

*В.А. Овчинников*

**Организация системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной компании**

*V.A. Ovchinnikov*

**Quality Management System of Creative Processes in Regional Multimedia Company**

Анализируется конкретный опыт реального медиахолдинга Барнаула Издательского дома «Алтапресс» и его независимых изданий, активно перестраивающихся на работу по мультимедийным технологиям с целью удовлетворения изменившихся потребностей аудитории. Содержится описание практических действий работы по-новому: планирование, запуск современных рабочих процессов. Предпринята попытка выработки критериев достижения цели. Автор знакомит с вариантом описания качества контента с помощью оцифрованных показателей.

**Ключевые слова:** СМИ, преодоление кризиса, управление изменениями, конвергенция, документы редакционной политики.

Сегодня медиаотрасли жить просто, потому что она знает своего врага. Именно от него все беды, обрушившиеся на сотрудников редакций и владельцев СМИ в последние три года, – так полагают многие журналисты и издатели. Список претензий начинают с падения доходов и, как следствие, снижения зарплат репортеров, сокращения штатов, необходимости работать больше привычного, а получать за это меньше. В конце перечня бед, пришедших вместе с перечисленными явлениями, обычно называют сокращение численности людей, ведущих в нашей стране читающий образ жизни. Все названное имеет место быть. Может, действительно, во всем виноват этот страшный враг – кризис, начавшийся в 2008 г.? Мой ответ как главного редактора алтайской краевой независимой газеты «Свободный курс» непопулярный, но, надеюсь, правильный: кризис надо благодарить за надежду, что в нашей отрасли изменится соотношение между теми, кто бездейственно созерцает действительность, и теми, кто действует сообразно вновь возникшим обстоятельствам. То есть станет больше деятелей, а не завидующих им наблюдателей. Именно всеобъемлющий кризис может стать тем импульсом, который заставит медиаиндустрию очнуться от оцепенения и посмотреть беспристрастно на реальную жизнь.

The author analyzes specific experience of the really existing media holding Publishing House Altapress (Barnaul) and its independent publications in particular. In order to meet the changing needs of the audience the holding's publications actively implement multimedia technologies. The article contains description of practical methods of working in the new modern way including planning, launch of modern operational processes and attempts to formulate criteria for achieving the set goals; the author introduces the method of describing the quality of content with the help of digitized data.

**Key words:** mass media, crisis management, change management, convergence, editorial policy documents.

В этой связи качествами панацеи наделяется Интернет. Наш опыт говорит, что подобные надежды небезосновательны, но само собой ничего не случится. В России предприняты оперативные попытки теоретически осмыслить текущие процессы, дать перестраивающимся редакциям инструмент анализа того, куда следует двигаться. На наш взгляд, в этом направлении работает коллектив журнала Союза журналистов России «Журналистика и медиарынок». Заметным стал выход в свет в 2010 г. сборника «Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные» под редакцией А. Качкаевой [1]. Илья Кирия, к.ф.н., заместитель директора Высшей школы журналистики ГУ-ВШЭ, профессор кафедры медиаменеджмента медиабизнеса отделения деловой и политической журналистики ГУ-ВШЭ, свою статью в этом сборнике так и озаглавил – «Что такое мультимедиа?». На наш взгляд, заглавие как нельзя актуальнее отражает уровень освоения темы практическими работниками отрасли: уважаемый профессор вынужден давать самые общие понятия проблемы, описывать основные термины и знакомить с историей мультимедийности. В другой его статье из данного сборника – «Мультимедиа и новые принципы новостей» – реализована интересная

и в целом удавшаяся попытка углубиться в детали конвергенции в журналистике.

Тем не менее эти исследования лишь дают хороший старт для тех, кто пожелает углубиться в теорию вопроса на базе российской действительности. А действительность – это желание решить все проблемы с помощью одного чудодейственного приема и недостаточно развитые навыки самообучения. Редактор сборника А. Качкаева видит эти препятствия, что доказывает следующая небольшая цитата: «Если вы **не стали читать** (выделено мною. – В.О.) теоретическую главу, я коротко постараюсь объяснить вам, почему все-таки к ней имеет смысл вернуться» [1, с. 59].

