

ДВИЖЕНИЕ К НУЛЮ

После пяти лет восстановления и управления успешной редакцией «Сельских новостей» (п. Бреды) в 2016 году я возглавила слабую районку в Еткуле, переместившись с юга в центр области.

Задачи передо мной стояли все те же — восстановить экономику редакции, придать новый импульс, объединить коллектив в работе над хорошей газетой. Опыт последнего года в малой прессе добавил к багажу предыдущих пяти немалые килограммы. Например, как жить почти без денег и не накопить долгов, а к концу года посчитать прибыль. Или как быть варягом на чужой стороне.



В

есь год прошел над размышлением о зрелости редактора. Есть у Владимира Касютина идея о том, что зрелый редактор — это свободный белый человек, избавленный от мучений многостаночника. Зрелый редактор плачет в машине по дороге домой от того, что не получается, не слышат, не умеют и не хотят?

Зрелый редактор уходит домой в десять вечера, чтобы только поспать и поесть?

Зрелый редактор добывает деньги, планирует номер, принимает визитеров, пишет тексты, правит тексты, верстает номер, договаривается о встрече корреспондента, нянчится с семейными проблемами своих коллег? В общем, это неизвестный моей науке зверь.

А вот издание, которое надо лечить, — портрет, знакомый многим. Когда газета оживает и хотя бы дышит не так прерывисто, вот тогда и редактор становится менее похожим на многорукое индийское божество.



ЕЛЕНА ВОРОНОВА, ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ГАЗЕТЫ «ИСКРА»,
ЕТКУЛЬСКИЙ РАЙОН, ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ

АНАМНЕЗ ЗАБОЛЕВАНИЯ

Когда в Челябинской области в 2011 году с подачи Дмитрия Федечкина запустилась реформа городских и районных газет, которая требовала действий на опережение, то многие редакторы критически отнеслись к необходимости уже сейчас бить тревогу. Но сегодня на примере двух газет, где мне пришлось быть главным редактором, ясно: газета с лозунгом «Кризис — это не про нас» и успокоенностью текущими результатами попадает в больничную палату быстро.

Сравним точки отсчета:

2011 год. «Искра» — 12-я позиция из 35 районных и городских газет — из хорошистов стремится в отличники, первая районная газета, которая подбирается к уровню городских.

«Сельские новости» — сельская газета из «красной зоны», 30-е место из 35. Еще пару — лет и нечем будет платить зарплату.

ЧЕРЕЗ ПЯТЬ ЛЕТ:

2016 год. «Сельские новости» — это яркая газета, равная по уровню городским, с хорошим тиражом и охватом, молодыми и активными сотрудниками, адекватной рынку зарплатой с премией, развитой сетью дистрибуции, расчетный счет — полна коробочка и т.д.

«Искра» — почта выдавливает последних читателей, других каналов распространения нет, коллектив пожилой и в перманентных конфликтах, полная зависимость от местной администрации, серое издание, низкие зарплаты, репутация ниже среднего, долги.

В промежутке «Искра» успокоилась за будущее, а «Сельские новости» его испугались.

Процесс умирания газет набирает обороты, редакции сворачиваются, скукоживаются. Проблем много, и они комплексные, вкуче с нежеланием их признавать.

При этом мне близка мысль, что главного редактора нужно менять раз в пять лет. Или хотя бы приводить в коллектив новых значимых людей, способных повлиять на атмосферу и общее дело. В Бредах мне оставалось только поддерживать выстроенную систему, и она стала бы увядать, чахнуть или оставаться пресно ровной, революций я бы уже страшилась, боясь потерять плоды своих трудов. А пришел свежий человек и увидел недостатки и бреши, заполнил их свежими идеями, новыми людьми и переключил систему на зеленый свет.

ГЕНЕРАЛЬНАЯ УБОРКА

Представьте большую гору из финансовых бумаг, книг, планов, старых рукописей, пожелтевших и сыплющихся документов, старых отчетов, черновики, прежних благодарностей. Все это, нужное и ненужное, я выгрела из редакторских и бухгалтерских шкафов на середину кабинета и долго боролась с желанием сжечь.

