

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК МЕТОД ОПТИМИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПЕЧАТНЫХ СМИ РФ

В. Л. Касютин

*Фонд развития
информационной
политики*

Включение социальных технологий в формализованные системы медиаменеджмента содействуют формированию гибкой производственной модели, активизирует выполнение СМИ общественных функций, оптимизирует взаимодействие с внешней средой, увеличивает степень управляемости социальной системы в целом.

Ключевые слова: социальные технологии, глобализация, дегуманизация, фордизм, постфордизм, макдональдизация.

1. О необходимости совершенствования менеджмента в российских СМИ

Одной из наиболее серьезных проблем функционирования современных средств массовой коммуникации, в том числе российских региональных печатных изданий, является воздействие новых информационных и коммуникационных технологий не только на форму, содержание и потребление медиапродукции, но и на процессы производства информации, на акторов этих процессов – сотрудников средств массовой информации.

Еще в начале 1980-х гг. советская пресса в основном использовала методы и технологии печати, сформировавшиеся в XIX веке; журналисты и технические сотрудники имели достаточно высокий уровень заработной платы и социальный статус. В конце 1980-х – 1990-х гг., одновременно с процессами трансформации российского общества, в СМИ получили распространение новые технологические инструменты: телекоммуникационные сети; мощные настольные компьютеры; адаптивное саморазвивающееся программное обеспечение; мобильные коммуникационные устройства. Прежде монопольные на своих территориях издания стали действовать в конкурентном окружении, побуждающем к постоянному обновлению продуктов, процессов, рынков и экономических вложений, включающих капитал и информацию.

Зарплаты журналистов и технических работников значительной части печатных изданий, особенно – местных, уменьшились в сравнении с прежним периодом, а условия их работы изменились кардинальным образом. Новые технологии принесли с собой значительную экономию издержек, но высвобожденные средства газетчики были вынуждены инвестировать в бумагу, печать, распространение – все эти услуги стали стоить многократно дороже. От сотрудников редакций местных изданий потребовалась более интенсивная и сложная работа часто за оплату меньшую, чем была во времена «горячего набора», что повысило роль неинструментальных видов их трудовой мотивации.

За последние десятилетия в коллективы редакций местных СМИ из другой профессиональной и культурной среды пришли тысячи человек, часто не имеющие понятия о теоретических и практических аспектах, специфике и этических нормах профессии, для оперативного обучения и мотивации которых требуются наиболее эффективные методы организации производства. В тоже время в целом местной российской прессе свойственны архаичные модели производства и трудовых отношений, хотя отдельные издатели активно пробуют себя в организации производства, адаптируя к реальности накопленный отечественный и зарубежный управленческий опыт.

Управление предприятиями СМИ совпадает с традиционными представлениями о менеджменте (management – управление) как способе управления, который «обеспечивает организацию труда, повышение его производительности, ориентацию предприятия на прибыль и доходность, чуткость к различным новациям, воплощение их в производственную деятельность»¹. Однако существуют и определенные различия между управлением компаниями вообще и медиапредприятиями, в частности, СМИ

¹ Теория управления: социально-технологический подход. Энциклопедический словарь под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева. М.: Муниципальный мир. 2004. С. 210.



производят одновременно два разных товара – контент и аудиторию, и реализуют их на разных рынках: содержание продают аудитории, а саму аудиторию рекламодателям или политикам.

Для реализации подобных задач требуются сложные управленческие подходы, учитывающие специфику двух разных рынков «реализации». В условиях трансформации российского общества, активного распространения процессов глобализации, развития информационного общества, растет потребность в менеджерах, которые стремятся не только выполнить политический заказ, но и добиться финансовых успехов.

При выполнении этой задачи, неизбежно активизируются проблемы социального характера, как внутри, так и снаружи организаций. Включение социальных технологий² в управляющие системы редакций, позволит системно упорядочить управление человеческими ресурсами, оптимизировать выполнение общественных функций СМИ и взаимодействие с внешней средой.

Таким образом, повышается необходимость и актуальность прикладных и общетеоретических исследований, обращающихся не только к отечественному и зарубежному опыту медиауправления, но и к различным концепциям теории научного менеджмента, рассматривающим вопросы гуманизации управления.