Данный фактор – скорее курьез, правда, глубоко укоренившийся. А реалии таковы: к исходу первого десятилетия XXI в. в отрасли накоплен технологический потенциал роста, позволяющий ей перейти от обслуживания потребностей гигантских людских сообществ – масс по марксистско-ленинской терминологии – к удовлетворению потребностей локальных аудиторий и небольших групп. Кризисные явления в мировой экономике, обозначившиеся к 2008 г., не были единственной причиной кризиса медиаотрасли, они лишь ускорили выявление текущих внутри процессов. Удовлетворять новые потребности старые СМИ пытаются по-старому, потому что не знают, как это сделать иначе. Развивайся все по накатанным схемам, потребности локальных аудиторий и небольших групп пришлось бы удовлетворять миллионам традиционных редакций. Но на это у отрасли нет ни объема рынка, ни запаса подготовленных кадров. Решать возникшую задачу, таким образом, предстоит мобильным высокопроизводительным мультимедийным ньюсрумам, несколько тысяч которых достаточно для обслуживания 140-миллионного населения страны.

Барнаульский медиахолдинг ИД «Алтапресс» и его независимые издания еще до кризиса стали основательно задумываться о конвергенции, намереваясь освоить ее неспешно и без больших финансовых затрат. Кризис, начавшийся в 2008 г., скорректировал эту стратегию – пришлось ускорить темпы и инвестировать в новации крупные суммы. Таким образом, сегодня можно сказать, что в «Алтапрессе» идет активная перестройка на работу по мультимедийным технологиям с целью удовлетворения изменившихся потребностей аудитории. Полученные компанией результаты, в том числе и финансовые, демонстрируют возможности уменьшения негативных последствий текущего кризиса и получения синергетического эффекта от интеграции редакционных процессов.

Новизна подхода к осмыслению проблемы состоит, на наш взгляд, в возможности использовать имеющиеся собственные наработки для практических действий без привлечения внешней команды внедрения; разбор практик «Алтапресса» дается в форме, доступной для

повторения. Это обстоятельство особенно важно, так как многие аспекты работы конвергентной редакции до сих пор не получили достаточного научного осмысления. Это прежде всего планирование, запуск современных рабочих процессов, критерии достижения цели, описание качества контента с помощью оцифрованных показателей. Автор испытывает научный интерес к данной проблематике, намеревается заняться ее полным изучением.

#### **Конвергенция на фоне кризиса**

Мы в «Алтапрессе» полагаем, что некоторая часть медиаотрасли еще не утратила способности перестроиться и остаться независимой. В комплексе антикризисных мер важное место занимают проблемы повышения качества работы. За счет этого фактора и мультимедийности независимая печатная пресса перестанет воспринимать себя как конкурента Интернету, а использует все его преимущества для развития качественной журналистики – важной части функционирования гражданского общества России.

Дадим некоторые определения терминов, распространенных в отрасли.

**Система управления качеством** – комплекс мероприятий и процедур для оказания влияния на журналистский коллектив «Алтапресса» с целью достижения им новых эксклюзивных результатов создания контента.

**Качество** – это всесторонняя оценка потребителем степени соответствия контента персональным и общественным ожиданиям, а также корпоративным критериям «Алтапресса». Под потребителем в данном случае понимаются читатели (слушатели, зрители) плюс рекламодатели и медиасреда. Степень соответствия определяется с помощью измеримых свойств контента СМИ и экспертных оценок, важных для потребителя.

**Творческий процесс** – набор трудовых операций по созданию оригинального журналистского произведения, в целом контента СМИ.

Есть предположение, что применяемые нами подходы могли бы быть полезны тем, кто работает на сходных с нашим рынках и кто адресует свои информационные продукты аудитории, подобной нашей, т.е. издателям и журналистам региональных центров, за исключением городов-миллионников – у тех своя жизнь. В настоящее время продукты, составляющие медийное направление нашего бизнеса, распределены следующим образом:

- *информационная группа* – это две газеты – «Свободный курс» и «Ваше дело»; «Радио „Серебряный дождь” на Алтае», информационный портал altapress.ru. Контент для всех этих носителей производит объединенная мультимедийная редакция, репортеры, обозреватели и редакторы которой распределены по отделам «Политика/Общество», «Экономика», «Потребитель». Непосредственными заказчиками

контента для информационных продуктов выступают главные редакторы, которые чаще всего и образуют штат редакции в привычном значении этого термина. Помимо перечисленных структурных подразделений, сюда же входят обособленные отделы – «Группа выпуска» (фотографы, дизайнеры, корректоры, отдел инфографики), редакция газеты для лоу-сегмента «Печки-лавочки» и «Группа рекламы» (с отделом копирайта);

- группа развлекательных изданий объединяет сайт «Культпоход», одноименный журнал на бумажном носителе, телегиды «Телепарк» – журнал с мелованной обложкой, и «ТВ-пульс» – издание на газетной бумаге, а также дайджест таблоидного формата «Маркер-экспресс»;

- группа рекламных СМИ включает в себя две газеты на бумажном носителе и сайт kp22.ru.

