**Приемы газетного менеджмента**

**Введение**

Генри Фаол (1841-1925) был французским промышленником, который до наших дней считается лидером в классической теории управления. Он верил в то, что способность управлять является не врожденным талантом, но искусством, которому можно научить. Фаол определил следующие пять основных функций управления: планирование, организация, кадровая политика, постановка цели, руководство и контроль. Он также разработал 14 основополагающих принципов менеджера:

1. Разделение труда. Специализация позволяет служащим и руководству приобретать способности и аккуратность, которые повысят производительность труда.

2. Власть и ответственность. Право делать распоряжения и требовать подчинения является основным правом руководителя.

3. Дисциплина. Дисциплина – это совокупность послушания, прилежания, усилий, поведения и уважения между работником и работодателем. И это характерно для любой профессии.

4. Единоначалие. Подчиненный может получать приказы только от вышестоящего начальника.

5. Единство в руководстве. Один руководитель и один план должны вести группу в одном направлении.

6. Подчинение частного интереса общим интересам. Интересы одного лица или группы лиц не должны быть выше интересов организации в целом.

7. Вознаграждение персонала. Оплата предоставляемых услуг должна быть справедливой и удовлетворять, как служащего, так и работодателя.

8. Сбалансированная централизация. Баланс между недооценкой и преувеличением важности роли подчиненного.

9. Руководящая цепочка. Менеджеры являются связующими звеньями в цепи, состоящей из руководителей сверху донизу.

10. Порядок. Простая гарантия места для каждого и каждого для его места. Все должно иметь свое место: место для всего и все на своем месте. Это поможет избежать убытков и потерь.

11. Справедливость. Доброта и справедливость должны практиковаться людьми, стоящими у власти.

12. Стабильный состав служащих. Уменьшение текучести кадров способствует большей эффективности и снижению расходов.

13. Инициатива. Люди должны иметь право свободно предлагать и осуществлять свои идеи на всех уровнях.

14. Чувство единства. Единство – это сила. Руководители должны поощрять гармонию.

Вышеперечисленные принципы одинаково важны для любой профессии, но они особенно важны в руководстве газетой, где управление поведением людей особенно важно. Ниже приводятся пять основных принципов управления поведением в редакции газеты:

1. Все люди разные. Не существует двух одинаковых журналистов с одинаковыми качествами, отношением к вещам, чувствами.

2. Не бывает единственно правильного пути.

3. Личность нельзя изменить. Умение работать с разными личностями является одной из самых сложных проблем редактора. Можно изменить поведение человека, но нельзя изменить его личность.

4. Невозможно быть хорошим для всех. Ни один редактор не в состоянии решить всех проблем своих подчиненных.

5. Естественные стимулы сильнее искусственных. Гораздо легче стимулировать людей, используя их естественные способности и сильные стороны, чем пытаться переделать людей.

Самым ценным качеством руководителя по мнению многих менеджеров является его/ее способность ладить с людьми. Основатель компании Стандарт Ойл, Джон Рокфеллер однажды сказал: "Я бы платил больше за умение ладить с людьми, чем за любое другое качество на свете".

Существуют три основных качества необходимых хорошему редактору и менеджеру. Во-первых, понимание того, почему люди ведут себя так, а не иначе. Во-вторых, это способность предсказать будущее поведение людей. В-третьих, это использование упомянутых качеств для руководства сотрудниками редакции, постановки задачи, внедрения новшеств. Умение мотивировать сотрудников является важнейшим условием для хорошего руководителя.

Средства общения являются важным элементом в работе, и многие редакторы считают, что лучше всего общаться через производственные собрания если, конечно, они хорошо организованы, за что должен отвечать руководитель. Ниже приводятся советы редактора Детройт Ньюз и президента Американского Общества Газетных Редакторов, Роберта Гилса по проведению собраний:

– Начинайте вовремя. Опаздывающие увидят, что собрание началось без них и скоро научатся приходить вовремя.

– Останавливайте разговорчивых. Многие говорят очень долго, но сообщают очень мало.

– Стимулируйте молчаливых. Часто люди, которые стесняются выступать, имеют ценные мысли.

– Провоцируйте столкновения точек зрения. Признаком хорошего собрания является жаркая дискуссия и выступления.

– Старшие по служебному положению получают слово последними. Если вначале выступают рядовые сотрудники, то на них не давит авторитет руководителей.

– Заканчивайте собрание на хорошей ноте.

