

ХАРАКТЕРИСТИКА НОВОВВЕДЕНЬ ДЛЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДІЙНОЇ АГЕНЦІЇ

Беззубов Вадим Вячеславович

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Управління кадрами в медійній індустрії є одним із глобальних завдань розвитку цієї галузі. Взагалі медійна індустрія, як світова, так і українська протягом останніх років мала стабільний позитивний розвиток. Разом із тим, за статистичними даними, в медійних підприємствах спостерігається певна плінність кадрів. Це обумовлено тим, що медійне виробництво і всі пов'язані процеси є працемісткими й потребують залучення персоналу з високим рівнем професійної компетентності. У зв'язку із цим для успішного функціонування медіапідприємства необхідно створити умови для креативності та творчості кожного працівника. Зазначене потребує здійснення обґрунтованого вибору підприємством бізнес-моделі, яка визначатиме пріоритети діяльності та кадрову політику, в т.ч. побудову ефективної системи мотивації персоналу.

На основі отриманих результатів було ухвалено рішення щодо запровадження в систему мотивації персоналу певних нововведень. Запровадження інновації повинно позитивно вплинути на мотиваційну сферу працівників та сприяти підвищенню результативності їх діяльності.

Розглянемо сутність вищезгаданих нововведень для системи мотивації персоналу медійної агенції. Одним з таких нововведень – є запровадження інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівників для покращення результативності виробничої діяльності [8; 10; 11; 16]. Зокрема, це запровадження технології Talent Management. За сутністю вона є технологією управління талантами, яка спрямована на розвиток і збереження на підприємстві талановитих працівників. Її призначення полягає у ресурсному забезпеченні робочого процесу й забезпечення його результативності. Зазвичай, технологія Talent Management використовується у ті часи життєдіяльності підприємства, коли підвищується рівень плінності кадрів, особливо під час звільнення працівників з високим рівнем професійної компетентності, тобто звільнення найкваліфікованих.

Технологія Talent Management є однією з тих засобів, що спрямовані на формування та збереження людського капіталу підприємства. Такий підхід щодо формування системи мотивації персоналу сприяють отриманню високих особистісних показників трудової діяльності працівників, так і показників сталого розвитку самого підприємства. Саме в часи невизначеності вона є ефективним та дієвим механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Технологія управління талантами надає підприємству унікальну можливість залучати, розвивати та ефективно використовувати потенціал, як окремого працівника, так і колективу (особливо під час проєктної діяльності). Це забезпечить найбільшу користь для виробництва. Технологія має такі основні складові як: оцінювання, коучингові методики, наставництво, планування спадковості (наступності), рефлексія. Зазначені складові представлено на рис. 1.

Аналізуючи рис. 1 можна дістатися висновку, що зазначена технологія

передбачає послідовність реалізації кожної складової (етапу) і вона є циклічною. Розглянемо сутність кожної складової та схарактеризуємо їх.

Перша – це оцінювання, яке передбачає визначення певних критеріїв, які відображають відповідні вимоги щодо визначення спроможності працівників виконувати на високому рівні посадові обов'язки. У наслідок сформованих критеріїв формується певний інструментарій для проведення замірів та визначення творчого потенціалу працівників. Цей інструментарій покладено в основу системи обліку талантів. Розкриємо характеристики цього інструментарію. За дослідженнями науковців, зокрема це роботи О. Ануфрієвої, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової та ін., доцільно використовувати кваліметричний підхід для побудови такої системи критеріїв [6; 9; 13; 15].



Рис. 1. Складові технології Talent Management та їх послідовність

Кваліметричний підхід має таку сутнісну основу, що будь-яке явище є цілісним і можна схарактеризувати та визначити його якість у вигляді сукупності деталізованих характеристик: факторів (його складових). Для визначення якості кожної складової цього явища за основу береться те, що сукупність його складових є цілим, а повне ціле – це одиниця (1.0). А кожна його складова – це фактор, який виражається у долях цієї одиниці. Розмір зазначеної частини кожного фактору залежить від його значущості (вагомості) і ролі в цьому явищі. Сама процедура створення такої системи факторів та критеріїв передбачає певну послідовність дій [4; 6; 12; 15].

