

УДК 37.09

DOI 10.32755/sjeducation.2023.01.268

НАВЧАЛЬНІ ПОТРЕБИ ПЕРСОНАЛУ ПРОБАЦІЇ ЯК ІНДИКАТОР ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Шимко Віталій Артурович, доктор психологічних наук,
старший науковий співробітник, начальник сектору психологічної
допомоги та інновацій в пробації, ДУ «Центр пробації»

(04050, Україна, м. Київ, вул. Ілленка, 81,

e-mail: shymko@outlook.com)

ORCID: 0000-0003-4937-6976

Scopus Author: ID 57204110630

Researcher: ID C-8373-2017

Навчальні потреби персоналу є важливою характеристикою поточного стану організаційної культури та індикатором напрямів її розвитку. Особливості навчальних потреб залишаються традиційно актуальними як для повсякденної управлінської практики, так і в сенсі міждисциплінарних досліджень природи й перебігу організаційних явищ.

Метою статті є висвітлення емпіричних результатів досвідно-індуктивного дослідження навчальних потреб у контексті проблематики організаційного розвитку пробації.

Результати. З'ясовано, що в пробації присутній внутрішньоорганізаційний запит на навчання щодо широкого спектра напрямів. Найбільш затребуваним є навчання за такими тематичними напрямками: психологія роботи з клієнтами, інформаційні технології та комп'ютерні програми, співробітництво з іншими організаціями й установами, робочі права та обов'язки. Визначені особливості зв'язку гендерних, вікових, статусних та інших характеристик респондентів з різними проблематиками навчання. Також досліджено специфіку навчальних інтересів працівників з огляду на частоту їх робочих зустрічей із суб'єктами пробації.

Проведеним факторним аналізом встановлено, що найбільшим потенціалом щодо одночасного задоволення потреб персоналу й організаційного розвитку в результаті навчання є, з одного боку, певна «психологізація» цього процесу. З іншого боку, процес навчання необхідно реалізовувати на тлі активізованих міжособистісних стосунків працівників (тренінговий формат групового навчання). Поєднання вказаних методичних особливостей зумовлює доцільність застосування поряд з класичними лекціями, вебінарами й семінарами такого навчального формату як комплексні ділові ігри.

Висновки. Застосування регресійного аналізу дозволило дійти висновків щодо зв'язку між різними навчальними потребами й такими змінними, як задоволеність роботою, стосунки з колегами, плани на майбутнє, соціально-демографічні відмінності респондентів тощо.

Загалом отримані результати доводять, що навчальні потреби є важливим показником не тільки в сенсі планування та організації корпоративного навчання задля підвищення професійної компетентності персоналу, а й дієвим індикатором щодо управлінської культури, покращення загальної організаційної атмосфери та ефективного спрямування кадрової політики.

***Ключові слова:** навчальні потреби, організаційний розвиток, пробація, факторний аналіз, регресійний аналіз.*

EDUCATIONNAL NEEDS OF PROBATION PERSONNEL AS AN INDICATOR OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT. EMPIRICAL RESEARCH

Shymko Vitalii, Doctor of Psychological Sciences,
Senior Researcher, Head of the Department of
Psychological Assistance and Innovations in Probation,
State Enterprise "Probation Center"
(81 Ilyenka Street, Kyiv, 04050, Ukraine,
email: shymko@outlook.com)
ORCID: 0000-0003-4937-6976
Scopus Author: ID 57204110630
Researcher: ID C-8373-2017

Educational needs of personnel are an important characteristic of the current state of an organizational culture and an indicator of its development directions. The peculiarities of training needs remain traditionally relevant, both for everyday management practice and in the sense of interdisciplinary studies of the nature and causality of organizational phenomena.

The purpose of the article is to highlight the empirical results of an experiential-inductive study of training needs in the context of the problems of organizational development of probation.

The results. It was found that there has been an internal organizational request for training in a wide range of areas in probation. The most in demand is training in the following thematic areas: psychology of working with clients, information technologies and computer programs, cooperation with other organizations and institutions, professional rights and responsibilities. The peculiarities of the connection of gender, age, status and other characteristics of the respondents with various issues of training are determined. The specifics of the training interests of the employees were also investigated in view of the frequency of their work meetings with subjects of probation.

The conducted factor analysis established that the greatest potential for simultaneous satisfaction of personnel needs and organizational development as a result of training is, on the one hand, a certain "psychologicalization" of this process. On the other hand, the training process must be implemented against the background of activated interpersonal relations of employees (group training format). The combination of the specified methodological features determines the

expediency of using such an educational format as complex business games along with classic lectures, webinars and seminars.

The application of regression analysis made it possible to reach conclusions about the relationship between various educational needs and such variables as job satisfaction, relationships with colleagues, future plans, socio-demographic differences of respondents, etc.

In general, the obtained results prove that educational needs are an important indicator not only in the sense of planning and organizing corporate training to improve the professional competence of personnel, but also an effective indicator of management culture, improvement of the general organizational atmosphere, and effective direction of personnel policy.