2. Фордизм и макдональдизация

Немецкий обществовед Макс Вебер³ первым увидел эффективность в использовании организационной структуры как связующего звена для отдельных фрагментов трудовой деятельности, четко выделив иерархию власти, распределяющей узкоспециализированные рабочие места для сотрудников. Вебер и его последователи создали административную, или бюрократическую школу менеджмента, главным постулатом которой было то, что корпоративная бюрократия, действующая по жестко установленным правилам, универсальна – даже обезличенная – в отборе, продвижении и дисциплинировании сотрудников.

Концепция Вебера и сегодня служит основой организационной деятельности многих изданий, считает американский специалист в области медиауправления К. Финк⁴. Распределение служащих по специализации в распространении или производстве, согласно теории Вебера, ведет к повышению эффективности их труда.

Методологические основы нормирования труда, стандартизированные рабочие операции, научные подходы подбора, расстановки и стимулирования кадров, были разработаны родоначальником научного менеджмента американским инженером Ф. Тейлором. Предложенная Тейлором система получила развитие в методах организации производства Генри Форда, направленных на массовое производство и выпуск однородных товаров, фордизмом стал именоваться тип рациональности свойственный странам на этом этапе развития.

Фордизм, активно поддержанный В.И. Лениным после 1918 г.⁵, внедряемый на советских промышленных предприятиях, долгое время не использовался в методологических подходах к организационно-управленческой деятельности местной прессы в СССР. С одной стороны, партийные органы основное внимание уделяли конструированию контента, первые секретари райкомов и горкомов ВКП (б) обязывались лично руководить своими местными газетами, повседневно следить за их содержанием⁶. С другой, – плано-административный централизм, обеспечивающий сотрудников газет всем необходимым для производственной деятельности, отсутствие автоматизации труда, малая специализация, устойчивая трудовая мотивация, основанная, как на

² Шиян А.А. Социальные технологии для XXI века: природа Человека и законы самоорганизации иерархических социальных структур. – Хмельник: Лаборатория Синергетики Живого, 1999.

³ Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Ивано-Франковск. Ист-Вью. 1990. – С. 159.

⁴ Финк К. Стратегический газетный менеджмент. Самара: Корпорация «Федоров». 2004. – С. 98.

⁵ Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – 7-е изд. Академический проект. – С. 55.

⁶ Постановление ЦК ВКП (б) «О районных газетах». КПСС в резолюциях. М., 1985, т. 8. С. 175.



идеологических установках, так и на возможных репрессиях, оставляли невостребованными навыки в сфере теории менеджмента.

Подобную точку зрения разделяет и российский специалист в области СМИ Е. Вартанова⁷, рассматривая современные концепции управления предприятиями СМИ, она выделяет советскую традицию, предусматривающую постановку перед медиакомпаниями политических задач, в обмен на гарантию экономических основ деятельности.

Идеологические и экономические перемены, произошедшие в стране в 1950-60 гг., трансформировали и государственную политику по отношению к местной печати. В целях сокращения государственной дотации на издание районных газет был установлен размер подписной цены, редакциям – рекомендовано расширить публикацию платной рекламы и объявлений⁸. Необходимость увеличения доходов, качественное усложнение издательских технологий, а также поиск новых методов повышения трудовой мотивации, способных заменить ослабленный механизм репрессий, потребовали адаптации к редакционной деятельности методов научного менеджмента.

Развитие редакционного менеджмента в СССР шло под флагом “НОТ” (научная организация труда), основные положения которой были разработаны лидером отечественной науки управления А. Гастевым еще в 1920-е гг. и в целом коррелировали с положениями Тейлора и Форда. В число элементов НОТ вошли системность, планирование, моделирование, нормирование журналистского труда и учет его результатов, творческое соревнование, стимулирование, обеспечение оптимальных условий труда журналистов, использование новой техники⁹.

Основной целью НОТ в СМИ было названо достижение наивысшей эффективности в работе ее сотрудников и всего коллектива в наименьшее время, наименьшими силами, с сохранением наибольшей работоспособности, что совпадает с концепцией фордизма, ставящего целью повышение интенсивности и производительности труда с помощью создания оптимальных методов работы, основанных на устранении “ошибочных”, “излишних” и “бесполезных” движений и рационализации лучших элементов трудового процесса.

Главное расхождение гастевской концепции НОТ с тейлоризмом и фордизмом, повлиявшее на развитие управленческих процессов в СССР, базировалось на роли человеческих отношений в сфере труда. Фордизм считал экономическое вознаграждение первичной мотивацией труда, фундамент гастевской методики составляла идея “социальных технологий”, решающей роли человеческого фактора. Поэтому руководители СМИ должны были не только рационализировать трудовой процесс, но и способствовать поддержанию «творческого климата в редакции – создавать оптимальные условия для плодотворного проявления профессиональных возможностей журналистов»¹⁰.