Особо выделена в структуре ИД «Алтапресс» группа гляцевых журналов, которая отвечает за сайт go-tag.ru и издает шопинг-гиды.

Для полноты картины следует упомянуть, что компания владеет самой крупной в регионе типографией, состоящей из цехов газетного и листового офсета, цеха картонной упаковки. В 1995 г. в «Алтапресс» влилась «Роспечать-Алтай», контрольный пакет в данном ЗАО принадлежит также нашему издательскому дому.

В настоящее время во всех структурных подразделениях предприятия работает около 1000 человек, из них чуть больше 60 – журналисты. По нашей оценке, наличие относительно небольшого количества журналистов для такой развитой продуктовой линейки свидетельствует о высокой производительности труда творческих сотрудников.

#### **Как перестать имитировать?**

Отрасль с момента начала кризиса неотчетливо формулирует свою стратегию выхода из него. Преобладающее настроение – пересидеть невзгоды. Кто-то и вовсе считает кризис прекрасным временем для старта новых проектов (по данным Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, в 2009 г. в стране зарегистрировано около 10 000 новых СМИ) [2]. В целом же государственные и муниципальные СМИ живут почти так же, как жили: их «кормят» структуры властной вертикали. Издания, принадлежащие олигархам, тоже не зависят от состояния рынка, и у них по-прежнему «все хорошо» – их «танцуют» богатые хозяева жизни. Так, в отраслевом докладе Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям за 2010 г. «Российский рынок периодической печати. Состояние, тенденции и перспективы развития» говорится: «...под воздействием кризиса, обострения конкуренции и роста заинтересованности издателей в расширении продаж тиража на фоне падения рекламных доходов контент печатных СМИ стал зачастую лучше сориентирован на специфику издания и его аудиторию. Усилился интерес к мульти-

медийным технологиям, Интернету и „новым медиа“. Оптимизация процессов, связанных с производством и распространением периодики, привела к росту отраслевой производительности труда» [2].

Реально тяжело тем, кто издает независимые СМИ, таковых в России, по нашей оценке, не больше 5–6%. Но роль таких изданий в становлении гражданского общества чрезвычайно высока, по сути – незаменима. Вот почему важно, чтобы выстояли именно они.

Да, отрасль под воздействием кризиса все же будет вынуждена делать развороты в правильном направлении, но, на наш взгляд, это может происходить и без потери качества контента, чем славились лучшие отечественные СМИ. Опыт компании «Алтапресс» свидетельствует: адекватный анализ потребностей современного состояния рынка приводит к неизбежному выводу о необходимости глубокой перестройки как существующих каналов доставки контента потребителю (газеты, журналы, интернет-порталы и т.д.), так и рабочих процессов собственно в самих редакционных коллективах.

Соглашаясь с выводами авторов упомянутого сборника под редакцией А. Качкаевой [1] о невозможности плавного перехода из одной медиареальности в другую, актуальную сегодня, и необходимости быстрых перемен, подчеркнем, что это понимают далеко не все в отрасли. Не зря же сегодня из уст редакторов и издателей еще можно услышать слова о такой спасительной и модернизационной антикризисной мере, как «создание интернет-версии» своей самой лучшей на свете заслуженной старушки-газеты. Впрочем, диагноз такой имитации модернизации (даже с «версией») безутешен: современные технологии вплоть до 3D – лишь инструмент, а не цель. Никчемность занятий по имитации станет наглядной, когда государство перестанет быть владельцем «заводов, газет, пароходов» и откажется от финансовых вливаний в свои неэффективные пропагандистские проекты. Другая масса старых медиа будет стремиться вскочить в набирающий скорость состав, кое-кому это удастся...

По нашей оценке, в ближайшее время редакции будут остро переживать отсутствие доступных и убедительных описаний работающих инновационных технологий проведения изменений без остановки производства. При этом следует исходить из того, что в стране нет профессиональных тренеров-внедренцев новых медийных технологий для всех желающих меняться. Следовательно, в каждой редакции – своего рода медийная ячейка – должен появиться персональный лидер изменений, который, помимо финансового ресурса, должен обладать еще и навыками и знаниями медиатренера. Приобретенными самостоятельно!