Более половины горы я отдала в музей, где о медалях, кубках и альбомах позаботятся. Это как жить в старой захлавленной квартире: все это мило сердцу и прелестно, но настраивает на ностальгию. Для нового нужно было освободить пространство в самом прямом смысле.

ДОКУМЕНТЫ

После уборки оказалось, что из документов почти нет необходимого: кадровое делопроизводство отсутствует, нужные положения, инструкции, журналы, трудовые договоры с сотрудниками, заявления, деловая переписка — ничего нет. Кто за что отвечает, у кого какие обязанности — малопонятно, функции дублируются, кто-то из сотрудников сильно загружен, кто-то обедает по два часа.

Об охране труда, пожарной безопасности, работе с военным учетным столом вообще не говорю. Сразу видно, что это была не пуганая инспекциями организация. Но ирония в том, что за последний год я пережила проверки пожарной инспекции, прокуратуры, военкомата, Роскомнадзора и налоговой.

Если вы диагностируете у себя такую же проблему, то рекомендую портал [«Кадры в порядке»](#), где есть видеоуроки, пособия и магазин для организации и восстановления кадровой службы с нуля.

За 2016 год организовано кадровое делопроизводство и грамотный документооборот, которые приведены в соответствие с законодательством. С сотрудниками оформлены трудовые отношения, разработан ряд положений для работы редакции (Положение о персональных данных; об оплате труда и материальном стимулировании и др.). Разработаны действующие (неформальные) должностные инструкции. Введены в действие журналы учетной политики, книги приказов.

ОБЯЗАННОСТИ

Кадровая реформа в нашей редакции длилась почти год. Приходилось

перемещать людей, разгружать, перераспределять обязанности, будто переставляя фигуры на шахматной доске.

В сравнении с предыдущими годами работы коллектива, где каждый отвечал за все и ни за что, у сотрудников определилась сфера ответственности, между ними распределен функционал, исчезла напряженность. При этом определили оптимальную еженедельную нагрузку на журналистов и технарей, разработали механизмы взаимозаменяемости. Журналисты универсальны, технические сотрудники приобрели навыки других профессий, одного человека освободили только для работы с сайтом.

В период отпусков нагрузка на одного увеличивается, но не до критического уровня, компенсируется оплатой. Почти у всех есть надбавки за увеличение объема работы в рамках совмещения профессий или должностей.

Стимулирующие механизмы труда пока отсутствуют по причине перестройки коллектива. Предстоит введение гонорара для пишущих, введение гибкой системы оплаты труда для менеджера по рекламе.

КОММУНИКАЦИИ

Часто в подобных редакциях не налажены элементарные коммуникации, сотрудники бегают друг к другу с бумажками. Теперь у нас есть общий виртуальный «транзит», где собирается текущий номер — виртуальная газета по полосам. Редактор в любой момент может узнать о степени готовности номера. Админист-

ратор сайта, редактор, верстальщик, журналисты даже из дома через FTP могут отследить папки, положить в них свои фото и тексты.

Ускорилось производство номера, сократилось время на выяснение подробностей, больничные сотрудников стали не такими заметными для коллектива.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Номер до моего прихода не планировался, о планах на месяц и год, проектировании номеров под гранты вообще нечего было и спрашивать.

Материалы для газеты долгие годы брались «из коробки». Характерная черта плохой редакции. Помимо журналистских текстов туда попадали материалы из школ, ведомств, домов культуры; старые, новые, неактуальные тексты; по просьбе, по дружбе, откровенно рекламные и всякие. Как только подходила пора верстать очередной номер, содержимое коробки перекочевывало бедному верстальщику с рекомендацией, куда и что ставить.

Работал, значит, верстальщик три дня, а потом перед сдачей в типографию приходил большой пакет официальных документов, и тексты нужно было срочно снимать или увеличивать страницы номера. Тексты отправлялись снова в коробку — пригодятся на следующей неделе, и журналисты никогда не знали, сколько полос им нужно подготовить. Смешно, если не грустно.

Первые нормальные планерки вызвали ступор у журналистов, а через три месяца ступор у редактора. Приходили неподготовленными, прино-

сили старые материалы, мучительно скрипели над будущим номером, а доводов за прежний быт было столько — держись за стул, редактор! При этом в упрек мне ставилось, что я редактор непишущий, прежние писали.

