

**ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И УЧЕТ НА ПРЕДПРИЯТИИ
ECONOMICS, MANAGEMENT AND ACCOUNTING A FIRM**

УДК : 005:002

DOI: 10.18413/2409-1634-2019-5-2-0-5

Хмелев А. В.

**ИЗУЧЕНИЕ ДИСФУНКЦИИ КАДРОВЫХ ЕДИНИЦ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПЕЧАТНЫХ
СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ**

Сибирский государственный университет телекоммуникации и информатики, ул.Кирова 86, г. Новосибирск, 630102, Россия

e-mail: ah.04@mail.ru

Аннотация

В данном материале проведено детальное изучение двух форм дисфункции кадровых единиц системы управления. Изучение проводится на примерах в сфере современных печатных средств массовой информации, где наблюдается очень высокая конкуренция. Детально изучены характерные черты свойственные этим явлениям, а также возможные отрицательные явления организационного и экономического характера.

Ключевые слова: издания; дисфункция; система управления; кадры.

A.V. Khmelev

**SUDYING THE DYSFUNCTION OF PERSONNEL
UNITS IN THE MANAGEMENT SYSTEM
OF MODERN PRINT MEDIA**

Siberian State University of Telecommunications and Informatics,
86 Kirov St. Novosibirsk, 630102, Russia

e-mail: ah.04@mail.ru

Abstract

The paper describes a detailed study of two forms of dysfunction of personnel units of the management system. The study was conducted on the examples in the field of modern print media, where the competition is very high. The characteristic features of these phenomena, as well as possible negative phenomena of an organizational and economic nature, are studied in detail.

Key words: publications; dysfunction; control system; personnel.

Введение

На данный момент времени печатные средства массовой информации находятся в сложной ситуации, с одной стороны цифровизация общества и всех аспектов его существования в России идет динамично и стремительно, с другой печатные СМИ – это ор-

ганизации которые предоставляют рабочие места с довольно высокой заработной платой с точки зрения конкуренции. Но для дальнейшего существования необходимо решить ряд важных аспектов – в основе множества, из которых лежит система управления.

Сегодня отлаженная система управления в рамках деятельности современных печатных СМИ – это важный аспект работы и развития. Так как именно отлаженный механизм систем управления позволяет оперативно решать задачи, появляющиеся в работе, а также создавать новые рабочие места при необходимости, по средствам которых печатные СМИ могут продолжать успешно конкурировать в современных условиях. А чтобы система управления была действительно отлаженной и оптимально функционировала необходимо, решать проблемы, которые могут возникать в ней по мере работы. На данный момент времени, изучив ряд современных печатных СМИ, можно отнести к подобным проблемам такие явления как дисфункция руководящего звена. Так как в системе любой организации (не только в СМИ), существует высшее руководящее звено и среднее руководящие звено – есть вероятность возникновения двух вариантов дисфункции.

Цель работы

Дисфункция в кадровых единицах – это есть неработоспособность той или иной единицы в системе управления. Данное явление

является нарушением, а у любого нарушения оптимальности есть ряд отрицательных последствий. Поэтому необходимо не только определить конкретные черты явления, но и изучить масштабы отрицательных последствия в таких плоскостях как экономические последствия, и эффективное использование кадровых ресурсов.

Основная часть

В начале исследования необходимо понять, как именно устроена система управления печатных СМИ, в большинстве печатных изданиях преобладает иерархическая система управления с вертикальной формой управления (контроля) или линейная структура управления [2, с. 5-6; 4; 7]. Что такое линейная структура управления – подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу [7]. Теперь рассмотрим, как данная структура управления выглядит в печатных СМИ, на рисунке 1.

