

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

НУБІП України

УДК 331:070

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук, доцент
_____ Інна САВИЦЬКА 2023 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ
« _____ » _____ 2023 р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«Управління персоналом в медіа агенціях»

НУБІП України

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»
Програма підготовки освітньо-професійна

НУБІП України

Гарант освітньої програми
к. пед. н., професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ

Керівник магістерської роботи
к. пед. н., професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ

НУБІП України

Виконав _____ Сергій СКАЧЕК

НУБІП України

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

професор Сергій КУБИЦЬКИЙ

2023 р.

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Скачеку Сергію Михайловичу

Спеціальність

Освітня програма

Програма підготовки

073 «Менеджмент»

«Управління персоналом»

освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «Управління персоналом в медіа агенціях»
затверджена наказом ректора НУБІП України від «21» січня 2023 р. № 36

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2023 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради
України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні
напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні
видання, статистичні дані.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Здійснити аналіз наукових джерел та схарактеризувати зміст поняття
«Управління персоналом в медіа агенціях».
2. Описати успішні практики діяльності медіа агенцій в Україні.
3. Визначити стан управління персоналом медіа холдингу dentsu Ukraine.
4. Розкрити напрями покращення стану управління персоналом медіа
агенцій.
5. Розробити рекомендації щодо управління персоналом медіа агенції в
сучасних умовах.

Дата видачі завдання «20» листопада 2022 р.

Керівник магістерської роботи Сергій КУБИЦЬКИЙ

Завдання прийняв до виконання Сергій СКАЧЕК

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління персоналом в медіа агенціях»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Скачка Сергія Михайловича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 103 сторінках друкованого тексту. Магістерська робота містить 3 таблиці і 15 рисунків. Список використаних джерел включає 100 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи на основі аналізу теоретичних положень та практичних аспектів описано сутність та складові процесу управління персоналом медіа агенцій. Детально схарактеризовано провідні особливості управління персоналом медіа агенцій. Наведено сутнісні характеристики процесу управління персоналом медіа агенцій, як системного та багаторівневого процесу, що спрямований на забезпечення ефективності використання людських ресурсів підприємства. Визначено, що управління персоналом ґрунтується на концепції та стратегії кадрової політики й здійснюється на основі принципів, функцій та методів управління трудовими ресурсами організації. Описано змістовні характеристики кожного структурного елемента процесу управління персоналом медіа агенцій. Проаналізовано успішні практики управління персоналом медіа агенцій.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню стану управління персоналом медіа агенцій. У розділі надано характеристику медіа холдингу *dentsu Ukraine* та описано напрями його діяльності. Розкрито провідні особливості холдингу як лідера медіа ринку в Україні. Описано мережу медіа

агенції холдингу його організаційну структуру та організаційну культуру. Наведено основні результати проведеного дослідження стану управління персоналом медіа холдингу dentsu-Ukraine. Описано комплекс освітніх проєктів.

У третьому розділі визначено напрями покращення стану управління персоналом медіа агенції. Схарактеризовані напрями впровадження нововведень в управління персоналом медіа агенції. Сформульовано сутнісні характеристики таких нововведень в управлінні персоналом в медіа агенціях як: технологія менеджменту знань та факторно-критеріальне моделювання для оцінювання рівня професійної діяльності працівників медіа холдингу. Описана процедура створення кваліметричної моделі оцінювання стану професійної діяльності працівника медіа агенції.

Ключові слова: управління персоналом, медіа холдинг, відповідальне лідерство, технологія Talent Acquisition, Management Skills, кваліметрія, нематеріальне стимулювання

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1	Управління персоналом медіа-агенцій в теорії та практиці 10
	1.1. Сутнісні характеристики процесу управління персоналом підприємства 10
	1.2. Особливості управління персоналом в медіа-агенціях 22
	1.3. Успішні практики управління персоналом медіа-агенцій 29
Висновки	до першого розділу 37
Розділ 2	Дослідження стану управління персоналом медіа-агенцій 40
	2.1. Характеристика діяльності медіа-холдингу dentsu Ukraine 40
	2.2. Стан управління персоналом в медіа-холдингу dentsu Ukraine 50
Висновки	до другого розділу 60
Розділ 3	Напрями покращення стану управління персоналом в медіа-агенціях 62
	3.1. Впровадження нововведень з управління персоналом в медіа-агенціях 62
	3.2. Рекомендації щодо управління персоналом медіа-агенцій в сучасних умовах 76
Висновки	до третього розділу 82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	98

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Вступ

Управління персоналом медійних агенцій в умовах воєнного стану спрямовано на підтримку людських ресурсів як самих агенцій зокрема так і в Україні взагалі. Зазначене обумовлено тим, що сьогодні функціонування та розвиток медійної галузі відбувається в умовах трансформаційних перетворень.

Такі перетворення обумовлені четвертою промисловою революцією, яка передбачає вироблення принципово нових продуктів. У зв'язку із цим змінюється роль і місце людини на підприємстві, що обумовлює зміну підходів до управління персоналом.

Взагалі ефективне та результативне управління медіа агенціями забезпечується певною тріадою: ліва організаційна культура підприємства, стратегічне управління агенцією та стратегічне управління людськими ресурсами. В умовах невизначеності саме організаційна культура, що спрямована на піднесення цінності людини та формування у працівників почуття гордості як за виконану роботу так і за роботу саме в цьому колективі та країні, забезпечує сталий розвиток людського капіталу країни. У цьому зв'язку змінюється філософія управління персоналом яка, в умовах сьогодення, ґрунтується на позиціях управління людиною як особистістю, а не тільки управління нею як працівником, що виконує певні функції. Тобто, з'являється філософія людиноцентризму в управлінні персоналом медіа агенцій.

Нормативним підґрунтям діяльності медіа агенцій є чинні документи. Провідними у цьому є: Закон України «Про медіа» [43], Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» стану» [44].

Крім того, Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань діяльності медіа та органів юстиції» № 629 від 23.07.2023 р. [42] та інші нормативні документи обумовлюють трансформаційні процеси в медійній галузі та спрямовують

систему управління персоналом медіа агенції на забезпечення привабливих умов життєдіяльності як самої агенції так і її працівників.

Розбудові дієвої системи управління персоналом підприємства взагалі й медійних агенцій зокрема, медійному менеджменту та медіа бізнесу присвячені роботи таких авторів: І. Андрейцева, Т. Балановська, О. Барзилович, О. Гоголя, З. Григорова, О. Дяків, Л. Заставнюк, А. Кваско, С. Кіршо, С. Кубицький, В. Літвінов, М. Михайліченко, В. Островецький, Л. Пунчак, О. Сікун, О. Сухорукова, І. Танасюк, А. Троян, Л. Шендерівська та ін. Кваліметричне оцінювання в управлінні персоналом розглянуто в дослідженнях таких авторів як О. Ануфрієва, Т. Бурлаєнко, Г. Дмитренко, М. Морозова та ін.

У наслідок аналізу нормативних документів та наукових джерел можна зробити висновок про необхідність та доцільність дослідження питання управління персоналом медійних агенцій на основі розвитку людських ресурсів.

Крім того, виявлене протиріччя щодо необхідності запровадження в систему управління персоналом медійної агенції питань розвитку персоналу (кар'єрне зростання), створення творчо-креативного середовища, позитивного морально-психологічного клімату й неготовністю лінійних керівників до запровадження таких змін, обумовлює актуальність даного дослідження. Виявлене протиріччя підкреслюють необхідність дослідження стану системи управління персоналом медійної агенції та розробки шляхів розвитку цієї системи. Крім того, ще одне виявлене протиріччя, що пов'язано із питанням необхідністю інноваційно-творчого підходу до створення медійної продукції працівниками медіа агенції та відсутністю дієвої системи розвитку персоналу.

Актуальність проблеми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: «Управління персоналом в медіа агенціях».

Мета дослідження полягає в аналізі стану управління персоналом в медіа агенціях в теорії та практиці й в розробці шляхів покращення цього стану.

Для досягнення поставленої мети необхідно було розв'язати такі **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти управління персоналом підприємства й сформулювати сутнісні характеристики цього процесу. Проаналізувати стан та виділити особливості управління персоналом в медійних агенціях.

2. Дослідити стан управління персоналом в медіа холдингу dentsu Ukraine

3. Визначити напрями покращення стану управління персоналом в медіа агенціях.

4. Створити рекомендації щодо управління персоналом в медіа агенціях в сучасних умовах.

У процесі дослідження використовувалася низка *теоретичних та емпіричних* методів дослідження. Для визначення наукового апарату дослідження (мети та завдання) використано такі методи як аналіз систематизація, узагальнення; наукові джерела та нормативна документація щодо управління персоналом в медійній агенції аналізувалися за допомогою аналітико-монографічний методу; статистико-економічний метод використовувався під час збирання, оброблення, інтерпретації статистичних даних та дослідження як теоретичного так і практичного стану управління персоналом в медійних агенціях.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – зміст та технологія управління персоналом в медіа агенціях.

Практичне значення одержаних результатів. Під час дослідження було проаналізовано стан управління персоналом в медіа холдингу dentsu Ukraine. Обґрунтовано напрями покращення стану управління персоналом в медіа агенціях. Надали рекомендації щодо управління персоналом в медіа агенціях в сучасних умовах. Практичне значення має розроблений інструментарій оцінювання стану професійної діяльності працівника медійної агенції:

кваліметрична (факторно-критеріальна) модель оцінювання стану професійної діяльності працівника медіа агенції. Модель включає п'ять факторів та 21

критерій. Модель створено в табличному процесорі Microsoft Excel, що забезпечує її автоматизацію.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова документація:

Закони України, Постанови кабінету міністрів України, українські й зарубіжні інформаційні джерела, первинна документація, звіти діяльності кадрової служби

медіа холдингу dentsu Ukraine й інтерпретовані результати проведених опитувань.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота

складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків,

списку використаних джерел (100 найменувань) і 6 додатків. Загальний зміст роботи викладено на 103 сторінках, включає 3 таблиці, 15 рисунків.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ I УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДІА-АГЕНЦІЙ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ

1.1. Сутнісні характеристики процесу управління персоналом підприємства

Умови сьогодення характеризуються трансформаційними процесами як в економічному житті українського суспільства взагалі так і в управлінні персоналом медіа агенції зокрема. Зазначене обумовлено воєнним станом, що введений в Україні. У зв'язку із цим забезпечити результативність та ефективність підприємства можливо тільки шляхом збільшення продуктивності діяльності персоналу. При цьому особливого значення набуває не тільки кількість працівників, а і їх якісні характеристики, що характеризуються посадовими, кваліфікаційними, освітніми, віковими ознаками.

Аналізуючи роботи науковців, зокрема, це роботи таких авторів як І. Андрейцева, Л. Балабанова, Т. Балабановська, Г. Дмитренко, О. Дяків, В. Лисак, І. Миколайчук, М. Морозова, О. Сардак, В. Островерхов та ін. можна дістатися висновку, що *управління персоналом* – це системний та багаторівневий процес, який спрямований на забезпечення ефективності використання людських ресурсів підприємства [62; 63].

Управління персоналом є певним комунікативним процесом, що відбувається між суб'єктом та об'єктом управління. Мета цього комунікаційного процесу полягає у тому, що він здійснюється для відтворення, мотивації та ефективного використання потенціалу персоналу, як провідного ресурсу підприємства [20; 57; 78]. Провідними завданнями системи управління персоналом є забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності (отримання максимального прибутку); формування позитивної репутації на ринку та забезпечення соціальної ефективності трудових ресурсів [20; 33].

Як певне соціальне явище, управління персоналом складається із сукупності процесів, які здійснюються послідовно. Зокрема це такі процеси як планування, наймання, мотивація, оцінювання, розвиток людських ресурсів підприємства [33;40]. Зазначені процеси мають циклічний характер і в своїй сукупності вони забезпечують досягнення цілей діяльності як підприємства так і працівників. Ми погоджуємося із науковцями, що як цілеспрямована діяльність, управління персоналом ґрунтується на розроблених концепції та стратегії кадрової політики й здійснюється на основі принципів, функцій та методів управління трудовими ресурсами організації [2;4;37;40;67;78]. На рисунку 1.1.

наочно представлено системний процес управління персоналом підприємства



Рис. 1.1. Зміст і структура процесу управління персоналом підприємства

Складено автором.

Розглянемо змістовні характеристики кожного структурного елемента зазначеного процесу. Концепція (від лат. *conceptio* – осягати, сприймати), за сутністю, є системою поглядів й провідним конструктивним принципом організації будь-якої діяльності, у т.ч. й роботи з кадрами [21;48]. Стратегія (від гр. *στρατηγία*, *στραταγία* – мистецтво полководця), за сутністю, це визначені

спосіб дій. За змістом – це певний недеталізований, загальний і довготривалий план для досягнення визначеної мети. У нашому дослідженні – формування та розвиток людських ресурсів підприємства. Провідним завданням стратегії є формування ефективного використання трудових ресурсів для досягнення мети діяльності підприємства [8].

Кадрова політика підприємства є сукупністю правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом [8]. На сьогодні існує декілька класифікацій кадрової політики підприємства. В основі першої

покладено рівень безпосереднього управлінського впливу на людські ресурси

підприємства. У цьому зв'язку виділяють такі її типи: пасивна, в основі якої

покладено вживання заходів щодо негативних наслідків діяльності працівників.

Характеризується відсутністю планування роботи з кадрами та відсутністю

діагностики кадрового стану підприємства; реактивна, що передбачає тотальний

контроль роботи працівників й характеризується відсутністю кваліфікованого

трудового ресурсу підприємства, відсутністю системи мотивації праці;

превентивна характеризується наявністю обґрунтованого прогнозу розвитку

кадрового ресурсу підприємства, але не має засобів для впливу на неї; активна,

або раціональна, що ґрунтується на системному прогнозуванні розвитку

кадрового потенціалу підприємства [58]. Друга класифікація в основі має ступінь

відкритості під час формування людських ресурсів. Це: відкрита та закрита

кадрова політика. Відкрита передбачає залучення будь-яких фахівців (у т.ч. без

досвіду роботи) та їх утримання на підприємстві. Відкрита кадрова політика

характерна для підприємств, що мають на меті активне завоювання ринку та

прискорений вихід на провідні позиції у своїй галузі. Закрита кадрова політика

зосереджена на розвиток власного кадрового потенціалу. Відбувається кар'єрне

зростання та формування привабливої організаційної культури підприємства.

Система мотивації зорієнтована на створення такої корпоративної атмосфери, що

утворює командну роботу із формуванням особистісного позитивного ставлення

кожного працівника через усвідомлення причетності до спільної діяльності.

Зміст концепції кадрової політики наведено у додатку А.

Організаційна культура підприємства, за сутністю, є системою цінностей і переконань підприємства, сукупністю внутрішньо організаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаємодії, яких дотримуються всі працівники підприємства (у т.ч. й керівники). Зазначені цінності, норми та правила відповідають місії діяльності підприємства [15]. Створення дієвої організаційної культури сприяє позитивному розвитку як самого підприємства взагалі так і кожного працівника зокрема. Унаслідок цього формується позитивна репутація підприємства на ринку й забезпечується отримання запланованого результату діяльності.

Основою кадрової політики підприємства є система мотивації персоналу. Ця система є сукупністю створених умов для трудової діяльності, які включають і низку стимулів що впливають на ефективність діяльності як окремого працівника так і усього колективу підприємства [50]. За результатами досліджень, які наводяться на сайті агенції ITExpert [84], можна стверджувати, що в залежності від розміру підприємства залежить і вибір джерела мотивації робітників. Зазначені результати наведено на рисунку 1.2.

10-20 осіб	40-60 осіб	60-100 осіб	100-200 осіб
<ul style="list-style-type: none"> Сімейні стосунки Гнучкість 	<ul style="list-style-type: none"> Проекти Лояльність Свобода 	<ul style="list-style-type: none"> Покращення Зростання Свобода 	<ul style="list-style-type: none"> Соціальний пакет Ідеальне робоче місце Умови праці

Рис. 1.2. Джерела мотивації працівників в залежності від розміру підприємства

за джерелом <https://tinyurl.com/2agsv2lc>

Ефективна система мотивації персоналу сприятиме формуванню позитивної атмосфери в колективі, запобіганню конфліктів та зменшенню плинності кадрів. Крім того, дієва система мотивації забезпечить утримання стабільного штату працівників, що будуть розвивати професійну компетентність

у відповідності до посадових обов'язків. У науковій літературі зазначається, що є пряма та непряма мотивація.

Мотивація прямого типу може бути матеріальною чи нематеріальною. Матеріальна мотивація – це премії, надбавки до зарплати, відсотки від продажів та ін. Матеріальна пряма винагорода за роботу може бути фіксованою (оклад) і змінною (залежить від ефективності роботи). Матеріальна непряма – наприклад, соціальний пакет, страхування, пільги для працівників, путівки, підвищення кваліфікації, навчання та ін. [59; 85].

Нематеріальна мотивація є сукупністю інструментів, які надають можливість створити комфортні умови праці. До такої мотивації належать: відзнаки (грамоти, подяки та ін.); надання гнучкого графіку роботи; покращення умов праці (надання приміщення, придбання техніки тощо); публічне визнання заслуг та інші мотиваційні заходи.

Підкреслимо, що в основу непрямої мотивації покладено створення загального сприятливого мікроклімату в колективі, що сприяє підвищенню зацікавленості працівників у виконанні робочих завдань й отримання задоволення від результату. Аналізуючи систему мотивації в медіа агенціях можна зазначити, що непряма мотивація полягає у створенні творчо-креативного середовища командної роботи. У наслідок побудови такого середовища в агенції у працівників формується позитивні відчуття від виконання посадових обов'язків та формується почуття гордості від приналежності до команди саме цієї агенції.

Зазначимо, що непряма мотивація проявляється через надання можливості як так подальшого професійного розвитку і кар'єрного зростання та навчання на виробництві. Пряма мотивація орієнтована на цілеспрямований вплив саме на працівника. Безпосередньо це пов'язано із тим, що, наприклад, за виконання поставлених робочих завдань можна отримати відповідну винагороду.

Маркетинг трудових ресурсів, як вид управлінської діяльності, має на меті аналіз стану трудових ресурсів на підприємстві та залучення необхідного персоналу. Зокрема, маркетинг персоналу є певною філософією та стратегією

управління як підприємством так і служби управління персоналом. Він може бути як способом пошуку рішень так і засобом досягнення визначених цілей діяльності підприємства й необхідним ресурсом, що забезпечує досягнення конкурентних переваг на ринку. За сутністю маркетинг трудових ресурсів є процесом, який досліджує зовнішні чинники та внутрішні ресурси розвитку. Наочно це представлено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Зміст маркетингу трудових ресурсів

Складено автором на основі джерела

Маркетинг персоналу https://lkkeip.at.ua/_ld/0/97_market_pers.pdf

Провідним завданням маркетингу трудових ресурсів є забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі приведення системи роботи з кадрами у відповідність до ринкових вимог [25]. Разом із тим, за даними аналітичної записки, що присвячена питанням ринку праці в умовах воєнного часу, в Україні відбувається зниження заробітної плати. Це обумовлено тим, що вакансій стає менше, а кількість тих хто претендує на посади – зростає. Зазначене підкреслює те, що збільшується частка населення чий доходи є нижче прожиткового мінімуму [49]. У цьому зв'язку необхідно розробити ефективну систему управління ринком праці. Така система повинна враховувати питання

освіти, розвиток спеціальних навичок та підвищення рівня соціального захисту та безпеки. У межах нашого дослідження актуальним є розкриття сутності системи управління ринком праці.

Отже, ми розглянули змістовні компоненти процесу управління персоналом. Разом із тим, сам процес має певну структуру і ґрунтується на певних принципах. Під принципами управління персоналом розуміють сукупність норм, вимог та правил, який дотримуються під час впливу на трудові ресурси підприємства [55]. У наукових джерелах розрізняють дві групи принципів. Перша пов'язана із самою системою управління персоналом, що побудована в організації. Зазначені принципи мають тісний зв'язок із організаційною культурою підприємства. Друга група принципів пов'язана із самим процесом управління персоналом, який є циклічним та має певну послідовність. Зокрема, виділяють такі провідні принципи як: науковість, демократичність, лінійного, функціонального, цільового управління комплексність, спелучення контролю виконання виробничих завдань з організаційною культурою підприємства [46].