Фордовская технология конвейерной сборки наряду с другими техническими новшествами (типизация продукции, стандартизация деталей, их взаимозаменяемость и т.п.) могут найти применение в организации работы в современных СМИ. Например, разработка типовых макетов, стандартизация качества и форматов статей и иллюстраций, взаимозаменяемость блоков на полосах, порядок этапов выпуска и распространения, регламентированное место каждого сотрудника в производственной цепочке значительно упрощают технологические процессы и снижают издержки на выпуск газет.

Разбив производственные операции на элементарные слагаемые, труд на фордовских заводах снизил требования к квалификации – 43% его рабочих могли работать после одного дня обучения, 42% – после двухнедельного обучения, то есть практически 85% рабочей силы не нуждались в профессиональном обучении. Современные российские местные газеты, с одной стороны, используя в определенной степени автоматизированный, интенсивный, гомогенный труд, а с другой – испытывая хронич-

⁷ Вартанова Е. Чем управляют менеджеры СМИ? «Журналистика и медиарынок». №7-8, 2006.

⁸ Постановление ЦК КПСС «О повышении роли районных газет в коммунистическом воспитании трудящихся». Вопросы идеологической работы КПСС. М. 1973. С. 601.

⁹ Проблемы научной организации журналистского труда. М., 1974.

¹⁰ Гуревич С.М. Основы научной организации журналистского труда. М. 1987.



ческую нехватку квалифицированных специалистов и быструю обновляемость кадров, могли бы взять на вооружение отдельные элементы методики Форда – разработать и внедрить стандартизованные шаблоны трудовых операций.

Фордизм предусматривает рост рынка однородной продукции массового промышленного производства, гомогенизацию потребительских моделей потребления, следовательно, эффективен до тех пор, пока общество социально однородно, пока потребители не возражают покупать массовую газету – «одну для всех». Принципы вертикальной интеграции и институционализованного социального и технического разделения труда, свойственные тейлоризму-фордизму стали терять популярность тогда, когда спрос стал непредсказуемым ни по количеству, ни по качеству; когда рынки диверсифицировались и стали с трудом поддаваться контролю. Темп технологических изменений сделал быстро устаревающим узкоспециализированное производственное оборудование. Система массового производства оказалась слишком жесткой и дорогой для общества постмодерна. Современный потребитель больше стремится к удовлетворению своих индивидуальных запросов.

Тем не менее, в мире сохраняются элементы фордизма, явно не носящие признаков вырождения, например, макдональдизация, которая с ним имеет немало общего. Например, однообразная продукция, жесткие технологии, стандартизованные операции на рабочем месте, сокращение использования квалифицированной рабочей силы, гомогенизация труда (и потребителя), массовая рабочая сила, гомогенизация процесса потребления и т. д. По мнению Д. Ритцера¹¹, ресторан быстрого питания представляет собой новую парадигму формальной рациональности. Его современность подтверждается успешностью и распространением по всему миру, равно как и степенью, в которой он служит моделью для большей части остального общества. Существуют четыре измерения этой формы рациональности: эффективность, предсказуемость, упор скорее на количестве, чем на качестве, и осуществление контроля посредством замены человеческих технологий унификацией операций.

Предсказуемость означает существование мира без неожиданностей. На первый взгляд, СМИ и предсказуемость понятия мало совместимые, однако, американский исследователь Л. Сигал, проанализировав содержание первой полосы газет *The New York Times* и *The Washington Post*, убедительно продемонстрировал, что при любых вариациях мировых новостей «первые страницы этих газет в тенденции имели равное число колонок по национальным, зарубежным и столичным новостям»¹². Этот баланс не является некоей средней величиной для того иного промежутка времени, а существует на ежедневной основе. Точно такое же явление Г. Тачман обнаружил и в региональной прессе США¹³. Подобная ситуация отмечается и в Польше¹⁴, аналитик печати В. Писарек, отмечает, что в прессе общенационального значения, которой в основном владеют крупнейшие иностранные концерны, вынос на первую полосу в броском оформлении очередного криминала стал характерен для газет любого направления: и таблоида, и общественно-политического еженедельника.

По мнению британского исследователя Д. Палмера¹⁵, в последнее десятилетие различия между двумя моделями прессы (таблоидом и качественным изданием) постепенно стираются: как в дизайне полос, так и в выборе тематики широкополосные газеты все ближе приближаются к таблоидам. Сейчас различия между этими двумя моделями выражаются лишь двумя аспектами – выбором материала (т.е. решениями, освещать то или иное событие или нет) и способами освещения событий.