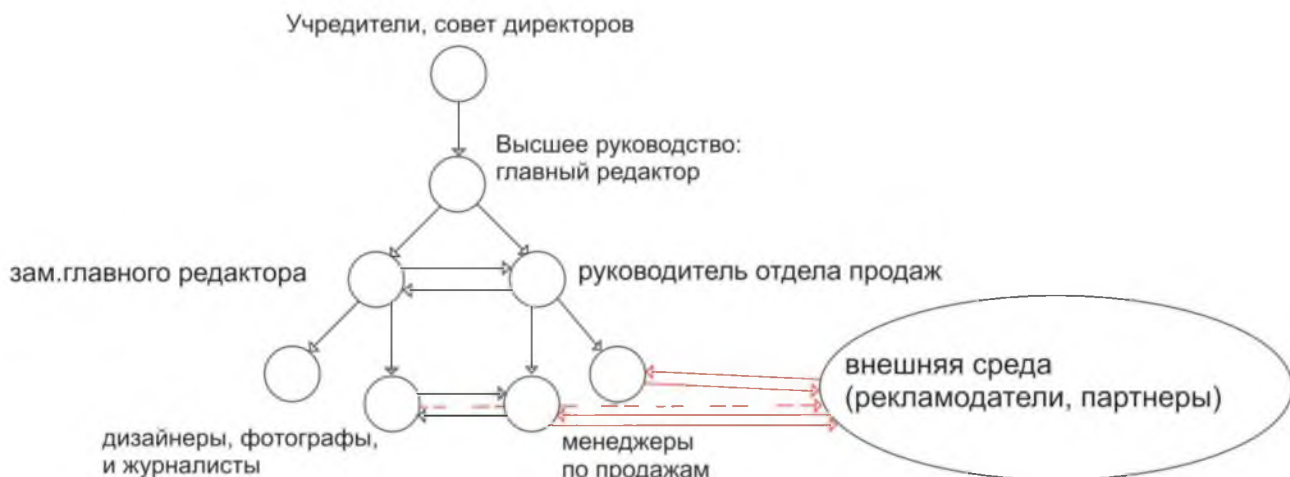


Рис. 1. Система работы и управления современного печатного средства массовой информации
Fig. 1. The system of work and management of a modern print media

Из данной системы видно, следующие, что кроме главного редактора важную роль в работе современного печатного СМИ играют заместитель главного редактора и ру-

ководитель отдела рекламы. Эти люди отвечают за следующее – заместитель главного редактора за распределения нагрузки между журналистами (написание рекламного и ин-

формационного наполнения), а также между дизайнерами и фотографами. Что касается руководителя рекламного отдела, он отвечает за выполнения плана рекламного сбора (план продаж), и соответственно за работу всех рекламных менеджеров.

Но в современных условиях есть ряд случаев, когда в системе управления образовывалась дисфункция высшего звена или среднего звена управления, что приводило к снижению продуктивности работы издания, а временами даже к регрессу существования. Проведя анализ ряда компании, можно

утверждать, что в системе управления может быть два вида нарушений. Первая дисфункция – это дисфункция «высшего звена управления» (то есть, директор компании, главный редактор издания и т.д.). Вторая форма дисфункции – это дисфункция «руководителей среднего уровня» (то есть, руководитель цеха, начальник рекламного отдела, заместитель по производственным вопросам и т.д.). Ниже разберем более детально каждую из дисфункции, начнем с первой, данное системное нарушения представлено на рисунке 2.

