

И.М.Дзялошинский

**Редакционная политика
как фактор успешной
деятельности СМИ**

Москва 2000

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

БЕСЕДА ПЕРВАЯ. Что такое «редакционная политика»?

БЕСЕДА ВТОРАЯ. Что происходит в российской прессе, или контексты редакционной политики

БЕСЕДА ТРЕТЬЯ. Кое-что о типах журналистской деятельности и их влиянии на редакционную политику

БЕСЕДА ЧЕТВЕРТАЯ. Организация и организационная (корпоративная) культура как предмет редакционной политики. Миссия редакции.

БЕСЕДА ПЯТАЯ. О профессиональной культуре и профессиональной этике

БЕСЕДА ШЕСТАЯ. Можно ли изменить организацию, если она Вам не нравится

БЕСЕДА СЕДЬМАЯ. Управление персоналом

БЕСЕДА ВОСЬМАЯ. Куда же нам плыть, или какой должна быть стратегия издания?

БЕСЕДА ДЕВЯТАЯ. Методы планирования содержания газеты

БЕСЕДА ДЕСЯТАЯ. Управление финансами

БЕСЕДА ОДИННАДЦАТАЯ. Управление внешней средой

БЕСЕДА ДВЕНАДЦАТАЯ. Редактор как разработчик и реализатор редакционной политики

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРЕДИСЛОВИЕ

Эта книга не является систематическим изложением какого-то специального курса лекций. Равным образом она не может рассматриваться в качестве некоего методического пособия для тех, кто еще только собирается разобраться в том, что такое «редакционная политика». Вместе с тем это и не сборник управленческих задачек с разбором способов их разрешения, которые сейчас в изобилии издаются специалистами в области управленческого консультирования. Это слегка обработанные расшифровки магнитофонных записей моих бесед с редакторами региональных СМИ, принимавших участие в семинарах по газетному менеджменту, проводившихся Союзом распространителей печатной продукции. Я абсолютно не претендую на то, чтобы считать себя специалистом в сфере редакционного управления, однако по роду своей деятельности мне довольно часто приходится встречаться с молодыми руководителями редакционных коллективов и вместе с ними разбирать случаи из управленческой практики и пытаться находить более или менее эффективные решения нестандартных проблем, которые в изобилии преподносит наша жизнь.

Что касается структуры работы, то она обусловлена идеей, согласно которой более или менее системная редакционная политика должна охватывать пять основных областей:

- управление организацией;
- управление персоналом;
- управление маркетингом;
- управление финансами;
- управление внешней средой.

Кроме того, по вполне понятным причинам в работу включен раздел о субъекте управления, то есть личности управляющего (в данной работе не рассматриваются вопросы, связанные с организацией функционирования коллективного управляющего).

БЕСЕДА ПЕРВАЯ. Что такое «редакционная политика»?

Прежде чем переходить к изложению основных проблем, рассмотрению которых посвящена эта работа, следует сказать несколько слов об используемой терминологии. Прежде всего отмечу, что меня не устраивает ставший модным термин «менеджер», употребляемый в качестве заменителя всех понятий, вырабатывавшихся в русском языке для обозначения сложных и многообразных процессов управления и организации социальных, экономических, производственных и иных систем. Мне также кажется, что помимо часто используемых понятий «управление редакцией», «управление сбытом», «управление рекламой» и т.д. необходимо найти некое интегральное понятие, охватывающее все аспекты управления и организации деятельности такой сложной системы, как редакция. В качестве такого термина предлагаю использовать понятие «**редакционная политика**». Это понятие обычно используется в журналистике для обозначения неких принципов взаимоотношений редакции с читателями. Мне представляется возможным придать ему более широкое толкование.

Говоря о редакционной политике, я имею в виду, с одной стороны, весь комплекс действий по управлению и организации всех элементов и связей редакционной системы (взаимоотношений между редакцией и внешними системами, а также между различными внутриредакционными подсистемами), обеспечивающих ее эффективное функционирование и развитие как в стандартных, так и в экстремальных условиях. С другой стороны, этим понятием обозначается деятельность субъекта управления редакцией по созданию условий для обеспечения соответствующего региона или определенной группы населения возможностями получения необходимой информации и осуществления своих прав на выражение мнений с помощью средств массовой информации.

Главной особенностью этих действий является прямое или косвенное использование власти и властвования. Говоря о власти, я имею в виду реальную способность осуществлять свою волю в социальном пространстве, реализуя ее посредством различных норм или навязывая ее, если необходимо, другим людям, с помощью различных технологий убеждения, манипулирования или насилия.

Разумеется, говоря об использовании насилия как средства реализации власти, я имею в виду не примитивное толкование насилия как внешнего физического принуждения. Речь идет в основном о таких формах насилия, как идеологическое воздействие, экономическое стимулирование и т.д.

Необходимость перехода от простого планирования и управления по интуиции к формированию некой относительно целостной редакционной политики обусловлена рядом объективных обстоятельств.

Во-первых, на деятельности средств массовой информации болезненно сказываются кризисные явления в экономике, политике, социальной сфере, в результате чего традиционные управленческие технологии становятся малоэффективными.

Во-вторых, следствием отсутствия ясных, системных профессиональных и этических ориентиров в ситуации, когда обстановка постоянно меняется, является то, что поспешно принятые решения приводят к глубоким дисфункциональным эффектам.

Любая редакционная политика опирается на некоторые артикулированные или молчаливо предполагаемые цели и принципы. Что касается **целей**, то редакционная политика должна быть ориентирована на достижение таких целей, как:

- *обеспечение* гражданам и народам России максимально благоприятных условий для реализации конституционного права на получение информации и выражение мнений;

- *создание возможностей* для удовлетворения средством массовой информации разносторонних информационных потребностей социальных институтов и отдельных граждан России, информационное обеспечение интеллектуального и социального развития общества, защита демократии и свободы, общественный контроль за деятельностью всех социальных институтов общества и государства;

- *защита* граждан, общества, государства от злоупотреблений свободой печати, обеспечение информационной безопасности.

Под **принципами** редакционной политики понимаются основополагающие ценности, которые должны проводиться на всех уровнях формулирования и осуществления редакционной политики.

К таким принципам относятся:

1. *Принцип автономности.* Пресса является независимым социальным институтом, чья деятельность, направленная на удовлетворение широкого спектра информационно-коммуникативных потребностей населения, не подлежит ограничениям, за исключением предусмотренных законодательными актами Российской Федерации.

2. *Принцип правового регулирования.* Все действия журналистов должны опираться на безусловное соблюдение законодательства при одновременном требовании приводить это законодательство в соответствие с европейскими стандартами. При этом обеспечивается безусловное уважение международно признанных прав и основных свобод человека, в том числе права на информацию и выражение своего мнения, независимо от социального положения и территории проживания гражданина.

3. *Принцип социального партнерства.* Пресса строит свою политику на основе сотрудничества с общественными организациями, предпринимательскими кругами, политическими и общественными движениями, выражающими интересы различных социальных групп населения.

4. *Принцип открытости.* Пресса открыта для общественного контроля и предпринимает усилия по созданию прозрачной информационной среды как внутри редакции, так и в целом в сфере журналистики.

Совсем другой подход к определению **принципов редакционной политики** может быть разработан, если опираться на известную классификацию Анри Файоля, который выделяет четырнадцать принципов эффективного управления:

1. *Распределение обязанностей.* Специализация позволяет лучше использовать способности, уверенность в своих силах и точность в работе для увеличения производительности. Одними и теми же силами можно достичь более заметных результатов.

2. *Полномочия и ответственность.* Право распоряжаться другими и требовать повиновения лежит в основе полномочий. Естественным фактором, сочетающимся с полномочием, является ответственность.

3. *Дисциплина.* Элементами дисциплины являются послушание, прилежание, энергия, поведение и взаимное уважение между работодателем и служащими. Дисциплина нужна для любого делового предприятия. Без нее процветание невозможно.

4. *Единоначалие.* Служащий должен получать указание от одного человека. Наличие более одного начальника – источник конфликтов.

5. *Единое планирование.* Группу, имеющую одну и ту же задачу, должен возглавлять один человек, и действовать она должна по одному плану. Это – обязательное условие единства действий, координации и сосредоточения сил.

6. *Подчинение личных интересов общим.* Игнорирование общих интересов, амбиции, эгоизм, лень, слабость и другие человеческие страсти подрывают общие интересы в пользу личных. С этим явлением надо постоянно бороться.

7. *Вознаграждение персонала.* Вознаграждение за оказываемые услуги должно быть справедливым и удовлетворять как служащих, так и работодателя. Уровень оплаты труда определяется ценностью, которую представляет работник для организации, и факторами, не зависящими от исполняемых им функций (уровень жизни, наличие рабочего резерва, деловая обстановка). Жалование должно поощрять увеличение производительности через вознаграждение усердия.

8. *Сбалансированная централизация.* Все, что служит уменьшению подчиненной роли индивида, является централизацией. Все, что увеличивает роль подчиненного, является децентрализацией. Во всех случаях надо находить разумный баланс между этими крайностями.

9. *Подчиненность по цепочке.* Так называется иерархическая подчиненность от старших менеджеров к младшим. Каждый из них представляет звено в цепочке. Обойти это звено можно только по разрешению сверху или в случае острой необходимости.

10. *Порядок.* Каждый должен находиться на своем месте для избежания ущерба и потерь.

11. *Справедливость.* Руководство должно проявлять доброжелательность и справедливость к подчиненным, чтобы добиться от них лучших результатов.

12. *Стабильность кадров.* Сокращение текучести кадров позволяет меньшими силами добиваться большей результативности. При продолжающейся текучести невозможно должным образом выполнять работу. Замечено, что в процветающих компаниях сохраняется стабильность управленческого персонала – и наоборот.

13. *Инициатива.* На всех уровнях организации сотрудникам надо предоставлять возможность предлагать и осуществлять идеи. Руководитель, разрешающий подчиненным проявлять инициативу, намного превосходит руководителя, не способного на это.

14. *Единодушие.* В единстве сила. Руководители обязаны поддерживать гармонию в коллективе и противостоять всему, что эту гармонию нарушает.

По своему содержанию редакционная политика есть совокупность различных действий, осуществляемых с различными объектами. В число этих **действий** обычно включают следующие:

1. *Планирование:* использование вашего творческого потенциала, ресурсов и оценок для разработки долгосрочного и краткосрочного планирования.

2. *Организация:* организация работы вашей газеты на основе разработанного плана; создание поддающихся контролю логически обоснованных подразделений.

3. *Работа с кадрами:* наем и отбор кадров, вписывающихся в ваш план организации.

4. *Управление:* постановка задач, принятие решений и делегирование полномочий подчиненным.

5. *Контроль:* обеспечение уровня работы сотрудников, соответствующего квалификационным требованиям.

Несколько комментариев к действиям, входящим в состав редакционной политики. Приступая к планированию, вспомните те же вопросы, которые журналист ставит перед собой, описывая событие для газеты: что, когда, где, кто, почему, как?

ЧТО представляется конечной целью?

КОГДА должно быть исполнено намеченное?

ГДЕ должна быть развернута деятельность?

КТО будет исполнителем?

ПОЧЕМУ это необходимо?

КАК разбить план на этапы, чтобы добиться его выполнения?

Перспективное планирование позволяет проявлять гибкость и вносить поправки в зависимости от ситуации. Оно помогает лучше использовать ресурсы, справляться с изменениями обстановки и возникающими кризисами и создает структуру, обеспечивающую работу газеты на ближайший и отдаленный период.

Планирование

Можно сформулировать четыре **правила планирования**:

1. Планы должны быть *реалистичны*.
2. Планы должны быть *конкретны*.
3. В планах указываются *сроки исполнения*.
4. К планированию надо *привлекать других членов коллектива*¹.

Организация

Организационная работа объединяет издателей и редакторов с задачами, которые предстоит решать. К организационной работе относятся четыре **основных вида деятельности**:

1. *Определение характера работы*, необходимой для достижения намеченной цели.
2. *Распределение работы и исполнителей*, а также создание поддающихся управлению рабочих подразделений.
3. *Передача полномочий* и постановка задач перед отдельными сотрудниками.
4. *Установление иерархии отношений* в процессе принятия решений.

Организация газеты требует аналитического подхода к наиболее рациональному использованию времени, денежных средств, людских и технических ресурсов. Вот несколько вопросов, которые должны задать себе редакторы и менеджеры российских газет:

- Полагаетесь ли вы на проверенную временем систему издания газеты, в которой не лучшим образом используются сотрудники?
- Распространяется ли на вас задача следить за исполнением бюджета?
- Проанализировали ли вы всю документацию, связанную с изданием газеты, и избавились ли от избыточной и ненужной?
- Передаете ли вы свои обязанности другим сотрудникам управленческого звена, чтобы сосредоточиться на функциях планирования, управления и контроля?
- Не возложена ли слишком большая ответственность за преодоление всех кризисов в редакции на одного-двух человек?
- Насколько полно используется имеющаяся в вашем распоряжении передовая технология в процессе издания газеты?

¹ Подробнее проблемы планирования будут рассмотрены дальше (См.: Беседа восьмая. Куда ж нам плыть, или об искусстве составления планов).

Спросите у сотрудников, что они думают об организации газеты. Они могут подсказать новые идеи, которые не пришли вам в голову в тишине вашего кабинета.

Хорошая организация помогает газете экономить время и деньги путем ликвидации бюрократических процедур, сокращения избыточных штатов и применения новых методов работы.

Работа с кадрами

Планирование, подбор, оценка и поддержка кадров относятся к главнейшим функциям редактора. В конечном счете, газета – это отражение коллектива, ее выпускающего.

После того, как вы приняли решение об организационной системе вашей газеты, задумайтесь о том, кто будет выполнять намеченную работу².

Управление

Эта функция предполагает постановку задач во имя достижения намеченных газетой целей, а также выполнения повседневных обязанностей. К сфере управления относятся **делегирование (передача) полномочий** и **принятие решений**.

Делегирование полномочий означает предоставление другому менеджеру или сотруднику право принятия решений. Если вы не передадите часть своих функций подчиненным, вы, пожалуй, взваливаете на свои плечи слишком большой груз, и при этом страдает эффективность.

Некоторые редакторы боятся передавать ответственность, т.к. не понимают, что отказ от права принимать решения единолично идет рука об руку с отчетностью за принятые решения. Вы передаете это право, исходя из того, что получивший его сотрудник докладывает вам о результатах.

Передача части ваших полномочий может осуществляться следующим образом:

1. Вы передаете другому сотруднику задание с установленным сроком исполнения и просите представить план его реализации.
2. По мере работы над заданием вы интересуетесь достигнутыми результатами.
3. Одним из способов проверки выполнения могут быть еженедельные письменные доклады о ходе выполнения задания.
4. Систематическим контролем вы обеспечиваете своевременное выполнение задания.
5. Можно устанавливать промежуточные сроки исполнения отдельных этапов задания.
6. Проверяйте результаты работы, чтобы убедиться, что задание выполняется должным образом. Поощряйте конструктивные предложения исполнителя.
7. После выполнения задания поручите сотруднику написать отчет, который поможет вам оценить работу сотрудника.

Говоря о проблеме *принятия решений*, следует назвать шесть этапов, сформулированных Питером Друкером, американским специалистом в области управления:

1. Отнесите проблему к определенной категории. Встречаются ли подобные проблемы каждый день или же это кризис, который бывает раз в жизни? Зная, поддается ли эта проблема правилам, установленному порядку или

² См.: Беседа седьмая. Управление персоналом.

- требует специальной процедуры, вы легче подойдете к способу ее решения.
2. Определите проблему. Что в ней представляется важным или критическим? Сопоставьте ваше определение с имеющимися фактами. Неточное определение приведет к неточному разрешению проблемы.
 3. Установите для себя, какую задачу преследует ваше решение. Каких целей или условий вы пытаетесь добиться?
 4. Старайтесь прийти к правильному, а не просто приемлемому решению. Часто решения являются плодом компромисса. Удостоверьтесь, что избранный вами компромисс не ставит под угрозу установленный порядок и правила, которые имеют существенное значение для вашей организации.
 5. Продумайте действие, которое произведет решение. Кто должен знать о решении? Какое для него потребуется действие? Кто произведет его?
 6. Проверьте ваше решение на результат, которое оно вызовет, и на реакцию окружающих. Сопоставьте результат с вашими ожиданиями.

Контроль

Процесс контроля относится ко всем функциям менеджмента. Без действенного контроля трудно осуществлять остальные функции.

Три **основные этапа** осуществления контроля заключаются в следующем:

1. *Разработка требований* к работе.
2. *Оценка соответствия* работы требованиям.
3. *Принятие мер к улучшению работы*, не соответствующей требованиям.

Контроль должен быть честным и справедливым, чтобы способствовать процессу улучшения качества и эффективности работы. Сотрудники должны понимать и принимать смысл контроля, иначе реализация руководителем этой функции нанесет ущерб их мотивации и усилит разочарование. Поэтому с вашей стороны потребуется большее общение с сотрудниками, а со стороны ваших помощников в осуществлении контроля – справедливость.³

Так понимаемая редакционная политика может описываться такими категориями, как: *последовательная* и *непоследовательная*, *открытая* и *скрытая*, *активная* и *реактивная*.

Говоря о последовательной редакционной политике, я имею в виду политику, которая опирается на целостную систему принятых и объявленных ценностей, принципов, стратегических целей. Непоследовательная редакционная политика строится на основе случайных, противоречащих друг другу ценностей, принципов, целей.

Главной особенностью открытой редакционной политики является то, что она осуществляется в рамках диалога и права. Рамка диалога означает признание того, что все сотрудники редакции и все участники массово-информационного процесса имеют право на свои подходы и взгляды. Ни редактор, ни кто бы то ни было другой не имеет оснований объявлять свои взгляды единственно верными.

Рамка права означает опору на правовые, нормативные способы разрешения возникающих конфликтов.

Не менее важно различение активной и реактивной редакционной политики. Реактивной редакционной политикой я называю систему ответов на внешние

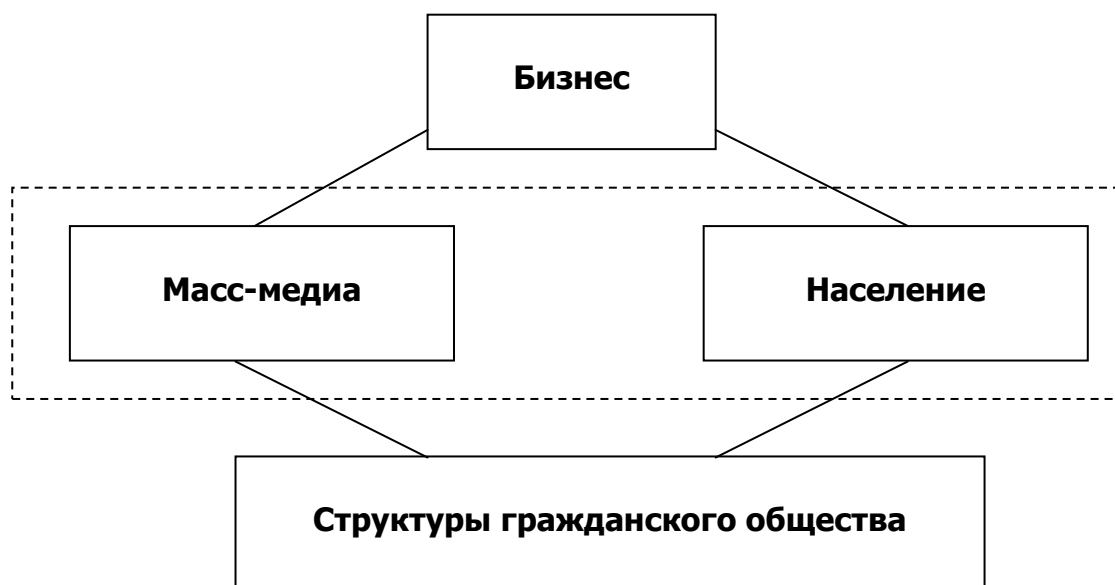
³ Подробнее см.: Урегулирование конфликта: как освоение новых методов может улучшить вашу газету. М., 1997.

«вызовы» и «угрозы»⁴. Такая политика достаточно эффективна в социальных системах с более или менее установившимися демократическими традициями, с достаточными социальными ресурсами. Такая редакционная политика обеспечивает воспроизводство сложившегося положения дел, а, следовательно, осмыслена там и тогда, где и когда сложившееся положение устраивает всех. В России такая редакционная политика заведомо неэффективна. Нам необходима активная политика, обеспечивающая поступательное движение к принятым идеалам и ставящимся целям.

БЕСЕДА ВТОРАЯ. Что происходит в российской прессе, или контексты редакционной политики

Поскольку любая редакция является элементом сложной системы, обозначаемой понятием «журналистика», постольку очевидно, что процессы, происходящие в этой мегасистеме «журналистика» задают основные ограничения на редакционную политику, осуществляемую в рамках конкретного издания. Поэтому есть необходимость хотя бы бегло обозначить ситуацию в современной российской журналистике, которая переживает сложнейший этап трансформации.

Время от времени читаю в профессиональных журналах статьи об обустройстве российского рынка печати. Долго пытался понять, о каком таком рынке идет речь? Что мы понимаем под рынком? Нормальный рынок СМИ (тот же американский) выглядит следующим образом. Есть **средства массовой коммуникации**. Есть атомизированный **пользователь** информации. Существует **бизнес**, который, конечно, заинтересован в определенном функционировании СМК и одновременно в том, чтобы у аудитории сохранялся определенный уровень жизни. Иначе аудитория начинает бунтовать. Присутствует и **могучее гражданское общество**, которое тоже заинтересовано в определенном функционировании СМИ и в определенном поведении аудитории.



Власть в этот круг не входит. Власть задает правила игры и больше в эту игру не вмешивается. Газета, телепрограмма, радиопрограмма напрямую зависят от

⁴ Само представление о «вызовах» и «угрозах», широко распространенное в профессиональной среде, характерно именно для реактивной политики, осознанно или нет ориентированной на сохранение и воспроизводство сложившегося положения дел.

конкретного атомизированного пользователя, который, естественно, находится под неким влиянием бизнеса, с одной стороны, и гражданского общества, с другой.

У нас все не так. У нас процесс функционирования журналистики определяют четыре группы институализированных структур, которые являются потребителями журналистского продукта.

Это прежде всего **власть**, которая напрямую вовлечена в дела журналистов, поскольку не только определяет правила игры, но и сама является и учредителем СМИ, и заказчиком, и потребителем определенного продукта. Власть, которая покупает нас с корнями, с потрохами, со всеми публикациями, вместе взятыми. Иногда покупает нас за бесплатно. Только за то, что место предоставили. За страх: «Будешь хорошо работать — не будем, соответственно, налоговую инспекцию насыпать. А начнешь плохо работать — электричество отрубим, арендную плату повысим» и т.д.

Но дело не только в том, что власть заинтересована в журналистике. Дело еще и в том, что многие журналисты видят во власти если не единственного, то главного субъекта общественной жизнедеятельности. Статистика показывает, что свыше семидесяти процентов журналистов наиболее часто используют в качестве предмета своих материалов и источника информации властные структуры. Отсюда то слияние, то соитие власти и прессы. Журналисты не могут жить без власти. Чуть что, мы сразу смотрим, что там делает и думает власть. И пока мы не переломим эту тенденцию, пока власть не займет подобающее ей место на периферии журналистского интереса, мы ничего не изменим.

Это, во-вторых, **бизнес**. Российский криминализированный бизнес страшно заинтересован в определенном функционировании СМИ. И он не столько внедряется непосредственно в медиа-бизнес, поскольку немногие из настоящих бизнесменов всерьез верят в то, что медиа-бизнес является выгодным, сколько контролирует журналистскую среду и всю эту систему косвенными методами. Через подачки — раз; через различные акции — два; через воздействие на журналистов — три; через вовлечение журналиста в различные престижные сообщества — четыре и т.д.

Это, в-третьих, различные **экспертные сообщества**. На заре перестройки и гласности единственными структурами, которые контролировали деятельность СМИ, были власть и интеллигенция. Интеллигенция являлась основным поставщиком текстов массовой коммуникации. Потом, в связи с изменением обстоятельств, интеллигенцию отодвинули в сторону. Тем не менее, научно-техническое и гуманитарное экспертные сообщества продолжают влиять на ситуацию в СМИ. Через неформальные объединения, через вовлечение журналистов в свои структуры. Мало, но влияют.

И, наконец, в-четвертых, это **структуры гражданского общества**. Они есть и совершенно отчетливо давят на журналистскую среду, требуя: «Пишите о нас». Мы провели конференцию по теме: «Региональная пресса России и структуры гражданского общества: сотрудничество во имя развития». Хотели обсудить возможности взаимодействия прессы и структур гражданского общества, а получилось непрерывное вопрошание, адресованное представителями этих самых структур журналистам: «Вы почему о нас мало пишете?».

Журналистов активно вовлекают в общественные организации. Многие журналисты сами становятся руководителями различных структур гражданского общества. Это неплохо, но тогда смазывается функционально-ролевая специфика журналиста.

Понятно, что здесь есть пересечение. Интеллигенция иногда бывает в гражданском обществе. Иногда она вылезает в бизнес. Кое-какие интеллигенты во власть идут. Но это все частности. Социальные потребности этих четырех структур

потребителей продукции СМИ принципиально различны. Бизнесу надо, чтобы журналисты занимались продвижением бизнеса. И журналисты с радостью, с восторгом (за соответствующее вознаграждение) в огромных количествах готовят и размещают заказные статьи.

Власти надо, чтобы журналисты делали хорошее лицо власти, занимались ее имиджем. Власть за это платит или дает льготы. И журналисты выполняют заказы власти.

Интеллигенции надо, чтобы мы продвигали в массовое сознание некие созданные этой интеллигенцией идеологемы, теории, мифологемы, ценности. И поскольку интеллигенция особенно платить не может, то она пишет сама и с помощью особых механизмов давления побуждает СМИ транслировать эти тексты. Независимо от того, в какой мере эти идеи, теории, идеологемы отвечают глубинным потребностям людей.

Структурам гражданского общества тоже хочется, чтобы пресса помогала им решать их задачи.

Таким образом, эти четыре структуры заказывают ту музыку, которую играют журналисты. Вокруг этих четырех структур, на периферии всей этой системы размещается неинституализированный рядовой читатель, зритель, слушатель, который, честно говоря, совсем неинтересен большинству СМИ, поскольку дохода от него никакого, а мороки — много.

Здесь тоже необходимо пояснение. Обычно совокупность этих неинституализированных потребителей продукции СМИ обозначают понятием «аудитория». Я не люблю этот термин и предпочитаю говорить о людях, о пользователях информационных ресурсов, в крайнем случае, о населении. Слово «аудитория» означает лишь одно: что мы рассматриваем людей читающих, смотрящих и слушающих наши тексты в качестве потребителей неких сообщений. Мы субъекты, а они аудитория.

Но на самом деле это не аудитория, это люди со своими потребностями, интересами и желаниями. Они читают нас не для того, чтобы читать. У них есть жизненные проблемы. И для того, чтобы решить эти проблемы, они обращаются к нам. А мы рассматриваем их как объект информационного облучения. Они для нас аудитория, и мы им даем информацию. А на самом деле ситуация иная: это люди, одна из граней которых, одна из функций которых быть пользователем нашей информации. Но у них в структуре личности много других секторов. И когда мы об этом забываем, когда мы все время задаем парадигму размышлений «пресса— аудитория», мы теряем по дороге очень многие особенности этих людей. Мы просто теряем саму специфику взаимодействия человека с текстом. Человек — не читатель, не зритель, не слушатель. Человек — это активный субъект исторического процесса или процесса своей личной жизни. И в качестве такового он время от времени зачерпывает откуда-нибудь некую информацию и пытается с ее помощью решить свои проблемы.

Начиная с 1993 года мы проводим исследования, в ходе которых обязательно выясняем вопрос о том, из каких источников какую информацию получают различные группы населения России. Не буду подробно излагать результаты этих исследований, но несколько тенденций обозначу.

И в 1993, и в 1995, и в 1998 годах на первом месте в качестве источника, из которого жители России получают ответ на жизненно важные вопросы, стоит, естественно, телевидение. Но дальше начинаются любопытные вещи. 1993 год: на втором месте после телевидения — консультации, советы друзей, родственников и знакомых. 1995 год: на втором месте — консультации специалистов (не друзей, а специалистов). 1998 год: тоже консультации специалистов. На третьем месте: 1993

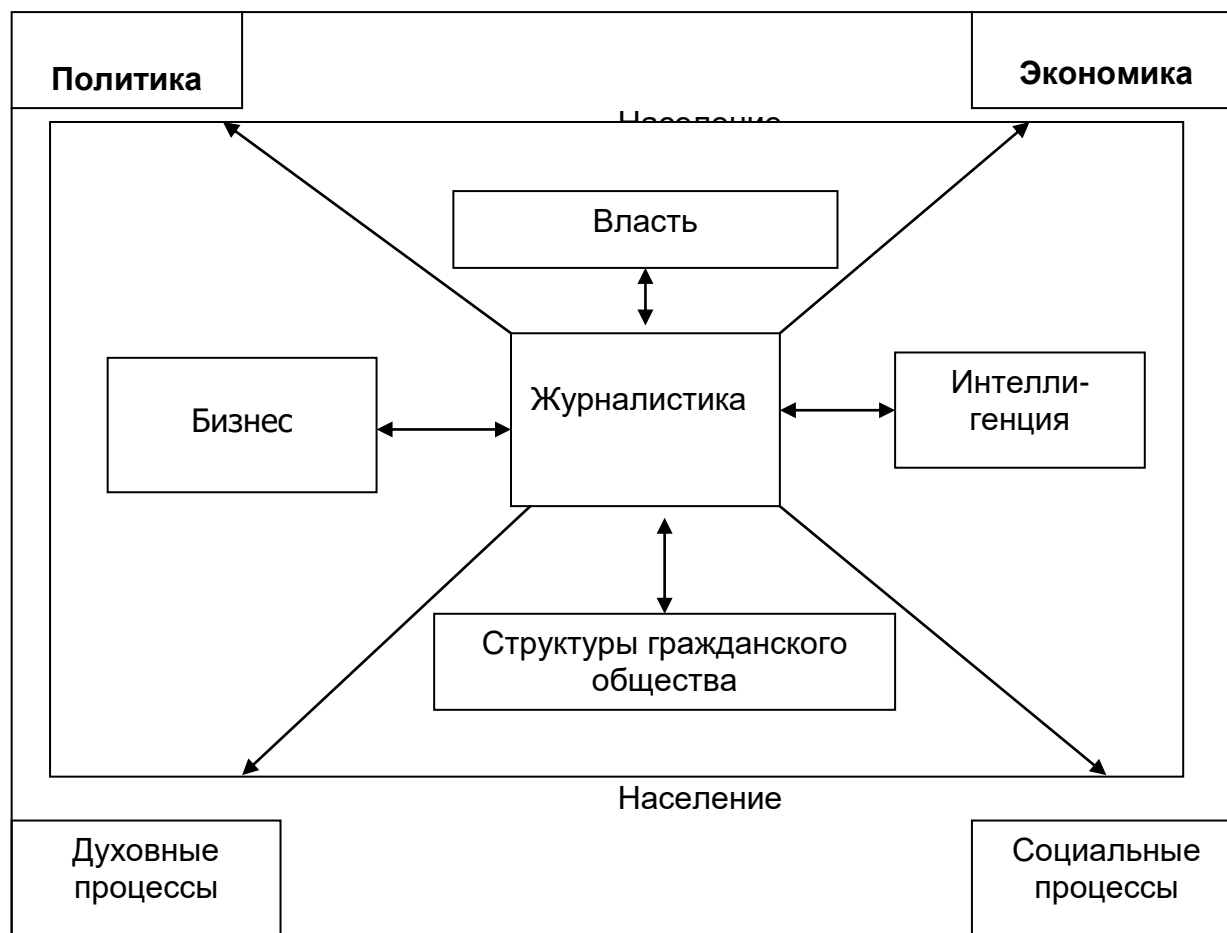
год — консультации специалистов, а 1995 и 1998 — консультации друзей и родственников.

