

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДІА АГЕНЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Скачек Сергій Михайлович

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 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 ефективно та результативно управління медіа агенціями забезпечується певною тріадою: дієва 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.

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. Кубіцький, В. Літвінов, М. Михайліченко, В. Островерхов, Л. Пунчак, О. Сікун, О. Сухорукова, І. Танасюк, А. Троян, Л. Шендерівська та ін. [1-6; 8-15]. Кваліметричне оцінювання в управлінні персоналом розглянуто в дослідженнях таких авторів як О. Ануфрієва, Т. Бурлаєнко, Г. Дмитренко, М. Морозова та ін. [7].

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 двох 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 поява 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 (рис. 1).

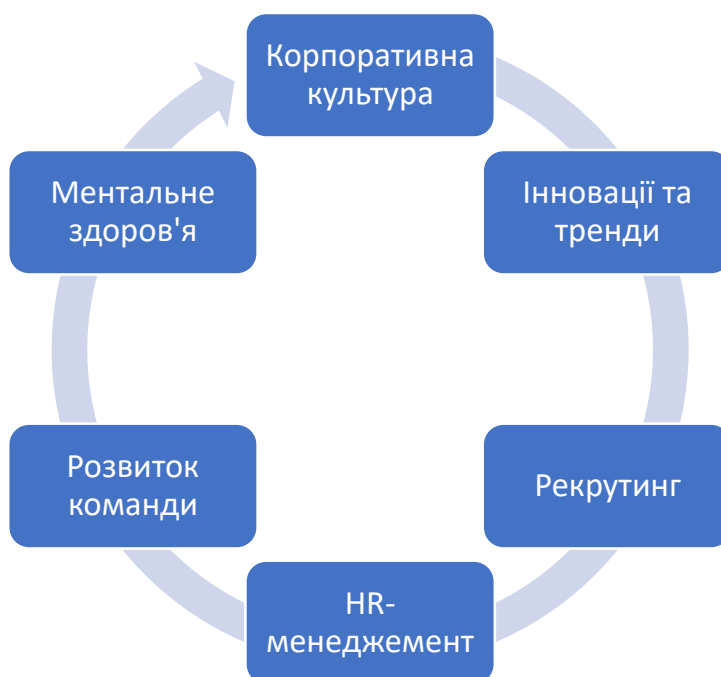


Рис. 1. Напрями покращення управління персоналом медіа агенції

Складено авторами на основі матеріалів сайту <https://hurta.work/>

Розглянемо детальніше кожний напрям із зазначених на рис. 1. *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 необхідним 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 є 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-менеджмент є систематичним та організованим процесом відтворювання й ефективного використання персоналу агенції. Для його покращення пропонується використовувати метрики людських ресурсів (Human Resource metrics) агенції. Зазначимо, що за своєю сутністю HR-метрики – це певні 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 відповідей:

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 цінності. 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 проектних завдань, що стоять перед медіа агенцією. Саме такий підхід сприятиме конкурентоспроможності агенції та утримання нею провідних позицій на медіа ринку.

Список використаних джерел:

1. Андрейцева І.А. (2021). Джерела задоволення потреб у персоналі: переваги та недоліки. *Наукові праці Кам'янець-Подільського нац. ун-ту імені Івана Огієнка : зб. за підсумками звіту наук. конф. викладачів, докторантів і аспірантів. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський нац. ун-т імені Івана Огієнка*, Вип. 21. С. 102-104.
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). *Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник*. К.: Міленіум. 424 с.
3. Вознюк О.В., Кубіцький С.О. (2011). Характеристика кризового стану освіти. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України / Серія «Педагогіка. Психологія. Філософія»* / Редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. К., Вип. 159. Ч. 3. С.47-56.
4. Голда Н. (2017). 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*. С. 112-113.
5. Гречаник Н.І. (2020). Культурологічний підхід підготовки майбутніх учителів початкової школи в освітньому просторі вищої школи. *Молодь і ринок*. Вип. 1 (180). С. 56-61.
6. Зонь В.В., Кубіцький С.О., Великожон М.В., Слонімський В.Г., Ільчук Л.І. (2007). *Організація інформаційно-пропагандистського забезпечення особового складу Збройних Сил України*. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 365 с.
7. *Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст* : навч. посібник / Г.А. Дмитренко, О.Л. Ануфрієва, Т.І. Бурлаєнко, В.В. Медвідь; за заг. ред. Г.А. Дмитренка. Київ : Видав. «Аграрна освіта», 2016. 335 с.
8. Кубіцький С.О., Дубровинський Г.Р., Зонь В.В., Черняк А.І., Безбах В.Г. (2010). *Основи загальної та військової психології і педагогіки: навчальний посібник*. К. 400 с.
9. Кубіцький Ю.С., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід організації корпоративного управління у банківській установі. *Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Рівне, 29 вересня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень*. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 45-49.
10. Молнар І.М., Кубіцький С.О. (2023). Рекомендації щодо удосконалення технологій добору персоналу в заклади охорони здоров'я. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 27 січня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень*. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 121-128.
11. *Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози: колективна монографія* / За ред. А. Василюк, А. Стоговського. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2017. 248 с.
12. *Основи медіабізнесу: підруч. для студ. спец. 073 «Менеджмент»* / З.В. Григорова, О.А. Сухорукова, А.В. Кваско, Л.П. Шендерівська. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 323 с.
13. Сухорукова О. А. Кваско А. В. (2021). Управління персоналом медійної індустрії в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія:*
14. *Економіка і управління*. Т. 32 (71). № 2. С. 58-64.
15. Танасюк І. М., Кіршо С. М. (2021). Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес інформ.* № 4. С. 310-315.
16. *Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів* / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.