Вышеперечисленные факты указывают на то, что пресса, как и другие общественные институты подвержена процессам макдональдизации, эффективность, исчисляемость, предсказуемость и контроль становятся ключевыми параметрами в дея-

¹¹ Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. СПб.: Питер, 2002. С. 497.

¹² Sigal I. *Reporetrs and Officials*. Lexington. MA: D.C. Heath. 1973. P 30-31.

¹³ Tuchman G. *Making News*. New York: Free Press. 1978. P. 33.

¹⁴ Евсеева Л. Рынок печатных изданий в Польше и иностранный капитал (2005-2006 гг.). www.mediascope.ru.

¹⁵ Palmer J. *Spinning into Control. News Values and Source Strategies*. London: Leicester University Press/Continuum Books. 2000.



тельности многих «фабрик информации». Совершенствуя свою систему менеджмента, редакции российских местных газет могут инсталлировать элементы макдональдизации в сочетании с социальными технологиями.

Например, эффективной для привлечения аудитории будет газета, способная удовлетворить ряд ее запросов: от комфортных для зрения шрифтов, интригующих снимков и заголовков, удобной телевизионной программы, разноплановой рубричной рекламы (classified), до статей, в которых анализ событий, происходящих на территории распространения, помогает принимать индивидуальным эффективным решения, минимизировать риски в социальных взаимодействиях. Востребованный аудиторией информационный продукт повышает эффективность экономической деятельности редакции, которая получает возможность оптимизации стоимости номера и тиража издания. Увеличение тиража повышает ценность предлагаемого товара – аудитории с точки зрения его покупателей – рекламодателей или политиков.

Исчисляемость и предсказуемость могут выражаться в соотношении времени-качества. Аудитория должна иметь устойчивое представление о том, в каких местах, в какое время, сколько раз в неделю, в каком объеме, с каким качеством и за какую цену можно купить газету; на каких полосах располагается официальная, деловая или развлекательная информация. Кроме того, оформление подписки может сопровождаться для каждого подписчика обязательным стандартным набором дополнительных услуг и льгот, например, правом на публикацию бесплатного объявления или посещение бесплатного киносеанса, рекламными купонами со скидками, доставкой приложений, доступом к электронному архиву номеров.

Издатели могут повысить контроль над аудиторией, удерживая ее разнообразными приемами, например, публикациями, переходящими из одного подписного сезона в другой, льготами при повторной подписке, призами, благодарственными письмами, трансформированием издания по ее предложениям и т.д. Хронометраж технологических операций позволяет определить, сколько времени необходимо затратить на выпуск одного номера газеты, начиная от сбора информации, заканчивая доставкой тиража дистрибьюторам.

Вместо человеческих качеств шеф-повара рестораны быстрого питания опираются на такие унифицированные технологии, как следование неквалифицированных поваров подробным указаниям и поточные методы приготовления и подачи пищи. Следуя этой фордистской методике, организация работы в редакциях местных изданий, может в определенной степени опираться на технологии, с формализованными указаниями по выполнению операций недостаточно квалифицированными сотрудниками. Подобные правила облегчают контроль как за работой персонала, так и за поддержанием качества выпускаемой продукции, в данном случае, газеты.

Макдональдизация, будучи новой парадигмой формальной рациональности, способствует развитию целерациональных действий, дисциплины сотрудников, формирует эффективные, предсказуемые и контролируемые поведенческие акты аудитории. Вместе с тем, социологи высказывают опасения¹⁶, что все формы макдональдизации в большей или меньшей степени имеют тенденцию создавать специфические социальные связи, в которых люди по существу низводятся до абстрактных технических ресурсов. Это так или иначе способствует воспроизводству дегуманизации человеческих отношений и как следствие – воспроизводству социальной напряженности и конфликтов. Еще М. Вебер¹⁷, отмечая несомненные преимущества рационального господства, тем не менее, признавал его латентные, скрытые опасности в виде «иррациональных элементов».

Макдональдизация редакционных процессов минимизирует риски срыва производственного процесса, обеспечивает заданные стандарты качества, повышает эффективность и предсказуемость решения повседневных технологических проблем; но одновременно приводит к жестко регламентированному взаимодействию сотрудников между собой и с аудиторией. Читатели, особенно, в случае выпуска таблоида – макси-

¹⁶ Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. СПб.: Питер, 2002. – С. 497.