В 1993 и 1995 годах ни Интернета, никаких компьютерных информационных систем никто из опрошенных даже не упоминает. А в 1998 году Интернет и компьютерные информационные системы вышли на восьмое место: их указали в качестве значимого источника ответов на жизненно важные вопросы более 20 процентов граждан. И это при том, что большая часть нашего населения живет в условиях, когда не то что Интернета, электричества нет.

Значит, мы имеем некие подвижки в системе обращений людей к источникам значимой информации. Это не только наша — это мировая тенденция.

Предложенный выше подход существенно меняет не только понятийную систему для описания процессов функционирования СМИ, но и предполагает изменение самой деятельности, типов текстов, которые производятся и распространяются с их помощью. Это означает, что если бы массовые информационные процессы представляли собой взаимодействие населения, с одной стороны, и журналистики — с другой, то журналисты помогали бы населению обнаружить, осмыслить, назвать и решить реальные жизненные проблемы.

Следующий круг размышлений. Вся эта система: население, власть, бизнес, интеллигенция, гражданское общество, журналисты — встроена в некий социокультурный механизм, который находится под воздействием четырех полей, где происходят сложнейшие процессы. Эти поля можно обозначить такими традиционными понятиями, как: «политика», «экономика», «социальные процессы», «духовные процессы»⁵.



⁵ Соответствующие процессы и их влияние на российскую журналистику достаточно подробно описаны в моих книгах «Российский журналист в посттоталитарную эпоху» и «Российские СМИ в избирательной кампании: уроки эффективности».

Впрочем, есть и кое-что новое. В 1999 году Союз журналистов России в сотрудничестве с Интерьюсом, Центром «Право и СМИ», Национальным институтом социально-психологических исследований, Комиссией по свободе доступа к информации и Союзом распространителей печатной продукции провели масштабное исследование «Общественная экспертиза». Исследование показало, что на сегодняшний день в России нет ни одного региона, в котором был бы создан благоприятный режим на всех стадиях создания информационного продукта. В десяти регионах России благоприятные для СМИ условия доступа к информации (Ярославская, Иркутская, Мурманская, Ивановская области, республика Бурятия, Владимирская и Смоленская области, республика Татарстан, Корякский и Ямало-Ненецкий автономный округа), а в одном субъекте федерации - благоприятные условия производства, а также распространения информационного продукта (г.Москва). Но ни в одном из них положительные факторы не сходятся воедино и не создают в итоге комфортный законодательный и политический климат для СМИ.

Одной из задач исследования было выявление уровня соответствия правовой защиты деятельности СМИ в регионах России по сравнению с федеральным законодательством.

При сравнении регионального и федерального законодательства эксперты опирались на следующие положения.

Точкой отсчета, ориентируясь на которую оценивается региональное законодательство, является федеральное законодательство, посвященное деятельности СМИ. Понимая всю незавершенность комплекса нормативных актов федерального уровня, регулирующих деятельность СМИ, спорность некоторых норм, эксперты исходили из того, что другого эталона в настоящее время нет. Если нормативная система, регулирующая деятельность СМИ в субъекте РФ, полностью соответствовала общероссийской, то ей присваивался индекс «0».

Сравнивая нормативную базу субъекта РФ с соответствующими нормативными документами федерального уровня, эксперты фиксировали количество отклонений, ухудшающих возможности функционирования и развития СМИ. Каждое отклонение оценивалось «-1». Таким образом, общая сумма отклонений выражается неким отрицательным индексом. «Минусы» выставлялись региональному законодательству в случае выявления любых ограничений, ухудшающих возможности СМИ.

Анализ полученных материалов показал, что наиболее часто региональные власти издают нормативные акты, ухудшающие положение прессы в такой сфере, как государственная поддержка СМИ. Чаще всего речь идет о произвольном уменьшении видов и типов СМИ, на которые распространяется государственная поддержка; произвольном изменении порядка и критериев предоставления государственной поддержки, о создании непредусмотренных законом механизмов, позволяющих чиновникам указывать изданиям, на что и как они должны потратить средства, предоставленные им в рамках закона о господдержке.

На втором месте по частоте встречаемости находится группа отклонений от федерального законодательства, связанных с ограничением различных прав редакций и журналистов. Наиболее часто встречаются попытки ограничить возможности журналистов собирать и распространять различные сведения. Затем идут отклонения, расширяющие права и полномочия учредителей и властных структур по отношению к средствам массовой информации.

В третью группу входят так называемые общие ограничения, включающие ограничение возможностей издавать или распространять СМИ; введение дополнительных ограничений для деятельности СМИ, учредителями которых

являются граждане России, проживающие в других регионах страны; ограничения на ввоз и распространение СМИ, произведенных за пределами субъекта Федерации; расширение возможностей для цензуры со стороны властей и других органов и организаций и др.

На четвертом месте по частоте - ограничения прав учредителей и издателей. Сюда включены такие ограничения, как ограничение категорий граждан, имеющих право быть учредителем или издателем СМИ; расширение перечня сведений и документов, предоставляемых при регистрации СМИ или получении лицензии; ограничение срока действия Свидетельства о регистрации СМИ или Лицензии на вещание, расширение возможностей для признания Свидетельства о регистрации СМИ недействительными и др.

Исследование позволило также выявить оценку региональными элитами, вырабатывающими местные нормативные документы, функций (или, как иногда говорят, ролей) прессы. Индикаторами, с помощью которых выявлялись представления авторов нормативных документов о той роли, которую играют (или должны играть) СМИ, являются формулировки, в которых СМИ предписываются некие действия, или контексты, в которые законодатель субъекта РФ включал СМИ.

Выяснилось, что из достаточно большого репертуара ролей, которые играют СМИ в демократическом открытом обществе, в нормативных документах субъектов Федерации встречаются только четыре:

- СМИ рассматриваются как необходимый институт демократических и рыночных преобразований, нуждающийся на переходный период в защите и экономической поддержке.
- СМИ рассматриваются как специфический информационный и политический ресурс власти, пользование которым всем остальным структурам должно быть максимально затруднено;
- СМИ рассматриваются в качестве обычного агента рынка товаров и услуг, причем сам этот рынок относится к числу второстепенных, по сравнению с производством средств производства;
- СМИ рассматриваются как элемент культуры, наряду с театрами, библиотеками и музеями.

Чаще всего региональный законодатель видит в СМИ инструмент влияния власти на происходящие в регионе процессы. Затем, с сильным отставанием, идут представления о том, что СМИ являются инструментом развития демократии и транслятором культурных ценностей. И совсем маргинальными можно признать взгляды, согласно которым СМИ являются обычным предприятием по производству информации и информационных услуг. Если взять все упоминания о ролях СМИ за 100 процентов, то они распределяются следующим образом:

Информационный и политический ресурс власти	49.6
Институт демократии	28.7
Элемент культуры	18.8
Агент рынка информационных услуг	2.9

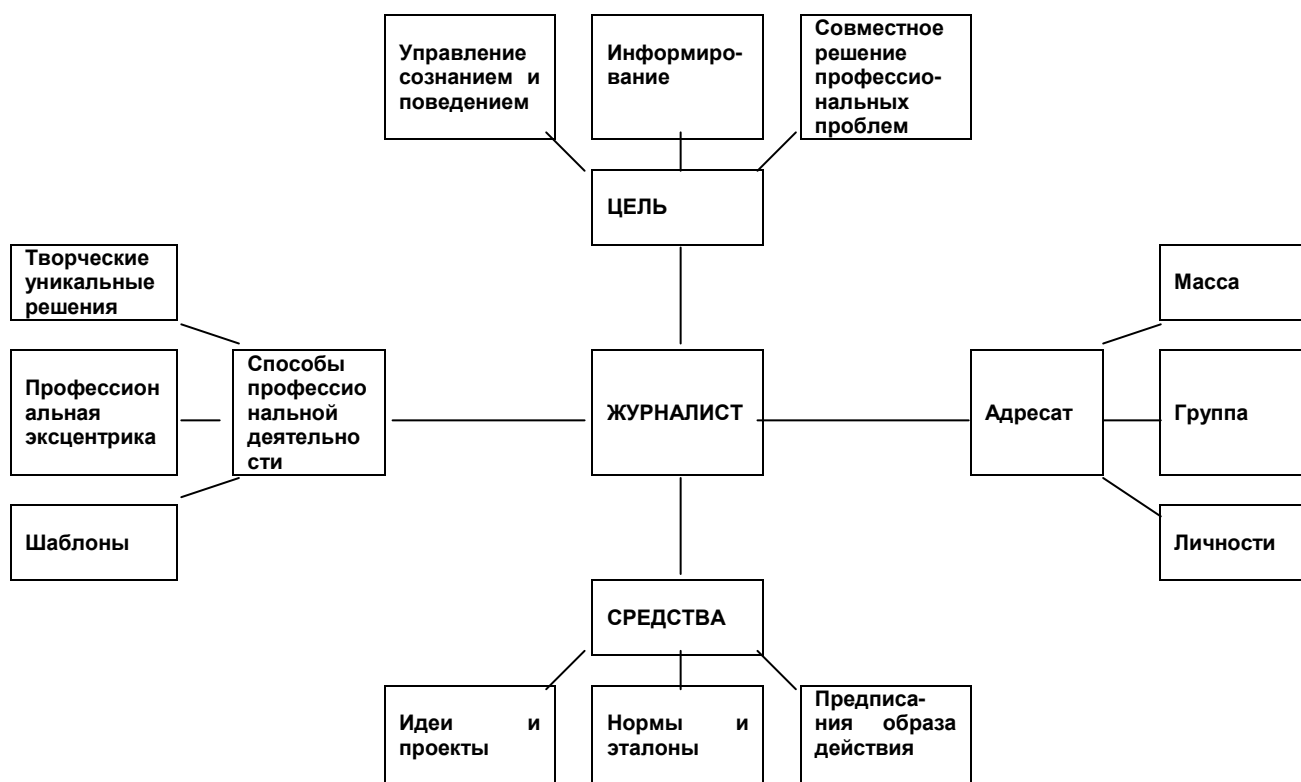
Нужен ли комментарий к этим цифрам?

БЕСЕДА ТРЕТЬЯ. Кое-что о типах журналистской деятельности и их влиянии на редакционную политику

В силу многообразия задач, реализуемых средствами массовой коммуникации, в силу сложности общества, использующего эти средства для

формирования своего символического пространства, журналистика и, соответственно, журналистское сообщество, в принципе, не могут быть едиными. Выделяются какие-то виды, типы, формы профессиональной деятельности, разрабатываются профессиональные идеологии, объясняющие, почему этот вид, этот тип профессиональной деятельности нужен и почему он должен быть именно таким, создаются специфические технологии профессиональной деятельности и т.д., и т.п.

Пропуская всяческие промежуточные этапы, констатирую, что в российской профессиональной журналистике сформировались три основных типа профессионального поведения, в рамках которых самоопределяется любой журналист. Эти типы отличаются друг от друга по всем существенным параметрам профессиональной деятельности: основным **целям**, которые журналист ставит перед собой (или кто-то ставит перед ним); **целевой аудитории**; **средствам**, с помощью которых автор предполагает достигать те цели, которые он ставит перед собой; **способам** самой деятельности. Графически это можно изобразить следующим образом:



Постараюсь по возможности коротко прокомментировать эту схему.

Реально в практике российской прессы существуют три основные **цели**, для реализации которых человек берется за перо, микрофон или телекамеру. Первая цель — управление сознанием, поведением людей. Журналист, ориентированный на эту цель, стремится убедить аудиторию действовать определенным образом, а если убедить не удастся, то внушить ей необходимые модели поведения, минуя ее, аудитории, сознание. Аудитория для такого журналиста есть объект действия, объект овладения. Внутренняя мотивация, побуждающая к достижению такой цели — стремление «впечататься» в других людей. (Из обсуждения исключаются варианты, при которых журналист просто отработывает задание за соответствующее вознаграждение.)

Вторая цель — информирование аудитории о том, что происходит в окружающей действительности. Внутренняя мотивация — стремление поделиться знаниями, образами, впечатлениями. В этом варианте журналист размещает себя рядом с аудиторией, рассматривая ее как партнера по общению, иногда заинтересованного, иногда безразличного. Вы хотите прочитать о том, что делают гейши в Японии? Да Бога ради, я поеду и напишу, вы только оплатите дорогу и мой труд. Хотите узнать, что делается внутри действующего вулкана? Я готов туда опуститься, тем более, что мне и самому это интересно, и прислать вам телерепортаж. Вы хотите еще что-то узнать? Пожалуйста.

Очень многие издания и телепрограммы работают в этой системе отношений и хорошо работают: «Вокруг света», «Техника молодежи», «Наука и жизнь». Я уж не говорю об изданиях, которые живут за счет того, что дают полезные советы. В этой ситуации журналист не собирается менять взгляды и установки аудитории, он просто предлагает ей некое знание или мнение, не интересуясь особенно, какие выводы сделает аудитория или какие действия она предпримет, получив эту информацию.

Третья цель — стремление вместе со своей аудиторией (которая на самом деле в данном случае рассматривается вовсе не как аудитория, то есть нечто внешнее по отношению к автору, а как свой народ, своя нация, свое сообщество, своя семья) разобраться в стоящих перед нами проблемах и найти средства и способы их решения. В этом случае журналист психологически размещает себя внутри аудитории, он идентичен ей, он знает, что он — один из них, и поэтому он не над ними и не сбоку, он внутри. Эта психологическая установка единения полностью переворачивает профессиональное поведение журналиста.

Разумеется, может быть и четвертая цель — заработать как можно больше денег, предоставляя аудитории тот информационный продукт, те впечатления, те образы, за которые она готова платить большие деньги. Но этот, якобы рыночный, подход к журналистике я далее не буду рассматривать, поскольку здесь мы имеем дело вовсе не с журналистикой в традиционном смысле этого слова, а со сферой информационных услуг, которая живет и действует совсем по другим законам. В этом случае журналист рассматривает себя как инструмент удовлетворения желаний клиента. Аудитория для него не партнер по общению, а потребитель услуг и здесь действует принцип: «Клиент всегда прав».

В этом смысле очень интересна судьба газеты «Мегаполис-экспресс». Когда-то это был яркий политический еженедельник, стремившийся повлиять на аудиторию, внедряя в ее сознание демократические идеалы. Потом очень короткое время он был рассказчиком, партнером по общению. Теперь это чисто бульварное издание. Но зато, судя по всему, финансовых проблем у них нет.

Выбор цели определяющим образом влияет на все остальные параметры профессионального поведения. Так, журналист может ориентироваться в своей деятельности на массовую аудиторию, т. е. предельно широкие круги читателей, зрителей, слушателей. Яркий пример — слоган «Московского комсомольца»: «Мы — газета для всех».

Второй вариант — ориентация на определенные группы, когда журналист или конкретное издание выбирает себе точно фиксированную социальную, профессиональную или политическую группу и работает с ней. Третья версия — ориентация на личности. Журналист совершенно сознательно стремится обратиться к той «части человека», которая является не массовой или групповой, а сугубо индивидуальной, личностной. Был такой совершенно удивительный российский публицист Евгений Богат. Его знаменитые письма в «Известиях» были всегда адресованы конкретному человеку, и понять их до конца мог только адресат. Эта интонация ориентированности на конкретного человека или, точнее, на личностное

«Я» возможных читателей есть совершенно уникальное открытие российской публицистики. Только в России была так называемая «исповедальная публицистика». Этого нет практически нигде.

Выбор цели влияет и на выбор *средств*, с помощью которых журналист надеется достичь поставленные перед собой цели. И если упростить ситуацию, то окажется, что в распоряжении журналиста есть всего три комплекса средств.

Первое средство — предписание отношения или образа действия. Сознательно или несознательно журналист стремится впечатать в сознание или подсознание массовой аудитории некий приказ: «Голосуй, а то проиграешь!», «Да—да—нет—да» и т.д. Ориентация на этот тип профессиональной деятельности предполагает, что главным содержанием текста является некий алгоритм поведения (без всяких указаний на возможность других прочтений ситуации), снабженный минимальным количеством аргументов в пользу принятия именно этого алгоритма. (Впрочем, иногда и аргументов-то никаких нет — одно голое предписание.) Но подобного рода средства работают только на уровне массового сознания.

Если же журналист обращается к более или менее консолидированной группе, имеющей свои достаточно устойчивые представления о правильном и неправильном поведении, любые приказы или предписания воспринимаются негативно. Но зато член любой группы с большим интересом относится к информации о способах, нормах, образцах поведения представителей других групп. Сопоставляя нормы поведения, принятые в своей или референтной группе, с нормами поведения, исповедуемыми иными группами, индивид удовлетворяет глубоко спрятанную потребность в высокой самооценке правильности своего социального выбора. Отсюда огромный интерес, с которым многие люди потребляют разнообразную информацию об экзотических обычаях и способах проживания жизни, присущих каким-нибудь каннибалам, или «новым русским», или людям из таежного тупика, или вора́м в законе, или высокопоставленным чиновникам.

Поэтому главным содержанием текстов, подготовленных журналистом, ориентированным не на массы, а на группы, будут оригинальные, а иногда и экстравагантные нормы жизнедеятельности, преодоления жизненных препятствий. Этот товар всегда в цене. Вот пример. На днях читаю маленькую заметку в газете «Труд» — впечатления одного нашего корреспондента, который был в Германии. Журналист пишет: «Я подхожу к кассе, просовываю деньги и говорю на ломаном русско-немецком языке, что мне надо проехать туда-то. Кассир говорит, что это будет стоить 228 марок. Вдруг я слышу голос человека, стоящего сзади: «Почему вы нарушаете правила? За все это надо платить 35 марок». Я спрашиваю: «Почему 35?» Он мне объясняет на еще более плохом русско-немецком языке: «В субботу надо ездить за 35 марок, а не за 228. Кассир просто не поняла, что вы хотите ей сказать». А дальше журналист пишет, что за ними стояла очередь из семи или десяти человек, они все внимательно слушали их разговор, и никто из них не сказал: «Долго вы там будете препираться, освободите окошко у кассы!». Вот ради этой фразы написана вся заметка. Журналист никому ничего не предписывал, он не дал никакой новой событийной информации, он просто еще раз показал норму, как надо жить в нормальном обществе. Это тоже особый стиль, особый тип профессионального поведения.

Третье средство, которое есть в арсенале журналистов — мысль, идея, проект. Понятно, что единственное, чем одна уникальная личность может заинтересовать другую уникальную личность, — это уникальная мысль или неповторимое переживание.

Четвертый параметр профессионального поведения — *способ профессиональной деятельности*, то есть технология оперирования

имеющимися средствами достижения цели. Чтобы не усложнять изложение обозначу три основных способа деятельности.

Первый — жесткие, однозначные стандарты профессиональной деятельности во всех ее проявлениях. Стандартные макеты, стандартные конструкции текстов, стандартные мысли и предложения. Есть журналисты, которые всю жизнь создают один и тот же текст: меняя только имена героев и описание декораций. Я сознательно пользуюсь словом «декорация», потому что для многих журналистов действительность есть набор декораций, в которых действуют ходульные герои. И такие журналисты просто переезжают с места на место, чтобы найти другого (по имени другого, а не по сути) героя и чуть-чуть по-другому нарисованные декорации. В якобы творческой деятельности журналистов можно обнаружить огромное количество шаблонов в подходе, в структуре текста, верстке, в профессиональном мышлении.

Второй способ внешне представляет собой полную противоположность первому. В рамках этого способа используются такие профессиональные технологии, главной задачей которых является сделать все не так, как у соседей. Задача — удивить, а значит, привлечь внимание потенциального читателя, зрителя, слушателя, а заодно и коллег — пусть профессиональное сообщество ахнет от зависти. «Наш корреспондент первым побывал на обратной стороне Луны». «Именно нам новый премьер-министр дал свое первое интервью». (Отсюда недалеко и до четвертого типа журналистики — бульварной. Просто там будут другие предметы аханья: «Наш корреспондент первым побывал на дне этой свалки нечистот», «Именно нам умирающий от недоедания ребенок дал единственное интервью», «В этом номере наша журналистка расскажет о том, что она испытывала, когда ее насиловали герои ее репортажа».) Впрочем, оригинальность такого рода очень быстро стандартизируется.

Третий способ профессиональной деятельности — творчество. Есть еще среди журналистов люди, которые, садясь за машинку или компьютер, не думают ни об аудитории, ни о редакторе, ни о гонораре, ни о коллегах — они просто получают наслаждение от того, что то, что они делают, получается именно так, как они хотели это сделать. И каждый свой материал они делают так, как будто это последний материал в их жизни. В своем творчестве они прежде всего не хотят быть похожими на самих себя вчерашних.

Еще раз укажу на закономерность: выбор цели практически автоматически диктует выбор всех остальных параметров. Журналист, ориентированный на управление, будет выбирать максимально широкую аудиторию, будет использовать в качестве средства предписание и будет ориентироваться на шаблонные технологии деятельности.

Такой вид профессиональной деятельности я когда-то назвал *управленческо-технократическим*. Почему? Технократизм как мировоззрение, как тип человеческого мышления опирается на главную установку — человек существо управляемое. Любой технократ знает, что человеком можно управлять, более того, любой технократ уверен, что человеком надо управлять.

Технократ знает, что человек — это элемент системы, что система — это нечто устойчивое, что задача каждого элемента — способствовать устойчивости системы. Дальше все выстраивается само: убежденность в том, что именно я, посвященный, имею право управлять людьми, манипулировать их сознанием, поведением.

Журналист, выбирающий в качестве цели информирование аудитории, продажу информации и впечатлений, ориентируется, конечно, на позиционирование в группах. Нельзя всем все продать. Даже одна и та же информация — катастрофа — по-своему должна подаваться разным группам, поэтому он также

позиционируется в какой-то группе, и тут он знает, кому что можно предложить. Естественно, такой журналист не приказывает, а предлагает. Но для того, чтобы продать информационный товар, надо потребителя удивить. Поэтому ориентация либо на чрезвычайность события, т.е. на сенсацию (если нет сенсации, то надо ее сделать из тривиального события), либо на особую технологию подачи материала.

Этот вид журналистики можно, очень условно, назвать *информационно-коммерческой*. Речь идет о журналистике, которая ориентирована на некое холодное информирование общественности. Вот, ребята, что произошло, а что с этим делать — не знаем, думайте сами. Очень многие неглупые люди уверяют, что дело журналистики давать факты и мнения — дальше не наша забота. Но зачем нормальному человеку факты? Зачем ему чьи-то мнения? Нормальному человеку нужно решение тех проблем, которые мешают ему жить так, как он считает нужным. Поэтому факты и мнения — это сырье, которое может — при определенных условиях — быть использовано для выработки нужного мне решения. Этими определенными условиями являются достаточно высокий уровень моих личных способностей по переработке информации и принятию решений и достаточно стандартная социальная ситуация, когда я априори знаю, что при таком-то раскладе фактов непременно наступят такие-то последствия, и если я не хочу при наступлении этих последствий пострадать, то должен принять такие-то уже проверенные в прошлых ситуациях решения.

А если мыслительных способностей маловато? А если ситуация уникальная и опыта принятия решения в таких ситуациях у меня нет? Зачем мне тогда эти факты?

Разумеется, есть множество людей, больных малоизученной социальной болезнью, которую я называю «инфоманией», болезнью потребления бессмысленной информации (да простят мне это сочетание специалисты по теории информации). Таким людям, действительно, нужны монбланы фактов. Чем больше фактов он знает, тем лучше он себя чувствует.

Но мы-то говорим совсем о другом. Мы говорим о людях, которые читают газеты, смотрят телевизор, слушают радио не потому, что им нечего делать или их заело любопытство, как ходят антиподы, а потому, что они хотят понять, что представляет собой мир, в котором они живут и что им, конкретно им, надо делать, чтобы прожить в этом мире более или менее достойно.

Впрочем, я хорошо понимаю, что все эти мои филиппики — метание бумеранга в воздух. Потому что огромное большинство наших сограждан живут в такой действительности, которую не то что понимать, которую знать не хочется. И еще большее количество не обладают ни желанием, ни способностями для того, чтобы пытаться хоть что-нибудь понимать. Так что перспективы у информационной журналистики большие.

Если же цель журналиста — найти вместе со своими читателями, своим народом решение крупной социальной проблемы, то понятно, что он обращается не к массовому или групповому началу в человеке, а к личностному, потому что думать может только личность. Естественно, в качестве средства выбирается мысль. Естественно, в качестве способа выбирается творчество. Такой вид профессиональной деятельности я назвал когда-то *гуманитарной журналистикой*. Отсюда название основанного мной и моими бывшими студентами института — Институт гуманитарных коммуникаций. Для меня гуманитарная журналистика связана с открытой, ясной установкой профессионала не на управление, не на информирование, а на решение социальных проблем. Следовательно, предметом журналистского интереса в таком случае всегда является проблема, причем та проблема, которая волнует некое сообщество, еще точнее — проблема, которая так или иначе затрагивает жизненные интересы значительного количества людей. Эта та журналистика, которая ориентируется на личностное начало людей, на личности.

Это журналистика свежей мысли и открытого чувства. И, конечно, это журналистика творческая, ориентированная не на холодное, просчитанное ремесло, а на уникальное самовыражение в каждом творческом акте. Хотя бы потому, что нет стандартных проблем и нет стандартных решений действительно сложных социальных проблем.

Однажды мне пришлось выступать на каком-то семинаре с участием представителей Совета Европы, и когда милая француженка с пафосом сказала, что журналисты являются сторожевыми псами демократии, я ответил, что не хочу быть сторожевым псом. Конечно, среди функций и ролей журналистики есть и такая, но мне больше по душе другая — быть соучастником аудитории в осмыслении проблем, поиске решения проблем, которые волнуют общественность, публику, народ, население.

Вот это и называется гуманитарной журналистикой⁶.

Как свидетельствует анализ, настоящий профессионализм начинается тогда, когда журналист точно самоопределяется по всем названным параметрам. Уж если хочется управлять сознанием и поведением людей, то надо выбирать и соответствующий тип аудитории, и необходимые средства, и верные способы деятельности. Хуже, когда цель из одной оперы, предмет — из другой, а средства и способы — из третьей. Становясь профессионалом в сфере журналистики, выбирая для себя определенный тип журналистики, индивид накладывает на себя добровольно определенные обязательства по тематике, по структурированию текста, по выбору аргументации, по этическим ограничениям. В частности, я абсолютно убежден, что в рамках гуманитарной журналистики запрещена манипуляция общественным мнением, запрещено использование психотехнологий. Потому что речь идет об открытой коммуникации: «Я тебя не убеждаю. Я тебе раскладываю аргументы. В крайнем случае, я тебе показываю, что я думаю по этому поводу. Ты волен соглашаться или не соглашаться. Я не смею и не имею права влиять на твое сознание, подсознание и использовать всякие прочие штучки, которые отшлифованы в рамках мировой прессы (и российской в том числе) до блеска».

Я понимаю, что предложенное выше деление весьма грубое. На самом деле все обстоит гораздо сложнее, запутаннее, но для того, чтобы понять, что происходит с российской журналистикой и в каком направлении она движется, эта схема достаточна.

Отдельного разговора требует проблема независимости прессы. Результаты проведенного нами в 1998 году опроса экспертов по теме **“Что происходит с независимостью прессы в России?”**⁷ показали, что словосочетание “независимость средств массовой информации” еще не обрело четких понятийных рамок. В связи с этим экспертам было предложено определить, какой смысл они вкладывают в это словосочетание. Приведенные ниже данные свидетельствуют о том, что существует большой разброс мнений в понимании независимости СМИ⁸. Однако все-таки с небольшим перевесом победил подход, при котором под

⁶ Понимаю, что слово «гуманитарная» плохо вписывается в существующие в современном журналистском профессиональном сознании терминологические ряды, оно несет в себе некий шлейф ассоциаций, которые с журналистикой не связываются, но другого понятия пока не нашел.

⁷ Были опрошены 52 редактора и руководителя средств массовой информации, ученых, представителей общественности.

⁸ Высказанные экспертами суждения принимались за 100 процентов и затем высчитывалась доля каждого суждения в процентах.

независимостью СМИ подразумевается профессиональная самостоятельность, способность непредвзято воспроизводить действительность, хотя совершенно очевидно, что такая независимость неотделима от возможности самостоятельно выстраивать свою финансовую линию.

