

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗИНА
СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра соціології управління та соціальної роботи

Пояснювальна записка

до магістерської роботи

на тему:

**«НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В PR-АГЕНЦІЯХ:
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ»**

Виконала: студентка 2 курсу групи СМ-62
другого (магістерського) рівня освіти
спеціальності 054 — Соціологія
Внукова Л.Ю.

Керівник: Вакуленко С.М., доцент ЗВО кафедри
соціології управління та соціальної роботи,
кандидат соціологічних наук, доцент

Рецензент: Солдатенко І. О., в.о. завідувача
кафедри прикладної соціології та соціальних
комунікацій, кандидат соціологічних наук,
доцент

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет соціологічнийКафедра соціології управління та соціальної роботиРівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) другий (магістерський)Напрямок підготовки 054 — СоціологіяСпеціальність Соціальний менеджмент**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**

_____ Євдокимова І. А.
підпис ініціали, прізвище

“20” жовтня 2021 року**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)**

_____ Внукова Ліліана Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Навчання та розвиток персоналу в PR-агенціях: сучасні тенденції»

керівник роботи кандидат соціологічних наук, доцент, доцент ЗВО кафедри
соціології управління та соціальної роботи Вакуленко Світлана Миколаївна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “22” жовтня 2022 року № 1006-5/1871

2. Строк подання студентом роботи _____ до 30 листопада 2022 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити

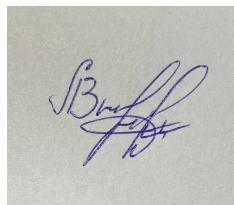
1. Розглянути теоретичні основи соціологічного аналізу процесів навчання та розвитку персоналу в агенції, діяльність якої спрямована на PR-послуги.
2. Окреслити поняття «PR», «PR-агенція», «персонал», «навчання персоналу», «розвиток персоналу», «мотивація персоналу».
3. Проаналізувати систему планування роботи, питання мотивації та аспекти розвитку персоналу в PR-агенціях.
4. Виокремити особливості діяльності організації в контексті окремих соціологічних теорій.
5. Розглянути методологічні основи аналізу навчання та розвитку персоналу.
6. Провести операціоналізацію понять, визначити індикатори та інструментарій дослідження.
7. Розробити програму дослідження.
8. Представити результати дослідження.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Підготовка вступу магістерської роботи
2	Вибір та аналіз джерел
3	Напрацювання для першого розділу магістерської роботи
4	Напрацювання для другого розділу магістерської роботи
5	Напрацювання для третього розділу магістерської роботи
6	Аналізування матеріалу за трьома розділами
7	Виокремлення загальних висновків до магістерської роботи
8	Оформлення магістерської роботи

5. Дата видачі завдання 20 жовтня 2021 р.

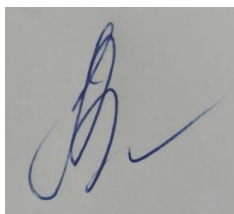
Студент



підпис

Л. Ю. Внукова
ініціали, прізвище

Керівник роботи



підпис

С. М. Вакуленко
ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	12
1.1 Основні підходи до визначення понять «планування роботи», «мотивація діяльності», «розвиток персоналу», «навчання персоналу».....	12
1.2 Особливості діяльності з навчання та розвитку персоналу організації в контексті соціологічних теорій.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В PR-АГЕНЦІЯХ.....	34
2.1 Закордонний та український досвід діяльності з розвитку персоналу організації.....	34
2.2 Методи дослідження навчання та розвитку персоналу.....	39
2.3 Методи визначення ефективності системи розвитку персоналу організації.....	43
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ НАВЧАННЯ Й РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В PR-АГЕНЦІЯХ.....	51
3.1 Елементи програми дослідження системи навчання та розвитку співробітників в PR-агенціях.....	51
3.2 Напрями вдосконалення системи навчання та розвитку працівників PR-агенцій.....	63
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

«Щоб залучити і утримати на роботі розумних людей, необхідно забезпечити їм можливість спілкуватися з іншими розумними людьми»

Білл Гейтс

Актуальність теми. Значущість інформації в сучасному суспільстві зростає. На попередніх стадіях розвитку головним ресурсом виступали матеріальні ресурси, проте наразі виникла нова модель володіння ресурсами: «Хто володіє інформацією, володіє світом», яка підтверджує тезу, що в інформаційному суспільстві головним ресурсом є інформація, а надто доступ до неї.

Не можна заперечувати, що в сучасному суспільстві інформація виступає частиною соціальної системи, де вплив інформаційних технологій сприяє розвитку й становленню глобального інформаційного суспільства.

Під інформацією на цьому етапі розвитку суспільства можна розуміти багато факторів: починаючи від книжок та газет, закінчуючи Інтернет та соціальними мережами. Інформаційний простір настільки відкритий, що деколи його потоки просто неможливо проаналізувати або бодай «влвити» правдиву інформацію.

Із розвитком медійної та інформаційної сфери зросла та стала сильнішою також сфера PR. Вплив на розвиток суспільства PR має в першу чергу економічний — впливає на рівень життя, добробут, а по-друге — стосується соціальної сфери: PR формує уявлення про цінності, стилі життя, комунікативний простір. На цьому етапі важливо зрозуміти, що саме цей фактор впливу наразі є основним, бо формування базових нематеріальних потреб суспільства впливає на його подальше гармонійне функціонування та розвиток.

У будь-якій організації управління персоналом є важливим аспектом її існування та діяльності. Від грамотного менеджменту залежить те, наскільки високі

результати будуть досягнуті. Якщо співробітники компанії володіють професійними навичками й компетентностями на достатньому рівні, можна говорити про кваліфіковану команду, котра є гарним внеском у загальний розвиток організації. Саме тому такий напрям менеджменту персоналу, як навчання та розвиток, посідає важливе місце в функціонуванні організації.

Говорячи про навчання та розвиток персоналу в сучасному світі, зокрема в PR-сфері, необхідно зазначити, що загальні цілі організації зумовлюють загальний процес управління. Кожна компанія, яка формує корпоративну культуру та атмосферу, звертає увагу на тих індивідів, котрі безпосередньо залучені до команди. Член команди в свою чергу має мати попит на ринку праці, бути висококваліфікованим та гідним цієї професії [2].

Одним із головних критеріїв успіху діяльності будь-якої організації вважається персонал. Саме від таких характеристик, як, наприклад, професійність, досвід, освіта, мотивація залежить кінцевий результат праці.

Звертаючись до головних аспектів розуміння навчання та розвитку персоналу, будь-яка організація зобов'язана знати базові потреби, права працівників, а також бути соціально відповідальною перед собою, суспільством та командою.

Актуальність обраної теми зумовлена непинним розвитком PR-сфери, потребою в кваліфікованому персоналі, а також впливом певних факторів на можливості організації забезпечити більший рівень конкурентоспроможності. Потреба в розгляді цієї проблематики підтверджується також передовими умовами та вимогами до персоналу PR-агенцій, який в свою чергу має володіти стратегічним мисленням заради успіху організації. Власне через це організації необхідно вкладати кошти в професійний розвиток своїх співробітників.

Впровадження системи навчання персоналу допомагає швидко та якісно підвищити рівень знань працівників. Загалом процеси навчання та розвитку співробітників вважаються вдалими й такими, що досягають мети, за умови їх систематичності. Тобто вдосконалення знань, професійних вмінь і розширення спроможностей працівників лежать в основі поліпшення виконання робочих задач,

зменшення ризиків у робочому просторі, а також підвищення задоволеності роботою в цілому.

Питання управління кадрами тісно переплітається з перебігом зазначених явищ — навчанням та розвитком. Можна сказати, що саме грамотне управління командою в кожній компанії, в тому числі і PR-агенції, визначає успішне координування, організацію та вдосконалення співробітників. Існує велика кількість досліджень, які доводять, що переважна більшість співробітників залишає місце роботи через відсутність можливості навчатися новому та розвиватися.

Тому сприяння постійному розвитку є одним із ґрунтовних факторів побудови особистої кар'єри, отримання від працівника лояльності та в глобальному результаті — виведення організації на більш високий рівень.

Оскільки як українська платформа з медіакомунікацій перебуває на активному шляху свого розвитку, а PR-компанія є гарним прикладом новітньої системи ведення бізнесу, необхідно зазначити, що своєрідні характеристики й рішення щодо її складу можуть бути доволі креативними та неочікуваними. Якщо врахувати можливу успішність застосування нестандартних моделей поведінки як керівної, так і виконавчої ланки в подібних структурах, а також способів розвитку компанії взагалі, стає ймовірним втілення подібної «схеми» і для інших бізнес-товариств задля підвищення їхнього статусу та внеску в економіку країни.

Певні дослідницькі технології, спрямовані на вивчення особливостей процесу навчання та розвитку колективу, допомагають в розумінні та «відчутті» усіх фахових аспектів організації.

В наш час кадрове питання для PR-агенцій і окремо для організацій, які шукають спеціалістів в цій сфері, є загостреним і вимагає ретельної роботи. Піарники — це експерти в області маркетингу, які здатні застосовувати оригінальні підходи та рішення за будь-якого розвитку подій. В такій діяльності успіх може бути миттєвим, а провал — зруйнувати імідж, вибудований роками. Тому висока кваліфікація піар-працівника та/або PR-агенції — одна з найважливіших ознак професіонала, а процеси навчання та розвитку спеціалістів у цій сфері є беззаперечною необхідністю.

Цьому повинно приділятися багато уваги як з боку керівників компанії, так і з боку осіб, які безпосередньо проходять навчання. До того ж, у працівників, які вже досягли певного професійного рівня, часто можна зустріти сильну мотивацію до розвитку власних вмінь і знань, адже це обумовлено бажанням, наприклад, вирішити моменти, пов'язані із працевлаштуванням, просуванням кар'єрними сходами та підтриманням власної репутації.

Для досягнення успішного навчання та розвитку зазвичай враховують певні передумови, які виокремив американський вчений Карл Роджерс: люди володіють від народження великим потенціалом до навчання; навчання стає ефективним у разі актуальності його предмету для особистості; в результаті процесу навчання виникають зміни в самоорганізації та самосприйнятті; більша частина навчання досягається дією при збереженні відкритості досвіду; такі якості, як самокритичність і здорова самооцінка на високому рівні активізують творчий процес, зміцнюють окремі якості людини тощо.

Протягом останніх років більша кількість організацій почали акцентувати увагу на розвитку й навчанні своїх співробітників, розуміючи при цьому, що це вимагає концентрації, наполегливості та коштів. Компанії, орієнтовані на сучасні тенденції, до яких входять власне й агенції з паблік рилейшнз, перш за все зацікавлені в модернізованих методах роботи та способах розвитку й мотивації персоналу на досягнення на благо собі та компанії.

Щоб обрана система навчання та розвитку співробітників спрацювала найкращим чином, треба неодмінно враховувати й стилі зазначених процесів. В поєднанні зі змінами спрямувань розвитку менеджменту в організації це в свою чергу також підтверджує актуальність даної роботи.

В модернізованому світі існування та функціонування компанії стає майже неможливим без грамотного впровадження змін і розвитку працівників. Кожне підприємство вдається до навчання своїх працівників з метою здобуття вищого рівня ефективності праці колективу. Тож, кадровий потенціал та спроможність членів команди розвиватися безпосередньо підтверджує своєчасність і необхідність рішення щодо впровадження системи навчання та розвитку на постійній основі [6].

Саме це впливає на ефективність діяльності зараз і матиме результати в майбутньому.

Загалом існує багато чинників, які впливають на кінцевий результат навчання команди. Та перш за все треба чітко виокремлювати цілі. Завдяки цьому вибудовується міцне підґрунтя для подальшої програми та способів навчання. Позитивна динаміка кількісних і якісних показників ефективності запроваджених методів розвитку персоналу підкріплюється розвитком особистих компетентностей на усвідомленому та неусвідомленому рівнях, соціальними установками, професійною поведінкою на різних рівнях спілкування, а також соціально-психологічною підготовкою.

Мета магістерської роботи — проаналізувати сучасний стан системи навчання та розвитку персоналу в PR-агенціях і запропонувати рекомендації для її вдосконалення.

Поставлена мета передбачає вирішення таких **завдань**:

1. Узагальнити теоретичні підходи до вивчення системи навчання та розвитку персоналу організації.
2. Визначити методи дослідження системи навчання та розвитку персоналу в PR-агенціях.
3. Виявити сучасні тенденції в навчанні та розвитку персоналу в PR-агенціях.
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи навчання та розвитку працівників у PR-агенціях.

Об'єктом магістерської роботи є система навчання та розвитку персоналу в PR-агенціях.

Предмет магістерської роботи — сучасні тенденції в навчанні та розвитку персоналу в PR-агенціях.

Методи дослідження. Для написання магістерської роботи були використані *загальнонаукові* (аналіз, синтез, індукція, дедукція) та *емпіричні* (інтерв'ю та анкетування) методи.

Емпірична база магістерської роботи представлена пілотажним соціологічним дослідженням системи навчання та розвитку персоналу, що було проведено автором у PR-агенції «DIL Agency».

Загальна характеристика роботи. Робота налічує 94 сторінки, складається з 3-х розділів, 4-х таблиць, 25-ти рисунків, 3-х додатків, список використаних джерел налічує 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Основні підходи до визначення понять «планування роботи», «мотивація діяльності», «розвиток персоналу», «навчання персоналу»

У сучасному світі необхідною умовою успішної діяльності організації являється постановка чітких стратегічних цілей і завдань. А розуміння поняття «планування роботи» потребує ще більшої залученості та концентрації. У найзагальнішому вигляді, процес організації роботи у сфері публік рилейшнз складається з двох основних компонентів: з одного боку, це — розробка стратегії публічного аспекту діяльності організації, а з іншого — реалізація цієї стратегії.

Термін «планування роботи персоналу» використовується в рамках загального «планування персоналу», яке спрямоване на розкриття потреб самої організації в складі команди, потреб співробітників, їх розвитку, оплати праці тощо. У системі управління персоналом планування роботи робітників вважається однією з найзначущих функцій та вимагає доцільного розглядання разом з такими феноменами, як «розвиток персоналу», «навчання персоналу», «мотивація працівників» [41].

Кожна діяльність, в тому числі PR-діяльність, повинна мати визначений, орієнтований на майбутнє, сенс, а також бути спрямованою на досягнення чітко продуманої, стратегічної мети. При цьому важливо пам'ятати, що ідентифікація цілей і завдань тісно пов'язана з тією областю, в якій працює конкретна компанія. Тому ефективно планування діяльності у сфері зв'язків з громадськістю можна починати тільки після ретельного розгляду цілей майбутньої роботи та грамотного розподілу обов'язків серед членів команди.

Управління персоналом у сфері зв'язків з громадськістю постулювало наступне правило: щоб досягти найкращих результатів, керівник агенції повинен ясно ідентифікувати цілі, визначити способи їх досягнення та відповідальних за отримані результати. Цілі організації роботи у PR-сфері повинні підкорятися в першу чергу стратегічним (довготривалим) завданням. При цьому як тактичні (короткострокові) цілі, так і стратегія розвитку паблік рилейшнз мають бути орієнтовані на задуманий результат.

Продумані короткострокові цілі мають бути взаємопов'язані з кінцевим результатом. Крім того вони повинні бути донесеними до кожного співробітника організації, бути реалістичними, такими, що досягаються, вимірюваними і такими, що відповідають цілям керівництва компанії [40]. Ефективний менеджмент у сфері зв'язків з громадськістю передбачає ряд проміжних етапів:

- 1) виявлення суті та цілей роботи;
- 2) встановлення ключових результатів відповідно до тимчасового графіку, витрат засобів, що додаються, і персоналу;
- 3) визначення оцінок стратегічних і тактичних цілей, що лежать в основі, вимірювані критерії;
- 4) підготовка тактичного плану дій з досягнення цілей (порядок дій, розробка тимчасового графіку робіт з кожного питання, виділення відповідних ресурсів для досягнення цілей, визначення форм звітності по кожній меті, аналіз результатів і коригування планів);
- 5) реалізація плану [29].

Через процеси управління реалізовується тим самим розвиток особистості керівника з професійної точки зору, адже він впроваджує ті необхідні програми удосконалення та координації робочого устрою, а також регулює ряд функцій організації.

Структурна схема PR-агенції, як правило, включає наступні посади, що відповідають певним функціям в загальній системі зв'язків з громадськістю:

- директор;
- фахівець зі створення і поширення оперативної інформації;

- менеджер по роботі зі ЗМІ;
- журналіст;
- спічрайтер;
- менеджер (зазвичай декілька) зі спеціальних проєктів;
- фахівець з соціологічного і маркетингового аналізу;
- фахівець з роботи в системі Internet;
- секретар;
- художник-дизайнер.

Внаслідок усвідомлення цілей, задач і потреб в організації так чи інакше виникає питання вмотивованості співробітників. Сам мотив може виступати інколи причиною постановки тієї чи іншої задачі [13].

Враховуючи той факт, що цікаві нам процеси навчання та розвитку стають ефективними у разі їх взаємозв'язку з іншими напрямками з управління співробітниками, то важливо розглянути систему стимулів.

Мотивація персоналу — це спонукання до дії; процес на психофізіологічному рівні, який забезпечує керування поведінкою індивіда та окреслює його спроможність вирішувати певні професійні завдання [5, с. 217].

За допомогою мотивації в процесі трудової діяльності стає можливим оцінити потреби персоналу, їх діяльність та результати.

На мотивацію в першу чергу впливають такі стимули, як:

- економічні нормативи і пільги;
- рівень заробітної плати;
- умови праці;
- корпоративна культура;
- кар'єрний розвиток;
- самоствердження тощо.

За допомогою стимулів трудова діяльність будь-якої людини не може здійснюватися доцільним чином.

Види мотивування можна розділити переважно на 4 групи (табл. 1.1.1).

Основні види мотивації та їх характеристика

Види мотивування	Зміст мотиву
матеріальна вигода	найпоширеніший і відносно найпростіший стимул: <ul style="list-style-type: none"> - погодинна оплата; - премії; - оплата навчання
компенсації	набір інструментів стимулювання працівників: <ul style="list-style-type: none"> - відрядна оплата; - погодинна оплата
нематеріальне стимулювання	класичні форми мотивації співробітників за винятком матеріального стимулювання: <ul style="list-style-type: none"> - гнучкі робочі графіки; - охорона праці; - підвищення кваліфікації; - кар'єрний ріст; - участь в управлінні; - програми загального і спеціального навчання
змішане стимулювання	поєднання матеріальних та нематеріальних форм

Для того, щоб управління персоналом складалося ефективно, треба безпосередньо визначити найоптимальніший та раціональний спосіб підвищення зацікавленості членів команди.

Потрібно пам'ятати, що система мотивації виконує низку управлінських функцій:

- планування мотивації (виявлення потреб, взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації) [38].

Планування ходу роботи команди PR-агенції та її мотивація трудової діяльності забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи, що виявляється чинниками конкурентоспроможності. Для досягнення ефективного менеджменту персоналом і його розвитку вже з самого початку діяльності людей керівнику треба визначити параметри роботи, що будуть доручені працівникам, враховуючи, навіть, такі, що можуть якимось чином вплинути на психологічний стан виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх [31].

Найефективніше мотивація працює тоді, коли люди вірять в обов'язкове досягнення меті у разі докладання певних зусиль. Якщо у співробітника є можливість досягнення мети оцінюється не високо, отже, ефективність різко падає.

Треба відмітити, що public relations є одним із найпотужніших сучасних двигунів комерції. Він допомагає дізнатись про нові продукти та послуги, орієнтуватися в безмежному морі виробництва та споживання. Але PR здебільшого не тільки інформує. Експерти стверджують, що це дієвий засіб впливу та свого роду маніпуляції. Він здатен формувати і змінювати світогляд та поведінку людей. Ось чому вчені зараз так ретельно вивчають це явище. Щоправда, для різних цілей: деякі — аби захистити людину від негативного впливу, інші, навпаки, аби навчитися якнайкраще впливати і контролювати.

Та що стосується саме аспектів розвитку діяльності та особистості всередині таких організацій, то можна звернутися до наступного визначення: **розвиток персоналу** — це впорядкований процес професійного навчання працівників на постійній основі задля підготовки їх до здійснення виробничих функцій,

просування, формування резерву спеціалістів керівної ланки та вдосконалення соціальної структури персоналу [36].

Зазвичай поняття «розвиток персоналу» асоціюють лише з професійним розвитком особистості. Проте розмежовувати професійні та організаційні аспекти розвитку не можна. Тільки за умови поєднання сукупності характеристик індивіда (особистісні, соціальні, професійні) стає можливим його прогрес як професіонала.

Завдяки поставленим завданням розвитку персоналу довгострокові цілі компанії є реалізованими. До таких завдань відносять:

- пошук і підтримка потенційного до навчання персоналу;
- поширення знань та вмінь як системи навчання персоналу;
- аналіз та активізація потенційних можливостей працівників;
- підтримка творчого духу;
- створення резерву керівного та виконавчого штату;
- створення системи розвитку і планування кар'єрного шляху працівника тощо.

Що стосується **навчання персоналу**, то під цим поняттям ми розуміємо набуття нових професійних знань та навичок співробітниками за допомогою спеціально розроблених методів та підготовленого, перевіреного матеріалу, що призводить до кращої працездатності, продуктивності та оперативності в діяльності усього підприємства [22].

Навчання працівників організації є одним із найважливіших інструментів, який сприяє підвищенню професійних ресурсів індивідів та формуванню організаційної культури в цілому. Такий процес завжди цілеспрямований, чітко організований та передбачає якісну підготовку співробітників до майбутньої діяльності.

Хоч поняття «розвиток персоналу» і «навчання персоналу» являються факторами покращення якості роботи всередині підприємства, вони не є тотожними і їх необхідно розмежовувати. Якщо друге із вказаних понять є одержанням вмінь суто на професійному (спеціалізованому) рівні, то розвиток персоналу — це завжди комплексний феномен, під час якого задіяні як фахові, так і особистісні

(психологічні, соціальні) складові. До того, навчання персоналу можна вважати в певній мірі засобом цієї ж сукупності.

Таким чином, розвиток і навчання персоналу, є вагомими складовими елементами роботи організації та полягає у чітких рішеннях керівництва, що сприяє покращенню діяльності як окремого працівника, так і персоналу в цілому. Обидва напрями мають одну мету і спрямовані на успішне виконання окреслених задач членами команди в кінцевому результаті [4].