Key words: *training needs, organizational development, probation, factor analysis, regression analysis.*

Постановка проблеми. Навчальні потреби персоналу будь-якої установи є не тільки характеристикою поточного стану організаційної культури, а й важливим індикатором векторів її розвитку. Моніторинг цих потреб у працівників філій та уповноважених органів з питань пробації є однією з пріоритетних функцій сектору психологічної допомоги та інновацій в пробації. Особливої важливості зазначене питання набуває з огляду на виклики сьогодення, зумовлені війною. Якою є структура і зміст затребуваних компетентностей? Який вплив на цільову детермінацію навчання мають такі чинники, як вік, гендер, ієрархічний статус, специфіка повсякденних обов'язків тощо? Відповіді на ці та інші запитання залишаються традиційно актуальними і для повсякденної управлінської практики, і в сенсі міждисциплінарних досліджень природи та перебігу організаційних явищ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Предмет навчальних потреб персоналу привертає до себе увагу вітчизняних психологів, педагогів, економістів, соціологів, правознавців та багатьох інших фахівців, які досліджують цю проблематику в широкому класифікаційному спектрі організацій – ІТ підприємства [1], машинобудівна сфера [2], бізнес-середовище [3], медична галузь [4], пенітенціарна система [5], аграрний сектор [6] тощо. Перелічені праці разом з десятками інших цікавих і плідних наукових робіт об'єднує спільна методологічна риса – переважання гіпотетико-дедуктивного дослідницького підходу. Безперечною перевагою цієї методологічної парадигми

є генералізація отриманого знання, створення і розвиток науково-теоретичних моделей. З іншого боку, міждисциплінарна природа організаційних явищ [7] суттєво ширша та глибша за наявні теоретичні концепти. Попри всі намагання, універсальної організаційної теорії не створено. Тому евристичний потенціал досліджень з досвідно-індуктивною методологічною архітектурою є принаймні не меншим за гіпотетико-дедуктивний шлях отримання нових знань. Очевидність вказаного особливо яскраво виявляється в тих прикладних дослідженнях, котрі поряд з академічними цілями мають на меті побудову управлінських політик і програм організаційного розвитку. У цих випадках отримувані знання стосуються навчальних потреб не стільки як складових мотиваційної сфери особистості конкретних працівників, скільки відображають структуру рушійних сил потенційного організаційного розвитку.

Формування цілей статті. Метою цієї публікації є розгляд емпіричних результатів досвідно-індуктивного дослідження навчальних потреб у контексті проблематики організаційного розвитку пробації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для збору емпіричних даних було розроблено анкету «Мій професійний розвиток у пробації». Відповідне опитування проведено дистанційно у вересні 2022 року за допомогою онлайн-платформи гугл-форми. Дослідженням охоплено 1698 респондентів. Пропорція від фактичної чисельності персоналу пробації (станом на період анкетування) складала 55,51 %, що відображає таку характеристику вибірки, як репрезентативність. 28,9 % респондентів належать до категорії керівного складу. Гендерний розподіл: 70,1 % – жінки. Вікові характеристики опитаних наведено в табл. 1.

Інші соціально-демографічні характеристики не з'ясували, оскільки анкетування проводили повністю анонімно (в тому числі без розкриття e-mail учасників). Цей методичний аспект дослідження було передбачено задля підвищення достовірності отримуваних відповідей.

Таблиця 1 – Вікові характеристики вибірки (складено автором)

Вікова категорія	Частота	Відсоток	Кумулятивний відсоток
25 або молодше	124	7,3	7,3
26–30	237	14,0	21,3
31–35	374	22,0	43,3
36–40	426	25,1	68,4
41–45	330	19,4	87,8
46–50	128	7,5	95,3
51–55	48	2,8	98,2
56 і старше	31	1,8	100,0
Total	1698	100,0	

Індикатором ставлення респондентів до опитування є аналіз вільних коментарів. Кожний учасник за бажанням міг залишити зауваження та пропозиції наприкінці анкети. Лише 0,2 % учасників висловили недовіру щодо анонімності опитування та близько 1 % негативно відреагували на сам факт дослідження. Отже, частка респондентів з потенційною мотивацією давати недостовірні відповіді є нікчемно малою і не впливає на статистичні тренди.

Для статистичних обрахунків використовували сучасний програмний комплекс IBM SPSS Statistics (версія 26.0.0.1). Надійність аналізу даних забезпечена перехресним застосуванням різних обчислювальних алгоритмів та дотриманням 95-відсоткового довірчого інтервалу і статистичної значущості (p) на рівні 0,05 і менше. З огляду на сучасні вимоги щодо транспарентності наукових досліджень, усі статистичні викладки разом зі зразком анкети завантажено в міжнародний науковий репозиторій Гарвардського університету [8].

Проблематики навчання: загальні характеристики, зацікавленість респондентів. Запитання щодо навчання в анкеті було сформульовано так¹: «Наскільки Ви зацікавлені в покращенні Ваших знань та вмій в таких галузях:

- психологія роботи з клієнтами;
- адаптація в колективі, стосунки з колегами;
- правова регуляція роботи з клієнтами;
- інформаційні технології, комп'ютерні програми;

¹ Варіанти відповідей на запитання: нецікаво, цікаво, дуже цікаво.

- управлінська діяльність, мистецтво керівника;
- знання державної мови;
- мої робочі права та обов'язки;
- вивчення іноземних мов;
- співробітництво з іншими організаціями та установами.

Також респонденти за бажанням мали можливість додатково вказати напрями або теми навчання й залишити відповідний коментар. В абсолютній більшості випадків працівники повторювали (перефразовували) в коментарях перелічені вище варіанти. Усього було кілька винятків з цього переліку, а саме: 4 респонденти цікавились навчанням щодо особливостей роботи з волонтерами, 1 респондент – навчанням з надання невідкладної медичної допомоги.

Загальне уявлення щодо ступеня зацікавленості працівників у навчанні за різними напрямками можна скласти з табл. 2. Як бачимо, переважання зацікавленості в навчанні стосується кожної з досліджуваних тематик. При цьому в кожному випадку частка охочих навчатися не тільки є формально більшою, а й статистично достовірно переважає частку тих, хто в навчанні не зацікавлений (оцінювали за допомогою критерію Хі-квадрат). Зокрема, це стосується й теми «Адаптація в колективі, стосунки з колегами», де відсоток незацікавлених є найвищим (33,7 %).