Независимость СМИ — это...	%
...профессиональная самостоятельность, способность непредвзято воспроизводить действительность	27.1
...экономическая независимость	25.3
...плюрализм, существование различных СМИ, каждое из которых сообщает ту информацию, которую считает нужным	23.4
...ориентированность на интересы общественности, а не государства или хозяев	12.3
...фантом, химера	11.9

Подтверждает этот вывод и предложенная экспертами иерархия критериев для оценки уровня независимости СМИ. Как показано ниже, на первое место более трети участников опроса поставили разнообразие точек зрения и позиций, представленность в прессе различных политических и экономических групп, а финансовая самодостаточность прессы оказалась на втором месте. То есть ведущим все-таки признан содержательный, а не экономический критерий.

Критерии	%
Разнообразие точек зрения и позиций, представленность в прессе различных политических и экономических групп	37.2
Финансовая самодостаточность прессы	23.7
Отсутствие фактов влияния и давления на прессу	11.9
Затруднились сформулировать	27.8

По мнению экспертов, уровень и характер независимости СМИ в первую очередь определяет уровень политической культуры властей и хозяев прессы - так считают около 40 процентов опрошенных.

Факторы	%
Уровень политической культуры властей и хозяев прессы	38.4
Ситуация на информационном рынке; экономическое состояние прессы	31.7
Особенности экономической и политической ситуации в стране	23.9
Затрудняюсь ответить	6.0

Эксперты выделили несколько основных социальных групп, которые наиболее последовательно и настойчиво стремятся ограничить независимость СМИ: власть (номенклатура), бизнес, некоторые группы творческой и духовной интеллигенции и ряд других. Если принять за сто процентов влияние этих групп, стремящихся ограничить независимость СМИ, то успешность их действий в этом направлении распределяется так, как показано в приведенных ниже данных. По мнению экспертов, самыми серьезными врагами независимости СМИ являются две общественные силы: власть и бизнес.

Социальные группы, стремящиеся ограничить независимость СМИ	Успешность попыток ограничить независимость СМИ (в процентах)
Власть (номенклатура)	42.1
Бизнес	40.2
Творческая и духовная интеллигенция	9.1
Аудитория	4.9
Политические партии	3.7

При этом чаще всего названные выше социальные группы в качестве способа подчинения СМИ своей воле используют прямой нажим, угрозы лишить финансовой, политической или интеллектуальной поддержки. Не гнушаются они, как свидетельствуют эксперты, и такой мерой, как отказ в предоставлении информации.

То есть для достижения своих целей власть и бизнес готовы перекрыть основные источники жизненных сил СМИ: финансовый и информационный.

<i>Способы подчинения СМИ своей воле</i>	<i>Частота использования (по пятибалльной шкале)</i>
Прямой нажим, угрозы лишить финансовой, политической или интеллектуальной поддержки	4.1
Отказ в предоставлении информации или угроза лишить возможности получать информацию	3.9
Прямой и косвенный подкуп: включение редакторов и журналистов в престижные клубы, комиссии, предоставление возможности поездок за рубеж, отдыха на известных курортах и др.	1.8

В приведенной ниже таблице показана определенная экспертами динамика уровня независимости СМИ в России (по пятибалльной шкале). Если посмотреть на динамику усредненных показателей по СМИ в целом, то очевидным становится, что самый высокий уровень независимости эксперты отметили в 1991 году, после чего происходило его плавное снижение. Небольшой всплеск независимости пришелся на 1999 год, затем эксперты предвидят резкое снижение этого показателя. В 2000 году оценка не превышает полутора баллов по пятибалльной шкале. При этом самый низкий уровень независимости предполагается в региональной прессе.

СМИ	Годы									
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Общероссийские газеты	4.5	4.3	2.6	3.6	3.1	2.4	2.3	2.6	3.1	1.3
Общероссийские журналы	4.6	4.5	3.1	4.2	3.2	2.1	2.3	2.3	3.3	1.2
Региональные газеты	3.2	3.3	2.6	2.6	2.3	1.6	1.3	1.8	2.5	1.1
Региональные журналы	2.5	2.2	2.1	2.2	2.3	1.2	2.2	1.6	2.1	1.3
Общероссийское телевидение	3.8	3.3	2.3	2.6	2.3	1.7	2.1	2.4	3.0	1.4
Региональное телевидение	2.7	2.3	2.3	2.3	2.3	1.7	1.1	2.1	3.2	1.3
Общероссийское радиовещание	3.6	4.1	3.2	3.3	3.3	2.3	2.3	2.4	2.6	1.3
Региональное радиовещание	2.8	2.3	2.3	2.3	2.1	2.2	1.7	2.2	3.2	1.3
Средняя	3.5	3.3	2.6	2.9	2.6	1.9	1.9	2.2	2.9	1.3

В изменившихся условиях профессиональной деятельности особый интерес у российских журналистов вновь вызвала проблема профессионального самоопределения.

Не случаен неожиданно высокий интерес к книжке «Шарлоттский проект», в которой рассказывается об одном из экспериментов, с помощью которых американская журналистика, тоже ощущающая неудовлетворенность своим нынешним состоянием, нащупывает пути своего дальнейшего развития.

Характерно, что эта книжка переведена на русский язык именно в 1998 году, хотя у себя на родине она вышла в 1994 году, а описанный в ней эксперимент проводился в 1988 году.

Идеи, высказанные в этой книге, активно обсуждались на семинарах-тренингах для российских журналистов. Участники этих семинаров очень резко говорили о том, что в российском медиа-сообществе стали чрезмерно распространены взгляды на журналистику как на чисто информационную деятельность, главной задачей которой является информирование и только. Переход на позиции чистого информирования способствовал возникновению отношения к журналистам как наемным работникам, которых можно использовать для вбрасывания в аудиторию любой информации, лишь бы она имела некоторые признаки правдоподобия. В связи с этим в последнее время стало нарастать отчуждение между журналистикой и аудиторией, с одной стороны, и неудовлетворенность сложившимся положением самих журналистов, с другой стороны.

Российские журналисты с большим интересом обсуждали вопрос о том, в какой мере идеи «гражданской журналистики», будучи интегрированными в понятийную и технологическую систему российской журналистики, могут помочь выйти на новый уровень профессиональной деятельности.

Особенно близка российским журналистам идея, что средства массовой коммуникации должны прежде всего помогать населению (то есть гражданам) влиять на власть, на политиков, помогать политикам узнать истинные интересы граждан. Но многие журналисты из региональных СМИ пошли значительно дальше. Они стремятся «очеловечить» журналистику, сделать ее народной, связав журналистскую деятельность с глубинными потребностями людей в самовыражении, осмыслении своего места в этой жизни.

Проведенные тренинг-семинары стали своего рода катализатором процесса преобразования российской журналистики, начинающей осознавать ущербность чисто информационного подхода и стремящейся найти новую эффективную и понятную идеологию профессиональной деятельности.

БЕСЕДА ЧЕТВЕРТАЯ. Организация и организационная (корпоративная) культура как предмет редакционной политики. Миссия редакции

Любая редакция – это прежде всего самовоспроизводящаяся система. Система - фундаментальная категория описания организации. К понятию системы можно подходить по-разному. Например, система - это совокупность частей. Или: система - это целостность, отличная от окружающей среды. Кибернетика пытается совместить эти два подхода: с одной стороны, система это целостность, ограниченная от внешней среды, с другой стороны, система - это то, что имеет внутреннюю структуру. Наконец, любая система (и редакция не исключение) – это самовоспроизводящаяся система. Что и как самовоспроизводит организация? Во-первых, организация воспроизводит саму себя как систему; во-вторых, организация воспроизводит коммуникации; в-третьих, организация воспроизводит смыслы. Категории **системы**, **коммуникации** и **смысла** являются фундаментальными в данной концепции организации.

Так, например, как бы руководители ни меняли сотрудников, как бы ни тасовали должности, после некоторых колебаний организация воспроизведет в своем составе несколько обязательных **ролей**, которые кто-то обязательно будет исполнять. Не вдаваясь в подробное описание ролевой структуры организации, отмечу лишь несколько ролей, воспроизводящихся всегда и при любых условиях.

Лидер. Представляет собой силовой центр коллектива, он никого ни к чему не призывает, а просто заставляет выполнять необходимое силой авторитета и логикой фактов.

«Двигатель группы». Практически всегда находится в движении, не терпит лени и расхлябанности. Все его усилия направлены на поддержание рабочего ритма в группе, при его отсутствии коллектив быстро снижает темпы.

«Эмоциональный вовлекатель». Одной силы авторитета и двигательного принуждения часто оказывается мало, чтобы коллектив быстро включился в работу. Очень важный участок мобилизации коллектива – «зажигание», эмоциональный порыв; эмоционально вовлеченный коллектив выполняет работу с энтузиазмом.

«Генератор идей». От генератора идей требуется постоянная выдача открытий, предложений, на основании которых можно строить стратегию долгосрочного развития организации. Генератор идей отличается от других работников интеллектуальной смелостью, он постоянно пребывает в поиске, он очень свободолюбив, его нельзя подчинить жесткому графику.

«Систематизатор». Наиболее уравновешенный, свободный от субъективных пристрастий член команды. Он усидчив, хорошо работает с документами, все упорядочивает, систематизирует. Он должен быть бескомпромиссен, следовать системе правил, по которым живет коллектив, его еще называют «судьей».

«Отражатель». Для него характерны тонкая восприимчивость, умение подмечать значимые детали, доносить назревающие перемены до всех членов коллектива.

«Гармонизатор». Он отвечает за мир и спокойствие в группе. Он человек чуткий, способен понять и простить. К нему тянутся люди, обращаются за советом в сложных жизненных ситуациях. Благодаря ему коллектив как бы «склеивается» изнутри ощущением «семейной атмосферы».

«Доводчик». Отличается чувством хозяина на своей территории, он прагматично настроен, умеет качественно оформлять свои изделия. Через его руки проходит конечное оформление всех продуктов деятельности команды. Он не

принимает участие в борьбе за власть, его вполне устраивает второй эшелон, но он рассчитывает на достойное вознаграждение своего труда.

«Козел отпущения». Это человек, на котором в силу различных причин все остальные сотрудники вымещают свое плохое настроение.

Коммуникация

В процессе самовоспроизводства организация постоянно утверждает границу между собой и окружающей средой. Становление любой редакции идет под постоянным лозунгом - это мы, а это другие. Границу приходится подтверждать (или переставлять) постоянно. Если процесс разграничения останавливается, то организация перестает быть организацией. Поэтому все осуществляемые в редакции процессы выполняются с постоянной оглядкой на других.

Смыслы

Организация состоит из людей. Люди выполняют функции и образуют структуры. Но если при этом пропадает смысл того, чем они занимаются, или смысл организации, то наступает некоторый кризис - как человеческий, так и организационный, грозящий разрушить как людей, так и их структуры.

Что же такое смысл?

Можно выделить два основных подхода к трактовке этого понятия: логико-лингвистический⁹ и деятельностный.

С точки зрения деятельностного подхода, категорию “смысл” следует выводить не из знаковой, а из практической деятельности. Поэтому исходным понятием, опираясь на которое можно наполнить содержанием категорию “смысл”, должно быть не “знак”, а “поступок”. Именно “поступок” является основным элементом человеческой жизни. В сущности, вся наша жизнь есть цепь поступков, вступающих в разнообразные отношения друг с другом и с поступками других людей.

Каждый поступок имеет два основных измерения: реальное и идеальное. В своем реальном измерении поступок тем или иным образом структурирует сеть общественных отношений.

И вместе с тем любой поступок так или иначе отражается в сознании людей (в том числе и того, кто его совершает) в виде образа поступка. Вот этот образ

⁹ Впервые это понятие было подвергнуто серьезному анализу с позиций логики в работах Г.Фреге. Он, как известно, ввел представление о семантическом треугольнике, вершинами которого являются: имя (единица какого-либо языка), обозначение (денотат) и смысл. По мнению Г.Фреге, “... в идеальной знаковой системе всякому выражению должен соответствовать только один определенный смысл... Денотатом предложения является его истинное значение, а смыслом - некоторое суждение”.

Однако в рамках формальной семантики все же не удалось создать теорию смысла. Трудности, связанные с формально-логическим пониманием того, что есть смысл, выявлены в работах немецкого философа Л.Витгенштейна; американского философа и математика У.Куайна; российских ученых В.В.Налимова, Г.Л.Тульчинского и других исследователей.

Литовский философ Р.Павиленис, в работах которого дан подробный и достаточно критический анализ современных логико-семантических концепций смысла, возникающих на пересечении аналитической философии, логики и лингвистики, говорит о смысле как о некоем непрерывном невербальном конструкте и об осмысливании как об интерпретации в индивидуальной концептуальной системе, что, естественно, допускает качественные различия в интерпретации одних и тех же языковых выражений.

В.В.Налимов, также много внимания уделивший проблеме смысла, полагает, что природа смысла может быть раскрыта только через одновременный анализ семантической триады: смысл – текст - язык. Эта триада становится у него синонимом сознания.

поступка, связывающий внутренний мир личности с миром внешним, и есть смысл. Другими словами, смысл есть своеобразный образ разумного действия, идеальная программа действий.

Совокупность смысловых конструктов создает каркас любой культуры: профессиональной, корпоративной, редакционной и др.

После этого, слегка затянувшегося отступления о смыслах, можно перейти к проблеме формирования редакционной (организационной, корпоративной) культуры, которая и представляет собой совокупность всеми признаваемых смыслов (образов разумного действия), однозначно понимаемых и исполняемых без всякого напоминания или насилия всеми сотрудниками редакции.

Интересно, что еще несколько лет назад почти никто даже не знал словосочетания «корпоративная культура», хотя на самом деле она, естественно, существовала всегда. Достаточно напомнить о наших «досках передовиков труда», почетных грамотах и тому подобных атрибутах корпоративной культуры. Понятно, что символика, традиции, форменная или стильная одежда - это лишь поверхностный слой корпоративной культуры. В основе корпоративной (организационной) культуры лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекают стили поведения, общения, одежды и др. Понятно, что редакционная культура может быть как положительной, так и отрицательной. Отрицательной я называю такую редакционную культуру, в соответствии с которой редактор имеет право всем «тыкать», работать по принципу «я начальник - ты дурак...», делать все авральным методом, заставлять сотрудников постоянно перерабатывать - все это тоже редакционная культура. Причем такая редакционная культура очень часто оказывается весьма стойкой, и для ее преодоления требуются значительные усилия и длительное время.

Каковы же пути формирования корпоративной культуры? Так же как и, к примеру, национальная культура, она формируется независимо от нашего участия. Это происходит примерно так же, как и воспитание ребенка: если мама с папой говорят, что воровать нехорошо, а сами несут с работы все, что можно вынести, сын или дочь будут повторять их действия, а не слова. И так же формирование корпоративной культуры идет от формальных лидеров (руководства редакции) или, что бывает реже, неформальных. Поэтому самое важное, что должен сделать редактор, желающий сформировать редакционную культуру, - это сформулировать для себя основные *ценности организации*. Они могут быть оформлены в виде редакционного кодекса, а могут и никак не оформляться и тем не менее быть известными каждому сотруднику. В какой форме существует этот кодекс, не так и важно. Важно, чтобы он воспринимался сотрудниками не как очередное сумасбродство начальства, а как естественная форма самоорганизации группы единомышленников.

К сожалению, подавляющее большинство известных мне редакций или подменяют содержание формой, или вообще не занимаются целенаправленным формированием редакционной культуры. Очень часто встречаются отголоски прежних лет: работа по принципу «давай - давай!», «главное - отчитаться» и уж совсем плохой вариант - «как они нам платят, так мы им и работаем».

Если признать то, что редакционная культура возникает и существует и без осознанного формирования, можно задать себе вопрос: а нужно ли тратить усилия на ее формирование? По моим наблюдениям (которые, разумеется, не истина в последней инстанции), уровень эффективности работы редакционного коллектива самым тесным образом связан с типом редакционной культуры и объемом усилий

руководства редакции по ее сознательному формированию. Интересно, что редакции с ярко выраженной редакционной культурой гораздо эффективнее в использовании творческого потенциала сотрудников.

А теперь пример редакции, в которой можно по внешним признакам определить глубинные ценности и идеи, характеризующие редакционную культуру.

- Все сотрудники ходят на работу в «офисном стиле». На пятницу не назначаются никакие переговоры, потому что традиционно в этот день все одеваются «вольно».
- День создания газеты - бурный праздник с выездом за город.
- Если сотрудники задерживаются сверхурочно, за счет редакции их угощают пиццей с пивом.
- За каждый проработанный год выплачивается определенная премия.
- Все общаются на «ты» и по имени (это установка)
- Никаких приемных дней или часов - дверь редактора открыта, можешь зайти и задать свой вопрос.
- За пределами редакции сотрудники действуют по принципу: можешь быть каким угодно, но не можешь быть незаметным.

В свете сказанного выше понятно, что одной из главных задач редакционной политики внутри редакции является выработка и неукоснительное выполнение **миссии редакции**. Говоря о миссии, я имею в виду некое согласие всех сотрудников издания о главной цели и основных задачах, для решения которых создавалось данное СМИ. Декларация о миссии газеты демонстрирует коллективу (а если вы захотите вынести ее за пределы редакции, то и широкой общественности), к чему газета стремится и каким образом вы планируете достигнуть намеченные цели. Этот документ должен отражать ценностные ориентиры вашей организации и вашу философию. Он должен способствовать тому, чтобы персонал редакции знал и уважал задачи, структуру и поле деятельности вашей газеты. Часто миссия газеты формулируется совместно сотрудниками издания, владельцем и редактором.

Декларация о миссии газеты может быть простой. Так, в газете «Нью-Йорк Таймс» она звучит так: «Все новости, достойные печати». В других случаях это более пространственные документы, в которых излагаются отношения газеты с населением обслуживаемого ею района, читателями и рекламодателями. Ассоциация американских газет приняла декларацию о миссии газетной индустрии США в 1995 году. В ней говорится:

«Газеты служат демократическому обществу, бдительно охраняя права народа на доступ к информации. Газеты занимают лидирующие позиции в предоставлении людям новостей редакционных комментариев, информации и рекламных материалов.

Газеты сохраняют свою жизнеспособность и не потеряют бдительность, если они:

- будут энергично доводить до читателей и рекламодателей ценности, исповедуемые газетой;
- останутся самым всесторонним источником сбора, организации и передачи читателям новостей и информации;
- будут вводить новые методы хозяйственной деятельности, предугадывая и удовлетворяя меняющиеся нужды и желания клиентов и организаций, выходящих на рынок;
- будут привлекать на работу, удерживать в коллективе и способствовать росту талантливых, творческих и разнородных кадров»¹⁰.

¹⁰ Цитируется по книге: «Урегулирование конфликта: как освоение новых методов может улучшить вашу газету». М., 1997, стр.6.

Декларация о миссии газеты создает основу для принятия решений по важным вопросам. Она может включать положение, согласно которому газета не принимает субсидий от государственных или деловых структур. Она может поставить задачу способствовать свободному рынку, напористо и умело строя свою рекламную политику с тем, чтобы помочь развитию бизнеса в обслуживаемом газетой районе и притоку денег в экономику.

Декларация о миссии, наиболее полно раскрывающая предназначение газеты, должна основываться на коренных ценностях и ориентирах, которые помогут газете и ее коллективу прийти к правильным решениям в трудные времена. В чем состоят эти ценности? Ответ на этот вопрос – первый решающий шаг в разработке миссии газеты.

Примеры ценностных ориентиров журналистов приводятся в следующем перечне, составленном группой американских газетных редакторов.¹¹

1. Равновесие, честность, широкий охват

- Отражать жизнь обслуживаемого газетой района во всех проявлениях, показывать хорошее, плохое, обиденное. Представлять мозаику голосов, точек зрения, проблем и способов их решения.
- Показывать, но не поддерживать крайние точки зрения.
- При конфликтах не только освещать события, но показывать трения, лежащие в основе конфликта.

2. Точность, достоверность

- Получать факты правильным образом.
- Получать правильные факты – предысторию, современное состояние и перспективу.
- Подмечать тональность, язык, действия и эмоции общественности.

3. Быть впереди

- Отойти от рутины, помещая в фокус, оформляя и освещая важные проблемы.
- Стимулировать граждан и власти к поиску путей решения сложных вопросов.
- Публиковать материалы, вызывающие дискуссию вокруг общественно значимых тем.
- Показывать читателям не только стоящие перед ними задачи, но и пути продвижения вперед.

4. Доступность

- Открыть для читателей окно в широкий мир. Служить глазами и ушами обслуживаемого контингента. Проникать, куда не могут проникнуть читатели.
- Связать общественность с журналистами. Создать условия для взаимного обмена информацией.
- Содействовать укреплению связей между гражданами.

5. Доверие газете

- Всегда исходить из того, что газеты и обслуживаемое ими население взаимозависимы.
- Всегда придерживаться ценностных ориентиров журналиста.
- Взять на себя ответственность за то, чтобы публикуемые материалы правдиво отражали персонажи, проблемы, события и заботы всегда помнить о возможных негативных последствиях, если этот принцип не будет соблюдаться.

¹¹ Там же, стр. 6-7.

6. Оценка новостей

- Оценивайте новости исходя из более глубокого понимания жизни населения, обслуживаемого газетой.
- Объясняйте, помогите читателям разобраться в том, что творится вокруг.
- Отбирайте важные и интересные материалы, придавайте им привлекательную форму и находите ясный язык для их изложения.
- Публикуйте информацию, которая поможет читателям составить собственное мнение о предмете.

Декларация об основных принципах, принятых газетой, может помочь уменьшить внутренние конфликты, возникающие в условиях, когда люди имеют разные мнения о событиях, политике, субсидиях, рекламе, этике и проч. Ведь в конечном счете это документ, составленный при участии коллектива, а новых сотрудников обязательно знакомят с ним при приеме на работу.

Хорошо сформулированная и полная декларация о миссии газеты может стать наиболее важным инструментом предотвращения и разрешения конфликтов в руках руководителя.

Декларация о миссии газеты служит также инструментом для определения курса перемен и дальнейшего развития вашей газеты. Основываясь на этом документе, каждое подразделение редакции должно каждый год намечать задачи достижения главной цели газеты.

Процесс определения целей предоставляет сотрудникам хорошую возможность обсудить и разрешить существующие разногласия. Он предполагает координацию и сотрудничество в работе. При определении задач составляется план действий для достижения каждой из них и приемлемые для всех стандарты оценки выполнения плана.

Каждый год должен начинаться с новых задач для газеты в целом, для каждого участка и каждого сотрудника – все они должны исходить из декларации о миссии газеты и утверждаться высшим руководством. Каждый сотрудник должен определять задачи для себя совместно с непосредственным руководителем. Эти задачи не должны повторять стандартные должностные обязанности. Таким образом определяется направление работы всех подразделений и каждого сотрудника для достижения главной цели газеты. Этот процесс создает условия для согласованной работы при единстве установок.

Определение задач направляет работу сотрудников и помогает экономическому росту газеты. Поставленные задачи должны быть измеримы. У них должен быть срок исполнения. Каждый сотрудник должен быть готов к отчету о проделанной работе. Руководители подразделений докладывают о выполнении задач главному редактору. Руководство газеты к концу года оценивает проведенную работу и ставит новые задачи на следующий год. Благодаря этому процессу движение вперед и рост становятся естественной составной частью повседневной работы вашей организации.

БЕСЕДА ПЯТАЯ. О профессиональной культуре и профессиональной этике

“Журналистская этика” — это словосочетание у многих журналистов и редакторов способно вызвать разве что ироническую улыбку. Для них, как и для большинства наших сограждан, подобное словосочетание не более чем парадоксально звучащий оксюморон, “соединение несоединимого”. Действительно, можно ли в современных российских условиях говорить о журналистской морали,

когда каждый из нас ежедневно сталкивается со случаями вопиющего нарушения журналистами обычных этических норм? Когда с экрана постоянно звучат голоса о том, что политика - вне морали, бизнес - вне морали, международные отношения - вне морали? Когда тотальная коррумпированность и аморальность политиков, руководителей и бизнесменов при активном участии масс-медиа составляют одну из ведущих и крайне деструктивных мифологем общественного сознания.

Понятно, что те, кого не устраивает идея тотальной относительности этических норм, активно разрабатывают и пытаются внедрить разнообразные этические кодексы. Роль прикладной, и особенно профессиональной, этики в настоящее время трудно переоценить. Она позволяет перевести общие нормы и предписания на конкретный язык профессионального поведения. Например, известный американский журналист Джордж Кримски писал:

«Этика газеты выражается в том, как она ведет свои дела в моральном и профессиональном плане, тогда как *идеология* газеты – это ее приверженность определенному набору политических, социальных и экономических взглядов. Это разные понятия, которые не всегда можно совместить. К примеру, журналист может считать себя вправе соврать или украсть во имя «благой цели» (идеология).

В сфере журналистики есть понятие, лежащее ближе к этике, чем к идеологии. Это – профессиональные нормы, журналистские нормы - это прямой перевод этических ценностей на язык правил профессиональной работы. Например, если «правда» – этическая категория, нормой становится точность, и рабочим правилом становится перепроверка фактов; если «честность» – этическая категория, нормой становится сбалансированность, а рабочим правилом – освещение событий с учетом всех точек зрения. И так далее». ¹²

Профессиональные нормы часто называют «Кодексом поведения», но этот термин истолковывается в ином смысле при рассмотрении проблемы отношений прессы и власти. В США почти все журналистские ассоциации имеют свои кодексы поведения, но, в отличие от кодексов для врачей или юристов они не носят обязательного характера. Тем не менее в средствах массовой информации существуют внутренние кодексы и правила, безусловно обязательные для исполнения (нарушителей могут уволить).

Что касается российской журналистики, то у нас ситуация выглядит несколько иначе. На сегодняшний день в рамках профессиональной журналистской культуры сосуществуют несколько альтернативных парадигм профессиональной деятельности, отличающихся друг от друга всеми компонентами, включая и нравственно-этический. Все они располагаются в своеобразном «пространстве», образуемом тремя векторами, в качестве которых выступают некие фундаментальные социально-профессиональные установки, определяющие общий характер отношения журналиста к аудитории.

Первая из таких установок, как я уже говорил выше, ставит журналиста над аудиторией, определяя его право рассматривать своих читателей как объект управления (воспитания, формирования), а себя - как носителя или транслятора управленческих программ разного типа и уровня. Эта установка связана с широко известными идеями В.И. Ленина о роли печати как средства агитации, пропаганды и организации масс. Если попытаться одним словом охватить конечный смысл деятельности журналиста, исповедующего управленческо-технократический подход, то этим словом будет «воздействие». Подобного рода журналистская практика получила свое достаточно фундаментальное обоснование в работах многих теоретиков и исследователей, создавших комплекс стройных и по-своему совершенных концепций управляющего воздействия, опирающихся на

¹² Там же, стр. 25.

представление об активной роли средств массовой информации, выступающих в качестве субъекта пропаганды, и пассивной (несмотря на многочисленные оговорки) роли аудитории, рассматривавшейся в качестве объекта идеологического, пропагандистского воздействия.

Поскольку в основе этих теорий лежит идея о человеке как об обучаемом и программируемом элементе социальной системы, а следовательно, объекте различных манипуляций, постольку все они могут быть объединены понятием «управленческо-технократический (или авторитарный) подход».

Одной из особенностей управленческо-технократической парадигмы является стремление к жесткой алгоритмизации, нормативизации всех сторон профессиональной деятельности, в том числе и нравственной.

Следует еще раз отметить, что технократический подход вовсе не принадлежность печального прошлого. И сейчас есть немало журналистов, которые, искренне считая себя демократами, в профессиональной области исповедуют авторитарно-технократическую профессиональную идеологию.

Вторая фундаментальная установка - на соработничество - требует от журналиста находиться внутри определенного человеческого сообщества, рассматривать себя как заинтересованного участника совместного с аудиторией поиска решений сложных жизненных проблем.

В 60-х годах эта парадигма получила свое яркое воплощение в редакторской деятельности А.Аджубея и творчестве нескольких журналистов, среди которых наиболее известен А.А. Аграновский. Аналогичных взглядов придерживаются и другие журналисты, чье профессиональное становление происходило в те годы. И в нынешних российских средствах массовой информации есть сторонники гуманитарной идеологии.

Поскольку журналисты с подобной целевой ориентацией являются принципиальными противниками любых форм манипуляции людьми, стремятся быть честными партнерами, такую идеологию журналистской деятельности можно назвать гуманитарной. В качестве девиза этой группы журналистов может быть использовано понятие «сотворчество».

Третья установка размещает журналиста рядом с аудиторией и ориентирует его на отношения информирования. В этом случае журналист считает своей основной профессиональной обязанностью поставлять аудитории разнообразные интересующие ее сведения, данные, материалы, оказывать помощь в выражении мнений. Очень условно эту идеологию можно назвать коммуникативно-познавательной, или коммерческой. Эта профессиональная идеология принципиально ориентирована на отказ от лидерства журналиста в диалоге с читателем. В своем логическом развитии она приходит к идее анонимности журналистики.

Самоопределяясь в поле тяготения этих полюсов, российские журналисты выработали множество различных гибридных форм профессиональной идеологии, содержащих в себе нравственно-этический компонент.

В условиях существования множества профессионально-этических парадигм, конфликтующих друг с другом или плавно друг в друга перетекающих, влияние корпоративных кодексов, как об этом уже сказано выше, не очень велика. Зато значительно возрастает личностная ответственность за этическое самоопределение, требующая постоянной рефлексии журналиста над процессом и результатами своего творчества. Сознательное отношение к своей деятельности предполагает выделение себя из профессиональной среды как относительно самостоятельного субъекта профессиональной деятельности, способного оценить собственную деятельность и деятельность других субъектов сквозь призму собственных профессиональных критериев. Без преувеличения можно сказать, что

профессиональное самосознание является одним из основных показателей профессиональной зрелости журналиста.

Степень профессионального самопонимания определяется глубиной проникновения журналиста в свою профессиональную сущность, полнотой охвата многообразных проявлений профессиональной деятельности, упорядоченностью знаний о собственной профессиональной деятельности и эффективностью применения этих знаний для саморегуляции профессиональных действий. Чем полнее журналист улавливает в себе закономерные черты профессии, тем достовернее профессиональный автопортрет, в котором отражается не только уникальный мир профессиональных ориентаций индивида, но и мир профессиональных исканий всего журналистского сообщества.