За аналізом та класифікацією Савченко В. А. професійне навчання співробітників на підприємстві надається за наступними критеріями:

- за типами професійного навчання (безпосередньо в організації, за межами організації, самостійна підготовка робітників);
- за видами професійного навчання (первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації);
- за характером професійного навчання (з відривом від виробництва, без відриву від виробництва);
- за формами професійного навчання (навчання безпосередньо на робочому місці, навчання поза робочим місцем) [36].

Така класифікація є детальною, проте, якщо застосовувати її у великих корпораціях, які власне надають послуги з паблік рилейшнз або мають окремий PR-відділ, можна деталізувати та поглибити ті чи інші якості.

Звертаючись до класифікації процесів навчання персоналу за Щокінім Г. В., спершу необхідно розмежувати професійне навчання робітників та керівництва. На його думку, безперервне навчання представників і керівної, і виконавчої ланки здійснюється за такими видами, як систематичне самостійне навчання; короткострокове навчання (підвищення кваліфікації); стажування; аспірантура та докторантура; перепідготовка.

До видів же навчання персоналу фахівець відносить підготовку нових робітників на виробництві, перепідготовку кваліфікованих робітників, навчання суміжним професіям і підвищення кваліфікації робітників [17].

Також треба враховувати суцільну класифікацію за видами навчань, які можуть застосовуватися в сучасній організації (табл. 1.1.2) [12].

Таблиця 1.1.2

Види навчання персоналу

Ознака	Види навчання персоналу
Мета навчання	первинна підготовка (навчання працівників, які не мають належної освіти)
	підвищення кваліфікації (одержання нових знань та вмінь в рамках професії)
	перепідготовка (співробітники, які вже мають освіту, проходять навчання з нового спрямування)
	адаптаційне навчання (процес навчання людини задля його адаптації)
Учасники процесу	внутрішнє навчання (розробка і проведення навчання співробітниками організації)
	зовнішнє навчання (розробка і проведення зовнішніми працівниками)
	самостійне навчання (розробка і освоєння знань і навичок самостійно співробітником)
Кількість учасників	групове (навчання відбувається в групі/групах)
	індивідуальне (кожен співробітник навчається окремо)
Термін навчання	короткострокове (до 5-ти днів)
	середньострокове (до півроку)
	довгострокове (більше ніж півроку)
Робочий процес під час навчання	з відривом від задач (працівник звільняється на час навчання від виконуваних ним професійних обов'язків)
	без відриву від роботи (працівник поєднує процеси навчання та виконання професійних завдань)

PR-агенція є такою організацією, яка здебільшого незалежно від свого масштабу своєї роботи та штату працівників, веде діяльність за допомогою ЗМІ. Тому фахівці зі зв'язків з громадськістю мають широкий інструментарій та використовують різні види набутих знань та умінь, залежно від ситуації, потреб і переваг замовника. Щоб кінцевий результат був кращим, необхідно системно вдаватися до процесів навчання, підтримки та набуття нових цінних установок.

Через це обмежуватися лише однією формою розвитку професійних навичок PR-спеціаліста не є зваженим рішенням. Поєднання декількох форм забезпечить максимальну ефективність професійного навчання персоналу та дозволить досягти високої якості людського капіталу. У підсумку, PR-агенція в свою чергу має змогу мати високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності ринку [24].

Говорячи про навчання персоналу в організації, слід розуміти, що це в будь-якому разі відбувається поетапно:

- 1) окреслення мети навчання співробітників;
- 2) визначення загальної потреби у професійному навчанні персоналу;
- 3) розрахунок бюджету на навчання;
- 4) планування змісту програми навчання;
- 5) обрання форми навчання;
- 6) проходження навчання персоналом підприємства;
- 7) відбір показників оцінки ефективності навчання;
- 8) оцінка результатів навчання;
- 9) підбиття підсумків проведеного навчання персоналу.

До найбільш пасивної форми навчання співробітників можна віднести лекції, оскільки вони припускають, що співробітник отримує нові теоретичні знання, але не закріплює їх на практиці.

В цілому, отримана в ході прослуховування лекційного матеріалу інформація може допомогти співробітникові краще виконувати свою роботу в майбутньому, але ефект буде невеликий. Тому часто на додаток до лекцій передбачається участь в семінарах, де відбувається більш активна взаємодія співробітників за допомогою виконання кейсів, участі в ділових іграх або групових обговореннях.

Ще одна близька до семінарів форма навчання і розвитку персоналу – це тренінг. Тренінг також припускає активну участь співробітників, але її відмінність від семінару зокрема в тому, що тренінг — це форма активного інтерактивного навчання, спрямованого на розвиток знань, навичок, соціальних установок та компетентності міжособової й професійної поведінки у спілкуванні.

Іншим форматом навчання і розвитку персоналу є дистанційне навчання. Це така форма навчання, при якій велика частина або уся взаємодія викладачів і студентів відбувається за допомогою інформаційних технологій в силу територіальної відокремленості.

Набір інструментів при цьому виді навчання дуже великий: це можуть бути різні форуми, групи в соціальних мережах, інтернет-платформи, вебінари, корпоративні електронні бібліотеки. До очевидних плюсів навчання в такому форматі можна віднести невисоку вартість використання інструментів, зниження тимчасових витрат в процесі розвитку, забезпечення постійного і безперервного навчання. Проте, з іншого боку, в застосуванні цього підходу відсутня персоніфікація, тобто навчання для усіх однаково без урахування індивідуальних потреб.

До активних форм навчання і розвитку персоналу належить також ротація. Ротація співробітників — це перехід або переміщення співробітника компанії з однієї посади на іншу у рамках однієї організації, підрозділу або відділу внаслідок виробничої необхідності. Такий метод може підійти у тому випадку, якщо необхідно переконатися, наскільки співробітник готовий виконувати обов'язки на новій посаді.

Цей інструмент актуальний в роботі із співробітниками, що знаходяться на стадії професійного вигорання: нова посада дозволяє отримати нові навички актуалізувати наявні знання. До основних мінусів ротації можна віднести різку зміну виду діяльності, яка може призвести до фінансових втрат для компанії, порушення злагодженості роботи колективу.

Іншим широко відомим методом навчання і розвитку персоналу є гейміфікація (ігрофікація), застосування напрацювань з ігрової індустрії для залучення і утримання персоналу.

Одними з переваг цього підходу є миттєвість зворотного зв'язку: за новий пройдений «рівень» покладається «приз» або навпаки, а також те, що гейміфікація враховує особливості зміни мислення у людей. Часто впровадження гейміфікації може бути дуже витратним для організації і призводити до нездорової конкуренції і конфліктів серед співробітників.

Важливо зазначити, що існує три інструменти розвитку персоналу, які на перший погляд можуть здатися однаковими — коучинг, менторинг і наставництво [21].

Такий інструмент розвитку, як коучинг є досить універсальним інструментом розвитку, оскільки припускає, що людина вже знає відповіді на поставлені їм самим питання стосовно будь-якої сфери життя, і також важливо знову відмітити, що коучинг не дає порад або готових рішень.

Менторинг — це один з методів навчання і розвитку персоналу, при якому досвідченіший співробітник (ментор) ділиться наявними знаннями зі своїми протеже впродовж певного часу.

Наставництво — спосіб передачі навичок і знань новачкові від більш досвідченого співробітника компанії [34].

Методи менторингу і наставництва дуже схожі, проте менторинг має на увазі швидше передачу знань або досвіду співробітникові, а наставництво — це передача навички. В цілому, усі три ці інструменти не є досить самостійними [Там само].

Отже, успішне функціонування PR-агенції повністю залежить від кваліфікації персоналу в ньому. Навчання та розвиток персоналу організації протягом певного періоду часу може здійснюватися у декількох напрямках [1]. Проте для отримання очікуваного результату, слід ретельно вивчити потреби і організації, і працівників з метою правильного вибору методу навчання. Думка про те, що можливість PR-агенції ефективніше та швидше за конкурентів розвиватися, є чинником його стратегічних переваг в соціально-економічних умовах.

1.2 Особливості діяльності з навчання та розвитку персоналу організації в контексті соціологічних теорій

PR-агенція є тою організацією, яка може підпорядковуватися під конкретний тип організаційної системи. В залежності від кількості персоналу та об'єму роботи можна вважати її прикладом лінійно-функціональної організаційної структури.

Така структура зазвичай формується внаслідок двох чинників:

- функціональний розподіл
- обов'язки із різних напрямків.

Проте як і будь-яка організація PR-агенція існує в модернізованому суспільстві та так чи інакше підпорядковується певним правилам та сприймає зовнішні впливи. Тому ми вважаємо за необхідне розглянути такий тип організації через деякі соціологічні концепції, які з різних боків, але комплексно можуть розкрити сутність діяльності будь-якої організаційної системи в цілому та PR-агенції зокрема, а також нюансів в процесі управління розвитком персоналу.

Для аналізу було обрано три соціологічні теорії:

- структурний функціоналізм;
- концепція соціального конструювання П. Бергера і Т. Лукмана;
- концепція соціального обміну Дж. Хоманса.

Почнемо з розгляду структурного функціоналізму, за допомогою якого ми розглянемо, як загалом можна впливати та форсувати розвиток елементів організації. Спершу ми висвітлимо концепцію теорії структурного функціоналізму.

Структурний функціоналізм розглядає суспільство як соціальну систему, котра має свою власну структуру і певні механізми, які взаємодіють належним чином та кожний з яких має свою власну функцію.

Стандартною функцією концепції структурного функціоналізму є ідея повного «соціального порядку», котрий характеризується бажанням системи до підтримання її у стані повної рівноваги та саморегуляції.

Система має намір знайти і тримати баланс між своїми елементами та досягти узгодженості їх дій для досягнення бажаного рівня дії структури.

В даній концепції є місце принципу «соціального гомеостазису». Гомеостатичність — це властивість живих організмів до саморегуляції, до вирішення проблем організму, котрий є певною структурою, самостійною, без втручання зовнішніх сил, з використанням лише власних ресурсів. Такий спосіб вирішення внутрішніх проблем посилює здатність організму до подолання проблем без допомоги, що підтверджує та покращує взаємодію її внутрішніх елементів.

За таким принципом працює і соціальна система. За ідеєю «соціальної гомеостатичності» суспільство є таким самим організмом, котрий функціонує за принципом саморегуляції та здатний до вирішення внутрішніх проблем суспільства самостійно лише силою внутрішніх ресурсів суспільства. Це стимулює самостійність соціальної системи та її здатність до вирішення проблем всередині з залученням лише її внутрішніх елементів. Суспільство, що сприймається як певна система, має співвідноситися з 4 вимогами для того, щоб існувати:

- адаптація — адаптивність суспільства забезпечує йому пристосування до своєї оточуючої середовища, реагування на різні зміни. Дана «мімікрія» забезпечує відсутність конфліктів між внутрішньою та зовнішньою середовищем;
- досягнення мети — кожне суспільство має ставити мету і досягати її, та створювати засоби досягнення цілей. Дана риса забезпечує динамічність суспільства та виключає можливість стагнації;
- інтегративність — дана функція забезпечує залучення усіх елементів системи, тобто підтримує цілісність даної системи. Вона здійснює контроль над діями структурних елементів організації та виключає можливості до відхилення цих елементів у поведінці індивідів;
- підтримка зразків — визначає прагнення системи до підтримки балансу, котрий забезпечується культурою соціуму. Культура у розумінні даного чинника є набором символів, а вони в подальшому детермінують поведінки певних елементів організації. Це конструює систему правил та норм моралі, а вони вже є регулятивами соціальних дій індивідів.

Ці елементи є необхідними для забезпечення повноцінного функціонування соціальної системи.

Також одним із явищ структурного функціоналізму, котре ввів в теорію Роберт Мертон, це — явище соціальної аномії. Соціальна аномія — це явлення, котре викликане певним безладдям у системі, зазвичай відбувається при трансформації системи, що у подальшому викликає невизначеність елементів та маргіналізує їх. Аномія є проявом дисфункційності структури, за якої елементи системи не діють оптимально з причини невизначеності цілей та відсутності актуальних регуляторів їх соціальних дій та функцій.

Ми можемо використати дані положення для аналізу можливостей розвитку кадрів в організації. Усі елементи викладені вище впливають на розвиток організації як структури в цілому, а наслідком є відповідний розвиток елементів цієї системи, котра є організацією [37].

Для розвитку елементів структури, які є персоналом організації дана система має бути гомеостатичною, що забезпечує можливість організації вирішувати її проблеми самостійно, за допомогою корпоративних ресурсів. Проблемна ситуація та необхідність її вирішення стимулюють розвиток персоналу та внаслідок цього кадри організації прогресують.

Адаптивна складова створює ситуацію, при якій організації необхідно відповідати умовам зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище є динамічним, тобто постійно змінюється і відповідно до цього, структури, котрі діють в рамках цієї макроструктури, мають розвиватися для збереження відповідностей. Це відображається також і на трансформації кадрів. На них впливає вже їх структура, яка є полем діяльності цих елементів. Вона стає каталізатором їх прогресу для того, щоб вони могли залишитися важливими дійовими елементами організації.

Вимога досягнення поставленої мети завжди впливає на структуру. В рамках досягнення цієї цілі елементи структури мають набувати нових навичок. Інакше поставлення мета не буде досягнуто, що відобразиться на організації та може призвести до її занепаду.

Це в свою чергу послугує її розпаду та втрати поля діяльності індивідів. Саме тому чітке встановлення мети системи також відтворюється у розвитку її елементів.

Інтегративна функція забезпечує цілісність системи, що означає дуже тісну взаємодію її елементів. Взаємний розвиток зазвичай більш ефективний через те, що розвиток одного елементу структури викликає розвиток іншого, що є певним циклом взаємних стимулів.

Якщо правильно налаштувати структуру організації, то цей взаємний розвиток може бути безперервним, тому що перший імпульс не знайде кінцеву ланку та буде циркулювати в системі.

Тож, підтримка зразків і створення культури організації неодмінно впливає на розвиток її елементів, котрі є персоналом у нашому випадку. Норми моралі та права є одними із найбільш впливових рушійних сил в суспільстві. Тобто, при правильній постулатизації певних практик і їх сакралізації в корпоративній культурі неминучими будуть викликані зміни її структурних елементів та їх розвитку.

Аномія як феномен також веде до змін. Реструктуризація компанії сприяє відновленню її функціонування в режимі нормальної ефективності, а також елементів даної системи, співробітників зокрема. При появі анемічної ситуації в структурі її елементи починають видозмінюватися для того, щоб відновити своє повноцінне функціонування в організації.

Після їх маргіналізації йде видозмінення, а потім реадаптація та реінтеграція в структуру, відновлення своєї повноцінної діяльності. Такі проблемні ситуації також неминуче ведуть до прогресу елементів організації.

Такі вчені, як П. Бергер і Т. Лукман констатують, що світ людської свідомості складається з безлічі реальностей, серед яких вищою є повсякденність. Вона конституційована «порядком об'єктів, які були позначені як об'єкти до моєї появи на сцені» [44, с. 41] і об'єктивована розмовною, повсякденною мовою.

У феноменологічній соціології виділяється чотири області релевантності, визначаючи центром людського просторово-часового континууму актуальне «тут» його тіла та актуальне «зараз» його потоку свідомості.

Первинна область релевантності включає в себе відносно невеликий запас чіткого та зрозумілого знання, необхідного для взаємодії з потрібною у даний час частиною повсякденного світу. У проекції на окрему організацію, то частиною повсякденного світу можна вважати частину професійного кола PR-агенції (наприклад, окремого відділу) та її внутрішню структуру.

Наступна зона, що огортає первинну, наповнена більш розпливчастими та туманними знаннями і служить для формування умов та способів втілення завдань первинної зони. Зони меншої практичної значущості характеризуються меншою ясністю та конкретністю наявного знання аж до лише знайомства або ставлення до чого-небудь.

Так, А. Шюц, засновник феноменологічного напрямку, говорить про існування відносно іррелевантних зон, тобто зон, які не мають на даний момент відношення до кола інтересів суб'єкта.

І, нарешті, є в наявності повністю нерелевантна область, що проявляє себе як область нічим не підкріплених думок, вірувань, домислів, забобонів, навіть абсолютного незнання, яка ніяким чином не може вплинути на задуми і дії людини в її повсякденному існуванні.

Таким чином, ми бачимо близькість позицій А. Шюца, П. Бергера і Т. Лукмана, які виявляють та підкреслюють значущість витоків повсякденної реальності - зони «тут-і-тепер», а також показують ієрархію сфер інтересів та переваг людини (одного співробітника агенції).

Найважливішим поняттям феноменологічної соціології П. Бергера і Т. Лукмана є поняття інтерсуб'єктивності і зокрема, виходячи з того, що об'єктом дослідження феноменологічної соціології є світ натуралістичної установки, світ повсякденного, інтерсуб'єктивності реальності повсякденного життя.

Інтерсуб'єктивне повсякденне існування – це відчуття життя в загальному для багатьох світі, це перманентний взаємозв'язок з іншими свідомостями, з іншими суб'єктивними установками та значеннями, які приймаються або відкидаються у процесі взаємовідносин. Тобто в рамках повсякденного існування виникає

повсякденне інтерсуб'єктивне знання — «... знання, яке я поділяю з іншими людьми у звичній самоочевидній буденності повсякденного життя» [44, с. 44].

Найважливішою складовою соціальних повсякденних взаємозв'язків, їх квінтесенцією є, на думку соціологів, сприйняття людей один одним у ситуації віч-на-віч, коли між індивідами здійснюється особлива комунікація, професійно спрямована на досягнення поставленої мети організації.

До того ж, соціальний запас знання це знання «моєї ситуації та її меж» [44, с. 72], а також практичне «рецептурне» повсякденне знання. Соціальний запас знання виконує життєво необхідні функції щодо впорядкування та прояснення повсякденності: розподіляє знання за ступенем значущості будь-якої сфери повсякденності, пропонує різні схеми типізації людей і всіляких подій суспільного і природного життя, забезпечує можливості та методи об'єднання роз'єднаних сегментів суб'єктивного знання.

Проте, як відзначають П. Бергер і Т. Лукман, незважаючи на зусилля, прикладені для раціоналізації повсякденної реальності, вона все-таки залишається, за великим рахунком, непізнаною. «Моє знання повсякденного життя нагадує інструмент, який прорубує дорогу в лісі та проливає вузьку смужку світла на те, що знаходиться попереду і безпосередньо поруч, а з усіх боків дороги обступає темрява» [44, с. 77]. Але те, що для однієї людини виявляється темним і незрозумілим, для іншого виступає практично значущим, професійно необхідним та глибоко осмисленим.

Таким чином, організовується складна система соціального розподілу знання, що забезпечує різноманіття й повноту знання у суспільстві.

Соціальна реальність є цілісною, поліфонічною й навіть плюралістичною. Вихідною й домінуючою у ній є сфера повсякденності. Повсякденна соціальна реальність організована у вигляді зон практичної значущості — релевантності, що утворюються навколо центру «тут-і-зараз» безпосередніх переживань людини.

Дана реальність має інтерсуб'єктивний характер і темпоральність.

Ключовим у взаєминах людей у повсякденному світі організації виступає ситуація віч-на-віч, яка у повному обсязі дозволяє «схопити» суб'єктивні значення

іншого, що базуються на схемах типізації, які забезпечують взаємні розуміння і вплив.

Особливо цінним в реалізації «правильної» структури та розподілу навантажень в організації є саме знання керівника про специфіку роботи, можливостей та потенціалу працівників, їх передбачень та планів щодо особистісного і професійного росту в організації.

Третя соціологічна теорія, до якої ми звертаємося — теорія соціального обміну Дж. Хоманса. Вона також має безпосередній зв'язок з розвитком працівників організації. Для розуміння даної концепції, почнемо з того, що за її основу прийнято вважати концепцію утилітаризму, яка була розроблена ще у XVIII ст. Її сутність полягає в тому, що рушійною силою діяльності людини є в першу чергу прагнення до матеріальної винагороди.

Об'єктом досліджень Дж. Хоманса можна окреслити малу соціальну групу, яка існує в межах більшої соціальної системи. Соціальний обмін у групі спирається на основні три складові:

- діяльність — певний вчинок окремої особи;
- взаємодію — стимулювання дії одного суб'єкта іншим або групою суб'єктів;
- почуття — внутрішній психологічний стан індивіда.

За цією теорією зовнішнє середовище може створювати та власне створює умови, де відбувається соціальний обмін у групі [24].

Вченим було визначено основні принципи соціального обміну:

- постулат успіху — діяльність особистості залежить від її успіху. Чим частіше буде надходити винагорода за певну дію, тим більшою буде ймовірність повторення цієї ж дії в подальшому;
- постулат стимулу — коли та якщо дія раніше зазнала успіху, то такий успіх буде стимулювати до подальших вчинків;
- постулат цінності — чим ціннішим для індивіда є наслідок вчиненої дії, тим вища ймовірність вчинення такої дії знову;

- постулат депривації/перенасичення — чим частіше особа отримує винагороду за певну дію, тим менш цінною для неї буде винагорода в майбутньому;
- постулат розподільчої справедливості — у разі, якщо людина не отримує очікуваної винагороди, то вона здатна на дії, які зумовлені негативними емоціями [Там само].

Таким чином, згідно з концепцією соціального обміну, кожна людина веде діяльність та взаємодіє з оточуючими, передусім аналізуючи свій колишній досвід і потенційні винагороди та покарання за це.

Щодо професійної діяльності в організації, то можна визначити прагнення окремого працівника здійснювати ту чи іншу дію як наслідок його оцінки можливих результатів. На нашу думку, підпорядковуючись принципам теорії соціального обміну, необхідно говорити саме про мотивацію персоналу, як одних з основних складових будь-якої організації.

Не дивлячись на те, що концепція соціального обміну здебільшого стосується мікросоціології, Дж. Хоманс розглядав малу соціальну групу як еталон соціальних систем, а тому подібна взаємодія, відбувається у суспільстві завжди. Усі ж соціальні утворення постають як наслідок соціального обміну [Там само].

Як раз таки структура окремих PR-агенцій підлягає розгляду взаємодій індивідів, членів професійного колективу, як малої соціальної групи з власними правилами, мотивами, культурою тощо [23].