Найпоширенішими методами управління персоналом, є способами впливу на діяльність людських ресурсів підприємства, є адміністративні, економічні, соціальні та психологічні. Адміністративні методи передбачають прямі вказівки керівництва, які мають обов'язкову силу виконання [64]. Їх перевагою є те, що забезпечується беззаперечне досягнення мети діяльності, що висунута керівництвом у визначені терміни. А недоліком є те, що ці методи формують антистимули діяльності персоналу, зникає ініціатива та творчий підхід до роботи. Економічні методи забезпечують реалізацію матеріальних інтересів (потреб) персоналу підприємства. Перевагою таких методів є те, що задовольняються матеріальні потреби працівників і вони можуть реалізувати свій творчий потенціал. Недоліком таких методів є те, що задовольняються тільки матеріальні, поза увагою залишаються інші потреби. У цьому зв'язку відбувається зниження мотивації. Економічні методи не завжди забезпечують високу результативність діяльності. Соціальні методи, як сукупність способів впливів на працівників

стимулюють соціальні процеси в колективі. Вони ґрунтуються на організаційній культурі підприємства й передбачають врахування культурних норм та цінностей кожного працівника. Перевагою таких методів є задоволення потреби особистості в самореалізації та визнанні. Психологічні методи є методами, що регулюють взаємовідносини в колективі для створення доброзичливої атмосфери, що сприятиме виконанню посадових обов'язків на високому рівні, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства. Перевагою цих методів є те, що включаються природні механізми життєдіяльності особистості й спрямування її на успіх. Недоліком є те, що результат діяльності іноді важко передбачити.

Ураховуючи зазначене можна стверджувати, що для забезпечення результативності діяльності підприємства та отримання високих показників залежить від управління персоналом. Під час цього процесу необхідно використовувати усі групи методів. Разом із тим, і ми погоджуємося з точкою зору науковців, що в умовах невизначеності, необхідно використовувати стимулюючі методи, як матеріальні так і нематеріальні. Провідними, у даному випадку, є нематеріальні стимулюючі методи. Такі методи спрямовані на піднесення цінності особистості та наголошують на пріоритетності розвитку людини. Одними із таких методів є коучинг і тренінг. Зазначені методи та їх використання обґрунтовано тим, що в основі управління персоналом в сучасних умовах покладена взаємодія між менеджером та персоналом.

За словником, тренінг (від. англ. training) це є вправою, певним запланованим процесом зміни ставлення, знання чи практичних навичок того, хто навчається, шляхом набуття ним освітнього досвіду для ефективного використання отриманих знань чи навичок в подальшій професійній діяльності практичних навичок розв'язання певної проблеми й майже не включає теоретичні аспекти цього питання. Разом із тим, після тренінгу працівникам необхідно зробити перенесення набутих умінь та навичок на практичну діяльність. Іноді це є складним процесом. Ми підтримуємо тонку зору науковців,

які стверджують, що основним обмеженням тренінгу як методу підвищення рівня професійної компетентності працівників полягає в тому, що неможливо запропонувати готові рішення для розв'язання виробничих завдань [66]. Робочі моменти та умови в яких відбувається трудова діяльність є різними та іноді непередбачуваними. У зв'язку із цим працівники вимушені вміти самостійно ухвалювати рішення й мати здатність ініціювати нові підходи до вирішення поставлених виробничих завдань. Для забезпечення зазначеного доцільно використовувати коучингові методи [17; 66]. Основним завданням коучингу як провідного методу взаємодії менеджера та персоналу є допомога працівнику в тому, щоб він самостійно знайшов рішення для розв'язання виробничих завдань.

У науковій літературі зустрічається багато робіт, що присвячені використанню коучингових прийомів в управлінні персоналом. Зазначене пов'язано із тим, що коучинг (від coaching с англ. – тренування) є інтеграцією консалтингу та тренінгу й допомагає працівнику самостійно визначитися із шляхами вирішення поставлених виробничих завдань. Найчастіше коучинг використовують як метод професійного навчання та адаптації нових працівників. Вважається, що коучинг є інноваційним методом наставництва, але, на відміну від традиційних методів консультування, спрямований на те, щоб працівник самостійно ухвалив рішення [60; 64]. Це обумовлено тим, що під час коучингу менеджер та працівники спільно визначають норми і цілі трудової діяльності, оцінюють, наскільки вони їх власні цілі співпадають та інтегруються в генеральні цілі підприємства. Існує низка цілей проведення коучингу. А саме: підвищення ефективності трудової діяльності та ініціативності працівників, розкриття їх потенціалу, створення творчої атмосфери в колективі та сильної організаційної культури на підприємстві, піднесення цінності нематеріального стимулювання діяльності. Крім того, може бути і така мета як оптимізація системи розвитку персоналу шляхом створення підприємства, що постійно навчається. Найактуальнішими видами коучингу в умовах невизначеності є такі, що представлені на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Види коучингу в управлінні персоналом підприємства

Складено автором на основі джерел [60;64]

Управління персоналом є процесом, в основу якого покладена послідовність виконання певних дій (функцій). Тобто сам процес управління персоналом підприємства характеризується відповідними функціями (від лат

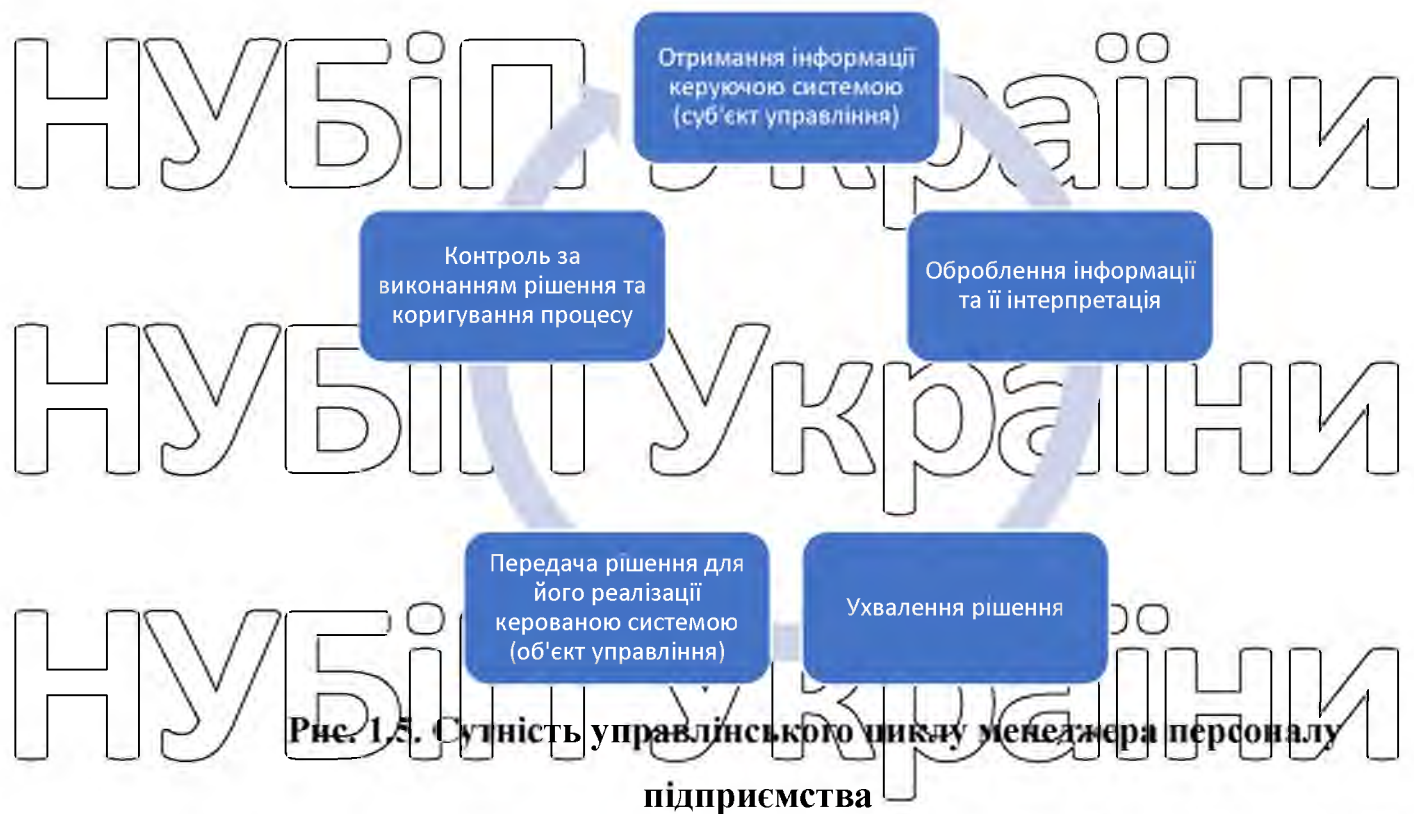
functio – виконання, звершення), під якими розуміють співвідношення двох (групи) об'єктів, де зміни одного супроводжуються змінами іншого [8].

Визначальна роль у зазначеному процесі належить менеджеру роботи з персоналом. Управлінська діяльність менеджера персоналу – це сукупність послідовних дій (функцій управління), які є послідовними й підпорядковані певній меті щодо розвитку персоналу. Зазвичай, такими функціями є аналіз,

планування, організація, контроль, регулювання, комплексна і послідовна реалізація яких забезпечує успішне вирішення управлінських завдань [2, 100].

Отже, діяльність менеджера з персоналу є циклічною і функції, які він виконує об'єднуються в управлінський цикл. Розпочинається управлінський цикл з аналізу отриманої інформації про стан управління персоналом на підприємстві.

Спираючись на джерела, зазначимо, що під управлінським циклом розуміють послідовні, періодично повторювані дії, які у своїй сукупності є складовими (певними етапами) процесу управління. Наочно це відображено на рисунку 1.5.



Складено автором [2;4].

Також, необхідно зазначити, що науковці виділяють три групи управлінських функцій:

- перша пов'язана із структурою циклу управління, має назву цільова і включає всі етапи управлінського циклу (планування, організацію, контроль, аналіз, регулювання);

- друга, в своїй основі має зміст діяльності менеджера персоналу, має назву організаційно-професійна, її включає такі напрями як відбір персоналу оцінка їх діяльності та відстеження професійного зростання (у т.ч. й підвищення кваліфікації), організаційна робота щодо створення команди працівників підприємства, забезпечення зв'язків із зовнішнім оточенням тощо.

- третя група, як соціально-психологічна та правова, зосереджена на аналізі соціально-психологічного клімату, створенню організаційної культури підприємства, системи мотивації працівників, попередженню конфліктів тощо.

У своїй сукупності зазначені три групи функцій управління персоналом становлять основу управлінської діяльності менеджера по роботі з кадрами.

Також, і ми погоджуємося з науковцями, що є і загальна класифікація

функцій управління соціально-педагогічними системами, до яких відносяться і медіа-агенції [2]. Зокрема, визначають загальні функції управління, що розкривають зміст управлінського процесу і відображають логіку та складові компоненти діяльності менеджера по роботі з кадрами. Вони поділяються на основні (інформаційні, комунікаційні, керівні) й локалізовані (ціле встановлення, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання) [100].

Управлінський процес має певні етапи (стадії), реалізація яких ґрунтується на знаннях кібернетики, тектології, в т.ч. теорії рішень та теорії зворотного зв'язку [2]. Ураховуючи зазначене управлінський цикл можна представити у такому вигляді:

– Ціле встановлення (формулювання мети та дегаляція її на завдання). На даному етапі можна формалізувати процес у вигляді моделі із заданими параметрами та критеріями.

– Передача визначеної мети на всі рівні управління (лінійним керівникам) та її адаптація в кожному підрозділі медійної агенції.

– Організація виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети. На даному етапі здійснюється поточний контроль, взаємоузгодження та координація суб'єкт-об'єктної взаємодії: менеджер-працівник. Встановлюється зворотній зв'язок.

– Контроль результату, їх інтерпретація та формулювання висновків про ступінь досягнення визначеної мети.

– Прогнозування подальшого розвитку персоналу медіа агенції на основі аналізу отриманого результату та способів, засобів та ресурсів його досягнення.

Реалізація вищезазначеного сприятиме створенню дієвої системи управління персоналом на підприємстві. Це, у свою чергу, забезпечить високу результативність діяльності самого підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Аналізуючи вищезазначене можна стверджувати, що управління персоналом на підприємстві здійснюється шляхом реалізації певних дій (функцій), що утворюють управлінський цикл й забезпечують досягнення

визначених цілей управління персоналом. Зазначимо, що для успішного функціонування та розвитку підприємства, досягнення ним визначених цілей необхідно проаналізувати існуючу ситуацію як на ринку праці так і на ринку медійних послуг, передбачити розвиток подій та появу нових пропозицій, визначити перспективну мету діяльності, спланувати її досягнення, організувати діяльність працівників.

Разом із тим, для злагодженої та результативної діяльності працівників необхідно створити умови, чітко поставити завдання, здійснити контроль їх виконання. На основі виявлених в процесі контролю відхилень, ввести корективи для забезпечення отримання запланованого результату.

Нами розглянуто сутнісні характеристики процесу управління персоналом підприємства й з'ясовано, що за змістом, це такі складові як: концепція та стратегія кадрової політики підприємства, створена організаційна культура та дієва система мотивації, маркетинг трудових ресурсів. Підкреслимо, що як процес, система управління персоналом ґрунтується на певних принципах, має визначений цикл (сукупність функцій), обирає певні форми реалізації та ефективно використовує необхідні методи управління персоналом.

Особливості управління персоналом в медіа агенціях

Медіа агенції, як агенції, що спрямовані на створення медіапродукту (консультаційних чи рекламних послуг) та його розповсюдження зосереджені, в основному, на медіаменеджменті. У відповідності до словника, медіа агенція – це компанія, яка консулює інші компанії (організації, підприємства) щодо того, як і де розмішувати рекламу та як створити для громадськості свій позитивний імідж (репутацію) [75]. Взагалі поняття медіа дослівно перекладається як засіб масової інформації. До його складу входять Інтернет, газети, журнали, телебачення тощо [12;13;14;35;61]. Крім того, під медіа також розуміють і відео, і музику, і фотографії, які зберігаються як певні типи файлів на комп'ютері чи у хмарних сховищах [75].

Акцентуємо, що у Законі України «Про медіа», надається таке

тлумачення поняття «медіа» – це засіб поширення масової інформації у будь-якій формі, який періодично чи регулярно виходить у світ під редакційним контролем та постійною назвою як індивідуальної ознаки [43].

В умовах сьогодення медіа агенції розвиваються і зосереджуються на наданні вузькопрофільних послуг. Сьогодні в Україні працюють такі агенції як: цифрові медіа агенства, креативні агенства, рекламні агенства, PR-агенства, агенства повного циклу. Іноді медіа агенції об'єднуються у холдинги. Одним із таких холдингів холдингів у сфері медіа, digital та комунікаційних послуг є dentsu Ukraine [65]. Детальніше про його діяльність буде розглянуто у другому розділі.

Розкриємо основні характеристики медіа агенцій. Цифрові медіа агенства (digital-агенства) зосереджені на широкому спектрі послуг. Зокрема, це планування, створення (або придбання) медійної реклами. Також, до послуг цифрових медіа агенцій входять: це контекстна реклама (PPC), пошукова оптимізація (SEO), маркетингові технологічні послуги, маркетинг у соціальних мережах, управління online-репутацією та програматик-рішення [8]. Креативні агенства (creative agencies) спеціалізуються на створенні стратегій (концепцій) діяльності підприємств та розробці креативних рішень під час створення реклами. Такі агенції можуть працювати як самостійно так і в команді з іншими підприємствами (медіа агенціями). PR-агенства (public relations agencies) спеціалізуються на створенні позитивної репутації клієнта та підтримці його позитивного іміджу. Такі агенції забезпечують послуги з підтримки зв'язків з громадськістю (медіарелейшнс) шляхом розробки інформаційної стратегії діяльності компанії клієнта. Агенства повного циклу (full-service agencies) спеціалізуються на повному спектрі рекламних послуг. Такі агенції розробляють стратегії, креативи, здійснюють планування та купівлю медіа, розробляють та створюють рекламні матеріали, PR-кампанії та надають ще безліч інших послуг [8].

Агенства повного циклу, за своєю суттю, це рекламні компанії, що мають своє виробництво рекламної (медійної) продукції. Мають постійний штат

фахівців з усіх рекламних питань та напрямів. Такі агентства прагнуть охопити всі можливі види реклами, у т.ч. в мережі інтернет. У зв'язку із чим з'являються нові терміни, зокрема медіа online-простір, медіаландшафт тощо.

Забезпечення результативності діяльності таких медіа агенцій повністю залежить від їх людських ресурсів. Разом із тим, управління персоналом медіа агенцій має свої особливості, які обумовлені пріоритетами розвитку медіаринку. Під медіаринком розуміють певну сукупність суб'єктів господарювання, які реалізують економічні відносини щодо виготовлення, просування, споживання медійного продукту [31]. Крім того, під медіаринком також розуміють і цільову

аудиторію, яка споживає медіапродукт за допомогою масмедіа, як певний публічний простір, на якому медіа представляють ідеї, концепції тощо. Тобто, сутність поняття «медіаринок» полягає у взаємодії медіа з аудиторією.

суспільними інституціями (наприклад, уряд, парламент та ін.) які мають вплив на економічну діяльність медіа агенцій. І ураховуючи вищезазначене можна стверджувати, що медіаринок є здвоєним: ринок медіа-товарів і ринок медіа-послуг. На першому, це ринок медіа-товарів, де товаром виступає інформація, яка об'єднана в різні медіаформи: газети, журнали, кіно (відео) продукції, аудіо та відео програми (радіо програми, телевізійні програми). На другому – це послуги,

в основному це маркетингові послуги, наприклад реклама. Ринок споживання та поширення рекламної інформації є одним товарним ринком незалежно від способу поширення та споживання реклами незалежно від виду медіа.

Підкреслимо, що межа вищезазначених ринків визначається Антимонопольним комітетом України. Крім того, це може бути зроблено і за поданням Національної ради. А методику визначення такої межі ринків у сфері медіа затверджує Антимонопольний комітет України за погодженням із Національною радою.

Аналізуючи першоджерела та інформаційні повідомлення про медіа ринок України, можна зробити певні висновки. А саме: за дослідженнями, що були проведені у 2018-2020 роках найпопулярнішим та затребуваним на медіа ринку є послуги із створення та розповсюдження реклами [10]. Зазначимо, що

найдорожчою рекламою є реклама на телебаченні. Друге місце за капіталооборотом належить ринку реклами в друкованих ЗМІ та зовнішньої реклами. І наступне місце – це радіоринок. Разом із тим, із початком карантинних заходів, які були введені із-за COVID-19 і згодом із-за введення воєнного стану в Україні, інтенсивно почав розвиватися ринок Інтернет реклами. Почали розвиватися медіа-корпорації (медіа-агенції), які змогли чітко сегментувати рекламу адресуючи її на цільову аудиторію. У зв'язку із цим, такі послуги є затребуваними, а реклама – найефективнішою. Визначене й обумовило розвиток медіа ринку взагалі й медіа бізнесу зокрема. Акцентуємо, що провідною характеристикою медіа бізнесу є те, що він є молодим і привабливим для інвестицій, що обумовлено тим, що він реалізується, в основному, в мережі інтернет. За дослідженнями Fastum Group майже 80% громадян постійно користуються будь-якими послугами саме через мережу інтернет, а 67% – заробляють на життя. Актуальним є те, що у віковій групі до 35 років цей відсоток перевищує 96% [5;77]. У зв'язку із зазначеним, можна підкреслити актуальність медіа бізнесу. Разом із тим, такий вид бізнесу має свою специфіку, а управління персоналом в медіа агенціях має свої особливості.

Спираючись на наукові дослідження, зазначимо, що медіа агенції для утримання провідних позицій на ринку найчастіше звертаються до креативно-творчого підходу до вирішення виробничих питань. Саме це характеризує одну з особливостей їх діяльності – це підбір талановитих працівників та забезпечення умов розвитку їх креативності та творчості [18]. Персонал медіа агенції, в основному, це: журналісти, редактори, фотографи, дизайнери тощо – це працівники творчих спеціальностей. Для них характерні такі риси як: швидкість мислення, гнучкість, проникливість, індивідуальність, самовираження, цікавість та схильність до сумніву; готовність йти на ризик, незалежність думки та інші риси [18]. У цьому зв'язку, управління розвитком такого персоналу потребує специфічного підходу, щоб стимулювати їх творчість та креативність. Разом із тим, необхідно зазначити, що існують певні обмеження застосування такого підходу, це обумовлено певними причинами, як з боку керівництва медіа агенції,

так і з боку самого працівника. Це можуть бути різні причини. Наприклад, з боку керівництва: низький рівень організаційної культури та незадовільний соціально-психологічний клімат в колективі, некомфортні робочі місця, підвищення вимог до оцінювання результатів праці, відсутність мотиваційних програм та ігнорування досягнень працівників, відсутність командної співпраці, тимблдингу, дотримання жорсткого регламенту виконання посадових обов'язків, бюрократія, скорочення витрат на утримання та розвиток персоналу тощо; з боку працівника: відсутність бажання розвиватися та підвищувати власну компетентність, недостатній рівень навичок тайм-менеджменту і самоменеджменту, націленість на індивідуальний результат та винагороду, складності зі згуртованістю тощо [18].