Таблиця 2 – Зацікавленість працівників у навчанні (складено автором)

	нецікаво, %	цікаво, %	дуже цікаво, %
навч. психол. клієнта	14,1	69,6	16,3
навч. адапт. у колективі	33,7	56,4	9,9
навч. юрид. клієнт	14,1	71,5	14,4
навч. комп'ют.	16,8	64,4	18,8
навч. управл. технол.	27,4	56,9	15,7
навч. держ. мова	19,1	63,2	17,7
навч. мої компетенції	14,2	66,2	19,6
навч. іноз. мови	22,7	56,1	21,2
навч. співробітництво	12,7	71,1	16,1

Таким чином, є підстави стверджувати про існування в пробації внутрішнього організаційного запиту на навчання стосовно широкого спектра напрямів. Водночас виникає питання щодо пріоритетності конкретних навчальних тем. Для з'ясування було

проведено ранжування усереднених оцінок респондентів, для чого застосовано тест Фрідмана (табл. 3).

Таблиця 3 – Ранги навчальних напрямів та їх групування за тестом Фрідмана (складено автором)

Група, №		Середній ранг
1	Мої робочі права та обов'язки	5,32
1	Співробітництво з іншими організаціями та установами	5,25
1	Психологія роботи з клієнтами	5,21
1	Інформаційні технології, комп'ютерні програми	5,19
2	Правова регуляція роботи з клієнтами	5,13
2	Знання державної мови	5,07
2	Вивчення іноземних мов	5,01
3	Управлінська діяльність. Мистецтво керівника	4,65
4	Адаптація в колективі, стосунки з колегами	4,17

Отримані результати дозволяють виокремити чотири групи навчальних тем за ступенем їх значущості для працівників. Тематики, що належать до однієї групи, статистично достовірно не відрізняються одна від одної (застосовувався критерій Манна-Уїтні). Тобто всі тематики групи № 1 складають першу навчальну чергу, № 2 – другу і так далі. Викладена умовна пріоритетизація фактично відображає доцільну послідовність організації навчання на практиці, з огляду на зацікавленість працівників.

Порівняльні характеристики запитів на навчання в різних групах респондентів. Під час планування та організації навчання корисним є врахування значущих відмінностей між представниками різних груп. Порівняльний аналіз керівників і підлеглих виявив статистично достовірні переважання начальників (у порядку зменшення тренду) щодо управлінських технологій, інформаційних технологій та адаптації в колективі (рис. 1, табл. 4). Інші напрями навчання викликають принципово однаковий ступінь зацікавленості в керівників і підлеглих.

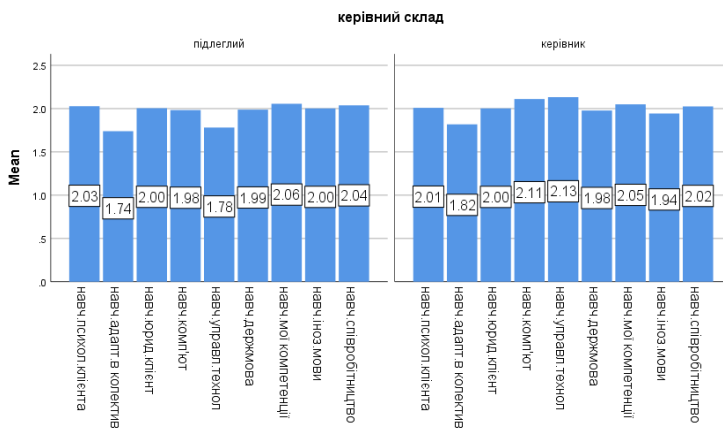


Рис. 1. Порівняння усереднених оцінок керівників і підлеглих (складено автором)

Таблиця 4 – Зацікавленість у навчанні керівників і підлеглих (складено автором)

	навч. психол. клієнта	навч. адапт. у колективі	навч. юрид. клієнт	навч. комп'ют.	навч. управл. технол.	навч. держ. мова	навч. іноз. компетенції	навч. іноз. мови	навч. співробітництво
Крускала-Уоліса тест	0425	5,159	0,005	15,807	102,726	,118	,028	2,841	,229
Значущість	0514	,023	,942	,000	,000	,731	,867	,092	,632

Групуюча змінна: керівний склад.

Гендерне порівняння виявляє такі відмінності (рис. 2, табл. 5): жінки суттєво більше зацікавлені в навчанні щодо психології роботи з клієнтами та державної мови, а чоловіки більше прагнуть до вивчення інформаційних та управлінських технологій.

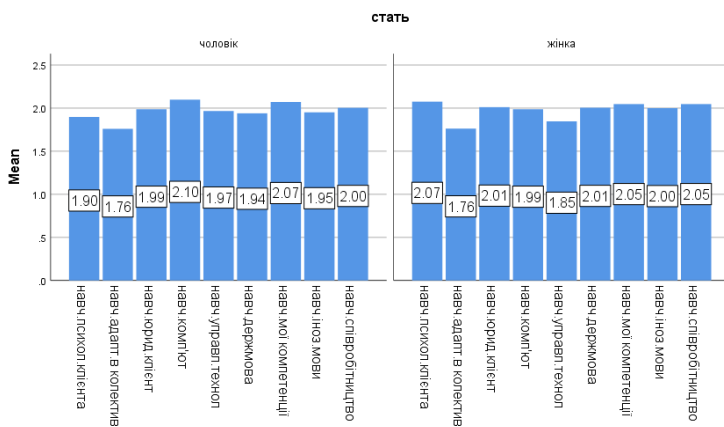


Рис. 2. Порівняння усереднених оцінок жінок та чоловіків (складено автором)

Таблиця 5 – Зацікавленість у навчанні жінок та чоловіків (складено автором)

	навч. психол. клієнта	навч. адапт. у колективі	навч. юрид. клієнт	навч. комп'ют.	навч. управл. технол.	навч. держ. мова	навч. мов. компетенції	навч. іноз. мови	навч. співробітництво
Крускала-Уоліса тест	36,541	,048	,760	12,576	12,355	4,311	,626	1,964	2,214
Значущість	,000	,826	,383	,000	,000	,038	,429	,161	0137

Групуюча змінна: стать.

