Тобто, вибір методів мотивації та стимулювання праці визначається станом людських ресурсів на підприємстві. Існуючі форми статистичної звітності з праці та облік персоналу, який проводиться кадровими службами, не дає повної картини стану людських ресурсів. Досить важливим напрямком стану людських ресурсів є вивчення психологічних та індивідуальних характеристик й особливостей персоналу, уявлення певних категорій персоналу щодо важливості тих чи інших форм освіти для здобуття професійних навичок, умов та характеру праці, методів мотивації, тощо.

Оскільки це суб'єктивні характеристики, то їх вивчення можливе лише через впровадження системи анкетування персоналу на підприємстві та використання статистичних методів обробки анкет для отримання узагальненої інформації про якісні характеристики людських ресурсів підприємства [2; 4].

Слід визначити, що періодичне анкетування персоналу ще не є досить розповсюдженою практикою на підприємствах, і діагностика стану якісних характеристик персоналу підприємств з використанням методів опитування, роботи психологів та коуч-тренерів не проводиться у повному обсязі [5].

У зв'язку з цим впровадження різних методів діагностики стану людських ресурсів на підприємствах, особливо на промислових підприємствах, є актуальним напрямком.

Цілі дослідження. Ціллю дослідження, представленого в роботі, є застосування методу анкетування для вивчення окремих якісних характеристик персоналу й аналіз результатів обробки анкет респондентів, які характеризують важливість різних форм навчання персоналу, необхідність різних видів професійних навичок для виконання професійних обов'язків та доцільність тих чи інших методів мотивації праці.

Основні результати. Об'єктом дослідження виступали групи працівників регіональних електроенергетичних систем з експлуатації магістральних електричних мереж та диспетчерського управління НЕК «Укренерго». Національна енергетична компанія «Укренерго» є одним з найбільших державних підприємств енергетичної галузі, підпорядкованих Міністерству палива та енергетики України, та має стратегічне значення на ринку постачання й розподілу електроенергії [6].

Для діагностики стану людських ресурсів й аналізу процесів керування персоналом було обрано три структурні підрозділи (Західна ЕС, Центральна ЕС та Донбаська ЕС) з 8 регіональних електроенергетичних систем НЕК «Укренерго».

Для анкетування були розроблені два типи анкет.

У першому типі анкет були представлені питання, необхідні для загальної оцінки якісних і кількісних характеристик досліджуваних респондентів на підприємстві. Ці питання стосувалися вікової групи, до якої відносився респондент; отриманої освіти і посади; послідовності одержання освіти і досвіду роботи на підприємстві; форм підвищення кваліфікації; оцінки ступеня важливості форм підвищення кваліфікації; кількості працівників, що знаходяться в підпорядкуванні; оцінки найбільш важливих якостей при виконанні функціональних обов'язків; оцінки найбільш важливих соціальних якостей у колективі; оцінки найбільш важливих інноваційних якостей у колективі й оцінки найбільш важливих корпоративних якостей у колективі.

У другому типі анкет представлені питання, спрямовані на оцінку якостей підлеглих і керівників; найбільш важливих компетенцій і навичок; методів мотивації і стимулювання праці; найбільш ефективних форм контролю за якістю праці.

Для кожного варіанту відповіді розраховувалися частоти і визначалося модальне значення, що відповідало рангу, який має найбільшу частоту для даного варіанта відповіді. Для розрахунків середнього рангу використовувалася наступна формула [4]:

$$\tilde{i}^{cp} = \frac{\sum_{i=1}^k i \cdot f_i}{\sum_{i=1}^k f_i},$$

де  $\tilde{i}^{cp}$  — середнє значення рангу,  $i$  — значення рангу,

$f_i$  — частота, що відповідає  $i$ -му значенню ранга.

Приведемо результати статистичної обробки анкет та розрахунки середніх рангів у таблицях для порівняльного аналізу якісних характеристик персоналу на підприємствах Західної ЕС, Центральної ЕС та Донбаської ЕС.

Всього по Західній ЕС приймало участь у анкетуванні 318 осіб, з них найбільш було представлено вікову групу 45–55 років (28,3 %). Майже однаково були представлені респонденти з вікових груп 25–35 років (24,53 %) та 35–45 років (19,81 %). Проте майже не представлена група працівників до 20 років, так у анкетуванні приймала участь лише одна особа з цієї вікової групи.