У межах нашої магістерської роботи корисним виявилось дослідження, що проводилося на Glassdoor. За Вікіпедією, це американський вебсайт, на якому чинні або колишні працівники анонімно переглядають підприємства (компанії) та оцінюють їх роботу. Крім того, на Glassdoor можна переглядати рівень заробітної плати чи подати заявку на роботу [18]. Аналіз коментарів користувачів цього сайту щодо роботи на підприємствах та компаній, що отримали нагороди в конкурсі Інтернет-реклами (IAC <http://www.iacaward.org/iac/winners.asp>), показав, що творчість та креативність забезпечать результативність діяльності медіа агентства [82]. За порадами вищезазначених компаній можна зазначити такі шляхи для підвищення креативності як:

1. Аутсорсинг (залучення сторонніх людей для пошуку нових поглядів на проекти компанії).
2. Стимулювання особистісної співпраці працівників й створення творчих куточків на території компанії.
3. Використання ігрових технологій для командної роботи працівників.
4. Диверсифікація проектних команд. Саме залучення фахівців різноманітних професій та з різним досвідом роботи забезпечують високу результативність виконання поставлених завдань.
5. Пролонгований розвиток професійної компетентності працівників із

залученням бізнес-тренерів. Провідним у цьому напрямку є тимбилдинг для згуртованості колективу та пошуку напрямів утворення динамічних команд.

6. Дієва організаційна культура та використання ціннісного підходу. Коли працівники та керівники знають цінності вашої компанії, вони відчувають більше зв'язку з нею. Вони знають, чому вони працюють, і як зробити свій внесок.

7. Створення гнучкого робочого графіку та місця. Заохочення працівників щодо роботи поза межами офісу.

8. Стимулювання кар'єрного просування працівників (у т.ч. визнання їх досягнень) шляхом підвищення як на робочому місці так і в межах фінансової винагороди.

9. Дієвий і постійний зворотній зв'язок між працівниками та керівництвом для конструктивного діалогу під час розв'язання виробничих завдань для допомоги працівникам творчо розвиватися й ухвалювати правильні рішення щодо виконання посадових обов'язків.

Наступними особливостями управління персоналом медіа-агенції є такі: динаміка та оперативність. Підкреслимо їх важливість акцентуючи на те, що для забезпечення якісної роботи, творчого розвитку і виконання стратегічних завдань, специфічних для даної галузі, працівникам необхідно оперативно ухвалювати рішення. Це пов'язано із тим, що медіа індустрія характеризується

високою динамікою та необхідністю оперативно реагувати на події й використовувати їх для створення такого медіа продукту, що буде затребуваним

на ринку. У цьому зв'язку управління персоналом повинно бути гнучким і здатним швидко відповідати на ці зміни й готувати працівників до оперативного

й конструктивного реагування на них. Тобто, працівник медіа агенції повинен вміти використовувати швидкоплинні зміни для створення креативного медіа продукту. Крім того, медіа агенції працюють з різноманітними медіаформатами

Медіаформат – це відео, аудіо, текст, графіка тощо [8]. За нормативними документами формат (формат лінійного аудіовізуального медіа) – це ознака, що характеризує лінійне аудіовізуальне медіа за його спрямованістю на висвітлення

певної тематики та/або за призначенням для певної цільової аудиторії [45].

Виділяють понад 14 видів формату, серед яких є такі формати як: новини/діловий/ суспільно-політичний; культурологічний/ освітній/ просвітницький; спортивний; музичний; дитячий; релігійний; фільмовий; документальний; телеторгівля; стиль життя/ відпочинок/ здоров'я/ подорожі; парламентський/ урядовий/ корпоративний; канал загальної тематики; канал для дорослої аудиторії [45]. Працівники медіа агенції повинні орієнтуватися у всіх видах медіаформату та створювати затребуваний контент враховуючи їх специфіку.

Узагальнюючи вищезазначену інформацію щодо особливостей управління персоналом в медіа агенціях можна ці особливості представити у такому вигляді як зазначено на рисунку 1.6.

Стимулювання розвитку творчості персоналу (проектних команд)

Гнучкість та адаптивність

Пролонгований розвиток персоналу (навчання на робочому місці)

Рекрутинг і відбір персоналу з мультимедійними навичками

Рис. 1.6. Особливості управління персоналом в медіа агенціях

Ураховуючи зазначене менеджери персоналу повинні забезпечувати, щоб їхня команда була компетентною в різних медіа-технологіях і мала доступ до необхідного обладнання й програмного забезпечення та вміла їх використовувати. У зв'язку із цим провідною у професійній характеристиці працівника медіа агенції є наявність мультимедійних навичок. Під мультимедійними навичками розуміємо навички, що забезпечують здійснення

професійної та інноваційної діяльності в галузі медіа, піару, корпоративних комунікацій та реклами на високому рівні із застосуванням мультимедійних технологій.

Таким чином, провідною особливістю щодо управління персоналом в медіа агенціях є зосередження на особистості працівника, розвитку його професійної компетентності. Крім того, в пріоритеті кар'єрне зростання персоналу. Менеджер з управління персоналом постійно знаходить баланс між творчістю та бізнес-аспектами, а також вдало використовує особливості медіа-індустрії. Успішна команда в цій галузі – це команда, яка спроможна генерувати цікавий та актуальний контент, одночасно забезпечуючи продуктивність та конкурентоспроможність агенції.

1.3. Успішні практики управління персоналом медіа агенцій

В умовах сьогодення медіа агенції для утримання провідних позицій на ринку найчастіше використовують інноваційні підходи до управління персоналом. Зазначене обумовлено тим, що результативність та ефективність діяльності персоналу агенції забезпечують успішне позиціонування на ринку.

Розглянемо декілька прикладів успішних практик управління персоналом в медіа агенціях. Однією із найуспішнішою та найвпливовішою медіа агенцією є The New York Times. Разом із тим, вважається, що це газета і вона вже є брендом [8]. Нашу увагу вона привернула у тому зв'язку, що ця медіа агенція (газета) ставала переможцем і 114 разів отримувала Пулітцерівську премію. Пулітцерівська премія (англ. Pulitzer Prize), це найпрестижніша нагорода в галузі літератури, журналістики, музики і театру в США, заснована видавцем «жовтої преси» інше новітнє видання (агенція). Зазначену премію присуджують за видатні досягнення в галузі журналістики. Також, New York Times, чотири рази присуджували нагороду Пібоді (Peabody Awards). Зазначимо, що ця нагорода включає особисто одну нагороду. Крім того, за інформаційними даними, «Нью-

«Нью-Йорк таймс», своєму успіху завдячує концепції щодо регіонального видання із зв'язками як в регіоні так і на національному й світовому рівні. Зокрема, на регіональному рівні (регіон Нью-Йорк) вона має зв'язки із 16 офісами. На національному – 11 бюро, і на світовому рівні – 26 іноземних медіа агенцій.

До 1996 року це було суто паперове видання. Інтернет видання «Нью-Йорк таймс» є топовим вебсайтом, лідером медіа ринку, де займає одне з провідних місць і є топовим вебсайтом. У березні 2005 року перегляд web-сторінок склав 555 млн.

Для аналізу розвитку вищезазначеної медіа агенції будемо використовувати данні з Compete. Це сайт, сервіс з інтернет-аналітики, який оприлюднює результати аналізу відвідування та використання інформації понад 1 000 000 сайтів у США (<https://www.similarweb.com/website/compete.com/>). Спираючись на дослідження сервісу з інтернет-аналітики зазначимо: щорічно фіксується понад 146 мільйонів відвідувачів Нью-Йорк таймс, це 59 місце за кількістю унікальних відвідувачів. Наступний аспект, що заслуговує на увагу – це те, що у 2007 році «Нью-Йорк таймс» припинило стягування плати за відвідування сайту та надало доступ до новинного архіву з 1851 року по 1922 рік. Тобто, відбулося оцифрування архіву. Згодом, за допомогою програми CAPTCHA оцифрування зазнали всі видання «Нью-Йорк таймс». Наступним кроком розвитку агенції було те, що було розроблено застосунок New York для iPhone, iPod Touch та для пристроїв iPad. Взагалі New York Times є першою, хто запропонував відео ігри, як частину редакційних матеріалів. Подальший розвиток пов'язаний із наданням інформаційних послуг іншими мовами, зокрема китайською (cn.nytimes.com).

Зазначимо деякі механізми (маркетингові інструменти), за допомогою яких інструментом є ситуативний контент. Це є фішкою «New York Times». Він використовується з першого дня існування агенції. Полягає він в тому, що видання намагається першим писати про події, що відбуваються, зокрема у Нью-Йорку, по усій країні та у світі. Разом із тим, під час російського вторгнення в Україну було вбито американського журналіста (колишнього співробітника

агенції). Агенція «Нью-Йорк таймс» заявила, що вбитий кореспондент не виконував їхнє завдання в Україні [95]. А влітку 2022 року медіа агенція відкрило бюро в Києві для висвітлення війни в Україні [96].

Історія успіху «Нью-Йорк таймс» ґрунтується на відповідальному та компетентному ставленні до персоналу агенції. Основними рисами працівників є бути чесність і те, що створення матеріалів повинно відбуватися без оцінки ситуації й незалежно від думки інших. Тобто, провідним є гасло, що кожний працівник повинен мати незалежне мислення, безцінне судження. На робочому місці передбачається постійне підвищення кваліфікації з питань знаходження фактів подій, перевірки їх на достовірність, як факти, відрізнити від пліток, як користуватися соцмережами в професійній сфері, як поширювати соціальні теми. Зазначене обумовлено стратегією діяльності агенції, яка не змінювалася вже майже три століття. Хоча і змінювалися видавці, менеджери головну стратегію не коригували.

Спираючись на інформаційні джерела, зазначимо, що New York Times використовує низку маркетингових інструментів, що сприяють її стабільному позиціонуванню на ринку [96]. Наочно ці інструменти представлено на рисунку

Нативна реклама з'явилася ще в друкованій версії газети в 2014 році. Вона стала найприбутковішим інструментом, бо за перший рік принесла \$13 млн прибутку, а в наступному – \$35 млн. Принципом використання нативної реклами в The New York Times є те, що під час реклами товару чи послуги, створюється повноцінний номер журналу, що створюють у студії контенту T Brand Studio (належить New York Times).

VR-ролики – це додаток віртуальної реальності для занурення користувача в тематику, що представлена на сторінках New York Times.

Особливістю цих роликів є те, що вони орієнтовані на створення іміджу агенції опрацюванням інфоприводів.



Рис. 1.7 Маркетингові інструменти New York Times

За джерелом [96]

Ситуативний контент пов'язаний із тим, що агенція намагається першою розмістити інформацію про події. Провідним завданням є створити репортаж та завантажити його на online-платформу миттєво. Розсилки електронною поштою Перший пов'язаний із щоденними ранковими повідомленнями про події, що сталися на час отримання розсилки (The Morning Briefing). Особливість: органічне поєднання одного суцільного тексту з кількома інфоприводами. Другий напрям – це інформаційна підтримка людей у складні часи (At Home). Особливістю є наявність легкої й корисної інформації, наприклад, підбірка фільмів на вечір чи книжкові поради тощо. Два інші напрями пов'язані із пандемією і мають найвищу клікабельність.

Мерчі колаборація розкривають напрями додаткових напрямів заробітку, що не тісно пов'язані із прямою діяльністю. Вважається, що мерч – не є прибутковою діяльністю для будь-якої компанії, але у випадку із New York Times, це великий додатковий дохід (понад \$95 млн в рік). Це свідчить про впливовість агенції та бажання людей бути до неї причетної. Зазначимо, що за словниками, «мерч» (merch) – це розмовне скорочення від англійського merchandise, що

означає «товар». Це будь-який товар із логотипом компанії, що його випускає, але це не є прямим товаром компанії. У нашому випадку, наприклад це є власне виробництво вина. Щодо колаборації, то прикладом може бути колаборація New York Times з японським брендом Sacai. Спільна проєктна діяльність брендів спрямована на підтримку якісних інфоприводів й засуджує фейкові новини (спільна колекція футболок і худі із написом: «Правда. Тепер вона важлива як ніколи»).

Таким чином, ми розглянули основні характеристики New York Times, газети, компанії, медіа агенції, що є і залишається найвпливовішим брендом вже протягом 171 року. Щомісяця New York Times змінюється і зростає постійним залишається тільки стратегія роботи з персоналом, що у межах нашого дослідження є дуже цінним.

Наступною медіа агенцією, що заслуговує на розгляд – це BBC, яка є британською телерадіомовною корпорацією (англ. British Broadcasting Corporation). Ще вона має назву британська компанія суспільного телерадіомовлення, вона є топовою компанією [8]. У її штаті працює понад 22000 осіб у всьому світі, у т.ч. й в Україні. Річний бюджет агенції складає 4 мільярди фунтів. Стратегія діяльності агенції пов'язана із таким гаслом: «Інформувати,

Н
а
в

ч

а
т
и

і

р
о

з

в

с

ритейл. Вважається, що це одна з провідних технологій залучення та утримання талантів. Для утримання працівників у ритейлі агенція здійснює декілька дієвих кроків. Перший пов'язаний із прийомом на роботу. Де існують чіткі визначені вимоги для працевлаштування саме в цій агенції. Ці вимоги є єдиними для усіх претендентів на посаду. Другий цілеспрямовано на адаптацію новопризначених працівників та визначення наставника (більш досвідченого працівника). Наступний крок пов'язаний із питаннями професійного розвитку працівника й спрямований на конструктивний зворотній зв'язок, спільне вирішення завдань, командна співпраця тощо. Далі відбуваються заходи із профілактики та управління конфліктами на робочому місці. Такий підхід спрямовано на подолання міжособистісної напруги між працівниками та у відновленні балансу робочих відносин. Дієвим інструментом для ритейла працівників є індивідуальне консультування та надання порад керівником. Таким чином, відбувається зниження рівня плинності кадрів. Зазначене сприятиме зниженню витрат на залучення та адаптацію нових працівників (у т.ч. витрат і на їх навчання) [68].

Розглянемо таку відносно молоду медіа агенцію як Warner Bros.-Discovery, Inc. (WBD). Це американська транснаціональна агенція засобів масової інформації та розваг (має сім бізнес-підрозділів). З'явилася вона шляхом виділення WarnerMedia компанією AT&T та її злиття з Discovery, Inc. у квітні 2022 року [8]. Працівники WBD створюють контент для кіно, телебачення, спорт, новини та ігри. Для забезпечення якості створення медійних продуктів в медіа агенції дотримуються такого гала як: «Те, з чого складаються мрії» та дотримуються певних принципів діяльності. Зокрема це такі принципи як: найкраща команда – це командна взаємодія та співпраця між лінійними керівниками та підлеглими, між лінійними керівниками та вищим керівництвом для ухвалення найкращих рішень щодо розробки медійних продуктів. Довіра між працівниками та керівництвом забезпечує прозорість та сприяє творчості. Співпраця між лінійними керівниками та вищим керівництвом. Наступний принцип: унікальні (креативні) люди створюють унікальний контент. Тільки креативні працівники допомагають досягти успіху як команди. Крім того, провідним гаслом агенції є те, що для успіху агенції взагалі

й для особистісного успіху зокрема необхідно мати пріоритет постійного навчання на робочому місці та командної поваги один до одного.

Цікавими є цінності, що представлені на офіційному сайті медіа агенції

Для успішності діяльності необхідно мати цікавий інноваційний контент, який має фокус на майбутнє. Для цього необхідно постійно змінюватися, навчатися,

експериментувати, робити помилки, визнавати їх та вчитися на них. Зазначене передбачає мати дієву команду щодо управління змінами. Крім того, працівники медіа агенції закликають ставити для себе амбітні цілі та досягати їх.

Аналізуючи вищезазначене можна наголосити, що залучення та відбір

персоналу в Warner Bros. Discovery відбувається через офіційний сайт, де викладені основні цінності агенції й пропонується, що у разі їх прийняття кожний може стати частиною великої родини WBD. У даному випадку працює таке гасло агенції як: «Якщо наші цінності та принципи діяльності вам підходять,

і ви шукаєте чудове місце, щоб побудувати кар'єру, перегляньте нашу сторінку кар'єри. Кожна велика історія має новий початок, і ваша починається тут» [99].

Крім того, агенція позиціонує три стовпи свого існування. Усі вони пов'язані із DEI (скорочення від. англ. різноманітність, справедливість та включення). DEI відноситься до організаційної культури агенції і представляє

собой три тісно пов'язані цінності, які агенція прагне інституціоналізувати. Філософією DEI є те, що хоча підприємства та корпорації існують у видокремленому світі, їх не можна повністю відгородити від проблем, які існують

у суспільстві. Тому необхідність впровадження DEI обумовлена для покращення стосунків як між працівниками, керівниками так і між членами команди, під час виконання проєкту. [81].

Безпосередньо, під час створення організаційної культури, керівництво агенції ставило такі цілі: створити таку культуру, яка б була інклюзивна і рівноправна. І в якій буде враховано інтереси всіх працівників, незалежно від

статі, походження, віку тощо. Крім того, агенція створила таку політику найму і підтримки працівників, що ґрунтується на принципах справедливості та інклюзивності.

Через план DEI агенція окреслює заходи, які необхідно вжити, включаючи найм і утримання персоналу, сприяння ефективним комунікаційним каналам, надання відповідної підготовки та регулювання поведінки на робочому місці.

Ураховуючи зазначене, можна зробити висновок, що DEI є формою корпоративного навчання.

Зазначимо, що в умовах сьогодення, коли в пріоритеті є людські ресурси компаній, країни саме DEI вважається провідним принципом побудови виробничого процесу. Спираючись на дослідження різних статистичних сайтів (наприклад, «Deloitte» чи «McKinsey») [89;93] та інтерпретацію отриманих даних

таких досліджень можна зазначити певні узагальнення. А саме:

Для досягнення високої прибутковості необхідно мати високий рівень показників за гендерними, етнічними та культурними розмаїттями (за дослідженнями у компаній де такі показники мають низький рівень у них на 29%

менше шансів досягти високої прибутковості). Якщо в компанії високий рівень гендерної різноманітності в управлінських командах, то вони досягають високих результатів на 21% частіше і мають високий рівень організаційної культури на управлінських командах мають шанс на 33% отримати високу прибутковість

діяльності. Крім того, компаніям для виходу на новий рівень конкурентоспроможності необхідно створити програму диверсифікації (успіх у таких компаній на 70% вище ніж у інших).

Також, спираючись на результати вищезазначених досліджень можна констатувати, що фінансова стабільність компанії залежить від різноманітності команд, справедливого підходу до кожного працівника та включення кожного в роботу процесу командної діяльності. Побудова організаційної культури медіа агенції на принципах DEI сприяє утриманню найцінніших (ключових) працівників (за дослідженнями в організаціях з високим рівнем різноманітності плинність кадрів на 19% нижче ніж в середньостатистичних компаніях).

Підсумовуючи зазначимо, що нами описано успішні практики управління персоналом деяких медійних агенції. Зокрема, розкрито, що успіх медійної

агенції The New York Times ґрунтується на відповідальному та компетентному ставленні до персоналу. Ритейл використовується медійною агенцією ВВС для утримання провідних позицій на медійному ринку. Зазначимо, що ритейл – є однією з найскладніших галузей щодо утримання персоналу. І, як висновок, можна зазначити, що матеріальні інструменти стимулювання праці не завжди є дєвими. Вони є базовими, але недостатніми для зменшення плинності кадрів та не завжди надають переваги під час конкурентної боротьби за персонал. А успішність Warner Bros. Discovery пов'язана із використанням ключових цінностей DEI.

Підкреслимо, що все більше компаній, у тому числі й медіа агенцій віддають пріоритет навчанню персоналу й готові інвестувати в новітні технології, як навчання персоналу так і мультимедіа як інструмент професійної діяльності. Відповідне навчання сприятиме прискоренню кар'єрного зростання працівників та забезпечить належну якість виконання виробничих завдань шляхом автоматизації найбільш рутинних операцій. Крім того, навчання на робочому місці надає персоналу відчуття цінності та причетності до команди агенції. Отже, питання нематеріального стимулювання працівників стають все більш актуальними.

Висновки до першого розділу

У розділі описано сутність та складові процесу управління персоналом медіа агенцій. На основі аналізу теоретичних положень та практичних аспектів використання цих положень схарактеризовано провідні особливості управління персоналом медіа агенцій, зокрема сутнісні характеристики процесу управління персоналом медіа агенції.

Визначено, що управління персоналом – це системний та багаторівневий процес, який спрямований на забезпечення ефективності використання людських ресурсів підприємства. Описано провідне завдання системи управління персоналом – забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності (отримання максимального

прибутку); формування позитивної репутації на ринку та забезпечення соціальної ефективності трудових ресурсів. Розкрито управління персоналом з позиції соціального явища, як сукупності процесів, що здійснюються послідовно. Визначено та надано характеристику таким функціям управління персоналом як: планування, наймання, мотивація, оцінювання, розвиток людських ресурсів підприємства.

Описано, що управління персоналом ґрунтується на розроблених концепції та стратегії кадрової політики й здійснюється на основі принципів, функцій та методів управління трудовими ресурсами організації. Описано змістовні характеристики кожного структурного елемента зазначеного процесу.