Суттєві відмінності майже за всіма темами виявлені за критерієм частоти роботи із суб'єктами пробації (рис. 3, табл. 6–7). Сам факт такої розбіжності показників опосередковано вказує на суттєвий вплив цієї особливості професійної діяльності на переважання і вподобання працівників щодо різних напрямів і тем навчання. У подальшому аналізі результатів анкетування цей висновок знайде різнобічне підтвердження.

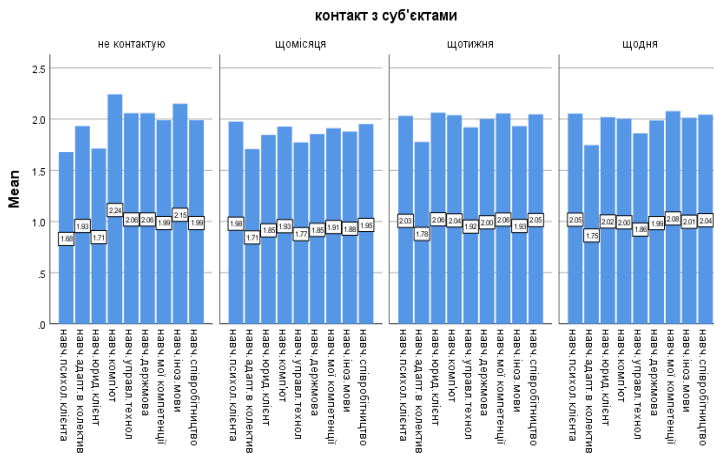


Рис. 3. Порівняння усереднених оцінок працівників з різною частотою контактів із суб'єктами пробації (складено автором)

Таблиця 6 – Зацікавленість у навчанні залежно від контактів із суб'єктами (складено автором)

	навч. психол. клієнтів	навч. адапт. у колективі	навч. юрид. клієнт	навч. комп'ютер.	навч. управл. технол.	навч. держ. мова	навч. мов. компетенції	навч. іноз. мови	навч. співробітництво
Крускала-Уоліса тест	37,573	8,429	43,433	16,522	12,539	7,373	10,486	13,851	3,991
Значущість	,000	,038	,000	,001	,006	,061	,015	,003	,262

Групуюча змінна: контакт із суб'єктами.

Уже при першому наближенні (табл. 7) помітно тенденцію щодо посилення навчального інтересу пропорційно до збільшення контактів із суб'єктами пробації. Ця тенденція набуває особливої виразності та формує статистично достовірну двосторонню кореляцію для таких тем: психологія роботи з клієнтами, правова регуляція роботи з клієнтами та робочі права і обов'язки працівників пробації (табл. 8).

Таблиця 7 – Частки навчальних інтересів у групах з різним рівнем контактів із суб'єктами (складено автором)

		Контакт із суб'єктами			
		не контактую, %	щомісяця, %	щотижня, %	щодня, %
навч. психол. клієнта	нецікаво	14,2	7,5	27,5	50,8
	цікаво	4,0	7,6	31,3	57,1
	дуже цікаво	2,2	5,4	29,6	62,8
навч.адапт.у колективі	нецікаво	3,3	7,7	29,5	59,5
	цікаво	5,7	7,4	30,9	55,9
	дуже цікаво	7,7	4,8	31,5	56,0
навч. юрид. клієнт	нецікаво	13,8	10,9	21,8	53,6
	цікаво	3,8	7,4	31,5	57,3
	дуже цікаво	3,3	2,9	34,3	59,6
навч. комп'ютер.	нецікаво	2,8	7,7	29,8	59,6
	цікаво	4,6	8,0	30,0	57,4
	дуже цікаво	9,1	4,1	32,9	53,9
навч. управл. технол.	нецікаво	3,6	9,4	28,1	58,8
	цікаво	5,0	6,5	30,8	57,7
	дуже цікаво	8,3	6,0	33,5	52,3
навч. держмова	нецікаво	4,3	8,9	29,5	57,2
	цікаво	5,0	7,7	30,3	56,9
	дуже цікаво	6,3	3,7	32,3	57,7
навч. мої компетенції	нецікаво	6,6	8,7	29,9	54,8
	цікаво	5,0	8,2	30,7	56,1
	дуже цікаво	4,5	3,0	30,3	62,2
навч. іноз. мови	нецікаво	3,4	9,4	33,8	53,5
	цікаво	5,0	6,9	30,8	57,2
	дуже цікаво	7,2	5,8	26,1	60,8
навч. співробітництво	нецікаво	7,4	9,7	26,4	56,5
	цікаво	4,6	7,2	31,5	56,7
	дуже цікаво	5,5	5,5	29,6	59,5

Таблиця 8 – Кореляційний аналіз (критерій Спірмена) між показником частоти контактів із суб'єктами пробації та цікавістю працівників до навчальних тем (складено автором)

	навч. психол. клієнта	навч. адапт. у колективі	навч. юрид. клієнт	навч. комп'ютер.	навч. управл. технол.	навч. держ. мова	навч. компетентності	навч. іноз. мови	навч. співробітництво
Кореляція «контакт із суб'єктами»	,092**	-,037	,071**	-,040	-,035	,008	,059*	,038	,027
Значущість (двобічна)	,000	,133	,004	,101	,145	,751	,016	,119	,260

Кореляція значуща на рівні 0,01 (двобічна).**

Кореляція значуща на рівні 0,05 (двобічна)*.