Я с уважением отношусь к коллегам, которые успевают управлять редакцией и писать, но в моем случае помогать трем ленивым журналистам и администратору сайта было бы верхом альтруизма, так что непишущий я принципиально.

В один день ритуально сожгла коробку и начала морально готовить к строгой композиционно-графической модели, а пока ждали новый макет, выстраивали доморощенную модель и учились.

ПЕРЕВОСПИТАНИЕ

Мне нужны были союзники, нужно чтобы еще кто-то, кроме меня, сказал коллективу, что так жить нельзя. Я стала приглашать в редакцию для семинаров, интенсивов специалистов в области аналитики, репортажа, дизайна, подачи.

Позже на замену ушедшему в декрет сотруднику пригласила классного журналиста из областной газеты «Челябинский рабочий», к тому моменту закрывшейся. Надеялась, что профессионализм и качество его текстов, умение встраиваться в формат пробудят в моих нормальную зависть и включают соревнование.

Все это сработало, но лишь отчасти. Позже главную роль сыграла необходимость встраиваться в новую графическую модель, которая кардинально поменяла подход к планированию и наполнению номера.



Старый и новый дизайн «Искры»

Искра

МИКРОКЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ. ГЛАВНЫЙ КОНФЛИКТ

Все эти перемены, которые встречали понимание лишь у некоторых и не встречали у большинства, общая напряженность, нервозность, ломка привычного, застарелые конфликты внутри женского коллектива, а также попытка скрыть недовольство привели к тому, что на четвертом месяце

моего руководства редакцию стало уносить в занос. При этом имелся типичный герой, который «заводил» компанию, выносил сор из избы, сплетничал.

В конце концов внутренний конфликт дошел до обращений и кляуз наверх, вмешательства областного руководства, Союза журналистов, огласки в региональных СМИ.

Автомобилисты знают, что занос нужно отлавливать сразу, на втором-третьем махе он становится неконтролируемым. Чувствуя неладное, я стала говорить с каждым по отдельности о том, что не нравится и почему. Кто-то высказывался, кто-то отмалчивался. Результат переговоров был скудным. Тогда я всем публично дала время до конца недели, чтобы собраться с мыслями и обсудить вместе текущую ситуацию, планы и неурядицы.

И вот мы собрались на общее собрание. Как выяснилось, большая часть претензий основывалась на банальном страхе «что будет?» и «что будет со мной?» и неумении справиться с переменами.

Я категорически не согласна с коллегами, которые утверждают, что не стоит разводить, простите, «спли и слюни». До определенного предела стоит. Включайте эмоциональный интеллект, слушайте, вникайте. На работе мы проводим большую часть времени, и жить в состоянии постоянного стресса неприятно и неэффективно.

Психологическая формула выведения конфликта в конструктивное русло («Что не нравится? — Почему не нравится? — Что вы предлагаете?») очень помогает в решении каждодневных проблем.

Самому активному «саботажнику» в результате пришлось покинуть коллектив. А остальным конфликтовать стало некогда.

К середине 2016 года совместными усилиями удалось наладить рабочие, продуктивные отношения, возникла дружелюбная атмосфера, улучшились взаимодействие и сопротивляемость внешним рискам. Этому помогли и совместные мероприятия.

РЕДИЗАЙН.

КАМПАНИЯ ПО ОЗДОРОВЛЕНИЮ

Новый облик газеты стал тем благом и организующим началом, с которого началось выздоровление издания. Теперь и представить невозможно, что можно жить без жесткой модельной сетки — так она упрощает и выстраивает работу журналистов, верстальщиков, рекламщика и, конечно, редактора.

В январе мы нашли хорошего дизайнера, который за 27 000 рублей согласился разработать новый макет. Выбирали на свой вкус по портфолио и рекомендациям опытных коллег. От старта до выхода первого обновленного номера прошло полгода.

Начали с дизайнером с внятного техзадания. Чтобы его написать, я представила, как бы выглядела идеальная, с моей точки зрения, районка. Обсудили с коллегами и накидали много свежих идей, не ограничивая себя рамками. Дизайнер скорректировал наши «хотелки», оформилось руководство к действию.

Параллельно начали готовить к переменам читателя, запустили анкетирование и газетный проект, где уважаемые люди выступили критиками газеты, а редактор объясняла будущие перемены.