Обґрунтовано, що кадрова політика підприємства є сукупністю правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Основою кадрової політики підприємства є система мотивації персоналу. Що, у свою чергу, є сукупністю створених умов для трудової діяльності, які включають і низку стимулів, що впливають на ефективність діяльності як окремого працівника так і усього колективу підприємства. Узагальнені характеристики цього процесу дали підставу для висновку, що забезпечення результативності діяльності підприємства та отримання високих показників залежить від управління персоналом.

Визначено, що провідною особливістю щодо управління персоналом в медіа агенціях є зосередження на особистості працівника, розвитку його професійної компетентності. Крім того, в пріоритеті кар'єрне зростання персоналу. Менеджер з управління персоналом постійно знаходить баланс між творчістю та бізнес-асpekтами, а також вдало використовує особливості медіа-індустрії. Крім того, систематизовано й розкрито сутність таких особливостей як: стимулювання розвитку творчості персоналу (проектних команд); гнучкість та адаптивність; пролонгований розвиток персоналу (навчання на робочому місці); рекрутинг і відбір персоналу з мультимедійними навичками.

У розділі описано успішні практики управління персоналом медіа агенцій: The New York Times; British Broadcasting Corporation (BBC); Warner

Бros. Discovery (WBD).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДІА АГЕНЦІЙ

2.1. Характеристика діяльності медіа холдингу dentsu Ukraine

Медіа холдинг dentsu Ukraine є лідер українського медіа ринку [65]. Холдинг працює в Україні вже понад вісім років і має понад 400 працівників. Мережа медіа агенцій холдингу dentsu Ukraine представлена на п'яти континентах, має майже 300 офісів, де працюють 46000 працівників. Сумарні обороти агентств dentsu Ukraine є найбільшими в Україні. З 2015 року холдинг зберігає лідерство на медіа ринку і звання трендсеттера індустрії.

Провідним гаслом агенції є «Ми інвестуємо в розвиток індустрії». Провідні завдання пов'язані з створенням механізмів (певних концепцій) просуванням товарів (послуг) замовників. В агенції зазначають, що їх команда за допомогою унікального набору інструментів зробить шлях від бренду до споживача максимально коротким та ефективним. Холдинг позиціонує себе як утворювача інноваційних рішень для ефективної комунікації брендів зі споживачами в цифрову епоху. І ще холдинг dentsu Ukraine позиціонує такі гасла: «Наша digital-експертиза охоплює всі рівні комунікаційної воронки»; «Наша група створює програми соціального впливу»; «У складному світі ми пропонуємо прості рішення завдяки послугам світового рівня» [65].

Холдинг dentsu Ukraine об'єднує багато медіа агенцій, які є потужними провайдерами цифрового суспільства. До холдингу входять:

- Carat Ukraine – медійне агентство повного циклу. Засноване у 1992 році. З 2003 – офіційний партнер міжнародного рекламного агентства Carat в Україні. Займає позицію #1 згідно з трьома рейтингами ВРК «Вибір рекламодавця» (2017-2019), «Рейтинг медіаагентств за бюджетами» (2018-2019), «Агентство року» (2019). Місія бренду: постійне поліпшення бізнес-результатів клієнтів шляхом конвергенції медіаканалів, платформ і екосистем [76].

dentsu X Ukraine – це мережева агенція, яка поєднує найкращі у своєму класі послуги з комунікації та медіапланування, створення контенту, технології, дані та аналіз поведінки. dentsu X допомагає брендам створювати інтегровані та персоналізовані маркетингові рішення, щоб подолати шум насиченого медіаринку та задовольнити потреби споживачів, що швидко змінюються, забезпечуючи «Experience Beyond Exposure» [80].

Ukraine – агентство performance-маркетингу для вирішення клієнтських задач в інтернеті. Компанія спеціалізується на послугах платної пошукової реклами (Paid Search), роботі з органічним трафіком (SEO), конверсійних медійних кампаніях

Isobar Ukraine – digital агентство повного циклу. Компанія перетворює бізнес, бренди і життя людей за допомогою творчого використання цифрових технологій. Команда постійно шукає способи зробити взаємодію брендів і людей більш ефективним. Для цього вивчають найдрібніші деталі, з яких складається досвід споживача, спостерігають, як він веде себе на кожному з етапів: від обізнаності до покупки. Все це для того, щоб створювати унікальний і надихаючий досвід взаємодії між брендами і споживачами. Місія бренду: Invent

Posterscope Ukraine – лідер ринку зовнішньої реклами України. Експерти агентства знають, як себе поведуть люди, вийшовши з дому, скільки часу проводять в метро і на зупинках, які білборди привертають їхню увагу. Це допомагає Posterscope створювати комплексні рішення для клієнтів, роблячи бренд невід'ємною частиною життя людей. Місія бренду: Pioneering Out-of-Home

Amplifi Ukraine – компанія з ефективного управління медіаінвестиціями клієнтів в TV & Digital. Спеціалізується на розвитку технологічних рішень, зокрема programmatic-закупівлях та data-центричному плануванні, а також на створенні та розподілі інноваційних контентних рішень. Місія: Re-inventing The

The Story Lab Ukraine – компанія, яка створює енергію даних і редакційного таланту з метою пошуку правильних історій, форматів контенту і сторітеллерів для найбільш інноваційних брендів у світі.

Місія: стати трендсеттерами в створенні і дистрибуції розважального контенту преміум-класу, який приваблює аудиторію, власників медіа і рекламодавців [97].

Також, dentsu Ukraine має стратегічних партнерів: UMG – експерт в сфері радіостратегії. Гнучкість, креативний підхід, оперативна реакція на тенденції і потреби ринку дозволяють агентству впевнено утримувати звання трендсеттера не тільки в радійних рішеннях, але і в інших каналах комунікації [98] та Media

Maker – спеціалізоване комунікаційне агентство. Серед основних послуг – PR, інфлюенс маркетинг, інтегровані рекламні кампанії в пресі та онлайн-ЗМІ. Media Maker розглядає інфлюенс маркетинг як частину медійної екосистеми, якій відводиться окрема роль в досягненні маркетингових цілей клієнта. З'явилося на ринку у 2003 році як агентство з реклами в друкованих медіа під брендом Media Press. Переорієнтація на цифрові комунікації розпочалася в 2018 році, а ребрендинг відбувся у 2021 [88].

Також, необхідно зазначити про членство агенцій (Carat Ukraine; dentsu X Ukraine та ін.) медіа холдингу dentsu Ukraine у Всеукраїнській рекламній коаліції.

Це громадське об'єднання рекламної індустрії України, яке працює понад 25 років на українському ринку. У складі коаліції понад 130 медіа агенцій (медіа ринку) та активними учасниками усіх подій, що відбуваються в медіа галузі України. В основному це провідні комунікаційні та PR агентства, медіа та дослідницькі компанії, маркетингові та digital організації, рекламодавці та індустріальні комітети, галузеві громадські асоціації тощо. Провідним завданням коаліції є сприяння розвитку медіа індустрії в Україні шляхом ініціювання та підтримки різноманітних активностей на медіа ринку та знаходження шляхів відповіді на виклики, вирішення актуальних проблем. Коаліція є потужним та впливовим інструментом розвитку рекламно-комунікаційного ринку. З метою обміну досвідом та задля запровадження сучасних медійних засобів коаліція

ініціює (є організатором) та проводить міжнародні та всеукраїнські рекламні конкурси та заходи. Як приклад можна навести такі заходи як: Effie Awards Festival, ADC*Ukraine Awards та Ukrainian Design: The Very Best of [9].

Крім того, як найбільше громадське об'єднання рекламної індустрії України коаліція є членом Європейської асоціації комунікаційних агентств (ЕАСА), а також офіційним представником міжнародних конкурсів таких як Еріса, ADC*E

Необхідно акцентувати, що у 2022 році коаліція, враховуючи виклики воєнного стану в Україні, спрямувала свої зусилля на підтримку журналістів. Спираючись на інформацію, що розміщена на офіційному сайті, зазначимо такі провідні напрями діяльності коаліції у 2022 році. А саме: виключення країн-агресорів з міжнародного рекламного життя й залучення підтримки для української рекламної індустрії та додаткових можливостей українцям від міжнародної спільноти; дослідження стану рекламного ринку під час війни; об'єднання української рекламної спільноти й інформування про важливі події та ініціативи у галузі; проведення конкурсних програм в підтримку українських рекламистів; сприяння більшому залученню рекламистів до міжнародного конкурсного життя та представлення українського креативу та його авторів міжнародній спільноті та ін. [38].

Наприклад, коаліція разом з Польською асоціацією маркетингових комунікацій SAR розробили та запустили платформу AdAid.eu. Основним призначенням цієї платформи є те, що фахівці українського рекламного ринку, які опинились за кордоном, мали можливість знайти собі роботу за фахом в агенціях європейських країн. До проєкту приєдналися майже 900 потенційних працівників, було отримано понад 450 пропозицій робочих місць з 48 країн світу [38].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що вищезазначена інформація підкреслює лідерські позиції медіа холдингу dentsu Ukraine на медійному ринку України. У зв'язку із цим в основі стратегії медіа агенції – відповідальне

лідерство. Зазначене пов'язано також із тим, що в dentsu Ukraine створюють тренди. Саме це й обумовлює, що агенція є лідером й формує інноваційний цифровий простір для впровадження нового виміру життєдіяльності суспільства.

Цей характеризує її як лідера інновацій. Вважається, що холдинг dentsu Ukraine є піонером цифрової революції, що надає можливість агенції допомогти споживачам контролювати цифрові інновації. Крім того, агенція забезпечує розвиток цифрових навичок у тих, хто прагне до безперерного навчання. Відповідальне лідерство ще пов'язано і з питаннями просування соціального потенціалу в цифрові технології. Холдинг допомагає створювати соціальні програми розвитку.

Характеризуючи холдинг dentsu Ukraine необхідно розглянути інноваційні напрями розвитку як самсі агенції, так і її вплив на розвиток цифрового суспільства. Спираючись на інформацію, що представлена на офіційному сайті холдингу (<https://dentsu.com.ua>) зазначимо такі інноваційні напрями, що започатковані агенцією:

- агенція є засновником і організатором Future Lab. Це найбільша в Україні конференція з питань комунікацій, медіа й маркетингу. Основне призначення конференції спрямовано на розвиток українського комунікаційного ринку. Учасники конференції обмінюються досвідом та презентують інноваційні рішення використання маркетингових інструментів для створення медіа продуктів;

- агенція сприяє розширенню можливостей через цифрові засоби спілкування. Наприклад, інновація для глухих та слабочуючих. З 2016 року в компанії діє програма стажування та працевлаштування глухих та слабочуючих людей (ініціатор – агентство Isobar Ukraine). Зараз в групі на різних позиціях працюють 4 людини з порушеннями слуху. Ми також забезпечуємо профільні конференції перекладачами жестової мови, щоб створити ще більше рівних можливостей для опанування цифрових навичок;

- агенція започаткувала інтелектуальне волонтерство [22]. Працівники агенції щорічно беруть участь у ключових заходах Pro Bone Club Ukraine [94].

Провідним у цьому є партнерство з громадським сектором для вирішення соціально значущих проблем. Інтелектуальне волонтерство згуртовує команду, допомагає кожному стати експертом в своїй галузі й використати свій потенціал для створення та тестування найсміливіших ідей розвитку громадського сектору, не змінюючи профіль та принципи своєї роботи. Наприклад, участь у проєкті «Міжнародні партнерства для розбудови та посилення громадського сектору України». Метою проєкту є посилення громадського сектору України за рахунок ознайомлення та вивчення досвіду міжнародних компаній приватного сектору, громадських і неурядових організацій країн Європейського Союзу та США;

- агенція започаткувала різноманітні проєкти та медіачеленджи для студентів старших курсів закладів вищої освіти для отримання новітніх знань та навичок з медіа та реклами. Крім того запущено освітній проєкт Summer class – це двотижневий інтенсив за усіма медіанапрями. Особливістю цих проєктів є те, що у випускників є можливість стати частиною команди холдингу dentsu Ukraine.

Характеризуючи холдинг необхідно зазначити про маркетингові інструменти, що використовує агенція та про платформу, що є інноваціями групи dentsu Ukraine. Розглянемо зазначені аспекти.

Varto – це краудсорсингова платформа, що є ініційованою і розробленою

п
р
а

ц
і
в
н

и Краудсорсингова платформа Varto надає такі комунікаційні послуги як:

повносервісний комунікаційний супровід; комунікаційна стратегія; консультація а будь-якого комунікаційного питання [28].

м Актуальність таких послуг обумовлена тим, що 84% компаній чекають від

и

агенції розуміння цінностей соціальної відповідальності і готовності її транслювати; 80% компаній зазначають, що програма соціальної відповідальності має колосальне значення в щоденній діяльності бізнесу; 84% компаній прогнозують, що актуальність цієї програми буде рости; 72% компаній уже впроваджують соціальні проекти і вважають цей процес успішним.

У зв'язку із зазначеним, Varto пропонує об'єднати найкращих спеціалістів і запрошує до спілкування та обміну досвідом на платформі інтелектуального хабу. Пропонується такі напрями як: стати волонтером; подати соціальну ідею; ініціатива від бренду.

Управління персоналом медіа агенції здійснюється відповідним структурним підрозділом (додаток Г). Зазначений підрозділ налічує 10 осіб. Провідним завданням цього підрозділу є розробка кадрової стратегії агенції, відбір та утримання персоналу. Ключовою технологією, яку використовує підрозділ є технологія управління талантами. Talent management, вважається рушійною силою бізнес-ефективності підприємства. Сутність цієї технології представлено на рисунку 2.2. Основні завдання, що вирішуються під час використання технології:

- виявлення, розвиток та утримання талантів на підприємстві;

- розвиток та навчання лідерів проєктних команд;

- матеріальна та нематеріальна мотивація Total Rewards;

- ідентифікація компетентностей майбутнього та розвиток ключових професійних компетентностей персоналу підприємства;

- залучення талантів та поповнення кадрового резерву перспективними джуніорами;

- розвиток бренду роботодавця для отримання конкурентних переваг на медійному ринку та ринку праці щодо залучення та утримання талантів.

НУБІП України



Рис. 2.2. Сутність технології Talent Management

Складено автором

Ураховуючи сутнісні характеристики технології Talent Management в структурним підрозділом з питань управління персоналом медіа холдингу dentsu

Ukraine було розроблено такий чек-лист:

- **Залучення талантів. Поповнення кадрового** передбачає HR маркетинг: робота із соціальними мережами: dentsu.career.ua (fb, insta); Summer Project for студентськими організаціями; активна робота з базою студентів (щомісячний дайджест «dentsu.career.launch»); A+Manager (school for account managers).

- **Виявлення та розвиток талантів в проєктних командах** передбачає оцінювання рівня професійної компетентності працівників; зворотній зв'язок та технологія 360°; визначення HiPo и High performers; Career Management: Career

- **Розвиток лідерських якостей персоналу** передбачає оцінювання рівня лідерського потенціалу працівників 360°, Hogan (TBD); програма Leadership

НУБІП України

• Ідентифікація ключових компетентностей майбутнього фахівця передбачає виокремлення компетентностей Soft Skills, Hard Skills, Managerial

щодо розвитку визначених груп компетентностей. Наприклад, до Soft Skills може включати: адаптивний інтелект, життєстійкість та стресостійкість; критичне

НУБІП України

мислення та аналіз, креативне мислення, управління особистою ефективністю та енергією; допитливість та здатність постійно навчатися та ін. Hard Skills – це навички, що можуть включати специфічні знання і досвід, які необхідні для

виконання певних обов'язків кожного фахівця. Простіше кажучи – навички

НУБІП України

конкретної професії [69]. До таких навичок можна віднести: аналітичне мислення: здатність розуміти дані та робити висновки на основі аналізу; штучний інтелект: впровадження ІІ, машинного навчання та розпізнавання мови; бізнес-

аналіз: можливість працювати з даними для аналізу, вирішення проблем та

НУБІП України

презентацій; Big Data: можливість застосовувати статистичні та аналітичні підходи до великих наборів даних за допомогою таких програм, як Python; аффілійт або партнерський маркетинг: просування бізнесу в мережі (вебмайстрами-партнерами), в якому партнер отримує винагороду за кожного

відвідувача, передплатника, покупця Managerial Skills у перекладі з англійської –

НУБІП України

це управління навичками, що включає практику розуміння розвитку та використання людей та їхніх навичок. Добре реалізоване управління навичками має визначати навички, яких вимагають посадові ролі, навички окремих

працівників і будь-який розрив між ними [92]. Такі навички передбачають:

НУБІП України

лідерство та управління віддаленими командами; управління змінами; управління та зворотний зв'язок у стилі коучинг; стратегічне мислення; емоційний інтелект, когнітивна гнучкість; ефективна співпраця та взаємодія

тощо [94].

НУБІП України

• Мотивація та утримання передбачає створення та використання системи Total Rewards: фінансової та нефінансової мотивації; Well-being & Mental health

програми; визнання досягнень та подяка працівнику за його досягнення та вклад у розвиток підприємства.

- Розвиток бренду роботодавців передбачає: усередині медіа агенції створення регулярної відкритої комунікації зі співробітниками шляхом організації сесії питань та відповідей, конференції тощо. Поза межами агенції – це робота з соціальними мережами: dentsu Careers (fb, insta) +TikTok; публікації у ЗМІ; KCB та well-being: колаборація з клієнтами та партнерами [7; 65]

Для вирішення вищезазначених питань необхідно задовольнити потреби підприємства у кваліфікованому персоналі шляхом задоволення певних потреб працівників, зокрема бажання оволодіння новітніми цифровими технологіями

Критеріями ефективності діяльності цього структурного підрозділу є те, що показники результативності діяльності за поточний рік повинні бути вище за минулий. Відстеження відбувається за такими напрямками як: рівень залученості працівників агенції до програм професійного розвитку (навчання), що організовує структурний підрозділ; збільшення кількості працівників медіа холдингу, що успішно пройшли випробувальний термін і залишилися працювати на підприємстві; зменшення показника плинності кадрів (Churn ratio $\leq 25\%$) тощо.

Таким чином, нами розкрито основні змістовні аспекти діяльності Холдингу dentsu Ukraine. Описано його структуру, зазначено, що холдинг є об'єднанням певної кількості медіа агенцій, діяльність яких спрямована на формування цифрового суспільства шляхом розробки першокласних комунікаційних та медіа послуг як для українських клієнтів, як і для міжнародних. Провідною концептуальною особливістю діяльності холдингу є відповідальне лідерство, що зосереджено на задоволенні цифрових потреб замовників послуг. Холдингу dentsu Ukraine активно використовують технологію «Experience Beyond Exposure» для забезпечення успішності позиціювання на ринку медійних послуг. Холдинг постійно трансформується і розвивається зосереджуючись на вирішенні як глобальних так і поточних питань рекламної індустрії. Організаційна культура холдингу забезпечує перетворення труднощів

на мотивацію й сприяє успішності медіа бізнесу.

Стан управління персоналом в медіа холдингу dentsu Ukraine

Концепція управління персоналом в медіа холдингу dentsu Ukraine ґрунтується на тому, що людський капітал (наймані працівники) є найціннішим ресурсом підприємства. Система управління персоналом побудована таким чином, щоб мотивувати працівників на професійне зростання та мати соціально відповідальне ставлення до виконання посадових обов'язків.

Отже, провідною особливістю холдингу dentsu Ukraine є відповідальний підхід до працівників. Відображається це через розуміння того, що утримання провідних позицій на ринку передбачає створення інноваційних медійних продуктів. Такі продукти створюють кваліфіковані, компетентні, талановиті працівники, що володіють креативним мисленням і мають унікальні здібності швидкої адаптації до швидкоплинних змін і можуть нестандартно мислити та оперативно ухвалювати ефективні рішення щодо вирішення виробничих питань.

Для продуктивної та ефективної роботи для працівників медіа холдингу створено комфортні умов праці, що сприяють як професійному зростанню працівників так і розвитку самої агенції. Зокрема, для підвищення кваліфікації на робочому місці працює корпоративна онлайн-платформа Dentsu Development School для навчання працівників агенції. На платформі запропоновано різноманітні курси, де кожний працівник агенції може отримати як необхідну інформацію для вирішення певного виробничого завдання, так і набути певні професійні уміння. Для ефективного використання цієї платформи використовується технологія skill management. Зазначена технологія орієнтована на розвиток ключових навичок, наприклад, таких як: лідерство (рішучість; делегування завдань; надійність; командоутворення; цілісність; наставництво) планування (адаптивність; розвиток бізнесу; пізнавальні навички; критичне мислення; гнучкість; IT-навички) стратегія (аналітичне мислення; вирішення конфліктів; творчість; дедуктивне мислення) тощо [86, 87].

Задля визначення стану управління персоналом в медіа холдингу dentsu

Укравіне було проведено відповідне дослідження. Дослідження стану управління персоналом та інтерпретація отриманих результатів ґрунтувалося на класичному підході до проведення такого роду досліджень. Зокрема, це передбачало створення інструментарію (опитувальника) та формування вибірки й визначення її репрезентативності (здатність вибіркової сукупності відтворювати основні характеристики генеральної сукупності). Далі проведення самого опитування. У подальшому отримані результати аналізувалися керівниками як лінійними, так і генеральними. Також аналізувалися HR Team Annual Performance Review (річні огляди роботи структурного підрозділу, що опікується персоналом агенції та його розвитком).