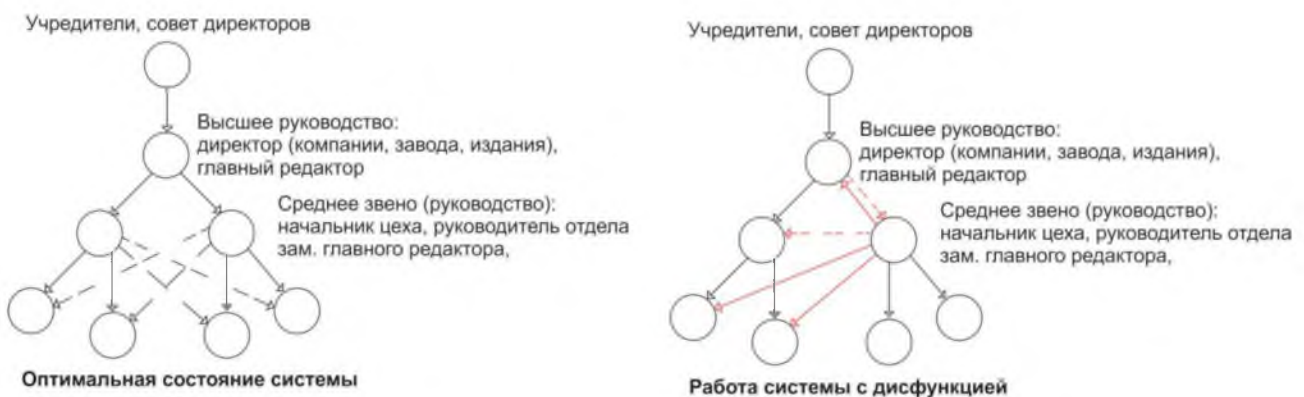


Рис. 2. Дисфункция высшего звена управления (сплошные линии обозначают «прямое» подчинение, пунктирные – «косвенное»)

Fig. 2. Dysfunction of top management (solid lines denote “direct” submission, dashed lines – “indirect”)

На данном рисунке отображены две системы – оптимальная, когда соблюдается иерархия подчинения и система с дисфункцией высшего руководства. Как видно из рисунка, при данной дисфункции высшее руководство (в газетах и журналах это главный редактор), утрачивает часть власти. Данная форма дисфункции возникает при факте, когда один из заместителей имеет больший опыт работы, стаж, возраст и, благодаря этим параметрам, пользуется большим уважением (авторитетом) в коллективе [2, с.13]. Такая ситуация возможна при либеральном стиле руководства (когда спорные вопросы регулируются в рамках производственных совещаний), с условием, что в давно устоявшуюся систему приходит новый молодой руководитель главный редактор [3; 8, с.135]. У любого печатного средства массовой информации всегда есть

учредитель и главный редактор (непосредственное руководство издания), затем идут руководители среднего звена, то есть как раньше уже отмечалось, заместитель главного редактора и руководитель рекламного отдела, и в конце системной цепочки находятся производственные кадры упомянутые выше, то есть, менеджер, дизайнер, корректор, журналист, фотограф. При прописанных исходных данных допустим ситуацию, когда руководитель рекламного отдела является более опытным человеком и во всех спорных ситуациях главный редактор уступает данному руководителю. Так, например, часты рабочие ситуации, когда рекламодатели пишут пожелания к написанию материала следующего характера: «Последний материал очень понравился, надеемся, что в этот раз качество будет таким же высоким», схожим образом формулируются пожелания

к созданию рекламного блока или проведению фотосъемки. Многие менеджеры толкуют данное пожелания в одном контексте «нужно, чтобы обязательно работой занимался тот же работник, что и в прошлый раз», и именно эту линию поддерживает руководитель рекламного отдела, а при доми-

нировании над высшим руководством данная политика приводит к нерациональному распределению нагрузки работников, находящихся в подчинении заместителя главного редактора. Ниже на рисунке 3 отобран данный пример.