При грамотному розподілі загальних цінностей організації, стимулів окремого співробітника та кола працівників, контролю професійного етикету можна досягти високого рівня мотивованості та отримання кінцевих результатів, які сприяють розвитку PR-агенції в цілому, а також особистісному та професійному росту персоналу.

Отже, реальність конструювання такої структури, управління нею та шляхи навчання та розвитку персоналу в ній інколи потребують поглиблення в знаннях щодо «класичних» форм втілення існування будь-якої системи.

Висновки до розділу 1

Успішне функціонування будь-якої організації потребує багато зусиль та ресурсів. Висококваліфікований персонал вважається однією з головних передумов результативної праці компанії. PR-агенції у цьому випадку не являються винятком.

Процес навчання персоналу вбудований в загальну систему розвитку персоналу і є її основною частиною, а основними учасниками процесу розвитку персоналу є топ-менеджмент, лінійний керівник, HR-фахівці і самі співробітники.

В цілому, найбільш важливим чинником, що впливає на розвиток персоналу, є бажання самих співробітників, оскільки розвиток не може відбуватися тільки як зовнішній процес.

Це процес, який відбувається у свідомості самих працівників. Завдяки процесам навчання і розвитку підвищується продуктивність праці та ефективне функціонування PR-агенції в цілому.

Загальний цикл розвитку персоналу включає наступні етапи: оцінка персоналу, надання зворотного зв'язку співробітникам, формулювання основних цілей і напрямів розвитку, складання індивідуального плану розвитку і його реалізація.

На кожному з цих етапів можуть бути застосовані різні інструменти і методи розвитку і навчання персоналу. Універсальних методів навчання не існує, адже кожна ситуація вимагає вивчення і раціонального застосування використання методів і інструментів розвитку персоналу.

В цілому, при здійсненні вибору різних інструментів треба спиратися на загальні можливості і потреби організації, а також на потреби і потреби самих співробітників.

Організація мотивації до ефективної праці є досить складним завданням для більшості компаній, проте необхідна.

Мотиви, потреби, цінності схильні до змін, які можуть відбуватися як у міру розвитку особистості, так і під впливом зовнішніх умов. На цьому принципі ґрунтуються механізми корекції індивідуальних мотиваторів. Правда, потрібно

розуміти, що процес цей складний і довгий. І наважуються на подібний крок або у разі боротьби за особливо цінного співробітника, або якщо зміни мотивації потребує увесь персонал компанії (зміна стратегії, розміру, структури та ін.).

До поняття мотиву праці входять: потреба, яку хоче задовольнити працівник; благо, здатне задовольнити цю потребу; трудова дія, необхідна для отримання блага; ціна — витрати матеріального і морального характеру, пов'язані із здійсненням трудової дії.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка вірогідності досягнення цілей. Якщо отримання шуканого блага не вимагає особливих особистих зусиль або це благо дуже важко отримати, тобто потрібно надзусилля, то мотив праці найчастіше не формується. І у тому, і в іншому випадку мотив праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність являється якщо не єдиним, то основною умовою отримання блага. Чим більше число різноманітних потреб реалізує людина за допомогою праці, чим різноманітніші доступні йому блага, а також чим меншу ціну в порівнянні з іншими видами діяльності йому доводиться платити, чим важливіше роль праці в його житті, тим вище його трудова активність [13].

Різні конструкції світу та соціологічні теорії безпосередньо мають зв'язок з різного роду угодами про те, що є цінним всередині тієї чи іншої організації. Структурування шаблонної або унікальної системи у сучасному світі спирається на все ще актуальні соціологічні знання.

Таким чином, представлені соціологічні теорії, а саме структурний функціоналізм, концепція соціального конструювання П. Бергера і Т. Лукмана та концепція соціального обміну Дж. Хоманса, комплексно розкривають сутність діяльності будь-якої організаційної системи в цілому та PR-агенції зокрема, а також нюансів в процесі управління розвитком персоналу.

Структура окремої PR-агенції підлягає розгляду взаємодій індивідів, членів професійного колективу, як малої соціальної групи з власними правилами, мотивами, культурою. Норми моралі та права є одними із найбільш впливових рушійних сил в суспільстві.

Тож, при правильній постулатизації певних практик і їх сакралізації в корпоративній культурі неминучими будуть викликані зміни її структурних елементів та їх розвитку.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В PR-АГЕНЦІЯХ

2.1 Закордонний та український досвід діяльності з розвитку персоналу організації

Людський фактор в сучасних організаціях грає велику роль. І від нього в більшості випадків залежить те, яким чином буде позиціонувати себе підприємство на внутрішньому ринку країни та навіть міжнародному.

Зарубіжні підприємства вже доволі давно прийняли той факт, що приділяти увагу суто статистичним показникам своєї діяльності і не приділяти увагу пласту з розвитку персоналу, може посприяти швидкому погіршенню справ і спричинити великі втрати. Адже система управління кадрами в будь-якій структурі вважається базою для побудови успішної організації та її виходу на більш глобальний рівень [8].

На думку іноземних представників менеджментської діяльності організація робочого процесу, а також способи існування в ньому окремої людини є складними за своїм змістом. Він постійно модифікується та потребує детального слідкування за «оновленнями». І тому формування власне принципів розвитку і навчання своїх співробітників має обов'язково протікати вчасно.

Щоб цього досягти, в першу чергу організація повинна мати чітку, стабільну структуру, слідувати своїм цінностям та вибудовувати власну корпоративну культуру. Компетенції персоналу в свою чергу мають вагоме значення на всьому шляху існування компанії та допомагають у визначенні її місця на загальному конкурентному ринку [28].

Порівняльну характеристику принципів та цінностей в розвитку персоналу організації, які можна проспостерігати у зарубіжних країн надано у таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

Основні цінності та принципи зарубіжних країн в розвитку персоналу підприємства

Країна	Перелік цінностей і критеріїв розвитку
США	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція; - індивідуалізм; - прибуток компанії; - залежність в матеріальному плані від загального прибутку організації; - чіткість та аргументованість при постановці загальної мети та поточних задач; - соціальні гарантії; - постійне заохочення співробітників
Велика Британія	<ul style="list-style-type: none"> - традиціоналізм; - постійна мотивація співробітника; - особистісний підхід в заохоченні працівників; - систематичність в розвитку і навчанні підлеглих; - контроль рівня знань та навичок співробітників; - гарантія високого заробітку
Японія	<ul style="list-style-type: none"> - колективізм; - моральні та етичні цінності; - відданість організації; - постійна ротація персоналу

Майже вся кількість великих та середніх підприємств у США та Європі проводять власні програми навчання. Так, сама сфера навчання та розвитку персоналу, наприклад, в американському суспільстві достатньо поширена і в ній працюють близько 50 тисяч наставників і коучів, на що в середньому витрачається 100 млрд.дол. кожного року. Через це статистично було підраховано, що один вкладений долар в розвиток персоналу, може принести і приносить мінімум в 3 — 8 разів більше доходу.

Принципи та стратегія розвитку персоналу в зарубіжних організаціях припускає дотримання наступних аспектів [42]:

- програма перепідготовки та розвитку співробітників є головним документом, який контролює весь хід навчання;

- моніторинг розвитку і необхідності у навчанні відбувається на постійній основі;
- кожна посада окреслюється окремими та індивідуальними інструкціями;
- заробітна плата розраховується в залежності від знань, рівня кваліфікації, володіння навичками (так люди можуть отримувати різну заробітну плату, перебуваючи фактично на схожій посаді або ж стартова з/п починається не з однакової суми);
- активні інтеграція та взаємодія HR-відділів і менеджерів/керівників;
- для розпочатку програми розвитку персоналу створюється або вже існує команда з декількох людей (менеджер з інформаційної політики, chief knowledge manager, який збирає інформацію про технології; менеджер по навчанню, learning manager, який класифікує та визначає співробітників для проходження навчання та розвитку; менеджер з інтелектуальних капіталів, intellectual capital manager, який координує роботу двох попередніх спеціалістів та визначає ефект від впровадження знань [28]).

Що стосується практики втілення розвитку і розробки для цього стратегічного плану на українських підприємствах, то перше, на що ми звертаємо увагу — відсутність необхідної кількості професіональних «кадровиків» з сучасними поглядами. Доволі часто можна зустріти в організації суміщення посадових обов'язків, при цьому людина не володіє достатньою компетентністю аналізу, управління, контролю у роботі з персоналом. Так, керівник може мати високий рівень знань в межах побудову бізнесу та його ведення, проте робота з кадрами потребує додаткових навичок, адже це — великий обсяг умінь і потребує великої кількості часу для їх напрацювань [51].

Для того, щоб організація розвивалася, треба слідкувати за тенденціями та стимулювати власний персонал їм слідувати, а також влучно донести ідею перспективних напрямків діяльності, особливо в соціальній та стратегічній сферах.

Одним із найголовніших факторів в Україні затримки HR-потенціалу та розвитку персоналу в цілому є брак коштів. Навіть тоді, коли керівництво компанії чітко розуміє необхідність в цьому, не завжди є змога витратити ці кошти додатково.

Тому організаційні витрати відкладаються і зумовлюють пролонгацію всього ланцюга розвитку і навчання.

Також при розробці стратегії розвитку і навчання співробітників є актуальним питання з приводу проведення реформ цілої системи управління персоналом. В українських організаціях це беззаперечно покращить рівень конкурентоспроможності та принесе вагомий внесок в розвиток команди [9].

При аналізі формування подібної стратегії на вітчизняному ринку було встановлено, що вона має змогу досягти успіху та бути ефективною за умови перейняття досвіду західних компаній, а саме:

- 1) перегляд та формування оновленої системи менеджменту на підприємстві;
- 2) дотримання відповідності стратегії навчання та розвитку працівників бізнес- і конкурентній стратегії організації;
- 3) початково грамотний відбір кадрів, їх оцінка та інтеграція в усі робочі процеси;
- 4) акцентування уваги не лише суто професійних здібностях, а й психологічних особливостях команди і окремого індивіду в ній;
- 5) створення можливостей для особистого і професійного розвитку з подальшою підтримкою керівництва організації;
- 6) періодичність в проведенні розвивальних заходів;
- 7) постійний контроль стану професійних кваліфікацій персоналу;
- 8) розробка «політики» компанії, яка базується на прозорості дій, підтримці колективу, рівних можливостях, здорового конкурентного середовища;
- 9) побудова сприятливого клімату всередині організації та вироблення внутрішнього бажання працівників розвиватися і привносити свої вміння на благо компанії тощо.

В іноземній культурі існує практика для окремих організацій, які прагнуть до забезпечення цілісної та якісної системи управління, що може вчасно забезпечити розвиток та підтримку роботи працівників. Цим займається британська організація «Інвестори в людей» («Investors in People UK»), створена в 1993 році.

За статистикою, її послугами всього за 10 років скористалися понад 25 тисяч компаній різного рівня і вже сформували для себе привабливі умови для праці та розвитку персоналу на різних етапах існування підприємства [48].

За допомогою запропонованій системі «IP» можна досягти вищого рівня взаємодії з колективом, його навчання та процесів розвитку, а також його мотивованості.

Можна підсумувати, що проблема навчання та розвитку цікавить не лише дослідників і власників організацій на вітчизняному поприщі, а й по всьому світу. Зарубіжний досвід демонструє значущість в першу чергу стратегічних змін всередині компанії на глобальному та локальному рівнях, після яких наступним кроком будуть стояти деталізовані поточні рішення щодо особливостей і характеру розвитку персоналу [50].

Українським організаціям слід враховувати, що людський фактор є одним із найголовніших, за допомогою якого можна здійснити професійний ріст цілої компанії. А для цього так само треба допомогти досягти окремим працівникам і колективу разом власного компетентного зростання.

І хоча вже протягом 17 років українські PR-спеціалісти діють в рамках всесвітньо прийнятих стандартів в цій сфері (за Римською та Стокгольмською конвенцією), все одно був прийнятий власний Етичний кодекс, де зазначені вимоги до поведінки на професійному поприщі. Так як він спрямований саме на фахові стандарти, то приділити увагу питанню з менеджменту в подібній організації вкрай важливо, адже це в певній мірі допоможе якнайкраще розкрити тонкощі справи зв'язків з громадськістю та підвищить загальний стан ринку public relations в Україні і на міжнародному рівні [15].

2.2 Методи дослідження навчання та розвитку персоналу

Будь-який напрям менеджменту потребує досліджень, аналізування та вияву його особливостей, в тому числі навчання та розвиток співробітників.

Розглядаючи цю проблематику, слід говорити про організаційну діагностику в цілому. Під цим ми розуміємо збір інформації по різних напрямках роботи організації з метою оцінки її стану в цілому, виявлення проблем та їх систематизації.

Така діагностика проводиться постійно, передбачуючи певну мету. В нашому випадку — це виокремлення інформації про співробітників, оцінка їх професійних і особистісних якостей, а також визначення потреби у навчанні й підвищенні кваліфікації.

Щоб отримати повноцінну картину з приводу необхідності навчання та підвищення кваліфікації персоналу, загалом можна застосовувати комплекс методів, який допоможе з декількох сторін поглянути на ситуацію.

Почнемо з методу фокус-групового інтерв'ю.

Фокус-група — якісний метод збору та аналізу інформації, за якого група виборців (8 — 12 осіб) обговорює певну проблему/тему за певним сценарієм під керівництвом модератора [7, с. 52-53].

Щоб зрозуміти характерні особливості методу, наведемо його переваги та недоліки.

До переваг відносимо:

- глибоке розуміння суті проблеми, більший об'єм отриманої інформації від респондентів, продукування різноманітності ідей та аргументів (синергія);
- швидкий збір інформації (за той самий час інтерв'ю проходить не одна людина);
- схожість респондентів між собою за соціальними, демографічними, економічними показниками, тому є вірогідність вільного та відкритого спілкування;

- щирість, чесність та інтуїтивність думок значно вищого рівня, адже респонденти не мають змоги заздалегідь підготувати відповіді на питання, все вирішується «на місці»;
- групова згуртованість, адже респонденти більш відкриті та не відчувають «конфронтації» з дослідником;
- деталізовані передумови збору інформації, спостереження замовника за всім процесом.

Недоліками фокус-групи можуть бути:

- складність управління проведенням фокус-групи;
- невпорядкованість бесіди учасників;
- неточна та невірна інтерпретація отриманих даних;
- нерепрезентативність;
- витрати тощо [7].

Результати фокус-групи, як правило, відображають не лише стандартне мислення людей, але й глибокі психологічні процеси та креативну свідомість, а тому дають змогу зрозуміти приховані та неприховані особливості та потреби організації та співробітників у ній.

Дана методика дослідження є вигідною в тому, що формує глибоке розуміння проблеми організації та вирішує подальшу спрямованість її розвитку. Що в свою чергу напряду впливає на формування процесів навчання та розвитку окремих співробітників або ж усього колективу [26].

Дослідження навчання та розвитку в агенції, що займається паблік рилейшнз, стає можливим проводити за допомогою такого методу, як контент-аналіз.

Контент-аналіз — формалізований метод дослідження, який базується на розгляді певної кількості документів, після чого отримані дані підлягають інтерпретації. Таким чином, якісна інформація отримується в кількісному вигляді. Беручи до уваги виокремлення багатьох цілей, які ставляться перед контент-аналізом, за Б. Берельсоном, то доволі виправдано буде виявлення фокусів уваги групи (персоналу організації). До того ж, в нашому випадку предмет дослідження методу контент-аналізу будуть особисті характеристики співробітників,

їх навички, досвід, з чого можна буде зробити висновок щодо доцільності проведення процедур підвищення кваліфікації [43].

До переваг методу ми можемо віднести оптимізацію додаткових методів дослідження, деталізованість отриманої інформації та об'єктивність отриманих результатів, адже немає ніякого можливого впливу зі сторони респондента.

Такий метод, як і будь-який інший має ряд недоліків, таких як:

- об'ємна та кропітка робота дослідника;
- найбільш продуктивний тоді, коли доповнює хоча б ще один метод дослідження;
- швидка плинність актуальності документів;
- спотворена інтерпретація з боку дослідника [43, с. 81-87].

Також не менш важливо відмітити те, що саме за допомогою чіткої формули побудови і проведення контент-аналізу, стає можливим ефективність дослідження.

Щоб застосувати контент-аналіз в межах менеджменту, слід акцентувати увагу на головних категоріях аналізу, які ми розглянули трохи вище.

Інструменти, які будуть застосовані під час проведення контент-аналізу, доцільно застосувати сучасні, адже подібні програми мають ширші можливості:

- зберігання даних та управління ними (формат текстових першоджерел, а також діаграми, зв'язки з web-сторінками; редагування текстів);
- пошук даних (пошук текстові дані за окремими словами чи фразами, підрахунку частоти відповідних слів, пошук за контекстом);
- кодування (процес кодування робиться відносно простим; є можливість робити окремі дані більш істотними та відносити їх до певної категорії, називати, об'єднувати і розділяти категорії тощо);
- розвиток і перевірка теорії (дозволяють застосовувати різноманітні теоретичні моделі для побудови теорій і представлення результатів);
- написання звітів (дозволяє готувати звіти для різноманітних категорій або відтворювати відповідні фрагменти документів у формі цитат, таблиць, графічних зображень).

Технологією цього покоління є «видобування» даних або Text Mining — алгоритмічне виявлення на основі статистичного і лінгвістичного аналізу, а також штучного інтелекту раніше невідомих зв'язків і кореляцій в існуючих неструктурованих текстових даних для проведення аналізу, забезпечення навігації і пошуку в текстах. Можна сказати, що Text Mining являє собою продовження і поєднання цілого ряду методик і методів, зокрема технології Data Mining, контент-аналізу, статистичного аналізу тощо [43].

Модель процесу Text Mining зображено на схематичній ілюстрації (рис 2.2.1).

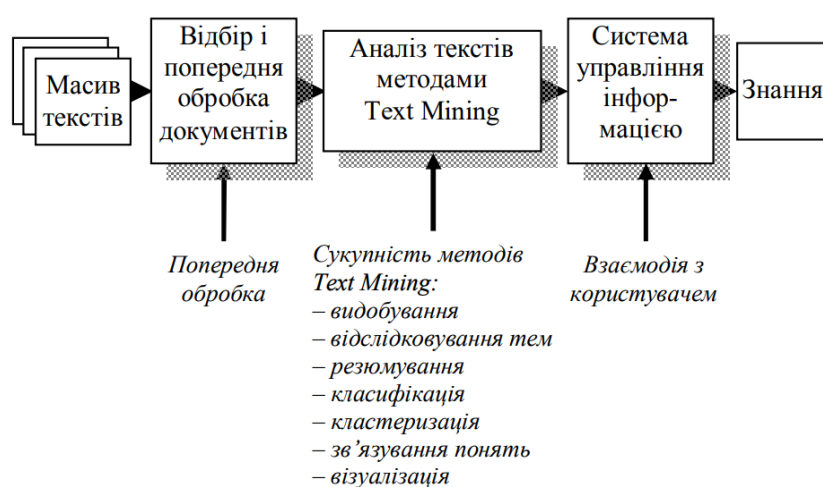


Рисунок 2.2.1. Модель процесу Text Mining

Подібний аналіз можуть забезпечити декілька програм, наприклад, Inxight, Autonomy, Clearforest, SAS, Convera, Megaputer, SPSS, IBM.

Зважаючи на те, що в нашому дослідженні навчання та розвитку співробітників потрібне не тільки видобування інформації, а й її узагальнення та пов'язування ознак, то краще скористатися або програмою IBM, або Autonomy. Таким чином, ми зможемо детально опрацювати обсяг документів певної організації.

Отже, одним з ключових чинників, які призводять організацію до звершень є людський ресурс. Чи досягне компанія успіху та отримає бажані результати, переважно вирішується наявністю та якістю виконаної роботи професіоналами. Це

можна забезпечити в разі вже наявних висококонкурентних здібностей персоналу та керівництва, а також перспективи їх поглиблення і розвитку.

2.3 Методи визначення ефективності системи розвитку персоналу організації

Управління організації все більше стає тим спрямуванням, в якому активний інтерес займає розвиток та навчання персоналу. І тому ще більше сучасні топ-менеджери та HR-фахівці звертають увагу на оцінку цього. З розумінням того, що саме завдяки рівню співробітників підприємство має змогу ставити масштабніші цілі та досягати їх, не зазнаючи ресурсних втрат.

Беручи до уваги таку соціологічну теорію, як структурний функціоналізм, то підтримка зразків і створення культури організації неодмінно впливає на розвиток її елементів, котрі є персоналом у нашому випадку. При правильній постулатизації певних практик і їх сакралізації в корпоративній культурі неминучими будуть викликані зміни її структурних елементів та їх розвитку.

Аномія як феномен, навіть у PR-агенції також веде до змін. Реструктуризація компанії сприяє відновленню її функціонування в режимі нормальної ефективності, а також елементів даної системи, співробітників зокрема. І виявлення таких явищ не можна залишати без уваги, бо вони можуть спричинити приховані проблеми в процесах розвитку і навчання співробітників.

Від того, як функціонує сама управлінська система в компанії, залежить ефективність діяльності персоналу. Через це можна стверджувати, що періодичні соціологічні дослідження в цьому напрямку мають неабияку актуальність та дозволяють встановити в першу чергу практичні підходи управління в певній організації, а також зумовлюють подальший розвиток і теоретичної, і емпіричної бази в сфері менеджменту.

За допомогою подібних досліджень вже встановлено, що в сукупності виділяють три способи оцінити ефективність розвитку співробітників:

- практико-орієнтований;
- процесно-орієнтований;
- дослідницько-орієнтованим [36].

Д. Кіркпатрик, американський вчений, представив до розгляду модель чотирьох рівнів, яка чітко демонструє практико-орієнтований підхід [47].

Спираючись на дану модель, стає можливим оцінити не лише розвиток персоналу, як такий, а й деякі складові, які передують та сліdkують цьому процесу.

На рисунку 2.3.1 можна побачити найпоширеніше схематичне зображення моделі Д. Кіркпатрика, де представлені всі рівні для оцінки проведеного навчання персоналу та отриманих результатів.



Рисунок 2.3.1. Модель чотирьох рівнів Д. Кіркпатрика

Таким чином, ми досліджуємо:

1. реакцію персоналу на передбачене та/або введене навчання;
2. навчання — як добре спеціалісти засвоїли нові навички під час навчання;
3. поведінку — яким чином співробітники застосовують в роботі придбані знання;

4. результати — наскільки результати навчання були досягнуті в кінцевому випадку.