Наочно послідовність дій можна представити схемою, що наведена на рис. 2. Аналізуючи зазначену схему, можна зазначити, що таким чином створюється інструментарій оцінювання стану досліджуваного явища, що називається нормою-зразком, або кваліметричною (факторно-критеріальною) моделлю.

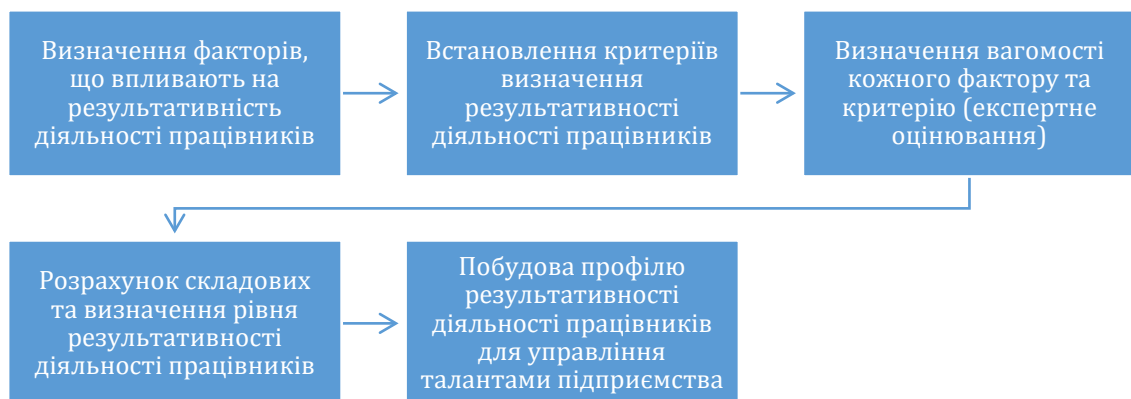


Рис. 2. Схема створення кваліметричної моделі оцінки результативності діяльності працівників підприємства

Зазначена кваліметрична модель є своєрідним стандартом (сукупністю вимог), який вважається описом ідеального стану досліджуваного явища. У нашому випадку – це ідеальне уявлення про результативність діяльності працівників, що відбувається із застосуванням нестандартних підходів і сприяє ефективному отриманню результату. Він дає можливість у кількісному вияві відобразити якісні показники досліджуваного явища [4; 6; 14; 15].

Виконуючи вище зазначену процедуру створення системи факторів та критеріїв нами було створено кваліметричну модель визначення результативності діяльності працівників медійної агенції. Під час моделювання нами було використано макети кваліметричних моделей, що наведені у навчальному посібнику «Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст» [6]. На основі вищезазначених макетів нами було сформовано кваліметричну модель результативності діяльності працівників медійної агенції.

З метою визначення результативності діяльності працівників медійної агенції нами виділено шість факторів. Це такі фактори як: лідерські якості, організаторські якості, креативність, комунікабельність та толерантність, стресостійкість, самооцінювання.

Кожний фактор було деталізовано на критерії. Так, фактор «Лідерські якості» було деталізовано на такі критерії, як: здатність вести за собою; здатність брати на себе відповідальність; здатність швидко ухвалювати рішення. Фактор «Організаторські якості» - вміння організувати командне виконання завдання; використання тайм-менеджменту; вміння розставляти пріоритети. Фактор «Креативність» було деталізовано на такі критерії як: вміння творчо підходити до вирішення проблем; вміння ухвалити нестандартне рішення; асоціативність мислення (перенесення минулого досвіду для вирішення нових завдань); здатність інтуїтивно діяти; оригінальність у виконанні завдань. Фактор «Комунікабельність та толерантність» деталізовано на два критерія: вміння вести результативні ділові перемови та поважне ставлення до протилежних поглядів. Фактор «Стресостійкість» - уміння переносити стресові ситуації без неприємних наслідків та спроможність сприймати невдачі як новий досвід.