#### **Достаточно ли четырех блоков?**

Предпринимаемая попытка осмыслить, систематизировать и формализовать опыт (позитивный и неудачный) ИД «Алтапресс» служит цели познакомить таких

потенциальных лидеров изменений с технологиями выстраивания всех антикризисных мер во внутренне непротиворечивую систему, которая позволит управлять творческими процессами в мультимедийной редакции без разрушения творческой атмосферы. Это важно, так как именно творчество привлекает в наши ряды все новых и новых энтузиастов. Но переход надо начинать не с издания приказа, а с предварительной детальной проработки всего жизненного цикла редакции – от набора персонала до карьерных передвижек.

У себя в «Алтапрессе» описания таких процессов (творческих и прочих других, относящихся к деятельности редакции, например системы премирования или выдачи задания на редизайн издания и пр.) мы называем документами редакционной политики (ДРП).

**ДРП – это совокупность норм, правил и традиций, письменно закрепляющих уникальные особенности конкретного печатного СМИ, его аудитории и рекламодателя. Эти документы необходимо регулярно обновлять.**

Кстати, отсутствие единого понятийного и терминологического аппарата в целом в российской медиаиндустрии, на наш взгляд, тормозит развитие отрасли из-за того, что в каждой редакции существуют свои стандарты – от стандартов ремесла до этических подходов.

С нашей точки зрения, минимально необходимый объем документов редакционной политики должен включать в себя не менее трех-четырех блоков.

**Личностный блок.** В нем содержится описание персонала, его сильных и слабых сторон, фиксируются общий уровень развития, формальные характеристики сотрудников (рабочая категория, дата последней аттестации, перечень достижений и недостатков, выявленных как в ходе периодической аттестации, так в повседневной текущей работе). К этому блоку относится и внутренний этический кодекс – документ под названием «Принципы работы в ИД „Алтапресс“».

Конечно, сведения личностного блока – это не секретное досье из арсенала тайных служб. Группирование данных в этом ракурсе помогает ориентироваться не на оторванные от жизни знания абстрактного сотрудника, а на персональную компетентность репортера и редактора, его достижения в целом, его способность результативно действовать как во время обычной работы, так и в нестандартной ситуации.

**Мотивационный (позиционирующий) блок.** Здесь даются ответы на животрепещущие вопросы мотивации: кто мы, для чего мы существуем, в чем наша миссия и наша уникальность, какую работу мы выполняем, почему мы являемся социальными лидерами? Одно дело, если человек знает, что ему еженедельно к такому-то сроку необходимо сдать столько-то тысяч знаков текста. И другое дело – когда тот же репортер с той же нагрузкой осознает, какую общественно важную работу он делает, как она нужна

людям. Важно четко «на берегу» зафиксировать, каким образом издатели влияют на редакционные процессы и содержание СМИ.

Здесь же описано наше представление о читателе, зафиксировано, как мы заботимся о развитии аудитории: долговременные проекты, например «Газета в образовании», обозначены уровни адаптированности наших потенциальных читателей.

**Технологический блок.** Описание требований к технологии рабочих процессов – от методики выбора темы до графика сдачи текста. Этот блок «отвечает» за формирование стойких рабочих навыков.

**Что сделать, чтобы вас поняли?**

Обратимся к системе терминов и понятий, которые мы используем в работе. Значимой особенностью документов редакционной политики «Алтапресса» является немногословность и доступность изложения. Журналисту не потребуется много усилий и времени, если он, допустим, захочет узнать, что же издатели понимают, например, под независимостью СМИ. Вот что он смог бы узнать из внутриведомственного документа под названием «Миссия и ценности компании»: «Мы придерживаемся стандартной для развитых стран точки зрения – независимой может считаться медийная компания, которая существует и развивается на собственные финансовые ресурсы, не прибегая к безвозмездным заимствованиям у партий, компаний и государства. То есть мы не поддерживаем народный взгляд на данную проблему, который под независимостью нередко понимает развязность по отношению к властям, ко всем и всяческим „ненашим“, выражаемую в эмоциональной форме».

Вероятно, кому-то покажется, что сведений, содержащихся в документах редакционной политики, мало для организации полноценной творческой работы. Согласен, и именно поэтому у нас документальная база постоянно обновляется. Например, в 2009 г., когда в «Алтапрессе» реально заработала мультимедийная редакция, был написан не один дополнительный документ, а реализован комплекс мероприятий, зафиксированных в нашей «Дорожной карте» – особом документе, планирующем деятельность организации в этот переходный период.

