



О. С. Задорожна,  
магістрантка

УДК 007: 304: 655.3: 621.397.13: 331.108.23

## Сучасні вимоги до організації штатного розкладу на телебаченні: об'єктивні та суб'єктивні чинники

У статті розглянуто сучасні вимоги до організації штатного розкладу на телебаченні. Звертається увага на методи визначення потреб організації у творчих кадрах на прикладі редакції новин Київської державної регіональної телерадіокомпанії. На засадах чинників та методів їх визначення зроблено висновок щодо якісних характеристик персоналу та спроможність управлінського апарату використовувати трудовий ресурс.

**Ключові слова:** менеджмент, персонал, організація, трудовий процес, творчий потенціал, колектив, політика менеджменту персоналу, кадрова стратегія.

**Постановка проблеми.** За останніми рейтингами професій в Україні підприємствам, організаціям та іншим установам бракує кваліфікованих, досвідчених кадрів у сфері менеджменту. «Перші місця» належать таким фахівцям, як «менеджер з продажу», «менеджер персоналу», «офіс-менеджер», «менеджери-логісти», «адміністратори». Ця тенденція показує, що за останні роки в управлінській структурі не вистачає професіоналів. Тут може бути кілька причин: *по-перше*, вищі навчальні заклади країни неспроможні забезпечити якісну освіту зі спеціальностей менеджменту, хоча мало не в кожному інституті чи університеті навчають цієї спеціальності; *по-друге*, спеціальність менеджера не вельми популярна (але це не так, з огляду на велику кількість напрямів цієї професії); *по-третє*, неспроможність оволодіти професією менеджера; *по-четверте*, нерозуміння важливості менеджменту як такого. Україна існує в ринковій економіці. Але, зважаючи на радянське минуле, наша держава ще й досі перебуває в стані трансформації. Пришвидшити економічну трансформацію можна за допомогою правильно організації управління персоналом. Для цього потрібні відповідні кадрові резерви, яких бракує.

Коли організація або підприємство для досягнення поставлених цілей потребує відповідних кадрів, то вона має зважати на зовнішні умови ринку, в якому організація функціонує. Кожен зовнішній чинник впливає на економічний стан організації. Стратегія передбачуваності таких чинників допоможе визначити обсяги завдань і визначити потрібну кількість кадрів – кадровий резерв.

Натомість серед молоді залишаються популярними гуманітарні напрями. Загалом, специ-

фічність сучасної освіти полягає в її невизначеності, найбільше це простежується серед спеціальностей «комплексних знань», призводить до здобуття вищої освіти під гаслом «про все і ні про що». Наприклад, яскравим підтвердженням такого явища є професія журналіста в Україні.

Отже, в якийсь момент певна професія, а разом із нею спеціальність стають дуже популярними та затребуваними, і вищі навчальні заклади, підхопивши тенденцію, починають масово зосереджувати свої науково-педагогічні зусилля на цій трендовій професії. Тим самим вони, випускаючи непропорційно велику кількість спеціалістів із певної галузі, перенасичують ними ринок. Унаслідок цього професія вже не є затребуваною, адже затребуваність – поняття відносне. Попит на фахівців був саме тоді, коли їх була певна початкова кількість: не дуже висока кількість фахівців дозволяла мати доволі високий відсоток затребуваності. А коли фахівців почали випускати в рази більше, то попит на них різко впав. Таким чином вищі навчальні заклади змінюють стан ринку праці в негативний бік [1].

У статті розглянуто чинники потреб у персоналі медіа-організацією. Зокрема розвиток журналістської освіти щодо потреб медіаринку. Наскільки правильно визначаються критерії необхідності в працівниках у редакціях новин, і яку роль це відіграє у формуванні кваліфікованого та дієвого персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До розв'язання цієї проблеми вдаються І. С. Кравченко, Е. М. Лібанова, І. Л. Петрова, Е. В. Савельєва, В. А. Савченко, М. В. Семикіна, В. М. Дянюк, Д. Еккардштайн, К. Мацусіта інші.