Останньому фактору «Самооцінювання» нами було приділено найбільше уваги. Це пов'язано із тим, що розглядаючи систему мотивації персоналу ми виділяємо таку складову як «Система винагороди персоналу». Зазначена система буде ефективно працювати тільки за умов задоволення працівником отриманої винагороди. У зв'язку із зазначеним самооцінювання є доцільним для аналізу результативності діяльності працівника. Нами виділено такі критерії для оцінювання цього фактору: спроможність до самоаналізу результатів діяльності; спроможність об'єктивно визначати рівень свого внеску для вирішення поставлених завдань; постійні рефлексивні дії та коригування діяльності.

Використання кваліметричного підходу передбачає проведення процедури вимірювання. Фактори та критерії, що були нами описані, можна виміряти у специфічних одиницях вимірювання. У наслідок такого вимірювання визначається значення абсолютних показників їх (факторів та критеріїв) прояву. Наприклад, під час встановлення відповідності й отримання числового показника можна використати чотирибальну шкалу, де: 1 бал – низький рівень прояву критерію; 2 бали – критерій проявляється на середньому рівні; 3 бали – це достатній рівень і 4 бали – високий рівень. У зв'язку із тим, що кваліметричні вимірювання здійснюється в межах одиниці (1.0) ми використовували індексне оцінювання. Відбувалося це таким чином: під час оцінювання критерію, наприклад «Здатність вести за собою» (у межах

фактору «Лідерські якості»), максимальний бал дорівнює 4. Це означає, що 4 бали для цього критерію є еталоном. Якщо абсолютний показник критерію дорівнює 4 балам, то у відносному вимірюванні він дорівнює 1 (4:4). У разі, якщо абсолютний показник має 3 бали, його відносне вимірювання – 0,75 (3:4). І, якщо такий показник дорівнює 2 та 1, то його відносне вимірювання – 0,5 (2:4) і, відповідно, 0,25 (1:4) [15].

Разом із тим, для того, щоб отримати релевантний показник необхідно визначити значущість кожного фактору. Зазначене можливо здійснити шляхом експертного оцінювання, тобто необхідно визначити коефіцієнт вагомості – V. Сума вагомості усіх факторів та критеріїв є величиною постійною і теж дорівнює одиниці. Кожний виділений нами фактор та критерії їх вияву мають свою вагомість.

Для цього працівникам агенції запропонували зробити ранжування факторів результативності діяльності працівників медійної агенції. Де найвагомішому, на погляд респондента, поставити 6 балів (усього шість факторів), а найменш значущому – 1. Далі – використовуючи формулу, для обчислення частки від цілого, було знайдено показники вагомості. Наприклад, вагомість фактору «Лідерські якості» була обрахована таким чином: було підраховано суму балів, що виставили респонденти: 6+5+5+6+6+6+5+6=44. Отриманий показник – 44. Максимальна сума балів за шістьма факторами – 168. Знаходимо частку (вагомість): 44/168=0,26. Так визначалися вагомості усіх факторів. Організаторські якості: 32/168=0,19. Креативність: 21/168=0,13. Комунікабельність та толерантність: 13/168=0,08. Стресостійкість: 22/168=0,13. Самооцінювання: 36/168=0,21.

Узагальнюючи дослідження, можна зазначити, що найбільшу вагомість має фактор «Лідерські якості» - 0,26. Друге – «Самооцінювання» - 0,21. Далі – «Організаторські якості» - 0,19. Наступне обіймають два фактори – «Креативність» та «Стресостійкість» - по 0,13. Останнє місце має «Комунікабельність та толерантність». Ураховуючи, що працівники медійної агенції для результативності діяльності повинні постійно вести перемовини та спілкуватися в групах, то фактор «Комунікабельність та толерантність» відіграє провідну роль. У цьому зв'язку, лінійним керівникам агенції було рекомендовано провести тімбілдінг з підлеглими та комунікативні тренінги. У наслідок чого показник цього фактору було значно підвищено.