Щодо участі респондентів з підприємств Центральної ЕС, то слід визначити, що вікові групи респондентів, такі як 25–35 років, 35–45 років, 45–55 років та більш ніж 55 років були представлені майже рівномірно, про що свідчать досить близькі значення частот. Так, вікова група 25–35 років складала 20,16 %, вікова група 35–45 років — 24,19 %, вікова група 45–55 років — 23,79 % та вікова група більш ніж 55 років складала 20,97 %. Проте також група наймолодших працівників, віком до 20 років, була представлена лише одним респондентом.

По Донбаській ЕС у анкетуванні приймало участь 329 осіб. Респонденти, що приймали участь у анкетуванні по підприємствах Донбаської ЕС, також більш менш рівномірно представляли такі вікові групи, як 25–

35 років (29,79 %), 35–45 років (24,92 %) та 45–55 років (25,23 %).

Рівень освіти респондентів, що приймали участь у анкетуванні, приведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Результати розподілу респондентів за рівнем освіти і регіональних систем: «Західна ЕС», «Центральна ЕС» та «Донбаська ЕС»**

Рівень освіти	Західна ЕС		Центральна ЕС		Донбаська ЕС	
	Частоти	Частоти у %	Частоти	Частоти у %	Частоти	Частоти у %
Середня	34	9,52	28	9,89	57	14,11
Середня спеціальна	87	24,37	62	21,91	99	24,5
Незакінчена вища освіта	21	5,88	12	4,24	33	8,17
Вища освіта	193	54,06	172	60,78	201	49,75
Друга вища освіта	22	6,16	8	2,83	13	3,22
Вчений ступінь	0	0	1	0,35	1	0,25

В анкетах респонденти визначали за допомогою рангів послідовність, за якою вони здобували освіту й досвід.

Результати опитування були проаналізовані за групами респондентів такими як «Керівники», «Диспетчери», «Бухгалтери та економісти», «Робітники».

В основному, суттєвих принципів різниць у послідовності здобуття освіти не спостерігається ні для регіональних систем, ні для більшості груп персоналу. Тобто для більшості груп працівників спостерігається така схема послідовності здобуття освіти як: середня або середня спеціальна освіта — вища освіта — робота на підприємстві — курси підвищення кваліфікації. Проте деякі відмінності у послідовності здобуття освіти та досвіду є у групи працівників «Бухгалтери та економісти» й «Робітники».

В цих групах досить велика частка респондентів проходила додатково ще навчання на різних курсах підвищення кваліфікації перед тим, як вони почали працювати на підприємствах регіональних електроенергетичних систем.

Далі приведемо аналіз розподілу респондентів за різними формами підвищення кваліфікації (табл.2).

Таблиця 2

**Форми підвищення кваліфікації персоналу (%)**

Форми підвищення кваліфікації	Західна ЕС	Центральна ЕС	Донбаська ЕС
Праця під керівництвом наставника	23	22	23
Курси підвищення кваліфікації	34	30	32
Освіта у проф.-техн. училищі	5	5	4
Освіта у технікумі	11	12	13
Освіта у вузі	20	19	20
Освіта в аспірантурі	1	0	0
Тренінги, семінари, ділові ігри	6	10	8

Слід зазначити, що переважаючими формами підвищення кваліфікації виступали такі форми, як праця під керівництвом наставника, курси підвищення кваліфікації та освіта у вузі. Проте дуже мала частка респондентів приймала участь у таких важливих сучасних формах підвищення навичок й професіональних вмінь, як тренінги, семінари та ділові ігри.

Респонденти також визначили найбільш важливі форми підвищення кваліфікації персоналу. Узагальнюючи характеристики було розраховано по різних групах персоналу на основі методу середнього рангу.

На рис.1 приведено результати розподілу середніх рангів, що визначають важливість форм підвищення кваліфікації, для групи респондентів «Керівники».