Рефлексия, т.е. осознание журналистом законов своей деятельности, предполагает прежде всего определенный уровень развития личности и, что очень важно подчеркнуть, развития самой деятельности. Выявление и осмысление объективных оснований деятельности невозможно до тех пор, пока она выступает для человека в отчужденной от него форме, не как деятельность, а как процесс функционирования.

Профессиональное самосознание неотделимо (как и сознание вообще) от оценочно-эмоционального отношения журналиста к себе. Поэтому фундаментальным структурным компонентом индивидуального самосознания является самооценка. Содержание профессиональной самооценки обусловлено, с одной стороны оценкой данного журналиста в референтной для него профессионально-творческой среде, а с другой - социальными, профессиональными и индивидуально-психологическими особенностями самого журналиста (его ценностными ориентациями, полнотой и точностью знаний о себе, установками по отношению к собственному «Я» и др.). Предметом профессиональной самооценки журналиста является и сам творческий процесс и различные - в том числе нравственные - моменты профессионального поведения - все, что является значимым для данного журналиста и его творческой среды с точки зрения эффективности осуществления профессиональной деятельности. Различаясь по уровню обобщения, полноте, глубине, стабильности, профессиональная самооценка выступает и как процесс развернутой автохарактеристики и как его конечный результат - профессиональный автопортрет; как отдельная оценка отдельных важных в профессиональном отношении качеств, и как целостная концепция профессионального «Я».

Эмоциональная сторона самооценки реализуется в понятии **«профессиональная честь»**, то есть специфическом эмоциональном отношении журналиста к своей профессиональной репутации в конкретной профессиональной среде. Если глубинную основу чувства профессионального достоинства составляют потребности журналиста в реализации своих профессиональных потенций и самоуважении, то в основании чувства профессиональной чести лежат потребности в утверждении своей профессиональной ценности перед лицом мнения профессионального сообщества.

В свою очередь, профессиональная идеология, включающая комплекс этических регуляторов, входит в систему, которую можно обозначить понятием **«профессиональная культура»**, под которой мы понимаем всю совокупность материальных и духовных образований (являющихся результатом деятельности многих поколений), обеспечивающих эффективное функционирование журналистики. В этом - широком - значении слова понятие «журналистская профессиональная культура» охватывает и структуру системы «журналистика», и организационные формы подготовки и переподготовки кадров, и профессиональный опыт, то есть совокупность различных норм, правил, стандартов деятельности, и

формы передачи этого опыта, и набор целей и идеалов профессиональной деятельности и многое другое.

Вместе с тем живой мир профессиональной культуры - это не только типичные формы деятельности, не только хранилище стандартов и стереотипов профессионального поведения, не только «память» журналистского сообщества, но и индивидуальное своеобразие, творческое воплощение и развитие норм профессиональной деятельности. Диалектика профессиональной культуры такова, что ее универсализация, типизация, обобщение форм и способов деятельности могут осуществляться только в индивидуальных формах, через индивидуальные достижения, поскольку в создании новых организационных и творческих форм профессиональной культуры всегда существенную роль играют индивидуальное своеобразие конкретных журналистов, нестандартность их мышления, чувств и действий.

Так же, как внутренним источником развития общепрофессиональной идеологии являются противоречия между профессиональной идеологией различных редакционных коллективов (что является отражением противоречивости самой социальной действительности), так внутренним источником развития профессиональной идеологии редакционного коллектива являются противоречия между профессиональной идеологией конкретных журналистов, входящих в его состав.

Специфической особенностью регулятивов творческой деятельности является то, что их выполнение связано со свободным выбором личности, добровольностью принимаемых решений. Эти требования, эти регулятивы имеют высокую степень обобщенности: они выражают некую тенденцию, смысл профессионального поведения, но не его конкретный рисунок. Тем более они не включают в себя детали, частности, составляющие стихию конкретных профессиональных действий. Их реализация и эффективное функционирование предполагают сотворчество журналиста. Поэтому и не следует переоценивать попытки разработать подробнее «технологические карты» профессионального творчества. Не только потому, что творчество невозможно втиснуть в организационно-технологические рамки, но и потому, что идея технологического регулирования творчества в принципе противоречит его природе. В творчестве нет четкого разграничения субъекта и способа деятельности. Журналист руководствуется в своей деятельности теми профессиональными нормами, которые он признает наилучшими, он идентифицирует себя с этими правилами, видит в них собственное «Я».

Таким образом, можно предположить, что корпоративный дух, понимаемый как некая «нравственность», не привнесенная в профессию извне, а извлеченная из требований профессионализма («призвание», «профессиональный этос», «профессиональные нравы» и т.п.), может развиваться только в условиях высокого уровня личностной ответственности журналиста за свое профессиональное поведение.

Если же этой личностной ответственности нет, то возникает так называемая «демонстративная мораль», то есть этические нормы уступают место этикету. Основной характеристикой демонстративной морали можно считать разрыв между декларируемыми и реальными убеждениями, ценностями, целями и средствами. Поэтому так важно, чтобы кто-то в редакции обеспечивал постоянный внутренний контроль за тем, чтобы они были всегда едины.

Элементы корпоративной культуры редакции могут быть этичны при совпадении деклараций руководства и реально исповедуемых принципов. В противном случае они — часть этикета, «демонстративной этики».

БЕСЕДА ШЕСТАЯ. Можно ли изменить организацию, если она Вам не нравится?

Сегодня очевидно, что для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности редакции должны время от времени вносить изменения в свою деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл любой организации уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями. Принципиально важный вопрос заключается в следующем: как редакция может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо), а также с помощью предварительных мер или ответной реакции сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей. Очевидно, что редакция должна постоянно следить за основными компонентами окружающей системы и делать выводы относительно своих потребностей в переменах. Обычно среди этих компонентов выделяют экономические, технологические, политико-правовые, социально-культурные и физико-экологические. Не имея возможности повлиять на эти компоненты окружающей среды редакция может отреагировать изменениями в организационных, кадровых, коммуникационных и информационных аспектах своей деятельности.

На поведение редакции, стоящей перед необходимостью изменений, большое влияние оказывают **структурные и кадровые параметры**. К первой категории относятся стратегические интересы, организация и ход производственного процесса, фирменная культура, применяемая техника, отношения собственности.

Среди кадровых параметров наиболее важное значение имеют такие, как психологические способности восприятия изменений членами организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации. Как правило, толчком к изменениям являются кризисные ситуации.

В любой организации есть некоторые противоречия, заложенные в самой ее природе. Это противоречия между индивидуальными, групповыми и общими целями. Это противоречия между должностными инструкциями, правилами, технологиями и особенностями конкретных сотрудников. Это противоречие между стремлением организации к устойчивости, стабильности и необходимостью ее развития, которое влечет за собой изменения в целях, структуре, методах работы.

Есть еще и так называемый закон департаментализации. Суть его в том, что в каждой организации приходится делить общие цели на более частные. Но все эти подцели приходится раздавать по отделам, службам. И каждое из подразделений склонно рассматривать свою подцель как более важную, преувеличивать ее значение. Кроме того, оно по-своему трактует смысл заданной ему цели, накладывает на нее личный и групповой интерес. Противоречия между целями подразделений по горизонтали и по вертикали с общеорганизационными неизбежны. Все эти проблемы невозможно решить полностью, можно лишь снизить их остроту в конкретных условиях.

Другой класс проблем носит название ситуационных, поскольку они могут появиться из-за ошибок конкретных руководителей или из-за особого стечения конкретных обстоятельств именно здесь и теперь. Ситуационные проблемы бывают очень сложными, хотя и вполне решаемыми, например, конфликт между руководителями двух служб.

Существует множество конкретных методик решения названных выше проблем, и мы к ним еще обратимся. Здесь же хотелось бы сконцентрировать ваше

внимание на главной для любой организации проблеме - проблеме перехода из одного состояния в другое, проблеме управляемой трансформации.

Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться постепенно, в виде мелких шагов или же радикально, в виде крупных скачков. В этой связи соответственно говорят об **эволюционной** и **революционной моделях изменений**.

Революционные изменения предполагают фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков. Согласно этой концепции речь должна идти о глубинной реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости. Радикальной реорганизации также подлежит процесс удовлетворения потребностей клиента.

Следует отметить, что специалисты выделяют две важных предпосылки достижения столь амбициозных целей. Во-первых, это ориентация на производственный процесс и клиента, а также творческое использование новейшей информационной технологии на рабочем месте компетентных сотрудников. Во-вторых, новые решения должны сознательно проводиться в жизнь недемократическим путем. Руководство сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения.

Особое внимание при этом придается информационной технологии. Цель ее внедрения заключается в полной переработке информации о клиентах и производстве. Речь идет о совершенно новых областях применения, а не просто об автоматизации процессов. Благодаря целенаправленному использованию банков данных, экспертных систем, телекоммуникационных сетей можно существенно расширить сферу задач сотрудников. Более совершенная информационная база не принесет желаемого результата, если не изменить компетенцию персонала, имея в виду не только организационные (обязанности, полномочия), но и чисто квалификационные (возможности, способности, навыки) параметры.

Коренным образом должно быть улучшено сотрудничество персонала (например, в рабочих группах). По мере надобности сотрудник должен иметь средства коммуникации с любым коллегой. Необходимы и другие изменения в области кадрового менеджмента. Так, особенно важна новая база компенсаций (оплаты труда). Систему стимулирования следует ориентировать прежде всего на фактические достижения сотрудников, а не на их прежние заслуги.

Эволюционный подход к организационному развитию предполагает привлечение широкого круга сотрудников к разработке и реализации процессов изменения. Сторонники эволюционной концепции исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов организации, а затем и сама организация. С этой точки зрения организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей.

Процесс основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта. Цель изменений заключается в одновременном повышении производительности организации и качества труда.

Расширенная концепция организационного развития включает как *структурный*, так и *кадровый аспект*. В рамках структурного подхода делается попытка с помощью изменений в организационном регулировании (например, организационных планов, описаний отдельных ролевых функций) создать благоприятные рамочные условия для достижения целей организационного

развития. Кадровый подход заключается в проведении мероприятий по повышению квалификации сотрудников (развитию персонала) и стимулированию их готовности к принятию и осуществлению изменений.

Оценка целесообразности использования того или иного метода зависит от многих факторов. Определяющее значение имеют отношение персонала к переменам и понимание властных полномочий как со стороны управляющего персонала, так и сотрудников. Ситуационная готовность к переменам в соответствии с одной из крайних концепций должна оцениваться в зависимости от вида кризиса, в котором оказалась редакция.

Понятно, что на практике целеустановка организационного развития должна опираться на комбинацию обоих подходов.

Организационное развитие осуществляется в несколько этапов. Вначале происходит «размораживание» организации. Ставятся под вопрос взгляды, ценности и модели поведения членов коллектива и проводится экспертиза их пригодности для достижения системных целей (производительность, инновационная активность, гуманизация труда). На втором этапе начинается движение к переменам. Новые модели поведения и организационного регулирования испытываются и в ходе обучения персонала закрепляются. На последнем этапе так называемого замораживания процесса изменений новые модели поведения и организационные правила официально утверждаются. Происходит стабилизация и консолидация коллектива в рамках новой профессиональной культуры.

Основополагающая идея каждого из методов изменений определяет *ролевые функции* участников процесса. Представитель власти в силу высокого положения в организационной иерархии легитимирует процесс изменений, обеспечивает необходимые ресурсы, снимает системные барьеры, берет на себя роль мощного инициатора перемен.

Функция ответственных за исполнение процесса состоит в том, чтобы сформировать проектную группу, предотвратить бюрократическое вмешательство, а также непосредственно вдохновлять и мотивировать участников. На них возлагается и функция главных координаторов. Они обеспечивают информацию о ходе перемен.

Наконец, роль специалистов заключается в обеспечении инструментария изменений. Сюда можно отнести обучение технике изменений (анализ процесса, техника творческого подхода, упражнения в составе групп и пр.), а также приложение конкретных знаний к проблемным решениям. Все участники процесса, безусловно, должны эффективно сотрудничать и работать в атмосфере свободы.

БЕСЕДА СЕДЬМАЯ. Управление персоналом

Люди - самая большая ценность в любой организации, но в то же время управление людьми является наиболее сложным процессом. В теории менеджмента существует множество понятий, используемых для обозначения людей, участвующих в процессе общественного производства: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, кадровый потенциал, человеческий потенциал, коллектив и т.п. Наиболее точным представляется нейтральный термин «персонал», с помощью которого обозначается вся совокупность работников редакции, выполняющих производственные или управленческие функции. В последнее время появилось много интересных книг, в которых рассматриваются проблемы управления персоналом¹³. В них представлены различные подходы к классификации персонала

¹³ А.П.Егоршин. Управление персоналом. Нижний Новгород, 1999; А.Я.Кибанов, Г.А.Мамед-Заде, Т.А.Родкина. Управление персоналом. Регламентация труда. М., 1999; В.В.Черкасов,

и различные теории управления персоналом. К этим книгам я и отсылаю тех, кто хочет глубоко и подробно разобраться в этих вопросах.

Я же в этой беседе попробую обозначить некоторые из тех проблем, которые, на мой взгляд, не очень хорошо прописаны в литературе, но без понимания которых разработка и реализация эффективной редакционной политики будет затруднена.

Прежде всего, необходимо понимать, что управление персоналом является не просто набором мероприятий по найму сотрудников и организации их деятельности, а целостной системой редакционной политики в одной из сфер функционирования редакции.

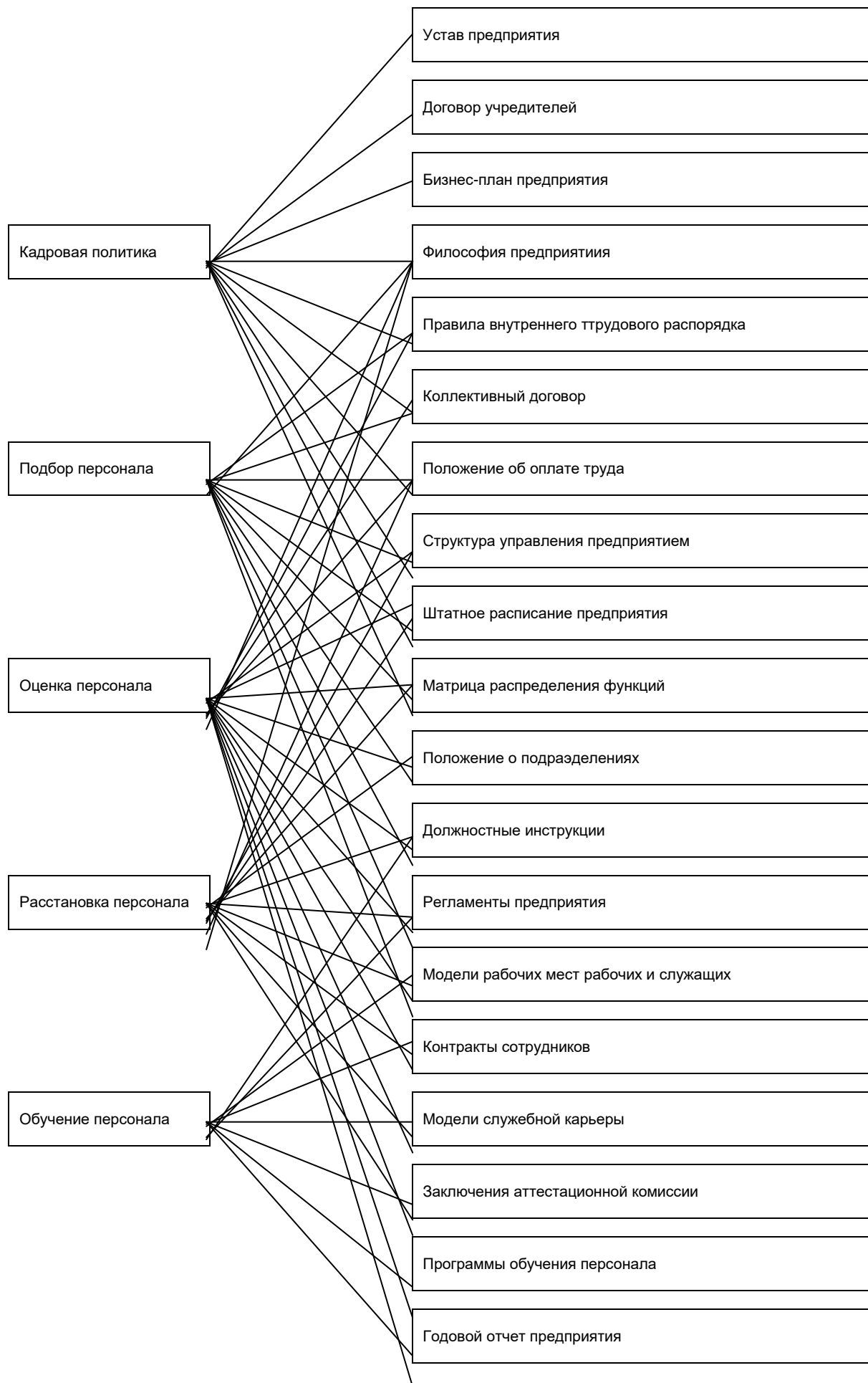
Как и любая политика, деятельность по управлению персоналом должна опираться на некие **принципы**. В качестве таких принципов можно использовать положения, разработанные президентом Школы международного менеджмента «Менеджмент-сервис» Г.М.Озеровым¹⁴:

1. *Человек – основа корпоративной культуры*. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.
2. *Менеджмент для всех*. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).
3. *Эффективность как критерий успеха организации*, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимализации прибыли.
4. *Взаимоотношения как критерий успеха организации*. Возникающие проблемы из «мира чувств» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами их «мира фактов» (техника, технология, организация) Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».
5. *Качество как критерий эффективности*. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации.
6. *Команды как критерий успеха организации*. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех, так и в провалы организации.
7. *Обучение* – ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников.

Следует также понимать, что управление персоналом представляет собой достаточно сложную систему действий, органично увязанных со всеми другими аспектами деятельности редакции. Этот тезис хорошо иллюстрируется схемами, которые я заимствовал из книги А.П.Егоршина «Управление персоналом».

С.В.Платонов, В.И.Третьяк. Управленческая деятельность менеджера. Киев, 1998; С.В.Шекшня. Управление персоналом современной организации. М., 2000 и др.

¹⁴ См. в кн.: Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика: Тезисы докладов. – Алма-Ата, 1996, стр. 39-46.





Редакционная политика в области работы с персоналом не может быть сферой волюнтаристских решений редактора, опирающегося на свои личные вкусы и представления. Потери, которые несет редакция из-за неразумной кадровой политики, имеют не только творческое, но и вполне ощутимое финансово-экономическое измерение.

В отличие от России, где затраты на персонал учитываются отдельной статьей в себестоимости производства продукции, в фирмах западных стран уже в 60-е гг. была отработана теоретическая модель «*экономической оценки человеческих ресурсов*». Суть данного метода состоит в том, что на специальных счетах учитываются затраты на «человеческие ресурсы», которые рассматриваются либо как долгосрочные вложения, либо списываются как потери.

Важнейшими статьями затрат являются отбор персонала, ввод в должность, обучение в процессе работы в фирме, выплаты на социальное страхование и другие вложения в персонал. Уход ценного работника с предприятия до истечения срока амортизации затраченных на него средств, болезнь, смерть приравниваются к потерям капитала.

За последние годы многие фирмы стали применять на практике модель «*учет затрат на замещение работника*». При уходе с предприятия квалифицированного специалиста, дополнительно учитываются потери снижения объема производства в результате образования вакантной должности, снижения производительности труда, низкой производительности вновь принятого работника в период его адаптации. Обследования и расчеты показали, что при полной инвентаризации всех затрат и возможных негативных аспектов, сопровождающих высокую текучесть кадров, они составляют: на замену рабочих 7-20%, специалистов 18-30%, на замену управляющих свыше 20%, в отдельных случаях 100% годового оклада.

Полноценная кадровая политика начинается с анализа действующей структуры управления персоналом и разработки, в случае необходимости, новой структуры в соответствии с целями развития редакции. Можно выделить **три этапа** формирования и реализации кадровой политики:

1. *Информационный этап*. На этом этапе производится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вероятных вариантов ее развития в перспективе;
2. *Этап разработки проектов кадрового развития*. Анализ кадровых ситуаций и перспектив их развития создает основу для выработки альтернативных вариантов. На этом этапе проводятся исследования альтернативных проектов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей. Этот этап наиболее трудоемкий и требует высокого профессионализма;
3. *Этап принятия решения*, т.е. утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации работы с кадрами. Разрабатывается план с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штатов.

К числу основных **задач кадровой политики** можно отнести:

- определение оптимальной численности, источников кадрового обеспечения (выпускники вузов, рекомендации посреднических организаций, свободный наем);
- отбор, найм, расстановка, руководство персоналом;
- разработка мероприятий по мотивации и закреплению кадров;
- критерии оценки кадров, разработка ступеней должностного роста;

- должностные инструкции;
- система переподготовки и повышения квалификации.

Конкретные рекомендации по решению этих задач даны в специальной литературе.

Но в любом случае специалисты советуют соблюдать в работе с персоналом редакции следующие правила:

- Не спешите. Прием на работу одна из важнейших функций редактора. Ваш выбор может оказать долговременное воздействие на работу газеты.
- Проявляйте активность в поиске кадров. Не ограничивайтесь обращениями желающих.
- Не подходите слишком строго к квалификационным требованиям. Оставьте место для менее подготовленных кандидатов, которые могут оказаться необычно талантливыми и энергичными.
- Не ограничивайте себя выпускниками журфаков. Вы можете найти специалиста-историка или экономиста, которые будут писать лучше всех в вашей редакции.
- Вы должны знать, что у разных журналистов есть свои сильные стороны. Выясните их в беседе с кандидатом, особенно если вы берете на работу журналиста определенного профиля.
- По возможности используйте испытательный срок. Чем этот срок дольше, тем лучше.
- Внимательно ознакомьтесь с образцами работы кандидата, чтобы оценить качество материалов, написанных или отредактированных им.
- Проведите с кандидатом несколько бесед. Больше слушайте, чем говорите сами.
- Установите для всех новых сотрудников испытательный период, когда к ним будут предъявляться повышенные требования. Не принимайте сотрудников, не выдержавших это испытание.
- Проверяйте рекомендации, а также документы о прежней работе и образовании. Иногда важные сведения можно получить не только от людей, давших рекомендации.

Оценка персонала

Одним из факторов правильности подбора и расстановки кадров является периодическая оценка (аттестация) персонала, которая заставляет их постоянно быть в форме во всех областях их деятельности. При правильной организации оценка работы сотрудников может стать ценнейшим инструментом в руках редактора для совершенствования служебной деятельности, поощрения дальнейшего повышения квалификации и сплочения сильного мотивированного коллектива.

Однако сделанная наспех оценка, только для того, чтобы отделаться от настырных напоминаний отдела кадров, принесет больше вреда, чем пользы.

Лучшей системой оценки является та, при которой отмечается хорошее поведение и работа, конструктивно критикуется недостаточно хорошее поведение и делается попытка выяснить причины неспособности сотрудника выполнять поставленные задачи и получать ожидаемые от него результаты.

Процесс оценки работы – это сердцевина системы человеческих ресурсов, где руководитель выступает как наставник, инструктор, внимательный слушатель и интервьюер.

Общая схема подхода к оценке персонала может выглядеть следующим образом:

- Осознание целей оценки.
- Обоснованность оцениваемых параметров. Формирование наглядных и воспринимаемых критериев оценки.
- Выбор технологии оценки.

Отсюда одной из наиболее существенных проблем является определение перечня оцениваемых параметров и характеристик. Появляется основание настаивать именно на комплексном подходе, когда необходимо применять в процедурах оценки и собеседование, и тестирование, и деловые игры, и письменные (устные) задания, тем более, что в целом ряде процедур кроются серьезные ошибки, – например, предпочтение отдается кандидатам, умеющим выставить себя в выгодном свете: они красиво выражают свои мысли, динамичны, уверенно себя держат, раскованны, но “за кадром” остается восприимчивость, стрессоустойчивость, сдержанность, внимательность и т.д. Одни и те же параметры личности оцениваются по-разному в зависимости от того, динамична или статична внешняя среда (раскованное поведение выглядит адекватно в динамичной среде и неадекватно в статичной).

Можно говорить о наличии некоей полезной рабочей схемы, которая предполагает обязательную оценку такого набора характеристик: интеллектуальные характеристики, эмоциональные характеристики, мотивационные характеристики, понимание себя и окружающих, характеристики общения, деловые характеристики.

Несомненно, на технологию оценки персонала влияет опыт тех, кто проводит оценку. В тех случаях, когда специалисты еще не владеют разнообразными технологиями, можно ориентироваться на стандартные опросные процедуры.

Особенности оценки работника (кандидата) состоят и в том, что для ответа на вопрос, подходит ли данное лицо для определенной должности, требуется установить не только параметры данного человека, но и общую атмосферу в коллективе, черты будущих руководителей, коллег и подчиненных. Необходимо прогнозировать, как претендент будет вести себя в условиях кризиса, стресса, внешнего давления, соблазна, неопределенности, разочарования.

Как нам представляется, информационному обеспечению процедуры оценки следует уделять особо пристальное внимание. Открытость информации, прозрачность процедуры оценки и ее отдельных мероприятий повышают доверие и создают чувство сопричастности у всех работников компании, независимо от степени участия и роли в оценочных процедурах.

Обычно целями аттестации бывают:

1. Оценка уровня квалификации сотрудников.
2. Приведение квалификации сотрудника в соответствие с занимаемой им должностью.
3. Приведение системы поощрения (обучение, оплата, карьера) сотрудника в соответствие с эффективностью и значимостью его труда.
4. Определение мероприятий, обеспечивающих оптимальную расстановку кадров, необходимую квалификацию и эффективную работу персонала.
5. Сближение индивидуальных целей сотрудников и целей организации.
6. Снижение сопротивляемости изменениям.

Всего в процессе аттестации **три этапа**: подготовительный, непосредственно аттестация и этап выдачи результатов.

Самым важным и трудоемким является **подготовительный этап**, так как именно здесь мы строим структуру всего процесса. Подготовительный этап включает в себя:

- Издание приказа о проведении аттестации сотрудников.
- Извещение сотрудников о проведении аттестации (за 1 месяц до начала аттестации).
- Утверждение состава аттестационной комиссии и графика проведения аттестации.
- Утверждение списка сотрудников, подлежащих аттестации.
- Заполнение сотрудниками необходимых документов (за 2 недели до аттестации)
- Заполнение руководителями необходимых документов на своих подчиненных (за неделю до аттестации).

На данном этапе необходимо:

- Обеспечить подготовку бланков необходимых документов (получить в отделе по работе с персоналом необходимые материалы, проконтролировать заполнение опросных листов и в установленные сроки подготовить их к работе комиссии).
- Провести разъяснительную работу о ценности аттестации, как среди руководителей, так и среди рядовых работников. Цель - свести до минимума формализм при ее проведении. Кроме того, до сотрудников должны быть доведены права и обязанности аттестуемых, цели и задачи аттестации. К этому моменту вопросы целей и методов проведения аттестации должны быть уже решены.
- Тщательно продумать все организационные моменты, чтобы они не мешали плодотворной работе, и в дальнейшем строго придерживаться указанных сроков.

Этап проведения аттестации начинается с самостоятельной предварительной подготовки сотрудников, которая включает в себя самооценку деятельности за отчетный период, планирование деятельности на предстоящий рабочий год, а также определение недостатков, мешающих эффективно работать, формулирование предложений по улучшению деятельности.

Руководитель за три недели до даты заседания комиссии раздает сотрудникам аттестационные формы. Работа по заполнению аттестационной формы носит индивидуальный характер, однако могут проводиться консультации с непосредственным руководителем. На заполнение аттестационных форм сотрудникам предоставляется одна неделя. За неделю до заседания комиссии сотрудник имеет право ознакомиться с оценкой руководителя.

В день работы аттестационной комиссии руководитель обязан проконтролировать участие сотрудников своего подразделения в аттестационных мероприятиях. Руководитель подразделения подлежит аттестации на общих основаниях после проведения аттестации сотрудников своего подразделения.

Материалы самооценки сотрудников и оценки непосредственного руководителя рассматриваются на заседании аттестационной комиссии, которая не только проводит анализ и оценку деятельности сотрудника, но и планирует (корректирует) его новые достижения.

Кадровая служба с помощью программы «Кадры» разрабатывает рекомендации, которые утверждаются и передаются для реализации. Аттестуемые знакомятся с выводами и рекомендациями комиссии, что отражается в аттестационных листах.

Этап реализации аттестационных выводов и распоряжений включает в себя составление на базе утвержденных выводов и рекомендаций плана работ и реализации мероприятий, касающихся:

- условий оплаты труда и размеров заработной платы;
- статуса сотрудника;
- структуры редакции;
- повышения квалификации сотрудников.

В литературе встречаются советы редакторам о том, как проводить оценку (аттестацию) кадров. В частности, указывается, что формальная оценка работы должна производиться в следующих целях:

- Заключение о работе за прошедший период (обычно – год). Это необходимо для постановки задачи улучшения служебной деятельности и развития потенциала сотрудника.
- Повышение зарплаты. Зарплата увязывается с качеством работы.
- Развитие потенциала. Оценка работы помогает выявить области, которые нуждаются в дальнейшем развитии.
- Планирование в сфере человеческих ресурсов. Перед хорошими работниками открывается перспектива либо по месту их нынешней работы, либо в другой компании. Появляется возможность поиска для него более ответственных задач.
- Соблюдение требований равных возможностей в отношении наемной силы.