Після визначення вагомостей M та V було проведено комплексне кількісне оцінювання стану результативності діяльності працівників медійної агенції. Комплексне кількісне оцінювання характеризується арифметичною залежністю. А саме:

$$K\partial = V_1K_1 + V_2K_2 + \dots V_nK_n$$

де - $K\partial$ – комплексна оцінка;

$V_1, V_2 \dots V_n$ – вагомості складових;

$K_1, K_2 \dots K_n$ – ступінь відповідності (оцінка в межах одиниці).

Наступною складовою технології Talent Management є коучингові методики розвитку перспективних працівників медійної агенції. Коучингові методики використовують для забезпечення ефективності використання людських ресурсів. Сутністю таких методик є те, що працівникам допомагають розкрити власний потенціал під час виконання посадових обов'язків. Використання коучингових методик під час навчання персоналу сприятиме розкриттю потенціалу працівників та забезпечить їх успішність. У літературі описуються два напрями реалізації коучингових методик [1; 3; 5]. Перший: лайф-коуч, який сприятиме досягнення визначеної мети використовуючи потенціал працівника і забезпечуючи його

позитивним переконанням щодо отримання запланованого результату. Другий: бізнес-коучинг. Цей вид коучингових методик передбачає роботу з керівним складом підприємства, зокрема з лінійними менеджерами. Формат може бути як груповим (командним) – навчання проведенню тимбілдингу та керівництву командною роботою, так же може бути і індивідуальним – вирішення проблемних питань щодо управління роботою командою, зокрема, лінійного рівня. Але і у першому, і у другому форматі відбувається співпраця коуча і клієнта, яка орієнтована на розв'язання поставлених виробничих завдань. Використання коучингових методик передбачає складання програм та планів, створення певного навчально-методичного супроводу. Для отримання стійкого результату необхідно дотримання принципу системності.

Наступна складова – наставництво. За своєю сутністю вона схожа з коучинговими методиками. Різниця полягає у тому, що для забезпечення стійкого результату коучингові технології використовуються систематично, а наставництво використовується ситуативно. Зокрема, для подолання труднощів робочого процесу або виявлення обмежень на будь-якому етапі проектної діяльності [7; 16]. Разом із тим, наставництво може здійснюватися і на постійній основі. Взагалі, наставництво може бути окремим мотиваційним стимулом для продуктивної діяльності працівників. Наставництво сприймається як визнання з боку працівника, якому доручено бути наставником. За словниками, наставник – це досвідчений працівник, який передає знання та досвід менш досвідченому. А сам процес наставництва визначається як відносини, в процесі яких менш досвідчений працівник засвоює певні компетенції, які необхідні для виробничого процесу. Іноді наставника називають ментор (від. англ. mentor), а процес – mentoring, як процес неформальної передачі знань та способів виконання певних виробничих завдань [2; 3].

Передостання складова – це спадковість (наступність). Досвід виконання виробничих завдань, особливо той, що набутий у часи невизначеності, є безцінним. Його необхідно систематизувати та зробити доступним для працівників підприємства. В нього вже зроблено певні інвестиції (часові, грошові, людські). У цьому зв'язку доцільно організувати діяльність працівників на основі менеджменту знань [3]. Це систематичний процес, який передбачає ідентифікацію знань, що створені на підприємстві, їх використання та передачу (наступність). Під знаннями підприємства розуміються інтелектуальні активи. Успішні практики багатьох підприємств (у т.ч. і медійної агенції) щодо використання менеджменту знань у виробничому процесі визначають більш високу продуктивність виробничого процесу, підвищення конкурентоспроможності на ринку, зокрема ринку медійних послуг.