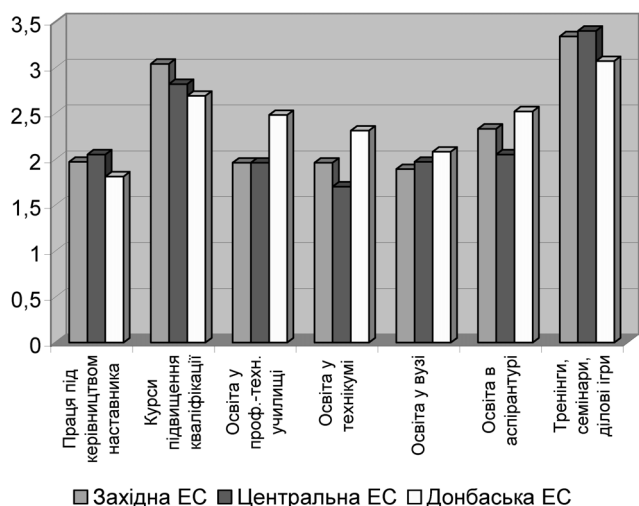


Рис. 1. Розподіл середніх рангів, що визначають важливість форм підвищення кваліфікації, для групи респондентів «Керівники»

Як видно з рис.1 для групи респондентів «Керівники» Західної ЕС, Центральної ЕС та Донбаської ЕС майже однакову найбільшу значущість мали такі форми навчання, як праця під керівництвом наставника, освіта у вузі, технікумі та ПТУ. Далі за ступенем важливості слідує навчання в аспірантурі. На останніх позиціях за ступенем важливості знаходяться такі форми, як курси підвищення кваліфікації та тренінги, семінари, ділові ігри. З рис.1 видно, що майже не має суттєвої регіональної різниці у відповідях респондентів з групи «Керівники».

На рис.2 представлено розподіл середніх рангів, що визначають важливість форм підвищення кваліфікації, для групи респондентів «Диспетчери».

Згідно з результатами обробки анкет для респондентів групи «Диспетчери», що представлені на рис. 2., є досить явні різниці у значеннях середніх рангів респондентів Західної ЕС, Центральної ЕС та Донбаської ЕС стосовно відповідей щодо значущості освіти у ПТУ, технікумі, аспірантурі та здобуття навичок на тренінгах, семінарах, ділових іграх. Так, респонденти групи «Дис-

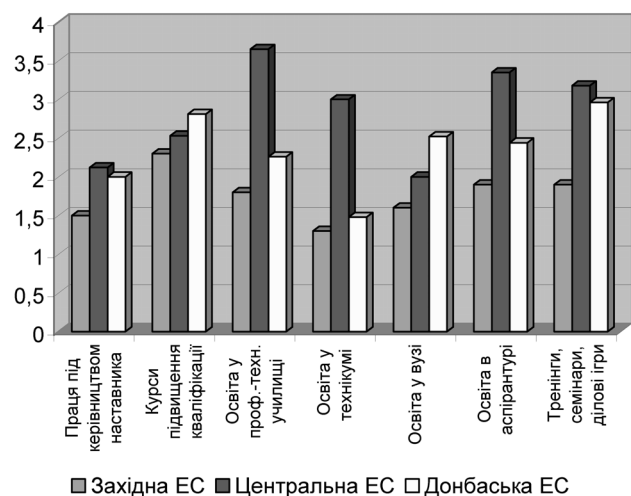


Рис. 2. Розподіл середніх рангів, що визначають важливість форм підвищення кваліфікації, для групи респондентів «Диспетчери»

петчери» Західної ЕС вважали всі приведені форми навчання досить важливими, про що свідчать невеликі значення середніх рангів та невеликий рівень варіації цих значень. Респонденти групи «Диспетчери» Донбаської ЕС вважали найбільш значущими для своєї роботи освіту у технікумі та ПТУ, потім освіту у вузі, аспірантурі та під керівництвом наставника. Респонденти групи «Диспетчери» Центральної ЕС вважали менш значущими такі форми навчання, як освіта у ПТУ, технікумі або аспірантурі. Також респонденти групи «Диспетчери» Центральної ЕС та Донбаської ЕС на останні місця поставили важливість тренінгів та семінарів.

На рис.3. приведено розподіл середніх рангів, що визначають важливість форм підвищення кваліфікації, для групи респондентів «Бухгалтери, економісти».