Предлагаются следующие **критерии оценки сотрудника редакции**

- **Технология подготовки материала.** Журналисты должны владеть и пользоваться всеми основными методами сбора и оформления материала. Законченные статьи должны быть полными, в минимальной степени вызывать потребность в уточнениях и вопросах об источниках и структуре статьи и дополнительной информации. Допускается необходимость незначительного редактирования, однако если постоянно требуется значительная редакционная правка и изменения структуры материала, это будет рассматриваться как недостаточное владение технологией подготовки материала.
- **Чувство новости.** Журналисты должны уметь оценивать важность события, которое они освещают, понимать характер статьи, которая будет опубликована, и определять наиболее важные элементы статьи.
- **Точность.** Журналист должен показать способность на протяжении времени точно передавать информацию. Не допускаются искажения фактов, которые могут быть проверены обычными журналистскими методами.
- **Способность работать под давлением сроков исполнения.** Журналист должен уметь подготовить ясную и точную статью, чтобы сдать ее к установленному короткому сроку, а также всегда выдерживать сроки сдачи материала.
- **Инициатива и настойчивость.** Журналисты должны регулярно проявлять воображение, предвидение и понимание событий, составляющих новостную информацию. Они должны регулярно предлагать возможные сюжеты, проявлять находчивость и интеллектуальную любознательность в сборе информации.
- **Доходчивость, грамотное и понятное изложение.** Журналисты должны уметь ухватить суть освещаемой проблемы в целом и в деталях, изложить свой материал грамотно и доходчиво.

- **Количественные показатели.** Журналисты должны проявить умение писать большие статьи на сложные темы или готовить аналитические материалы, требующие предварительной исследовательской работы, проводить интервью и журналистские расследования, а также готовить ежедневные короткие репортажи с места события. Обычный срок выполнения задания – один день, если журналист и редактор не договорятся о более длительных сроках для подготовки серьезного материала.
- **Межличностные отношения.** Журналист должен обладать способностью беседовать, достигать взаимопонимания, взаимодействовать и быть терпимым с гражданами, коллегами и посетителями редакции как во время выполнения задания, так и в редакции.
- **Организационные способности.** Журналист должен уметь устанавливать приоритеты и быстро составлять план действий с тем, чтобы максимально использовать имеющиеся ресурсы и сократить до минимума расход времени, энергии и денег.

При наличии таких конкретных стандартов редактору остается только получить свидетельства, подтверждающие соответствие работника предъявляемым требованиям.

Формальный этап оценки, при котором редактор встречается с сотрудником для обсуждения выводов о соответствии сотрудника предъявляемым требованиям, - это конец, а не начало процесса оценки.

В некоторых редакциях используются два форменных бланка оценки работы сотрудников – для руководящего звена и для рядовых сотрудников. Но на практике в процессе оценки доминирует диалог, беседа. Старшие сотрудники представляют своим подчиненным возможность самим оценить свою работу по многим показателям. Часто их оценки положительных и отрицательных сторон совпадают с мнением руководителя.

Для того, чтобы аттестация прошла хорошо, к встрече с сотрудником надо как следует подготовиться. Ниже приводится несколько советов:

- **Готовьтесь.** Некоторые редакторы ведут досье на каждого сотрудника. В них содержатся вырезки их статей, заметки об их поведении в той или иной ситуации, другие материалы положительного или отрицательного свойства, которые могут помочь редактору справедливо оценить сотрудника.
- **Будьте конкретны.** Приводите примеры в поддержку похвалы и критических замечаний.
- **Критикуйте работу, а не человека.** Например, можно сказать «статья получилась легковесной», но не «вы пишете легковесно».
- **Следите за своим тоном.** Излагая критические замечания, можно смягчить тон, но не существо замечаний. Критика воспринимается легче, если соблюдается ровный тон.
- **Четко обозначайте проблему.** Убедитесь, что и вы, и сотрудник одинаково понимаете, в чем заключается ошибка.
- **Подчеркивайте сильные стороны.** Покажите сотруднику, как его достоинства могут помочь преодолеть недостатки.
- **Не преувеличивайте.** Ни в похвале, ни в критике не перехватывайте через край. Называйте вещи своими именами.
- **Не извиняйтесь.** Ваша работа состоит в том, чтобы указывать сотрудникам на недостатки и отмечать достоинства. Говорите прямо о том, что вам не нравится, и объясняйте, как это влияет на работу газеты.

Можно использовать следующие рекомендации при оценке служебной деятельности.

- **Уточнение.** Убедитесь в том, что вы понимаете, что именно произошло и по какой причине. Результат часто будет для вас неожиданным. Поэтому было бы несправедливо по отношению к сотруднику предъявлять ему серьезные претензии, не разобравшись в существе дела.
- **Похвала.** Указывайте сотруднику, когда его работа превосходит требования, когда соответствует требованиям, а когда – ниже уровня требования. Хорошим работникам следует уделять больше внимания, а не принимать уровень их работы за данность.
- **Конструктивная критика.** Указывайте сотруднику, как улучшить работу, без ущерба для его мотивации. Критика, выраженная в грубой форме, остается в памяти дольше, чем несколько благодарностей.
- **Беседа при несовпадении позиций.** Может случиться, что вы и сотрудник не можете прийти к одному и тому же мнению. Возвратитесь к обсуждению производственных вопросов и объясните, почему предложенная идея не принесет положительного эффекта. Главное – дать сотруднику понять, что вы его слушаете.
- **План действий.** В результате обсуждения и оценки служебной деятельности сотрудников у них должно сложиться четкое представление о том, что они должны делать для улучшения своей работы. Руководитель должен поставить конкретные задачи и наметить сроки исполнения.
- **Оценка работы – самостоятельный этап.** Не следует совмещать его с пересмотром зарплаты. Попытка совмещения этих двух мероприятий ставит руководителя в сложное положение, когда он должен выступать как наставник и как судья в то же время.

Правильно построенная беседа руководителя с сотрудником на этапе оценки его служебной деятельности дает возможность открытого честного обмена мнениями, полезного как для сотрудника, так и для руководителя.

Возможно, будет небесполезным познакомиться с тем, как проводят оценку сотрудников в других типах организаций. Методик и методов проведения оценки очень много. Приведем в качестве примеров лишь некоторые из них.

Наиболее распространенными их формами являются оценки по достижению целей. Они основаны на установлении для каждого сотрудника ясных и четких целевых показателей, на которые он должен выйти к определенному сроку. Оценка по достижению целей позволяет сделать упор в работе с персоналом не на измерение усилий, затрачиваемых работником в сфере его ответственности, а на эффективность и результатах, непосредственно связанных с целями редакции. В ходе оценки осуществляющий ее руководитель относит работника к одной из фиксированных оценочных категорий. Однако выбор оценочных категорий представляет лишь частный и более формальный момент оценки работника. Он завершает скрупулезный анализ деятельности работника и предваряет специальное обсуждение между руководителем и подчиненным, которое завершается постановкой задач и целей на последующий период и разработкой конкретных мероприятий, ведущих к их достижению.

При аттестации управляющих, например, в банке «Чейз Манхеттен», процесс аттестации разделен на четыре этапа.

На первом этапе устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающих регулярно осуществляемые им функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок.

На втором этапе устанавливается сфера ответственности, т.е. каждая функция из числа вводимых в целевые показатели конкретизируется в определенных экономических категориях, на которые она влияет.

На третьем этапе устанавливаются единицы измерения по каждой категории и система показателей, отражающих результаты деятельности управляющих (рост прибыли в процентах по отношению к прошлому году и т.п.).

На четвертом этапе по каждому показателю устанавливаются индивидуальные стандарты исполнения. Они должны учитывать все резервы работника, но исходить из реальных предпосылок. В «Чейз Манхеттен» по каждому показателю установлен двойной стандарт. Первый характеризует хорошее исполнение, второй - выдающееся.

На этом разработка показателей заканчивается.

Собственно, оценка результатов труда работника состоит в соотношении фактических результатов с двойным стандартом.

Количество показателей, включенных в систему оценки, также неодинаково.

По работникам среднего звена управления их 15. Они характеризуют следующие навыки:

- Планирование и координация.
- Управление в кризисных ситуациях.
- Администрирование.
- Обучение подчиненных.
- Контроль за деятельностью подчиненных и делегированием полномочий.
- Мотивацию подчиненных.
- Обучение.
- Обеспечение здорового морально-психологического климата и соблюдение подчиненными правил безопасности.
- Общение.
- Координацию усилий и кооперацию в использовании организационных ресурсов.
- Представительства вне организации.
- Настойчивость в достижении цели.
- Приверженность целям и политике корпорации.
- Профессионализм и эффективное применение специальных знаний.
- Отношение к новому.

Они характеризуют последовательно, по мнению разработчиков из «Контрол дейта», четыре сферы компетентности менеджера, а именно:

- навыки планирования и организации;
- навыки работы с кадрами;
- навыки общения;
- личностные качества.

Поощрение и продвижение по службе

- Рассматривая кандидатуры на повышение в должности обращайтесь внимание на два качества: (1) профессиональную квалификацию и (2) проявленную способность руководить. Не приуменьшайте важность последнего.
- Примите меры к тому, чтобы повышение в должности воспринималось соответственно. Изложите новые обязанности. Назовите зарплату. Сделайте это событие значительным.
- Создавайте условия для повышения квалификации и получения сотрудниками навыков управления. Повышение касается не всех сотрудников, а совершенствование квалификации – всех.

- Поощряйте самооценку. Дайте сотрудникам шанс выразить свои устремления.
- Вводите дополнительные должностные обязанности. Сотруднику можно поручить замещать своего начальника на время отпуска последнего или возложить на него ответственность за специальное приложение к газете.
- Практикуйте временные обмены функциями. Поменяйте местами репортера и редактора, журналиста-аналитика и журналиста, пишущего на темы экономики.
- Продумайте возможность постоянного обмена функциями. Сотрудники, которые засиделись на месте и не испытывают удовлетворения на организационной работе, могут оказаться полезными на других участках в вашей редакции.
- Вовлекайте сотрудников в совершенствование редакционной работы, но только при условии, что вы хотите воспользоваться их идеями. Сотрудники могут участвовать в подготовке новой редакции этического кодекса, разработке форм оценки профессиональной деятельности, критическом разборе содержания газеты.
- Проявляйте интерес к заботам своих сотрудников. Подсаживайтесь к ним во время обеденного перерыва. Сходите вместе в соседний бар.
- Приглашайте экспертов со стороны и дайте им возможность оценить вашу работу и выступить перед сотрудниками.
- Направляйте сотрудников на семинары. (Хороший совет лучше воспринимается, если он исходит извне).
- Выдавайте премии. Но не слишком щедрые. Признание заслуг высоко ценится само по себе.
- Спрашивайте у своих сотрудников, как бы они обеспечили условия для повышения квалификации.

Оплата труда

Редактор отвечает также за планирование справедливой системы вознаграждений за труд, что является одной из наиболее постоянных и универсальных причин конфликтов в редакциях газет. Недостаточный уровень заработной платы в конечном счете приводит к большой текучести кадров.

Система зарплаты должна базироваться на качестве работы и опыте сотрудников. Многие редакторы следят за уровнем оплаты труда сотрудников в конкурирующих газетах и устанавливают зарплату, способную привлечь талантливых журналистов.

Характерными чертами продуманной *системы заработной платы* являются:

- Несколько различных уровней зарплаты с существенной разницей между уровнями по каждой штатной единице – от завхоза до заместителя главного редактора.
- Каждая штатная единица относится к конкретной категории по зарплате в зависимости от должности.
- Внутри каждой категории устанавливаются три уровня минимальный, средний и высший.
Такого рода структура устанавливается для того, чтобы:
- Помочь вам привлечь и удержать сотрудников в количестве и по специальностям, в которых нуждается газета.
- Помочь вам поддерживать качество работы сотрудников в соответствии с вашими возможностями.
- Мотивировать у сотрудников стремление лучше исполнять служебные обязанности.

- Показать сотрудникам справедливость системы, при которой добросовестный труд лучше оплачивается.
- Контролировать и экономно расходовать фонд заработной платы.

Запомните основные **правила**, касающиеся зарплаты:

- Знайте условия на своем рынке: какая зарплата установлена в газетах вашего масштаба и у других работодателей в округе для служащих, выполняющих сравнимую работу.
- Борьтесь за право основывать зарплату на качестве работы, а не на количественных показателях.
- Для каждой штатной единицы разработайте квалифицированные требования и должностные обязанности.
- Установите процедуру оценки служебной деятельности, позволяющую оправдать разницу в окладах сотрудников, выполняющих аналогичную работу.
- Разъясните каждому сотруднику, как работает система определения уровня зарплаты.
- Будьте честны с сотрудниками, не играйте с ними в игры. Система заработной платы, основанная на заслугах, работает только тогда, когда вознаграждается хорошая работа, а не отдельные любимчики.

Обучение персонала

Кто-то из великих сказал: «Тот кто думает, что экономит на обучении, может с таким же успехом остановить часы и думать, что он экономит время». Постоянное развитие и совершенствование навыков, умений, способностей, знаний сотрудников становится необходимым условием развития редакции.

Вопросы, на которые следует ответить в первую очередь:

1. Наша газета завтра - что это такое?
2. Какие профессиональные и квалификационные навыки, способности и умения требуются для успешного развития нашей редакции?
3. Какими личными качествами и особенностями должны обладать люди, которых мы должны будем привлечь?
4. Сколько людей необходимо и достаточно для осуществления этих задач?
5. Когда они должны быть готовы к выполнению функций и осуществлению деятельности?

Вопросы, на которые следует ответить во вторую очередь:

1. Какое количество людей имеется в нашем распоряжении?
2. Какими профессиональными и квалификационными навыками, способностями и умениями они обладают?
3. Какими личными качествами и особенностями они обладают?
4. Соответствуют ли имеющиеся в нашем распоряжении человеческие ресурсы предъявляемым требованиям?.. и если нет, то:
5. Способны ли имеющиеся сотрудники к обучению и хотят ли они этого?

Вопросы, на которые следует ответить в третью очередь:

1. Предпочитаете ли Вы инвестировать средства в обучение имеющегося персонала, либо в привлечение, отбор и найм готовых специалистов?
2. Имеются ли программы обучения или их следует поискать на стороне?
3. Имеются ли собственные специалисты по обучению, либо их следует поискать на стороне?
4. Имеются ли помещения, технические средства обучения и т.п., либо их следует поискать на стороне?

5. В какое время будет осуществляться обучение (с отрывом от производства или без, в дневное или вечернее время, в рабочее время, или во время отдыха и т.п.)?
6. Как редакция будет стимулировать обучение сотрудников и сколько она готова потратить на эти цели (принуждение, обучение - необходимое условие для работы в редакции в принципе, конкурс на участие в программах обучения, перспектива карьеры, повышения зарплаты и т.п.)?
7. На каких условиях редакция будет обучать сотрудников (за счет редакции, предоставление ссуды, за счет сотрудника с последующей компенсацией, гарантирование занятости, предоставление стипендии и т.п.)?

Вопросы, на которые следует ответить в четвертую очередь:

1. Какие результаты планируется получить в ходе обучения?
2. Как будут оцениваться эти результаты (процедура, тесты, опросники, экзаменационные вопросы и т.п.)?
3. Кто будет оценивать эти результаты (обучаемый, педагог, эксперт, комиссия)?
4. Как будут использоваться результаты обучения и оценки?
5. Как мы можем использовать сам факт обучения?

Складывается следующая **модель обучения персонала**, оптимальная на сегодняшний день. Обучение должно проводиться:

- без отрыва от производства;
- внутри (в том числе и на территории) редакции;
- в рабочее время;
- с включением в учебный процесс активных форм обучения (деловые игры, тренинги, стажировки, самообразование, “дни дублеров” и т.д.);
- с учетом специфики конкретной редакции, когда учебные программы адаптируются или разрабатываются специально для данной редакции;
- с привлечением внешних специалистов - практиков, при условии, что учебные программы адаптируются или разрабатываются специально для данной редакции;
- входное (при найме) обучение обязательно, равно как и перспективное, так как и то, и другое носят упреждающий характер и направлены на развитие потенциала работника.

Возможные формы обучения персонала:

- Стажировки как для студентов профильных учебных заведений, так и для соискателей и кандидатов на рабочие места (в том числе вакантные и проектируемые).
- Поддержка обучающихся самостоятельно: предоставление учебной и методической литературы, фактических данных, характеризующих деятельность компании, множительной техники и т.п.
- Обучение и повышение квалификации за счет редакции (профильные вузы, аспирантура, семинары).
- Поддержка преподавательской деятельности и научной работы сотрудников: творческие и учебные отпуска, гибкий рабочий график и т.п.

При разработке мероприятий этого блока следует помнить о том, что:

- При выборе учебных программ следует проводить предварительный функциональный анализ потребности в квалификации, специальных знаниях, умениях и навыках.
- При отборе кандидатов на обучение следует проводить предварительную оценку соответствия качеств и способностей кандидата тем требованиям, которые предъявляются к данной категории специалистов.

- Требуется разработать и внедрить систему юридических, организационных, технических и морально-психологических мероприятий, направленных на закрепление и удержание в редакции сотрудников, обучающихся, либо повышающих свою квалификацию за счет редакции.
- Следует разрабатывать собственные учебные программы и предлагать их профильным учебным заведениям в качестве спецкурсов или факультативов.

Увольнение

Особое внимание необходимо уделить такой возникающей в кризисной ситуации проблеме, как регулирование трудовых отношений при необходимости увольнения персонала. Как правило, с каждым увольняемым работником должна быть проведена индивидуальная работа. Конечно, возможно издание и коллективного приказа, но это может вызвать большее недовольство и послужить поводом для трудовых и социальных конфликтов, что не желательно. И, как показала практика, использование методов, выходящих за рамки чисто юридической процедуры, позволяет достичь понимания. Принципиальная схема увольнения работников предполагает два пути развития отношений с ними: добровольный, когда работник соглашается с предложенным ему вариантом увольнения или изменения существенных условий труда и принудительный - в случае его несогласия.

Если удастся достичь согласия с работником, ситуация представляется достаточно простой. Главное - соблюсти процедуру и правильно оформить необходимые документы (заявление, приказ, табель учета рабочего времени и др.). Значительно сложнее ситуация, когда работник не желает "войти в положение" и настаивает на соблюдении положенных ему прав, гарантий и компенсаций.

И последнее. Чрезвычайно важно, чтобы каждый работник знал и разделял основные положения миссии газеты. Поэтому так важно **формирование корпоративной культуры редакции**.

В ее основу закладывается *четкая формулировка корпоративных целей и ценностей*. Понятно, что для того, чтобы сотрудник воспринял эти цели как свои собственные, он должен для начала их узнать. А руководителю средства массовой информации бесполезно провести исследование и выяснить, как сотрудники относятся к традициям редакции.

Выясняя отношение сотрудников к целям редакции, руководство по сути дела проводит диагностику корпоративной культуры и узнает, при отсутствии каких факторов лояльность сотрудников к редакции невозможна. Оказывается, их совсем немного, а доминирующих всего три: объективная оценка результатов работы сотрудника, признание его заслуг руководством и коллегами, возможность проявить инициативу. Правда, приоритеты в этой области меняются, и не только в различных редакциях, но даже в разных подразделениях одной редакции.

Другая важная проблема, - *недостаточная информированность сотрудников*. Следствие - отсутствие взаимопонимания в коллективе, конфликты и сопротивление политике руководства. Возникновение этих проблем связано с отсутствием четкой связи между разнообразными информационными мероприятиями и интересами работников. Люди хотят знать не обо всем. Но они всегда желают знать о целях редакции, о том, как отнесутся к их инициативе, о своем вознаграждении и о возможностях профессионального роста. Обычно хотя бы один названный пункт отсутствует во внутриведомственном информационном меню.

Нужная информация рождает доверие сотрудников, а оно облегчает проведение в жизнь непопулярных или неоднозначных решений.

К ошеломляющим результатам привело исследование средних и крупных западных компаний на предмет существующих там систем передачи информации.

Оказывается, руководитель, желая довести до сведения своего заместителя какую-либо информацию, может рассчитывать на понимание максимум 60% своего сообщения. А если заместитель станет объяснять то же самое своему подчиненному - до него дойдет не больше половины того, что первоначально хотел объяснить шеф. В результате дальнейшей трансляции самый младший менеджер усвоит лишь 13% первоначального распоряжения. С письменными указаниями дело обстоит еще хуже: их понимание на каждом из уровней управления составит не более 15% от предыдущего.

Третья важная задача – *формирование позитивного социально-психологического климата в коллективе редакции*, то есть создание атмосферы доверия между руководством и сотрудниками, формирование у сотрудников чувства надежности редакции, уверенности в значимости своей деятельности.

Для решения этой задачи необходимо:

- выяснить степень отождествления сотрудников с редакцией, степень доверия руководству,
- выявить конфликтные ситуации, в случае необходимости предложить срочные меры по их разрешению,
- провести анализ взаимоотношений руководства и сотрудников,
- рассмотреть методы, с помощью которых пересматривается зарплата и продвигаются по службе работники,
- изучить, как сотрудники оценивают для себя выгоды или отрицательные стороны работы в редакции, получают ли они достаточную и своевременную информацию о ситуации в редакции и за ее пределами,
- выяснить, являются ли рабочие места удобными, позволяющими работать с полным удовлетворением и отдачей.

Несколько слов об управлении персоналом в кризисных ситуациях. Причиной кризиса могут быть внешние факторы (пожар, наводнение), а также внутренние факторы (изменение редакционной политики, смена руководства и др.). Для разработки стратегии поведения в различных кризисных ситуациях, надо разделить последние на две категории: предсказуемые и непредсказуемые.

Предсказуемой является ситуация, когда мы отдаем себе отчет в том, что может произойти несчастный случай, но не знаем, когда и каким образом. Иногда возможные события можно предвидеть с большой степенью вероятности. В таком случае значительно проще сконцентрировать усилия на определении наиболее уязвимых и рискованных мест и разработке соответствующего плана действий.

К непредсказуемым относятся события, которые происходят неожиданно и не оставляют времени на ответную реакцию. Чтобы быть готовыми действовать и в такой кризисной ситуации необходимо:

- глубоко проанализировать имеющийся у издания имидж;
- проанализировать реальное состояние редакции, определить сильные и слабые стороны и спрогнозировать возможные срывы и неожиданности;
- выявить неблагоприятные факторы, которые могут возникнуть со стороны как сотрудничающих кругов, так и конкурентов;
- выработать предложения, направленные на разрешение возможных кризисных ситуаций;
- составить смету расходов, необходимых для реализации мероприятий PR в случае чрезвычайного происшествия или нештатной ситуации и иметь возможность быстро получить необходимые средства.

В случае наступления кризисной ситуации необходимо обеспечить следующие действия:

- Прогнозирование реакций, которые в кризисной ситуации может вызвать та или иная проблема.
- Разбор ситуации, т.е. установление того, когда, почему и каким образом она может отразиться на нас прямо или косвенно.
- Выработка с помощью “ мозговой атаки” стратегии поведения.
- Составление проекта, содержащего предложения по возможно более быстрому выходу из кризисной ситуации.
- Осуществление предложенных мер.

Все эти меры позволяют сохранить репутацию издания.

БЕСЕДА ВОСЬМАЯ. Куда же нам плыть, или какой должна быть стратегия издания?

Итак, корабль построен (или подготовлен к плаванию), команда набрана, надо выбирать курс.¹⁵ Другими словами, рассмотрев вопросы, связанные с редакционной политикой в сфере использования организационных факторов и человеческого потенциала, можно перейти к анализу редакционной политики в области управления поведением редакции на рынке, том специфическом российском рынке масс-медиа, анализ которого представляет собой увлекательную задачу, выходящую, к сожалению, за пределы тематики наших бесед.

В качестве основных проблем, которые в той или иной последовательности приходится решать в этой области, можно назвать следующие.

Изучение информационного рынка (сегментация рынка, моделирование поведения потребителей, изучение маркетинговой среды издания, оценка конкурентного положения издания на рынке).

Анализ ресурсных возможности издания (финансовое состояние, материальные ресурсы, кадровый потенциал, технико-технологические возможности, организационные ресурсы, информационные ресурсы).

Составление бизнес-плана или разработка оптимальной концепции издания, включающей содержательную, оформительскую и организационную модели.

Разработка программы продвижения издания, включающей мероприятия по содействию, регулированию и стимулированию сбыта (реклама, паблисити, личная продажа, различные акции презентационного характера и др.).

Организация работы рекламно-коммерческого подразделения издания (оптимизация отношений с рекламодателями, определение способов размещения рекламных материалов, анализ эффективности рекламы).

Управление информационными потоками в редакции на базе использования современных информационных систем, технологий обмена данными через глобальные сети при соблюдении принципов свободы доступа к информации, коммерческой и служебной тайны.

Управление отношениями между внешней средой и организацией с использованием возможностей «паблик рилейшнз».

¹⁵ На самом деле, все должно быть наоборот. Сначала определяют курс, потом начинают строить корабль и одновременно подбирают команду. Но это идеальный случай. В российской журналистике как-то все не так. Большинство кораблей давно построены, команды набраны и приходится подбирать такой курс, который этот корабль с этой командой может вынести.

Существует множество различных пособий, в которых рассказывается, как решать все эти проблемы, и я не собираюсь их пересказывать. Подчеркну лишь несколько важных, на мой взгляд, положений.

Прежде всего необходимо приучить себя формулировать ответы на обозначенные выше вопросы в письменной форме, в виде некоторого документа, который может быть в любой момент извлечен из стола или компьютера и предъявлен для знакомства, анализа или переделывания. Этот документ может называться «*Бизнес-план издания*» или «*Концепция издания*», он может быть построен на разных принципах. Главное, чтобы он был. Тогда можно говорить о какой-то системности, плановости процесса функционирования средства массовой информации.

Бизнес-план

Что касается содержания этого документа, то, по мнению Мишель Картер¹⁶, в нем должны быть честные и продуманные ответы на следующие вопросы:

1. Какова миссия или цель Вашей газеты?
2. Кто Ваши читатели сейчас и кого Вы надеетесь привлечь к газете?
3. Кто Ваши рекламодатели сейчас и кого Вы надеетесь привлечь?
4. Как широко распространена Ваша газета в географическом плане? В Вашем городе? В Вашей области? В вашем регионе?
5. Кто Ваши конкуренты? Другие газеты или какие-либо другие средства информации?
6. Чем отличается Ваша газета от конкурентов?
7. Каковы цены газет Ваших конкурентов и как это соотносится с ценой Вашей газеты?
8. Почему Вашему региону нужна Ваша газета?
9. Как Вы планируете рекламировать и находить рынок сбыта для своей газеты с целью привлечения большего числа читателей и рекламодателей?
10. Каков Ваш текущий тираж и какой тираж Вы бы хотели иметь?
11. Каковы основные препятствия для достижения желаемого тиража?
12. Каковы Ваши планы для преодоления этих препятствий?
13. У Вас есть сотрудники, необходимые для выполнения Ваших планов?
14. Если нет, то знаете ли Вы, какого типа сотрудники Вам нужны, и есть ли у вас план, как и где их нанять.
15. Сколько стоит издание страницы или номера Вашей газеты?
16. Каковы Ваши текущие и потенциальные источники дохода?
17. Достаточны ли они для Вашего производства газеты?
18. Если нет, то каков дефицит?
19. Как Вы в настоящее время покрываете недостачу?
20. Если Вы получаете прибыль, то как она тратится или распределяется?

Вся эта информация должна быть в виде бизнес-плана, оформленного по следующей схеме:

Титульная страница. Начните с названия, адреса, номеров телефонов и факсов Вашей газеты. Напишите фамилию, имя и отчество главного редактора газеты.

Содержание. В российских изданиях оглавление принято размещать в конце документа, однако потенциальные западные кредиторы и спонсоры ожидают увидеть его в начале бизнес плана.

Краткое изложение вопроса. Этот раздел следует писать в последнюю очередь. Он состоит из краткого изложения всех других частей бизнес плана. Очень часто именно

¹⁶ См.: Урегулирование конфликта: как освоение новых методов может улучшить вашу газету. М., 1997, стр. 10-12.

этот раздел только и читается потенциальными спонсорами или кредиторами. Если они видят что-то, о чем они хотели бы получить больше информации, тогда они обращаются к соответствующей части бизнес плана.

Образ/Цель. В этом разделе Вы опишите, что Вы хотите сделать со своей газетой.

1. *Данные о газете.* Какова текущая ситуация газеты в Вашем регионе и где Ваша газета прижилась?
2. *Мечта.* Опишите Ваши надежды и мечты для газеты, но помните их нужно обосновать на реальных возможностях.
3. *Миссия.* В нескольких предложениях опишите Вашу газету, ее философию, читателей, рекламодателей, область распространения, маркетинговые планы, технологическое состояние, а также Ваши заботы о выживании, росте, прибыльности, общественном имидже и о Ваших сотрудниках.
4. *Цели.* Дайте конкретные данные об ожидаемом Вами тираже, размере газеты, числе рекламодателей, сумме, которую Вы получите от рекламы, о тех районах, где еще будет распространяться Ваша газета, числе сотрудников (какие должности есть в Вашей газете?), о зарплате сотрудников, размере прибыли, технологических усовершенствованиях и т.д.
5. *Средства.* Опишите конкретные действия, планируемые Вами для достижения поставленных целей. Например, покупка трех грузовиков для организации собственной системы распространения. Планируемые действия должны быть подходящими, возможными, гибкими, измеряемыми, мотивированными и понимаемыми.

Описание газеты. В этот раздел включается организационное устройство Вашей газеты сверху донизу. Если у Вас есть какие-либо деловые союзники, которые могли бы повлиять на бизнес Вашей газеты, то о них следует написать в этой части.

Стратегия газеты. В данном разделе помещают следующую информацию:

1. Интенсивное и количественное *описание* Вашей газеты (тираж, среднее число страниц, полный бюджет, в котором представлены все расходы на каждом этапе производства и распространения, все сопутствующие расходы, включая газетную бумагу).
2. *Преимущества и недостатки* Вашей газеты.
3. *Ваша система производства и распространения.*
4. Описание Ваших офисов, всех *приспособлений и всего основного оборудования.*

Анализ рынка. Здесь следует перечислить всю статистическую информацию, собранную о Ваших читателях (пол, возраст, образование, доход семьи, работа, число детей, предпочтения при покупках) и о Ваших рекламодателях (товары или услуги, история рекламы, ежегодные суммы на рекламу, позиция в обществе, перспективы на будущее). В данном разделе также следует разместить подробный и количественный анализ Ваших конкурентов, политической и экономической ситуации в Вашем регионе.