Інформативним виявився розподіл оцінок працівників і за віковими групами (табл. 9). У старших респондентів виявляється більша зацікавленість у комп'ютерних технологіях та адаптації в колективі. Високий інтерес щодо адаптації також спостерігається в наймолодших респондентів (до 25 років), потім він різко падає і поступово зростає з віком. Ймовірно пояснення цього феномену знаходимо в результатах кореляційного аналізу (табл. 10).

Таблиця 9 – Зацікавленість у навчанні залежно від віку працівників (складено автором)

	навч. психол. клієнта	навч. адапт. у колективі	навч. юрид. клієнт	навч. комп'ютер.	навч. управл. технол.	навч. держ. мова	навч. компетентності	навч. іноз. мови	навч. співробітництво
Крускала-Уоліса тест	13,380	15,984	4,523	22,653	8,567	6,249	8,542	37,907	18,388
Значущість	,063	,025	,718	,002	,285	,511	,287	,000	,010

Групуюча змінна: вік.

Адаптація в колективі та стосунки з колегами може мати дві функції. З одного боку – як інструмент суто фахового становлення та зростання (особливо для новачків). Ймовірно, це пояснюється негативною кореляцією з чинником «професійний рі-

вень»: чим вищий професійний рівень, тим нижча потреба в адаптації і навпаки. З іншого боку – як засіб регуляції рівня задоволеності роботою (для решти працівників), на користь чого свідчить відповідна позитивна кореляція: чим більша задоволеність роботою, тим сильніша навчальна зацікавленість щодо адаптації і навпаки. Цілком очікуваною є увага керівників до цієї теми, адже управління природно тісно пов'язано з колективними феноменами (табл. 10).

Таблиця 10 – Кореляційний аналіз (критерій Спірмена) між зацікавленістю працівників темою адаптації в колективі (складено автором)

	професійний рівень	задоволеність роботою	керівний склад	стать	вік
Кореляція «навч. адапт. у колективі»	-,052*	,142**	,055*	,005	,044
Значущість (двобічна)	,032	,000	,023	,826	,067

Кореляція значуща на рівні 0,01 (двобічна).**

Кореляція значуща на рівні 0,05 (двобічна).*

Нагадаємо, що загальний запит на навчання за темою адаптації в колективі має найнижчий ранг (табл. 3). Опосередковано це може свідчити про відсутність у колективах підрозділів пробації суттєвих соціально-психологічних проблем, на що переконливо вказують й інші результати проведеного анкетування, зокрема – задоволеність роботою (рис. 4). Як бачимо, частка незадоволених та дуже незадоволених є незначною і в абсолютному вираженні, і в статистичному плані (оцінено за допомогою критерія Хі-квадрат). Також є суттєві резерви щодо можливості ще більшого покращення цієї характеристики за рахунок квоти тих працівників, які водночас задоволені й незадоволені. Отже, навчання щодо адаптації в колективі може слугувати одним з інструментів, спрямованих на збільшення рівня задоволеності працівників від роботи.

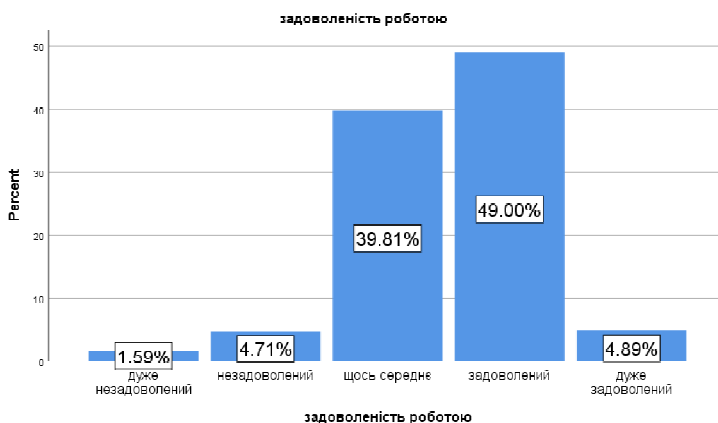


Рис. 4. Показники задоволеності роботою (складено автором)

Разом з тим необхідно зауважити, що результати кореляційного аналізу є недостатньою підставою для планування та практичної організації навчальної роботи. Цей математико-статистичний метод є, так би мовити, оглядовим інструментом, здебільшого дозволяє лише констатувати збіг певних статистичних тенденцій і не розкриває глибинну структуру досліджуваних явищ. Більш інформативними й корисними в цьому зв'язку є факторний та регресійний види аналізів, результати яких викладені нижче.

Факторний аналіз навчальних потреб та інших змінних, охоплених дослідженням. Застосування факторного аналізу в соціальних і поведінкових дослідженнях груп дозволяє розкрити загальну архітектуру чинників організаційної культури чи певної її частини. У нашому випадку йдеться про ту складову організаційного устрою, яка пов'язана з навчальними переважаннями працівників, їхнім задоволенням роботою, рівнем професійного розвитку, планами на майбутнє тощо.

У результаті застосування різних алгоритмів з'являється здебільшого одна й та сама факторна модель, яка найінформативніше розкрита у варіанті алгоритму обертання «Варімакс» (табл. 11).