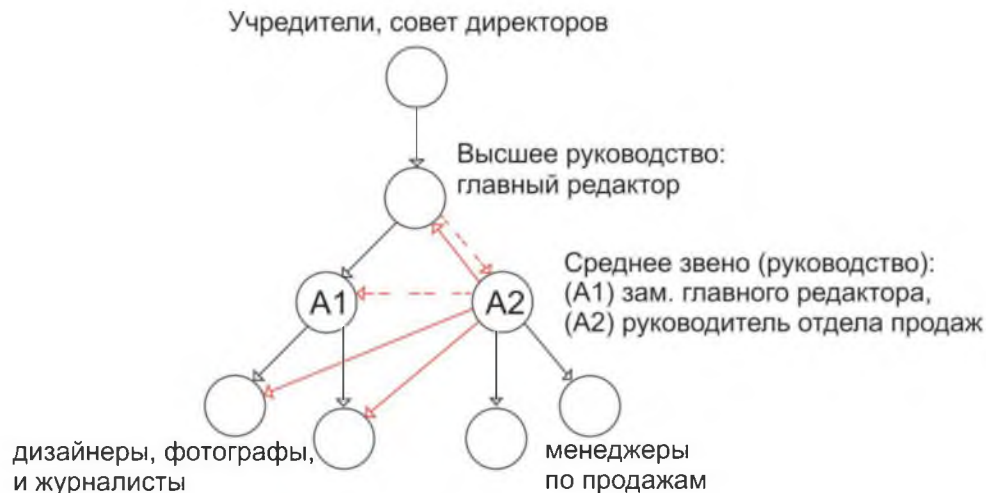


Рис. 3. Пример первого сценария (сплошные линии обозначают «прямое» подчинение, пунктирные – «косвенное»)

Fig. 3. An example of the first scenario (solid lines denote “direct” submission, dashed lines – “indirect”)

При детальном анализе данного примера можно сказать следующее:

- во-первых, при такой ситуации часть коллектива не задействована, а часть перегружена – это можно охарактеризовать как неэффективное использование персонала. Так как в большинстве коммерческих компаний заработная плата состоит из оклада и сдельной части, естественно, когда снижается нагрузка сдельная часть уменьшается, при такой ситуации часть работников понесет финансовые потери, что может привести к оттоку кадров и, как следствие, к снижению качества работы [9; 8, с.98]. Для печатных СМИ качественными характеристиками являются – проработанность контента и уникальность его подачи [11]. Поэтому отток журналистов, фотографов и дизайнеров будет сильно сказываться в последующих номерах, так как поиск замен может затянуться, качества работы новых сотрудников будет вначале уступать, так как новым сотрудникам нужно будет время на адаптацию

и подстраиваться под пожелания постоянных заказчиков, а качество оставшихся будет снижена из-за перегруза нагрузки. Например, в крупных изданиях средний объем номера 90-120 страниц, и штатных два дизайнера-верстальщика, соответственно средняя нагрузка на каждого 45-60 полос (это верстка, макетирования, чистка фотографии). Если же один сотрудник выпадет получится, одна штатная единица и нагрузка 90-120 страниц, при такой высокой нагрузки темп работы может снизиться;

- во-вторых, те сотрудники, что будут перегружены работой, получают финансовую выгоду, но, вследствие излишней загруженности части коллектива, могут возникнуть проблемы вовремя дедлайна (данный термин характеризует финальный промежуток времени перед сдачей выпуска в печать, когда материалы уже собраны и идет стадия согласования, корректуры, и обработки графического наполнения). Если перед дедлайном перегрузить отдельных фотографов и

дизайнеров, то темп их работы замедлится, и есть потенциальный риск, что издания может уйти в печать не в установленный срок, или же из-за спешки будут внесены не все корректорские правки, не все изображения будут подготовлены к печати (предпечатная обработка и цветоделения), что скажется на качестве итогового продукта. Так, например, в декабре 2016 года, из-за подобной ситуации журнал «Инфосфера» №72 ушел в печать со значительными нарушениями, что привело к следующим отрицательным явлениям часть портретных фотографии (в том числе и руководителей) в области лиц получились с зеленым оттенком, ряд макетов вместо синего цвета получились ярко голубыми, и белый текст на них стал не читабельным.

- в-третьих, как это часто бывает, третий пункт – это продолжение второго. По которому есть ряд последствий. Так, за несвоевременную сдачу СМИ в печать, главный редактор будет нести ответственность

перед учредителями издания. Стоит так же отметить, что главный редактор так же несет ответственность по федеральному закону о СМИ за достоверность всех выходных данных издания, в число которых попадает и «дата выхода в свет», а нарушения данной нормы ведет к наложению штрафа, как на физические лица – директора учредителя и главного редактора, так и на юридическое лицо, то есть учредителя [12]. В данном примере руководитель рекламного отдела оказывает сильное влияние своими действиями на рабочий процесс в целом, но данный руководитель несет ответственность только за выполнение плана по продажам (то есть, за объем рекламных сборов), в рамках же закона данный руководитель не в ответе за нарушения.