Маркетинговый план. Какого рода рекламу и продвижение Вашей газеты Вы планируете осуществить для привлечения читателей и рекламодателей? Опишите подробно и конкретно. Обрисуйте предпринимаемые усилия, а также специальные программы и оцените расходы по каждому пункту и ожидаемые доходы от каждого пункта.

Финансовый план. В этот раздел включается обсуждение Вашей финансовой ситуации, а также таблицы, дающие информацию о бюджете и прибыли/убытках. Вам также следует включить финансовый проект, позволяющий Вам представить реальные ожидания от улучшения финансовой ситуации, если Вы получите денежные средства или поддержку, которую ищите. Вы должны определить здесь конкретную сумму, за которой обращаетесь. Нужно также объяснить, как бы Вы хотели потратить эти средства и какую прибыль Вы предполагаете получить от их использования.

Вспомогательные документы. В заключение Вам следует включить какие-либо написанные или напечатанные материалы, которые помогут проиллюстрировать суть того,

что Вы обсудили в бизнес-плане. Это могут быть фотографии Вашего офиса, типографии, брошюры, исследования читательской аудитории Вашей газеты, разумеется, экземпляры Ваших газет, предложенное переоформление дизайна Вашей газеты, рекомендательные и поддерживающие письма от Ваших рекламодателей, читателей, кредиторов или спонсоров, а также финансовые официальные отчеты. Последние могут содержать анализ прибыли, официальные отчеты о доходе, потоке наличности и деловые проекты.

Вот теперь пришло время написать краткое изложение вопроса. Каждый раздел Вашего бизнес-плана суммируйте в одном параграфе, чтобы создать обобщение.¹⁷

Концепция издания

В Институте гуманитарных коммуникаций используется несколько иная конструкция основополагающего внутриредакционного документа. Он называется «Концепция издания» и состоит из следующих разделов:

Содержательная модель газеты:

- 1) *тематические направления*:
 - иерархия основных разделов и рубрик;
- 2) *модальность материалов (знак информации)*:
 - нейтрально-информационные;
 - положительные;
 - критические;
 - разноплановые (проблемные).
- 3) *жанровая палитра материалов*:
 - фактографические (хроника, заметка);
 - содержащие комментарий (репортаж, корреспонденция, зарисовка);
 - аналитические (очерк, статья).;
- 4) *локальность материалов (территориальная принадлежность информации)*:
 - город;
 - районы края, области;
 - край, область;
 - Россия;
 - «ближнее зарубежье» (страны СНГ);
 - «дальнее зарубежье».
- 5) *характер материала*:
 - авторский;
 - редакционный;
 - сообщение информагентств;
 - официальный документ;
 - перепечатка из другого издания (дайджест).
- 6) *лексико-стилистические особенности*:
 - издания в целом;
 - отдельных авторских материалов.

Оформительская модель издания:

- 1) создание *сетевого графика* основных разделов и рубрик;
- 2) *дизайнерская разработка* принципов художественно-технического оформления (структура номера, композиционные решения, графическое исполнение).

Организационная модель издания

- 1) *структура издания*:

¹⁷ Там же стр. 13.

- «внешняя структура» - совокупность основных параметров (формат, количество полос, периодичность, тираж, цена);

- «внутренняя структура» - совокупность организационно-творческих отношений внутри редакционного коллектива (редакция как функциональная группа; редакционный коллектив как профессиональная группа; организационная структура редакционного коллектива; редакционный коллектив как социальная группа).

2) *финансово-экономическая деятельность;*

- рентабельность;

- себестоимость производства одного номера;

- доходы (в том числе: от объявлений и рекламы, от реализации, другие);

- расходы (в том числе: на бумагу, типографские, оплата услуг информационных агентств, авторский гонорар, распространение и доставка, другие общеиздательские и редакционные расходы);

- источники покрытия разницы между расходами и доходами.

3) *процесс выпуска и распространения издания:*

- этапы подготовки номера;

- время, затрачиваемое на выпуск одного номера газеты (от составления плана до подписи «в свет»);

- основные причины срыва графика прохождения номера;

- взаимоотношения редакции и типографии;

- механизм доставки газеты подписчикам и ее распространения в розницу.

Возможны и иные способы оформления основополагающего документа. Главное, чтобы он существовал, активно использовался и постоянно уточнялся.

Решая поставленные выше задачи, формируя концепцию издания, руководитель редакционного коллектива, как и каждый работающий в этом коллективе журналист, вынужден ответить себе на главный вопрос: «В чем смысл того, что мы делаем? Какова наша миссия?».

В третьей беседе я уже говорил о том, что внутри российской журналистики существует несколько принципиально различающихся подходов к пониманию смысла профессиональной деятельности. Сейчас пришло время рассмотреть эту проблему подробнее, с точки зрения определения того курса, который приходится выбирать каждому редакционному коллективу. Я сосредоточу свое внимание не на традиционной журналистике, которая и так хорошо известна всем российским журналистам, а на той, которая до сих пор не получила специального наименования и называется то гражданской, то социально ответственной, то гуманитарной.

Что же отличает эту новую журналистику от традиционной? То, что журналисты, разделяющие новую профессиональную идеологию (мировоззрение, философию) считают, что пресса обязана предоставлять людям информацию, которая не просто важна или интересна сама по себе, но необходима им для принятия решений в обществе самоуправления, давать возможность читателям, зрителям и слушателям увидеть, что они могут стать активными участниками общественной жизни. Другими словами, уже недостаточно просто привлекать внимание к несправедливости, как принято в качественной традиционной журналистике. Гражданам в наше время требуется гораздо больше. Им необходимо увидеть, каким образом они могли бы сыграть свою роль, изменить что-либо, быть услышанными – каким образом они могли бы в большей степени участвовать в общественной жизни. Журналистам следует рассматривать читателя и зрителя не как фон или пассивных наблюдателей, а как участников при решении важных вопросов, которым следует уделять не меньше внимания, чем представителям элиты или экспертам, которых журналисты так часто цитируют. Таким образом, участие граждан – ключ к пониманию гражданской журналистики. Граждане помогают журналистам более профессионально делать свое дело. А у граждан, однажды получивших возможность

более активно участвовать в общественной жизни, возникает желание более активно участвовать в гражданской жизни.

Разницу между старой и новой моделями журналистики можно свести к следующим пунктам.

- Журналисты стремятся не просто указать на существующие проблемы, но и предлагают возможные варианты решения волнующих общественность проблем.
- Журналисты информируют общественность об уже существующих инициативах, с целью привлечь к ним внимание общественности.
- Журналисты регулярно проводят опросы общественного мнения с целью определения наиболее животрепещущих проблем, а затем определения кандидатов для опросов по этим проблемам. Опросы можно осуществлять различными путями: опросы общественного мнения, фокус-группы, группы экспертов, группы граждан, общественные форумы, просьбы, опубликованные в газете.
- Журналисты организуют встречи граждан для обсуждения ключевых проблем, волнующих общественность и готовят публикации по материалам этих обсуждений.

Очень важно понимать, что цель журналистов состоит не в том, чтобы решать проблемы вместо граждан, а в том, чтобы привлекать самих граждан к выявлению и освещению проблем. Просто поднять шумиху вокруг проблемы («преступность отравляет жизнь нашего города» или «экономика в опасности») – это традиционный подход в журналистике, как правило, недостаточный для привлечения граждан. В подобном освещении они не находят ничего, что бы позволило им лично участвовать в решении проблемы. Гражданская журналистика требует, чтобы мы шли дальше, и искали новые пути привлечения граждан к решению проблем.

Во всех проектах гражданской журналистики две идеи требуют постоянного повторения: призыв граждан к активному участию в общественной жизни и убеждение их в том, что они способны повлиять на ситуацию в обществе. Активное участие граждан является определяющим свойством гражданской журналистики. Своим активным участием граждане способны помочь журналистам значительно повысить качество их работы, а также содействовать улучшению общественной жизни.

Участие граждан может подпадать под одну из нижеследующих категорий:

- **«Обсуждение».** Иногда требуется именно «выплеснуть» общественное мнение. Можно просто цитировать читателей в газете; можно также организовать совещательные городские форумы по тем или иным проблемам. Цель: дать возможность высказать идеи, обсудить их, посоветоваться.
- **«Вовлечение».** Другие проекты гражданской журналистики приглашают к более активному участию и часто предлагают конкретный график потенциальным добровольцам. Возможности для добровольцев варьируются от обучения детей-инвалидов до оплаты парковых фонарей в бедных районах. Граждан призывают откликнуться, при желании индивидуально, без шумихи, а СМИ часто рассказывают о том, как это сделать.
- **«Организация».** Высший уровень общественного самосознания - объединения граждан с целью изучения того или иного вопроса или осуществления проекта. Подобные проекты гораздо сложнее создавать и поддерживать, но они, при условии эффективной организации, дают более конкретные результаты.

Гражданская журналистика требует особого типа мышления, она предполагает умение синтезировать большое количество информации, а не просто подбор хороших цитат. Требуется ясное понимание того, к чему приводят рефлексии в журналистике, и способность видеть правильное направление. Необходимы также большие затраты энергии.

Один из основных способов привлечения граждан к активному участию в общественной жизни и работе СМИ - развитие интерактивности. Раньше газеты и телестанции служили односторонними поставщиками информации читателям и зрителям. Сейчас существует множество технологий **интерактивности**. Web-узлы, электронная почта, голосовая почта, факс и другие электронные средства обеспечивают двустороннюю связь и вовлекают граждан в журналистику.

Можно ли измерить успех проекта гражданской журналистики? Существуют показатели, которые, безусловно, можно учитывать: добровольцы, телефонные звонки, сообщения по электронной почте, присланные купоны, посещение форумов. Данные критерии несовершенны, но достаточно полезны. Более того, они обеспечивают газету или телестанцию замечательным банком данных людей, которые однажды делали шаг вперед и могут сделать его еще раз – людей, которые могут стать героями будущих статей.

Понятно, что новая журналистика возникает и развивается только в том случае, если для этого есть некие социальные предпосылки. Обобщая высказывания профессионалов, можно выделить несколько характерных особенностей общества, доминирование которых определяет тип журналистики.

Старая журналистика	Новая журналистика
Государство решает общественные вопросы. Решение общественных проблем и улучшение качества жизни находятся в ведении государства. Соответственно внимание СМИ и общественности, концентрируется на активной роли государства, деятельности избранных официальных лиц и политиков.	Государство больше не управляет обществом единолично. Федеральное правительство делегирует ответственность за изменения региональным и местным органам власти. Прогресс начинается тогда, когда общественный, частный и некоммерческий секторы работают совместно с гражданами над решением их проблем. В этой ситуации СМИ приходится освещать не только деятельность государственных органов, но и частного сектора, а также некоммерческого сектора.
Прогресс всегда рассматривается в качестве результата борьбы, в которой одна сторона одерживает победу, а другая терпит поражение. Соответственно журналистские материалы концентрируются на конфликтах и описывают агрессию и конфронтацию.	Прогресс не развивается больше по сценарию выигрышей-проигрышей. Общество, которое уже нашло способы выполнения насущных задач, осознает, что сотрудничество и консенсус - единственный способ движения вперед. Это значит, что СМИ должны найти способы освещения тем, не имеющих отношения к скандалам или исходу выборов.
Активная деятельность всегда отражает интерес какой-то могущественной группы. Соответственно у журналистов нет необходимости общаться с рядовыми гражданами, им достаточно пообщаться с кем-либо, выражающим интересы этой группы, чтобы заявлять о перспективах развития событий.	Активность общества базируется скорее на общечеловеческих ценностях, чем на узкоспециализированных интересах. Споры не столь расчетливы, как раньше. Разграничение общечеловеческих ценностей и узкоспециализированных интересов становится мерилом мастерства журналиста.
Действительное значение имеют голоса	Существует много различных позиций,

<p>немногих членов общества. Вне зависимости от размеров общественной группы только горстка людей действительно может влиять на ход событий.</p>	<p>имеющих право на существование. «Серые кардиналы» прошлых лет все еще имеются в обществе, однако у них нет былой мощи. И хотя их еще цитируют, получают от них информацию и рассматривают как источники, на самом деле их осведомленность о делах в обществе все меньше и меньше. Образуются коалиции, объединяющие самых разных людей, представителей различных регионов и кругов. Многие из этих гражданских лидеров не похожи на наши представления о людях, облаченных властью, но их власть реальна.</p>
--	--

Старая модель фокусируется на конфликтах, деятельности правительства, голосованиях и кампаниях, она регулярно цитирует и обращается к горстке людей (иногда даже сговариваясь с ними) и считает это чрезвычайно действенным. С переходом от системы, опирающейся на репрезентативную демократию к чему-то более напоминающему демократию участия, СМИ должны найти способ соответствовать этим изменениям. С точки зрения перспективы, гражданская журналистика представляет собой долгожданную возможность искоренить нездоровые и непродуктивные отношения, которые существуют сейчас между гражданами и СМИ.

Понятно, что так понимаемая гражданская журналистика подвергается резкой, порой истерической критике. Многие журналисты не хотят думать над тем, что делают. Традиционная подача новостей, на первый взгляд, выглядит достаточно эффективной. Вся система представляет более-менее отлаженный механизм. Поэтому трудно ожидать, что сотрудники редакции захотят менять привычные способы работы. Они скорее предпочтут идти проторенным путем, чем думать о смене курса. Однако, даже отдавая себе отчет в том, что в сегодняшней России говорить о новой журналистике можно только как о перспективе, надо в своей редакционной политике учитывать этот вектор развития журналистики.

Как же убедить редакцию попробовать изменить установки? Вот несколько советов о том, как сделать Вашу редакцию ближе к народу:

- *Приглашайте представителей общественности в редакцию*, проводить с ними встречи, с тем, чтобы они поделились своим мнением о Вашей работе.
- *Привлекайте мыслящих людей*, которые могли бы подвигнуть Ваших сотрудников на размышления.
- *Нанимайте людей любознательных*, открытых ко всему новому.
- *Помогайте преодолеть* страх неудачи и боязнь экспериментов.
- *Поощряйте журналистов*, работающих в соответствии с этими принципами.
- *Добейтесь*, чтобы сотрудники отводили специальное время для неформальных контактов с общественностью, для бесед – а не интервью – в закусочных, магазинах, и других общественных местах.
- Для более формального изучения общественного мнения продумайте *двухэтапный процесс*: сперва мини-опрос, который обеспечит вам первоначальную информацию, которую затем следует проработать, оформить и углубить посредством второго, более широкого опроса общественного мнения.

И не забывайте на каждом этапе *разъяснять Вашим читателям*, что Вы пытаетесь сделать.

БЕСЕДА ДЕВЯТАЯ. Методы планирования содержания газеты

Ни одна газета, стремящаяся активно действовать на рынке, не может работать без плана. Это аксиома. Составление разнообразных планов отнимает у журналистов немало времени. К сожалению, довольно часто эти планы либо оказываются нереализованными, либо их осуществление приносит одни огорчения. Происходит это из-за недостаточной методологической и методической проработанности самого процесса подготовки планов, либо из-за непонимания необходимости планов, что приводит к тому, что они составляются «спустя рукава». Поэтому есть необходимость специально остановиться на проблеме планирования.

По своему содержанию газета представляет собой совокупность отдельных публикаций, объединенных в различные группы. И отдельная публикация, и система материалов (отдельный номер газеты или тематическое направление, прослеживаемое в нескольких номерах), и газета в целом обладают общими, характерными для любого журналистского текста, чертами:

- 1) они отражают, воспроизводят, описывают конкретные явления действительности;
- 2) они содержат оценку описываемых явлений;
- 3) в них делается попытка объяснить эти явления с определенных позиций;
- 4) они побуждают читателей к определенным действиям.

И если в отдельной публикации может доминировать какой-то один элемент, то газета в целом должна предлагать читателям сбалансированную по всем четырем показателям систему текстов.

Создание отдельного журналистского материала есть акт литературного творчества. Однако для того, чтобы сформировать тематическую подборку, а уж тем более издавать в течение длительного времени газету, одних литературных способностей недостаточно. Необходима организаторская работа, формой проявления которой является деятельность по планированию, проектированию содержания газеты.¹⁸

Что же представляет собой эта деятельность?

Анализ показывает, что процесс составления любого редакционного плана складывается из **трех этапов**.

- 1) *предвидение* (или «предсказание») – когда возможное общее содержание и оформление газеты предстает в виде обобщенного (качественного) описания;
- 2) *прогнозирование*, базирующееся на определенных количественных параметрах и позволяющее количественно охарактеризовать будущее состояние газеты;
- 3) *собственно планирование*, которое отличается от прогнозирования главным образом обязательностью и детальной конкретизацией.

Каждый из этих этапов завершается относительно самостоятельным результатом – соответственно *гипотезой, прогнозом, планом*. Так, прогноз несет в себе черты гипотезы, однако в прогнозе понижается степень неопределенности и возрастает достоверность предвидимого будущего. В свою очередь план является директивно утвержденной реализацией одного из прогнозов, наиболее полной, развернутой формой предвидения и одновременно программирования будущего. В нем уточняются и фиксируются цели функционирования газеты, а также пути и средства решения поставленных перед ней

¹⁸ В настоящее время в теории журналистики и в журналистской практике стали активно пользоваться термином «моделирование», с помощью которого обозначают деятельность по разработке схем, «идеальных» образцов, в соответствии с которыми затем создается реальная газета. Несмотря на ряд интересных результатов, полученных в этом направлении, употребление термина моделирование представляется по отношению к формированию содержания будущих номеров газеты малооправданным, поскольку для этой деятельности есть гораздо более точные, с нашей точки зрения, термины «планирование» или «проектирование», которыми мы в дальнейшем и будем пользоваться.

задач. План разрабатывается на основе наиболее рационального варианта прогноза, который видоизменяется в той или иной степени в зависимости от имеющихся в распоряжении редакции возможностей. Гипотеза и прогноз, не ставшие планами, – бессильные утопии. Но и планы, составляемые без опоры на веер гипотез и набор прогнозов, носят волюнтаристский характер и часто оказываются неэффективными.

СИСТЕМА РЕДАКЦИОННЫХ ПЛАНОВ

Разнообразные планы, определяющие функционирование газеты, складываются в определенную систему. Фундаментом этой системы является план развития газеты, который состоит из следующих элементов:

- 1) предполагаемые *изменения в основной проблематике*;
- 2) предполагаемое *появление новых сотрудников, создание внештатных отделов, корпунктов* и т.п.;
- 3) предполагаемые *изменения внешней структуры газеты* – ее объема, периодичности, тиража, полиграфического исполнения и т.д.;
- 4) предполагаемые *изменения читательской аудитории* по возрастному, профессиональному, квалификационному и иным признакам.

Такая программа развития газеты составляется на длительный срок и обеспечивает возможность целенаправленного формирования планов, определяющих как содержание будущих номеров, так и оформительские особенности газеты.

Разнообразные виды содержательных планов обеспечивают соответствие публикуемых газетой материалов требованиям учредителя и потребностям (интересам) аудитории. Оформительские планы определяют как общий внешний вид издания (расположение материалов по полосам, принципы верстки, подбора текстовых и заголовочных шрифтов и т.д.), так и выбор различных деталей оформления.

В свою очередь над этими планами надстраиваются различные планы внутриредакционной и организационно-массовой работы, реализация которых призвана обеспечить достижение поставленных перед газетой целей.

Во многих редакциях наиболее слабым звеном этой системы являются содержательные планы. Анализ свидетельствует, что во многих редакциях тематические планы выполняются лишь на 40-60%, и это положение воспринимается как неизбежность: такова, мол, специфика журналистики. Однако происходит это, как правило, по причине неумелого планирования или пренебрежительного отношения к этой стороне журналистской деятельности.

Виды содержательных планов газеты

Журналистская практика выработала несколько видов планов содержания газеты, каждый из которых применяется при определенных условиях.

Все планы содержания делятся по критерию «длительность планируемого периода» на следующие виды:

- *долгосрочные* (перспективные);
- *среднесрочные* (текущие);
- *краткосрочные* (как правило, это планы конкретных номеров).

Не имея перспективного плана, редакция не в состоянии разрабатывать устойчивые планы конкретных номеров газеты, целеустремленно вести ее главные тематические линии, сохранять привычное читателям лицо издания.

Целью **перспективного плана** является определение главных тематических линий, которые должна будет вести газета в течение длительного времени, а также выбор основных способов организационного обеспечения выполнения намеченных задач. В перспективном плане не имеет смысла, да и невозможно предусматривать точные названия материалов, даты выхода публикаций – важно наметить то главное, над чем будет работать газета. А уж дальше, с течением времени, каждое направление газетной

работы, намеченное в перспективном плане, будет обрастать точными наименованиями материалов, конкретными авторами, обязательными мероприятиями.

Перспективные планы являются основой, на которой возводится здание текущих планов содержания газеты. Текущие планы отличаются от долгосрочных значительно более короткими сроками действия. Период, на который распространяется текущее планирование в газетах неодинаков: существуют полугодовые, квартальные, месячные текущие планы. Вероятно, какие-либо однозначные рекомендации здесь не нужны. Но независимо от срока действия **текущие планы** характеризуются следующими признаками:

- **детализированностью** (они дают представление о тематическом, авторском, жанровом характере будущих материалов);
- **реальностью** (каждый пункт такого плана «обеспечен» ответственным за его выполнение или конкретным автором);
- **обозримостью** (число номеров, охватываемых текущим планом, не должно быть слишком большим, чтобы были видны все взаимосвязи, возникающие между разными материалами).

Нелишним будет подчеркнуть, что, несмотря на различные проблемы, неожиданно возникающие в жизни коллектива и отражающиеся на деятельности газеты, все текущие планы должны исходить из перспективных и способствовать их осуществлению.

Рассматривая номер газеты как систему публикаций, следует помнить, что на его страницах взаимодействуют тексты самого разнообразного характера - от официальной сводки до рекламного объявления. Умелое планирование содержания газеты предполагает в качестве одного из условий обеспечение оптимального соотношения материалов различных типов: официальных, статистических, научных, справочных, публицистических. Понятно, что в любом случае основу каждого номера должны составлять именно публицистические материалы. Перегруженность официальными публикациями, статистическими данными всегда отрицательно сказывается на восприятии газеты.

В свою очередь, формируя блок публицистических материалов, номера, следует следить за тем, чтобы в нем были представлены разные жанры: заметки, репортаж, интервью, зарисовка, корреспонденция. Однообразие жанровой палитры – серьезный недостаток многих газет.

Планирование конкретного номера газеты начинается с выбора «гвоздевого», рассчитанного на прочтение всеми читателями, материала, определяющего основу номера. Лучше всего составить отдельный план таких публикаций и готовить их заблаговременно. В качестве «гвоздевого» может выступить отнюдь не только критический материал на криминальную тему, как это иногда представляют себе в некоторых редакциях. Это может быть и положительный материал. Главное – это должна быть публикация яркая, проблемная, поднимающая волнующие аудиторию вопросы. Хорошо, когда «гвоздевые» материалы обладают примерно одинаковым размером и помещаются на одном и том же месте.

В плане номера обычно расписаны не только крупные материалы, но и подборки типа «Новости», а иногда и отдельные заметки. Если этого не сделать, то достаточно часто возникает ситуация, когда на разных страницах одного номера газеты публикуются заметки на одну тему, или одного автора и т.п.

Говоря о плане номера, следует отметить, что важным принципом его формирования является принцип контраста, в соответствии с которым в каждом номере должны быть представлены материалы положительные и критические, информационные и аналитические, крупные и небольшие и т.п. Опора на этот принцип позволяет активизировать внимание читателей, создавать каждый раз интересный, сбалансированный номер газеты.

Однако, стремясь к сбалансированности каждого номера, уравновешивая в его структуре материалы самых различных тематических направлений, нельзя забывать и о другом возможном подходе к созданию проекта содержания номера. Речь идет о так называемом *пульсирующем планировании*, при котором каждый номер газеты посвящается какой-то одной теме. Примерно одна треть газетной площади остается на текущую информацию, а все остальное отдается одному тематическому направлению. Следующий номер посвящается другой теме и т.д.

МЕТОДЫ СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНОВ

Любой редакционный план содержания газеты - перспективный, текущий, план номера – представляет собой результат специальных действий, осуществляемых в соответствии с определенными правилами, которые в своей совокупности называются методами. В современной советской журналистике используются следующие основные методы планирования содержания газеты:

- метод импровизации;
- тематическое планирование;
- комплексное планирование;
- программно-целевой подход.

Метод импровизации

Метод импровизации до сих пор является, пожалуй, самым распространенным методом планирования содержания газеты. Его отличительным свойством является опора на журналистскую интуицию и профессиональный опыт, которые, в определенных условиях, позволяют достаточно быстро и экономно создать вполне действенный план. Однако уповать только на свой опыт, только на профессиональную интуицию в современных условиях весьма рискованно. Да и анализ газет свидетельствует о том, что метод импровизации является причиной многих ошибок в планировании содержания.

Поэтому все чаще журналисты применяют иные, более сложные, но и более надежные методы. Одним из них является тематическое планирование.

Тематическое планирование

Использование метода тематического планирования опирается на следующие правила.

1. Определяются основные направления деятельности редакции на длительную перспективу (то есть составляется перспективный план). Количество основных направлений должно быть небольшим, но они должны охватывать все действительно важные для аудитории издания сферы действительности.
2. Затем каждое из направлений конкретизируется с помощью группы рубрик.
3. Следующий шаг – конкретизация тематического содержания каждой рубрики, определение основных редакционных мероприятий, необходимых для эффективного ведения этой рубрики.
4. Создание – на основе этих конкретных тематических планов и планов мероприятий – *плана-графика* публикации материалов с указанием распределения рубрик (и конкретных материалов) по номерам и страницам газеты.

Правильное использование метода тематического планирования требует углубленного анализа значимости тех тем, которые редакция предполагает осветить на страницах газеты, поскольку речь может идти о теме разового выступления, теме целой серии материалов, и теме, которую трудно исчерпать на протяжении зримого отрезка времени. К сожалению, в практике работы газет нередки случаи, когда та или иная важная тема лишь обозначается одним-единственным материалом, в то время как по малозначительному вопросу публикуются несколько никем не читаемых текстов. Поэтому

тематическое планирование содержания газеты опирается на обязательную классификацию публикуемых текстов. Эта классификация может быть проведена по разным основаниям. Прежде всего можно выделить три группы материалов:

- *материалы основной тематики*, состоящей, как правило, из нескольких проблемных или тематических направлений;
- *материалы вспомогательной тематики*, которые и в количественном, а иногда и в качественном отношении уступают материалам первой группы, но необходимы для придания газете разнообразия, а также для удовлетворения специфических информационных потребностей аудитории;
- *материалы справочно-информационного характера*, большая часть которых не обязательна с точки зрения основных функций газеты, но обслуживает текущие потребности читателей, дает сведения разного характера (например, программа работы учреждений культуры, различные советы по бытовым вопросам и т.д.).

Очевидно, что материалы первой группы играют в газете главенствующую роль. Однако неправильно поступают в тех редакциях, где сводят к минимуму публикацию материалов второй и третьей групп. Такая газета не полностью реализует свои функции.

Кроме того, внутри каждой из этих групп выделяются *постоянные*, *периодические* и *разовые* темы. Под постоянной темой понимают такую, которая в данный период времени находится в центре внимания редакции. В качестве периодической выступает тема, появляющаяся на страницах газеты достаточно регулярно, но с большим интервалом времени. В качестве разовой выступает тема, которая появится на страницах газеты только один раз.

В идеале тематический план содержания газеты должен представлять собой несколько «деревьев», «ветви» которых пересекаются друг с другом. В качестве «ствола» каждого такого «дерева» выступает одно из основных направлений деятельности редакции, затем это направление «ветвится» на несколько разделов, обозначаемых рубриками общего характера, в свою очередь эти разделы распадаются на подразделы, обозначаемые рубриками конкретного характера, а «крона» этого дерева представляет собой совокупность выступлений.

Умелое использование метода тематического планирования зависит от понимания природы рубрики и от правильной организации **системы рубрик** в газете.

В широком смысле слова понятием «рубрика» – обозначается раздел, подразделение, графа. В печати к ней обычно относят надзаголовок, определяющий отдел, тематическое направление, газетную кампанию. Рубрика нередко не только обозначает тему, но и выступает в качестве лозунга.

В газетах применяют несколько видов рубрик. По содержанию они делятся на рубрики *служебные*, указывающие жанр материала, («фельетон», «репортаж», «очерк»); характер аудитории, для которой предназначен текст («В помощь садоводу», «Клуб патриотов»); источник информации («ИТАР-ТАСС сообщает» и т.п.), и рубрики *тематические*, ориентирующие читателя в содержании материала, указывающие на позицию автора или редакции («Критический сигнал», «Нам отвечают» и т.п.).

По частоте появления на страницах газеты рубрики делятся на *постоянные*, *периодические* и *разовые*. Постоянные встречаются в каждом номере, периодические появляются на страницах газеты с определенными интервалами, разовые (эпизодические) – от случая к случаю.¹⁹

¹⁹ Формируя «банк» постоянных рубрик, следует помнить о психологическом законе насыщения, суть которого заключается в том, что слишком часто предъявляемый предмет перестает восприниматься. Поэтому словесное или графическое оформление постоянных рубрик, особенно лозунгового характера, появляющихся из номера в номер, должно регулярно обновляться. И здесь обширное поле для журналистского творчества.

Когда говорим о системе рубрик, то имеем в виду, что вся совокупность регулярно появляющихся на страницах газеты рубрик точно воспроизводит основные тематические направления, которые ведет газета, основные группы аудитории, к которой она обращается, основные типы материалов, которые она печатает. Количество рубрик в любой газете должно быть достаточно большим, чтобы любой материал мог быть снабжен соответствующей его содержанию рубрикой и одновременно достаточно малым, чтобы они могли появляться на страницах газеты регулярно, чтобы читатель видел, что это не случайный знак материала, а четкая линия, ведущаяся газетой по определенному плану. В некоторых редакциях текущие планы - полугодовые, квартальные - и построены в виде перечня основных рубрик и тематической расшифровки каждой из них.