З розвитком економіки виникають потреби в якісному управлінському апараті, який забезпечить безперербійне функціонування персоналу. Людина – це не механізм, тому менеджмент персоналу є важливою сферою, що пов'язує та спонукає до спільної взаємодії як керівників, так і підлеглих. Стабільний стан політики та економіки у державі сприятиме поетапному розвитку менеджменту персоналу. Потреба у проведенні досліджень із цієї галузі залежить від процесів змін внутрішніх і зовнішніх чинників на ринку праці.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми об'єктивних і суб'єктивних чинників щодо зміни потреб організації в персоналі залежить від розвитку засобів масової інформації в Україні. Зокрема державних і приватних ЗМІ.

*Мета і завдання:* розглянути об'єктивні та суб'єктивні чинники зміни потреб організації у персоналі; з'ясувати, які чинники переважають у визначенні потреб медіа-організацій у персоналі. Отже, мета роботи передбачає виконання таких завдань:

- розглянути об'єктивні та суб'єктивні чинники зміни потреб організації у персоналі;
- кількісно порівняти наявність таких чинників;
- визначити тенденції в кадровій політиці медіа-організації державного зразка.

*Об'єкт* дослідження – кадрова політика організації.

*Предмет* дослідження – потреби організації у персоналі щодо зовнішніх і внутрішніх чинників.

**Виклад основного матеріалу.** Японський менеджер та підприємець Коноске Мацусіта зазначав, що ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника. У медіасередовищі людський чинник теж впливає на успішність розвитку організацій. Телеканали прагнуть брати на роботу журналістів із напрацьованим досвідом, кваліфікованих фахівців, а не тих, кого ще треба довчати після вишу.

Журналіст, без сумніву, є творчим працівником, відповідно характер його праці – творчий. Про це йдеться у низці законодавчих актів, з-поміж них у статті 17 «Основ законодавства України про культуру», де журналісти визначаються професійними творчими працівниками. Умовою для визнання журналіста професійним творчим працівником в галузі культури є отримання спеціальної освіти і публікація власних творів (ст. 19). Визнання журналістів творчими працівниками поширює на них дію статті 9 «Основ законодавства України про культуру» щодо права інтелектуальної власності на створені ними твори літератури і мистецтва.

Сучасне суспільство приділяє вдосконаленню та самовдосконаленню величезну увагу. Нашою

економікою керують люди, які хочуть поліпшувати свій зовнішній вигляд, свій гардероб, свої інвестиції та свій статус. І хочуть, щоб їхні діти навчалися в престижних школах, і хочуть мати продукти й користуватися послугами найвідоміших фірм. Ці ж люди хочуть, щоб їхні редакції повсякчас удосконалювались. І хочуть знати, що редакція, на яку вони працюють, найкраща і працювати в ній престижно [2].

У будь-якій організації менеджмент персоналу відіграє провідну роль. Саме цей відділ виконує роль постачальника робочої сили всім структурним підрозділам. Менеджмент персоналу відповідальний також за ефективність розвитку персоналу, його конкретну мотивацію до праці, забезпечення всіма умовами праці, контроль за дотриманням правил умов праці, забезпечення працівника засобами для виконання його обов'язків тощо.

Національне трудове законодавство визначає права на працю Конституцією України, ст. 2 Кодексу законів про працю України, а також Закон України «Про колективні договори і угоди» та ін. У сфері медіа діють такі закони, як Закон України «Про телебачення та радіомовлення», Закон України «Про інформаційні агентства», Закон України «Про державну таємницю», Закон України «Про зв'язок», Закон України «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів» тощо.

Згідно зі ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» в колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, зокрема режиму роботи, тривалості робочого часу та відпочинку [3].

Інтереси журналістів обстоюють: «Незалежна медіа-профспілка України», «Київська незалежна медіа-профспілка», профспілка «Медіафронт» і організації закордону.

Визначаючи політику менеджменту персоналу на державному телеканалі врахуємо внутрішні та зовнішні чинники.

КДРТРК розташовується у будівлі по вул. Хрещатик, 26, що за часів Радянського Союзу являла собою один із найважливіших стратегічних об'єктів Київщини і всієї України. Також варто відмітити, що телекомпанію розміщено у самому центрі столиці, а це полегшує доступ до висвітлення подій, що відбуваються у місті. У новому телевізійному сезоні 2012 р., на відміну від попередніх, тематичні передачі виходять в ефір із відреставрованої студії (180 м<sup>2</sup>).