Таблиця 11 – Факторна модель згідно з алгоритмом обертання «Варімакс» (складено автором)

	Компоненти				
	1	2	3	4	5
професійний рівень			.247	.758	
задоволеність роботою		.767			
навч. психол. клієнта	.549	.314			.258
навч. адапт. у колективі	.684				
навч. юрид. клієнт	.706				.237
навч. комп'ют.	.601			.242	
навч. управл. технол.	.618			.370	
навч. держ. мова	.722				
навч. мої компетенції	.732				
навч. іноз. мови	.484		-.292	.503	
навч. співробітництво	.681				
вплив колег на роботу		.498			
керівний склад			.713	.254	
контакт із суб'єктами					.914
плани на майбутнє		.689			
стать			-.547		
вік		.221	.684	-.215	

Перший фактор – організаційні потреби в навчанні. Показово, що факторне моделювання виокремлює всі навчальні проблематики в один фактор. Звертаємо увагу на те, що коефіцієнти змінних відображають їх вагу в структурі фактора та не дорівнюють рангам навчальних напрямів, про які йшлося раніше (табл. 3), а саме: ранги відображають індивідуальну зацікавленість у навчанні, суб'єктивну думку працівників щодо важливості тих або інших тем. Водночас організаційна культура майже ніколи не є простою сумою індивідуальних запитів, оскільки, окрім суб'єктивних переважань, є об'єктивні організаційні чинники: завдання і функції організації, нормативно-правова регуляція діяльності, матеріально-технічні умови тощо.

Другий фактор – лояльне кадрове ядро. Цей фактор охоплює задоволений роботою персонал, який має продуктивні стосунки з професійним оточенням та планує продовжити роботу в пробації або отримати підвищення. Є певна вікова тенденція в картині типового лояльного працівника (деякий зсув у бік старших вікових груп). Тобто наявність лояльного кадрового ядра – помітна частина факторної моделі, що опосередковано вказує

на здорову і продуктивну корпоративну атмосферу. Важливим також є те, що в структурі цього фактора присутній запит на навчання щодо психології роботи з клієнтами. Отже, цей вид навчання може слугувати одним з дієвих інструментів підвищення лояльності персоналу.

Третій фактор – профіль консервативного керівника. Цей параметр відображає не всіх управлінців, а саме ту частину керівників, вплив яких на навчальну ситуацію в організації виявляється помітним (суттєвим). Переважно йдеться про чоловіків серед представників старших вікових груп, які не виявляють зацікавленості у вивченні іноземних мов і помірно визнають значущість загального рівня професіоналізму. Який же вплив здійснює ця категорія? З огляду на відсутність у структурі фактора навчальних змінних (окрім іноземної мови), цей вплив можна охарактеризувати як байдужість. Тобто йдеться про недооцінку (ігнорування або неможливість виявлення іншого ставлення) навчання.

Четвертий фактор – профіль молодого професіонала. Йдеться про молоде покоління працівників і керівників низового рівня, які виявляють інтерес до іноземних мов, управлінських та комп'ютерних технологій. Цю категорію можна розглядати як управлінський резерв. Проте необхідно звернути увагу, що задоволеність роботою, організаційна лояльність і плани на майбутнє залишаються в зоні невизначеності. Теоретично існує ймовірність «відтоку» молодих професіоналів, профілактика чого потребує врахування певних закономірностей.

П'ятий фактор – провідний вид діяльності. Очевидно, що цей фактор відображає суттєвий вплив на організацію та її культуру безпосередньої взаємодії працівників із суб'єктами пробації. У свою чергу цей фактор пов'язаний із запитом на навчання щодо психології та правової регуляції роботи з вказаною категорією осіб.

Підсумовуючи основні результати факторного аналізу, необхідно зазначити таке. По-перше, незважаючи на суттєвий запит на навчання з боку працівників і високу актуальність запропонованих персоналу тематик, сама навчальна сфера залишається слабко інтегрованою в такі складові організаційної

культури, як корпоративна лояльність, професійний розвиток, провідна діяльність організації. Іншими словами, більшість респондентів зацікавлені в навчанні за різними напрямками, проте задоволення цих потреб не призведе до адекватного навчальним зусиллям і швидкого покращення перелічених організаційних параметрів.

По-друге, особливості факторної моделі підказують, що найбільшим потенціалом щодо одночасного задоволення потреб персоналу й організаційного розвитку в результаті навчання є, з одного боку, певна «психологізація» цього процесу, тобто незалежно від навчальної тематики варто доповнювати її доречним психологічним блоком знань і вмінь. З іншого боку, процес навчання необхідно реалізовувати на тлі активізованих міжособистісних стосунків працівників (тренінговий формат групового навчання). Поєднання вказаних методичних особливостей зумовлює доцільність застосування поряд з класичними лекціями, вебінарами та семінарами такого навчального формату як комплексні ділові ігри. У процесі ділової гри відбувається ігрова імітація проблемних професійних ситуацій та здійснюється тренування різних шляхів і способів їх комплексного вирішення (з юридичними, психологічними, мовними складовими тощо).

Результати регресійного аналізу деяких ключових змінних анкетування. У цій статті наведено ті фрагменти регресивних моделей, які є важливими для актуального дослідження і статистично значущими. У стовпчику «В» таблиці 12 відображено коефіцієнти регресії. Знак цього коефіцієнту вказує на напрям впливу незалежної змінної (крайній лівий стовпчик таблиці) на прогнозовану змінну – задоволеність роботою. Позитивний «В» означає, що збільшення незалежної змінної буде зумовлювати збільшення прогнозованої (залежної) змінної і навпаки (зменшення незалежної змінної стимулюватиме зниження показника прогнозованої змінної). Негативний «В» вказує на зворотний зв'язок: збільшення незалежної змінної викликатиме зменшення прогнозованої і навпаки.