В основному дослідження передбачало такі напрями як: Talent Management (зокрема Talent Acquisition); розвиток бренду роботодавця; People Communications; Well-being працівників тощо. Результати, які були отримані в наслідок проведеного дослідження, обумовили висновок про те, що в медіа холдингу робота з управління персоналом здійснюється на належному рівні.

Аналізуючи показники щодо пошуку талантів (Talent Acquisition) можна дістатися висновку, що саме цей напрямок діяльності щодо управління персоналом агенції був одним з успішних. Підкреслимо, що Talent Acquisition, є технологією пролонгованої роботи щодо залучення талантів, які здатні рухати вперед і розвивати команду підприємства. Іноді цю технологію порівнюють з рекрутингом.

На рисунку 2.3. представлено динаміку цього показника по всіх агенціях, що входять в медіа холдинг dentsu Ukraine.

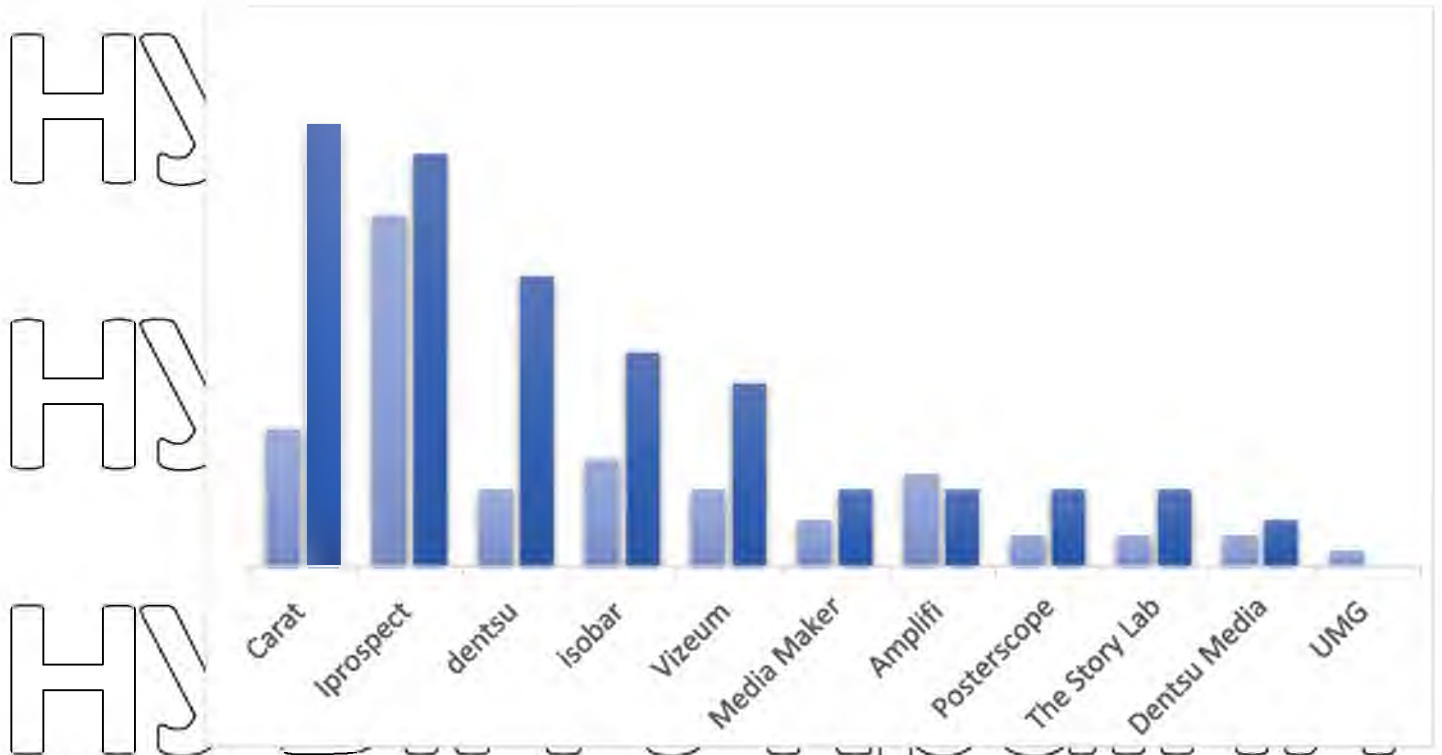


Рис. 2.3. Показники Talent Acquisition

Рекрутинг спрямований на пошук та підбір персоналу відповідної кваліфікації в обмежені терміни. Його завдання завершуються на етапі успішного онбординга нового працівника підприємства. Але, на відміну від рекрутингу технологія Talent Acquisition спрямована на встановлення довготривалих відносин з кваліфікованими працівниками та підтримку актуальних для них позицій професійної діяльності. У джерелах зазначаються такі етапи цієї технології (<https://hugma.work/>): стратегічне планування нетворкінгу з талановитими професіоналами для підготовки їх переходу до медіа агенції; сегментація персоналу, що передбачає виокремлення необхідних поточних навичок персоналу для ефективного виконання посадових обов'язків; розвиток прозорого та привабливого бренду підприємства для формування позитивної репутації на ринку; Sourcing і відносини з кандидатами для створення доброзичливих стосунків до появи вакансії на підприємстві; створення баз даних у формі метрик та аналітичних матеріалів [59].

Як приклад використання технології Talent Acquisition в медіа холдингу dentsu Ukraine можна навести виконання завдань структурним підрозділом щодо

роботи з персоналом. Це такі завдання: Закрити вакансію Senior Strategist в медійній агенції Carat, здійснити організацію виходу нових співробітників; відновити інформацію в E-Staff за визначений період; провести welcome-тренінгу (наприклад, на початку квітня); напрацювати базу потенційних кандидатів в LinkedIn.

Підкреслимо, що кадрова служба медіа холдингу dentsu Ukraine використовує такий програмний продукт, що дозволяє автоматизувати процеси підбору персоналу як E-Staff. За довідниками, це певний технологічний інструмент, для об'єднання як представників роботодавців так і фахівців (професіоналів, або талантів). Завдання цього програмного продукту допомогти налагодити взаємодію між професіоналами, що відшукують постійну чи позаштатну роботу, з роботодавцями (їх представниками), що відшукують таланти на ринку праці. Гнучкий й практичний програмний продукт E-Staff спрощує весь процес пошуку та найму персоналу. Він прискорює рутинні операції рекрутингу.

Використовуючи зазначену технологію Talent Acquisition – кадровою службою медіа холдингу dentsu Ukraine закриваються вакансії. Цей процес має позитивну динаміку. Зазначимо такі показники: у 2020 році було закрито 65 вакансій, а вже в 2021 році – 135.

Крім того, необхідно відмітити позитивну динаміку щодо кар'єрного просування працівників медіа холдингу dentsu Ukraine. Враховуючи філософію відповідального лідерства, в медіа холдингу приділяють особливу увагу певним стимулам продуктивної та якісної праці. Зокрема, це кар'єрне зростання працівників. Підприємство отримує мотивованих та лояльних працівників, що пов'язують професійну діяльність саме з цим підприємством. Зазначене активізує відповідальне ставлення до розв'язання робочих завдань, що, у свою чергу, підвищує продуктивність трудової діяльності та знижує плинність кадрів на підприємстві.

Наочно позитивна динаміка кар'єрного зростання працівників медіа холдингу dentsu Ukraine відображено на рисунку 2.4.

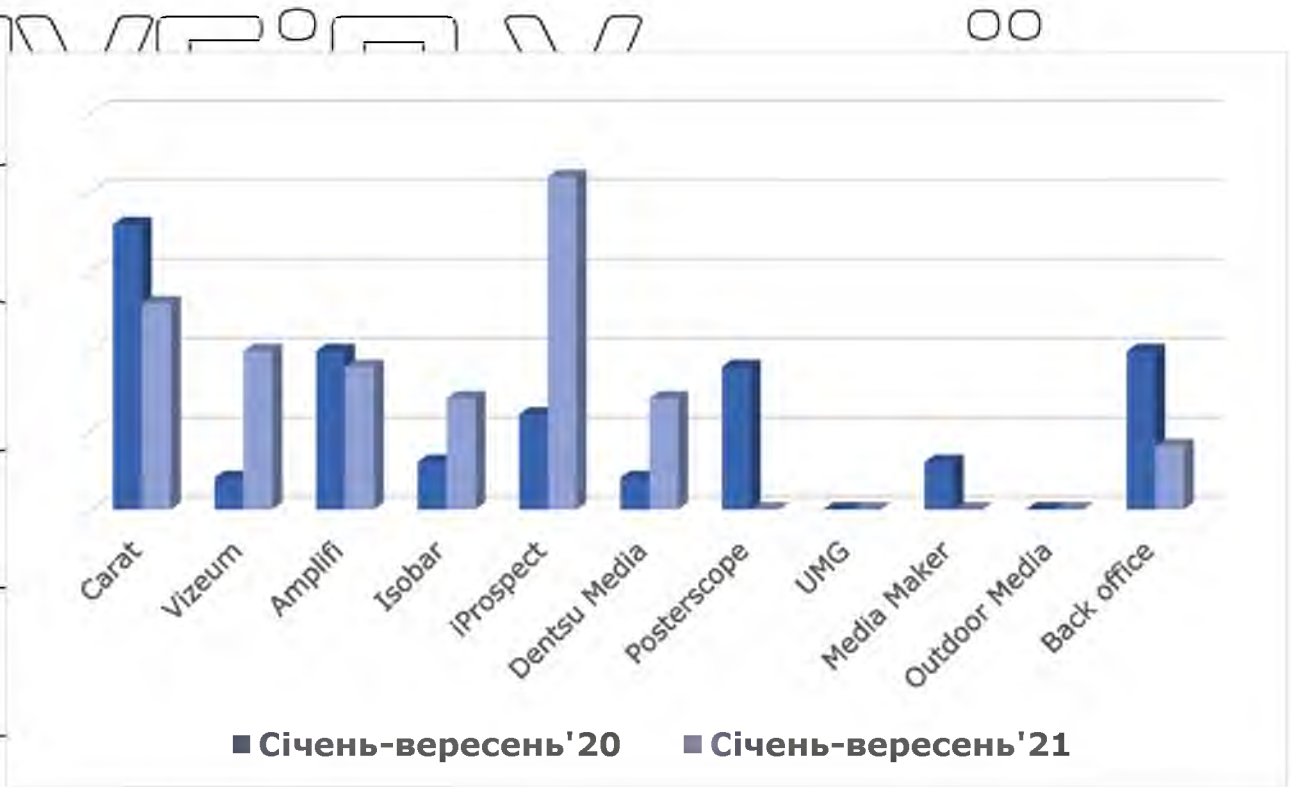


Рис. 2.4. Динаміка кар'єрного зростання працівників

медіа холдингу dentsu Ukraine

Наступним показником проведеного нами дослідження щодо аналізу стану управління персоналом медіа холдингу dentsu Ukraine є розвиток бренду роботодавця. Спираючись на теорію розвитку бренда роботодавця можна зазначити, що існує дві активності: Brand Identification та Brand Awareness. Перша активність передбачає власну ідентифікацію, що пов'язана із визначенням змістовного наповнення організаційної культури підприємства, визначення цільової аудиторії й описання ідеального працівника. Друга спрямована на просування інформації про підприємство й формування його репутації.

Проведені дослідження щодо розвитку бренду медіа холдингу dentsu Ukraine показали, що про медіа агенції холдингу знають, їх впізнають й виокремлюють від інших схожих компаній. В опитуванні взяли участь 114 респондентів нецільової аудиторії холдингу. За результатами опитування можна визначити три топ агенції: Fedoriv Agency – 60%, Banda 52%, dentsu Ukraine 42,1%. Результати опитування представлено на рисунку 2.5.

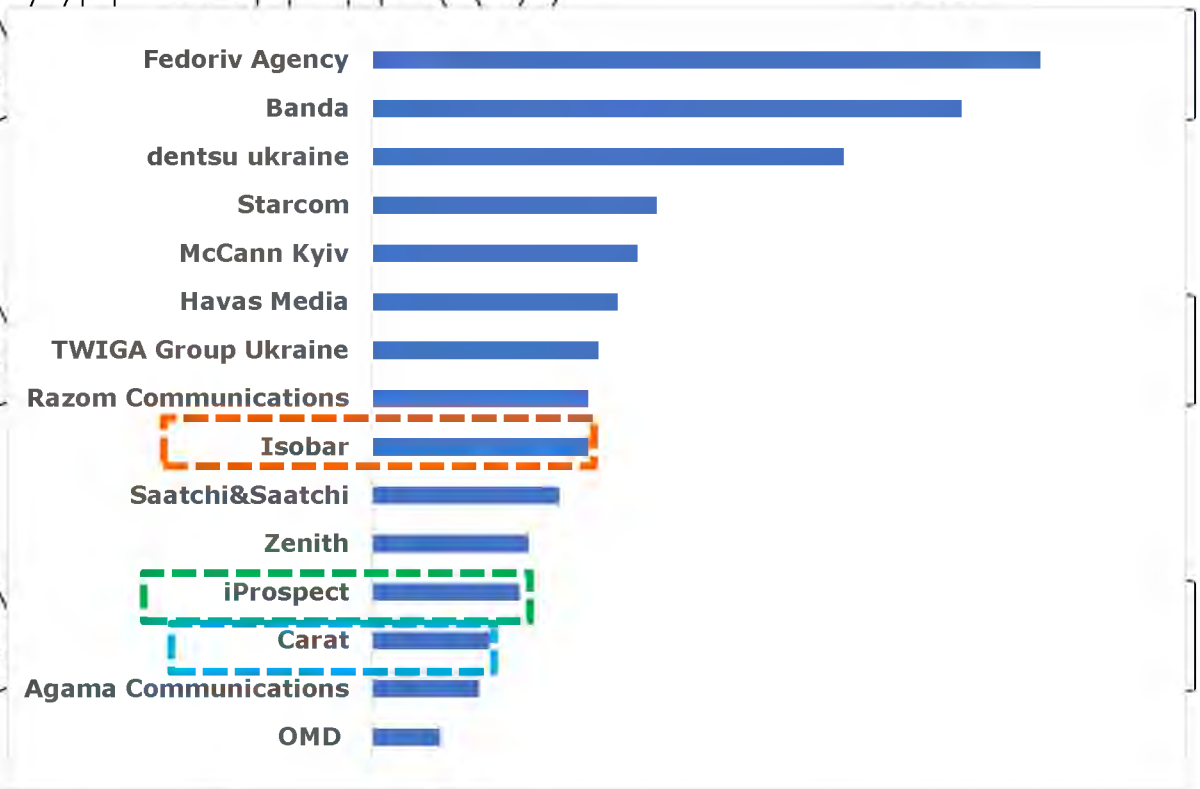


Рис. 2.5. Employer Branding Survey

Зазначимо, що бренд роботодавця має призначення щодо залучення нових працівників та утримання (підтримка) існуючих. Розвиток бренду є комплексним процесом сутність якого визначається певними причинно-наслідковими зв'язками. Задоволення потреб працівників та їх задоволеність має вплив як на продуктивність професійної діяльності так і на створення репутації підприємства на ринку праці. У відповідності до результатів дослідження Boston Consulting Group, у підприємств, що розвивали бренд роботодавців, відбувалося зростання доходів в 1,5 рази, а зростання прибутку в 2,5 рази. Підкреслимо, що HR-бренд підприємства сприяє скороченню витрат на закритті вакансії й допомагає не переплачувати вже найнятим працівникам. Зазначене підтверджується дослідженнями Harvard Business Review. Проведене дослідження визначило, що підприємства з нерозвинутим брендом витрачають на заробітну платню на 10% більше ніж підприємства із розвинутим брендом роботодавця.

Для розвитку бренду роботодавця за часи воєнного стану медіа холдингом dentsu Ukraine було розроблено та запущено мобільний застосунок Nadia від

dentsu EMEA. Також, було створено Telegram-канал Step Up. Community. Проведене дослідження стану задоволеності працівників показав позитивну динаміку (рисуюнок 2.6.).



Рис. 2.6. Порівняльний аналіз задоволеності співробітників

Дані було проаналізовано такі показники як Well-being працівників медіа холдингу dentsu Ukraine та People Communications. Зокрема, було проведено аналіз реалізації стратегії Talent Development, програми розвитку лідерів. Крім того, було проаналізовано розвиток інструментів для професійного та особистісного розвитку працівників (dds, learning space, cases bank, Developmood, etc.) [79].

У наслідок проведеного дослідження було з'ясовано, що метою запровадження стратегії Talent Development є ефективне управління талантами в холдингу dentsu Ukraine шляхом виявлення й розвитку потенціалу працівників, оцінювання стану цього потенціалу та налагодження зворотного зв'язку [56;73;74]. Крім того провідними завданнями є реалізація системи ефективного управління кар'єрою працівників, а також створення розвиваючого середовища, наповненого інструментами та можливостями для зростання. Задля успішної реалізації стратегії було використано низку інструментів: DDS; dentsu learning space; dentsu cases bank; dentsu Bookshelf; Developmood, vol 2.0; Self Invest Guide; Onboarding letter «Develop Yourself with dentsu»; Check-list: 1-to-1 Feedback Talks with employees & for employee; каталог «Competency learning

catalogue» тощо. Особливо було зроблено акцентування на каталог компетентностей. Для його утворення було використано компетентнісний підхід. Безпосередньо наявність компетентностей у працівника означає наявність у нього необхідної для виконання посадових обов'язків сукупності взаємопов'язаних знань, навичок, навичок і зобов'язань. Така сукупність дозволяє їм успішно працювати на певній посаді, й, за можливості претендувати на певну посаду. Необхідний рівень сформованих компетентностей забезпечує підвищення продуктивності працівників і, таким чином, призводять до отримання високих показників діяльності підприємства. Основні компоненти професійної компетентності визначається як: знання (інформація та факти, усвідомлення їх). Навички, як розвинуті вміння розумових операцій, що набути завдяки спеціалізованому навчанню. Здіяльності та індивідуальні якості, як здатність працівника виконувати розумову (творчу) професійну діяльність. Крім того, до цього переліку входить і специфічна поведінка, якості або характеристики працівників, які відображають їх унікальну особистість. Каталог компетентностей «Competency learning catalogue» надає працівникам сформувати індивідуальну траєкторію розвитку, зокрема, дорожню карту для підвищення їхніх можливостей. Саме це й сприяє розвитку талантів на підприємстві. Зазначений механізм сприяв зосередженню працівників на тому, як досягти необхідного результату. Таким чином, дані про компетентності було використано для розвитку талантів працівників, їх просування по службі, навчання та ухвалення нових рішень щодо найму чи відбору того чи іншого працівника підприємства.

У холдингу dentsu Ukraine ефективно працює низка освітніх проєктів, що спрямовані на розвиток професійних компетентностей працівників. Таких як: Зовнішні програми розвитку soft skills; Scotwork; Advancing Negotiating Skills; Python for dentsu staff; PPT Lovers Club with Julia Kononskaya; in-house Future Lab: Human Tech; dentsu Speaking Club online тощо.

Розглянемо характеристики декількох освітніх проєктів. Провідним освітнім проєктом є dentsu Development School. Проєкт на меті має підвищення

освітнім проєктом є dentsu Development School. Проєкт на меті має підвищення

продуктивності працівників за рахунок підвищення їх кваліфікації шляхом розвитку необхідних ключових компетенцій, а також ефективного управління знаннями підприємства. Проект передбачає освітні курси: розвиток hard skills – 26 напрямів, розвиток soft skills – 6 напрямів. Крім того, індивідуальні освітні курси: Python for dentsu staff (5 курсів від basic до advanced; запроваджено квартальні DDS reports для Carat; DDS/audit та UPD DDS digest. Можна зазначити такі показники як усього працює 150 освітніх курсів щодо розвитку професійних компетентностей працівників, крім того для розвитку спеціальних компетентностей запроваджено 55 освітні курси. З моменту запуску освітнього проекту на 42% зросла активність користувачів платформи (рисунк 2.7).

Для реалізації проекту була розроблена та залучена спеціальна платформа. Сьогодні, на ній навчається 86% активних користувачів. Вона має понад 6000 входів у систему (у порівнянні з минулим роком це в 2 рази більше). Також, на платформі майже 600 завершених курсів.