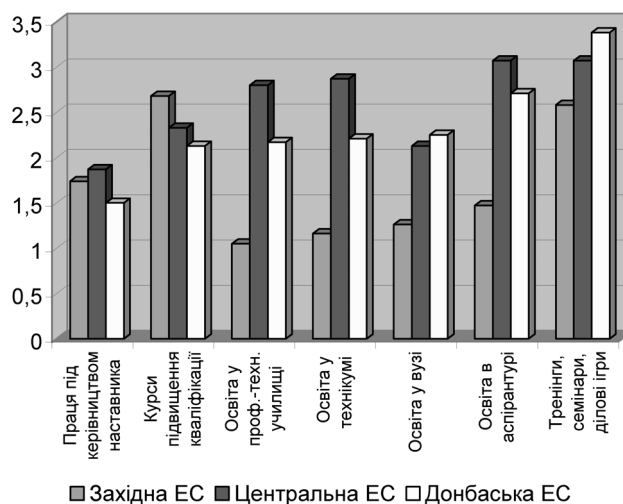


Рис. 3. Розподіл середніх рангів, що визначають важливість форм підвищення кваліфікації, для групи респондентів «Бухгалтери, економісти»

На цьому рисунку також видно деякі різниці у відповідях щодо важливості освіти у ПТУ, технікумі, вузі та аспірантурі для групи респондентів «Бухгалтери, економісти» Західної ЕС, Центральної ЕС та Донбаської ЕС. Так, для респондентів групи «Бухгалтери, економісти» Західної ЕС приведені форми дуже важливі, проте для респондентів вищевказаної групи з Центральної ЕС та Донбаської ЕС ці форми освіти не набувають першочергової значущості. Втім, респонденти групи «Бухгалтери, економісти» з Західної ЕС, Центральної ЕС та Донбаської ЕС вважають досить важливою формою навчання працю під керівництвом наставника, проте роль тренінгів та семінарів ці респонденти поставили на останні місця.

На рис. 4. представлено розподіл середніх рангів, що визначають важливість форм підвищення кваліфікації, для групи респондентів «Робітники». На цьому графіку видно, що варіація середніх значень рангів менша, як серед відповідей на питання, так і по різних регіональних системах. Але загальні особливості теж зберігаються. Так, респонденти групи «Робітники» Донбаської ЕС вважають менш значимими для своєї роботи навчання в ПТУ та технікумі, ніж їхні колеги з Західної ЕС та Центральної ЕС. Також, останні місця за ступенем значущості для своєї роботи, на думку респондентів, належать таким формам освіти й підготовки, як тренінги, семінари, ділові ігри.

У табл. 3 приведено розподіл найбільш важливих особистих якостей при виконанні своїх функціональних обов'язків для різних груп респондентів по Західній ЕС, Центральній ЕС та Донбаській ЕС.

Таблиця 3

**Розподіл найбільш важливих особистих якостей при виконанні своїх функціональних обов'язків для групи «Керівники», «Диспетчери», «Бухгалтери, економісти» та «Робітники»**

Перелік якостей	Керівники			Диспетчери			Бухгалтери, економісти			Робітники		
	Західна ЕС	Центральна ЕС	Донбаська ЕС	Західна ЕС	Центральна ЕС	Донбаська ЕС	Західна ЕС	Центральна ЕС	Донбаська ЕС	Західна ЕС	Центральна ЕС	Донбаська ЕС
Компетентність	1,62	1,66	1,68	1,2	2	2,33	1,58	2,8	1,64	2,38	2,45	2,81
Стойкість до стресів	4,5	4,35	4,38	2,6	3,24	3,44	5,11	4,8	3,88	4,56	4,11	4,43
Уважність та швидка реакція	3,79	3,73	3,3	2,5	3,18	2,93	3,11	3,6	3,12	3,76	3,16	3,14
Гнучкість та комунікативність у спілкуванні з людьми	4	4,07	3,93	5,1	4,65	4,89	3,89	4,2	4,2	4,24	3,61	4,72
Відповідальність	2,22	2,29	2,36	3,2	2,65	2,59	2	1,6	2,48	2,26	2,55	2,47
Взаємодопомога та бажання прийти на допомогу	4,52	4,5	4,44	5,3	5	4,7	4,74	3,8	4,4	4,17	4,5	3,93
Лідерство	5,04	5,18	4,66	5,9	6	5,7	5,11	5,67	4,56	5,4	4,79	5,32