КДРТРК змінила програмну концепцію свого телевізійного мовлення. В головній супутниковій ліцензії (цілодобове мовлення) формат телеканалу змінився з інформаційно-публіцистичного на інформаційно-розважальний з фільмопоказом,



обсяги власного виробництва знизилися з 83 % до 60 %, зменшилася кількість культурно-мистецьких, науково-просвітницьких, розважально-музичних і дитячих програм, натомість додався фільмопоказ і збільшився обсяг інформаційно-публіцистичних програм [4].

У телерадіокомпанії працює невелика редакція новин, яка готує інформаційні випуски (блоки новин), доступних жителям Києва та Київської області. КДРТРК підпорядкована Київській обласній державній адміністрації (КОДА) і регулярно висвітлює діяльність цього органу влади.

Отже, на прикладі редакції новин «За київським часом» Київської державної регіональної телерадіокомпанії (КДРТРК) можна визначити кілька чинників політики менеджменту персоналу.

До *зовнішніх чинників* відносимо:

- *стан економічної кон'юнктури.* Зокрема впливають економічні, політичні умови, що позначається на ситуації попиту і пропозиції щодо створення телепередач та залучення молодих кадрів;

- *ринок праці.* З вищих навчальних закладів на канал приходять випускники, які мають шанс отримати роботу без попереднього досвіду. Тобто КДРТРК дає змогу перевірити знання з теорії журналістики на практиці. Крім того, Інститут журналістики Київського національного університету ім. Тараса Шевченка має відповідну угоду з цією телерадіокомпанією про направлення молодих журналістів на стажування під час щорічної практики;

- *попит на робочу силу з боку конкурентів.* В Україні надто багато журналістів. Знайти своє «місце під сонцем» надзвичайно складно, але можливо. Тим не менш Київська державна регіональна телерадіокомпанія виховує кваліфіковані кадри, які далі працюють на каналах «Інтер», «СТБ» та ін. Працівники отримують невичерпну базу знань і навичок під час роботи у державній установі, і це дає можливість їм робити кар'єру у приватних телерадіокомпаніях. Тому й попит на робочу силу середнього рівня.

*Внутрішні чинники* менеджменту персоналу:

- *ієрархічна структура організації.* До її складників відносимо посади директора телерадіокомпанії, заступника директора, редакторів редакцій, журналістів. Зокрема варто розрізнити ієрархію творчих і «звичайних» робітників, які забезпечують безперервне функціонування державної компанії, від начальника охорони до прибиральниці та буфетниці. Керівною підсистемою є редакції, очолювані редакторами, а «вище» стоїть головний редактор. Керованою підсистемою є журналістський підрозділ, де репортери пишуть тексти й готують телесюжети. Стабіль-

ними елементами підсистеми є головні редакції, а також журналісти з великим стажем роботи, тобто ті люди, які присвятили своє життя телекомпанії. Нестабільними елементами можна вважати нових, молодих журналістів, які щойно розпочинають власну кар'єру, а також студенти, котрі приходять на стажування і можуть або залишитися працювати далі, або знайти своє місце на інших каналах.

- *технічна модернізація.* На базі Київської державної регіональної телерадіокомпанії використовуються японські технології. Проводиться модернізація студії. Головна особливість нової студії полягає в тому, що вона умовно поділена на чотири ефірні зони – «А», «В», «С», «D» відповідно. Найпотужніше технічне забезпечення розміщене в студії, звідки ведуться прямі ефіри випусків новин. Студію професійно оснащено за всіма критеріями: від світлових установок та режисерських пультів до комп'ютерів із програмами монтажу телесюжетів. Але залишається проблема у використанні застарілих моделей відеокамер, мікрофонів, нестача касет тощо;

- *стратегії розвитку.* У компанії проводиться ребрендинг, а також заплановано створення нових телепрограм на замовлення Держкомтелерадіо України.