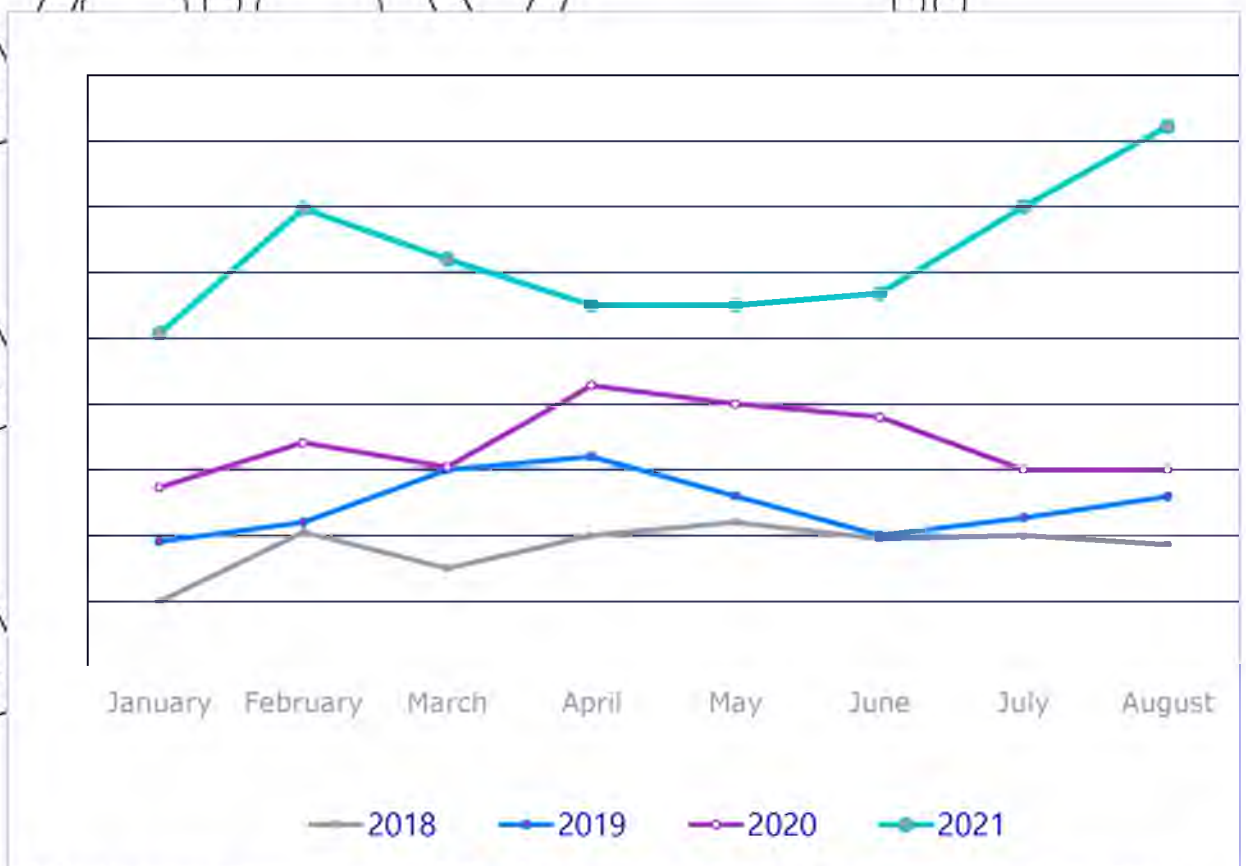


Рис. 2.7. Динаміка зростання активності користувачів освітньою платформою проекту «Dentsu Development School».

НУВБІП УКРАЇНИ

Наступний освітній проєкт – «Dentsu Learning Space». Його метою є створення єдиного простору для обміну навчальними матеріалами та інструментами розвитку компетентностей від глобальної мережі, а також шерингу локального досвіду, best practices & cases серед працівників холдингу.

НУВБІП УКРАЇНИ

Основні напрями: інтерактивні воркшопи від зарубіжних колег (Learning Space Digest та Global learning sessions); платформа для шерингу локального досвіду медіа холдингу dentsu Ukraine best practices & cases (new cases Isobar, iProspect,

НУВБІП УКРАЇНИ

The Story Lab, Vizeum, Dentsu Media, Posterscope); хмарна бібліотека електронних книг (9 рубрик, понад 120 книг) та ін. Наведемо декілька цифр:

НУВБІП УКРАЇНИ

Проєкт має понад 250 учасників, за місяць понад 2000 відвідування сайту. Серед найпопулярніших сторінок: dentsu bookshelf; Адаптивний інтелект та Cases Bank.

НУВБІП УКРАЇНИ

Наступним успішним освітнім проєктом є «Staff Development. Training programs». Це є освітньою програмою розвитку soft & managerial skills для лінійних керівників та менеджерів HR, key staff тощо. Наведемо приклади

НУВБІП УКРАЇНИ

на

НУВБІП УКРАЇНИ

а

Крім того, для підвищення рівня професійної компетентності працівників холдингу dentsu Ukraine проводиться внутрішня одноденна конференція

НУВБІП УКРАЇНИ

Beclab. Конференція проводиться для працівників холдингу з метою огляду інновації, що з'явилися на медіа ринку, описання тенденцій розвитку ринку.

НУВБІП УКРАЇНИ

Популярними та затребуваними серед працівників холдингу dentsu Ukraine є доповіді про технологічні навички, які є актуальними вже сьогодні, але в тренді будуть тільки завтра.

НУВБІП УКРАЇНИ

к

Разом із тим, для розвитку організаційної культури холдингу dentsu Ukraine активно запроваджена програма Well/DAN. Вона об'єднує сфери здоров'я,

НУВБІП УКРАЇНИ

спорту, екології, творчості та благонадійності. Щомісяця у межах проєкту проходять активності на підтримку здорового способу життя, занять спортом,

НУВБІП УКРАЇНИ

і

в

екосвідомості, гармонійного розвитку працівників. День дітей. Щорічно 1 червня

Таким чином, нами розглянути стан управління персоналом в медіа холдингу dentsu Ukraine. З'ясовано ключові аспекти цього стану й охарактеризовано провідні напрями системи, зокрема це Talent Acquisition та Talent Development.

Висновки до другого розділу

У розділі надано характеристику діяльності медіа холдингу dentsu Ukraine.

Зокрема, розкрито провідні особливості холдингу як лідера медіа ринку в Україні. Описано мережу медіа агенцій холдингу dentsu Ukraine, яка має представництва на п'яти континентах й включає понад 300 офісів, в яких працюють 46000 працівників. Визначено, що провідною концептуальною особливістю діяльності холдингу є відповідальне лідерство, що зосереджено на задоволенні цифрових потреб замовників послуг. Розкрита і така особливість холдингу dentsu Ukraine як є відповідальний підхід до працівників. Відображається це через розуміння того, що утримання провідних позицій на ринку передбачає створення інноваційних медійних продуктів.

Описана організаційна культура медіа холдингу, яка забезпечує перетворення труднощі діяльності працівників холдингу на їх позитивну мотивацію. Саме такий підхід й сприяє успішності холдингу на медіа ринку.

У розділі описано проведення дослідження стану управління персоналом медіа холдингу dentsu Ukraine. Розкрито його змістовні аспекти та напрями проведення. Подано узагальнені показники та сформульовані висновки.

Зазначено, що ключовим моментом в управлінні персоналом холдингу dentsu Ukraine є створення умов для розвитку їх професійної компетентності та розробка комплексу освітніх проектів. Успішна реалізація яких забезпечує провідні позиції холдингу в медіа бізнесі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕДІА АГЕНЦІЯХ

3.1. Впровадження нововведень з управління персоналом в медіа агенціях

У медіа холдингу dentsu Ukraine дотримуються правила, що для забезпечення належного рівня якості діяльності працівників підприємства необхідно створити умови для їх професійного зростання та пролонгованого отримання сучасними навичками здійснення робочих операцій. Для цього в холдингу створено відповідні умови, що обумовлюють існування такої організаційної культури підприємства, що сприятиме виявленню талантів, їх утримання та розвиток.

Водночас, аналізуючи стан управління персоналом у холдингу можна запропонувати напрями його покращення. Такими напрямками можуть бути такі нововведення в управління персоналом в медіа агенціях як: запровадження технології менеджменту знань та використання факторно-критеріального моделювання під час оцінювання рівня професійної діяльності працівників медіа холдингу [2;11;24].

Розглянемо детальніше технологію менеджменту знань (від англ. knowledge management). Зазначена технологія є невід'ємною складовою менеджменту підприємства. Це певна система послідовних дій, які обумовлюють появу нових знань підприємства, їх обробленням, зберіганням та поширенням як між працівниками підприємства так і під час обміном досвіду з іншими організаціями (таблиця 3.1.).

Безпосередньо, під знаннями (у чому числі й новими знаннями) розуміють інтелектуальні активи (інтелектуальний капітал) підприємства [26;27].

Технологія менеджменту знань (управління знаннями або Knowledge Management забезпечує вироблення, збереження та розподіл й використання цього капіталу для забезпечення успішності функціонування та розвитку

підприємства. Провідною особливістю цієї технології для медіа-агенції є те, що вона стимулює вироблення нових знань, їх ідентифікацію, розповсюдження, оцінювання та захист.

Таблиця 3.1.

Технологія менеджменту знань медіа агенції

Складено автором

№ етапу	Назва етапу	Сутність етапу
1.	Створення бази знань медіа агенції	Узагальнення певних відомостей про медіа-продукти, способи їх створення та просування на медійному ринку.
2.	Відбір й акумулювання нових знань (Зовнішній аспект)	Відбір і акумулювання із зовнішніх джерел значущих відомостей про медіа-продукти, способи їх створення та просування на медійному ринку.
3.	Стимулювання приросту знань (Внутрішній аспект)	Ініціювання створення нових відомостей про медіа-продукти та розповсюдження всередині агенції обмін знаннями між працівниками
4.	Система обміну знань (досвідом)	Утілення знань у продуктах, послугах, документах, базах даних і програмному забезпеченні, потирення та обмін відомостями про медіа-продукти, способи їх створення та просування на медійному ринку як в межах медіа-агенції так і за її межами
5.	Використання знань під час ухвалення рішень	Командна взаємодія щодо ухвалення рішень: використання знань у ділових процесах реалізації проєктів, у тому числі в процесі прийняття рішень.
6.	Оцінювання знань, вимірювання і використання	Використання факторно-критеріального моделювання для створення еталону (стандарту) знань медіа-агенції, проведення замірів відповідності знань агенції еталону (стандарту).
7.	Захист знань	Оформлення інтелектуальної власності

Метою використання технології менеджменту знань є накопичення інтелектуальних активів та запровадження інновацій для їх використання щодо створення конкурентних переваг підприємства на ринку. Взагалі самі знання підприємства розглядаються як адекватне відображення інформації про об'єкт професійної діяльності в свідомості працівників у формі уявлень, понять, суджень, теорій. Крім того, такі знання формують певну систему цінностей

підприємства, які, у свою чергу, є складовими організаційної культури. Взагалі, знання є певною інтеграційною системою, що об'єднує досвід, цінності підприємства. Крім того, до цієї системи входить і контекстуальна інформація та експертна інтуїція, які пролонговано змінюються й виступають певним мірилом для сприйняття нової інформації та формування нового досвіду діяльності підприємства. Взагалі, знання підприємства це основа конкурентоспроможності підприємства [34:39]. Найчастіше знання втілені не тільки у внутрішніх документах та репозиторіях підприємства, а й ще простежується в організаційних процесах, нормах поведінки працівників та в процесі реалізації проєктів на замовлення. Сутнісні характеристики знань медіа агенції представлено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Сутнісні характеристики знань медіа агенції

Задля запровадження менеджменту знань в медіа агенції необхідно використання творчого підходу та використання емоційно-ціннісного досвіду персоналу. Під емоційно-ціннісним досвідом розуміється система значущих для особистості і підприємства ціннісні орієнтації та набутий на їх основі досвід виконання посадових обов'язків [8: 34]. Крім того, для запровадження технології менеджменту знань передбачає використання певної стратегії. Підкреслимо, що

це пов'язано із тим, що саме стратегія сприятиме зниженню ризиків від невикористаних інтелектуальних активів. Для медіа агенції зазначене є дуже актуальним, бо це забезпечує реалізацію і такої технологія як управління талантами, що, в свою чергу, забезпечує розвиток людський ресурсів агенції [19].

Найбільш вживаними стратегіями менеджменту знань медіа агенції є: стратегія в основі якої покладено розвиток професійної компетентності персоналу й формування інноваційного досвіду створення медіа продуктів та їх просування на ринку на основі використання внутрішніх баз знань і друга стратегія, яка в основі має залучення нового досвіду (знань) ззовні через партнерську взаємодію зі стейкхолдерами [36;37].

Водночас, для забезпечення високої результативності використання технології менеджменту знань можуть бути використані і деталізовані (вузько спрямовані) стратегії (як стратегії кодифікації або систематизації так і стратегії персоналізації). В основі таких стратегій покладено: індивідуальне використання знань, в межах компетенції працівника, корпоративне використання знань самовдосконалення; зовнішня комунікація (обмін знаннями між агенціями холдингу); індивідуальний обмін знань в зовнішніх межах агенції (взаємодія зі стейкхолдерами, виконання замовлення, що передбачає самовдосконалення); індивідуальний обмін між працівниками в межах їх компетенції, що обумовлені внутрішньою структурою підприємства; стратегія, обмін знань між елементами внутрішньої та зовнішньої структурою агенції холдингу; розвиток інтелектуального капіталу агенцій холдингу та внутрішньо корпоративний розвиток інтелектуальних ресурсів. На основі зазначеного визначають такі стратегії: стратегія кодифікації або систематизації (індивідуальне використання знань); стратегія персоналізації (взаємодія працівників між собою).

Найчастіше вибір стратегії пов'язують із певними факторами [16;36;37]. А

саме: - бізнес (маркетингова) стратегія, яка визначає довгострокові потреби медіа агенції у знаннях;

- бізнес-середовище, що визначає результати впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність працівників (та створює умови для креативно-творчого підходу до виконання посадових обов'язків);

- організація діяльності, що передбачає специфіку розв'язання виробничих завдань (наприклад, структуровані чи неструктуровані), описання ключових бізнес-процесів та характеризує взаємодію з клієнтами і партнерами та ін.

- людські ресурси (стратегічний актив) є складовою інтелектуального капіталу, визначає потенціал розвитку медіа агенції;

- інформаційно-знаннєві ресурси (стратегічний актив) є складовою інтелектуального капіталу;

- інфраструктура менеджменту знань: організаційна культура медіа агенції (ґрунтується на толерантності, довірі, взаємній підтримці та співпраці, обміні знаннями тощо); організаційна структура (має такі характеристики: ієрархічність, гнучкість, формальні та неформальні структури, що включають наставництво та командну взаємодію); інформаційні технології для управління контентом та технічні засоби для порталів, пошукових систем, засобів комунікацій, збору, аналізу даних, створення баз даних тощо; загальні знання

медіа агенції (організаційні правила і норми трудової діяльності, спільні ментальні карти тощо); фізичний простір (приміщення з кімнатами різного призначення); процедури управління людськими ресурсами (управління талантами від найму та адаптації до оцінки рівня професійної компетентності та навчання), включає процедури мотивації та кар'єрного просування тощо

Підкреслимо, що високої результативності запровадження технології менеджменту знань забезпечується шляхом інтеграційного використання усіх вищезазначених стратегій. У зв'язку із тим, що стратегія управління знаннями є

структурованим планом, який узгоджений зі строками та цілями реалізації стратегії підприємства, то для їх успішного використання також необхідно усвідомлювати, яка маркетингова стратегія реалізується в агенції.

Розглянемо маркетингові стратегії та їх інтеграцію із стратегіями використання технології менеджменту знань. Стратегія (у т.ч. і менеджменту знань, і маркетингова), за словником, тлумачиться як загальний деталізований план будь-якої діяльності, він охоплює певний визначений період, що необхідний для досягнення поставленої мети чи стратегічних цілей [8;39]. За своєю сутністю, стратегія – це довгостроковий, з ідеологічним підґрунтям, раціональний план. Характеризується стратегія конструктивністю, стійкістю до невизначеності. Крім того, стратегія супроводжується постійним аналізом та під час її реалізації використовуються маркетингово-моніторингові інструменти, які забезпечують реалізацію мети та сприяють отриманню позитивного результату [2].

Маркетингова стратегія є науково обґрунтованим і перевіреним часом засобом забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах ринку визначення маркетингової стратегії, що забезпечує високу результативність діяльності агенцій. Підкреслимо, що вибір стратегії для технології менеджменту знань залежить від маркетингової стратегії. Вона є ефективною тільки за умов моделювання ситуації, аналізу закономірностей взаємодії як між працівниками агенції, їх знаннями та вміннями задовольнити потреби споживачів. Також, необхідно постійно вивчати попит, послуги конкурентів та яким чином вони забезпечують їх якість. Узгодженню підлягають і потреби самої агенції з її здатністю задовольняти потреби споживачів, і виявити необхідність конкретних змін. Маркетингова стратегія медіа агенції має такі орієнтири як розбудова та впровадження: систематизацію продуктів та послуг й створення певної бази даних засобів їх реалізації та просування; системи вимірювання якості наданих послуг; системи постійного оновлення та покращення послуг.

Найважливішим завданням розробки й впровадження маркетингової стратегії в діяльність медіа агенції є вплив на рівень, час і характер попиту на продукти та послуги холдингу [будь]. Найбільш ефективно управління попитом вимагає від агенції орієнтації на споживача і систематичного застосування технологій та інструментів як маркетингу взагалі й управління персоналом

зокрема. Зазначимо, що існує типологія маркетингових стратегій, що ґрунтуються на моделях позиціонування агенцій на медіа ринку. Зокрема, вибір моделі залежить від певного співвідношення щодо відповідності між стратегією діяльності медіа агенцій та їх організаційними можливостями; стратегією діяльності медіа агенції та системою винагород працівникам; стратегією діяльності медіа агенції та внутрішньою системою управління талантами; стратегією діяльності та організаційною культурою медіа агенції тощо.

Акцентуємо, що організаційна культура медіа агенції (ми розкривали її сутність у першому розділі) виражається у формі цінностей і переконань, що поділяються працівниками агенції, підходами до управління персоналом, а також сформованою поведінкою і способом мислення. Крім того, нами було обґрунтовано і те, що для успішності діяльності медіа агенції необхідно створити креативно-творче середовище для розвитку талантів працівників. Отже, відповідність вибраної стратегії (як технології управління знаннями так і маркетингової) організаційній культурі агенції сприятиме згуртуванню колективу й забезпечить успішність досягнення визначених цілей. Аналізуючи наукові джерела, що присвячені описанню сутності маркетингових стратегій можна зазначити, що існують їх різні типології.

Першим типом є стратегії наступу. Вони властиві лідерам медіа ринку або молодим «агресивним» медіа агенціям, які користуються значною підтримкою державного сектору, або найбільших підприємств і фінансових установ.

Характеристика стратегії наступу: припускає активну, агресивну позицію навчального закладу на ринку. Має на меті завоювання і розширення ринкової частки (сегменту ринку). Використовується у випадку, якщо медіа агенція втрачає лідерські позиції на ринку, або відбулося скорочення цільової аудиторії. Можливо її використання і у тому випадку коли агенція збирається вивести нову послугу (продукт) на ринок, або конкуренти втрачають свої позиції і створюється реальна можливість розширити ринкову частку при відносно невеликих витратах. До цього типу стратегії відносяться: стратегія лідерства за якістю; стратегія «захоплення незайнятих просторів»; стратегія випереджального удару;

стратегія лідерства по витратах.

Другий тип типології: стратегії оборони. Такі стратегії побудовані на зміцненні ринкових позицій медіа-агенції на других і третіх ролях, які не можуть повністю конкурувати з лідером медіа ринку або витрачають ресурси на розробку послуги (продукту) – «зірки», або ж з різних причин мали невдачі в реалізації попередньо розроблених медіа продуктів чи послуг. Характеристика стратегії оборони: передбачає утримання позиції на ринку шляхом покращення якості послуг (продуктів), що пропонує агенція. Використовується при необхідності утримання ринкових позиції, які завойовані в результаті попередньої діяльності,

а також при проведенні агенцією курсу на збереження наявної ринкової частки. Необхідність у цій стратегії виникає в тому випадку, якщо ринкова позиція медіа агенції задовільна або у неї відчувається дефіцит коштів для проведення агресивної політики, а також якщо вона побоюється проводити останню через

можливі небажані відповідні заходи з боку конкурентів або отримання обмежень з боку держави. Для лідерів медіа галузі сенс даної стратегії полягає в тому, щоб утруднити доступ на ринок новим агенціям, а претендентам на лідерство не даги можливості зміцнити позиції. Для середньої або невеликої медіа агенції дана

стратегія означає важку боротьбу за збереження цільової аудиторії на досягнутому рівні. До цього типу стратегії відносяться: стратегія оборони й зміцнення; стратегія удару у відповідь; стратегія «гасіння пожежі»; стратегія партизанської війни; стратегія відновлення або розвороту.