Умение слушать является важным инструментом руководителя. Эффективное общение зависит от умения слушать, глядя в глаза собеседнику, задавая вопросы, от способности быть восприимчивым и отзывчивым.

Умение управлять конфликтными ситуациями является другой важной стороной работы менеджера. Как индивидуальные, так и групповые конфликты существуют во всех редакциях. Сам по себе конфликт не является заведомо негативным явлением, а иногда ведет даже к улучшению содержания и качества газетного материала.

Источниками редакционных конфликтов являются предвзятость, различие в оценках, индивидуальных стилях работы или просто непонимание, которое вызывает тревогу, страх и злобу у людей. Работа с трудными личностями подразумевает: умение вовремя заметить стремление ко вниманию, индивидуальному общению, умение быть твердым, контролировать гнев и быть терпеливым.

Одной из самых трудновыполнимых обязанностей для многих редакторов является наказание или наложение дисциплинарного взыскания. Двумя распространенными причинами для взыскания являются неподчинение, плохая работа. В любом из случаев право выбора взыскания остается за редактором, однако, для применения этой меры необходимы документированные основания. Кроме исключительных случаев, как, например, оскорбление редактора подчиненным, необходимо аргументировать наказание, используя отчеты о работе. Существуют разные виды взыскания: устное предупреждение, письменное предупреждение, временное отстранение от работы и увольнение.

Употребление спиртных напитков в рабочее время является другой важной проблемой в редакциях. Распространение алкоголизма и наркомании вызывает большое беспокойство. Последствия все большего употребления наркотиков должны стимулировать создание в коллективах специальных реабилитационных программ помощи сотрудникам, приверженных этой привычке. Если сотрудник начинает прогуливать, вести себя странно или проявлять другие подобные признаки пристрастия к алкоголю или наркотикам, редактор должен вызвать его для беседы. Если подозрение подтверждается, сотруднику нужно предложить воспользоваться помощью врача или начать реабилитационный курс лечения. Но в любом случае редактор не может делать беспочвенные личные обвинения.

Другой ключевой обязанностью редактора является прием на работу сотрудников. Во избежании ошибок необходимо пройти семь стадий приема на работу. Это подбор кадров, определение их квалификации, интервью, испытательный срок, тестирование, принятие решения по кандидатуре и ориентация. Самым важным элементом из всех является интервью, так как оно помогает составить впечатление о кандидате. Испытательный срок позволяет приглядеться к кандидату во время работы.

Как только выбор сделан, необходимо познакомить нового сотрудника с работой. Новичка нужно тепло принять в редакции и предоставить ему информацию о газете. Важно, чтобы новый сотрудник прошел специальную подготовительную программу.

Необходимо регулярно оценивать работу сотрудников на основе специального рейтинга, что поможет избавиться от неспособного работника.

Конечно существуют различные приемы менеджмента (Смотри прилагающиеся рекомендации Роля Макмастерса из "USA Today"), но все согласятся с тем, что необходимо больше привлекать сотрудников к процессу постановки задач, определения целей, принятию решений.

Одним из самых пропагандируемых в последнее время приемов менеджмента является "Целевое управление". Этот метод также описан в прилагаемой статье.

И, как отмечает Макмастерс, все методы управления – это всего лишь инструменты. Чтобы они действовали, редактор должен уметь ими пользоваться, обладать необходимой интуицией и понимать людей.

**Приемы менеджмента**

Поль Макмастерс, USA Today

Редактор, стремящийся приобрести классный стиль управления и располагающий для этого всеми необходимыми навыками, не обязательно станет гением менеджмента в своей редакции.

Как правило, необходимо знать всего несколько приемов для того, чтобы эти навыки и стиль заработали. Эти приемы называются приемами менеджмента. Существует большое число таких приемов: от хорошо проверенного "целевого управления" до компьютерных программ, которые обещают превратить редактора в профессионального менеджера.

Все современные приемы менеджмента пришли в редакции из других областей. И только сейчас все большее число предприимчивых редакторов начинает приспособлять их к нуждам профессии. Эти приемы могут быть поистине бесценными для редактора, если они применяются с благоразумием для достижения общих управленческих задач. В то же время они не могут заменить природного наития редактора так же, как нельзя решить все проблемы только с помощью этих приемов.

Давайте рассмотрим различные типы существующих приемов и остановимся более подробно на следующих четырех, которые показали себя наиболее эффективными и обещающими: кружки качества,формирование команды, ротация редакторов и целевой менеджмент.