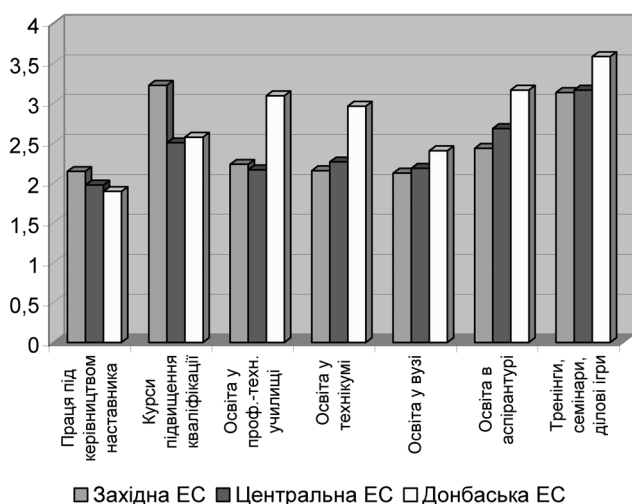


Рис. 4. Розподіл середніх рангів, що визначають важливість форм підвищення кваліфікації, для групи респондентів «Робітники».

Як видно з результатів опитування, всі групи персоналу, вважають найбільш важливою такі особисті якості, як компетенція та відповідальність. Проте є деякі суттєві відмінності щодо важливості інших якостей, що обумовлено характером роботи респондентів з різних професійних груп. Так, респонденти з групи «Керівники» вважають досить важливою якістю уважність та швидку реакцію, проте вміння спілкуватися з людьми та лідерство вони оцінюють значно менше. Група респондентів «Диспетчери» визначила досить важливими такі якості, як уважність та швидка реакція й стійкість до стресів. Важливість такої якості як лідерство було визначено респондентами всіх груп як найменш важливе при виконанні професійних обов'язків.

За результатами анкетування для всіх груп персоналу переважала матеріальна форма стимулювання

праці. Важливість інших форм мотивації праці та корпоративної культури всіма групами респондентів була визначена значно менше у порівнянні з матеріальним стимулюванням.

**Висновки.** Слід визначити, що хоча є деякі невеликі регіональні відмінності у розподілі окремих результатів опитування респондентів, проте більшість результатів відповідей не має суттєвої з статистичної точки зору регіональної різниці. Більш наочним є деякі відмінності у розподілі ступеня важливості форм підвищення кваліфікації серед респондентів з різних груп персоналу. Тобто, по переважаючій кількості питань відповіді респондентів з відповідних груп персоналу різних регіональних систем є досить узгодженими, проте існуючі різниці у результатах певних відповідей між різними групами персоналу свідчить про суттєві відмінності у характері їх роботи та значущості різних форм навчання й здобутих компетенцій.

Також слід підкреслити, що респонденти в основному вказують на значущість традиційних форм навчання (освіта у вузі, технікумі, ПТУ), але й високо оцінюють вплив на формування навичок такої форми навчання, як праця під керівництвом наставника. Проте, ступінь важливості інших форм, таких як курси підвищення кваліфікації, тренінги, ділові ігри та семінари, респонденти всіх вищезазначених регіональних систем вважають значно меншою.

Таким чином, проведена діагностика окремих якісних характеристик людських ресурсів трьох регіональних електроенергетичних систем з експлуатації магістральних електричних мереж та диспетчерського управління НЕК «Укренерго» показала, що потрібно в більшій мірі розвивати навички корпоративної культури та професійні компетенції, підвищуючи роль тренінгів та семінарів, формуючи власний управлінський резерв з найбільш талановитих молодих працівників через розвиток їх власної кар'єри на підприємствах НЕК «Укре-

нерго», залучаючи до передачі досвіду найкращих старших наставників.

#### Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб. : Питер, 2009. — 848 с.

2. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. — М. : «Издательство БИНОМ», 1997. — 432 с.

3. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн ; пер.

с нем. — Х. : Изд-во Гуманитарный Центр, Е. И. Высочина, 2007. — 184 с.

4. Циба В. Т. Математичні основи соціологічних досліджень: кваліметричний підхід / В. Т. Циба. — К. : МАУП, 2002. — 248 с.

5. Кирхлер Э. Мотивация в организациях. т. 1. Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер, К. Родлер ; пер. с нем. — Х. : Изд-во «Гуманитарный центр», 2003. — 144 с.

6. Електронний ресурс. — Режим доступу:<http://www.ukrenergo.energy.gov.ua>.