Третій тип: стратегії фокусування (концентрації). Така стратегія є однією із загальних і найбільш поширених стратегій на медіа ринку для великих агенцій, але на третіх чи четвертих ролях. Характеристика стратегії фокусування полягає в концентрації на одному або декількох сегментах медіа ринку або конкурентній групі громадян (безробітні, домогосподарки, військовослужбовці) без прагнення охопити весь медіа ринок. Метою використання даної стратегії є задоволення потреб обраного цільового сегменту більш якісно, ніж конкуренти. Зазначена стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, або і на те і на інше, але тільки в межах цільового сегмента. Стратегія дозволяє

добитися високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди веде до малої частки ринку в цілому. До цього типу стратегії відносяться: Стратегія диференціації (спеціалізації); Стратегія сфокусованої диференціації («висока якість – висока ціна», «середня якість – доступна ціна», «низька якість – низька ціна», «наші хороші послуги за ціною нижче, ніж у конкурентів» та ін.)

Четвертий тип: стратегії ліквідації. Вона характерна для медіа агенцій, що перебувають у кризових ситуаціях (збитковість, розпад колективу, відкликання ліцензії та ін.) Як правило, це стосується агенцій, які не мають провідних позицій на медіа ринку. Зазначені агенції не можуть успішно конкурувати з великими

медіа агенціями регіону, міста чи району. Для цього потрібно подолати «вихідний бар'єр» відходу з ринку і закрити медіа агенцію зі сплатою боргів. Характеристика стратегії ліквідації. Вона є граничним випадком стратегії цілеспрямованого скорочення. Тобто, медіа агенція протягом короткого періоду

часу ліквідує (закриває) окремі підрозділи (наприклад, філії), так як потребує перегрупування сил для забезпечення зростання ефективності своєї діяльності, або відмовляється від деяких напрямів своєї діяльності. До цього типу стратегії відносяться: стратегія згорання (скорочення); стратегія відступу; стратегія «збору (зняття) врожаю».

Для визначення яку саме стратегію використовувати проводяться SWOT- та PEST- аналізи. Технологія зазначених видів аналізу є загальноприйнятою та передбачає певні послідовні кроки. Ми погоджуємося з науковцями, які зазначають, що SWOT-аналіз – це певний внутрішній аудит медіа агенції, який побудований на аналізі її сильних та слабких сторін та допомагає визначитися як є можливості та ресурси для реалізації стратегії діяльності. Для проведення SWOT-аналізу необхідно створити умови для засідання ключової команди менеджерів агенції щодо ретельного та чесного аналізу того, які є конкурентні переваги у агенції, яка позиція агенції на медіа ринку, які є досягнення тощо.

Нами було проведено SWOT-аналіз. У наслідок якого було з'ясовано які стратегії технології менеджменту знань будуть дієвими у співвідношенні з маркетинговими технологіями, що використовуються медіа агенцією (таблиця

НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 3.2.

Матриця SWOT-аналізу вибору стратегії технології управління знаннями медіа агенції

SWOT-аналіз	Сильні сторони (strength)	Слабкі сторони (weakness)
Можливості (opportunities)	<p>SO-стратегії:</p> <p>Стратегія технології управління знаннями: стратегія персоналізації.</p> <p>Маркетингові стратегії:</p> <p>Стратегія лідерства за якістю; Стратегія «захоплення незайнятих просторів»; Стратегія випереджального удару; Стратегія лідерства по витратах</p>	<p>WO-стратегії:</p> <p>Стратегія технології управління знаннями: стратегія кодифікації або систематизації</p> <p>Маркетингові стратегії:</p> <p>Стратегія диференціації (спеціалізації); Стратегія сфокусованої диференціації («висока якість – висока ціна», «середня якість – доступна ціна», «низька якість-низька ціна», «наші хороші послуги за ціною нижче, ніж у конкурентів» та ін.)</p>
Загрози (threats)	<p>ST-стратегії:</p> <p>Стратегія технології управління знаннями: стратегія персоналізації.</p> <p>Маркетингові стратегії:</p> <p>Стратегія оборони й зміцнення; Стратегія удару у відповідь; Стратегія «гасіння пожежі»; Стратегія партизанської війни; Стратегія відновлення або розвороту</p>	<p>WT-стратегії:</p> <p>Стратегія технології управління знаннями: стратегія кодифікації або систематизації.</p> <p>Маркетингові стратегії:</p> <p>Стратегія згортання (скорочення); Стратегія відступу; Стратегія «збору (зняття) врожаю»</p>

Аналізуючи результати SWOT-аналізу можна зазначити, що тільки у поєднанні стратегії персоналізації технології менеджменту знань медіа агенції з маркетинговими технологіями наступу (лідерства за якістю; «захоплення незайнятих просторів»; випереджального удару; лідерства по витратах)

забезпечують об'єднання сильних сторін агенції з її можливостями.

До критеріїв відносять: тенденції ринку; конкурентне середовище; законодавство та політичне середовище; можливі зміни; економічний стан країни; соціально-демографічні чинники; зміна технологій; форс-мажорні обставини. Критерії для SWOT-аналізу можна обирати різні, в залежності від мети. Для нас необхідно було з'ясувати яку обрати стратегію для технології

Розглянемо технологію факторно-критеріального моделювання, як дієвого механізму покращення стану управління персоналом медіа агенції [2;24]. В

умовах сьогодення з'являється багато методик оцінювання персоналу для його подальшого стимулювання [53;54]. Однією з таких методик є кваліметрія. Це

визначено тим, що за допомогою факторно-критеріального аналізу можна створити певний стандарт (як сукупність вимог до працівника) і за його допомогою здійснювати оцінювання та проводити поточне регулювання

діяльності. Кваліметрія є науковою дисципліною, що вивчає методологію і

проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів - предметів або процесів [ква]. Кваліметрія поділяється як на теоретичну так і на прикладну. Теоретична кваліметрія абстрагується від конкретних об'єктів і

вивчає загальні закономірності та математичні моделі, що пов'язані з оцінкою якості будь-якого процесу, явища. А предметом вже теоретичної кваліметрії є

підвищення точності і зменшення трудомісткості кількісних оцінок якості та обґрунтування сфер найбільш раціонального використання кваліметричних методів оцінювання стану об'єкту, що досліджується. Прикладна кваліметрія

розробляє методи кількісної оцінки якості. У додатку Г наведено приклад кваліметричної моделі оцінки рівня самореалізації особистості у сфері «Трудова діяльність».

Розглянемо процедуру побудови та створення кваліметричної (факторно-

критеріальної) моделі професійної діяльності працівника медіа агенції.

Спираючись на результати дослідження, що було проведено для визначення напрямів створення професійних стандартів, зокрема, професійного стандарту «Журналіст мультимедійних видань ЗМІ» розглянемо процедуру факторно-критеріального моделювання [46]. Зазначена процедура ґрунтується на

принципах кваліметричного підходу до моделювання стандартів якості [24:100].

Принцип перший наголошує на тому, що якість є певною сукупністю властивостей будь-якого об'єкту управління, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби. У нашому випадку – це створення кваліметричної

моделі оцінювання професійної компетентності журналістів. Зазначимо, що

журналіст є працівником медіа агенції, є автором інформаційних та аналітичних матеріалів на різні теми. Аналізуючи його діяльність з позиції якості необхідно розглядати її як складну властивість об'єкту, як сукупність властивостей, що її

характеризують. Використовуючи цей принцип, якість як складна характеристика працівника медіа агенції декомпонується на складові першого, другого, третього рівня тощо. Наприклад, зазначену якість діяльності працівника медіа агенції можна декомпозувати за чотирма напрямками: загальні

вимоги до працівника; особистісні якості працівника; ділові якості працівника;

професійні якості працівника. Разом із тим, аналізуючи професійний стандарт можна декомпозувати якість професійної діяльності журналіста на такі параметри як:

- Базові навички діяльності (базова освіта, професійне зростання, навчання тощо).

- Організація та здійснення професійної діяльності (організаційні навички, навички тайм-менеджменту, ділові якості тощо).

- Підтримка ціннісних та етичних норм професійної діяльності (у тому числі імідж та репутація).

- Результативність професійної діяльності.

- Професійна активність.

Другим принципом є придатність до використання продукції, що

враховується з точки зору задоволеності конкретних потреб як особистісних так і підприємства. Зазначений принцип реалізується через визначення результативності професійної діяльності. Цей принцип підкреслює оцінювання діяльності будь-якого працівника агенції з внутрішніх позицій працівника як самооцінку (задоволення особистих потреб) так і зовнішню оцінку з боку керівників, колеґ, вищих управлінських структур тощо. Доцільно використовувати цей принцип під час моніторингу виконання виробничих завдань. Третій принцип наголошує на взаємозв'язку між загальною якістю і складними й простими її властивостями. Такий порядок деталізації представляється у вигляді ієрархічної структури, на нижчому рівні якої знаходяться прості властивості. Як приклад, можна навести, що складну якість (фактор) «Базові навички діяльності» можна декомпонувати на інтегровані критерії: базова освіта, професійне зростання, навчання тощо. Наступною процедурою є те, що зазначені критерії характеризуються ступенем прояву: практично повна відповідність вимогам; часткова відповідність вимогам; практична невідповідність вимогам. Кожному показникові привласнюється відповідний бал: 2; 1; 0. За допомогою математичної обробки показників отримується коефіцієнт унормованості діяльності [2]. Четвертий принцип характеризується тим, що визначає властивості (і прості, і складні) й обумовлює їх вимірність у специфічних для кожної властивості одиницях вимірювання. У результаті такого виміру виділяється значення абсолютних показників властивостей P_i ($i = 1, 2, \dots, n$). Для всіх властивостей варто виділити як абсолютний показник ранг (бал). Знаходиться абсолютний показник. Задля ранжування використовуються порівняльна та інтервальна шкали. П'ятий принцип акцентує на тому, що значення абсолютних показників можна отримати на основі проведення будь-яких вимірювань. Зокрема, для визначення абсолютних показників можна використати експертне оцінювання. Шостий принцип наголошує, що кожна проста або складна властивість характеризується відносним показником. Відносний показник (оцінка) визначається зіставленням абсолютного показника з еталонним (базовим) абсолютним показником. І може

інтерпретуватися таким чином: не відповідає вимогам робочого місця – 0,00; задовольняє нижче, ніж на 50% – 0,25; задовольняє на 50% – 0,50; задовольняє вище, ніж на 50% – 0,75; задовольняє на 100% – 1,00. Передостанній, сьомий принцип, наголошує, що абсолютний показник та відносний показник, кожна проста або складна властивість характеризується своєю вагомістю (важливістю) серед усіх інших коефіцієнтом вагомості показника властивості. Кожен фактор та критерій має свою вагу (пріоритетність) в межах одиниці. Останній принцип визначає, що комплексна кількісна оцінка якості виражає середньо виважену арифметичну залежність.

Таблиця 3.3.

Фрагмент кваліметричної моделі оцінювання стану професійної діяльності працівника медіа агенції (розроблено автором)

фактор – Ф	вагомість – w	критерій	вагомість – v	коефіцієнт відповідності	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка
1. Імідж журналіста	0,20	1. Культура спілкування	0,35	K1		0	0,00
		2. Репутація	0,34	K2		0	
		3. Привабливість	0,31	K3		0	
2. Організація та здійснення професійної діяльності	0,28	4. Базові навички (освіта, професійний розвиток)	0,44	K4		0	0,00
		5. Організаційні навички та навички тайм-менеджменту	0,21	K5		0	
		6. Навички формування привабливого інформаційного контенту	0,16	K6		0	
		7. Навички просування медійного продукту	0,11	K7		0	
		8. Рівень володіння медійними навичками	0,08	K8		0	

Нами розроблено кваліметричну модель оцінювання стану професійної діяльності журналіста, яка має такі фактори: Імідж журналіста; Організація та здійснення професійної діяльності; Особистісні якості журналіста; Результативність діяльності; Професійна активність. Фрагмент кваліметричної

моделі наведено у таблиці 3.3. Повністю кваліметрична модель оцінювання стану професійної діяльності працівника медіа-агенції представлена у додатку Е.

Нами розглянуті основні шляхи покращення стану управління персоналом медіа-агенцій. Зокрема, надано характеристику менеджменту знань, як провідного нововведення з управління персоналом в медіа-агенціях. Також, схарактеризована взаємозалежність між стратегіями технології управління знаннями медіа-агенції та маркетинговими стратегіями. Також, у підрозділі нами розглянуто технологію факторно-критеріального моделювання, що, також, є одним із дієвим нововведенням для покращення стану управління персоналом медіа-агенції.

Рекомендації щодо управління персоналом медіа-агенцій в сучасних умовах

Най основним завданням управління персоналом медіа-агенцій в сучасних умовах є створення проактивних команд, що не потребують мікроменеджменту. Створення таких команд передбачає врахування особливостей медіа-ринку та медіабізнесу. До особливостей медіабізнесу відносять: по-перше, за професійним складом персоналу присутня певна гетерогенність (із-за специфіки виробничих професій), по-друге, різноманітні медіа-продукти та послуги та специфічне технічне та програмне обладнання для їх створення; локалізація та урбанізація ринку та кваліфікованих працівників (обумовлено тим, що велика кількість медіа-підприємств та агенцій зосереджена у великих містах); міжсегментна мобільність працівників творчих професій; організація трудових відносин на умовах аутсорсингу та фрілансу (обумовлено зниження рівня захищеності персоналу (прекарізація). Зазначене призводить до формування двоох сегментного медійного ринку праці (є захищений та незахищений).

У зв'язку із зазначеними особливостями виникають актуальні питання управління персоналом медіа-агенцій. Зокрема це такі питання як: узгодження стратегічного розвитку медіа-агенції з ефективним плануванням діяльності працівників; організація дієвої взаємодії з медійним ринком та ринком праці; організація діяльності працівників в умовах креативно-творчого середовища

агенції; стимулювання праці; розвиток професійної компетентності працівників, розвиток організаційної та корпоративної культури. Тобто, зміна соціальних тенденцій та появою нових технологій для створення медіа продуктів та послуг обумовлює перегляд підходів та напрямів управління персоналом медіа агенцій.

Провідні фахівці HR – галузі рекомендують такі напрями управління персоналом в сучасних умовах (рисунк 3.2).



Рис. 3.2. Напрями покращення управління персоналом медіа агенції

Складено автором на основі матеріалів сайту <https://hrma.work>

Розглянемо детальніше кожний напрям із зазначених на рисунку 3.2.

Корпоративна культура медійної агенції є певним способом та засобом існування самого підприємства, що самостійно розвивається. Вона виступає системою цінностей та переконань, які розділяє кожний працівник агенції. В умовах сьогодення, умовах невизначеності із-за воєнного стану, доцільним і неосхитним є такі аспекти покращення корпоративної культури агенції як розвиток бренду роботодавця для привабливості медійної агенції. Зокрема, передбачається формування позитивної репутації агенції, створення креативно-творчого середовища та комфортних умов праці. Зазначене сприятиме залученню найкращих фахівців на медійному ринку праці та утриманню талантів на

довготривалу перспективу. Далі пропонуємо сприяти розвитку інклюзивній корпоративній культурі. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності та сприятиме стимулюванню позитивної мотивації працівників медійної агенції. Зауважимо, що, у свою чергу, це забезпечить зниження рівня ризику конфліктів в колективі.

Інновації та тренди в умовах сьогодення тісно пов'язані зі штучним інтелектом. Задля розвитку медіа агенції та забезпечення високих показників результативності ефективним буде використання інструментів рекрутингу, які мають вбудований штучний інтелект для спрощення процесу найму й зменшення

його вартості. Як приклад, можна навести плагін AI Fox. За декілька секунд, за його допомогою, можна отримати повну інформацію про кандидата. Плагін додається до браузера Google Chrome й працює із job-порталами, соціальними мережами тощо. Він може автоматично перенести всю наявну інформацію про фахівця в HRM систему медіа агенції. Крім того, у нагоді може стати і ChatGPT. За його допомогою можна написати правила, офери, листи та інші тексти.

Як один з найкращих інструментів нематеріального стимулювання працівників можна запровадити гейміфікацію, яка підвищує залученість працівників на 48%. Разом із тим, 72% працівників медіа агенцій стверджують,

що завдяки гейміфікації їхня продуктивність і ефективність підвищилися. Це пов'язано із креативно-творчим підходом до професійної діяльності. Для персоналу медіа агенції гейміфікацію можна використовувати для просування корпоративних цінностей та принципів діяльності, для впровадження нових інструментів створення медіа продуктів та для надання медійних послуг. Також, можна згуртувати проєктні команди для найефективнішого виконання поставлених завдань реалізації проєкту.

Рекрутинг як комплекс заходів щодо залучення необхідного та кваліфікованого персоналу в агенцію сприятиме розвитку потужної системи талантів. Зокрема, співпраця із закладами вищої освіти та професійними організаціями сприятиме якісному залученню професіоналів до агенції шляхом просування бренду агенції та запрошення на стажування з можливим подальшим

працевлаштуванням випускників закладу. Рекомендується використовувати офіційну реферальну програму працівників для залучення талантів в агенцію. Доведено, що такий спосіб найму є ефективним, не вимагає великих затрат. Він короткотривалим й сприяє налагодженню позитивних стосунків в агенції через створення сприятливого мікроклімату на робочому місці. Це обумовлено тим, що нові працівники вже знайомі з окремими членами команди, що сприяло їх кращому розумінню корпоративної культури агенції.

HR-менеджемент є систематичним та організованим процесом відтворення й ефективного використання персоналу агенції. Для його покращення пропонується використовувати метрики людських ресурсів (Human

вимірювання (показники), що допомагають системі управління персоналом відстежувати ключові області в своїх HR-даних. Тобто, вони допомагають відстежити та виміряти ефективність працівників, їх ініціативність, проактивність та залученість. Відстежуються такі показники як: організаційна ефективність (відсоток плинності кадрів; статистика причин звільнення працівників; відсоток відсутності працівників; статистика з підбору та найму персоналу (час для пошуку кандидатів, кількість претендентів, витрати на пошук спеціалістів та найм); кадрові операції (ефективність управління персоналом);

оптимізація процесу (зміни в ефективності та результативності роботи HR-команди за певний проміжок часу. У тому числі й оптимізація HR-процесів, розробка стратегії, переосмислення ролі HR в агенції). До того ж, пропонується запровадження програми онбордингу, як одного з ефективних інструментів утримання працівників в агенції на довготривалий час. Крім такої програми доцільно запровадити і конкурентоспроможні пакети компенсацій і пільг та систему регулярних відгуків про роботу працівників.

Підкреслимо, що для мотивації працівників HR може запропонувати ряд стратегій, наприклад, встановлення метрик продуктивності та ключових показників ефективності праці персоналу. Крім того, доцільним буде щотижневі зустрічі для обговорення досягнень та проблем діяльності працівників. Можна

запровадити онлайн-інструменти для збору відгуків від працівників для запровадження системи нагородження та визнання. Зазначене сприятиме забезпеченню високого рівня мотивації працівників і забезпечить їх задоволеність роботою в агенції. Як приклад, можна навести результати опитування працівників медіа холдингу dentsu Ukraine. На запитання: «Що впливає на лояльність та орієнтованість на успішне майбутнє компанії, викликає гордість за холдинг?» працівники зробили таке ранжування в дповідей:

1. Відношення керівництва. Можливість бути почутим та підтриманим.

Інформація про досягнення, невдачі та плани на майбутнє.

2. Моя робота. Знати, що ми номер один на ринку, і в цьому є моя заслуга. Цікаві кейси, що розвивають не тільки компанію, а й мене.

3. Сила холдингу. Знати про успіхи та невдачі, ділитися досвідом. Знати та бачити наших топ-людей, отримувати від них мотивацію.

4. Колектив. Атмосфера та взаємини всередині команди. Згуртування та «своя історія» з людьми в колективі.

5. Почуття шінності. Відчувати свою приналежність до компанії. Розуміти важливість та посилення інформації та заходів.

6. Турбота компанії. Медстрахування. Знати позицію компанії щодо ситуацій (напр., ковід). Матеріальна мотивація.

Розвиток команди. Задля розвитку командної взаємодії необхідно забезпечити пролонговане навчання та створити умови для професійного зростання кожного працівника агенції. Необхідно побудувати індивідуальні траєкторії розвитку кожного члена команди для розкриття власного потенціалу шляхом запровадження різноманітних освітніх курсів, проведення воркшопів, тренінгів тощо. У цьому зв'язку важливим завданням є заохочення до безперервного навчання та розвитку через коучинг та менторство. Коучинг як технологія розвитку потенціалу команд взагалі й працівників зокрема організовується за такими послідовними етапами: аналіз становища, виокремлення проблем клієнта та збір необхідної інформації для вирішення, формулювання мети та планування системи відповідальності, здійснення

коучингової взаємодії «coaching through the gap»; супровід клієнта від моменту «зараз» до моменту «майбутнє»; оцінювання результату: налагодження дієвого зворотного зв'язку, опрацювання набутих умінь та навичок, крім того, мотивування клієнта до прийняття нових викликів та відповідального ставлення до них, опрацювання методів самодисциплінованої поведінки клієнта без підтримки коуча.

Остання позиція – це ментальне здоров'я. Зокрема, необхідно запровадити гнучкий графік роботи, що надасть працівникам можливість працювати за розкладом, який відповідає їхнім особистим потребам і родинним обставинам.