Наиболее интригующим достижением философии управления является вовлечение всех членов коллектива в достижение задач и разработке направлений. Эксперты в области менеджмента говорят о "командной игре", "управлении при участии", и "теории У". Другими словами, такой подход к управлению вовлекает редакторов и их коллективы в процесс принятия решений, улучшает внутренние связи по всем направлениям и подключает энтузиазм всего коллектива к достижению коллективно определенных целей.

Большинство редакторов согласятся с тем, что управлять редакцией в одиночку неблагоразумно и все трудней. Они сталкиваются с тем фактом, что хороший менеджер – это тот, кто умеет организовать коллектив.

Создание команды из сотрудников редакции – самый эффективный способ добиться хорошего результата. Такой подход не только помогает редакторам и их заместителям, но и позволяет персоналу приобрести навыки руководителя, общения и решения производственных задач. Все это не освобождает редактора от ответственности руководить коллективом и принимать решения. В действительности он или она должны избегать ситуации, когда в коллективе могут возникнуть ложные представления на этот счет. "Участие не обязательно подразумевает "демократию", а "право голоса" не означает "право вето" или "выбора",– предупреждает Розабет Кантер, автор "Мастеров перемен".

Имея в виду вышесказанное, предприимчивый редактор может принять на вооружение несколько приемов из арсенала "управления при участии" для повышения эффективности работы редакции. Два метода, пользующиеся наибольшим интересом в газетах, называются "кружки качества" и "формирование команды".

"Кружки качества"– это хорошо себя зарекомендовавший и популярный в других профессиях метод управления. Более 7000 ведущих корпораций США, включая 100 крупнейших, используют программы, включающие кружки качества с участием более миллиона сотрудников. Опыт распространяется на школы, тюрьмы, правительственные учреждения, лечебные заведения, финансовые учреждения, торговлю. Число учреждений, использующих этот метод, значительно возросло за последние два года, и в последнее время он начинает использоваться в газетах. Пока еще только несколько газет опробовали эту концепцию.

Главное преимущество "кружков качества" для редактора заключается в том, что этот метод повышает его/ее возможности принятия положительного или отрицательного решения или изменения ранее принятого.

Такие кружки обычно состоят из 7-9 рядовых сотрудников, которые встречаются на регулярной основе для определения и анализа возникающих проблем, а затем представляют руководству предложения по их разрешению.

Кроме решения проблем кружки улучшают связи внутри организации, содействуют более активному участию сотрудников в процессе управления, способствуют выявлению и продвижению лидеров.

"По многим параметрам кружки в конечном счете выполняют функции, которые обычно выполняет руководство",– сказал Дон Беккер президент The Detroit Free Press (Свободной прессы Детройта) в интервью Quality Circle Digest (Дайджест кружков качества) в августе 1983 года. "На собрании они обсуждают проблемы и решения. Это великолепная тренировочная площадка".

В то время, когда многие газеты уже успешно пользовались "кружками качества", Детройт Фри Пресс только в 1981 году предприняла полномасштабную попытку внедрить этот метод. Организованный там кружок, состоящий из сотрудников отдела новостей и других отделов, регулярно собирался в течение года, а затем был распущен. Гарри Клейман, координатор кружка, говорит, что использование людей из разных отделов было фатальной ошибкой. Было трудно собирать людей, так как они работали в разные смены и поскольку они работали на разных участках, они могли рассматривать только самые общие вопросы.

Имея опыт организации и успешной работы 26 кружков в других отделах газеты, Клейман дает такой совет всем, желающим создать кружки: "Начинайте организацию кружка не там, где он больше всего нужен, а там, где он нужен меньше всего, а затем переходите на более сложные участки". Клейман остается энтузиастом применения кружков в редакциях. "Я думаю они будут успешно действовать в любой редакции. Это гениальная идея. Кружки созданы для людей с опытом и знаниями, поэтому редакция – это идеальное место для них".

**Формирование команды**

Формирование команды также является коллективным подходом к процессу управления, но в то время, как "кружки качества" нацелены на решение производственных задач, метод "формирования команды" ставит задачей сплочение различных индивидуумов в эффективную и полную энтузиазма рабочую группу.