Одной из самых эффективных систем текущего тематического планирования является *сетевой график*. Есть несколько вариантов его составления. В первом варианте основой графика становится определенный цикл издания газеты, например, две недели (в случае двух- или трехразового выпуска в неделю), месяц или квартал (если газета выходит один раз в неделю). Внешне этот график представляет собой таблицу. Слева, в «боковике» таблицы размещают рубрики, а в «головке» – указаны дни выхода газеты. В клетках перекрещивающихся столбцов и строк условными знаками обозначают содержание планируемого материала, автора, географическую привязку публикации.

Такой график удобен для планирования постоянных рубрик, периодически повторяющихся по одним и тем же дням недели или одним и тем же номерам (например, 1-2 номер месяца, 2-й номер месяца, третий номер месяца и т.д.).

Возможно применение более сложного, но и более эффективного варианта сетевого графика, при котором планируются рубрики, день их появления в номере, место размещения и ответственный за подготовку материала. Делается это следующим образом. Слева указываются полосы и рубрики, в головке - дни выхода газеты, а на перекрестье граф – имя ответственного за подготовку материала.

В зависимости от периодичности выхода газеты и количества полос такой график может видоизменяться, но сам принцип его составления вполне себя оправдал в самых различных изданиях.

Овладев простейшими формами сетевого планирования, можно переходить к более сложным вариантам, включая в график разнообразные способы обозначения жанров, географии материалов и других признаков публикаций. Так, можно ввести индексную систему обозначения основных подразделений предприятия, и тогда на плане-графике сразу будет видно, о чем газета пишет часто, а о чем – редко. Можно использовать различные цветовые обозначения. В общем, и здесь есть большое поле для творчества.

Комплексное планирование

Комплексный подход к планированию содержания многотиражной газеты отличается от тематического тем, что:

- 1) опирается на разработку примерных пропорций для каждого из основных показателей содержания газеты: тематических направлений, соотношения положительных, проблемных, критических и нейтрально-информационных материалов, жанровой, авторской и географической моделей, «номенклатуры героев»;
- 2) использует различные способы систематического контроля за соблюдением этих пропорций с помощью диаграмм, схем, электронно-вычислительной техники и контент-анализа;
- 3) предусматривает оперативное регулирование отклонений от установленных пропорций, а при необходимости – внесение изменений в эти пропорции или введение новых концептуальных показателей содержания.

Кроме того, комплексный подход к планированию содержания газеты предусматривает:

- обеспечение взаимосвязи всех направлений деятельности газеты;
- учет потребностей и интересов всех групп и категорий аудитории газеты – от школьников до пенсионеров;
- системное использование различных форм редакционной и вне редакционной работы (круглые столы, дни открытого письма, пресс-конференции и т.д. и т.п.).

Разумеется, процесс планирования содержания газеты при таком подходе несколько усложняется, поскольку приходится учитывать все основные показатели каждого материала: его тему, знак информации (то есть положительный, критический, проблемный или нейтрально-информационный характер изложения), социальное и профессиональное положение автора текста, жанр, географию выступлений и т.п. При этом следует стремиться к тому, чтобы не только тематическая характеристика газеты отвечала потребностям и интересам аудитории, но и жанровая, авторская, «географическая» политика издания проводилась сознательно, выражала какую-то концепцию, а не являлась результатом случайных обстоятельств.

О тематическом планировании рассказывалось выше. Здесь будет уместным хотя бы бегло охарактеризовать другие параметры содержания материалов.

Знак информации. Прежде всего, следует сказать о том, что любой опубликованный в газете материал содержит в себе оценку описываемого явления. На уровне читательского восприятия все виды оценок тяготеют к одному из четырех полюсов:

1. *Отсутствие оценки* или такая степень ее завуалированности, которая позволяет читателю считать такой текст нейтрально-информационным. В эту группу текстов входят различные объявления, некоторые информационные сообщения.

2. *Положительная оценка*, которая передается с помощью различных языковых средств и композиционных приемов и выражает позитивное отношение автора (который программирует соответствующее отношение у аудитории) к описываемому явлению.

3. *Отрицательная оценка*, которая также передается с помощью различных языковых средств и композиционных приемов и создает негативное отношение читателей к изображаемой ситуации.

4. *Проблемно-ориентированная оценка* характерна для материалов, в которых автор показывает сложность, неоднозначность воспроизводимых в текстах событий, понимание которых требует от читателя самостоятельного размышления над поднимаемыми вопросами.

Соотношение количества материалов, попадающих в каждую из этих групп, определяется не только (и не столько) самой действительностью, сколько ориентацией редактора и сотрудников газеты на тот или иной тип отношения к действительности. Вряд ли в настоящее время можно говорить о каких-то четко определенных пропорциях этих групп материалов. Но важно, чтобы мысль о необходимости сознательного обоснования этих пропорций не покидала работников редакции газеты, когда они составляют планы содержания своего издания.

Жанровая характеристика газеты. Планируя ту или иную тему или целое тематическое направление, следует сразу же решать вопрос о том, в каких жанрах будут подготавливаться основные материалы. Понятно, что тут многое зависит от мастерства сотрудников редакции и внештатных авторов. Если в редакции или в коллективе нет людей, умеющих писать фельетоны, то не стоит их и планировать. Но в любом случае надо стараться разнообразить подачу материалов хотя бы в пределах тех возможностей, которыми располагает газета. Пренебрежение к этой стороне планирования ведет к тому, что многие газеты заполняются однообразными корреспонденциями или отчетами, без всякой попытки использовать такие, в общем-то простые жанры, как интервью, репортаж, критический сигнал и т.д.

Авторская политика газеты. Не меньшее значение для успеха газеты имеет и правильная авторская политика. Под этим словосочетанием мы понимаем сознательное

регулирование состава авторов с целью установления его соответствия основным группам аудитории.

Многочисленными исследованиями установлено, что читатель лучше воспринимает текст, подготовленный автором, принадлежащим к референтной для него профессиональной или социальной группе. Поэтому вопрос: «Кто пишет?» имеет огромное значение для эффективности издания.

Для осуществления правильной авторской политики необходимо разработать удобную и достаточно точную классификацию авторов. Например, можно вести учет авторов по следующим категориям: политические и общественные деятели, руководители государственных структур, ученые и эксперты, сотрудники редакции и т.д. Возможны и другие классификации. Самое главное – эта классификация должна способствовать сознательному управлению редакцией собственной авторской политикой.

Полезно разработать нормативную схему количественных пропорций представительности разных групп авторов. Эта схема поможет выработать необходимые установки (например, ни одного номера без выступления известного ньюсмейкера), которые позволят гарантировать проведение более или менее уравновешенной авторской политики. Возможно так же и введение специальных рубрик типа: «Слово – ученому», «Трибуна писателя» и т.п.

Локальность публикаций. Локальность («география») публикаций выражается в системном и пропорциональном выделении места в газете для представления тех или иных географических зон. Эта система не означает уравниловки: города и другие населенные пункты, играющие значительно большую роль в жизни региона, чем другие, и на страницах газеты могут и должны получить большую площадь. При этом желательно не просто учитывать частоту упоминания на страницах газеты того или иного населенного пункта (или района города, или предприятия), но и характер материала, в котором идет речь об этой административной единице: нейтрально-информационный, положительный, критический, проблемный. Иногда получается, что об одном населенном пункте публикуются только положительные материалы, а о другом – только отрицательные.

Планирование «героев» публикаций

Этот аспект планирования содержания газеты тоже довольно часто упускается из виду, что приводит к различным перекосам. То в качестве героев выступают сплошь одни женщины, то одни мужчины, то только киллеры, то только начальники разного уровня. Все такие отклонения от интуитивно ощущаемой любым читателем нормы вызывают у аудитории – пусть на неосознаваемом уровне – негативное отношение к газете.

Для того, чтобы избежать подобных перекосов, полезно разработать – по образцу классификации авторов – своеобразную «номенклатуру героев публикаций», в которой были бы представлены основные профессиональные и социальные группы аудитории.

Контроль за выполнением тематических направлений, а также за соблюдением «географии», «номенклатуры» героев и других показателей, можно осуществлять разными способами. В некоторых редакциях они уже отработаны и используются в течение многих лет. Там же, где такой контроль не налажен, можно для начала порекомендовать *табличный метод*. С помощью этого метода довольно просто осуществляется контроль за соблюдением тематического плана, особенно если он составлен в виде сетевого графика. Учет и регулирование потока материалов по показателям «нейтрально-информационный – положительный — критический – проблемный и локальность можно осуществлять с помощью специальной таблицы, в «боковике» которой обозначены основные подразделения и участки предприятия, в «головке» – даты выхода номеров газеты, а на перекрещивании столбцов и строк можно с помощью цветных квадратиков обозначать тип материала – (нейтрально-информационный – коричневый; положительный – красный, критический – черный, проблемный – синий). Регулярное заполнение такой таблицы в

течение продолжительного времени позволит видеть динамику отношения газеты к различным административным и иным единицам.

Аналогичным образом можно контролировать основные типы «героев» публикаций, авторского актива, жанровой структуры и т.д.

В перспективе можно постепенно вводить методики социологической процедуры *контент-анализа* (анализа содержания).

Разумеется, лучше всего разработать соответствующую компьютерную программу, которая и будет регулярно выдавать необходимые данные.

Программно-целевой подход

Суть этого, относительно нового для журналистики, метода заключается в том, что процесс планирования начинается с определения конкретной, достижимой и в то же время социально-значимой цели, во имя которой и осуществляется подготовка и публикация определенных материалов. Сформулировав **цель**, разрабатывают **программу** ее достижения, которая включает необходимые средства, исполнителей, сроки достижения как промежуточных целей, так и главной, организующей процесс редакционной работы.

Разумеется, и при тематическом, и при комплексном подходе к планированию содержания газеты редакция ставит перед собой какие то цели. Однако, как правило, эти цели весьма абстрактны, критерии их достижения – расплывчаты. Программно-целевой подход радикально меняет само понимание термина «цель» и главное – подход к ее формулированию и постановке.

При программно-целевом подходе формулирование и постановка целей деятельности становится важнейшей функцией планирования содержания газеты. Нередко от правильной реализации этой функции зависит успех всей дальнейшей деятельности. При этом у процесса постановки целей не должно быть ничего общего со свободным «целепридумыванием». Надуманная цель – это не цель, а ее подобие, иллюзия, продукт бумаготворчества, и, даже будучи достигнутой, она только дискредитирует программно-целевой подход. Цели должны «извлекаться» из реальной действительности, соответствовать глубинным потребностям редакционного коллектива, аудитории.

В журналистской практике программно-целевой подход может быть реализован в трех формах: в виде организации *специальной публикации* или *целевого номера*; в виде организации *серии материалов*; и в виде проведения газетной *кампании*.

Выход целевого номера не следует путать с подготовкой специальных номеров, которые выпускает большинство газет. Целевой номер посвящается не событию или дате, а важной социальной проблеме. Как правило, вслед за целевым номером приходится публиковать еще несколько материалов по этой проблеме, хотя иногда ее удается решить сразу. Однако обычно

Понятно, что достигнуть решения какой-то серьезной проблемы с помощью одноразовой публикации или даже целого номера довольно трудно. Поэтому чаще всего планируется серия материалов или организуется кампания.

Серию материалов часто путают с газетной кампанией. Внешне они действительно похожи. Но между серией материалов и кампанией есть глубокое содержательное различие. Если публикации, входящие в серию, объединяет только тема, то газетная кампания отличается четкой внутренней организацией, наличием «сценария».

«Кампания» как понятие газетного планирования известно уже давно. Однако в последнее время оно стало наполняться новым содержанием в ходе усвоения журналистами принципов целевого (программно-целевого) подхода к планированию своей деятельности.

В настоящее время этим понятием обозначают комплекс объединенных общественно-значимой проблемой публикаций и организационных мероприятий газеты, нацеленных на решение этой проблемы с помощью читателей – участников кампании.

Именно проблемная, целевая основа кампании отличает ее от серии публикаций.

Структурными элементами газетной кампании являются *подготовка, планирование, ведение, подведение итогов*.

Подготовка газетной кампании начинается с составления плана-программы, включающего целевые и содержательные элементы кампании, а также график ее проведения. В качестве цели, которая может стать основой газетной кампании, может выступить лозунг «Нет мигалкам на дорогах», «Обустроим наш город» и т.д. и т.п.).

Планирование газетной кампании складывается из двух этапов:

На первом журналисты определяют средства достижения цели кампании, характер будущих публикаций, их авторов, географию и т. д. (в этом планирование кампании совпадает с обычным тематическим планированием). На втором этапе планирования составляется четкий график публикаций, в котором указывается рабочее название каждого материала, его автор (или ответственный за подготовку), сроки выхода на газетную полосу.

Проведение кампании разделяется на начало, развитие и завершение. Началом кампании может стать письмо в редакцию, проблемное выступление работника редакции или специалиста, интервью с руководителем или известным ньюсмейкером. Важно, чтобы этот материал был хорошо написан, ярко оформлен и обязательно бросался в глаза. В дальнейшем название этого материала, как правило, становится рубрикой, которая обозначает все публикации данной кампании.

Организуя *ведение* кампании, работники редакции обеспечивают своевременную и регулярную публикацию материалов под соответствующей рубрикой, время от времени обобщая выступления участников, ставя новые вопросы или подводя промежуточные итоги решения поставленного в начале вопроса.

Завершается газетная кампания одновременно с решением той проблемы, во имя которой она начиналась и разворачивалась. Если газета «скомкала» кампанию, завершив ее прежде, чем решен вопрос, она нанесла тяжелейший урон своему авторитету у читателей. С другой стороны, если проблема решена, то все остальные публикации просто не нужны – надо решительно завершить кампанию, сообщив читателям о том, что проблема, ко всеобщему удовольствию, благополучно решена и можно переходить к другой, которых всегда хватает.

Таким образом, успешное проведение газетной кампании зависит от следующих моментов в ее подготовке:

- выбор проблемы или вопроса, которые станут стержнем кампании;
- тщательная подготовка всех этапов кампании на основе изучения информации, относящейся как к проблеме, так и к условиям ее решения;
- правильное проведение самой кампании.

ОСНОВНЫЕ СТАДИИ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

Деятельность по составлению редакционных планов (вне зависимости от того, с помощью какого метода она осуществляется) может быть представлена как совокупность взаимосвязанных, но относительно самостоятельных **стадий**:

- 1) постановка цели или целей;
- 2) сбор и обработка необходимой информации,
- 3) выработка и принятие плана;
- 4) контроль за его выполнением.

Понятно, что выделение этих стадий несколько условно, поскольку в реальном процессе планирования все они переплетаются. Однако каждая из них обладает известным своеобразием, без учета которого трудно ожидать хороших результатов.

Постановка цели

Цель - стержень любого плана. В качестве цели выступают, как правило, предполагаемые результаты, которые стремится получить редакция, организуя подготовку и выпуск определенных материалов. Специфика газетной деятельности выражается в том, что она носит многоцелевой характер, и эта закономерность затрудняет четкое определение основных целей, их упорядочение и согласование. Но не сформулировав цели будущих действий, не согласовав их между собой, трудно рассчитывать, что удастся разработать деловой, выполнимый план работы редакции.

Существует несколько **типов целей**, реализации которых с редакционный план содержания газеты.

- 1) *цели-задания*, осуществление которых поручено редакции системами, которым редакция подотчетна;
- 2) *цели-стремления*, в качестве которых выступают те иные индивидуальные творческие желания сотрудников редакции;
- 3) *организационные цели* редакции, такие, например, как сохранение собственной устойчивости и стабильности, формирование оптимального внутриредакционного творческого микроклимата, создание благоприятного образа газеты в сознании аудитории и т. д.

В качестве основных трудностей, с которыми сталкиваются сотрудники газет на этой стадии составления редакционного плана содержания выступают: правильное восприятие цели и ее сохранение.

Из-за расплывчатости формулировок, в которых редакция получает цели-задания, они могут быть неправильно или неточно интерпретированы. В этом случае создаваемый план будет неверным. С другой стороны, любая отдельно взятая цель представляет собой либо конкретизацию какой-то более общей, либо обобщение какой-то более частной цели. Выстраивая - сознательно или интуитивно – «дерево» целей от наиболее общих целей-заданий к предельно конкретным редакционным целям, которые ставятся перед отдельной публикацией, можно «потерять» исходное содержание главной цели. Происходит так называемое «рассеивание цели».

Обдумывая план содержания газеты на определенный период, удобнее всего сразу сформулировать набор целей, образующих в своей совокупности трехуровневую систему, в которой выделяются:

- стратегические цели;
- тактические цели;
- конкретные цели.

Точность определения стратегических, тактических и конкретных целей не пустая игра в формулировки. Разрыв этой цепи в любом месте может привести - и часто приводит - либо к мелкотемью, когда журналисты ставят перед собой только конкретные, легко достижимые цели, либо к прожектерству, когда в качестве конкретных выступают тактические и даже стратегические цели.

Сбор и обработка информации

Для того, чтобы составить хороший план, необходимо опираться на фундамент из надежной информации. Собирая и осмысливая информацию, необходимую для составления плана, нельзя впадать в самообман, удовлетворяться несколькими произвольно выхваченными оценками или отрывочными данными.

Наиболее важными сведениями, необходимыми для составителя плана, являются:

а) сведения о состоянии всех сфер жизнедеятельности региона, основных проблемах, которые волнуют аудиторию, основных жизненных задачах, которые им приходится решать;

б) сведения о социально-демографических и идеологических характеристиках аудитории, ее отношении к данной газете и к другим средствам массовой информации.

Наиболее сложная часть работы по сбору и обработке информации - изучение аудитории. К сожалению, далеко не во всех редакциях осознали необходимость такого изучения. Некоторые редакторы полагают, что они и так знают своего читателя. Это самообман.

Изучение редакцией читательской аудитории должно осуществляться в двух планах: общем и конкретном. В общем плане – это изучение законов психологии, знание которых необходимо, чтобы оценивать рациональное и эмоциональное воздействие публикаций, уметь поддерживать правильный тон выступлений, правильное соотношение различных типов материалов и различных аргументов внутри каждого материала.

В конкретном плане изучение читательской аудитории направлено на то, чтобы познать и использовать в своей деятельности те социальные и психологические особенности, которые отличают аудиторию именно этой газеты. Оно может проводиться как в ходе непосредственного общения с читателями, так и с помощью специальных методик, дающих значительно более точное, научно обоснованное знание, нежели те выводы, которые журналист может сделать на основе своего опыта и интуиции.

Если такие исследования проводятся с определенным интервалом, то они дают возможность видеть динамику изменений аудитории и обогащают журналиста значительно более глубоким пониманием многих тенденций.

Понятно, что основное внимание редакции должно быть обращено на доминирующую группу аудитории, но не надо забывать и о других группах, неудовлетворенность которых газетой может распространиться и на других читателей.

Выработка и принятие плана

Существует несколько способов составления планов. Назовем некоторые из них, самые распространенные.

1. **Хронологический способ.** Он заключается в том, что все имеющиеся темы располагают в порядке их выхода.
2. **Логический способ.** Пользуясь этим способом, выстраивают план в виде логически разворачивающегося «дерева» тем и подтем, выявляющего тематические, содержательные связи между разными разделами плана (при такой организации плана время выхода каждого материала или каждой рубрики обозначают в скобках после их названия).
3. **Ценностный способ.** Этот способ позволяет расположить все темы в порядке возрастания или убывания их важности, или по степени «весомости» автора или по каким-либо иным ценностным признакам. В этом случае время выхода материала также помечается сразу после его названия.

Иногда применяются смешанные способы составления плана.

Контроль за выполнением плана

Контроль за выполнением планов осуществляется разными методами. Это может быть уже упоминавшийся *табличный метод*. Это могут быть *представительные опросы* читателей, осуществляемые в устной или письменной форме с целью выяснения степени достижения целей, которые были заложены в плане. Это могут быть *читательские конференции, анализ писем и звонков читателей, углубленный анализ собственных публикаций*. Важно, внедряя любой способ контроля, вести его регулярно, добиваться, чтобы этот контроль осуществлялся не для отчетности, а во имя совершенствования работы редакции.

ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Деятельность по составлению редакционных планов всегда опирается на ряд основополагающих требований, предъявляемых журналистами к самому процессу планирования и к его результату - плану. Эти требования, называемые **принципами**, выступают в качестве ориентиров деятельности и одновременно критериев оценки составляемых планов. Несмотря на чрезвычайную важность принципов для успешного осуществления планирующей деятельности, во многих редакциях мало задумываются о правильном выборе этих регуляторов

Естественно, выбор исходной установки самым непосредственным образом влияет и на тип плана, и на его качество. В одних газетах на первое место выдвигаются принципы полноты, всесторонности охвата проблем. В других делают упор на принцип целеустремленности, стремясь четко определить цели деятельности. В третьих – главное внимание обращают на принцип эффективности, добиваясь от каждого действия осязаемого, измеримого эффекта. Поэтому есть необходимость хотя бы вкратце рассмотреть основные принципы составления планов содержания газеты.

Принципы системности, оптимальности, эффективности

Прежде всего целесообразно выделить такие фундаментальные принципы, как системность, оптимальность и эффективность.

Принцип системности требует высокой согласованности разнообразных планов, обязывает заботиться о координации различных направлений работы редакции.

Принцип оптимальности ориентирует составителя редакционного плана содержания на трезвое сопоставление имеющихся у редакции сил и возможностей с теми целями, которые она собирается реализовывать.

С принципом оптимальности тесно связан **принцип эффективности**. Сутью этого принципа является ориентация на обязательное достижение поставленных целей, на выработку критериев оценки эффективности газетной работы в целом и эффективности разрабатываемых планов. Опора на принципы оптимальности и эффективности призвана способствовать тому, чтобы обеспечить решение поставленных перед редакцией задач в оптимальные сроки, добиваться достижения каждый раз вполне конкретных, осязаемых результатов.

Принципы динамичности, полноты, обоснованности

В свою очередь принципы системности, оптимальности и эффективности разворачиваются в систему конкретных требований к составляемым планам (требований, которые также выступают в роли принципов). Прежде всего речь идет о **принципе динамичности**, обязывающем иметь в плане резервные или легко заменяемые позиции, дающие возможность гибко реагировать на непредвиденные изменения в окружающей действительности. Затем можно назвать **принцип полноты**, ориентирующий составителя плана на охват всех основных проблем и вопросов, интересующих редакцию и читателей и **принцип обоснованности**, требующий обеспеченности каждого пункта плана необходимыми ресурсами (материальными и человеческими).

План содержания газеты, разработанный в соответствии с этими принципами, позволит охватить основные направления деятельности газеты, даст возможность решать конкретные задачи, не упуская из поля зрения кардинальные вопросы, послужит в качестве ориентира на длительное время.

В заключение хочу сказать, что ни один план не может быть реализован полностью, «один к одному». Это вытекает из основных законов объективной действительности и деятельности человека. Но, кроме не зависящих от человека объективных факторов, снижающих эффективность любых планов, действуют и субъективные, с которыми можно и нужно бороться:

- составление «липовых», *ненужных планов*, которые принимаются без всякой необходимости, а осуществляются автоматически, в ходе выполнения обычных заданий;
- *надуманные планы*, опирающиеся не на анализ реального положения дел, а на благие пожелания их составителей;
- *формальные планы*, искусно создающие видимость планирования, а на самом деле не затрагивающие глубинной сути реальных проблем.

Намеченные в таких планах действия, даже если они будут выполнены (а подчас на их выполнение затрачиваются необыкновенные усилия) все равно никакой пользы делу не принесут. Есть и другие разновидности планов, эффективность которых невысока: *недостаточные, избыточные, обособленные* и т.д.

В число субъективных факторов, мешающих созданию эффективных планов, входят: отсутствие необходимой информации или неумение, а иногда нежелание этой информацией пользоваться, явная или скрытая некомпетентность редакционных кадров, нежелание рисковать или нести ответственность и т.д. Уменьшение влияния этих факторов, внедрение эффективных методов планирования содержания газеты позволит работникам газет лучше осуществлять свою деятельность.

БЕСЕДА ДЕСЯТАЯ. Управление финансами

Одна из наиболее важных сфер редакционной политики – разработка бюджета, прогнозирование, а затем измерение поступлений, расходов и прибыли. Бюджет позволяет редактору наиболее эффективно использовать денежные средства для повышения зарплаты сотрудникам, выплаты командировочных расходов, найма новых сотрудников, подписки на материалы информационных агентств, капитальных приобретений и пр.

Бюджет должен отражать цели, сформулированные в декларации о миссии газеты. Если, например, цель газеты – увеличить поступления от рекламы, в бюджете могут быть предусмотрены расходы на направление работников отдела рекламы на семинар для повышения их квалификации. Таким образом, бюджет становится инструментом для достижения намеченных целей.

Все сотрудники редакции должны в той или форме интересоваться финансовыми делами редакции и учитывать этот аспект в своей работе.

Не будучи специалистом в сфере управления финансами, отошлю коллег к специальной литературе²⁰, а здесь лишь назову некоторые проблемы, о которых должен размышлять главный редактор, разрабатывающий редакционную политику.

Отчетность по доходам и расходам

Одним из важнейших видов отчетности является отчетность по доходам и расходам. Такая отчетность представляет детальную информацию по всем источникам прибыли и производственным затратам и позволяет сразу определить прибыльность или убыточность вашего дела.

Доходная часть бюджета состоит из следующих статей:

- продажа газетной площади под рекламу;
- размещение объявлений;
- доход от распространения газеты (подписка и розница);
- коммерческие заказы;
- другие статьи.

Расходная часть бюджета:

²⁰ Управление финансами газеты. Международная ассоциация финансовых администраторов газет. М., 1993; Мир газетной рекламы. М., 1998; Как сделать газету прибыльной. М., 1998; Учет и налогообложение средств грантов. М., 2000.

- производственные расходы (печать, расходные материалы и т.д.);
- заработная плата;
- налог на заработную плату;
- ремонт техники;
- страховка;
- аренда помещения;
- командировки;
- юридические консультации и т.д.;
- канцтовары и офисное оборудование;
- почтовые расходы и услуги связи;
- коммунальные услуги;
- транспорт;
- амортизационные отчисления
- выплата кредитов;
- другие статьи.

Балансовая отчетность

Другой важной формой финансового отчета наряду с доходами и расходами является балансовая отчетность. Такая отчетность дает представление о состоянии вашего дела. Существуют две категории балансовой отчетности, включающей все доходы и поступления, как например: поступления средств на счет, наличие денег в банке, другие поступления и ценные бумаги. Сюда входит также балансовая стоимость здания и оборудования.

Второй раздел балансовой отчетности отражает расходы и отчисления средств. Сюда включаются отчисления средств на зарплату и погашение долгосрочных кредитов.

Второй категорией расходов является погашение долгосрочных кредитов, в том числе любых займов, которые должны быть оплачены в течение следующих 12 месяцев. Разница между расходной и доходной частью является активом вашего предприятия. Этот актив может состоять из первоначального уставного капитала. Он может включать прибыль предприятия, накопившуюся за годы работы.

Анализ прибыльности издания

Степень прибыльности предприятия зависит от вида деятельности. Вы можете определить прибыльность, взяв сумму, вложенную в дело, прибавив полученную прибыль и прикинув, что могли бы принести эти деньги, если бы они были вложены в банк или другое финансовое учреждение.

Обычно любой бизнес, связанный с газетным или издательским делом, считается рискованным. Если разница между доходами и расходами невелика, то не надейтесь, что она в скором времени увеличится. Конечно, проблем становится меньше, если газета приносит прибыль. При этом вы не всегда можете контролировать доходы, но вы всегда можете контролировать ваши расходы.

Умение составлять бюджет

Бюджет - это финансовый план. Подготавливать такой план несложно - достаточно посмотреть предыдущие планы за три года. Сравните их с вашим текущим планом для определения нормы прибыли.

Учитывайте экономическую ситуацию в вашей местности:

- величину инфляции, стоимость рекламы;
- среднюю прибыль в отрасли;
- конкуренцию на рынке.

Имея перечисленную информацию, Вы сможете составить бюджет на следующий год, который будет являться важным инструментом в достижении ваших экономических целей. Ежемесячный финансовый отчет должен служить для сравнения плановых и реальных показателей по доходам и расходам, в том числе и в процентах. Это даст вам возможность немедленно определять отклонения от запланированных показателей.

Отклонения могут иметь сезонные и рыночные причины. В связи с этим особенно важно сверять показатели каждый квартал.

Анализ рекламных возможностей

Рекламный отдел является важнейшей частью газеты. Этот отдел приносит основную часть прибыли.

Для работы в отделе рекламы требуются наиболее деловые и творческие сотрудники. Они должны уметь быстро воспринимать идеи и воплощать их в виде рекламы. Они должны уметь убеждать бизнесменов вкладывать деньги в информацию о товарах и услугах.

Клиенты рекламных отделов являются, как правило, изобретательными людьми, с агрессивным подходом к продвижению товара на рынок, предлагающие новые товары и услуги.

Реклама может приносить хорошие новости потребителю, следящему за газетной рекламой, так как предоставляет информацию о снижении цен на продукты питания, одежду и другие товары. Реклама должна отражать реальное положение вещей, а рекламодатели иметь достаточно товара, чтобы удовлетворить возможный спрос.

Редактору было бы полезно поработать несколько дней или неделю, продавая рекламу. Если в газете нет специалиста по продаже рекламы, то можно заниматься этим по совместительству. Идеальный оклад для такой работы - 10-15% от полученной прибыли. Такой подход к оплате труда заинтересовывает сотрудника: чем больше он продает, тем больше получает.

Цена на рекламу зависит от бюджета газеты. Если Вы решили продавать 40% процентов газетной площади, определите, сколько будет стоить Вам один сантиметр газетной площади и сколько прибыли он принесет. После этого Вы будете иметь представление о примерных расценках. Будьте осторожны. Помните о конкуренции. Маленькая газета не может позволить себе завышать расценки на рекламу.

Для определения эффективности рекламы сотрудник рекламного отдела должен вместе с рекламодателем разложить на рабочем столе последние шесть рекламных объявлений и проверить наличие следующих характеристик (в зависимости от вида товара):

- 1) узнаваемость стиля,
- 2) размещение материала,
- 3) изобразительный ряд,
- 4) заголовок,
- 5) полнота информации,
- 6) сопутствующие товары,
- 7) наличие призыва к действию,
- 8) торговая марка магазина,
- 9) актуальность и прямота изложения,
- 10) современный язык,
- 11) наличие цены или цен,
- 12) наличие торговой марки производителя.