Надалі пропонуємо розглянути методи, які найоптимальніше можуть бути застосовані для такої моделі оцінки в PR-агенції.

1. Анкетування:

- інструмент — анкета з відкритих та закритих 15 — 20 питань;
- запитання щодо вражень від пройденого навчання/тренінгу, від викладача, наскільки отримані навички відповідають практичному застосуванню в межах роботи конкретного спеціаліста, чи співпадає ціль навчання з кінцевою ціллю організації тощо.

2. Інтерв'ю з HR-менеджером або керівником:

- інструмент — бланк інтерв'ю;
- час — 1 година;
- дізнатися очікування керівної ланки від процесу навчання персоналу, що в результаті отримали, відповідність та зміни в роботі після навчання і т.д.

3. Контент-аналіз:

- інструмент — документи організації; особисті справи співробітників;
- оцінка занотованих результатів навчання працівників, тобто ефективності проведеного курсу навчання, аналіз показників організації після практики введення навчання.

На нашу думку, застосування моделі оцінки ефективності є доцільним, адже непомірний розвиток піар-діяльності спостерігається все частіше, а технології в ній є досить незвичними та креативними. І така оцінка, яка здебільшого проводиться на рівні колективу виконавців, окреслює ті організаційні переваги в агенції та складнощі в ній, які мають прямий або опосередкований вплив [36].

Ефективність розвитку персоналу в PR-агенції слід аналізувати, зважаючи також і на етапи планування діяльності щодо навчання персоналу. Такими етапами зазвичай є:

- зміни в зовнішньому середовищі;
- планування програми навчання;

- визначення витрат;
- процес навчання;
- оволодіння новими знаннями та навичками;
- формування резерву керівників.

Отже, аналіз розвитку і навчання персоналу в піар-агенції за допомогою цього методу допоможе оцінити аспекти використовуваних способів розвитку, реакцію «учнів», їх змоги після навчання та дозволить покращити певні аспекти в цьому процесі. Окрім цього, модель чотирьох рівнів забезпечить розуміння менеджменту щодо залученості працівників в робочо-розвивальний потік, моніторингу кадрового потенціалу та задоволення професійних потреб.

Теорія соціального обміну Дж. Хоманса в нашому дослідженні навчання та розвитку персоналу може послугувати хорошою базою для виявлення взаємодій та настроїв всередині PR-агенції.

Соціальний обмін у кожній групі, так само і в колективі PR-компанії, спирається на три основні складові: діяльність, взаємодію та почуття. У дослідженні ми будемо їх виявляти та пояснимо, наскільки великим є вплив кожного з них. Адже за допомогою, наприклад, «взаємодії» є можливість збагнути стимули окремого співробітника та групи в цілому, а «почуття» додатково розкриють психологічну готовність індивіда до втілення змін у звичайний обіг справ на робочому місці.

Враховуючи постулати «соціального обміну», найбільше нас цікавлять принципи, які вчений виокремлює в своїй теорії. Нагадаємо, це постулати успіху, стимулу, цінності, депривації, розподільчої справедливості. В межах проведення дослідження ми зосередимося в основному на виявленні показників успіху, стимулу та цінності, чим зрозуміємо мотиваційний характер співробітників в організації та чинники, що призводять до проходження програм навчання та розвитку.

При грамотному розподілі загальних цінностей організації, стимулів окремого співробітника та кола працівників, контролю професійного етикету можна досягти високого рівня мотивованості та отримання кінцевих результатів, які сприяють розвитку PR-агенції взагалі, а також особистісному та професійному росту персоналу.

У цьому нам допоможе метод опитування, застосовуючи простий інструментарій. В анкеті дослідження будуть поставлені запитання різного спрямування, що дасть підґрунтя для оцінки практики мотивації та ставлення колективу до неї.

Також треба зазначити, що актуальність визначення рівня мотивованості персоналу знаходиться на високому рівні та пояснюється перш за все тим, що в будь-якій діяльності і при будь-яких обставинах за своєю природою людині характерні прояви активізації своїх дій за наявності певних стимулів, що передують отриманню чогось більшого (знання, особистий розвиток, матеріальне винагородження, покращення якості трудового життя тощо) [19].

Отже, наступними головними факторами розвитку і навчання персоналу є усвідомлення конкретним співробітником його функцій, об'єктивна оцінка власних професійних можливостей і бажання оптимізувати їх, а також рівень готовності самої організації втілювати і забезпечувати власні структурні елементи конкретним набором розвиваючих технологій. Адже без ефективної системи управління кадрами та їх розвитком не можна говорити і про якісний результат цього ж розвитку.

Таким чином ми розкрили взаємозв'язок соціологічних теорій та моделей з точки зору розвитку та навчання співробітників в PR-агенції. Розгляду підлегли теорія структурного функціоналізму та втілення її ідей через модель чотирьох рівнів Дж. Кіркпатрика, а також теорія соціального обміну та уособлення її головних постулатів. За допомогою цих показників ми зазірнемо в бік прихованих проблем та чинників уособлення розвитку персоналу.

Висновки до розділу 2

Все частіше організації зосереджують свою увагу на власному персоналі та внутрішніх комунікаціях, безпеці, проблемах тощо. Персонал кожного підприємства

є важливою складовою, яка здатна підтримувати, спрямовувати та визначати подальшу долю організації.

Для успіху організації та збереженні її потенціалу, треба постійно «тримати руку на пульсі» та слідкувати за рівнем кваліфікації своїх співробітників. Напрямку менеджменту персоналу «навчання та розвиток» слід приділяти достатньо уваги, адже це може своєчасно допомогти у формуванні, підтримці та навіть оновленні цінностей, корпоративної культури, репутації організації тощо.

Важливо відмітити, що для впровадження процесів навчання та підвищення кваліфікації співробітників загалом необхідно дотримуватися норм процесу планування персоналу, в якому не мала роль грає аналіз продуктивності праці, кваліфікації працівників, визначення потреби у навчанні.

Прийняття рішення про впровадження даного процесу потребує вирішення багатьох моментів, що включає в себе також і етап дослідження, під час якого стає зрозумілим доцільність в майбутніх діях та їх поліпшення. Існує велика кількість методів, за допомогою яких це стає зрозумілим. Проте немає універсального інструменту і кожна організація повинна самостійно обирати методику дослідження та шляхи вирішення питань, адаптувавшись під ситуацію та свої можливості.

Спираючись на деякі соціологічні теорії, зокрема на структурний функціоналізм і теорія соціального обміну Дж. Хоманса, стає зрозумілим, що аналіз чинників та ефективності навчання і розвитку персоналу організації повинні організовуватися за допомогою визначення багатьох факторів. До них належать як визначення мети, категорій, методів та інструментів дослідження, так і досвід вже процвітаючих організацій. Без належної оцінки обумовленості організації у проведенні окремих заходів з навчання і розвитку, неможливо вибудувати якісну систему управління та досягти запланованого балансу всередині фірми і в зовнішньому середовищі.

PR — це вже новітні технології та сучасний погляд на роботу, структуру організації і взаємодію членів колективу, їх спрямованості та особистого розвитку. Проте навіть з такими характеристиками неможливо здійснити необхідний пласт роботи щодо організаційних, мотивуючих та розвиваючих зв'язків.

PR-агенція є такою ж самою бізнес-структурою зі своїми особливостями та правилами, в якій ефективно управління розвитком персоналу також потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу і його можливої динаміки.

Для цього рекомендовано проводити час від часу дослідження, які зможуть окреслити всі деталі в межах організації.

Основними методами для дослідження могли б стати інтерв'ю, фокус-групове інтерв'ю, анкетування та контент-аналіз. У другому розділі магістерської роботи було розкрито їх основну суть, охарактеризовані переваги і недоліки та перспективи в майбутньому дослідженні PR-агенції. З їх застосуванням можна повноцінно проаналізувати ті індикатори, які визначають потребу у розвитку співробітників та допомагають спрогнозувати найоптимальніші способи для цього.

До категорій аналізу в PR-фірмі ми відносимо рівень освіти працівників, досвід роботи, статус в організації, професійні вміння та навички, їхня відповідність виконуваним роботі, коло обов'язків, рівень мотивації до розвитку, практики проведення процесів розвитку та навчання персоналу в цій організації, лояльність до підприємства, належний рівень програми розвитку, а також її цілеспрямованість з потребами організації, кількість співробітників, які вже проходили навчання, витрати та змоги компанії у майбутньому розвитку персоналу, рівень взаємодії співробітників з керівною ланкою організації, періодичність проведення навчання працівників, показник плинності кадрів тощо.

Важливо зазначити, щоб без аналізу ефективності не просто процесів навчання та розвитку, а й самої управлінської системи в певній організації, ми не можемо стверджувати успіх проведення різних видів та спрямувань навчання та розвитку персоналу. А через це організація в подальшому має ризик втратити необхідні та важливі для її існування та діяльності складові та результати. Саме тому в соціологічному дослідженні навчання та розвитку персоналу не можна забувати про застосування моделі чотирьох рівнів Д. Кіркпатрика, на основі якої буде виділено потенціал застосованих способів розвитку співробітників.

Увазі дослідження припадають також і характерний досвід зарубіжних країн у розробці системи взаємодії з персоналом на всіх рівнях та його розвитку. Погляди

українських організацій на велику кількість питань в цій сфері багато в чому співпадають із західними партнерами, проте рівень забезпечення та втілення цих процесів дозволяє вивести фірму на вищий рівень.

Через великий показник неусвідомленості в межах HR-сфери представниками на вітчизняному ринку стає обумовлене затримання в глобальних досягненнях підприємства. Так, вагоме значення має розроблений бізнес-план, але без якісної «політики» взаємодії з людським ресурсом та його розпорядженням стає дещо утруднено розробка програми розвитку і навчання працівників. Це також в свою чергу обумовлює дослідження цього напрямку.

Розглянуті методи дозволяють виокремити чинники, які обумовлюють процеси розвитку і навчання персоналу. До них ми відносимо людський ресурс, професійні здібності працівників, рівень розвитку системи менеджменту в організації, досвід застосування підходів до покращення знань, умінь співробітників та їх психологічного комфорту.

В результаті проведення соціологічного дослідження, присвяченого темі навчання та розвитку персоналу, передбачається оцінити структуру окремої PR-агенції, характерну діяльність працівників в ній, взаємодію індивідів в колективі та з керівництвом, а також досвід та безпосереднє застосування методів навчання та розвитку підлеглих на практиці.

Отже, завдяки обраним методам дослідження стає можливим детальніший аналіз ситуації в піар-компанії та визначення потреби в процесах менеджменту працівників організації. З урахуванням трансформацій в сучасному світі знання та навички, необхідні для якісної роботи, постійно підпадають під зміни та у разі ігнорування цього факту це може призвести до прогалин на довгострокову перспективу.

З цієї причини дослідження способів навчання співробітників — це не просто необхідність для окремої PR-агенції для побудови її розвитку про всяк випадок, а й забезпечення конкурентної переваги, яка у майбутньому вважатиметься в якісних та кількісних показниках.

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ НАВЧАННЯ Й РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В PR-АГЕНЦІЯХ

3.1 Елементи програми дослідження системи навчання та розвитку співробітників в PR-агенціях

Процес навчання та розвитку персоналу є одним із актуальних питань організації, яка прагне до вдосконалення та стабільної діяльності.

Зазвичай рішення щодо необхідності навчання співробітників пояснюється низкою різноманітних причин та його проведення залежить перш за все від грамотного планування. Під час цього етапу зазвичай керівник організації або HR-спеціаліст встановлює певні невідповідності у знаннях, навичках та вміннях співробітника або співробітників, що впливають на професійну діяльність як окремих членів колективу, так і компанії загалом. Також важливим елементом аналізу обумовленості організації у навчанні працівників є можливі перспективи у разі успішного навчання та досягнення поставлених цілей.

Якості працівника, які підлягають під перебіг навчання та розвитку можуть дещо відрізнитися, адже навчання як таке спрямоване на розкриття, оновлення або надання суто фахових здібностей, а розвиток може включати в себе ті ж процеси, але також і з особистісно-психологічних та соціальних сторін.

Важливо зазначити, що потреба у розвитку та/або навчанні персоналу повинна визначатися не на одному рівні управління всередині підприємства. Мова йде про формулювання такого запиту від індивідуального ступеня і окремого підрозділу до цілої організації. Через це спеціалісти, які задіяні в процес вирішення необхідності у навчанні та розвитку співробітників, мають як мати належні знання, так і бути готовими до кропіткої роботи в декілька етапів [11].

Для того, щоб впевнитись у цій потребі треба вміти застосовувати різноманітні джерела, які нададуть інформацію щодо стану професійних вмінь та знань персоналу. До таких ми можемо віднести документи, що напряду свідчать про проходження атестації, а також ділову оцінку, опитувальники, особиста думка керівництва. Безумовно, щоб впевнитися у правильності рішення щодо «запуску» навчання працівників, рекомендовано здійснити аналіз роботи кожного співробітника протягом певного проміжку часу, як він займає ту чи іншу посаду в даній організації.

Звісно, реалізація плану навчання, насамперед, залежить від окремого співробітника. Але й варто також враховувати умови, які дають можливість реалізовувати даний план. До усього цього, успіх здійснюваного плану навчання може залежати і від керівника підприємства або спеціаліста з роботи з кадрами, який оцінює роботу та потенціал працівника [41].

Актуальність роботи зумовлена швидкоплинними змінами, які відбуваються не тільки в ціннісно-нормативній системі окремої організації, але й на професійному рівні. Саме від суми показників, які демонструє співробітник (соціальні, психологічні, особистісні, фахові), складається враження про компанію, яка займає певне положення на ринку праці.

Так як PR-агенція безперечно є модернізованим підприємством з особливими поглядами та переконаннями, питання щодо розвитку та навчання персоналу в ній знаходиться на високому щаблі та не підлягає сумнівам.

У процесах управління персоналом, до яких входять і розвиток з навчанням працівників, головне відмітити, що команда є не просто кадровим ресурсом, а тою цінністю, яка принесе користь та успіх підприємству.

Дослідження стратегій розвитку та навчання персоналу набуває особливого значення в умовах глобальних соціальних змін, коли трансформації в різних сферах життя впливають не тільки на професійні процеси всередині або для організації, але й позначаються на індивідуальній реалізації індивіда, як спеціаліста в певній сфері.

Під час залучення людини до навчання з боку керівництва фірми, можна неусвідомлено підштовхнути її до особистісного, професійного і навіть

психологічного самовизначення, формування життєвих планів та цінностей. Коли це відбувається, особистість переживає певні зміни, що в свою чергу сприяє прагненню активного саморозвитку та розвитку компанії.

Треба пам'ятати, що у теперішній час зміни умов функціонування підприємства є досить швидкими, що сприяє прийняттю рішення про залучення персоналу до роботи в нових реаліях та допомогу співробітникам в адаптації до них саме через навчальні та розвиваючі методи.

Зміна принципів, які є ґрунтовними у менеджменті організації, так само зумовлюють дослідницький інтерес до управлінських стратегій та розуміння загальних особливостей побудови системи планування персоналу. Продуктивність та ефективність роботи цілком залежить від вдалого та продуманого плану. Зараз переважна більшість компаній, в тому числі і фірми з публік рилейшнз, готові вкладатися як матеріально, так і нематеріально задля отримання висококваліфікованого персоналу, який в результаті буде створювати конкурентоспроможні товари і послуги та знає шляхи досягнення професійних висот [3].

Коли ми говоримо про сферу зв'язків з громадськістю, то одразу розуміємо, що мова піде про роботу з людьми. Так, тут ми маємо на увазі взаємодію з клієнтом, проте, не менш важливим елементом в існування організації такого спрямування є акцент на роботі з власним людським ресурсом, який насправді в організації є одним із найважливіших. Приділяючи увагу співробітникам та їхньому розвитку, керівництво закладає міцну основу для процвітання цілої організації через деякий проміжок часу. Завдяки розвитку та навчанню працівники фірми, в якій вони працюють, мають змогу формувати власні цінності та навички, які відповідають сучасним тенденціям.

Слід зазначити, що мета та завдання, які ставить перед собою сучасна компанія, завжди вимагають чіткості, компетентності та організованості з боку співробітників. Тому проведення заходів з розвитку та навчання потребують розуміння та віддачі від самих працівників.

У дослідженні ми звернемо увагу на аналіз основних об'єктивних та суб'єктивних чинників, що характеризують процеси навчання та розвитку персоналу на прикладі PR-агенції. Дослідження аспектів зазначених процесів дозволить розвивати цю сферу і надалі.

Теоретична інтерпретація понять дослідження.

Навчання та розвиток персоналу мали багато інтерпретацій та досліджень, проте до теперішнього часу ще не стали предметом цілеспрямованого наукового аналізу з точки зору поєднання соціологічних теорій та діяльності реально існуючої сучасної організації подібного спрямування. Різні аспекти формування розвитку персоналу розглянуті в роботах О. Грішнєвої, В. Савченко, А. Кібанова, Г. Щокіна, Є. Маслова, С. Шекшня, Н. Тома. У працях зарубіжних соціологів можна знайти думку, яка цілковито підпадає під трактування особливостей тем з управління персоналу. До таких можна віднести Р. Мертона, А. Шюца, П. Бергера, Т. Лукмана та Дж. Хоманса.

Об'єктом емпіричного дослідження було визначено працівників та керівний склад PR-агенції «DIL Agency».

Предметом емпіричного дослідження стали об'єктивні та суб'єктивні чинники формування системи розвитку та навчання персоналу організації.

Метою дослідження було вирішено виявити, які саме аспекти формування стратегії розвитку та навчання домінують на українському підприємстві.

Поставлення мети передбачає вирішити наступні **задачі**:

- проаналізувати систему навчання та розвитку в агенції;
- дослідити способи визначення оптимальних методів навчання для співробітників;
- окреслити роль керівництва в процесі розвитку працівників;
- виявити рівень лояльності персоналу;
- відобразити стимули, які впливають на мотивацію співробітників;
- надати рекомендації щодо покращення системи навчання та розвитку персоналу PR-агенції.

Гіпотези емпіричного дослідження:

1. Рівень лояльності співробітників до організації не залежить від «віддачі» з боку керівництва та його ставлення до колективу і взаємодій всередині нього.
2. Основною причиною взяття участі працівником в програмах розвитку є гарний матеріальний стимул.
3. Практика проведення навчання персоналу підвищує ефективність та результативність виконання професійних задач.
4. Керівник організації відіграє ключову роль в реалізації «правильної» структури та рішенні щодо доцільності навчання персоналу.

Інтерпретація основних понять для проведення дослідження:

PR (Public Relations) — діяльність з організації комунікативного простору суспільства, яка спеціалізується на інтересах персоналій і корпорацій, державних установ, благодійних фондів і торгових об'єднань та створенні сприятливого іміджу організації, її представників, конкретної особистості, продукту або ідеї в очах громадськості і соціальних груп.

Поняття «зв'язки з громадськістю» є багатограним, адже його можна розуміти з точки зору цілісної системи, в якій виконується велика кількість функцій. До таких відносяться, наприклад, власне комунікація, взаємовідносини з клієнтом, споживачем, інвесторами, між працівниками, відносини на регіональному, національному і міжнародному рівнях, контакти зі ЗМІ, паблісіті, підготовка та проведення публічних виступів тощо [52].

Зв'язки з громадськістю на думку англійського вченого Сема Блека — це мистецтво і наука досягнення гармонії за допомогою взаєморозуміння, заснованого на правді в повній інформованості [46].

Згідно думки Едварда Бернейза — це зусилля, які спрямовані на те, щоб переконати громадськість змінити свій підхід або свої дії, а також на гармонізацію діяльності організацій відповідно до інтересів громадськості й навпаки [45].

PR-агенція — організація, співробітники якої спеціалізуються на сфері зв'язків з громадськістю, забезпечують побудову, підтримку, управління репутації клієнта на публічному рівні та взаємодії з аудиторією клієнта (бренда).

Діяльність такої фірми цілковито спрямована на досягнення впізнаваності бренду чи особистості та довіри від аудиторії до них за допомогою публічних заходів, роботи з мас-медіа, блогінгу, редакційних статей тощо [20].

Персонал — усі складові частини трудового колективу підприємства, що включає усіх працівників (трудоий колектив), які в свою чергу виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [18].

Персонал — штат кваліфікованих працівників, який сформовано в залежності від внутрішніх і зовнішніх факторів та мають професійну підготовку або практичну діяльність [16]. Вплив зовнішніх чинників визначається економічним розвитком, наприклад, кількістю активного населення, загальноосвітній рівень, кон'юнктура ринку праці тощо.

Управлінський персонал — це співробітники, професійна діяльність котрих полягає у забезпеченні та виконанні певних керівних задач і функцій, а також у яких переважають розумова та інтелектуальна види роботи. За рівнем управління керівники розподіляються на:

- нижчу ланку (майстер, начальник дільниці, бюро груп);
- середню ланку (керівники цехів, відділів, їх заступники);
- вищу ланку (керівники компанії, їх заступники).

Розвиток персоналу — це впорядкований процес професійного навчання працівників на постійній основі задля підготовки їх до здійснення виробничих функцій, просування, формування резерву спеціалістів керівної ланки та вдосконалення соціальної структури персоналу [36].

Зазвичай поняття «розвиток персоналу» асоціюють лише з професійним розвитком особистості. Проте розмежовувати професійні та організаційні аспекти розвитку не можна. Тільки за умови поєднання сукупності характеристик індивіда (особистісні, соціальні, професійні) стає можливим його прогрес як професіонала.

Завдяки поставленим завданням розвитку персоналу довгострокові цілі компанії є реалізованими. До таких завдань відносять:

- пошук і підтримка потенційного до навчання персоналу;

- поширення знань та вмінь як системи навчання персоналу;
- аналіз та активізація потенційних можливостей працівників;
- підтримка творчого духу;
- створення резерву керівного та виконавчого штату;
- створення системи розвитку і планування кар'єрного шляху працівника тощо.

Навчання персоналу — набуття нових професійних знань та навичок співробітниками за допомогою спеціально розроблених методів та підготовленого, перевіреного матеріалу, що призводить до кращої працездатності, продуктивності та оперативності в діяльності усього підприємства [22].