Таблиця 12 – Параметри логістичної регресії (витяг).
Задоволеність роботою (складено автором)

	B	Sig.	Exp (B)
плани на майбутнє=звільнитися	-1.826	.000	.161
плани на майбутнє=немає планів	-1.022	.000	.360
навч. психол. клієнта	.402	.000	1.495
навч. співробітництво	.239	.039	1.271
вплив колег на роботу	.430	.000	1.537
контакт із суб'єктами	-.278	.000	.758
вік	.141	.000	1.151
[коментар=1] скарга на управлінську культуру (нелояльність)	-1.081	.014	.339
[коментар=2] скарга на розтастачію	-1.285	.018	.277
[коментар=3] скарга на матеріально-технічне забезпечення, робоче навантаження, зарплату	-.896	.028	.408
[коментар=4] вияв лояльності	1.051	.004	2.859
[коментар=6] відповідь на кшталт «зауважень немає»	.443	.004	1.557

Залежна змінна: задоволеність роботою.

У стовпчику «Sig» відображено рівень статистичної значущості дії коефіцієнта регресії. У стовпчику «Exp (B)» розміщений параметр «співвідношення шансів», який дозволяє конкретизувати шанси щодо змін прогнозованої змінної в результаті впливу на неї з боку незалежної змінної. Наприклад, візьмемо змінну «вплив колег на роботу»². Ця змінна має позитивний коефіцієнт регресії 0.430 та забезпечує співвідношення шансів на рівні 1,537. Це означає, що покращення змінної «вплив колег на роботу» на одну позицію забезпечить шанси на збільшення задоволеності роботою в 1,537 разу. Для переведення співвідношення шансів у % імовірності (за умови позитивного коефіцієнту регресії) необхідно застосувати формулу:

$$\text{Імовірність} = 100 * \text{Exp (B)} / (1 + \text{Exp (B)})$$

Таким чином, імовірність покращення змінної «задоволеність роботою» на одну відмітку шкали складає = $100 (1,573/2,573) = 100 * 0,60583 = 61 \%$.

Розглянемо приклад з негативним коефіцієнтом регресії, адже в цьому випадку застосовується інша формула вирахування ймовірності:

² Ця змінна має шкалу: 1 – дуже негативно; 2 – дещо негативно; 3 – ніяк не впливають; 4 – дещо позитивно; 5 – дуже позитивно.

$$\text{Імовірність} = 100 * (1 - \text{Exp}(B))$$

Наприклад, візьмемо змінну «контакт із суб'єктами»³. Коефіцієнт регресії негативний - 0,278 та $\text{Exp}(B) = 0,758$. Отже, збільшення частоти контактів із суб'єктами пробації на одну позицію за шкалою призведе до зниження задоволення роботою працівником на одну шкалу з імовірністю $= 100(1 - 0,758) = 24,2\%$.

Повертаючись до табл. 12, звернемо увагу, що «плани на майбутнє»⁴ закономірно знижують задоволеність роботою у тих, хто планує звільнитись, а також і у тих, хто нічого не планує (живе днем сьогоднішнім). Покращує задоволеність роботою навчання з психологічної проблематики та позитивні стосунки з колегами. Також спостерігається достовірна тенденція збільшення задоволеності роботою з віком. Цілком очікуваними є впливи вільних коментарів респондентів на задоволеність роботою (табл. 12).

Як бачимо, викладені результати аналізу добре кореспондуються з висновками факторного аналізу, що є перехресним підтвердженням надійності раніше запропонованих заходів стосовно навчання персоналу.

На завершення викладення результатів дослідження розглянемо результати регресійного аналізу змінної «плани на майбутнє». У табл. 13 є цікава інформація щодо тих, хто планує (передбачає) звільнення. Суттєво знизити мотивацію звільнення можна за допомогою підвищення задоволеності роботою, збільшення зацікавленості щодо психологічного навчання та через покращення стосунків з колегами.

³ Ця змінна має шкалу: 1 – не контактую зовсім; 2 – контактую щомісяця (рідко); 3 – контактую щотижня (часто); 4 – контактую щодня (дуже часто).

⁴ Ця змінна має шкалу: 1 – звільнення; 2 – немає планів; 3 – працювати далі; 4 – отримати підвищення.

Таблиця 13 – Параметри логістичної регресії (витяг).
Планую звільнитися (складено автором)

Плани на майбутнє = працюю далі		B	Sig.	Exp (B)
	вік	.247	.001	1.280
	задоволеність роботою	1.431	.000	4.183
	професійний рівень	-.560	.008	.571
	навч. психол. клієнта	.753	.000	2.124
	вплив колег на роботу	.226	.048	1.253
	[коментар=3] скарга на матеріально-технічне забезпечення, робоче навантаження, зарплату	-2.339	.000	.096

Інформативним є і показники регресії для працівників, які не мають чітких планів щодо продовження роботи (табл. 14). Особливу увагу потрібно звернути на те, що психологічне навчання зменшуватиме ймовірність звільнення, а вивчення іноземних мов навпаки – збільшуватиме. Також корисним є врахування того, що позитивна зміна мотивації в напрямку «працюю далі» може бути суттєво забезпечена покращенням стосунками з колегами по роботі.