Теперь более детально о второй форме дисфункции – дисфункция «руководителей среднего уровня», оно предоставлена ниже на рисунке 4.

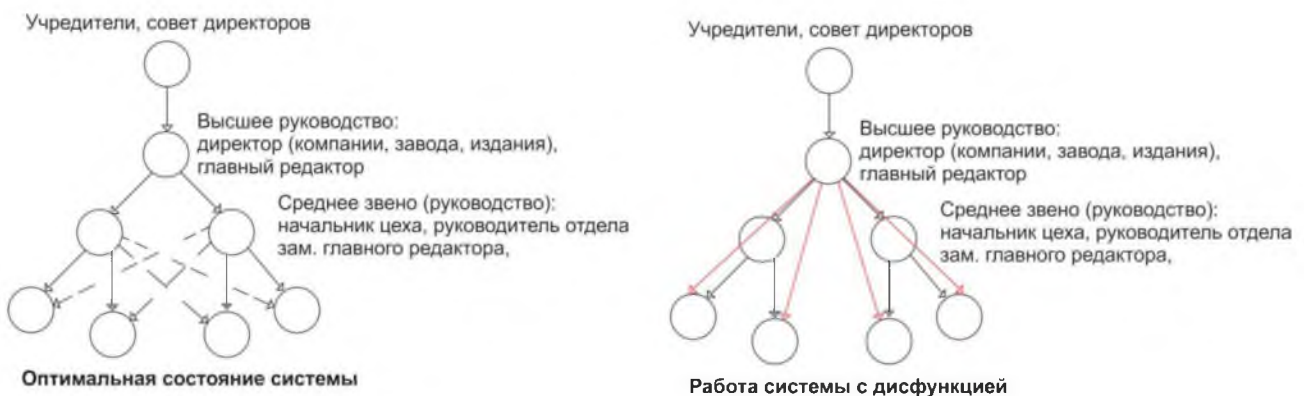


Рис. 4. Дисфункция руководителей среднего звена

(сплошные линии обозначают «прямое» подчинение, пунктирные – «косвенное»)

Fig. 4. Dysfunction of middle management

(solid lines denote “direct” submission, dashed lines – “indirect”)

Вторая версия дисфункции чаще всего вызвана доминированием и недоверием со стороны высшего руководства по отношению к ответственным лицам (то есть, заместителям и руководителям отделов или групп), чаще всего подобная проблема формируется при авторитарном стиле управле-

ния [8, с.135]. Так, например, может возникнуть следующая ситуация: директор компании каждое утро раздает указания сотрудникам отделов, не советуясь и не проводя беседы на тему текущих задач с руководителями этих отделов. Ниже на рисунке 5 отображен данный пример.

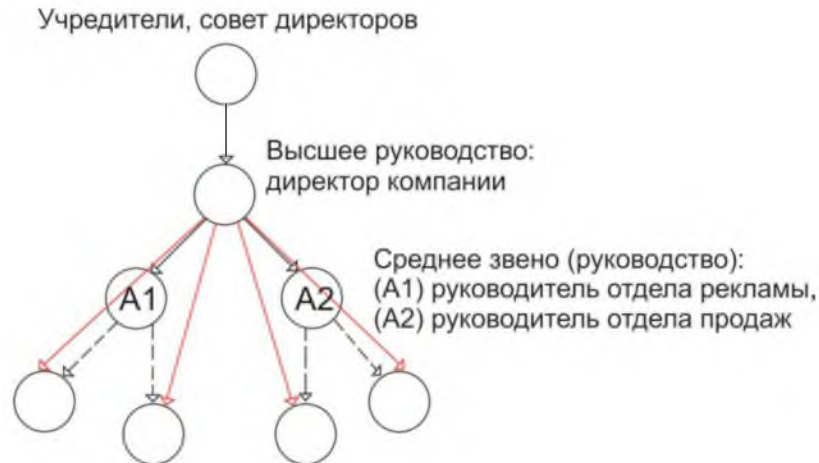


Рис. 5. Пример второго сценария
(сплошные линии обозначают «прямое» подчинение, пунктирные – «косвенное»)
Fig. 5. An example of the second scenario
(solid lines denote “direct” submission, dashed lines – “indirect”)