Навчання працівників організації є одним із найважливіших інструментів, який сприяє підвищенню професійних ресурсів індивідів та формуванню організаційної культури в цілому. Такий процес завжди цілеспрямований, чітко організований та передбачає якісну підготовку співробітників до майбутньої діяльності.

Хоч поняття «розвиток персоналу» і «навчання персоналу» являються факторами покращення якості роботи всередині підприємства, вони не є тотожними і їх необхідно розмежовувати. Якщо друге із вказаних понять є одержанням вмінь суто на професійному (спеціалізованому) рівні, то розвиток персоналу — це завжди комплексний феномен, під час якого задіяні як фахові, так і особистісні (психологічні, соціальні) складові. До того, навчання персоналу можна вважати в певній мірі засобом цієї ж сукупності.

Тож, розвиток і навчання персоналу, є вагомими складовими елементами роботи організації та полягає у чітких рішеннях керівництва, що сприяє покращенню діяльності як окремого працівника, так і персоналу в цілому. Обидва напрями мають одну мету і спрямовані на успішне виконання окреслених задач членами команди в кінцевому результаті.

Професійне навчання персоналу — це процес формування у співробітників компанії як теоретичних, так і практичних знань та навичок, які набуваються за допомогою спеціальних методів. Метою професійного навчання є розвиток та поглиблення компетентностей, що в свою чергу сприяє підвищенню іміджу та

конкурентоспроможності цілої організації [36, с. 28]. В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою.

Для того, щоб прийти висновку щодо необхідності та доцільності застосування практики залучення процесів розвитку персоналу в будь-якій організації, необхідно враховувати кожен етап всієї системи стратегічного управління.

Ті, що нас цікавлять найбільше в межах нашого дослідження, є:

- оцінка й атестація персоналу (вивчення методів та показників оцінювання співробітників та проведення атестації; аналіз діяльності працівників);
- мотивація колективу (розгляд потреб персоналу).

Спираючись на це, можна сказати, що нам допоможуть певні показники соціологічного дослідження, які власне і охарактеризують якість професійного розвитку персоналу в організації. Такі показники можна вважати універсальними, адже вони підійдуть для дослідження такого характеру не лише в PR-агенціях, а й кожного підприємства.

Тож, **основними категоріями аналізу** дослідження навчання та розвитку персоналу в PR-компанії будуть:

- рівень освіти працівників;
- досвід роботи;
- коло обов'язків;
- рівень мотивації до розвитку;
- практики проведення процесів розвитку та навчання персоналу в цій організації;
- лояльність до підприємства;
- належний рівень програми розвитку, а також її цілеспрямованість з потребами організації;
- кількість співробітників, які вже проходили навчання;
- (можливі) витрати та змоги компанії у майбутньому розвитку персоналу;
- рівень взаємодії співробітників з керівною ланкою організації;
- періодичність проведення навчання працівників;

- показник плинності кадрів тощо.

В свою чергу одиницями соціологічного аналізу будуть виступати:

- PR-спеціаліст;
- помічник PR-спеціаліста;
- керівник та менеджери агенції тощо.

Також для оцінювання навчання та розвитку працівників не менш важливу роль грає **інструментарій дослідження**. Зазвичай з цією метою прийнято використовувати особисті картки обліку навчання персоналу, які містять інформацію про [12]:

- атестацію;
- кваліфікацію та освіту працівника;
- трудову діяльність і стаж роботи;
- зовнішнє навчання;
- внутрішнє навчання.

Окрім цього, щоб перейти до етапу втілення розвитку співробітників, треба діагностувати потребу у цьому та взагалі доцільність змін і готовність персоналу в разі прийняття схвального рішення.

Основними методами даного емпіричного дослідження виступатимуть анкетне опитування та інтерв'ю. Для їхнього застосування буде виокремлений ряд питань, який допоможе розібратися в особливостях діяльності PR-агенції та шляхів розвитку персоналу в ній.

Завдяки анкетуванню ми зможемо отримати та зафіксувати всю надану інформацію від респондентів якнайшвидше та згодом проаналізувати кількісні та якісні показники. З переваг даного методу можна зазначити: для респондентів — зручний формат, швидкість заповнення анкети та анонімність, для дослідника — збереження даних довготривалий час, економія часу (респонденти самостійно заповнюють форму) тощо.

Розроблена анкета для дослідження представлена у Додатку А.

За допомогою інтерв'ю збір необхідної інформації дозволить більш глибоко оцінити механізми роботи керівного складу організації. Позитивними сторонами, що

обумовлюють застосування цього методу, виступають безпосередній контакт інтерв'юера з респондентом, можливість отримати повні та конкретні відповіді на запитання, а також змога з боку дослідника змінювати хід інтерв'ю, ставлячи додаткові питання, які розкриють тему розмови.

Сценарій до інтерв'ю надано у Додатку Б.

Враховуючи характеристику дослідження та політичну ситуацію в країні вважаємо доречним використання саме зазначених вище методів в форматі онлайн, що також є перевагою, адже це більш менш гарантує безпеку обох сторін, економить час, є екологічним та що не менш важливо — сучасним та тим, що відповідає тенденціям нашого часу.

Для діагностики потреби у навчанні й розвитку персоналу в PR-агенції ми будемо використовувати в якості інструментарію дослідження анкети дослідження, відеозаписи інтерв'ю та картки для фіксації результатів аналізу документів.

В таблиці 3.1.1 представлено операціоналізацію понять дослідження.

Таблиця 3.1.1

Операціоналізація основних понять соціологічного дослідження

Основні поняття дослідження	Індикатори	Формулювання запитань	Тип шкал
1	2	3	4
Лояльність	<ul style="list-style-type: none"> - умови праці; - взаємодія з колегами та керівництвом; - рівень заробітної плати; - статус організації; - емоційне підґрунтя 	<p>1. Моє ставлення до керівництва та колег не залежить від рівня моєї та їхньої заробітної плати...</p> <p>2. Чи імпонує Вам те, як відноситься до Вас та Ваших колег керівник?</p>	<p>1. Порядкова шкала</p> <p>2. Номінальна шкала</p>

Продовження таблиці 3.1.1

1	2	3	4
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - економічні чинники; - рівень заробітної плати; - умови праці; - корпоративна культура; - кар'єрний розвиток; - самоствердження та розвиток; - нематеріальне стимулювання 	<p>1. Працюючи тільки в цій організації, Ви бачите для себе перспективи в кар'єрному плані...</p> <p>2. Якщо Вам запропонують більш оплачуване місце в іншій організації, Ви одразу погодитесь?</p> <p>3. За час роботи в агенції Ви отримали багато практичного досвіду та знань, що дозволяє Вам почуватися більш впевнено в цій сфері?</p>	<p>1. Порядкова шкала</p> <p>2. Порядкова шкала</p> <p>3. Номінальна шкала</p>
Навчання	<ul style="list-style-type: none"> - рівень кар'єрного росту; - кваліфікація персоналу; - ефективність та результативність; - професійні вміння; - адаптація до змін 	<p>1. Чи проводили Ви за час існування агенції навчання персоналу? Які?</p> <p>2. Незважаючи на успіх організації та високий рівень кваліфікації робітників, оновлення професійних знань та навичок мають проводитися на постійній основі?</p>	<p>1. Номінальна шкала + питання для інтерв'ю</p> <p>2. Порядкова шкала</p>

1	2	3	4
Розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - спеціалізовані знання та навички; - психологічне та соціальне зростання; - задоволеність; -саморозвиток, самомотивування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівник звертає увагу на емоційний стан колективу та не уникає ситуацій, які вимагають втручання керівника (спірні, конфліктні тощо) 2. За час роботи в агенції Ви можете стверджувати, що задоволені своїм положенням в колективі та результатами своєї діяльності? 3. Чи мотивує розвиток компанії особисто Вас «відповідати» цим тенденціям і розвиватися разом з командою? 4. Скільки разів за рік Ви б погодилися брати участь в програмах розвитку? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Номінальна шкала 2. Порядкова шкала 3. Номінальна шкала 4. Інтервальна шкала

Вибіркова сукупність дослідження

Тема навчання та розвитку персоналу зібрала не малу кількість проведених досліджень та напрацювань, проте вузькоспрямовано їй не було приділено увагу. Зважаючи на актуальність тематики, ми вирішили, що вибірку складатимуть

працівники окремого підприємства, а саме PR-агенції «DIL Agency» та керівник фірми.

Дослідження націлене на певну групу спеціалістів однієї організації, щоб виявити тенденції менеджментських процесів (розвиток і навчання), надати рекомендації з їх впровадження і методів проведення, а також зрозуміти, наскільки доцільно використовувати зазначений метод дослідження подібної проблеми. Результати дослідження є не репрезентативними, адже специфіка організації та умови проведення дослідження дозволяють зробити припущення, що за інших обставин та особливостей, буде виявлено інші закономірності. Проте саме через це наші результати емпіричного дослідження можуть слугувати для подальших оцінок та експериментів в цій сфері.

3.2 Напрями вдосконалення системи навчання та розвитку працівників PR-агенцій

Соціологічне дослідження системи навчання та розвитку персоналу в PR-агенції «DIL Agency» було проведено в жовтні-листопаді 2022 року. Оскільки дослідження є пілотажним, отримані результати й висновки можуть бути застосовані насамперед до персоналу цієї організації.

Вибіркову сукупність цього дослідження склали 16 працівників організації, що мають різну спеціалізацію.

Розподіл респондентів за статевою ознакою є таким: 9 жінок та 7 чоловіків. Що стосується віку, то 8 людей зі штату агенції складають молоді люди у віці від 18-ти до 25-ти років, шестеро — співробітники віком від 26-ти до 35-ти і двоє — від 36-ти до 45-ти років. Жодна людина старше 45-ти років в компанії не працює. На цій підставі можемо дійти висновку, що специфіка організації потребує особистостей, які більш активні та адаптуються до змін швидко.

На рисунках нижче (3.2.1 та 3.2.2) можна побачити розподіл членів команди за статтю й віком.

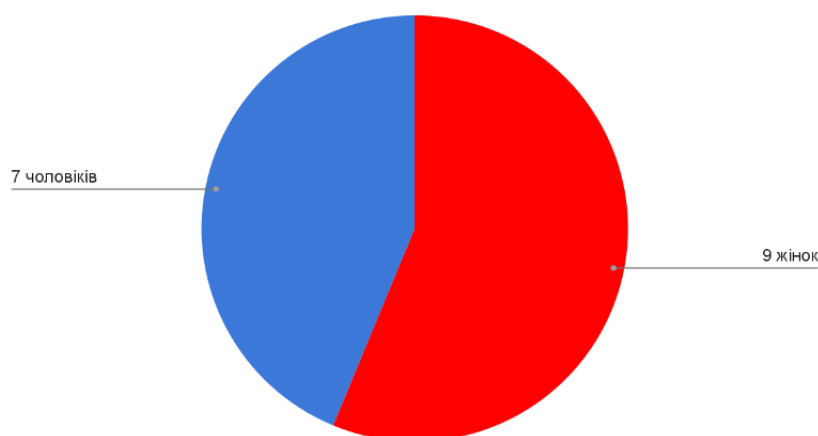


Рисунок 3.2.1. Розподіл респондентів за статтю в агенції «DIL Agency»

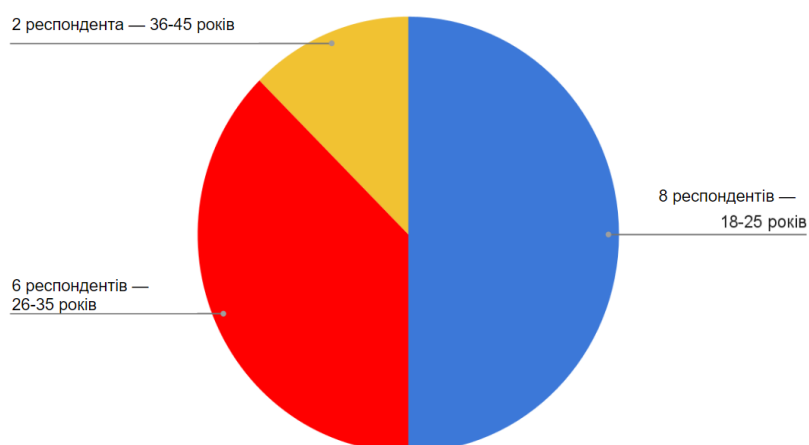


Рисунок 3.2.2 Розподіл респондентів за віком агенції «DIL Agency»

Відповіді респондентів щодо стажу роботи в цій організації різняться і тому, на нашу думку, є доволі цікавим простежити залежність сприйняття процесів навчання й розвитку, усвідомлення себе в цій організації та ставлення до процесів управління загалом від тривалості роботи.

Поставивши питання «Скільки працюєте в цій організації?», ми зрозуміли, що більшість працівників присвячує себе даній агенції або майже з днів її засновництва або більше ніж 1,5 роки. Інші ж співробітники працюють тут від 4 місяців і до

одного року. Браку фахівців на посадах не спостерігається й наразі усе гармонійно налагоджено.

Вважаємо цікавим те, що весь колектив задоволений умовами, які надаються для праці і до того ж 13 з 16 працівників готові залишитися в організації й продовжити свою діяльність навіть дізнавшись про неочікувано кризу (за умови, якщо це гарантовано в найближчий час вирішиться).

Дві діаграми нижче демонструють нам цю інформацію (рис. 3.2.3 та 3.2.4).

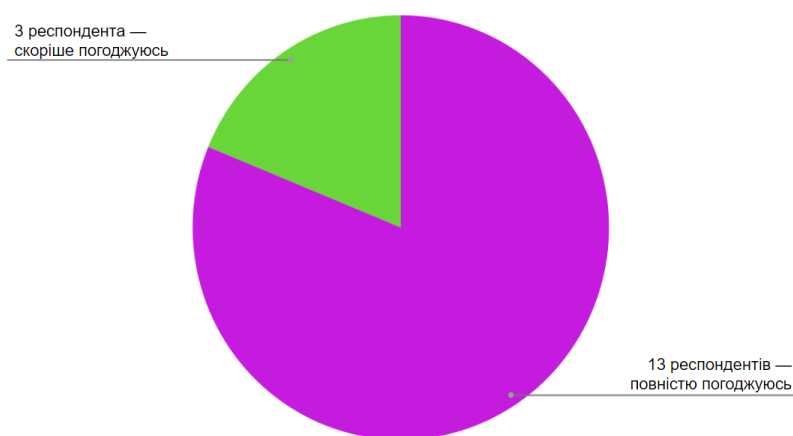


Рис. 3.2.3 Розподіл відповідей респондентів на твердження «Умови праці особисто для Вас не викликають негативних відчуттів та відповідають усім вимогам»

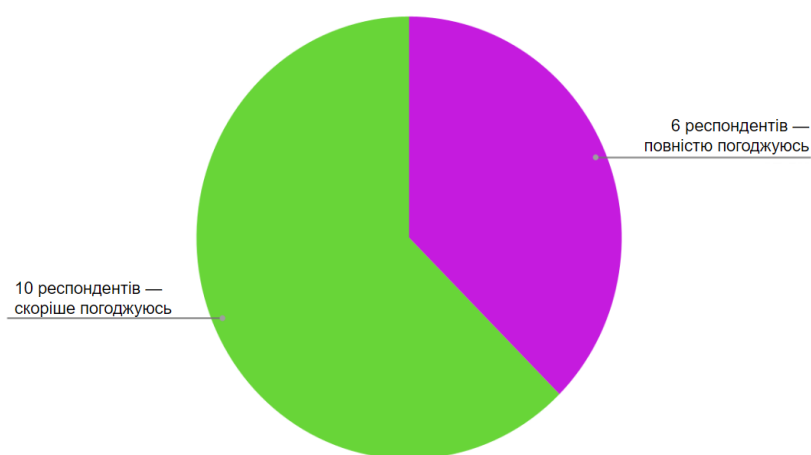


Рис. 3.2.4 Розподіл відповідей респондентів на твердження «Ви маєте намір продовжити свою роботу в даній організації навіть за умови неочікуваної кризи в компанії, знаючи, що це в найближчому часі вирішиться»

Зазвичай керівництво, яке намагається підтримувати й підтримує належний рівень соціально-психологічного розвитку всередині колективу, вдається до заходів, спрямованих на формування в персоналу лояльності до компанії. Рівень лояльності працівників до організації, який є вагомим чинником у функціонуванні організації та в питаннях розвитку персоналу, знаходиться на досить високому рівні. Це підтверджується й вище вказаними результатами анкетування.

Також розподіл відповідей учасників опитування щодо можливості відразу змінити місце роботи, якщо їм запропонують більшу заробітню платню, демонструє наші висновки щодо лояльності. Так, 9 працівників з 16 не погодяться на таку пропозицію, у 6 співробітників викликало сумніви це питання і тільки 1 респондент скоріше погодиться перейти в іншу компанію (рис. 3.2.5).

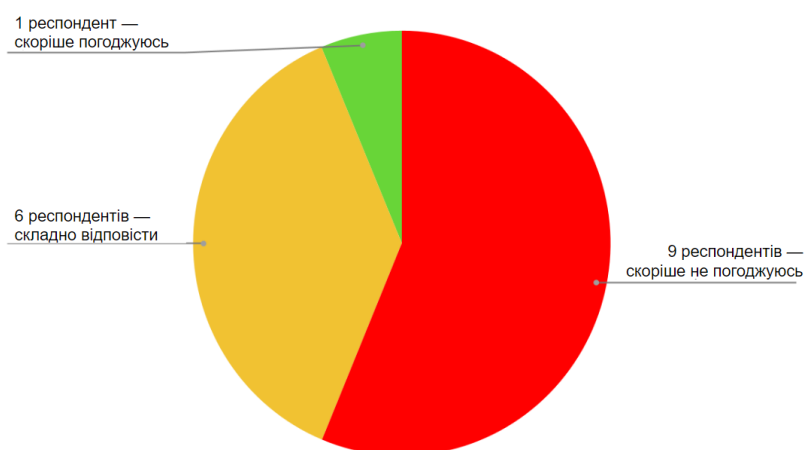


Рис. 3.2.5 Розподіл відповідей респондентів на питання «Якщо Вам запропонують більш оплачуване місце в іншій організації, Ви одразу погодитесь?»

Окрім цього ми бачимо, що ставлення працівників до керівництва й відносини один з одним не залежать від рівня їхньої заробітної плати (рис. 3.2.6).

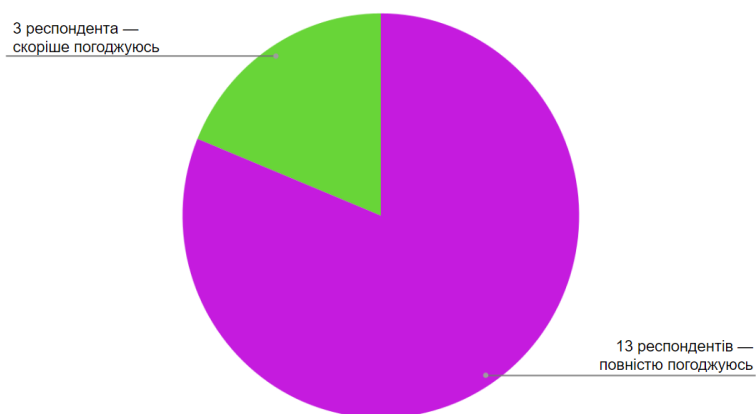


Рис. 3.2.6 Розподіл відповідей респондентів на твердження «Ваше ставлення до керівництва та колег не залежить від рівня Вашої та їхньої заробітної плати»

Важливим елементом в системі розвитку персоналу є психологічні відчуття кожного співробітника. На даний момент 11 респондентів відчувають себе особливими в цій організації, частиною команди та потрібним для організації. Інші 5 працівників погоджуються з даним твердженням без сумнівів. Тому можемо зробити висновок, що керівництво приділяє час для побудови сприятливої атмосфери та відносин у колективі (рис. 3.2.7).

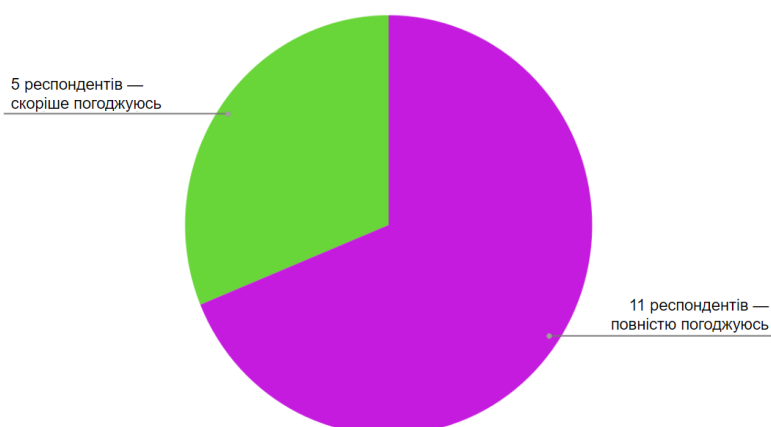


Рис. 3.2.7 Розподіл відповідей респондентів на твердження «Ви — частина команди в цій організації та відчуваєте себе потрібним»

Наступним показником налагодженої комунікації та відносин в агенції є відповіді учасників опитування на питання «Чи імпонує Вам те, як ставиться до Вас і Ваших колег керівник?». Можна припустити, що саме 14 респондентів повністю

підтримують стиль керівництва в компанії та поділяють способи взаємодії між директором та підлеглими (рис. 3.2.8).

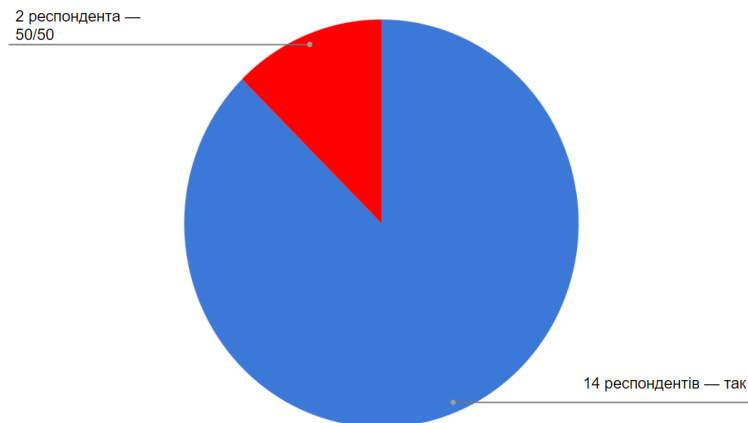


Рис. 3.2.8 Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи імпонує Вам те, як відноситься до Вас та Ваших колег керівник?»