- *стиль керівництва,* який визначається методами управління персоналом. Зокрема в редакції новин застосовуються соціально-психологічні та виховні методи. Наприклад, за допомогою методів соціально-психологічних журналістський колектив інформують, роз'яснюють редакційні завдання та вимоги щодо їх правильного виконання;

- *фінансові можливості.* Телекомпанія має державний статус та приналежність до конкретного органу влади. Зокрема фінансові можливості залежать від ухвалення щорічного державного бюджету. На жаль трапляються випадки із заборгованістю на отримання послуг супутникових операторів.

КДРТРК мала борги перед супутниковим оператором у сумі близько 900 тис. гривень за четвертий квартал 2009 р. і перше півріччя 2010-го р. [5].

Контрольно-ревізійне управління виявляло також у роботі телекомпанії порушення, що призвели до збитків на загальну суму 531,40 тис. грн. З них 506,06 тис. грн (95 %) становлять порушення щодо використання бюджетних коштів на трансляцію телерадіопрограм, вироблених для державної потреби. Скажімо, телекомпанія витратила 482,19 тис. грн бюджетних коштів на покриття витрат на трансляцію телерадіопрограм за 2009 р., хоча відповідних кошторисних призначень у 2010 р. не було [6]. Генеральний директор Київської державної регіональної телерадіокомпанії (КДРТРК) Олександр Савенко вважає, що по-



рушення, помічені в діяльності компанії Контрольно-ревізійним управлінням, сталися через технічну помилку попереднього керівництва [6].

Також до *внутрішніх чинників* менеджменту персоналу можна віднести: *управлінську структуру*. КДРТРК розподілена на редакційні підрозділи. Щодо редакції новин «За київським часом», то варто зазначити, що у підпорядкуванні редактора перебувають: заступник головного редактора, режисери, секретар, журналісти; умови праці. В редакції майже завжди схвалюють прагнення працівника самотужки обирати теми. Тут головне ініціативність і наполегливість журналіста-репортера.

Важливими чинниками зміни потреб організації у персоналі є міжнародна співпраця державної телерадіокомпанії. Наприклад, між Київською державною регіональною телерадіокомпанією та Хейлунцзянським телебаченням з м. Харбін (Китайська Народна Республіка) було підписано угоду про співробітництво. Такий проєкт упроваджується на регіональному телебаченні України вперше. Раніше програми Хейлунцзянського телебачення транслювалися на ТРК в Московській області [7]. Це свідчить про те, що КДРТРК може запровадити традицію обміну досвідом, і це також сприятиме у потребі державної організації брати на роботу журналістів зі знаннями мови і сучасних тенденцій медіарозвитку, а також із технологічними знаннями (тобто не тільки журналістів, а й інженерів, освітлювачів, режисерів та ін.).

Робота журналіста й редактора тісно пов'язана з інформаційною сферою. Щоб виконувати головний функціональний обов'язок – продукувати інформацію у певних комунікативних формах для масового споживача, треба володіти чималим масивом *первинної інформації* з різних галузей суспільного життя (фактів, прикладів, цифр, статистичних даних, подієвих моментів тощо), які осмислюються, розщеплюються, вибудовуються у певній послідовності та використовуються для підготовки журналістського твору. Частина такої інформації журналіст бере безпосередньо з життя, а чимало з того, що йому може стати в пригоді, є в науковій, довідковій літературі, словниках, збірниках тощо [8].

Модель системи менеджменту персоналу забезпечує відділ кадрів. Щодо конкретних стратегій розвитку – вони не можуть повноцінно виконуватися через бюрократизований апарат державної структури. Навіть забезпечити нормальний обмін послуг рекламного характеру дуже складно.

Отже, політика менеджменту персоналу залежить від законодавства, ринку праці, стратегій розвитку та цілей організації, її фінансової ста-

більності, статусності (державна/приватна) організації. А також від уміння управлінського апарату використовувати людський ресурс.