При детальном анализе данного примера можно сказать следующее:

- во-первых, в данной ситуации коллектив может быть не эффективно использован. Такое не эффективное использования кадров может отразиться, в виде многих не завершенных проектов, так как трудоемкость отдельно взятого проекта (работы) может быть два-три дня. Поэтому ежедневное обновление задач главным редактором для сотрудников может прерывать работу над текущими проектами, и способствовать накоплению не завершенных проектов. Это можно характеризовать как неэффективное поведение руководства [6; 8, с. 98]. С точки зрения функционирования современных печатных СМИ, это отрицательный момент, ведь если журналиста перебрасывать с одного задания (одного материала) на другое, не давая ему закончить текст – это приведет только к замедлению темпов работы и осложнению работы редакции. Это так же касается работы дизайнеров и фотографов.

- во-вторых, при подобной ситуации ответственность за не реализацию проектов дирекция так же возложит на сотрудников, при этом руководителей отделов обяжут выбирать форму наказания (выговор, штраф) и конкретных виновных сотрудни-

ков. В таком сценарии ситуации руководители среднего звена не могут полноценно управлять своими структурами и выполнять полноценно свои задачи, а простые сотрудники не могут работать эффективно и становятся виноватыми в рабочем застое, что влечет также к их оттоку из компании из-за негативных условий труда [1, с. 87; 9; 10].

Заключение

В результате детализированного изучения двух дисфункций системы управления, можно заключить, что у каждой из них есть несколько характерных черт, и так же ряд негативных последствий, эти обобщенные данные представлены в таблице (таблица).

В реальной экономике разобранные проблемы свойственны не только печатным изданиям, но другим компаниям, в частности, из класса среднего и малого бизнеса. Что же касается современных печатных средств массовой информации, в обоих сценариях дисфункции есть негативные последствия, которые сказываются на рабочем процессе, в частности присутствует высокая текучесть кадров, неэффективность использования персонала.

Таблица

Обобщенные данные по дисфункциям в системе управления

Table

Generalized data on dysfunctions in the system of management

Вид дисфункции	Характерные черты	Отрицательные последствия
Дисфункция высшего звена управления	- Нарушения вертикали иерархии подчинения; - Дисбалансированное распределения нагрузки на равные кадровые единицы;	- Неэффективное и нерациональное использование трудовых ресурсов компании; - Рост показателей текучести и оттока кадров из компании; - Снижение показателей продуктивности и качества работы; - Экономические потери
Дисфункция руководителей среднего уровня	- Высокая ежедневная интенсивность смены задач; - Отсутствие четкой конвертной системы, по контролю выполнения работ;	- Неэффективное и нерациональное использование трудовых ресурсов компании; - Рост показателей текучести и оттока кадров из компании; - Снижение продуктивности работы и накопления работы; - Экономические потери;

Как следствие, с такими проблемами в системе управления сложно работать и развиваться, так как на текущий момент она не может реализовывать в срок и в полном объеме свои непосредственные обязательства и обязанности. Если же еще раз вспомнить, что печатные издания вынуждены конкурировать не только между собой, но и с электронными средствами, возникновения любой из выше разобранных дисфункций может привести не только к экономическим потерям, но также к потерям части информационного рынка и аудитории.

Список литературы

1. Андросова Л. А., 2005. Экономика труда: учебное пособие. Пенза: Пензенский государственный университет, 2005, – 160 с.
2. Базаров Т. Ю., 2010. Управление персоналом: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Т.Ю. Базаров. – 8-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия». 2010. – 224 с.
3. Веснин, В.Р., 2015. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.

4. Иерархическая организация [электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Иерархическая организация](https://ru.wikipedia.org/wiki/Иерархическая_организация) (дата обращения 12.11.18)

5. Лукьянова Т.В., Ярцева С.И., Коновалов В.Г. и др., 2015. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанов. – Москва: Проспект, 2015. – 72 с.