Підходячи безпосередньо до нашої основної теми дослідження, важливо було дізнатися, що усі 16 респондентів знайомі з поняттям «розвиток персоналу» (рис. 3.2.9).

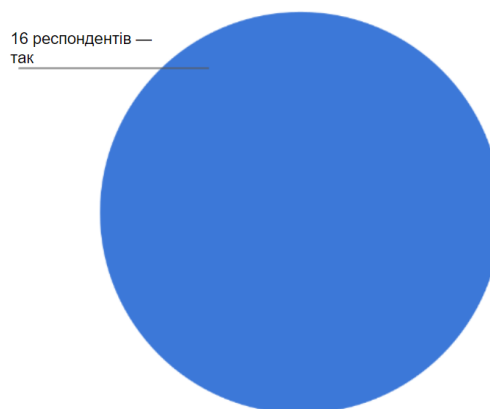


Рис. 3.2.9 Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи знайомі Ви з поняттям «розвиток персоналу»?»

Переважна більшість опитаних вважають, що навчанню та підвищенню рівня знань і професійних вмінь керівництво агенції приділяє достатню кількість часу (рис. 3.2.10)

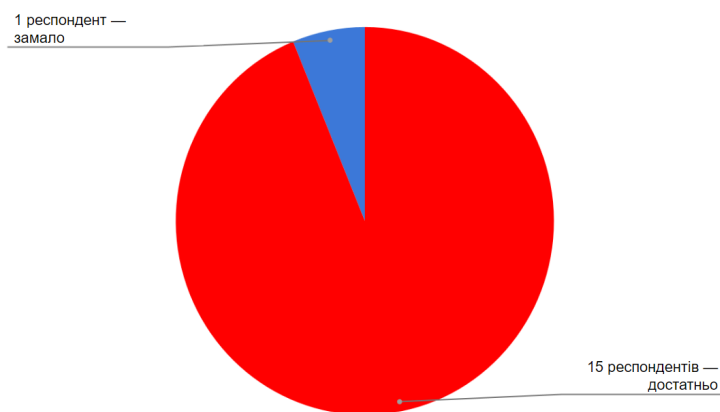


Рис. 3.2.10 Розподіл відповідей респондентів на питання «Скільки часу керівництво виділяє на навчання персоналу?»

Незважаючи на це, 14 з 16-ти респондентів переконані, що методи навчання, які використовуються в агенції, наразі є звичайними та сприяють ефективності роботи в організації на помірному рівні (рис. 3.2.11).

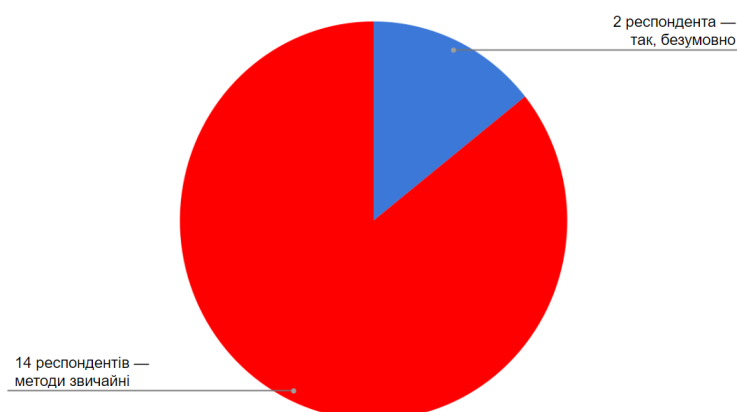


Рис. 3.2.11 Розподіл відповідей респондентів на питання «Методи навчання в агенції сучасні, інтерактивні та значно покращують ефективність роботи колективу в цілому?»

За допомогою наступного запитання можна переконатися в тому, що одна з гіпотез, висунутих перед проведенням дослідження, виявилась непідтвердженою, а саме та, що головною підставою участі працівника в програмах розвитку й навчання є хороший матеріальний стимул. За результатами опитування ми бачимо, що 10 респондентів не мають звички звертати увагу на такі заохочення, адже покращення

професійних знань та вмінь і те, що вони в результаті дають, набагато важливіші, ніж матеріальне стимулювання. Так, 6 опитаних зазначили, що матеріальна винагорода за пройдене навчання не є важливою, проте вони б були вдячні за таку можливість (рис. 3.2.12).

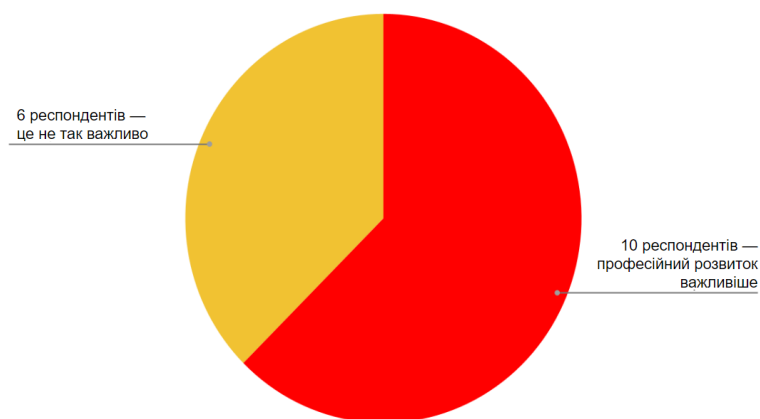


Рис. 3.2.12 Розподіл відповідей респондентів на питання «Ви охочіше берете участь у програмах навчання та розвитку, якщо знаєте, що за це отримаєте матеріальну вигоду?»

Важливою рисою керівника організації завжди була ініціативність, спроможність брати на себе відповідальність за прийняті рішення та дії. На думку респондентів, керівнику агенції, в якій вони працюють, притамані такі характеристики. І вирішення питання щодо необхідності та перебігу програм навчання й розвитку лежить на плечах директора фірми, що дає змогу розглядати його як серйозного управлінця, який розуміється на шляхах покращення ефективності професійної віддачі від персоналу (рис. 3.2.13).

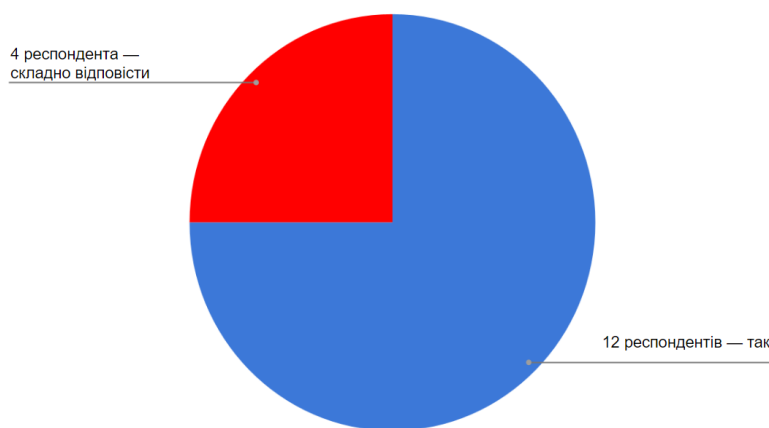


Рис. 3.2.13 Розподіл відповідей респондентів на питання «На Ваша думку, керівник фірми виступає ініціатором програм розвитку і навчання та не шкодує на це коштів?»

Щодо того, які способи навчання вже були застосовані щодо персоналу, то бачимо, що здебільшого акцент робиться на інструктажі, лекціях, семінарах та наставництві. Трохи менше уваги приділяється ротатції кадрів. Застосування програм з підвищення кваліфікації та самостійне навчання знаходяться на низькому рівні.

Особливо важливо відмітити, що жоден із співробітників агенції не брав участі в такій формі навчання та розвитку, як тренінг (рис. 3.2.14).

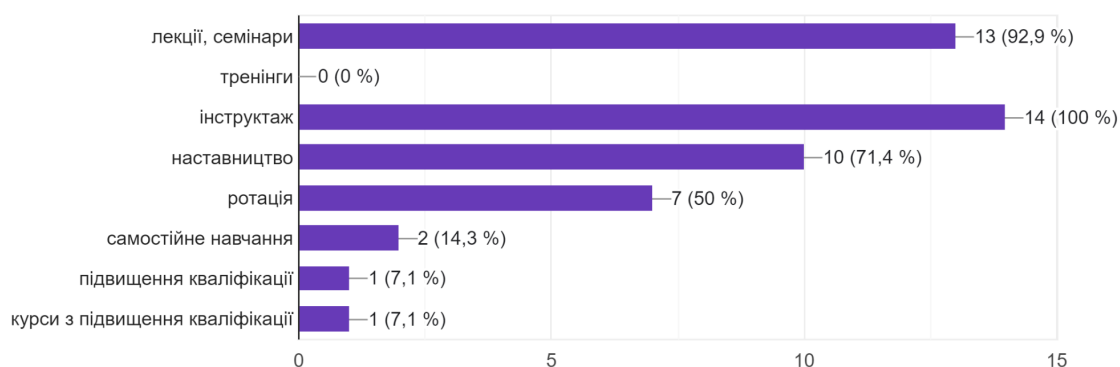


Рис. 3.2.14 Розподіл відповідей респондентів на питання «Які види навчань вже проводились в організації?»

Зважаючи на кількість форм навчання, які пройшли працівники за роки роботи в агенції, організація вибудувала певний вектор з цього напрямку діяльності. Проте, якщо взяти до уваги, що дехто зі співробітників працює у фірмі майже з її відкриття та відсутність відповіді «більше 5 разів» на питання анкети «Як часто Ви проходили навчання, працюючи в DIL Agency?», можна припустити, що на певному етапі діяльності персонал отримує оновлення знань та навичок все менше (рис. 3.2.15).

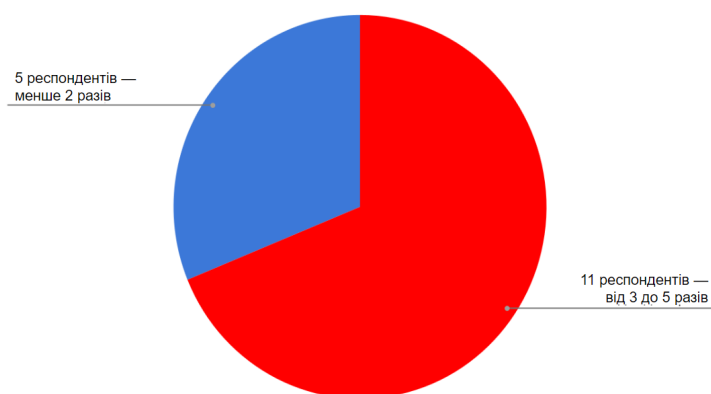


Рис. 3.2.15 Розподіл відповідей респондентів на питання «Як часто Ви проходили навчання, працюючи у цій організації?»

Навіть невелика кількість пройдених програм з навчання не заважає підвищувати ефективність праці в цілому, адже 14 респондентів задоволені власними результатами після проходження навчання, а 15 задоволені або дуже задоволені своїм статусом в організації та результатами діяльності загалом (рис. 3.2.16 та 3.2.17).

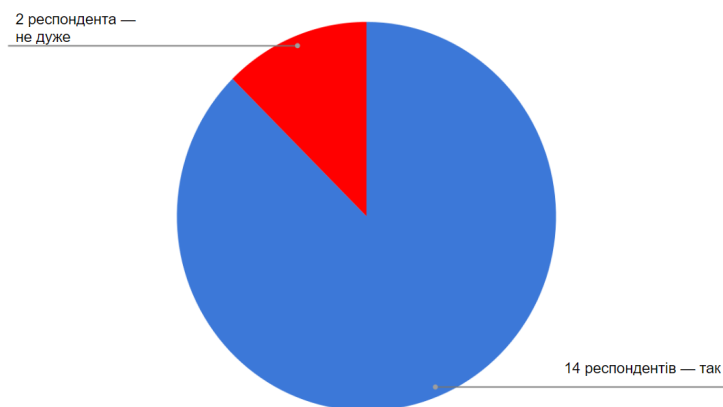


Рис. 3.2.16 Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи задоволені Ви власними результатами після професійного навчання?»

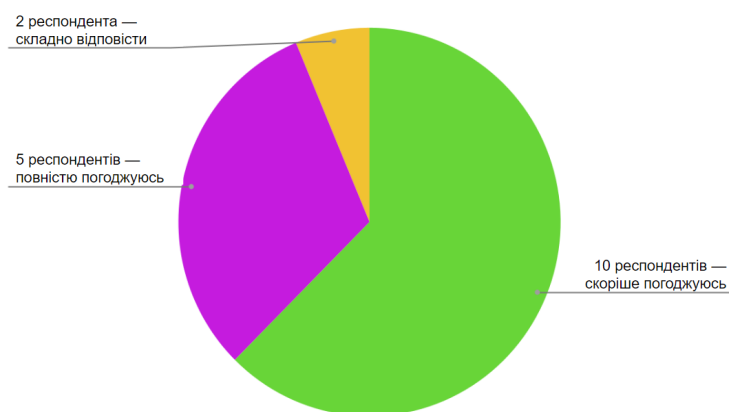


Рис. 3.2.17 Розподіл відповідей респондентів на питання «За час роботи в агенції Ви можете стверджувати, що задоволені своїм положенням в колективі та результатами своєї діяльності?»

Відповіді, отримані на питання «Що Ви цінуєте найбільше в проведених програмах навчання та розвитку?», підтвердили саму цінність цих процесів, адже для персоналу агенції вкрай важливо отримувати нові знання з професії, можливість кар'єрного зростання, набувати досвіду, а також стверджуватися як особистість, розвинути здорові відносини в колективі та підтримувати конкурентоспроможність для організації.

Аналізуючи відповіді на наступне питання — «Чи вдячні Ви за всі можливості, які отримуєте в організації (професійні, соціальні, психологічні)?», зазначимо, що в агенції сприятливий клімат для саморозвитку як професіонала, так і з соціально-психологічної точки зору (рис. 3.2.18).

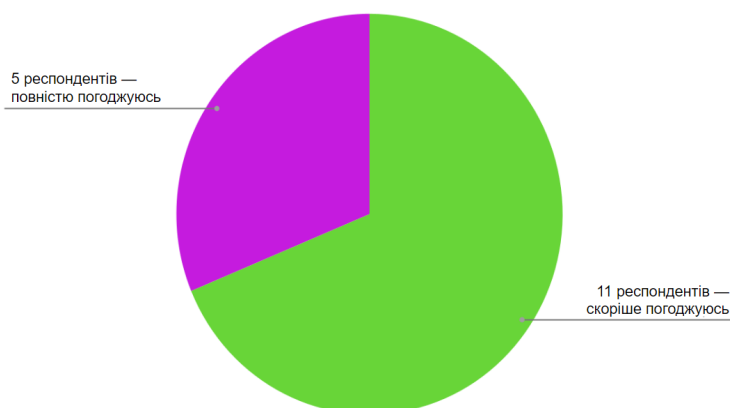


Рис. 3.2.18 Розподіл відповідей респондентів на твердження «Ви вдячні компанії за всі можливості, які тут отримуєте (професійні, соціальні тощо)»

Суттєвим є те, що 15 учасників анкетування презентують свого керівника як уважного, турботливого та розуміючого, бо в його пріоритетах стоїть не лише виконання суто професійних задач, а й емоційний стан колективу (рис. 3.2.19).

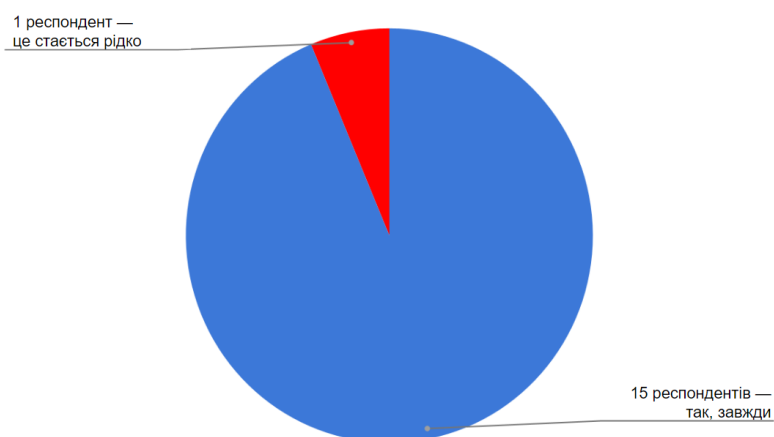


Рис. 3.2.19 Розподіл відповідей респондентів на питання «Керівник звертає увагу на емоційний стан колективу та не уникає ситуацій, які вимагають втручання керівника (спірні, конфліктні тощо)?»

Анкетування показало, що 10 респондентів повністю підтримують, а 6 скоріше підтримують практику введення програм з навчання та розвитку на постійній основі, навіть у випадках, якщо організація є успішною, досягає високих показників результативності та співробітники вже мають високий рівень кваліфікації (рис. 3.2.20).

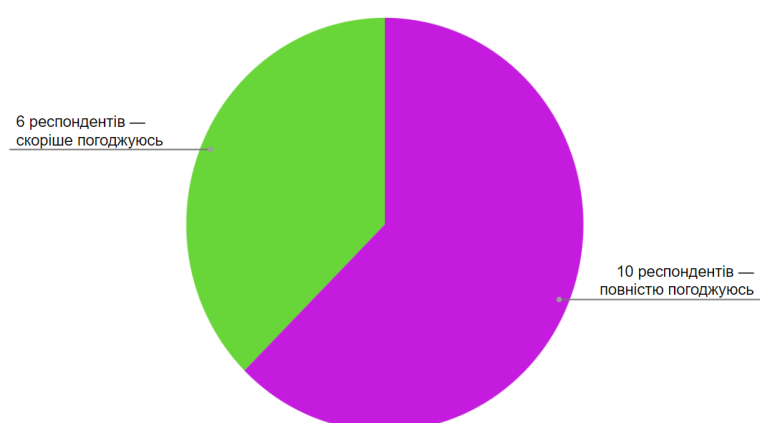


Рис. 3.2.20 Розподіл відповідей респондентів на питання «Незважаючи на успіх організації та високий рівень кваліфікації робітників, оновлення професійних знань та навичок мають проводитися на постійній основі?»

Стимулювання працівників до навчання в агенції «DIL Agency» перебуває на високому рівні та продукується «природнім» шляхом, бо розвиток компанії в загальному плані мотивує в свою чергу розвиватися й самого фахівця (рис. 3.2.21 та 3.2.22).

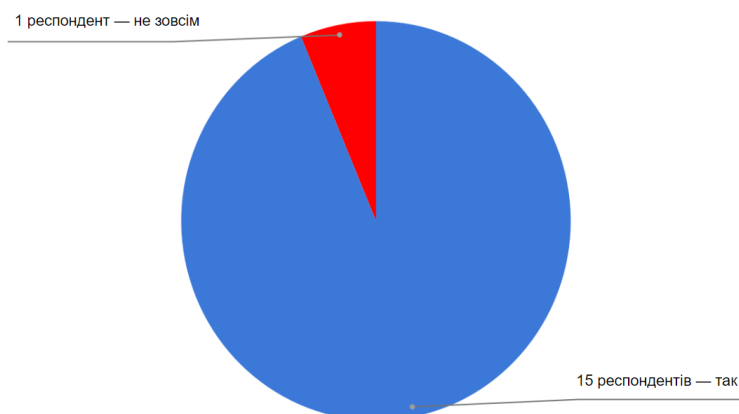


Рис. 3.2.21 Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи мотивує розвиток компанії особисто Вас «відповідати» цим тенденціям і розвиватися разом з командою?»

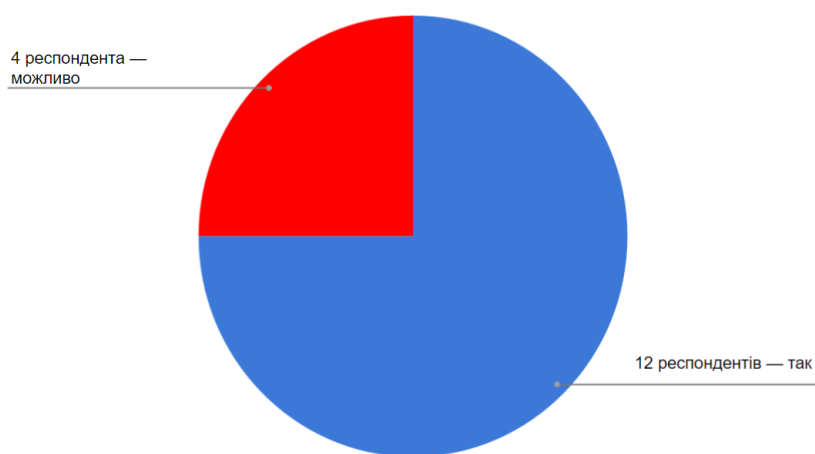


Рис. 3.2.22 Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи хотіли б Ви проходити програми з професійного навчання частіше?»

Показник готовності брати участь у процесах навчання та розвитку ми проаналізували. Що стосується деталей цього, а саме кількості разів на рік, коли персонал готовий долучатися до нових способів оновлення знань та вмінь, то 9 респондентів готові робити це лише до 2-х разів на рік, 4 — до трьох разів на рік і 3 — до чотирьох разів (рис. 3.2.23).

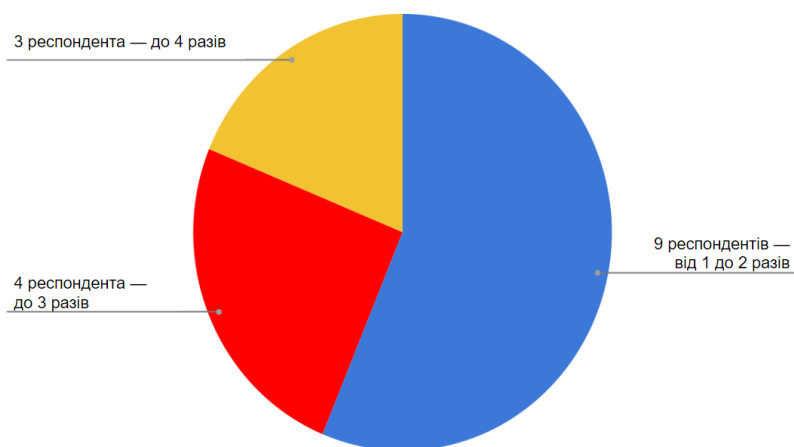


Рис. 3.2.23 Розподіл відповідей респондентів на питання «Скільки разів за рік Ви б погодилися брати участь в програмах розвитку і навчання?»