¹⁷ Вебер М. Избранные произведения. М.: «Прогресс», 1990. – С. 496.



мально коммерциализированного издания, превращаются в объект манипуляции, за цифрами тиража, продаваемого рекламодателям или политикам, издатели порой не видят живых людей.

Так, стремление издательского дома «Татмедиа» максимизировать контроль качества местных газет привело к созданию одной модели дизайна для прессы разных городов и районов. Это с одной стороны повысило предсказуемость для потребителей, а с другой – не могло не вызвать негативной оценки части сотрудников редакций и читателей, не принявших пусть и разное содержание, но под одной формой.

Интенсивная конвейерная специализированная работа с неизбежностью уменьшает общение сотрудников различных подразделений – например, отделов рекламы и новостей, а значит, уменьшает творчески-критический потенциал восприятия информации и как следствие уменьшается созидательность труда. Далее возможно нарастание латентных, непреднамеренных иррациональных последствий. Если уменьшается процесс созидательности, сотрудники перестают творчески участвовать в создании информационного продукта, соглашаясь подчас с благополучной, но пассивной ролью своего существования. Ограничение или умаление созидательного начала неизбежно приводит к деструктивности. Поэтому, надо стремиться к тому, чтобы рационализация редакционных процессов оставляла свободное пространство для творчества, часть правил – «недоформализованными». Социальные технологии позволяют снизить дегуманизацию производственного процесса.

3. Постфордизм, сникеризация, тойотизация

В странах, переходящих к стадии постмодерна, в том числе и в России, постепенно теряющих социальную однородность населения, все большее распространение получает новый тип рациональности – постфордизм. Новая парадигма рациональности заключается в снижении интереса потребителя к продукции массового производства, сопровождаемому ростом потребления более индивидуализированных товаров, которые требуют более короткого производственного цикла, что приводит к созданию меньших и более производительных систем. Более гибкое производство становится прибыльным благодаря постоянному внедрению новых технологий. Новые технологии, в свою очередь, влекут за собой потребность в рабочих, обладающих более разнообразными навыками, лучше обученных, более ответственных и свободно мыслящих. Управление производством должны осуществлять более гибкие системы. Гибкость становится ключевой характеристикой постфордизма.

Необходимость такого качества как гибкость, ощущалась наиболее активной частью советского общества еще до перехода страны к рыночным отношениям. «Хочешь жить – умей вертеться», – эта распространенная поговорка сама по себе являлась символом меняющегося советского общества.

Вызванные конкуренцией и движимые технологией тенденции к гибкости лежат в основе текущей трансформации структуры работы. Система данных, приведенных американским социологом М. Кастельсом¹⁸, утверждает, что производство в развитых экономиках опирается на образованных людей в возрасте 25-40 лет, вследствие чего до трети и более человеческих ресурсов оказываются практически ненужными. Последствием этой ускоряющейся тенденции, по его мнению, станет не массовая безработица, а предельная гибкость, мобильность работы, индивидуализация труда и высокосегментированная социальная структура рынка труда. В целом, традиционная форма работы, основанная на занятости в течение полного рабочего дня, четко очерченных профессиональных позициях и модели продвижения по ступеням карьеры на протяжении жизненного цикла медленно, но верно размывается, считает П. Хьюит. Наиболее быстро растущие категории работ – временная работа и работа с неполным рабочим днем.

В современных компаниях привычным стало сокращение числа постоянных сотрудников до основной группы и достижение гибкости за счет использования периферийного труда. Ядро компании может состоять из доверенных, профессиональных и подвижных работников, за его пределами остаются более уязвимые (и как следствие менее гибкие) «периферийные» работники, занятые неполный рабочий день или ра-

¹⁸ Кастельс М. Галактика Интернет. Екатеринбург У-Фактория, 2004.



ботающие на основе краткосрочных или одноразовых контрактов, которые привлекаются в зависимости от рыночного спроса и трудовых затрат.

Подобная модель может быть востребована редакциями местных СМИ, не располагающими в необходимом количестве ни кадровыми, ни материальными ресурсами. Так, в Ульяновской области в редакциях сельских газет уже переведены на договорную основу технические служащие, фотографы, наборщики текста. Но в подавляющем большинстве российских местных изданий, особенно муниципальных, отмечаются попытки ввести максимально формализованную организационную структуру с нормированным рабочим днем и фиксированной оплатой, что негативно влияет на мотивацию сотрудников и экономику редакций, и, в конечном итоге, – на качество изданий и их популярность у аудитории.