Так же, как и в случае с "кружками качества", метод "формирования команды" невозможно применить без профессионального руководителя – лица, владеющего этой техникой. Все начинается с выяснения отношения участников к такому методу работы. Затем подбираются члены команды. Члены команды встречаются для интенсивных дискуссий, на различных этапах подвергаются тестированию с помощью таких методик, как тест Мейера-Бригса, Модель Джохари Уиндоу, Конфликтный вариант Томаса-Килмана.

Все это необходимо для достижения следующих веще, – говорит Долли Кинг, менеджер по вопросам профучебы и организации труда в "Шарлот Обсервер" и в "Ньюз", где шесть ведущих редакторов принимали участие в проекте по формированию команды в 1983 г.

"Формирование команды" развивает взаимодоверие и поддержку среди членов коллектива. Этот метод снижает уровень конкуренции и повышает уровень взаимодействия. Он снижает напряжение, вынося конфликтные ситуации на поверхность и помогая тем самым их решению. С другой стороны это делает членов команды более творческими, более продуктивными, более коммуникабельными, более рисковыми.

Несмотря на возвышенные задачи и довольно сложную технику, в этом методе нет ничего загадочного, считает Кинг. По ее мнению метод "формирования команды" особенно ценен для редакторов. "Этот метод развивает качества, применимые во всех областях". С ней соглашается обозреватель и редактор отдела новостей Ричард Опель: "Возможно это самый ценный опыт за все 20 лет моей работы газетчиком," – говорит он.

"Я был удивлен, как редакторы поддерживали эту концепцию",– сказал Кинг. "Еще до окончания проекта они говорили: "Долли, с этой программой можно отправляться на гастроли."

Первый проект по формированию команды помог руководителям редакции "Обсервера" пережить слияние с "Ньюз" и не остался незамеченным в коллективе. "Все четыре старших редактора знали, что что-то происходит",– сказала Кинг, которая теперь посвящает все свое время "формированию команды". Эти проекты осуществляются у нее одновременно в типографии, в отделе бизнеса, рекламы, административной службе, а также в различных группах и подразделениях редакции. И она действительно отправилась на "гастроли", организуя презентации для газетных групп, представляя концепцию в других газетах корпорации Найт Риддер.

**Взаимозаменяемость редакторов (Ротация)**

Большинство редакторов время от времени переставляли сотрудников редакции, как правило, для замены ушедших в отпуск сотрудников, замены вакансии или по причине Бог знает чего, нарушает нормальный ритм работы. Однако редко игра в "музыкальные стулья"\* берется за основу эксперимента.

Все это тем не менее нельзя отнести на счет "Геральд" и "Ревью", что находятся в Декатуре (Штат Иллинойс). В конце 1982 года редактор Томас Блант и выпускающий редактор Ричард Бротигам начали 12-недельный проект, принесший обещающие результаты и некоторые сюрпризы. В игре в "музыкальные стулья" участвовали 4 редактора газеты: редактор новостей стал спортивным редактором, который в свою очередь занялся вопросами образа жизни, редактор, отвечавший за это, взял на себя городскую хронику, а последний стал редактором новостей.

Смысл ротации заключался в повышении квалификации редакторов за счет использования их на незнакомом участке работы. Кроме того, Блант и Бротигам надеялись улучшить взаимоотношения между четырьмя редакторами.

Они рассчитывали также стимулировать персональный рост среди редакторов и их сотрудников. Во многом их расчеты оправдались. По сообщениям руководителей эксперимента, он позволил по-новому взглянуть на рутинные операции, на качество написания материалов и редактирование, на оценку сделанного и моральный климат. Особенно полезным эксперимент оказался с точки зрения постановки новых задач.

Стоит ли повторить эксперимент? Да, но в следующий раз они бы предпочли использовать добровольцев. Бротигам отметил, что всем сотрудникам было предложено участвовать в эксперименте и возможно не стоило бы торопиться с включением редакторов.

Удался ли эксперимент? "Да", – сказал Бротигам. "Тот факт, что люди остались на своих местах и повысили квалификацию, говорит в пользу эксперимента. По меньшей мере три из участвовавших редактора заинтересованы в своей карьере и рассчитывают на продвижение. Я думаю, что все это подготовило их к возможному служебному росту, когда возникнет такая возможность. Теперь я гораздо лучше знаю, на что они способны".

