

Теоретическая модель успешной профессиональной адаптации

(от матрицы к плану перехода редакции на конвергентное производство)

Лариса Каллиома

В статье, написанной по результатам исследования процессов превращения традиционных периодических изданий в конвергентные, речь идет о вторичной профессиональной адаптации журналистов как стадии перехода к новым условиям деятельности. Ставится вопрос о тех факторах, которые могут сделать эту стадию эффективной. К числу их относится разработка общей матрицы адаптационного процесса, предусматривающей четко поставленные перед менеджментом и сотрудниками поэтапные задачи (промежуточные матрицы), а также необходимые для решения этих задач инструменты.

Ключевые слова: принципы конвергентности, вторичная профессиональная адаптация, стрессогенная составляющая, адаптационный процесс, матрица адаптации.

Четко выстроенная система профессиональной адаптации коллектива к новой трудовой ситуации (во всех ее аспектах!) – обязательное и необходимое условие эффективности преобразования редакционной деятельности. Поскольку эта ситуация связана с коренным изменением уже освоенной людьми профессиональной среды (а в ряде случаев и с переходом из одной профессиональной деятельности в другую), то речь, безусловно, идет о вторичной профессиональной адаптации журналистов как специалистов. Необходимость активизации этого процесса возникает всякий раз при изменении профессиональной среды, связанном, как в нашем случае, с внедрением современной технологии².

Основные рекомендации

От того, как организована адаптация, зависит, насколько быстро новая система управления учреждением и деятельности его сотрудников изменит процесс информационного производства и начнет приносить необходимые дивиденды – репутационные и материальные. К тому же четко регламентированная и формализованная процедура адаптации нивелирует стрессогенную³ составляющую перехода на новые условия коллектива в целом и снижает риск ухода отдельных (возможно,

Каллиома Лариса Александровна – соискатель кафедры периодической печати факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова, larisa@kallioma.com

очень ценных) сотрудников, оказавшихся неготовыми к переменам и встретивших их неприятием, недовольством.

Об успешном проведении адаптации можно судить по следующим проявлениям состояния коллектива:

- сотрудники не испытывают чувства напряжения, страха, неуверенности в новой трудовой ситуации;

- сотрудники овладели необходимым на данном этапе развития предприятия объемом знаний, навыков, компетенций⁴ и, возможно, новой для себя профессиональной ролью;

- показатели работы сотрудников после завершения адаптации устраивают руководителя подразделения;

- у сотрудников выражено желание совершенствоваться, и это желание связано именно с данной работой, обновленным видом деятельности;

- сотрудников удовлетворяет оценка их трудового вклада, и эта оценка кажется им справедливой;

- свой успех в работе сотрудники связывают с ощущением жизненного успеха в целом.

Существуют рекомендации, согласно которым для создания системы адаптации персонала руководству любого предприятия необходимо подобрать или разработать методiku ее проектирования⁵, включающую такие аспекты деятельности, как:

- выбор подхода к созданию системы адаптации с учетом потребностей, ресурсов и потенциала организации;

- формирование структуры процесса адаптации;

- разработку необходимой документации;

- планирование внедрения системы адаптации персонала.

На эти моменты обращает внимание в своих разработках исследователь Н.В. Володина, предлагая интересный подход к

формированию блока условий для эффективной адаптации⁶.

Соглашаясь с ее конкретными предложениями, мы в то же время считаем целесообразным сделать акцент на представлении о модели успешной адаптации, которое сформировалось в результате нашего исследования. Суть этого представления заключается в том, что адаптационный процесс рассматривается как поэтапное разрешение двух сопряженных друг с другом рядов задач. Один ряд задач призван направлять деятельность менеджмента редакции, выступающую как фактор организации всего адаптационного процесса. Второй ряд задач призван направлять деятельность коллектива сотрудников и каждого из них в отдельности, выступающую как фактор формирования готовности к работе в новых условиях.

Выполнение этих задач осуществляется поэтапно через взаимодействие менеджмента и сотрудников редакции. Все усилия по выстраиванию системы адаптации, все программируемые мероприятия могут быть представлены в виде описания четырех этапов адаптационного периода, условно обозначаемых как «Ознакомление», «Привыкание», «Ассимиляция», «Идентификация»⁷. Каждый из них ориентирован на свою промежуточную матрицу, которая включает в себя задачи, стоящие на данном этапе перед менеджментом и перед сотрудниками, и те инструменты, с помощью которых эти задачи могут быть решены. В совокупности четыре поэтапных матрицы образуют общую матрицу адаптационного процесса – своего рода план осуществления подготовительной стадии перехода к конвергентному производству.

Самый сложный и самый ответственный момент при формировании матриц адаптации – определение последовательности задач, от решения которых зависит эффективность того или иного этапа адаптационного процесса, и выбор наиболее

подходящих инструментов для их решения. Как показывает практика российской медиасферы, нередко редакционные коллективы вступают на путь преобразований, слабо представляя себе те трудности, с которыми им предстоит столкнуться. Задачи формулируются спонтанно, без достаточного научного обоснования, без анализа опыта предшественников таких преобразований.