Таблиця 14 – Параметри логістичної регресії (витяг).
Немає планів (складено автором)

Плани на майбутнє = звільнення		B	Sig.	Exp (B)
	задоволеність роботою	-.461	.002	.631
	навч. психол. клієнта	-.518	.023	.596
	навч. іноз. мови	.357	.047	1.430
	[коментар=3] скарга на матеріально-технічне забезпечення, робоче навантаження, зарплату	1.388	.017	4.009
Плани на майбутнє = працюю далі				
	вік	.209	.000	1.232
	задоволеність роботою	.971	.000	2.639
	вплив колег на роботу	.173	.040	1.189
	[коментар=6] відповідь на кшталт «зауважень немає»	-.025	.913	.975
Плани на майбутнє = підвищення				
	задоволеність роботою	.741	.000	2.098
	навч. управл. технол.	.809	.000	2.246
	керівний склад	-1.294	.000	.274

Змусити звільнитися тих, хто на цей час планує працювати далі, може незадоволеність матеріально-технічним забезпеченням, робочим навантаженням і зарплатою. Насамперед це молоді

працівники, які не виявляють цікавості до психологічного навчання, проте вже мають високий фаховий рівень і пройшли первинну професійну адаптацію. Зміна планів з «працюю далі» на «нічого не планую» може відбутися на тлі погіршення стосунків з колегами. Стимулює кар'єрну мотивацію висока адаптованість цих працівників у колективі та правова компетентність щодо роботи із суб'єктами пробації, що знижує запит на відповідні види навчання (табл. 15).

Таблиця 15 – Параметри логістичної регресії (витяг). Планую працювати далі (складено автором)

Звільнення		B	Sig.	Exp (B)
	вік	-.247	.001	.781
	задоволеність роботою	-1.431	.000	.239
	професійний рівень	.560	.008	1.751
	навч. психол. клієнта	-.753	.000	.471
	вплив колег на роботу	-.226	.048	.798
	[коментар=3] скарга на матеріально-технічне забезпечення, робоче навантаження, зарплату	2.339	.000	10.369
немає планів				
	вік	-.209	.000	.812
	задоволеність роботою	-.971	.000	.379
	вплив колег на роботу	-.173	.040	.841
підвищення				
	вік	-.236	.000	.790
	професійний рівень	.434	.011	1.544
	навч. адапт. у колективі	-.416	.012	.660
	навч. юрид. клієнт	-.411	.044	.663
	навч. управл. технол.	.786	.000	2.194
	керівний склад	-1.480	.000	.228

Висновки і перспективи подальших досліджень. Як бачимо, досвідно-індуктивне дослідження навчальних потреб персоналу дозволяє обґрунтовано робити важливі висновки щодо стану і перспектив організаційного розвитку. Зокрема, отримані нами результати можуть використовуватись не тільки для планування й організації корпоративного навчання задля підвищення професійної компетентності персоналу, а й бути корисними для оптимізації управлінської

культури, покращення загальної організаційної атмосфери та спрямування кадрової політики.

Перспективним вбачається лонгїтюдне вивчення навчальних потреб з періодичними (щорічними) опитуваннями та з'ясуванням відповідної динаміки. Це дозволить не тільки планувати заходи організаційного розвитку, а й оцінювати ефективність вжитих заходів на доказовій емпіричній основі.

Список використаних джерел

1. Лазоренко Т., Німуха Ю. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. *Молодий вчений*. 2018. Вип. 1 (53). С. 914–916. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5480> (дата звернення: 17.01.2023).

2. Мартиненко І. О., Чумаченко І. В. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2011. № 4 (16). С. 16–27. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1190> (дата звернення: 19.01.2023).

3. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. Вип. 1 (25). С. 45–53.

4. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 162–168. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/161153> (дата звернення: 19.01.2023).

5. Дука О. А. Розвиток професійної компетентності персоналу органу пробації у відомчих навчальних закладах

Державної кримінально-виконавчої служби України : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2019. 296 с.

6. Грищенко Н. В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. Вип. 180. С. 105–110.

7. Shymko V. Object field of organizational culture: methodological conceptualization. *International Journal of Organizational Analysis*, 2018. Vol. 26. № 4. PP. 602–613. URL: <https://philpapers.org/rec/SHYOFO> (дата звернення: 21.01.2023).

8. Shymko V. Staff training needs survey. *Harvard Dataverse*. 2022. Vol. 5. URL: <https://dataverse.harvard.edu/dataset.xhtml?persistentId=doi:10.7910/DVN/AFSZQC> (дата звернення: 21.01.2023).

References

1. Lazorenko, T. and Nimukha, Yu. (2018), Evaluation of personnel training efficiency in it companies, *Young scientist*, № 53, pp. 914–916, available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5480> (accessed at 17 January 2023).

2. Martynenko, I. O. and Chumachenko, I. V. (2011), Formation of a professional training system for the personnel of machine-building enterprises, *Economics and management of machine-building enterprises: problems of theory and practice*, № 4 (16), pp. 16–27, available at: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1190> (accessed at 19 January 2023).

3. Remnyova, L. and Zabashtanska, T. (2021), Conceptual principles of personnel training in conditions of digital business transformation, *Problems and prospects of economics and management*, Issue 1 (25), pp. 45–53.

4. Rovenska, V. V. and Sarzhevskaya, E. O. (2019), Personnel management of health care institutions in new economic conditions and prospects for development in

Ukraine, *Economic Herald of Donbass*, № 3 (57), pp. 162–168, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/161153> (accessed at 19 January 2023).

5. Duka, O. A. (2019), Development of professional competence of the personnel of the probation body in departmental educational institutions of the state criminal enforcement service of Ukraine: PhD in Pedagogy Thesis. Kyiv.

6. Hryshchenko, N. (2022), Organizational and economic principles of forming strategies for the development of personnel potential of business subjects of the agricultural sector, *Economic space*, № 180, pp. 105–110.

7. Shymko, V. (2018), Object field of organizational culture: methodological conceptualization, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26, № 4, pp. 602–613, available at: <https://philpapers.org/rec/SHYOFO> (accessed at 21 January 2023).

8. Shymko, V. (2022), Staff training needs survey, *Harvard Dataverse*, available at: <https://dataverse.harvard.edu/dataset.xhtml?persistentId=doi:10.7910/DVN/AFSZQC> (accessed at 21 January 2023).