Быстро растущей формой получения профессиональных услуг в современной экономике становятся субподряды и консалтинг. Многие профессионалы добавляют к своей основной работе (с полным или неполным рабочим днем) консультирование в других местах, которое повышает их доход и усиливает их позиции. Журналисты локальных изданий, обладая развитыми информационными сетями, зная и изучая специфику своих территорий, могли бы оказывать услуги по консалтингу в глобальных масштабах.

Мобильная телефония увеличивает временную и пространственную гибкость личной и деловой связи. Многие компании сокращают объемы офисной работы для своих сотрудников, которые используют нужное им помещение только тогда, когда оно действительно им требуется. Таким образом, в основе модели индивидуальных схем работы находится не надомный работник, а кочующий работник и «передвижной офис». Цифровая камера, ноутбук, мобильный телефон и включенность в Интернет могут позволить сегодня сотрудникам редакций выполнять часть своей профессиональной деятельности вне офисов, «сосредоточивая глобальные ресурсы для достижения локальных целей» в «поле» и дома.

В пользу подобных перемен свидетельствуют исследования медиков, доказывающие, что стандартный современный офисный режим является довольно грубым насилием над естественными ритмами человека, поскольку наша работоспособность переменна внутри единиц основных биологических ритмов (дня, недели, года). Сегодня практикуются методики перехода на нестандартный режим дня, например директор фирмы Mary Kay Cosmetics организовала Mary Kay Five O'Clock Club («пятичасовой клуб Мэри Кей»), договорившись со своими топ-менеджерами созваниваться в пять утра и таким образом начинать рабочий день¹⁹.

Гибкие схемы организации труда могут быть полезными для сотрудников СМИ еще и потому, что при смене обстановки подсознание получает массу новых сигналов из внешнего мира, сбивающих стереотипы и подсказывающих новые идеи. В рабочих помещениях каждая деталь обстановки, каждая привычная мелочь напоминает подсознанию о привычных способах работы, привычных стереотипах, и не дает усвоить новые мысли и способы действия.

Главным качеством постфордизма для наемных работников является адаптивность, а нормой – разнообразие трудовых навыков и умений, готовность «учиться всю жизнь». Постоянное обучение посредством Интернета, стажировок в других СМИ, участие в семинарах и конкурсах, профессиональные аттестации, горизонтальные перемещения становятся элементами «пожизненного обучения» персонала. В перспективе СМИ должны превращаться в постоянно действующие обучающие центры со своими системами оперативной профессиональной подготовки и адаптации, способствующими распространению инноваций не только во внутренней, но и внешней среде предприятия.

Постфордизм, с одной стороны, повышает эффективность деятельности организаций, нацеленных на децентрализацию менеджмента, индивидуализацию работы и формирование рынков продукции, сделанной на заказ, а с другой – способствует увеличению фрагментации общества. Количество СМИ в стране, в том числе и печат-

¹⁹ Кей Мэри. Об умении работать с людьми. М., 1995.



ных изданий, увеличивается²⁰, аудитория того или иного издания уменьшается; происходит своего рода расщепление рынка, что лишает эффективности традиционные технологии и стратегии.

В силу углубляющегося социального расслоения общества издатели сталкиваются с необходимостью удовлетворять запросы все более узких категорий людей, групп, вкусов, жизненных стилей. Если вчера необходимо было искать общий знаменатель для разных сегментов аудитории, то завтра такие знаменатели будет вычислить крайне сложно. Ключевыми факторами в деятельности СМИ становятся децентрализация, диверсификация и штучная работа на конкретный заказ.

Гибкий, адаптивный и самообучающийся персонал будет поставлен перед необходимостью удовлетворять регулярные и разовые потребности различных социальных групп в локальном и глобальном масштабах. Например, проекты для молодежи будут выстраиваться в соответствии с ритуалами и языком данной аудитории не только в отношении содержания, технологии и дизайна проекта, но и во всей организации распространения. «Сегодня, подростки всегда должны быть связаны с друзьями, их технические устройства становятся частью их личной идентичности, молодежь носит с собой потенциальный канал распространения новостей и развлечений», говорит норвежский футуролог Стиг Сивертсен²¹. Следуя обозначившейся тенденции, местные издатели, нацеленные на молодую аудиторию, должны апробировать распространение собственного контента с помощью мобильной телефонии.