Провівши індивідуальне інтерв'ю з керівником агенції «DIL Agency» нам вдалось більш глибоко оцінити стан системи навчання та розвитку персоналу в компанії та з'ясувати, яким чином можна її покращити.

Ми з'ясували, що в даній агенції програмам навчання та розвитку персоналу приділяється не стільки багато уваги, як би хотілось керівниці. На її думку, через брак HR-спеціаліста, процес інтегрування будь-яких програм з підвищення кваліфікації та покращення особистісних якостей співробітників значно ускладнюється. Адже саме такий спеціаліст міг би повноцінно сприяти цьому та надавати професійну допомогу у вирішенні таких питань. Що стосується того, які методи у навчанні та розвитку персоналу застосовуються і як часто, то ми отримали наступну відповідь: «Зазвичай я спершу враховую рівень освіти потенційного співробітника агенції, досвіду в нашій сфері, і на початку його роботи надаю інструктаж з подальшої роботи. До того ж, для нового співробітника одразу виникає можливість попрактикуватися разом з досвідченим спеціалістом фірми. Це так зване наставництво з вже практичним ухилом і тим, як працюємо ми, як працює «DIL Agency». Також ми постійно намагаємось проводити лекції та семінари для персоналу або ж відвідувати такі заходи поза нашої агенції, щоб набратися досвіду ззовні. Частенько вдаємося і до ротації кадрів, щоб «оживити» персонал і дозволити їм проявитися трохи в іншому напрямі. Чесно кажучи, більш за все таким процесам

ми надаємо перевагу на початку діяльності спеціаліста, адже потім дане питання трохи складнуvато врегулювати і знайти «підходящий час» для цього, щоб не завдати збитків діяльності компанії».

Окрім цього ми змогли дізнатися, що протягом роботи і навчання зокрема керівниця агенції піклується не тільки про здобуття нових та оновлення вже існуючих професійних знань та вмінь, а й про розвиток необхідних якостей серед співробітників. Для неї важливо в першу чергу побудувати таку систему всередині компанії, де кожен почувається вільним, потрібним, впевненим у власних можливостях та завжди може розраховувати на підтримку з боку колег та керівництва.

Відмітимо, що наразі в компанії не ведеться документація, яка б описувала проведені програми навчання та розвитку персоналу, або ж це належно вносилося до особистих справ співробітників.

Питанням, яке, напевно, викликало найбільші труднощі, стало питання про визначення потреби у впровадженні програм навчання та розвитку, адже як таких методів врегулювання цього в організації немає і усе проводиться не систематично. Проте до мотивації співробітників загалом в компанії ставляться належним чином. Передусім керівництво намагається забезпечити комфортні умови праці, які викликать лише продуктивність діяльності персоналу, розвивати корпоративну культуру, налагоджувати взаємозв'язки серед працівників, а також вдаватися до належного рівня заробітної платні. Як вже зазначили респонденти анкетування, що вони не ставлять у пріоритет матеріальні надходження у питанні взаємовідносин в колективі, то і керівниця організації підтверджує це словами «Я завжди стараюсь заохочувати своїх співробітників. Доволі часто це відбувається за допомогою грошей, які вони ж насправді то і заробили своєю працею. Але бувають випадки, що вони відмовляються і пропонують краще витратити цю суму на щось необхідне в агенції, те, що згодиться в налагодженні роботи з клієнтом. Дивуюсь цьому, але й дуже приємно, бо розумію, що рухаюсь в правильному напрямку в сенсі побудови не просто колективу, а «родини» або можете назвати це однодумців».

Після таких слів ми все ж таки прояснили, що мотивація співробітників в даній організації йде більше з точки зору поєднання класичних видів стимулів та матеріального заохочення. До цього ми відносимо, наприклад, індивідуальний робочий графік, кар'єрний ріст, особисті домовленості з приводу оплати праці.

Зважаючи на попередні висловлювання і результати проведеного анкетування, можна сказати, що рівень лояльності персоналу в компанії дійсно високий. «Це для мене надважливо. Можу ще раз сказати, що для мене це немов база в побудові атмосфери в організації і взагалі бізнесу. Для цього я не відсторонююсь від «справ» своїх підлеглих, а навпаки ми проводимо наради, працюємо разом. Також незважаючи на мій настрій поза офісом, я намагаюсь стримувати себе, щоб це ніяк не відразилось на роботі і співробітниках. Чесність, відкритість, змога поговорити, підтримати, обговорити і ідеї, і зауваження — це те, над чим я працюю... і постійно наголошую на цьому своїм помічникам-менеджерам. І так як ми молода організація, нам всього лиш трохи більше трьох років, то ми стараємось розвиватися в усіх напрямках одночасно, але я розумію, що зовні ми грандіозного успіху не досягнемо, як не буде ладу всередині» — виокремила керівниця.

Важливо зазначити, що колектив, враховуючи і керівну ланку, час від часу обговорюють можливості, які могли б призвести до покращених результатів діяльності фірми. Тому можна впевнитись, що і сама керівниця, і персонал готові зазнавати змін та сприяти поліпшенню системи навчання та розвитку спеціалізованих вмінь та власних якостей.

Отже, отримавши та проаналізувавши результати емпіричного дослідження, ми можемо надати рекомендації щодо вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу в PR-агенціях.

Передусім, треба сказати, що дані рекомендації слугуватимуть ефективним та якісним підґрунтям не тільки для вказаної організації, а й загалом для компаній подібного роду діяльності. Щоб працювала система навчання та розвитку співробітників, необхідно врегулювати ґрунтовні моменти з планування та управління персоналу загалом [34]. Під цим ми маємо на увазі ведення звітної документації. Так як в компанях особисті справи працівників часто не оновлюються

пройденими програмами навчання та розвитку, якісний аналіз кваліфікації співробітників, їх можливостей, рівня знань та тенденції організації у впровадженні навчання стає неможливим. Якщо в компанії це налагодити, то контроль як проведення, так і результатів навчання та розвитку співробітників складно організувати. До того ж, можна запровадити особисті картки навчання для кожного працівника, наприклад, в електронному вигляді. Таким чином можна буде встановлювати і контролювати результати навчання і діяльності після нього за чітко встановленими показниками.

Наступною порадою, яка може значно допомогти у покращенні навчання та розвитку персоналу в організації, то це — користування послугами наймання в штат HR-спеціаліста або хоча б користування його послугами через аутсорс. Така людина буде виконувати свої професійні обов'язки, а зокрема:

- робота з кадрами;
- робота з керівником;
- моніторинг змін на ринку праці в сфері діяльності організації;
- аналіз продуктивності роботи колективу;
- планування розвитку співробітників;
- розробка програм навчання та розвитку персоналу;
- створення організаційної культури;
- продукування системи мотивації;
- інтеграція та адаптація працівників тощо.

Завдяки такому набору функцій, що виконує HR-менеджер, можливо досягти значно кращої ефективності роботи команди організації. З тим, що у керівників не завжди вистачає кваліфікації та часу задля впровадження всіх управлінських тонкощів по відношенню до своїх підопічних, то наявність в колективі такого співробітника дозволяє своєчасно виявляти проблемні точки, вирішувати їх оптимальним шляхом та ставити нові цілі в задачах колективу [14].

Ще одним вагомим внеском до поліпшення навчання та розвитку персоналу є використання сучасних та інтерактивних методів. Класичні методи, звісно,

затребувані, але для більшого результату, треба вдаватися до тих тенденцій, які постійно супроводжують сферу зв'язків з громадськістю.

Перевагами інтерактивних методів навчання та розвитку виступають заохочення усіх учасників до процесу, розвиток як професійних, так і емоційно-комунікативних навичок, сприяють самостійному мисленню та пошуку навіть нестандартних рішень в майбутній діяльності.

Тренінг, який також вважається інтерактивним способом навчання персоналу, як найкраще вписується для системи навчання та розвитку колективу в PR-агенціях. Під час нього учасники розвивають спеціальні професійні знання і навички, йде передача інформації, необхідної для орієнтації співробітника в організації та зовнішньому середовищі, а також стає можливим посилити трудову мотивацію одразу цілої групи та удосконалити схему міжособистісних комунікацій і взаємодії серед персоналу.

Отже, напрями з вдосконалення системи навчання та розвитку співробітників в PR-організаціях перш за все стосуються оптимізації управління персоналу в загальному плані. І однією з найголовніших вимог до грамотного управління є постійне забезпечення доступу до інформації про діяльність організації, встановлені задачі працівників, показники результативності та постійний розвиток професійних та особистісних якостей як персоналу, так і керівництва.

Висновки до розділу 3

Якість управління та планування персоналу позначається загальним чином на системі навчання та розвитку персоналу, бо саме від цього залежить, наскільки влучно та професійно спланована програма поліпшення професійних характеристик та психологічно-соціальних якостей співробітників. Такі показники в діяльності кожної організації, в тому числі і PR-агенціях, як результативність і ефективність роботи, стабільність, розвиток, успіх, повністю залежать від вкладень керівництва в

ріст своїх працівників. А за допомогою способів, які застосовуються в компанії, можна визначити, як будуть досягнуті перелічені ознаки та чи будуть досягнуті взагалі [25].

Універсальним засобом дізнатися потребу організації у впровадженні програм навчання та розвитку персоналу є проведення дослідження, яке може напругу це вказати. В питаннях менеджменту та роботи з персоналом найзатребуванішими методами дослідження виступають фокус-група, глибинне інтерв'ю, контент-аналіз та опитування.

В умовах, що склалися на даний момент часу в країні та відповідно в українському бізнесі, нами було прийнято рішення провести емпіричне дослідження шляхом анкетування та глибинного індивідуального інтерв'ю. Застосовані методи виправдалися та підтвердили свою актуальність у подібних дослідженнях, адже отримані результати допомогли проаналізувати стан системи навчання та розвитку персоналу в PR-агенції, виявити позитивні аспекти в управлінні кадрами, віднайти проблеми, а також надати ряд рекомендацій щодо вдосконалення цих процесів.

На нашу думку, дослідження могло б розкрити максимально точно та ёмко особливості конструювання організації зі зв'язків з громадськістю та напруги навчання і розвитку персоналу, якби ми могли реалізувати фокусоване групове інтерв'ю та контент-аналіз безпосередньо в офлайн-форматі. У додатку В наведено приклад топік-гайду для фокус-групи на прикладі PR-компанії.

Використані методи дозволили зрозуміти, що кожна організація є особливою, бо має свій устрій та забезпечує управління персоналом власним шляхом. Ми виявили, що в досліджуваній агенції питання, що стосується мотивації персоналу, забезпечення лояльності, розвитку корпоративної культури та навчання співробітників, активно підтримуються як керівною ланкою, так і працівниками. Але є певні недоліки з точки зору самої системи навчання та розвитку. Сюди відносяться:

- відсутність постійного моніторингу стану професійних знань та навичок співробітників;
- ігнорування ведення особистих карток навчання та розвитку, а також особистих справ працівників;

- відсутність HR-менеджера;
- відсутність розроблених програм навчання та розвитку;
- базові знання керівника з питань планування персоналу;
- застосування класичних методів навчання та розвитку персоналу.

Таким чином, нам вдалося на основі вказаних проблем виокремити низку порад з приводу поліпшення системи управління та навчання і розвитку персоналу в PR-організаціях.

Наостанок необхідно відмітити, що проведене дослідження підтвердило дві з чотирьох гіпотез, висунутих перед його проведенням, та відповідно спростувало дві інші.

Гіпотези, які підтвердилися:

1. Практика проведення навчання персоналу підвищує ефективність та результативність виконання професійних задач.
2. Керівник організації відіграє ключову роль в реалізації «правильної» структури та рішенні щодо доцільності навчання персоналу.

І дві гіпотези, які було спростовано:

1. Рівень лояльності співробітників до організації не залежить від «віддачі» з боку керівництва та його ставлення до колективу і взаємодій всередині нього.
2. Основною причиною взяття участі працівником в програмах розвитку є гарний матеріальний стимул.

ВИСНОВКИ

Навчання та розвиток персоналу є важливими складовими загальної системи управління персоналом. Без цього жодна організація в сучасному світі не може досягти успіху та заздалегідь поставлених цілей.

В магістерській роботі доводиться цінність персоналу як необхідного ресурсу в процесі побудови ефективної діяльності організації та становлення її конкурентоспроможності. Саме тому потреба в удосконаленні професійних здібностей та особистих якостей працівників організації виходить на перший план.

В першому розділі роботи були охарактеризовані основні теоретичні підходи до дослідження навчання та розвитку персоналу. Розкрито сутність таких понять, як: «планування роботи», «мотивація діяльності», «розвиток персоналу», «навчання персоналу», за допомогою яких виникає можливість зрозуміти значущість системи навчання та розвитку співробітників у певній організації.

Також ми розкрили особливості діяльності з навчання та розвитку працівників через призму соціологічних теорій. До них увійшли структурний функціоналізм, концепція соціального конструювання П. Бергера й Т. Лукмана та концепція соціального обміну Дж. Хоманса. Кожна з теорій пов'язана так чи інакше з досліджуваними явищами та по-своєму розкриває їхній зміст. Так, наприклад, через структурний функціоналізм та ідею «соціального порядку» ми підкреслюємо, що будь-яка система характеризується пошуком і підтримкою балансу та гомеостатичності (саморегуляції). Організація, яка за своєю сутністю є однією з багатьох систем, прагне в першу чергу віднайти рівновагу між власними структурними елементами (персонал, керівництво, економічні показники, клієнти, встановлені показники ефективності та результативності роботи тощо) та налагодити й автоматизувати всю діяльність всередині. Це стає можливим лише за умови раціонального підходу до побудови управлінської системи, і бажано впроваджувати такий підхід від самого початку існування організації. Якщо ж це не врегульовано, то є всі шанси не досягти бажаного рівня діяльності та взаємодії

складових. Ресурсом же, який є основою для вирішення внутрішніх проблем організації, виступає персонал. Тому акцентування уваги на його навчанні й розвитку є усвідомленою необхідністю.

Для свого існування система (в нашому випадку — організація) дотримується певних вимог, до яких входять:

- адаптація — забезпечує компанії адекватну реакцію на зміни та гармонійне співіснування власних елементів і зовнішніх чинників;
- досягнення мети — організація формулює мету своєї діяльності, обирає засоби для її досягнення та підтримує динамічний розвиток себе й своїх співробітників;
- інтегративність — кожна структурна складова (член команди в організації) залучена до професійних процесів і виконує свої обов'язки;
- підтримання зразків — компанія не існує без системи цінностей і корпоративної культури, що власне детермінує поведінку колективу та забезпечує баланс системи.

Враховуючи результати проведеного нами дослідження, одним із завдань якого було з'ясувати загальний стан системи навчання та розвитку персоналу в агенції зі сфери зв'язків з громадськістю, можна зазначити, що певна неструктурованість і відсутність чіткого порядку в цій системі можуть розглядатися як деяка дисфункційність і власне аномія. Через це організація, як система, не може оптимально здійснювати свою діяльність. Тому проблемна ситуація та необхідність її вирішення мають стимулювати розвиток персоналу й досягнення прогресу організації в цілому.

Далі в роботі ми розглянули концепцію соціального конструювання П. Бергера й Т. Лукмана. Поняття інтерсуб'єктивності та світу натуралістичної установки належним чином описують характер феноменів, що нами досліджувалися — навчання й розвитку персоналу в PR-агенції. Адже для співробітників кожної організації їхні професійні обов'язки та спільна мета є певними установками та сприймаються в рамках повсякденності.

В свою чергу в межах цієї ж повсякденності виникають знання, які передаються до інших індивідів у процесі їх спільної професійної діяльності. Водночас тут ми можемо спостерігати й особливу квінтесенцію у вигляді сприймання колегами один одного під час комунікації та взаємодії в одному соціально-професійному просторі. Розглядаючи безпосередньо передачу нових знань у процесі програм навчання та розвитку, можна підтвердити думку П. Бергера й Т. Лукмана щодо збереження «повсякденної реальності» не до кінця вивченою й пізнаною, бо саме під час проходження навчання ми бачимо цей зв'язок — що є незрозумілим для одного, для іншого є вагомим і професійно осмисленим, і так буде завжди. Актуальність розвитку й навчання персоналу в організації через це лише підсилюється та може мотивувати на постійне впровадження подібних програм аби мінімізувати «невідоме» для кожного члену колективу.

Ще одна соціологічна теорія, до котрої ми звернулися, — теорія соціального обміну Дж. Хоманса, об'єктом досліджень якої була мала соціальна група. Такій групі притаманні деякі складові, а саме: діяльність, взаємодія та почуття. Саме це ми спостерігаємо і в нашій досліджуваній PR-агенції. Особа/особи здійснюють певні професійні дії, будують взаємовідносини та комунікують один з одним у процесі діяльності та загалом вибудовується психологічне сприйняття цієї структури. А сама організація виступає в ролі того середовища, яке створює умови, де проходить соціальний обмін. Тут важливо відзначити ті принципи соціального обміну, які ми мали змогу виявити під час нашого емпіричного дослідження. Постулати успіху та цінності підкреслюють необхідність впровадження системи навчання та розвитку співробітників в організації. Адже чим більше людина проходить програм з навчання, тим більшими є її професійні знання, що сприяє просуванню кар'єрними сходами. Тобто кар'єрне зростання виступає в ролі винагороди за пройдене навчання. Саме тому ймовірність того, що співробітник знову братиме участь у програмах розвитку й навчання, стає набагато більшою.

Особисте задоволення працівників від отриманих нових знань та навичок і набуття ними впевненості як професіоналів, що їх ми виявили за результатами дослідження, стимулює перш за все проходити нове навчання, яке пропонується

керівництвом. Матеріальні стимули для співробітників PR-агенції, що брали участь у нашому дослідженні, не є провідними. Отже, дія постулату стимулу на практиці відрізняється, якщо робити висновки стосовно PR-агенції, в якій проводилося емпіричне дослідження.

Спираючись на положення теорії Дж. Хоманса, структура PR-агенції, в якій проводилося дослідження, виглядає як особлива мала соціальна група, в якій сформовані свої правила, культура, мотиви, взаємодії індивідів, їхній особистісний розвиток і професійне навчання.

Тож хоча сучасні тенденції й здійснюють неабиякий вплив на формування організації, проте сутність соціального не втрачається. Тому саме соціологічні теорії відіграють важливу роль у дослідженнях сучасних організацій, в яких зазвичай ухвалюються рішення щодо організації роботи, принципів існування та гармонійної взаємодії членів професійного співтовариства, методів мотивування. А завдяки базовим поняттям і теоріям зі світу соціології конструювання шляхів розвитку і організації, і персоналу в ній видається більш значущим.

У другому розділі роботи нами розглянуті методологічні підходи, що використовуються в соціологічному аналізі навчання й розвитку персоналу в PR-агенціях. І перше, на що ми звернули увагу, — порівняння закордонного та українського досвіду із зазначених напрямів. Були виділені основні принципи та цінності розвитку персоналу організацій, що використовуються за кордоном. До них належать, приміром, індивідуалізм у роботі та програмах навчання й розвитку; висока конкуренція на ринку праці; соціальні гарантії; чіткість і структурованість в поточних завданнях і глобальних цілях; розроблення системи стимулів на постійній основі; систематичність роботи HR-менеджерів; у взаємодії зі співробітниками перевага надається індивідуальному підходу; моніторинг знань і навичок незалежно від наявного рівня кваліфікації тощо.

Спираючись на досвід закордонних компаній, можна запропонувати рекомендації щодо покращення системи навчання й розвитку персоналу для вітчизняних організацій, в тому числі PR-агенцій:

- розроблення та реалізація власних програм навчання й розвитку;

- систематичність;
- моніторинг розвитку й необхідності в навчанні відбувається на постійній основі;
- наявність індивідуальних інструкцій щодо виконання професійних обов'язків;
- окремий розрахунок заробітної плати (в залежності від знань, рівня кваліфікації, володіння навичками);
- активна інтеграція та взаємодія HR-відділів і менеджерів/керівників тощо.

Також в другому розділі було проаналізовано методи, що можуть використовуватися в дослідженнях навчання й розвитку персоналу: їхні особливості, переваги й недоліки, перспективи застосування для досліджень саме навчання й розвитку персоналу. В роботі відзначено, що найбільш доцільно для цього використовувати такі методи, як фокус-групове інтерв'ю, контент-аналіз, анкетування та індивідуальне інтерв'ю.

В третьому розділі роботи нами представлено програму емпіричного дослідження, аналіз його результатів і рекомендації для вдосконалення системи навчання й розвитку персоналу в PR-агенції «DIL Agency».

Слід зазначити, що на підставі проаналізованих теоретичних напрацювань і отриманих емпіричних даних можна виокремити такі тенденції, що притаманні побудові системи навчання й розвитку персоналу як в сучасних організаціях загалом, так і в PR-агенціях зокрема.

Перша — найголовнішим і найдієвішим чинником ефективної системи навчання й розвитку персоналу є створення загальної системи управління персоналом або в разі необхідності її вдосконалення.

Друга — все більш значущим чинником стає «врегулювання» власної структури та створення особливої атмосфери організації. Сьогодні вже не прагнуть суто професійного та машинального виконання поставлених завдань. Роботодавець шукає способи налагоджувати контакт зі співробітниками та організувати сприятливу атмосферу в компанії. Всі деталі, такі як умови праці, корпоративна культура, психологічна атмосфера та індивідуальна взаємодія з персоналом зумовлюють зміни в менеджментській системі організації «природнім» шляхом [10].

Однією з головних цілей навчання персоналу в PR-агенціях стає розроблення індивідуальних програм навчання, в межах яких індивід має змогу розкрити власний потенціал з експертної та особистісної точки зору. Навчання та розвиток персоналу стають націленими саме на «тут і зараз», тому ефемерні потреби в деяких спроможностях співробітника зникають. Програми з навчання та розвитку працівників в організаціях зараз розробляються фахівцями «під ключ», після чого організація отримує кадри з необхідним набором знань і вмінь, які вже будуть працювати на результативність компанії. Необхідність в навчанні «просто так» зникає, організації налаштовані на ефективну роботу персоналу, тому навчання «усім про все» відходить у минуле. І на першому плані залишається лиш проблема й мета організації як структури та забезпечення знаннями та якостями співробітників за допомогою фахівців-розробників програм.