Редакція ХХІ ст. досягне успіху в тому випадку, якщо зможе налагодити такий спосіб спілкування всередині організації, який завойовував би та утримував увагу й інтерес нової робочої сили. Редакції належить бути інтерактивною, завжди, коли це можливо, залучати до своєї діяльності всіх співробітників. Вона повинна бути чудовим місцем роботи для тих, хто зацікавлений у результаті, сервісі та зручності. Успішна редакція ХХІ ст. стикатиметься з труднощами постійно. Зміна породжує збудження, збудження породжує інтерес, інтерес породжує креативність, креативність породжує інноваційні ідеї, а інноваційні ідеї породжують нові концепції, які у свою чергу породжують нові товари, послуги й продукти для світових ринків [2].

Отже, до *об'єктивних* чинників зміни потреб організації у персоналі відносимо: вимоги національного трудового законодавства; впливовість профспілок, твердість в обстоюванні інтересів працівників; територіальне розміщення; стан економічної кон'юнктури; розвиток ринку праці; попит на робочу силу з боку конкурентів тощо.

До *суб'єктивних* чинників належать: ієрархічна усталена структура організації; технології та їх доступність; стратегії, цілі розвитку організації; стиль керівництва; фінансові можливості організації; управлінська культура та культура комунікації між персоналом; умови праці; кількісні та якісні характеристики трудового колективу; модель системи менеджменту персоналу.

Жоден із цих чинників (виробництво, прибутки чи потреби співробітників) не може домінувати над іншими [2].

До суб'єктивних чинників зміни потреб організації у персоналі можна зарахувати психологічну атмосферу в колективі. Тут звернено увагу на комунікацію між керівником та підлеглими, на формування позитивного ставлення персоналу до організації, забезпечення потенціалу робітників (мотивація), організація виробничої адаптації персоналу тощо. Дуже важливе питання в оцінюванні психофізіологічних якостей працівників. Давньогрецький філософ Платон підкреслював, що люди народжуються різними, не схожими одне на одного, їхня природа буття різниться, так само різними є їхні здібності до одних і тих самих справ.

Коли провадиться добирання персоналу і планується успішна професійна діяльність людей, треба звертати увагу не тільки на психофізіологічні якості особи, а й на інші не менш важливі характеристики. Спільною вимогою для атестації та комплектування персоналу є виявлення ба-



жаних для даної професії якостей [9]. Для журналістської професії важливими якостями залишаються такі, як: емоційна стабільність, здатність витримувати великі навантаження, ненормований робочий день, що вимагає психофізіологічної витримки працівника, здатності швидко вирішувати складні завдання, відповідальність, комунікабельність, освіченість, грамотність, володіння мовним апаратом і т. ін.

Ефективність системи управління персоналом істотно впливає на життєстійкість організацій, оскільки сприяє розвитку найціннішого корпоративного ресурсу – людського [9]. А людський ресурс є визначальним чинником успіху організації або компанії. Відомий датський науковець Р. Йенсен, коли описував «суспільство мрії», зазначав, що робота є не менш важливою ніж сім'я. Робота стає невід'ємною частиною людини – це окрема соціальна група, до якої належить людина. І зрештою, аби поліпшити відношення працівника до основних його обов'язків, компанії та організації намагаються поєднати роботу з такою собі розвагою [10]. Дійсно, це дещо спрощує психологічне навантаження на людину під час праці.

Як уже зазначалося, ефективність роботи персоналу, а відтак і ефективність діяльності організації залежать від комунікації керівництва з персоналом.

Пряма відповідальність проявляється у прийнятті рішень щодо переміщення працівників з одного місця на друге, в наданні кандидатам потрібної інформації та організації відповідної підготовки. Виняткова орієнтація на переміщення «нагору» робить систему управління персоналом надмірно жорсткою та обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується в багатьох передових фірмах. Непряма відповідальність співробітників служб управління персоналом полягає в тому, що вони повинні довести зміст загальнокорпоративної кадрової політики до всіх лінійних керівників, відповідальних за добування та переміщення кадрів у своїх підрозділах. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб організації [9].