В результате в деятельности менеджмента возникают упущения, которые оборачиваются для коллектива стрессогенными состояниями.

Между тем уже существуют серьезные исследования у психологов, у теоретиков управления, у теоретиков инновационного развития, результаты которых могут сослужить хорошую службу медиаорганизаторам, когда они оказываются перед необходимостью спроектировать адаптационный процесс при переходе целого коллектива к новым условиям деятельности.

Большую помощь в такой ситуации могут оказать и работы исследователей масс-медиа в области изучения конвергентных процессов в медийном пространстве, обобщающие опыт «проб и ошибок», опыт побед и поражений конкретных СМИ. Именно с этой целью вниманию профессиональной аудитории автором этой публикации предлагается теоретическая модель успешной адаптации журналистского коллектива к работе в условиях конвергенции.

Что показывает практика

Эта модель родилась как результат осмысления тех трудностей и ошибок, которые автор пережил вместе со своим коллективом в период перехода ФГБУ «Редакция «Российской газеты»» на рельсы конвергенции. Есть все основания думать, что аналогичные трудности и ошибки в большей или меньшей степени переживают и другие редакционные коллективы, осваивающие конвергентное информационное произ-

водство. В качестве средства, способного застраховать коллег хотя бы от некоторых неувязок в инновационных процессах, рекомендуем начинать их с серьезной предпроектной подготовки и разработки общей матрицы адаптации, отражающей промежуточные (поэтапные) матрицы, в соответствии с предлагаемой теоретической моделью.

Стоит добавить, что она опирается на существующие методики адаптации, соотносится с принципами *IFRA*⁸ (принцип ясности, принцип планирования, принцип вовлеченности и т.д.), которые должны быть соблюдены в процессе реорганизации редакций, и позволяет коллективу войти в новые условия деятельности вполне «сыгранной командой».

Для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует система адаптации в медиахолдинге или отдельной редакции, и проанализировать ее составляющие, необходимо периодически проводить аудит этой системы. Не стоит забывать, что «принцип стабилизации процессов» от *IFRA* призывает на каждом этапе перемен четко описывать структуру новых процессов, новые роли сотрудников, новый функционал и регламент взаимодействия. Важно также помнить, что смена этапов адаптации может вызывать так называемые «адаптационные кризисы» у сотрудников.

В любой редакции полезно иметь статистику по должностям относительно средней продолжительности адаптационного периода, т.е. следует иметь представление, через какое время после начала адаптации сотрудник начинает работать в полную силу. Такие данные относительно позиций высшего звена собрать довольно сложно, но если речь идет о специалистах (основной массе сотрудников), то накапливать подобные сведения нужно обязательно. В противном случае многие мероприятия по адаптации при смене редакционной модели управления могут оказаться со-

ПОВЕСТКА ДНЯ

вершенно невыгодными с финансовой точки зрения.

Считаем, что адаптацию сотрудника можно считать завершенной, когда для

коллектива он становится надежным партнером по работе в новой специализации, с учетом новых (приобретенных) навыков и компетенций.

* * *

- ¹ Исследователи обращают внимание на сложную структуру адаптации, в ней различаются психофизиологический, социально-психологический, организационный и профессиональный аспект. См., напр.: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2003.
- ² Более традиционные и типовые случаи связаны с приходом нового руководителя, приобретением иной профессии человеком, переходом его в другое подразделение или предприятие.
- ³ О том, что конвергенция становится для многих журналистов стрессогенным фактором, пишут, в частности, следующие исследователи: Калмыков А.А. Конвергенция – возможность универсального журнализма в рамках профессиональной идентичности // <http://jarki.ru/wpress/2011/04/28/2198/>; Баранова Е.А. Процесс конвергенции СМИ глазами российских журналистов-практиков // Медиаскоп. 2010. № 4 // <http://www.mediascope.ru/node/672>
- ⁴ Формы переквалификации могут быть самыми различными: организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведение бесед руководителя с сотрудниками; интенсивные краткосрочные курсы; использование метода постепенного усложнения выполняемых заданий; использование разовых общественных поручений для установления контактов работников между собой и т.д., и т.п. См.: <http://www.adaptation360.ru/upravlenie-adaptatsiej-i-funktsionirovaniem-personala>
- ⁵ См., например: Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2009. № 10 или <http://hr-portal.ru/article/adaptaciya-sotrudnika-formalizuem-kazhdyyshag>
- ⁶ Володина Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. М., 2009.
- ⁷ Каждый из четырех этапов стадии профессиональной адаптации нуждается в четкой постановке задач, предусматривающих необходимые направления деятельности. См.: <http://www.adaptation360.ru/upravlenie-adaptatsiej-i-funktsionirovaniem-personala>
- ⁸ IFRA – ведущая организация по исследованиям и оказанию услуг в области медиа, в июле 2009 г., объединившись со Всемирной газетной ассоциацией, вошла во Всемирную газетную и новостную ассоциацию (WAN-IFRA) // <http://www.wan-ifra.org>