Анкетирование показало, что 34% читателей одним из главных недостатков отметили несовременный внешний вид и большой объем текстов. Один читатель пожелал: «Если хотите, чтобы вас читали, пишите кратко». 32% высказались за улучшение содержания, 34% ничего не хотели бы менять. Не доверяют газете 55% читателей, считая, что она не решает проблемы, замалчивает их, 45%



Пример еженедельного макета для журналистов



Руководство по верстке, пример 1—2 страниц



готовы прийти в редакцию для решения личных проблем, с жалобой или предложением.

Мы совместили обновление содержания и внешнего облика с увеличением полос и переходом на еженедельник (до этого газета выходила дважды в неделю). Нужно было качеством компенсировать читателям потерю одного выпуска в неделю.

Разработку модели начали с основных полос, продумали спецполосы для краеведения и мамско-детской темы, долго выбирали между вариантами первой полосы и кардинально обновили приложение для детей и молодежи «Фишка», которое выпускает Школа юного журналиста «Искры». Обязательным условием для дизайнера стала принципиальная непохожесть на другие издания области.

НОВЫЙ ЛОГОТИП

Сначала мы сомневались, стоит ли радикально менять логотип издания. Потом все пришли к выводу, что прежний отправляет нас прямиком в 1980-е годы. Сохранив преемственность шрифта — чуточку он повторяет написания ленинской «Искры» — мы осовременили газету с 80-летней историей. Убрали из логотипа официальный герб района, чтобы читатель не идентифицировал нас исключительно с местной администрацией.

ЛИЦО И СОДЕРЖАНИЕ

Неотделимы друг от друга внешний вид и внутреннее наполнение газеты. Мы не могли стать современными без интересных читателям текстов. Когда окончились полгода мучений и вышел первый обновленный номер «Искры», оказалось, что это не только радикальная перемена в лице, но

смена парадигмы. Это то, что сделало наши планерки эффективными, темы разнообразными, подачу интересной, план реальным, а номера — сданными вовремя.

Журналисты говорят, что работать в новой модели стало интереснее: текст не кирпич, но и не маленький, можно уместить мысли. С другой стороны, в теме открываются новые грани, когда задумываешься о подверстках, сборе отдельных комментариев и расстановке акцентов. Хотя сами комментарии из-за подбора фото стало делать сложнее.

ПОНЯТНАЯ И УДОБНАЯ НАВИГАЦИЯ

Номер газеты продуман таким образом, что, листая его от начала к концу или наоборот, вы будете ориентироваться в темах с помощью рубрикатора. Многие рубрики постоянны, располагаются на своих «законных» местах, их легко найти. От новостей к большому чтению, от коротких текстов к длинным историям под чашечку чая. ТВ-программа вынесена в отдельный блок «Искра-ТВ».

ВАЖНОЕ И ВТОРОСТЕПЕННОЕ

Мы оставили за собой право расставлять акценты. В нашем районе происходит много событий, поэтому более значимым темам, важным для всех, отводится больше места. Вопросы, интересные узкому кругу читателей или специалистам, перешли в новости и авторские колонки.

Многочисленные общественные корреспонденты, которые пишут нам со всех уголков района, но в основном о культуре и спорте, обрели свою рекреацию — в каждом номере выходит полоса «Жизнь района».

БАЛАНС БОЛЬШИХ И МАЛЫХ ТЕКСТОВ

Мы знаем, что наш читатель любит длинные истории и большие материалы. Также есть те, кто, заглянув в «Искру», хочет пробежаться по заголовкам и фотографиям, чтобы представить картину недели. И те и другие найдут здесь свое.

ВСТРОЕННАЯ ИНФОГРАФИКА И ТАЙМЛАЙНЫ

При разработке модели мы учли, что нам понадобятся в будущем современные формы подачи материала, и попросили дизайнера разработать несколько шаблонов инфографики, привести современные элементы, такие как таймлайн. Таковы наши полосы с интервью и «Время с пользой».

ПРИЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ДЕТЕЙ И МОЛОДЕЖИ «ФИШКА»

Теперь его не приходится вынимать из основной газеты, разрезать и складывать до А4, чтобы прочитать. Четырехстраничное издание выходит в таком же формате, что и «Искра», и располагается вкладкой в середине газеты. Оно полностью цветное и яркое.