**Висновки.** Організація як людський організм вимагає розумного контролю, а отже ефективного управлінського апарату. Якраз менеджмент допомагає оволодіти системами правильного керівництва і визначити, як саме треба забезпечувати працівників гідними умовами праці, як їх правильно мотивувати тощо. Потреба організації у персоналі залишатиметься відкритим питанням тому, що економічна сфера розвивається, трансформується, на ринок праці теж впливає

політична ситуація та інші чинники. Дуже важливо правильно оцінювати об'єктивні та суб'єктивні причини зміни потреб організації в персоналі. У нашій статті розглянуто чинники, які впливають на діяльність державної телерадіокомпанії. Специфіка професії журналіста відповідає та постійно змінюється відповідно до вимог часу. З появою нових технологій журналіст має бути не просто творчою особистістю, а людиною, здатною організувати свою творчість у правильному річизі, аби мати високу ефективність та результативність у власній діяльності. Це людина-універсал, яка потребує правильного управління з боку керівництва. Важливо зважати на зовнішній та внутрішній менеджмент персоналу.

Умовно норми для штатного журналіста можуть визначатися такими пунктами:

- кількість подій, що їх треба висвітлити;
- час проведення заходів, які потребують висвітлення;
- час на підготовку технічного обладнання та зорієнтованість на місці події;
- фільмування події, зустрічі, коментарі, інтерв'ю;
- спілкування з організаторами та учасниками події;
- збирання всієї необхідної інформації для створення новинного продукту;
- написання тексту;
- вичитування його редактором та запис у звукобуду (начитування);
- контроль за останнім етапом створення телесюжету відділом відеомонтажу;
- планування завдання на наступний день.

1. *Коровкин А. Г.* Макроэкономический анализ взаимосвязи динамики отраслевых рынков труда и системы образования // Проблемы прогнозирования. – 2005. – № 4. – С. 23–35.

2. *Адамс Б.* Эффективное управление персоналом / Боб Адамс. – М. : Астрель, 2008. – 352 с.

3. *Прокопенко В. І.* Трудове право України: підручник. – Х. : Фірма «Консум», 1998. – 480 с.

4. *КДРТРК* відмовилася від частоти 71,3 МГц у Києві, змінила концепцію і позбулася п'яти попереджень [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.telekritika.ua/news/2011-03-30/61543>.

5. *КДРТРК* відновила мовлення на супутнику Hellas Sat 2 [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.telekritika.ua/news/2010-07-15/54410>.

6. *Гендиректор КДРТРК*: порушення, знайдені КРУ, сталися через технічну помилку [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.telekritika.ua/news/2011-10-11/66366>.

7. *КДРТРК* заговорить китайською [Електронний ресурс]. – URL: <http://kyiv.comments.ua/news/2012/12/18/111518.html>.

8. *Карпенко В. О.* Маленькі секрети великого успіху [Електронний ресурс]. – URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1655>.



9. Хамков В. И. Управление персоналом организации (теория и практика) : учеб. пособ. / В. И. Хамков., И. Я. Юнусов. – Казань : Казан. гос. техн. ун-т, 2010. – 150 с.

10. Йенсен Р. Суспільство мрії [Електронний ресурс]. – URL: <http://litrus.net/book/read/135795?p=2>.

Подано до редакції 19. 12. 2012 р.

**Zadorozhna Olena. Modern requirements of organization of staff schedule on television: objective and subjective factors.**

The article deals with the modern requirements for development of staff schedule on television. Attention is drawn to the methods of determining of the organization's needs in creative staff on the example of a newsroom of the Kiev State Regional TV and Radio Company. On the basis of factors and their methods it was drawn the conclusion on qualitative characteristics of the personnel and the ability of management to use the human resources.

**Keywords:** management, staff, organization, workflow, creative potential, team, personnel management policy, human resource strategy.

**Задорожная Е. С. Современные требования к организации штатного расписания на телевидение: объективные и субъективные факторы.**

В статье рассмотрены современные требования к организации штатного расписания на телевидение. Обращается внимание на методы определения потребностей организации в творческих кадрах на примере редакции новостей Киевской государственной региональной телерадиокомпании. На основе факторов и методов их определения сделан вывод качественных характеристик персонала и возможность аппарата управления использовать трудовой ресурс.

**Ключевые слова:** менеджмент, персонал, организация, трудовой процесс, творческий потенциал, коллектив, политика менеджмента персонала, кадровая стратегия.