**Целевое управление**

Концепция целевого управления (ЦУ) была известна на протяжении более чем 20 лет, пока в середине 1970-х годов она не начала широко применяться в редакциях. В наше время метод целевого управления состоит на вооружении сотен редакций по всей стране. Причиной такого успеха является то, что по всеобщему признанию этот метод основан на здравом смысле и приносит результаты, если им пользоваться правильно. Он одинаково хорошо работает как в малых, так и в больших газетах.

ЦУ является идеальным средством планирования и контроля. Этот метод позволяет, если не избегать, то хотя бы реже применять методы "Кризисного управления" и "Аврального управления" (экономические авралы, производственные авралы, авралы, вызванные необходимостью успеть к сроку). Основной тезис заключается в следующем: можно достичь большего, если руководитель четко обозначает цель, пути ее достижения и ставит конкретные сроки.

Использование ЦУ в редакции фактически означает достижение успеха. Это достигается концентрацией усилий и энергии на будущем через четко обозначенные цели. Метод имеет дополнительное преимущество, увеличивая управленческие ресурсы. Хорошая программа по ЦУ предполагает участие редакторов всех уровней для постановки реальной задачи и измерения прогресса на пути к этой цели.

На индивидуальном уровне ЦУ позволяет редактору фокусировать усилия и четко представить его/ее миссию, устанавливать приоритеты, отражающие эту миссию. ЦУ позволяет разбить работу на отдельные этапы со сроками их выполнения, что дает возможность редактору в любой момент уточнять график выполнения задачи.

Существуют более эгоистичные причины, по которым редактор пользуется методом ЦУ. Метод позволяет редактору контролировать ситуацию и ставить новые цели. Эта деятельность включает в себя тесные, продуктивные взаимоотношения с издателем, заведующими отделами, руководителями редакций. Метод подразумевает поощрение инициативы со стороны редакторов отделов и секторов. Редактор, использующий метод ЦУ, направляет большие усилия на достижение результата, вместо того, чтобы заниматься деятельностью, не способствующей продвижению к реальной цели.

И наконец, ЦУ позволяет высшему руководству более объективно оценивать работу редактора. Его/ее работа оценивается на основании фактов, а не мнений или поступков, личных качеств или впечатлений. Большинство программ по ЦУ предусматривают вознаграждение за достижение прогресса в виде денежных премий, которые по сообщению Бюллетеня Ассоциации редакторов, иногда достигают 40%.

Несмотря на то, что процесс ЦУ требует тщательного планирования и много канцелярской работы, суть его проста:

– Определение задач.

– Разработка плана и отдельных этапов работы.

– Описание стандартов для оценки сделанного.

"Убедитесь, что ваши задачи – это настоящие задачи, а не повторение ваших служебных обязанностей",– советует Ад Барон, менеджер отдела профподготовки концерна Ганнет. "ЦУ – это результат, а не действия. Это "что", а не "как". Завершение, а не способ".

В самом начале редактор должен согласовать общие задачи с издателем и зав. отделами. Кроме того, редактор должен собрать предложения о целях с других руководителей редакций. Привлечение их к процессу не только улучшает постановку задач, но и гарантирует их помощь в достижении результатов.

Перед постановкой задач редактор должен определить сферы ответственности и области, нуждающиеся во внимании. Также очень важно определить, какие потребуются человеческие и финансовые ресурсы, и отразить их в бюджете. Разрабатывая план действий, редактор должен ответить на вопрос, как будут достигаться намеченные цели. Устанавливая сроки, он или она должны определить стадии или шаги, чтобы было легче отслеживать продвижение вперед.

Описанные выше четыре примера должны предоставить редактору, ищущему пути повышения эффективности работы редакции, представление об имеющихся методах управления. Существуют и другие методы как, например, "положительная дисциплина", описанная Вирджинией Тайди в статье "Принимая позитивный подход к дисциплине" в октябре 1983г. Существуют также различные компьютерные программы, начиная с относительно простых, которые представляют собой компьютерные курсы для подготовки менеджеров, и кончая сложными неоднозначными системами, которые помогают редактору, предоставляя психологические портреты сотрудников.

Важно помнить, что приемы менеджмента являются всего лишь инструментами. От них мало пользы, если редактор не знает, как и когда ими пользоваться и что можно и чего нельзя достичь с их помощью. Они не освобождают редактора от его основной обязанности принимать трудные решения. Сами по себе эти методы не смогут разрешить производственных и личных конфликтов, улучшить отношение к работе или повысить производительность труда. Но они смогут оказать большую помощь в решении перечисленных проблем такому редактору, который обладает нужными качествами и навыками.