Великий інтерес викликає й комплексність розроблених програм навчання та розвитку працівників. Сучасні організації впроваджують зміни та заохочують членів колективу навчатися, звикнути до постійного розвитку і відчувати задоволення передусім від наповнення новими знаннями, вміннями та потенційними професійними можливостями, які забезпечать і власний розвиток, і розвиток організації. Звичка навчатися є набагато ефективнішою, ніж впровадження одноразових і хаотичних навчань. Такі ілюзії навчання вже не приваблюють підприємців, адже це загрожує постійною нераціональною витратою коштів і часу.

Окрім цього слід наголосити на такій сучасній тенденції навчання й розвитку персоналу, як концентрація на передових технологіях і платформах. Завдяки розвитку технічної сфери стає можливим використання мобільних, VR та AR форматів і додатків, що значно полегшують практичну частину проведення програм з навчання та розвитку [49].

І, звичайно, найбільш поширена тенденція — залучення HR-фахівців по роботі з кадрами до організації. HR-менеджери наразі є тими, хто повністю відповідає за процес конструювання й контролю персоналу від початку роботи в організації аж до припинення робочих відносин з нею. Саме внутрішні фахівці мають змогу краще ознайомитися з особливостями атмосфери в організації, потребами в персоналі, його

якостями та можливостями. І через це процеси навчання та розвитку персоналу в кожній організації стають більш модернізованими та ефективними. Такий фахівець перетворюється на посередника між колективом компанії та керівною ланкою, тому підтримка балансу між однією та іншою підсистемами організації стає важливою запорукою її подальшого ефективного функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Пилипчук У. О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. Молодий вчений. 2014. № 6(1) URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29_19 (дата звернення: 02.10.2022)
2. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз. Київ : МАУП, 2005. 440 с.
3. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
4. Беляєва С. В. Конкурентоспроможність фірми та вплив на неї операційної стратегії. *Київський науковий вісник*. 2017. №6. С. 110-114.
5. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2002. 356 с.
6. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грیشнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом. Київ : КНЕУ, 2010. 403 с.
7. Вербець В. В. Методологія та методика соціологічних досліджень : навч.-метод. посіб. Вид 2-ге доп. і перероб. Рівне: РДГУ: Інститут соціальних досліджень, 2006. С. 40-53
8. Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
9. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Богач Л. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2014. 208 с.
10. Дмитренко М. Й. Конструктивні та деструктивні смисли сучасної корпоративної культури: переоцінка цінностей. *Гілея. Науковий вісник*. 2014. № 10 (89). С. 282-287.

11. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.
12. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
13. Кальніцька М. О. Сучасні проблеми мотивації персоналу та їх вплив на ефективну діяльність та розвиток українських підприємств. *Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки і практики* : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., Харків, 2013. С. 489–493.
14. Кича О. HR-тренди: чому слід уникати сліпого копіювання і потрібно адаптовувати їх під власну HR-політику? *Управління персоналом* : веб-сайт. URL:<https://e.hrliga.com/upravlenie-personalom-2022-3/hr-trendi-chomu-slid-unikati-slipogo-kopiyuvannya-i-potribno> (дата звернення: 18.11.2022)
15. Кобелєв В. М., Гармаш І. Є. PR в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»* : зб. наук. пр. Темат. вип. : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ «ХПІ». 2011. № 8. С. 172-176.
16. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 679 с.
17. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : колективна монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. 536 с.
18. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
19. Кузьмін О.Є., Мельник О. Г., Петришин Н. Я. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2012. 296 с.
20. Куліш А. Public relations для громадських (недержавних) організацій: Практичні поради на щодень. Київ, 2001. 80 с.
21. Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом. *Довідник кадровика*. 2010. № 5. С. 82—84.

22. Ліфінцев Д. Вплив організаційної культури на мотивацію персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2. С.154-158.
23. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 11(3). С. 79-83.
24. Макеев С. О. Соціологія : навч. посіб. Київ: С69 «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, 1999. 344 с.
25. Мендісабаль Л. Феномен паблісіті як фактор розвитку сучасних методів та технологій прийняття управлінських рішень. *Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України*. 2000. № 4. С. 303-307
26. Михайлич О. Метод фокус-груп у соціологічному супроводі виборчих кампаній. *Політичний менеджмент*. 2010. № 1. С. 123-132.
27. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
28. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20. 10. С. 189-194.
29. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. Вид. 2-ге, стереотип. Київ : Знання, 2006. 311 с.
30. Осовська Г. В. Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2013. 380 с.
31. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Вид 2-е, виправлене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2012. 336 с.
32. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ*. 2010. № 17. С. 172–180.
33. Подоляка Н. С. Історія зв'язків із громадськістю. Суми : Сумський державний університет, 2016. 158 с.
34. Притула В. І., Левченко З. М. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 3. С. 113-118.

35. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 324 с.
36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посі.. Київ : КНЕУ, 2000. 351с.
37. Семенченко А. В. Планування персоналу як основна функція забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., Харків, 2020. 343 с.
38. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2 (3). С. 107-112
39. Хміль Ф. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Видавничий центр «Академія», 2006. 488 с.
40. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ : Вид-во МАУП, 2001. 112 с.
41. Шишкін В. О., Рогова І. В. Планування потреби в персоналі як один з основних чинників успішного розвитку підприємства. *Економіка АПК*. 2009. С. 34-36.
42. Шостак Л. В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3 (8). С.94-99.
43. Юськів Б. М. Контент-аналіз. Історія розвитку і світовий досвід. Рівне: «Перспектива», 2006. 203 с.
44. Berger, P. L., Luckmann, T. *The Social Construction of Reality. A Treatise on sociology of Knowledge*. 1966. 323 p.
45. Bernays Edward L. *Crystallizing Public Opinion* URL: <https://eduardolbm.files.wordpress.com/2014/10/crystallizing-public-opinion-edward-bernays.pdf> (дата звернення: 26.10.2022)
46. Black Sam *Practice of Public Relations* URL: <https://www.perlego.com/book/1626220/practice-of-public-relations-pdf> (дата звернення: 26.10.2022)

47. Forest E. Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation. *Educational technology* : веб-сайт. URL: <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/> (дата звернення: 16.10.2022)
48. Greener Sue, Bourner Tom. Investors in people: what`s it all about? Brighton, 2005. P. 4-7.
49. Innovationen und Tendenzen der betrieblichen Berufsbildung Peter Dehnbostel und Günter Pätzold - Druckerei Peter Proff. D-82547 Eurasburg, 2004. 160 S.
50. Knowles M. S. The Adult Learner: A Neglected Species. Houston, London, Paris, Zurich, Tokyo : Gulf Publishing Company, 1990. 293 p.
51. Lishman, J. (1998). Personal and professional development. In: Adams, R., Dominelli, L., Payne, M., Campling, J. (eds) Social Work. Palgrave, London. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-349-14400-6_8 (дата звернення: 12.10.2022)
52. Markoni Joe. Public Relations: The Complete Guide, Thomson Texere, 2004. 386p.
53. Ottmar Döring / Thomas Freiling Betriebliche Weiterbildung – aktuelle Tendenzen und zentrale Zukunftsaufgaben URL: <https://www.die-bonn.de/doks/2008-weiterbildungsstatistik-01.pdf#page=79> (дата звернення: 18.11.2022)

Анкетування персоналу в організації

Дане соціологічне анкетування проводиться з метою виявити стан персоналу організації, його мотивацію, готовність залучатися до процесів розвитку та навчання. Адже це — необхідний фактор, який допомагає в соціально-психологічному аспекті установи та її загальних перспективах.

Шановний респонденте, Вам надано перелік питань, на які необхідно дати правдиву і неупереджену відповідь. Ваші відповіді залишаться конфіденційними. Результати дослідження будуть використовуватися в узагальненому вигляді.

Анкета містить 25 запитань.

* Ваша стать

- чоловік
- жінка

* Ваш вік

- 18 - 25 років
- 26 - 35 років
- 36 - 45 років
- старше 45 років

1. Скільки працюєте в цій організації? _____

2. На якій посаді Ви працюєте в агенції? _____

3. Досвід у сфері PR _____
4. Умови праці особисто для Вас не викликають негативних відчуттів та відповідають усім вимогам
- зовсім не погоджуюсь
 - скоріше не погоджуюсь
 - складно відповісти
 - скоріше погоджуюсь
 - повністю погоджуюсь
5. Ви маєте намір продовжувати свою роботу в даній організації навіть за умови неочікуваної кризи в компанії, знаючи, що це в найближчому часі вирішиться
- зовсім не погоджуюсь
 - скоріше не погоджуюсь
 - складно відповісти
 - скоріше погоджуюсь
 - повністю погоджуюсь
6. Якщо Вам запропонують більш оплачуване місце в іншій організації, Ви одразу погодитесь
- зовсім не погоджуюсь
 - скоріше не погоджуюсь
 - складно відповісти
 - скоріше погоджуюсь
 - повністю погоджуюсь
7. Ваше ставлення до керівництва та колег не залежить від рівня Вашої та їхньої заробітної плати
- зовсім не погоджуюсь
 - скоріше не погоджуюсь

- складно відповісти
- скоріше погоджуюсь
- повністю погоджуюсь

8. Ви — частина команди в цій організації та відчуваєте себе потрібним

- зовсім не погоджуюсь
- скоріше не погоджуюсь
- складно відповісти
- скоріше погоджуюсь
- повністю погоджуюсь

9. Чи імпонує Вам те, як відноситься до Вас та Ваших колег керівник?

- так
- ні

10. Чи знайомі Ви з поняттям «розвиток персоналу»?

- так, цілком
- чув/чула, але не впевнений/впевнена, що вірно це трактую
- ні

11. Скільки часу керівництво виділяє на навчання персоналу?

- замало
- достатньо
- забагато

12. Методи навчання та розвитку в агенції сучасні, інтерактивні та значно покращують ефективність роботи колективу в цілому?

- так, безумовно
- ні, методи звичайні і не дають особливих результатів

13. Ви охочіше берете участь у програмах навчання, якщо знаєте, що за це отримаєте матеріальну винагороду?

- так
- ніколи не звертаю увагу на це, професійний розвиток важливіше
- це не так важливо, але якщо таке трапляється, звісно буду радіти

14. На Вашу думку, керівник фірми виступає ініціатором програм розвитку і навчання та не шкодує на це коштів?

- так
- складно відповісти
- зовсім не так

15. Які види навчань вже проводилися в організації?

- лекції, семінари
- тренінги
- інструктаж
- наставництво
- ротація
- самостійне навчання

16. Як часто Ви проходили навчання, працюючи у цій організації?

- менше 2 разів
- від 3 до 5 разів
- більше 5 разів

17. Чи задоволені Ви власними результатами після професійного навчання?

- так
- не дуже
- ні

18. За час роботи в агенції Ви можете стверджувати, що задоволені своїм положенням в колективі та результатами своєї діяльності?

- зовсім не погоджуюсь
- скоріше не погоджуюсь
- складно відповісти
- скоріше погоджуюсь
- повністю погоджуюсь

19. Що Ви цінуєте найбільше у проведених програмах навчання та розвитку?

Своя відповідь:

20. Ви вдячні компанії за всі можливості, які тут отримуєте (професійні, соціальні тощо)

- зовсім не погоджуюсь
- скоріше не погоджуюсь
- складно відповісти
- скоріше погоджуюсь
- повністю погоджуюсь

21. Керівник звертає увагу на емоційний стан колективу та не уникає ситуацій, які вимагають втручання керівника (спірні, конфліктні тощо)

- так, завжди
- це стається рідко
- ніколи цього не робить

22. Незважаючи на успіх організації та високий рівень кваліфікації робітників, оновлення професійних знань та навичок мають проводитися на постійній основі

- зовсім не погоджуюсь
- скоріше не погоджуюсь

- складно відповісти
- скоріше погоджуюсь
- повністю погоджуюсь

23. Чи мотивує розвиток компанії особисто Вас «відповідати» цим тенденціям і розвиватися разом з командою?

- так
- ні

24. Чи хотіли би Ви проходити навчання частіше?

- так
- іноді
- ні

25. Скільки разів за рік Ви б погодилися брати участь в програмах розвитку?

- від 1 до 2
- до 3 разів
- до 4 разів
- більше 4 разів

Дякуємо за участь в опитуванні!

Індивідуальне інтерв'ю
«Навчання та розвиток персоналу в PR-агенції DIL Agency»

Проблема: компанія «DIL Agency» надає PR-послуги (Public Relations), керівник фірми хоче покращити результативність праці співробітників задля виходу на вищий рівень прибутку та набутти більше клієнтів. Через це компанія проводить аналіз роботи працівників та можливі шляхи покращення їх діяльності.

Мета:

- 1) проаналізувати стан системи навчання та розвитку в компанії;
- 2) з'ясувати актуальність застосованих методів навчання та розвитку співробітників в агенції «DIL Agency»;
- 3) надати рекомендації щодо поліпшення системи навчання та розвитку персоналу в організації

Об'єкт: директор «DIL Agency»

Планується провести 1 індивідуальне інтерв'ю з одним учасником

Дата: 10.11.2022 в 12:00

Місце проведення: онлайн-зустріч за допомогою платформи Zoom

СЦЕНАРІЙ ГЛИБИННОГО ІНДИВІДУАЛЬНОГО ІНТЕРВ'Ю

Вітання інтерв'юера: *«Добрий день! Ми зустрілися для того, щоб обговорити те, в якому стані знаходиться система управління загалом та система навчання і розвитку персоналу у Вашій агенції. А також ми ставимо за мету надання рекомендацій з приводу покращення цих процесів, щоб у результаті*

отримати вищі показники ефективності роботи співробітників та як наслідок оновлення клієнтської бази і вищий прибуток. Наша розмова буде відбуватися наступним чином: я ставитиму питання відкритого характеру, а Ви відповідати на них якомога чесно та відверто. Усе займе приблизно 30 — 40 хвилин. Ще один важливий момент — наша розмова записується. Якщо у Вас виникли будь-які питання на даний момент часу, будь ласка, я готова дати на них відповідь. Якщо питання поки як такі відсутні, то будемо починати»

Знайомство і розколювання льоду: *«Тож давайте починати. І спершу пропоную познайомитися. Мене звать Назвіться та опишіть буквально декількома реченнями Вашу посаду та які Ваші основні обов'язки в агенції»*

Основні питання інтерв'ю

1. Чи приділяєте Ви увагу (у Вашій компанії) процесам навчання та розвитку персоналу?
2. Яким чином у Вашій агенції проходить навчання та розвиток співробітників?
3. Як часто працівники проходять програми навчання та розвитку? На чому робиться в них акцент?
4. Під час цього головним є здобуття нових професійних знань та навичок або ж Ви вважаєте необхідним розвивати особистісні характеристики співробітників?
5. Які методи навчання та розвитку персоналу ви використовуєте?
6. Чи є в компанії документація, яка підтверджує та систематизує усі проведені навчання для персоналу?
7. Як Ви загалом визначаєте потребу у впровадженні програми навчання та розвитку?
8. Чи є у вас особливі стимули задля проходження співробітниками навчання?
9. Чи є в компанії HR-спеціаліст?
10. Як Ви досягаєте лояльності в організації?

11. Яких змін Ви прагнете, втілюючи програми навчання та розвитку?
12. Чи готові Ви до змін у системі навчання та розвитку персоналу у Вашій агенції?

Подяка

«На цьому наша бесіда підходить до завершення. Дякую за Вашу участь та виділений час! Ваша думка — цінна для нас і ми обов'язково поділимось з результатами»

Фокус-група «Навчання та підвищення кваліфікації організації Х»

Проблема: компанія Х, яка займається наданням послуг у сфері PR (Public Relations), планує виходити на вищий рівень задля покращення та укріплення власних позицій на ринку. Для цього організації необхідно розширювати клієнтську базу. Тому компанія Х хоче або набрати декілька нових співробітників (щоб досягати поставлених завдань без затримки), або покращити професійні навички вже працюючого персоналу

Мета:

- 1) з'ясувати оптимальність проведення процесу підвищення кваліфікації співробітників в зазначений період;
- 2) запропонувати покращені види навчання для більш ефективного результату

Об'єкт: персонал компанії Х

Планується провести 1 фокус-групу з 8-10 учасниками

Дата: _____

Місце проведення: _____ (наприклад, конференц-зала компанії Х)

Метод рекрутинга учасників: відбір учасників за «експертністю» в сфері PR і HR; керівництво компанії

ТОПК-ГАЙД

Вітання модератора: *«Добрий день! Ми зустрілися для того, щоб обговорити те, як і коли доцільно проводити процес підвищення кваліфікації працівників компанії Х, а також сформулювати рекомендації щодо її проведенню в цілому. Наша розмова буде*

відбуватися наступним чином: я ставитиму питання, а Ви відповідати на них якомога чесно та відверто, слухаючи і не заважаючи один одному. Усе займе приблизно 1,5 години. Ще один важливий момент – наша розмова записується, а ваша участь тут цілком конфіденційна»

Знайомство і розколювання льоду: *«Тож давайте починати. І спершу пропоную познайомитися. Мене звать Назвіться та поділіться Вашими думками щодо ситуації на PR-ринку, сучасних тенденцій в сфері та Вашому особистому враженні від роботи працівників»*

Основні питання інтерв'ю

БЛОК 1 «Враження від компанії та послуг» (Мета питань цього блоку — підступити до обговорення головного питання необхідності в підвищенні кваліфікації співробітників компанії; час обговорення – 20 хв.)

+ дошка, де модератор занотовує + і -, названі учасниками

Якщо учасники відмічають позитивні сторони, то «Добре, тоді пропоную обговорити, що конкретно заслуговує позитивної оцінки та все ж таки подумаємо, що можна було б покращити в роботі персоналу».

Якщо учасники більшою мірою згадують негативні аспекти, то «Добре, в такому разі давайте обговоримо, з якими проблемами Ви зустрічались».

Якщо учасники невпевнені і думки розділилися 50/50, тоді «Що ж, я бачу, що думки різні, тож поговоримо і про +, і про -, які Ви відмічаєте для себе».

БЛОК 2 (Мета питань цього блоку — з'ясувати, в чому конкретно виражається «невідповідність» персоналу та потенційних об'ємів роботи; час обговорення — 40 хв.)

Невідповідності, які можемо почути:

1. Яким чином може вплинути існуюча кваліфікація працівника на швидкість виконання роботи?

2. Наскільки великі ризики для організації в разі залишення «все, як є» ?
3. Скільки часу потребується на підвищення кваліфікації персоналу в цій області?
4. Чи можна поєднувати роботу в фірмі X та навчання?
5. Що відрізняє персонал компанії X від конкурентів?

БЛОК 3 (Мета питань цього блоку — обговорити, які шляхи оптимізації процесу підвищення кваліфікації можуть бути; час обговорення — 30 хв.)

1. Як Ви вважаєте, чи можуть усі працівники досягти кращих результатів в роботі після проходження навчання?
2. Як можна вплинути на покращення процесу навчання персоналу в PR-сфері?

Заключні питання. Подяка.

- Яким Ви бачите персонал компанії в ідеалі? Опишіть.
- Яких б методів навчання персоналу Ви порекомендували/хотіли б дотримуватися?
- Наскільки Ви бачите необхідність в підсиленні організації «свіжими» працівниками?

«На цьому наша бесіда завершується. Дякуємо за Вашу участь! Ми врахуємо усі Ваші думки, адже кожна важлива для нас!»

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена аналізу системи навчання та розвитку персоналу в PR-агенціях та виявленню сучасних тенденцій даних напрямів.

Об'єкт магістерської роботи — система навчання та розвитку персоналу в PR-агенціях.

Предметом магістерської роботи є сучасні тенденції в навчанні та розвитку персоналу в PR-агенціях.

Методи дослідження — загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція) та емпіричні (інтерв'ю та анкетування).

Емпірична база дослідження представлена пілотажним соціологічним дослідженням системи навчання та розвитку персоналу, що було проведено автором у PR-агенції «DIL Agency».

Перший розділ присвячено характеристиці теоретичних основ соціологічного аналізу навчання та розвитку персоналу, де розглянуті поняття «планування роботи», «мотивація», «розвиток персоналу», «навчання персоналу», а також особливості діяльності з навчання та розвитку персоналу в контексті соціологічних теорій.

В межах другого розділу розглянуті методологічні підходи до аналізу навчання та розвитку персоналу. Зокрема представлено аналіз закордонного та українського досвіду діяльності з розвитку персоналу організації, методи дослідження та визначення ефективності системи навчання та розвитку персоналу.

В третьому розділі представлені елементи програми дослідження навчання та розвитку співробітників в PR-агенції, результати дослідження та рекомендації з вдосконалення системи навчання і розвитку персоналу в PR-агенціях.

Магістерська робота містить 94 сторінки, 25 рисунків та 4 таблиці.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, навчання персоналу, управління персоналу, планування персоналу, мотивація, лояльність, PR-агенція.

SUMMARY

The work is devoted to the analysis of the system of training and development of staff in PR-agencies and the identification of current trends in these areas.

The object of the master`s work is the system of staff training and development in PR-agencies.

The subject of the master`s work is modern trends in staff training and development in PR-agencies.

Research methods are general scientific (analysis, synthesis, induction, deduction) and empirical (interview and questionnaire).

The empirical basis of the study is represented by a pilot sociological study of the personnel training and development system, conducted by the author in the PR-agency «DIL Agency».

The first section is devoted to the characterization of the theoretical foundations of sociological analysis of staff training and development. The definition of «work planning», «motivation», «staff development», «staff training» and features of training and development of staff in the context of sociological theories were considered.

The second section considers methodological approaches to the analysis of staff training and development. In particular, the analysis of foreign and Ukrainian experience of staff development, research methods and methods for determining the effectiveness of the staff training and development system were presented.

The third section of the master`s work presents the program and results of empirical study of employees training and development in PR-agencies and recommendations for improving the system of training and development of staff in PR-agencies.

Master`s thesis contains 94 pages, 25 pictures and 4 tables.

Key words: staff, staff development, staff training, staff management, workforce planning, motivation, loyalty, PR-agency.