6. Мельник Е. С., 2011. Проблема планирования кадрового потенциала на предприятиях [Текст] // Актуальные вопросы экономических наук: материалы Междунар. науч. конф. (г. Уфа, октябрь 2011 г.). – Уфа: Лето, 2011. – С. 113-115.

7. Организационная структура управления предприятием [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/organizacionnaya-struktura.html> (дата обращения 12.11.18)

8. Федосеев В.Н., Капустин С.Н., 2004. Управление персоналом организации. Учебное пособие. М.: Экзамен, 2004. – 368 с.

9. Хмелев А. В., Хмелева И. В., 2016. Взаимосвязь имиджа компании с факторами

воздействующими на текучесть кадров // Современное коммуникационное пространство: анализ состояния и тенденции развития: материалы Международной научно-практической конференции (Новосибирск, 19-21 апреля 2016г.). в 2 ч. / под ред. И.В. Архиповой; Министерство образования и науки РФ, Новосиб. гос. пед. ун-т. Новосибирск: Изд-во НГПУ, 2016. Ч. 1. С.266-270.

10.Хмелев А.В., 2014. Высокая текучесть кадров – фактор вредящий успешному развитию бренда // Журнал «Инфосфера». 2014. №62. С.46

11.Хмелев А.В., Хмелева И.В., 2016. Проблемы контента в Интернет – СМИ // Журнал «Инфосфера». 2016. №69, С. 41-42

12.Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 (ред. от 07.06.2017) "О средствах массовой информации" [электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/ (дата обращения 07.07.17)

References

1. Androsova L. A., 2005. Labor Economics: a study guide. Penza: Penza State University, 2005, – 160 p.

2. Bazarov T. Yu., 2010. Personnel management: a textbook for college students. Education / T.Yu. Bazarov. 8th ed., Sr. M.: Publishing Center "Academy". 2010. 224 p.

3. Vesnin, V.R., 2015. Personnel management in charts: a tutorial / V.R. Vesnin. M.: Prospect, 2015. 96 p.

4. Hierarchical organization [electronic resource]. Access mode: https://ru.wikipedia.org/wiki/Hierarchical_organization (Accessed 12 November 2018)

5. Lukyanova T.V., Yartseva S.I., Konovalov V.G. and others, 2015. Personnel management: theory and practice. Management of innovation in personnel work: a training manual / ed. by I. Kibanov. Moscow: Prospect, 2015. 72 p.

6. Melnik E.S., 2011. The problem of planning human resource potential in enterprises [Text]

// Current problems of economic sciences: materials of the Intern. scientific conf. (Ufa, October 2011). Ufa: Summer, 2011. p. 113-115.

7. The organizational structure of enterprise management [electronic resource]. Access mode: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/organizacionnaya-struktura.html> (Accessed 12 November 18)

8. Fedoseev V.N., Kapustin S.N., 2004. Management staff of the organization. Tutorial. M.: Exam, 2004. 368 p.

9. Khmelev A.V., Khmeleva I.V., 2016. Interconnection of the company's image with factors affecting staff turnover // Modern communication space: analysis of the state and development trends: materials of the International Scientific and Practical Conference (Novosibirsk, April 19-21, 2016) . in 2 vol. / ed. by I.V. Arkhipova; The Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Novosibirsk State Ped. Un-t. Novosibirsk: NGPU Publishing House, 2016. Part 1. P.266-270

10. Khmelev A.V., 2016. High staff turnover is a factor that is detrimental to the successful development of the brand. // Infosphere magazine. 2014. №62. P.46

11. Khmelev A.V., Khmeleva I.V., 2016. Content problems in the Internet-media // Journal "Infosfera". 2016. №69, p. 41-42

12. The Law of the Russian Federation of 12.27.1991 № 2124-1 (as amended on 07.06.2017) "On Mass Media" [electronic resource]. Access mode: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/ (Accessed 7 July 2017).

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interest to declare.

Хмелев А. В. – старший преподаватель кафедры систем автоматизированного проектирования СибГУТИ.

Khmelev A. V. – Senior Lecturer, Department of Computer Aided Design Systems, SibSUTI