Крім того, важливим аспектом є необхідність допомогти персоналу агенції уникнути вигорання та забезпечити їм підтримку, якщо така подія сталася. Також, важливими аспектами, у цьому зв'язку, є важливість балансу між роботою та життям. Реалізувати зазначене можливо шляхом інвестування в здоров'я персоналу – розробити та реалізувати програми підтримки психічного та фізичного здоров'я.

Таким чином, використовуючи зазначені рекомендації можна підвищити рівень управління персоналом медіа агенції й забезпечити виконання провідного завдання цієї системи, а саме: створення мобільних та відповідальних проактивних команд для виконання проєктних завдань, що стоять перед медіа агенцією. Саме такий підхід сприятиме конкурентоспроможності агенції та утримання нею провідних позицій на медіа ринку.

Висновки до третього розділу

У розділі розглянуто напрями покращення стану управління персоналом в медіа агенціях. Зокрема, визначено, що такими напрямами є впровадження нововведення в управлінні персоналом в медіа агенціях як: запровадження технології менеджменту знань та використання факторно-критеріального моделювання під час оцінювання рівня професійної діяльності працівників медіа холдингу. Детально описано технологію менеджменту знань як невід'ємної складової менеджменту підприємства. Зазначено, що провідною особливістю

цієї технології для медіа-агенції є те, що вона стимулює вироблення нових знань, їх ідентифікацію, розповсюдження, оцінювання та захист. Обґрунтовано на узагальнено-суттєві характеристики знань медіа-агенції. Визначено, що для

забезпечення високої результативності використання технології менеджменту знань необхідно використовувати певні стратегії: як стратегії кодифікації або

систематизації так і стратегії персоналізації. Крім того, визначено, що для забезпечення високої результативності використання технології менеджменту знань можна використати і деталізовані (вузько спрямовані) стратегії. Для

високої результативності запровадження технології менеджменту знань

забезпечується інтеграційне використання стратегій. У зв'язку із тим, що

стратегія управління знаннями є структурованим планом, який узгоджений зі строками та цілями реалізації стратегії підприємства, то для їх успішного

використання також необхідно усвідомлювати, яка маркетингова стратегія

реалізується в агенції.

Розглянуто маркетингові стратегії та зроблено їх інтеграцію із стратегіями використання технології менеджменту знань. Наведено матрицю SWOT-аналізу

вибору стратегії технології управління знаннями медіа-агенції з їх інтеграційним

поєднанням із маркетинговими стратегіями діяльності медіа-агенції.

Детально описано процедуру факторно-критеріального моделювання, як дієвого механізму покращення стану управління персоналом медіа-агенції.

Розроблено кваліметричну модель оцінювання стану професійної діяльності

працівника медіа-агенції та оформлено її у відповідну модель в табличному

процесорі Microsoft Excel.

Подано рекомендації щодо управління персоналом медіа-агенцій в сучасних умовах.

НУБІП України

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі проведено дослідження стану управління персоналом в медіа агенціях. Проаналізовано стан цього питання в теорії та практиці, й розроблено шляхи покращення цього стану на основі інтерпретації отриманих результатів.

1. Проаналізовано теоретичні аспекти управління персоналом підприємства й сформульовано сутнісні характеристики цього процесу. Проаналізовано стан та виділено особливості управління персоналом в медійних агенціях. З'ясовано, що управління персоналом – це системний та багаторівневий процес, який спрямований на забезпечення ефективності використання людських ресурсів підприємства. Описано провідне завдання системи управління персоналом – забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності (отримання максимального прибутку); формування позитивної репутації на ринку та забезпечення соціальної ефективності трудових ресурсів. Розкрито управління персоналом з позицій соціального явища, як сукупності процесів, що здійснюються послідовно. Визначено та надано характеристику таким функціям управління персоналом як: планування, наймання, мотивація, оцінювання, розвиток людських ресурсів підприємства. Обгрунтовано, що для забезпечення якості управління персоналом необхідно зосередження на особистості працівника, розвитку його професійної компетентності. Визначено пріоритетність такої позиції як кар'єрне зростання персоналу та необхідність постійного знаходження балансу між творчістю та бізнес-аспектами, а також використання особливостей медіа-індустрії. Для виділення особливостей описано успішні практики управління персоналом медіа агенцій: The New York Times; British Broadcasting Corporation (BBC); Warner Bros. Discovery (WBD).

2. Досліджено стан управління персоналом в медіа холдингу dentsu Ukraine й з'ясовано, що концептуальною особливістю діяльності холдингу є відповідальне лідерство. В основному, увага зосереджується на задоволенні цифрових потреб замовників послуг. Схарактеризована і особливості діяльності

холдингу dentsu Ukraine: відповідальний підхід до кожного працівника холдингу.

В пріоритеті – розвиток людського ресурсу, що обумовлюється утриманням провідних позицій на медіа ринку й створення інноваційних медійних продуктів та послуг. Наведено організаційну культуру медіа холдингу, яка забезпечує

перетворення труднощі діяльності працівників холдингу на їх позитивну мотивацію. Описано структуру: мережа медіа агенцій холдингу dentsu Ukraine,

що має представництва на п'яти континентах й включає понад 300 офісів, в яких працюють 46000 працівників. Для пошуку та утримання талантів в управлінні

персоналом холдингу dentsu Ukraine створено умови для розвитку професійної компетентності працівників. Описано сутнісні характеристики технології Talent

Management, що ефективно використовується структурним підрозділом з питань управління персоналом медіа холдингу dentsu Ukraine. Розкрито змістове

наповнення чек-листа цієї технології. Виділено ключові навички успішності професійної діяльності працівників холдингу, зокрема Managerial Skills.

Описано, що для підвищення рівня продуктивності діяльності працівникам

о 3. Визначено напрями покращення стану управління персоналом в медіа агенціях. Описано технологію менеджменту знань та наведено її характеристику,

як провідного нововведення з управління персоналом в медіа агенціях. Також, охарактеризована взаємозалежність між стратегіями технології управління

знаннями медіа агенції та маркетинговими стратегіями. Детально розглянуто технологію факторно-критеріального моделювання, що, також, є одним із дієвим

нововведенням для покращення стану управління персоналом медіа агенції. Створено кваліметричну модель оцінювання стану професійної діяльності

працівника медіа агенції, яка має 5 факторів та 21 критерій.

р 4. Створено рекомендації щодо управління персоналом в медіа агенціях в сучасних умовах. Рекомендації розкривають такі напрями: інновації та тренди; рекрутинг; hr-менеджмент; розвиток команди; ментальне здоров'я.

о

у

є

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агенція Performance маркетингу зі світовим ім'ям. *iprompest*

2. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.

3. Андрейцева І. А. Джерела задоволення потреб у персоналі: переваги та недоліки. *Наукові праці Кам'янець-Подільського нац. ун-ту імені Івана Огієнка* : зб. за підсумками звіт. наук. конф. викладачів, докторантів і аспірантів.

Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський нац. ун-т імені Івана Огієнка, 2022. Вип. 21. 368 с. С 102–104. URL: <https://science.kpmu.edu.ua/naukovy-pratsi->

4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. *Менеджмент* : навч. посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

5. Бізнес-моделі медіа на прикладі українських онлайн-видань суспільно-

6. Біловодська О. А., Кириченко Т. В., Савченко О. Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. *Економіка та управління підприємствами. Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 181–184

7. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія / С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.

8. Вікіпедія вільна енциклопедія.

9. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <https://vrk.org.ua/> (дата звернення 20.08.2023).

10. Голда Н. Особливості медіа ринку України. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*: матеріали VIII

Регіонал. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених та студ., 20 груд. 2017 р.
Тернопіль : ТНТУ, 2017. С. 112–113. URL: <https://cote.ac.uk/reader/161262870>
(дата звернення: 20.08.2023).

11. Гринь Є. Л. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін. *Агросвіт*. 2018. № 20. С. 61–66.

12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
(дата звернення: 20.08.2023).

13. Державне агентство України з питань кіно. URL: <https://usfa.gov.ua/>
(дата звернення: 20.08.2023).

14. Державний комітет телебачення і радіомовлення України.

15. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління трудовими ресурсами» (для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування); Харків. нац. ун-т міськ. гос-ва ім. О. М. Бекетова Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 45 с.

16. Дієві стратегії розвитку бізнесу під час війни на Business Wisdom

17. Драган О. І., Рудова А. Я., Бергер А. Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами*. 2022.

19. Драган О., & Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі

20. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом*: навч.-метод. носітник. Вид. друге, перероб. і допов. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

21. Звонар В. П. Людський капітал. *Енциклопедія Сучасної України* / редкол.: І. М. Дзюба А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2017.

URL: <https://esu.com.ua/article-59916> (дата звернення: 20.08.2023).

22. Інтелектуальне

волонтерство

URL: <https://theukrainians.org/intelektualne-volonterstvo/> (дата звернення

23. І

с 24. *Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст* навч. посібник / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурласко, В. В. Медвідь; за заг. ред. Б. А. Дмитренка. Київ : Видав. «Аграрна освіта», 2016. 335 с.

р 25. Колпаков В. М. *Маркетинг персоналу* : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закладів. Київ : МАУП, 2006. 408 с.

я 26. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини). Ратифіковано Законом № 475/97-ВР від 17.07.97 року.

г 27. Концепція людського капіталу. URL: <https://buklib.net/books/31294/> (дата звернення: 20.08.2023).

а 28. Краудсорсингова платформа «Varto». URL: <https://varto.dentsu.com.ua/> (дата звернення 20.08.2023).

н 29. Лисак В. Ю. Методичні підходи до формування організаційної поведінки персоналу. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка* : зб. за підсумками звітної наук. конф. викладачів, докторантів і аспірантів. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський нац. ун-т імені Івана Огієнка, 2022. Вип. 21. 368 с. С. 110–111

ю 30. Діяльність до компанії – у минулому. Чому працівники тепер йишаються собою, а не брендом. URL: <https://www.bbe.com/ukrainian/features->

31. Медіаринок. URL: <https://tinyurl.com/23cq6zg9> (дата звернення

32. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного ун-ту*. 2019. № 3. С. 182–188.

33. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз* 2022. Т. 32. № 3. С. 47–53. <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>

34. Москальчук А. Формування кадрового потенціалу підприємства. *Наукові записки РДГУ*. 2021. № 2. С. 5–8.

35. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення: офіційний сайт. URL: <https://webportal.nrada.gov.ua/> (дата звернення: 20.08.2023).

36. *Основи медіабізнесу*: підруч. для студ. спец. 073 «Менеджмент» /

З. В. Григорова, О. А. Сухорукова, А. В. Кваско, Л. П. Шендерівська. Київ: КП

37. *Основи медіаменеджменту*: навч. посіб. для студ. спец. 073 «Менеджмент», спеціалізації «Медіаменеджмент та адміністрування у

видавничо-поліграфічній галузі» / О. М. Барзилович, З. В. Григорова,

Л. А. Пундук та Он. Київ: КП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 296 с. (дата звернення: 20.08.2023).

38. П

39. Портал української мови та культури. URL: <https://slovnuk.ua/> (дата звернення: 20.08.2023).

40. П

41. Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових

в

42. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань діяльності медіа та органів юстиції. *Постанова Кабінету Міністрів*

н

в

р

з

(дата звернення: 20.08.2023)

НУБІП України

44. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон

У

к 45. Про Стратегію людського розвитку. Рішення Ради національної безпеки

р оборони України від 14 травня 2021 року.

НУБІП України

а

ї

н

46. Професійний стандарт «Журналіст мультимедійних видань засобів

масової

інформації».

НУБІП України

№

47. П

у

48. Рижко В. А. Концепція. Енциклопедія сучасної України / редкол.:

І. М. Дзюба А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ :

Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014.

НУБІП України

б

н

б

49. Р

НУБІП України

р

б

в

50. Р

51. Салов А. І. Потреби як основний мотив діяльності людей. Економіка :

конспект лекцій. 2009. URL: <https://is.gd/cQ19bT> (дата звернення 20.08.2023).

НУБІП України

в

д

д

52. Соціологічні та маркетингові дослідження. Київський міжнародний

інститут соціології.

(дата звернення: 20.08.2023).

НУБІП України

д

и

р

53. Статистичні методи в управлінні розвитком регіону : монографія / за

ред. канд. екон. наук, проф. А. З. Гидгорного. Одеса : ФОР Гуляєва В. М.,

2016. 218 с.

НУБІП України

н

у

н

а

54. Стахів О. В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення

55. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах.

56. Сухорукова О. А., Кваско А. В. Управління персоналом медійної індустрії в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія:*

57. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник / І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. Київ: Видав. центр НУБІП України, 2020. 466 с.

58. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ.*

59. Т

60. Ткаченко А. М., Силенко С. А. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та*

61. Український інститут майбутнього: офіційний сайт.

62. Управління персоналом: метод. вказівки для самостійного вивчення дисципліни / уклад.: О. В. Грідін; ДБТУ. Харків: [б. в.], 2022. 134 с.

63. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямulich, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

64. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 122–125 / URL: <https://tinyurl.com/2ceav5hv> (дата звернення: 20.08.2023).

65. Холдинг dentsu Ukraine. URL: <https://dentsu.com.ua/> (дата звернення

66. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 2(54). С. 159–168.

67. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.

Менеджмент: навч. посібник. Тернопіль, 2017. 252 с.

68. Я

к 69. Я

к 70. 18 перспективних трендів для залучення та утримання найкращих кадрів. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1411.html> (дата звернення

URL: <https://www.facebook.com/Amnet.Ukraine/> (дата звернення 20.08.2023).

«Цифрова журналістика та нові бізнес-моделі». (дата звернення 20.08.2023)
(дата звернення: 20.08.2023).

я 76. Carat Ukraine. URL: <https://www.facebook.com/Carat.Ukr> (дата
звернення: 20.08.2023).

б) URL: <https://www.facebook.com/dxukraine/> (дата звернення 20.08.2023).

в) (дата звернення 20.08.2023).

г) 84. І

т

е

ф) (дата звернення: 20.08.2023).

85. Korolov V., and Babenko D. (2020). Improving the motivational

НУБІП УКРАЇНИ

86. Management skills: definitions and examples.

URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/management-skills>

(дата звернення 20.08.2023).

НУБІП УКРАЇНИ

87. M

88. Media Maker. URL: <https://mediamaker.me> (дата звернення 20.08.2023).

НУБІП УКРАЇНИ

90. Posterscope Ukraine. URL: <https://posterscope.com.ua/> (дата звернення

91. Pro Bono Club Ukraine – бустер змін у громадському секторі.

URL: <https://www.probono.org.ua/> (дата звернення 20.08.2023).

(дата звернення 20.08.2023).

НУБІП УКРАЇНИ

95. The New York Times відкриває бюро в Києві.

НУБІП УКРАЇНИ

96. T

(дата звернення 20.08.2023).

URL: <https://www.facebook.com/TheStoryLabUkraine> (дата звернення 20.08.2023).

98. UMG. URL: <http://umediagroup.com.ua/> (дата звернення 20.08.2023).

НУБІП УКРАЇНИ

99. Warner Bros. Discovery. URL: <https://wbd.com/guiding-principles/> (дата

звернення 20.08.2023).

НУБІП УКРАЇНИ

<https://www.indeed.com/career-advice/management-skills-for-resume> (дата звернення

Зміст концепції кадрової політики підприємства

(за Л. В. Балабанова, О. В. Сардак)

Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . – Київ : Центр учбової літератури, 2019 . - 468 с.†

№ з/п	Назви розділів	Зміст розділів
1	Загальні положення	<p>Назва підприємства, місія, стратегія розвитку, цілі, пріоритети діяльності, організаційна культура, кадрові стратегії цінні та основні завдання управління персоналом</p> <p>Суб'єкти управління — лінійні та функціональні менеджери (із вказівкою ієрархії відповідальності), а також спеціалізовані підрозділи із вказівкою їхніх найменувань.</p> <p>Об'єкт управління</p>
2	Принципи кадрової політики і їхня реалізація	<p>Перелік основних принципів кадрової політики і їхня реалізація в усіх напрямках кадрової роботи, у спеціалізованих програмах та планах роботи з персоналом.</p> <p>Опис реалізації положень кадрової політики по забезпеченню умов роботи персоналу (організація робочих місць, організація праці, соціально-побутове обслуговування персоналу)</p>
3	Напрямки розвитку кадрового потенціалу	<p>Перелік дій щодо формування, використання і розвитку кадрового потенціалу.</p> <p>Пріоритетні напрямки розвитку кадрового потенціалу</p> <p>Опис методів формування активної трудової поведінки персоналу згідно з цінностями, нормами і правилами підприємства, методів забезпечення згуртованості та ефективної групової взаємодії</p>
4	Організація роботи з персоналом	<p>Специфіка діючої у підприємстві системи управління персоналом, її структура, перелік і розподіл функцій, кадрових повноважень і відповідальності між суб'єктами управління, пріоритетні напрямки діяльності.</p> <p>Опис інформаційного, методичного і технічного забезпечення кадрової роботи.</p> <p>Форми і порядок підвищення кваліфікації з управління персоналом менеджерами всіх рівнів, система їхнього заохочення за досягнення високих результатів у цій сфері</p>
5	Перелік регламентуючих документів	<p>Найменування затверджених внутрішніх регламентів і документів, що регулюють роботу персоналу підприємства (колективний договір, штатний розпис, затверджені положення, інструкції, правила і норми). Їхній вплив на прийняті рішення</p>

НУБІП України

Таблиця

Пріоритетні види матеріального і нематеріального стимулювання працівників

[Korolkov V., and Babenko D. (2020). Improving the motivational mechanism

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
<ul style="list-style-type: none"> – заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; – організація харчування та субсидії на харчування; – оплата санаторно-курортного лікування працівників; – участь працівників у прибутках; – плани додаткових виплат; – участь працівників в акціонерному капіталі; – знижки на придбання продукції підприємства; – надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; – організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; – надання допомоги у придбанні працівником житла; – оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування; – надання службового транспорту; – оплачувані невихід працівника на роботу (з поважних причин) та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> – надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; – надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; – надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки; – забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; – створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником; – надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.



Рис. Структурний підрозділ з питань управління персоналом
медіа холдингу Dentsu Ukraine

[Dentsu Ukraine, URL: <https://dentsu.com.ua/about/>]

НУБІП України

Базова кваліметрична модель оцінки рівня самореалізації особистості у сфері «Трудова діяльність»

[Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навч. посібник / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурласко, В. В. Медвідь; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ : Видав. «Аграрна освіта», 2016. 335 с. С. 207]

№ з/п	Фактори задоволення потреб	Критерії задоволення потреб					Оцінка за факторами
		повністю задоволений (1.0)	скоріше задоволений, ніж ні (0.8)	щось середнє (0.5)	скоріше незадоволений, ніж так (0.3)	повністю незадоволений (0.0)	
1	Адекватність займаній посаді		*				0,8
2	Винагорода за працю				*		0,3
3	Мікроклімат у колективі		*				0,8
4	Умови праці за факторами гігієни			*			0,5
5	Умови праці за організаційними факторами				*		0,3
6	Мотивація праці			*			0,5
7	Можливості розвитку та кар'єрного росту				*		0,3
Разом			$\sum_1^7 =$				3,5
$O_{сам}$	як середньоарифметична величина		$\sum_1^7 : 7 =$				0,50

НУБІП України

НУБІП України

Додаток Е

Кваліметрична модель оцінювання стану професійної діяльності
працівника медіа агенції (розроблено автором)

фактор - Ф	вагомість - w	критерії	вагомість - v	коефіцієнт відповідності -К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка
1. Імідж журналіста	0,20	1. Культура спілкування	0,35	K1		0	0,00
		2. Репутація	0,34	K2		0	
		3. Привабливість	0,31	K3		0	
2. Організація та здійснення професійної діяльності	0,28	4. Базові навички (освіта, професійний розвиток)	0,44	K4		0	0,00
		5. Managerial Skills та навички тайм-менеджменту	0,21	K5		0	
		6. Навички формування привабливого інформаційного контенту	0,16	K6		0	
		7. Навички просування медійного продукту	0,11	K7		0	
3. Особистісні якості журналіста	0,19	8. Рівень володіння медійними навичками	0,08	K8		0	0,00
		9. Комунікативність	0,36	K9		0	
		10. Інтелект	0,20	K10		0	
		11. Креативність	0,30	K11		0	
4. Результативність діяльності	0,24	12. Стресостійкість	0,14	K12		0	0,00
		13. Забезпеченість послуг	0,30	K13		0	
		14. Кількість підписників та їх оцінка матеріалів	0,40	K14		0	
		15. Якісний контент репортажів	0,20	K15		0	
5. Професійна активність	0,09	16. Підтримка ціннісних та етичних норм професійної діяльності	0,10	K16		0	0,00
		17. Робота з цільовою аудиторією	0,17	K17		0	
		18. Позиціонування в соціальних мережах	0,20	K18		0	
		19. Участь у професійних конкурсах	0,23	K19		0	
		20. Консалтингові послуги (менторство)	0,18	K20		0	
21. Активна життєва позиція	0,22	K21		0			

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України