Наличие 9 из 12 приведенных характеристик говорит о хорошем качестве рекламы. Если реклама не набрала нужное количество «очков», она требует доработки.

Учитесь экономить

Что можно сделать, чтобы сократить расходы?

Посмотрите расходы по зарплате, так как они обычно составляют около 75% бюджета.

Поставьте себя на место читателя и сократите расходы там, где это будет незаметно для него. Такая экономия создаст затруднения для работников редакции, но останется незаметной для читателей.

Информируйте сотрудников обо всем. Как правило, они соглашаются на программы, которые не отражаются на качестве конечного продукта.

Сделайте так, чтобы руководители «пострадали» наравне со всеми. Если сокращения коснутся командировочных расходов, то проследите за тем, чтобы руководство пропустило одну или две командировки. А если Вы сможете сохранить, например, семинар для сотрудников за счет своей командировки, будет еще лучше.

Смотрите на вещи позитивно. Сокращение расходов является удобной причиной для установки приоритетов.

Постарайтесь выровнять «авральные» дни и дни, когда мало работы. Продумайте организацию сменной работы для сотрудников, находящихся на неполной ставке, и технического персонала в выходные дни или вечернее время, когда работы меньше.

Попробуйте временные перестановки сотрудников. В спокойные дни можно направить сотрудника в другой отдел на несколько недель или дней для того, чтобы не брать на работу еще одного сотрудника.

Помните, что место на газетной полосе - это деньги.

БЕСЕДА ОДИННАДЦАТАЯ. Управление внешней средой

Мы исходим из того, что профессиональное осуществление связей с общественностью должно обеспечить установление позитивных контактов редакции с различными слоями общества. Другими словами, эффективная организация связей с общественностью служит интересам как газеты, так и различных общественных групп. Считаю необходимым решительно выступить против отождествления работы по установлению и поддержанию эффективных связей с общественностью с рекламной деятельностью и с работой пресс-служб и пресс-центров. Такое отождествление, с одной стороны, чрезвычайно обедняет содержание PR-деятельности и, с другой стороны, чрезмерно расширяет функции рекламных и информационных служб, заставляя их делать то, что они, как правило, делать не умеют.

Связи с общественностью реализуются как в нормальных условиях функционирования редакции, так и в экстремальных, внестатных ситуациях. При этом связи с общественностью дают возможность предвидеть будущие «шоковые ситуации» и успешно способствовать выходу из таких ситуаций.

Анализ показывает, что деятельность служб по связям с общественностью направлена на реализацию трех основных **функций**:

- **социальной**, обеспечивающей взаимопонимание между редакцией и различными общественными группами;

- *стимулирующей*, связанной с укреплением репутации газеты и привлечением инвесторов;
- *корпоративной*, способствующей созданию благоприятного для процветания газеты социально-психологического климата в редакции.

Обозначенные выше функции предполагают, что в редакции должен быть человек, деятельность которого направлена на достижение следующих конкретных **целей**:

- разработка и осуществление комплексной программы по формированию в общественном сознании различных групп населения *положительного имиджа газеты*;
- формирование в сознании целевых групп *персонального имиджа руководства газеты*.

Достижение поставленных целей, по нашему мнению, предусматривает решение ряда **задач**, носящих как общий, так и более локальный характер:

- выявление взглядов, интересов, мотивации общественных групп с целью определения средств и способов воздействия на них;
- установление хороших отношений с лидерами мнений;
- развитие эффективного участия редакции в общественных делах, обеспечивающего формирование благожелательного общественного мнения;
- установление прямой связи с законодательными и иными органами власти с целью лоббирования интересов редакции;
- проведение специальных мероприятий (фестивалей, спортивных мероприятий, приемов и презентаций, приуроченных к значимым событиям в жизнедеятельности редакции, семинаров, круглых столов и конференций для специалистов, различных мероприятий с участием представителей властных структур и др.), направленных на то, чтобы дать редакции возможность взаимодействовать с общественностью и стимулировать интерес общественности к редакции, ее деятельности, личности ее руководителя;
- участие в разрешении конфликтных ситуаций, возникающих между редакцией и той или иной группой общественности.

В качестве основных **технологий, приемов и способов** достижения поставленных целей используют следующие.

- *Идентификация*. Этим понятием обозначается активное распространение символики газеты. Основная идея заключается в том, чтобы с помощью опознавательных элементов - рисунков, эмблем, анаграмм, логотипов - добиться того, чтобы газету отличали от других. Речь идет об активном распространении плакатов, фирменных бланков, конвертов и т.п.
- *Паблицити* - распространение новостей, появляющихся в средствах массовой информации без оплаты.
- *Реклама* - оплаченные редакцией действия по привлечению внимания читателей или общественности.

Следует иметь в виду, что успешность работы с общественным мнением определяется следующими **факторами**.

1. *Доверие*. Общение должно начинаться в атмосфере доверия, а последнее зависит от источника информации, который должен продемонстрировать, что им движет твердое намерение быть полезным

- тому, на кого информация направлена. Получатель информации должен верить информатору и считать его экспертом в излагаемых вопросах.
2. *Диалог.* Чтобы оказывать убеждающее воздействие, необходимо вовлекать в активный диалог те социальные группы, с которыми идет работа.
 3. *Ясность.* Все тексты должны быть простыми по форме и ясными по содержанию. Их смысл должен одинаково пониматься всеми, к кому они обращены.
 4. *Непрерывность и систематичность.* Коммуникация требует повторяемости. Для полного восприятия, а значит, и убедительности, сообщения должны постоянно повторяться.
 5. *Привычность каналов коммуникации.* Все сообщения должны доводиться до сведения населения в привычной для него форме и по традиционным каналам.
 6. *Учет возможностей аудитории.* Коммуникация достигает максимальной эффективности, если она не требует значительных усилий со стороны получателя.

Реализация деятельности по связям с общественностью определяется основополагающими ограничениями и требованиями, которые называются **принципами**. Совокупность так понимаемых принципов может быть структурирована по самым разным основаниям. В данном случае речь идет о том, чтобы при любых условиях связи с общественностью осуществлялись:

- *наступательно*, в целях создания имиджа газеты;
- *согласованно*, во взаимодействии с различными другими отделами редакции;
- *слаженно*, с учетом всех интегративных потребностей газеты как единого целого.

БЕСЕДА ДВЕНАДЦАТАЯ. Редактор как разработчик и реализатор редакционной политики

Эффективность редакционной политики во многом определяется тем, насколько точно понимает и исполняет свои управленческие роли главный редактор. Под ролью понимают «совокупность определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». По аналогии с ролями героев какой-либо пьесы, руководители часто также «отыгрывают» те или иные предписываемые им по должности роли. Обычно выделяют **межличностные, информационные и собственно управленческие** роли. При этом каждая роль не существует сама по себе, у каждого руководителя роли взаимосвязаны таким образом, что позволяют описать характер его деятельности с учетом уровня занимаемой им должности и специфики производственного процесса. Поэтому при помощи наиболее сильно выраженных ролей можно описать те или иные типы руководителей. Например, у руководителя с высокой степенью структурирования задачи и низкой степенью внимания к подчиненным чаще будут отыгрываться управленческие роли, связанные с принятием решений, в меньшей степени информационные и совсем в незначительной межличностные. Понятно, что выбор и исполнение ролей связаны с особенностями личностных качеств руководителя.

На протяжении нескольких лет исследователи по проблемам подбора управленческих кадров делились на два «лагеря».

К первым относились те, кто старался выделить универсальные психологические качества, обладая которыми можно однозначно стать универсальным руководителем. Выделялись три вида универсальных качеств:

- *руководителя-администратора*, к которым относили силу воли, решительность и смелость, склонность направлять деятельность других;
- *руководителя - социального лидера*, к которым относились восприимчивость и реагирование на психологические особенности других людей, умение ставить свои поступки в пример другим;
- *руководителя - интеллектуального лидера* (оперирование задачами, прогнозирование).

Ко второму лагерю исследователей относились люди, считающие, что универсальных черт успешного руководителя не существует, все зависит от конкретных условий деятельности и личности. Однако постепенно изменения в общественно-экономической жизни начали доказывать, что время предъявляет к руководителям определенный список требований, без выполнения которых они не могут продуктивно работать.

Какими же качествами должен обладать *идеальный руководитель*? Каждый специалист в области управления отвечает на этот вопрос по-своему. Так, по мнению Конфуция, основным качеством является тонкое и глубокое проникновение в характеры и чувства своих сотрудников. Греки времен Гомера выделяли в идеальном руководителе мудрость Нестора, справедливость Агамемнона, хитрость Одиссея, энергичность Ахиллеса. Хотя сам Гомер придерживался мысли, что идеального руководителя не существует. Однако он подчеркивал, что если различные руководители с различными, присущими только им качествами, будут целенаправленно работать, то могут приблизиться к этому идеалу.

Родоначальник научной организации труда Ф. Тейлор считал основными качествами идеального руководителя ум, образованность, знания, силу, тактичность, энергичность, решительность, честность, рассудительность. Другой классик менеджмента А. Файоль на первое место ставил предвидение. Большое внимание он придавал также организаторским способностям, компетентности, крепкому здоровью, интеллекту, высокой культуре и нравственности.

Американские специалисты выделяют следующую цепочку важных качеств хорошего руководителя: развитость ума, честность, логичность, техниковооруженность, широта познаний, перспективность, коммуникабельность, цельность характера, лидерство, способность делегировать власть, ораторские способности, умение принимать решения, твердость, умение сосредотачиваться, умение воспитывать, чувство юмора, умение слушать, желание слушать, объективность, организаторские способности. В «Курсе для высшего управленческого персонала» можно прочесть: «Человек, занимающийся административной работой, должен быть зрелым эмоционально, наделен большим интеллектом, высокоразвитым чувством интеллектуальной любознательности и иметь солидную подготовку. Более того, черты его характера и ум намного важнее, чем знание им техники управления и наличие профессиональных знаний».

Английская цепочка качеств хорошего руководителя имеет следующий вид: способность делегировать власть, коммуникабельность, доступность, умение слушать, авторитетность, компетентность, техниковооруженность, честность, твердость, заинтересованность в людях, позитивность, решительность, юмористичность, широта способностей, продуктивность, дружелюбие, прилежание, общительность, знание специальности, отсутствие болтливости.

Совершенно другое мнение о качествах, необходимых руководителю, у финских специалистов. По их мнению, руководитель должен обладать напористостью, включающей в себя известную агрессивность (в положительном смысле слова), целеустремленность, стремление обязательно достигать поставленных целей, доводить начатое дело до конца.

Опрос президентов 41 крупной японской компании позволил выделить следующие качества руководителя: энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска (42%), долгосрочное предвидение и гибкость (34%), широта взглядов, глобальный подход (29%), умение правильной расстановки кадров и справедливых санкций (24%), готовность и способность выслушивать мнение других (22%), личное обаяние (22%), использование открытого стиля управления, приветствующего сотрудничество (19%), умение четко формулировать цели и установки (17%).

Что касается России, то, по данным Е. Е. Вендерова²¹, 20% опрошенных российских руководителей к основным качествам руководителя относили отзывчивость, внимательность, вежливость; 18% - техническую грамотность; 15% - волю, настойчивость, решительность; 14% - ум, толковость, сообразительность; 13% - организаторские способности.

Что же, по мнению российских специалистов, должен уметь делать руководитель?

1. Организовывать и планировать производство и реализацию продукции.
2. Принимать правильные нестандартные решения в области управления.
3. Руководить коллективом на уровне современных требований, то есть быть лидером.
4. Общаться, контактировать с людьми.
5. Побуждать работников к творческой деятельности, рационализации, изобретательству, отмечать и оценивать каждое достижение подчиненного.
6. Находить выход из конфликтных ситуаций.
7. Быть предельно объективным независимо от своих симпатий.
8. Подбирать, отбирать и обучать работников.
9. Уметь подчиняться и соблюдать субординацию.
10. Вести деловые переговоры.

Кроме того, не меньший список требований предъявляется к минимуму необходимых качеств:

1. Наличие специальных знаний, высокая компетентность и эрудиция.
2. Предприимчивость, инициативность, умение творчески подходить к делу, способность к риску.
3. Критический подход к существующему положению дел.
4. Гибкость и рациональность мышления и действий.
5. Открытость для дискуссии, свободного обмена мнениями.
6. Логичность поступков, динамичность поведения.
7. Умение общаться с людьми, способность обеспечить хороший морально-психологический климат в коллективе, творческое содружество, товарищеское взаимодействие.
8. Ориентация на конкуренцию, на свободу выбора и хозяйственного маневра.
9. Компетентность, эрудиция, широкий кругозор, потребность в постоянном получении новых знаний.

²¹ Вендеров Е. Е.. Психологические проблемы управления. М., 1969 г.

10. Умение создавать условия для развития личности подчиненных, решения социальных проблем коллектива.

Понятно, что унифицированные списки функций и качеств не отражают того факта, что существует множество типов руководителей, отличающихся способом реализации управленческих функций и особой конфигурацией личностных качеств.

Современная наука выделяет несколько **типов руководителей**.

1. **«Жесткий»**. Имеет четкое представление об организации. В голове у него работает своеобразный хорошо отлаженный механизм. Подбор персонала требует производить в строго определенных рамках. Любое отклонение подчиненными от выполнения их прямых обязанностей расценивает как некомпетентность. Концепция личностного развития у такого руководителя несколько сужена.
2. **«Хаотичный романтик»**. Для такого руководителя бизнес — образ жизни. Для него характерен личностный подход в вопросах управления персоналом. Реальная обстановка дел в организации для такого руководителя — дело далеко не главное. Главное, чтобы у него был единомышленник, который полностью разделял бы его взгляды на бизнес. Службе персонала в такой организации работать крайне сложно. «Хаотичные романтики» предпочитают принимать на работу людей, склонных к обучению, и прививать им свое мировоззрение. Такие руководители нередко берут на работу выпускников.
3. **«Передоверительный»**. Такой руководитель свято верит в знание и профессионализм. Очень часто ставит почти невыполнимые задачи при подборе персонала. Внутренне такой руководитель может быть постоянно недоволен собой, что нередко переносится на персонал. Имеет тенденцию связывать любую ошибку в деятельности компании с каким-то конкретным специалистом. Часто у него возникает непреодолимое желание «притормозить» кого-либо из особо активных сотрудников по одной простой причине, что им становится тесно на поле деятельности.
4. **«Реструктуризатор»**. Он любит и может учиться, часто привлекает различных консультантов. Работает в постоянном стремлении все улучшить. Вследствие этого он может постоянно перебрасывать специалистов из одного отдела в другой, постоянно перекраивать сами отделы. Результат такой активности — пребывание персонала в постоянном напряжении и нервном ожидании: «А что же будет завтра?» Заметив замешательство и некоторое недовольство со стороны подчиненных в результате своих «улучшений», обижается, мотивируя это тем, что «он все для них делает, а они, такие плохие, не ценят его заботу». Организация, возглавляемая подобным руководителем, зачастую просто-напросто не функционирует как стабильный организм.

Еще один вопрос, который надо держать в голове, размышляя об особенностях эффективного руководителя, это вопрос об используемых им технологиях осуществления своих властных полномочий.

Выделяют следующие **технологии власти**²²:

²² Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами. - М., 1997

1. *Власть принуждения.* Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу.
2. *Власть влияния.* Взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим лидером, ощущают не только его властную функцию, но и волю влиятельного лица, стоящего над ним. От этого сила власти приобретает совокупный характер.
3. *Власть компетенции.* Лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта и «судьи» по многим производственным проблемам. Подчиненные воспринимают это как властный феномен.
4. *Власть информации.* Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Лидер обычно регулирует ее доступ к конкретным людям.
5. *Власть должностного положения.* Чем выше должностная позиция лидера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, взаимодействуя со своим лидером в процессе делового общения, прежде всего сталкиваются с должностной позицией лидера - начальником отдела, директором. Процесс общения сначала здесь завязывается на вертикали начальник-подчиненный и лишь потом, если начальник проявит свои лидерские функции, приобретает горизонтальную выраженность.
6. *Власть авторитета.* Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Подчиненные без протеста, порою даже с охотой, повинуются авторитетному руководителю.
7. *Власть награждать.* Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и миловать. Все хотят больше получать, продвигаться по службе, пользоваться признанием. Власть человека, способного влиять на такие ценности, может подниматься до значительных высот.

И в заключение упомяну о нескольких типичных ошибках руководителей редакций.

1. *Отсутствие стратегии, планов развития организации, ясных общередакционных целей.* Естественно, это реальная угроза целостности управленческой команды и жизнеспособности издания.
2. *Вера в миф о том, что в нашей стране все настолько непредсказуемо, что и заниматься стратегией просто нет смысла.*
3. *Плохое или неправильное распределение служебных функций,* что приводит к конфликтам, потере рабочего времени, снижению управляемости и уменьшению прибыли.
4. *Слабое взаимодействие внутри управленческой команды.* Недостаток обмена служебной информацией, отсутствие взаимозаменяемости, замкнутость отделов и сотрудников на свои собственные подцели влечет за собой ситуацию, когда общие цели организации растворяются в менее значимых.
5. *Отсутствие продуманной системы подбора персонала и профессиональной подготовки сотрудников.*

6. *Отсутствие ориентации на аудиторию.*
7. *Культ материального стимулирования как основного и единственного рычага мотивации персонала.*

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня в России невозможно найти человека, который был бы удовлетворен состоянием и деятельностью прессы вообще и региональной в частности. Все очень аргументированно ругают печать, радио, телевидение. Не буду повторять или опровергать обвинения, скажу лишь, что большинство из них справедливы. Но, слушая в очередной раз инвективы в адрес прессы, я вспоминаю годы своей юности, прошедшие в районной газете «Ленинское знамя» и республиканской партийной газете «Советская Молдавия» и понимаю, какой гигантский рывок сделала в своем развитии бывшая советская печать. Или, по крайней мере, ее значительная часть.

Отвечая на комплекс новых требований и ожиданий, предъявляемых к информационным подсистемам вообще и к прессе в частности, российская журналистика существенно расширила функционально-ролевой репертуар, изменила приоритеты деятельности и критерии оценки кадрового потенциала, использовала новые журналистские и редакционные технологии. Понятно, что столь стремительные преобразования не могли не сопровождаться различными деформациями, иногда очень болезненными и неприятными.

Очевидно, что дальнейшие изменения в информационной ситуации будут определяться тем, по какому пути пойдет развитие российского государства и общества в целом. Самый пессимистический сценарий основан на предположении, что сопротивление определенных социальных структур сорвет планы перехода страны к рыночной экономике и демократии. Шансов на реализацию такого сценария немного, но они не равны нулю. Если развитие пойдет по этому пути, то России угрожает не только внутренняя, но и внешняя катастрофа. Что касается печати, то очевидно, что будет реставрирована тоталитарная система управления средствами массовой информации.

Другой сценарий, который многие специалисты считают наиболее вероятным, основан на предположении, что в обозримом будущем Россия будет умеренно авторитарным государством с экономикой смешанного государственно-капиталистического типа. В случае реализации этого сценария, государство на первых порах будет стремиться управлять средствами массовой информации, используя экономические и правовые рычаги.

В конечном счете, осуществляемый в России переход от индустриального общества к информационному приведет к становлению и развитию информационно-коммуникационных комплексов, которые будут не только выпускать газеты и журналы, но и другую печатную и аудио-визуальную продукцию. Эти интегрированные информационные предприятия будут основаны на комплексном использовании возможностей техники и средств создания и обработки информационно-публицистических материалов. Поскольку такие комплексы будут все в большей степени выходить из-под влияния властей, последние будут стремиться всячески воспрепятствовать их развитию. В частности, под предлогом борьбы с монополизмом в информационной сфере.

По мере продвижения страны по пути рыночных реформ многие печатные СМИ прекратят свое существование. Сумевшие выжить периодические издания станут более деловыми, современными и будут отвечать изменившимся требованиям аудитории.

Определяющим фактором в усиливающейся конкуренции газет с другими СМИ будет качество предлагаемого продукта.

Понятно, что все это существенно изменит пространство профессиональной самореализации журналистов и потребует от них приспособления к ускоряющимся переменам.

Постепенно придет понимание того, что к читателю, зрителю, слушателю надо относиться не как к реципиенту или как к объекту управления, манипуляции, воспитания и т.п., а как к живому, сомневающемуся, ищущему эффективных способов организации своей жизни конкретному человеку. При таком подходе возникает возможность подлинного диалога, направленного на совместный поиск ответа на вопрос: “Как жить?”.

Подводя итог, могу сказать, что сейчас журналистика России переживает период уникальной трансформации. Как и все наше общество, она вышла из тоталитарной скорлупы и пытается превратиться в нормальную структуру гражданского общества. Что-то получается, что-то нет. Но без превращения российской прессы в авторитетный независимый институт гражданского общества никакие преобразования в России будут невозможны.

ЛИТЕРАТУРА

- Абрамишвили Г.Г.* Проблемы международного маркетинга. М., 1984.
- Абрамишвили Г.Г., Война В.А., Трусов Ю.Ф.* Операция "Маркетинг". М., 1976.
- Алексеев А., Пизалов В.* Деловое администрирование на практике. Инструментарий руководителя. - М., 1993.
- Анкудинов Ю.А.* Хозяйственный руководитель: стиль и методы работы. - М., 1988.
- Ансофф И.* Стратегическое управление. - М., 1989.
- Апология успеха: профессионализм как идеология российской модернизации.* - Тюмень-Москва, 1995.
- Архипова Л.В., Сребник Б.В.* Основы маркетинга. М., 1990.
- Бадов В.* Пять заповедей для начинающего менеджера, среди которых и Радость Неудачи. - М., 1988.
- Блэк Сэм.* Паблик рилейшнз. Что это такое? - М., 1990.
- Бовыкин В.* Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. - М., 1997.
- Богданов А.А.* Тектология. Всеобщая организационная наука. Кн.1,2. - М.,1989.
- Болт Г.Дж.* Практическое руководство по управлению сбытом. - М., 1991.
- Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.* Внимание: конфликт! - Новосибирск, 1989.
- Боумен К.* Основы стратегического менеджмента. - М., 1997.
- Бохенский Ю.* Сто суеверий: Краткий философский словарь предрассудков: Пер. с польск. — М., 1993.
- Бэкон Ф.* Соч. в 2-х т. Т. 1 / Сост., общ. ред. и вступит. статья А. Л. Субботина. — М.: Мысль, 1971.
- Вайсман Арнольд.* Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. - М., 1996.
- Вебер М.* Протестантская этика и дух капитализма // Избр. соч. — М.: ,1995.
- Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. - М., 1996.
- Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. - М., 1998.
- Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер (для руководителя-практика). - М., 1991.
- Георгиев Д.* Режиссура газеты. - М., 1979.
- Герчигова И.Н.* Маркетинг и международное коммерческое дело. - М., 1990.
- Голубков Е.П.* Какое принять решение. Практикум хозяйственника. - М., 1990.
- Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. - М., 1998.
- Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д.* Маркетинг. Выбор лучшего решения. - М., 1993.
- Грачев М.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М., 1993.
- Гребнев Е.Т.* Управленческие нововведения. - М., 1985.
- Грейсон Джексон мл., О`Делл Карла.* Американский менеджмент на пороге XXI века. - М., 1991.
- Гуленко В.В.* Менеджмент слаженной управленческой команды. - Новосибирск, 1995
- Гуревич С.М.* Основы редакционного менеджмента. - М., 1994.
- Гусейнов А. А., Апресян Р. Г.* Этика: Учебник для вузов. — М.,1998.
- Демидов В.Е., Завьялов П.С., Кретов И.И. и др.* Маркетинг во внешнеэкономической деятельности. - М., 1989.
- Джеймс Дж.* Искусство создания положительного образа. - М., 1998.
- Донцов А.И.* Психология коллектива. - М., 1984.
- Драккер Питер.* Управление, нацеленное на результаты. - М., 1992.
- Жизнин С.З.* Азбука маркетинга. - М., 1990.

- Журженко Т.Ю.* Бизнесмен: стяжатель, игрок или творец? Становление предпринимательского этоса. - Харьков, 1993.
- Завгородняя А.В., Кодзевич М.С.* Маркетинг: методы и процедуры. – М., 1990.
- Завьялов П.С., Демидов В.Е.* Формула успеха: маркетинг. – М., 1988.
- Зигерт Вернер, Ланг Лючия.* Руководить без конфликтов. - М., 1990.
- Злобин А., Ряковский С.* Путеводитель по менеджменту. - М., 1992.
- Как добиться успеха? Практические советы деловым людям. - М., 1991.
- Как работают японские предприятия. - М., 1989.
- Как стать предприимчивым и богатым. Из американских рецептов. - М., 1991.
- Капустина М.Е.* Теория и практика маркетинга в США. - М., 1981.
- Карлоф Б.* Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. - М., 1991.
- Карнеги Дейл.* Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить. - М., 1989.
- Карнеги Дейл.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. - М., 1989.
- Картер М.* Эффективная реклама. - М., 1991.
- Кауфман Х.Р.* Тактики успеха в бизнесе и науке. Творчество, деньги, слава. - М., 1993.
- Козлов В.А.* Реклама в системе маркетинга. - М., 1990.
- Конфуций.* Я верю в древность / Сост., пер. и коммент. И.И. Семенов. - М., 1998.
- Коротков Э.М.* Концепция менеджмента. - М., 1998.
- Котлер Ф.* Основы маркетинга. - М., 1990.
- Котлер Ф.* Управление маркетингом. - М.: Экономика, 1980.
- Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. – СПб., 1999.
- Крегер О., Тьюсон Дж.М.* Типы людей и бизнес. Как 16 типов личности определяют Ваши успехи на работе. - М., 1995.
- Кричевский Р.Л.* Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М., 1993.
- Кузьмин И.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. - М., 1992.
- Ладанов И.Д.* Мастерство делового взаимодействия (Методическое пособие для менеджера). - М., 1989.
- Лебедева Т.* Искусство обольщения. Паблик рилейшнз по-французски. Концепции. Практика. - М., 1996.
- Левшин Ф.М.* Международный маркетинг. - М., 1988.
- Маджаро С.* Международный маркетинг. - М., 1979.
- Макконнелл К.Р., Брю С.Л.* Экономикс. - М., 1992. - т. 1, 2.
- Маркетинг во внешнеэкономической деятельности: Терминологический словарь. - М., 1992.
- Маркетинг промышленных товаров. - М., 1978.
- Маркетинг. / Под ред. Костюхина Д.И. - М., 1974.
- Маркетинг. / Под ред. Романова А.Н. - М., 1996.
- Маркетинг: Пособие для практиков. - М., 1992.
- Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М., 1996.
- Мерсер Д.И.* Управление в самой преуспевающей корпорации мира. - М., 1991.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. - М., 1992.
- Мир управления проектами / Под редакцией Х.Решке, Х.Шелле. - М., 1994.
- Монден Я.* "Тоёта": методы эффективного управления. - М., 1989.
- Налимов В.В., Мульченко З.М.* Наукометрия. - М., 1969
- Немов Р.С.* Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. - М., 1984.
- Ниссинен Й., Воутилайнен Э.* Время руководителя: эффективность использования. - М., 1988.
- Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И.* Маркетинг: Как побеждать на рынке. - М., 1991.

- Омаров А.М. Руководитель. Размышления о стиле управления. - М., 1987.
- Основы внешнеэкономических знаний. - М., 1990.
- Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. - М., 1990.
- Паркинсон Норткот. Закон Паркинсона. - М., 1976.
- Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - М., 1996.
- Планирование работы в редакции. М., 1979.
- Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М., 1991.
- Попов Л. А. Этика: Курс лекций. — М., 1998.
- Предпринимательство и безопасность. Части 1-3 в 2-х томах. - М., 1991.
- Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. - М., 1989.
- Пригожин А.И. Социология организации. - М., 1980.
- Производительность труда “белых воротничков”. - М., 1989.
- Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. - М., 1989.
- Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива. - Л., 1986.
- Родин В.П. Основы маркетинга. - М., 1992.
- Рюттингер Рольф. Культура предпринимательства. - М., 1992.
- Саймон Герберт, Смитбург Дональд, Томпсон Виктор. Менеджмент в организациях. - М., 1995.
- Секреты умелого руководителя. - М., 1991.
- Скотт Джини Грехем. Учитесь эффективно продавать и управлять сбытом. - Киев, 1992.
- Словарь по этике / Под ред. А. А. Гусейнова и И. С. Кона. - 6-е изд. - М., 1989.
- Современный маркетинг. Под ред. Хруцкого В.Е. М.: Финансы и статистика, 1991.
- Соловьев Б.А. Основы теории и практики маркетинга. М., 1991.
- Сэндидж И., Фрайбургер В., Ротцолл К. Реклама: Теория и практика. - М., 1989.
- Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л., 1989.
- Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М., 1991.
- Тичи Н., Деванна М.А. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций). - М., 1990.
- Тоффлер Э. Третья волна. - М., 1999.
- Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. - М., 1988.
- Уткин Э. А. Этика бизнеса: Учебник для вузов. - М., 1998.
- Уткин Э.А. Курс менеджмента. - М., 1998.
- Фромм Билл. Десять заповедей бизнеса и как их нарушать. Что надо делать, чтобы поднять настроение сотрудников, лучше обслуживать клиентов, увеличить прибыль компании и превратить работу в удовольствие. - М., 1995.
- Фуллер Д. Управляй и подчиняй! Проверенная техника эффективного менеджмента. - М., 1992.
- Хайем А. Маркетинг для “чайников”. - М., 1998.
- Хайниш С.В. Нестандартные ситуации: практикум для хозяйственных руководителей. - М., 1992.
- Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. - М., 1990.
- Хизрич Роберт, Питерс Майкл. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. Выпуски 1-5. - М., 1991-1993.
- Хилл Наполеон. Думай и богатей. - М., 1992.
- Хоейр Вольфганг. Как делать бизнес в Европе. - М., 1990.
- Цандер Эрнст. Практика управления. Опыт современного менеджмента предприятий ФРГ. - Обнинск, 1992.
- Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. - М., 1990.
- Этика успеха. Вестник исследователей, консультантов и ЛПР. Выпуск 3. - Тюмень-Москва, 1994.
- Якокка Ли. Карьера менеджера. - М., 1990.