Остання складова – це рефлексія. Рефлексія (від лат. reflexio — «повертаюся назад») є методом, що дозволяє людині здійснити самоаналіз: подій та участі в них, вчинки, засвоєних знань, їх значення для подальшої діяльності [3]. Роль рефлексії в технології Talent Management полягає у тому, що за результатами взаємодії працівника з коучером чи наставником необхідно отримати зворотній зв'язок від працівника про його емоційний стан від засвоєння масиву поданої інформації і творчих способів розв'язання виробничих питань. Зазвичай, рефлексія здійснюється після кожного етапу технології управління талантами, але є і підсумкова рефлексія, яка винесена як окрема складова (етап). Як окрема складова рефлексія, за сутністю, є певною технікою усвідомлення досвіду. Працівник усвідомлює, як буде діяти в майбутньому, який план дій використовувати під час професійної діяльності взагалі й розв'язання виробничих питань зокрема. Тобто, техніка рефлексії допомагає усвідомити власні цілі й узгодити їх з виробничими питаннями, вона сприяє

отриманню запланованих результатів діяльності.

Таким чином, нами розглянуто характеристику нововведень для системи мотивації персоналу медійної агенції. Визначено, що провідним нововведенням є запровадження інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівника – запровадження технології Talent Management.

Список використаних джерел:

1. Вознюк О.В., Машталір А.М., Кубіцький С.О. (2004). Формування творчої особистості курсанта: синергетичний аспект. Нові технології навчання: наук.-метод. зб. К., 2004. Вип. 38. С. 109-117.
2. Гречаник С., Гречаник Н. (2022). До питання про формування емоційно-етичної компетентності особистості: зарубіжний досвід. Наука і техніка сьогодні. Вип. 6. С. 158-166.
3. Українська вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна_сторінка (дата звернення 19.06.2023).
4. Гринь Є. Л. (2018). Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін. Агросвіт. № 20. С. 61-66.
5. Допоможи собі й іншим: як стати коучем і що для цього потрібно. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-kouchyng-i-yak-staty-kouchem> (дата звернення: 19.06.2023).
6. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навчальний посібник / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. К.: Видав. «Аграрна освіта», 2016. 335 с.
7. Кубіцький С.О. (2015). Сучасні технології соціальної роботи: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні: монографія. К.: Видавництво «Міленіум», 332 с.
8. Кубіцький С.О. (1999). Підходи до оцінювання ефективності підготовки майбутніх офіцерів та їх сутність. Збірник наукових праць «Соціалізація особистості». К.: Вид-во НПУ ім. Драгоманова, Спец. випуск. С. 170-180.
9. Післядипломна освіта в умовах євроінтеграції: сутність, зміст, технології, готовність до змін: навчально-методичний збірник / Пуховська Л.П., Артюшина М.В., Базелюк В.Г., Лушин П.В., Снісаренко О.С., Сніцар Л.П., Солодков В.Т. / за наук. ред. Л.П. Пуховської. К.: Педагогічна думка, 2012. 122 с.
10. Сукрушева Г. О. (2022). Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство. С. 35.
11. Сухорукова О. А., Кваско А. В. Управління персоналом медійної індустрії в сучасних умовах. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40909/1/Personnel-management.pdf> (дата звернення: 19.06.2023).
12. Рептух Н.О., Кубіцький С.О. (2010). Науково-дослідна підготовка магістрів соціальної педагогіки: особистісно орієнтований та компетентісний підходи до проблеми. Нові технології навчання: Наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. К., Вип. 63. С. 20-24.
13. Шумілова І.Ф. (2016). Самоосвіта студентів з питань формування загальнокультурної компетентності. Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки. Вип. 1. С. 318-328.
14. Oleksiy Ivaniuta, Sergiy Kubitskiy. (2013). Methodological conditions of implementation of educational progress monitoring in the process of future land surveyors professional training / Main problems of technology and professional education. Rzeszow, 198-203 p.
15. H. Yelnykova and Z. Ryabova. Adaptive technologies for training of specialists 2021 IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 1031 012125 <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012125/pdf> (дата звернення 19.06.2023).
16. Kernel. Ключові цінності, керівні принципи. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/vision-mission-values/> (дата звернення 19.06.2023).