Во время празднования 65-летнего юбилея Победы в Великой Отечественной войне узнал хорошую шутку: «Делай, как я, говорили командиры военной поры. Делай, как я сказал, говорят их внуки». Во время реализации «Дорожной карты» главному редактору, например, писать образцовые статьи, скорее всего, не потребуется, но и не ходить в рукопашную каждый день (как внуку из анекдота) не удастся. Вот список необходимых, на наш взгляд, качеств лидера.

- здравый смысл;
- знание реалий журналистики;
- умение видеть цель;
- умение рассказать о цели;

- умение действовать;
- решительность;
- желание командовать;
- умение держать удар;
- умение всегда быть в хорошем настроении;
- умение организовать рабочий процесс;
- желание делать новое дело;
- умение учиться.

Особенность этого списка в том, что все без исключения перечисленные качества должны наличествовать. В реальной жизни их потребуется гораздо больше – перечислен лишь минимум, без которого нельзя начинать. Перечень можно расширить по своему усмотрению, и при тестировании потенциальных лидеров им следует объявить, что, допустим, из 20 позиций они могут не соответствовать пяти из них. Согласитесь, чем не повод для шутки, что идеальных людей не бывает, отбор не такой уж и жесткий, а у претендента куча достоинств. Наверняка, все будут довольны, только не следует забывать про 12 качеств, которые обязательны. Пусть вычеркивают что-нибудь нейтральное, например, владение датским языком, привлекательную внешность или знание программы *InDesign*.

В перечне требований не указаны специфические навыки (творчество, репутация лучшего журналиста данной местности, доскональное знание «движка» – обратной стороны Интернета и т.п.), а содержится, скорее всего, минимальное количество лидерских качеств для универсальных проектов проведения изменений. Чтобы удерживать в поле зрения и текущие частности, и стратегические цели, нужен человек с названными выше 12 критериями.

Возможны два сценария – оба страшные. Первый – в редакции нет такого человека. В этом случае стоит успокоить себя тем, что плохо искали, и тренировать себя или другого претендента на эту роль. Второй сценарий – нашлось много людей с этими признаками. Что ж, можно писать приказ на особо приглянувшемуся, но не следует забывать, что периодически приходится сталкиваться с такой неприятностью, как перехват управления. В творческих коллективах, полных сильных спонтанных личностей, это нередкость, тем более, что почти автономная работа жур-

налистов располагает к проявлению качеств лидера. «Перехватчики», как правило, не помогают быстро продвигаться к цели.

Совершенно справедливо пишет Конрад Финк в книге «Стратегический газетный менеджмент», что «разобщенность в управлении на любом уровне неэффективна, обременительна и дорога» [3, с. 109]. Разобщенность еще и лишает руководителя процесса сил, выводит его из равновесия, вынуждает подстраиваться не под потребности рынка, а под мнения тех, кто ставит цели помимо лидера. Так что же делать: выстраивать жесткую управленческую вертикаль, как это сделано на уровне страны, или все же найдется место и для демократии? Найдется! Более того, именно демократические процедуры были главными в процессе перехода редакций разных информационных СМИ ИД «Алтапресс» к работе на принципах интегрированного ньюсрума – объединенной редакции.

И в заключение подчеркнем, что, затеяв у себя в компании перемены, стоит придерживаться следующих принципов:

1. Не менять работу мы не можем исходя из экономических и организационных причин.
2. В перемены будут вовлечены все – от стажеров до звезд.
3. Перемены необходимо провести быстро и безошибочно, потому что трансформируются наши основные бренды, ухудшить которые мы не можем ни при каких обстоятельствах.
4. Перемены всегда и у всех вызывают сопротивление.

Напоследок – практическая рекомендация. Вот как можно превратить список с известными уже критериями в работающий рабочий документ именно вашей редакции. Поставьте сверху ФИО вашего сотрудника, укажите дату заполнения. Затем обозначьте дату, когда вы намерены проверить претендента. После зовите его на беседу и расскажите, чего вы ждете от кандидата и к какому сроку. Даже если он потом не справится, то сильно улучшит качество работы, а вам будет проще объяснить ему и всем, кого вы видите лидером. Или не видите. Только начинайте работу не с этого – начинайте писать свои блоки.

### Библиографический список

1. Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / под ред. А.Г. Качкаевой. – М., 2010.
2. Отраслевой доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям за 2010 год «Российский рынок

периодической печати. Состояние, тенденции и перспективы развития» [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.fapmc.ru/files/download/798\\_file.pdf](http://www.fapmc.ru/files/download/798_file.pdf)

3. Финк К. Стратегический газетный менеджмент. – Самара, 2004.