Сегодня в России сельская местность вблизи крупных городов в значительной мере утрачивает сельскохозяйственные функции: с одной стороны усиливается ее рекреационная функция – развивается субурбанизация, с другой – население в значительной степени вовлекается в трудовые маятниковые миграции²². Чрезвычайно сложно одному СМИ сформировать контент в равной степени устраивающий остающееся сельское население, приезжающих на выходные дачников, горожан, имеющих второе жилье в сельской местности и местное население, выезжающее ежедневно на работу в город. Издатели, рационализируя производство в парадигме постфордизма, могут выбрать решение выпускать специальные приложения к основному изданию, дифференцированные к запросам различных групп потребителей или самостоятельные информационные продукты на различных платформах. Соответственно дифференцируются и индивидуализируются социальные взаимодействия.

Трудовые мигранты из бывших союзных республик, жители мест массового отдыха и туризма, сдающие жилье внаем отдыхающим, семьи, занимающиеся нетоварным личным подсобным хозяйством – все это социальные группы, сегодня практически неохваченные вниманием местных СМИ. Тематический классифайд, правовые комментарии, координаты различных служб, практически полезная информация на бесплатном носителе – приложении к местным изданиям может быть востребовано этими часто пограничными группами и способствовать процессу их социализации. Регулярные и разовые проекты, рассчитанные на тех, кто планирует перебраться с севера страны на юг, из деревни в город или наоборот; видеофильмы о территориях, справочники для поступающих, карты городов и мест отдыха – все, что касается сбора, обработки и распространения информации, становится видом деятельности местных СМИ, переходящих от фордистского к постфордистскому типу организации труда.

Некоторые социологи выделяют сникеризацию, как определенный тип рационализации, промежуточный между фордизмом, макдональдизацией и постфордизмом, определяя ее, как массовое производство не в полном смысле, когда товары и ус-

²⁰ По данным Росохранкультуры, в настоящее время в Российской Федерации зарегистрировано 35,5 тысячи газет и еженедельников, в том числе 28 126 региональных и местных и 7374 – общероссийских. Российский рынок периодической печати, 2007 год. Состояние, тенденции и перспективы развития. Доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, М. 2007.

²¹ Futurists Envision the Newspaper in 2020. Amsterdam. 2007. www.wan-press.org.

²² Россия регионов: в каком социальном пространстве мы живем? Независимый институт социальной политики. М.: Поматур. 2005. С. 54.

луги имеют несколько разные формы и параметры²³. В издательском деле в качестве примера сникеризации могут быть названы немецкая газета «Бильд», имеющая 35 различных изданий, отличающихся друг от друга разделами местной жизни и рекламными объявлениями, французская – Le Figaro, выходящая в нескольких городах, New York Times – в параллельных изданиях для Западного и Восточного побережья США, International Herald Tribune – в нескольких местах на трех континентах или российская «Комсомольская правда», выпускающая более 40 территориально ориентированных выпусков, в том числе в Казахстане, Молдове, Киргизии, Украине, Северной Европе. Российская региональная (республиканская, краевая, областная) пресса могла бы использовать подобный опыт, издавая в границах территории с однородной региональной идентичностью издание, содержащее вклады с информацией для отдельных муниципалитетов.

Отдельные специалисты противопоставляют фордизму новую формулу, приспособленную к глобальной экономике и гибкой производственной системе, названную по модели японской фирмы Toyota – тойотизм, получившую распространение в ряде фирм Европы и США. Эта модель сконструирована скорее для снижения неопределенности, чем для повышения приспособляемости, гибкость заключается в процессе, а не в продукции. Истинный характер тойотизма, отличающий его от фордизма, связан с отношениями между менеджментом и рабочими: центральная и отличительная черта японского пути состоит в деспециализации рабочих-специалистов и вместо размещения их в разных точках процесса – в превращении их в многофункциональных специалистов.

Подобную точку зрения на организацию работы редакций разделяет американский специалист в области СМИ К. Финк: «В редакции, где ценятся самобытные и инициативные люди, концепция разделения труда – узкая специализация, как правило, не способствует творческому росту»²⁴. В качестве снижения подобных издержек он рекомендует ротацию или расширение круга обязанностей сотрудников.