Наша Школа юного журналиста началась с тематической странички «Переменка» в сентябре 2002 года. Тогда газета кинула клич и объединила вокруг общего дела школьников. Позже она стала называться «Фишкой» и вдохновила некоторых ребят связать свою жизнь с журналистикой, поступив на журфак.

РУКОВОДСТВА ПО ВЕРСТКЕ

Сдавая работу, дизайнер подготовил руководства по верстке для «Искры» и «Фишки». Это пухлая





книжка, которая описывает все-все: сетку, колонтитулы, структуру материалов, инфобары, подверстки, оформление элементов с перечнем шрифтов и начертаний, варианты компоновки фото на полосе, варианты компоновки полос, хорошие и неприемлемые варианты верстки.

Мы эти руководства детально изучили, первые полгода не выпускали из рук, теперь обращаемся к ним, если что-то из элементов оформления «съехало» или забылось. Есть электронный шаблон-эталон. По нему же работают и журналисты, чтобы помнить объем текстов. Теперь каждый журналист четко знает, каков объем его работы, умеет писать «в размер». Ежедневно для творческих сотрудников на планерке верстается мини-макет, по которому они сверяют объем и элементы своего материала.

Кроме руководств по верстке в редакции есть рекомендации по оформлению текстов, утвержденный рубрикатор, график выхода полос.

СТРОГАЯ ЭКОНОМКА

В 2016 году редакцию настигла та волна, которая должна была смыть уютное суденышко на самое дно: рост цен на все на свете, отсутствие поддержки в виде грантов и существенное уменьшение областной субсидии, небольшие собственные доходы. Но мы устояли и, несмотря на трудности, считали с бухгалтером прибыль в конце года. Небольшую, но все же прибыль.

Основным направлением в финансах редакции за прошедший год была жесточайшая экономия, оптимизация, сокращение расходов. Нужно было каким-то образом не накопить долгов при небольшом бюджете, которого в лучшем случае хватило бы до апреля.

Принялись считать. Основными способами экономии стали переход на систему налогообложения «доходы минус расходы», переход на еженедельник, сокращение расходов на доставку газеты. По итогам года расходы уменьшились по всем статьям, кроме бумаги, в общей сложности на 8,4%.

Расходы на полиграфию уменьшились на 5,4% в связи с переходом на еженедельник. Процент уменьшения был бы больше, если бы не увеличились расходы по цветности и другим полиграфическим операциям. Сегодня еженедельный счет от типографии составляет 10 700 рублей. Этот ценник мы взяли мытьем и катаньем. Наша типография — самая близкая к нам и одна из дешевых, но в начале года руководство решило поднимать тарифы, а мы засобирались в другую типографию, стали вести переговоры, громко считать.

Об этом узнала наша родная типография и под страхом потери клиента

оставила для нас тарифы на уровне прошлого года. Так год и прожили, кивая на соседней.

На 22,4% уменьшились расходы на доставку в связи с переходом на еженедельник и уменьшением расхода ГСМ.

Фонд заработной платы уменьшился на 9,3%, но средняя зарплата подросла на 9,6% за счет оптимизации процессов в редакции, сокращения внештатников и перераспределения их функций между штатными сотрудниками за меньшую плату. Налоги, соответственно, уменьшились тоже.

Впереди так много задач, что некогда поднять голову. Второй год восстановления в жизни редакции не менее трудный. Предстоит большой пласт работы с рекламой и развитие розницы. Время наращивать доходы, вводить гибкую систему оплаты труда, монетизировать сайт.

Шестой год наблюдая за развитием кризисных редакций, применяя современные системы оценок, стараясь выбраться со своими коллективами на свет божий, я пришла к выводу, что редакции нужно 4—5 лет непрерывной работы, чтобы почувствовать себя «крепким кулаком», восстановиться, отстроиться. И самое трудное в этих годах, что невозможно гореть вполнакала, невозможно гореть одной.

В «Искре» мне почти все предстояло сначала разрушить, уйти в минус, а потом догонять до нуля. Этот год и был путем к округлости, завершенности, понятности. В конце было четкое ощущение, что вот теперь мы помытые и причесанные стоим на нулевой версте.

&