Некоторые элементы модели тойотизма, основанного на допущении "пяти нулевых величин" (нулевой дефектности, нулевой неисправности оборудования, нулевых запасов, нулевых задержек нулевой бумажной работы) могут быть адаптированы в организации деятельности СМИ. Системы снабжения: канбан (нулевые запасы), нулевых задержек, нулевой дефектности составляющих могут воплотиться в эффективное положение о дэдлайне (dead line), жестко регулирующее подготовку текстов и иллюстраций точно в назначенное время, с четко обозначенными характеристиками. Тотальный контроль качества, применяемый на каждом из этапов производственного процесса, позволит свести к минимуму возможные отклонения от эталонного номера и моделей издания, всевозможные ошибки. Системы нулевой неисправности оборудования и нулевой бумажной работы эффективны для современного бизнеса любой направленности.

Заинтересованность сотрудников в производственном процессе путем использования командной работы (team work), децентрализованной инициативы, большей автономии решений непосредственно на участках, вознаграждения за результаты командной работы уже сегодня применяются зарубежными издателями, например холдингом Bonnier Business Press в газете «Деловой Петербург»²⁵. Эти методы в сочетании с "плоской" иерархией менеджмента, которая присутствует в большинстве небольших редакций местных газет, где редактор наравне с подчиненными участвует в производстве номеров, способствуют росту трудовой мотивации персонала.

Икудзиро Нонака²⁶, исследующий модель тойотизма, доказывает, что большинство знаний, накапливающихся на фирме, почерпнуто из опыта и не может быть

²³ Goldman S.L., Roger N.N., Preiss K. Agil Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer. – New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.

²⁴ Финк К. Стратегический газетный менеджмент. Самара: Корпорация «Федоров». 2004. – С. 108.

²⁵ Третьяков О. Моя стратегия успешной газеты. Самоучитель главного редактора. М. 2007. – С. 149-155.

²⁶ Nonaka (1991); Nonaka and Takeuchi (1994). Цит. по Кастельсу «Информационное общество».



передано рабочим через чрезмерно формализованные процедуры управления. Источники инновации умножаются, когда организация способна установить мосты для перевода неявного знания в явное и явного в неявное. Используя подобную методику, СМИ могут накапливать и использовать не только коллективный опыт собственных сотрудников, но и достижения коллег, теоретические аспекты профессиональной деятельности; кроме того, в неявные привычки персонала могут быть включены понятия, относящиеся к профессиональной этике, саморегулированию, корпоративной культуре.

Умножение инноваций требует полного участия сотрудников в процессе: специалисты не должны прятать свои неявные знания и хранить их только для повышения личной конкурентоспособности, – например, приемы, позволяющие сократить время верстки полосы газеты или преодолеть сопротивление рекламодателей при продаже рекламы. Предложенная модель облегчает процедуру усвоения новых знаний и умений, снижает сопротивление работников к изменениям, способствует выработке уникальных приемов работы и улучшению стандартных процедур, – в итоге инновации становятся эффективным средством повышения саморефлексии как отдельных индивидов, так и институциональных структур.

Рефлексируя происходящие изменения, коллективы редакций конструируют собственные модели адаптации к ним. Фордизм, постфордизм, макдональдизация, сникеризация, тойотизм – элементы всех этих и других методик, описывающих не только формализованные системы менеджмента, но и различные парадигмы рациональности индивидов и социальных групп, проявляющиеся с различной степенью интенсивности в современном мире, содействуют формированию гибкой производственной модели, способной максимизировать реакцию на экономических агентов и единиц на быстро меняющуюся среду, а следовательно минимизировать риски. Таким образом, традиционное управление медиапредприятиями приобретает новые социальные функции, способствует оптимизации реакции социума на управляющие воздействия.

Локальные печатные СМИ становятся сетевыми предприятиями, в информационной/глобальной экономике, превращая информацию, собираемую и обрабатываемую с помощью создаваемой сети (штатные журналисты, нештатные авторы, информаторы, ньюсмейкеры, эксперты и др. агенты) в различные продукты, адресуемые различным сегментам аудитории, способствуя их оформлению из латентных, неявных групп в элементы с определенной устойчивостью и структурой, тем самым, увеличивая степень управляемости социальной системы в целом.

SOCIAL TECHNOLOGIES AS A METHOD OF OPTIMISATION FOR MANAGEMENT IN MODERN REGIONAL PRESS IN RUSSIA

V. I. Kasyutin

*Foundation
for informational policy
development*

Inclusion of social technologies in the formalized systems of media management promote formation of flexible industrial model, makes active performance of mass-media of public functions, optimizes interaction with an environment, increases a degree of controllability of social system as a whole.

Key words: social technologies, globalization, dehumanisation, fordism, post-fordism, McDonalldization, reflection.