

УДК: 070.2

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА РЕДАКЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

А. В. Вырковский

Московский государственный университет
кафедра теории экономики и СМИ факультета журналистики

Данная статья представляет собой теоретико-концептуальное исследование инструментов контроля процессов, протекающих в редакции при подготовке медиатекста. Автор предлагает описание и классификацию методик, позволяющих изучать, фиксировать, измерять рутинные действия журналиста. Полученное знание, в свою очередь, может стать эффективной составляющей управленческих практик в условиях трансформации медиасреды под влиянием конвергенции.

Ключевые слова: контроль, качество, инструментарий, редакции, управление, рутинные действия.

Системно управлять процессами, протекающими в редакции, невозможно интуитивно: для качественного менеджмента необходим конкретный инструментарий и четкие алгоритмы его применения.

При этом, очевидно, практически невозможно выстроить единую, универсальную систему методов и практик, пригодных для всех без исключения масс-медиа: управление редакциями, вне зависимости от их вида или размера, индивидуально. Однако общие подходы к выработке инструментария процессного менеджмента для СМИ все-таки могут быть предложены.

Данная работа сосредоточена, прежде всего, на двух принципиальных аспектах:

- методиках изучения процессов и их постоянного мониторинга;
- способах обработки и интерпретации полученной информации, а также выработке на этой базе соответствующего управленческого решения.

Мы не будем фокусироваться на способе управленческого воздействия на процесс работы журналистов в редакции: это менее интересно как с научной, так и с практической точки зрения (прежде всего, потому, что в условиях хотя бы частично сохраняющейся иерархии в масс-медиа директивные методы управления остаются актуальными и действенными).

Основной управленческой проблемой, с точки зрения редакционного менеджмента, в настоящее время является ориентация управленцев среднего звена (в печатных СМИ – редакторов отделов) на *результат*, а не *процесс*. То есть редакторы анализируют – притом чаще всего интуитивно, без использования системных методик – количество принятых на редактирование текстов, их объем и их условное качество (также, как правило, понимаемое интуитивно) [4]. У управления «по результату», применяемому де-факто в большинстве современных медиа, есть критически важный недостаток – чудовищная громоздкость системы оценок редакционного продукта из-за предельно сложного концепта качества медиатекста. «Ключевая проблема состоит в том, что слишком большое количество показателей чрезмерно усложняет их регулярный учет, сокращение же их количества делает оценку менее адекватной. В результате в редакциях обычно складывается ситуация,

когда «менеджеры знают, кто из журналистов лучше всех или хуже всех, а остальные находятся где-то посередине», – пишет А.В. Колесниченко [Там же]. Проблемы с определением качества продукта делают бессмысленными остальные управленческие решения: если редактор не знает, как описать критерии качества и алгоритм их достижения своим сотрудникам, он теряет всякие инструменты воздействия на них. Это делает невозможным гибкое управление редакциями в оперативном режиме.

Совершенно иной выглядит ситуация при управлении *процессом*. Нормативные теории журналистики, а также практические пособия к настоящему времени достаточно точно описали, как должен действовать журналист для того, чтобы добиться успеха. Таким образом, достаточно понять, как работает журналист «сейчас», проанализировать эти данные и воздействовать на его работу (хотя бы директивными методами) таким образом, чтобы оптимизировать процессы создания медиатекста – причем в направлении, необходимом самому масс-медиа. Перестройка рабочих процессов журналиста – не столь простая задача, но, будучи завершённой, требует минимального вмешательства редактора. Повторимся: качественные процессы *всегда* приводят к созданию качественного продукта – естественно, если они надлежащим образом описываются, контролируются и оптимизируются. Интерес к исследованию рабочих процессов и возможности влиять на них – одно из популярных направлений академических исследований [5; 17; 23; 32; 33; 34; 38].

Необходимость более точного знания о трансформации редакционной работы и журналистских рутин вызвала у исследователей всплеск интереса к *редакционной этнографии* как способу исследования журналистики – то есть к систематическому наблюдению журналистских практик в редакции. Базовые принципы этого подхода были заложены еще в классических работах 1970-х годов [20; 35; 37], сейчас же ученые пишут о «второй волне» редакционной этнографии [14]. «В настоящее время развитие онлайн-журналистики и новые, цифровые способы организации новостной работы только подчеркнули важность изучения журналистских практик», – пишет И. Уиллиг [40]. Этнографические методы изучения редакционных практик применяют многие современные исследователи [15; 16; 21; 22; 23; 24; 25; 40]. Так, М. Мэчилл и М. Бейлер указывают, что «только наблюдение позволяет получить качественную непосредственную информацию о “натуральной” работе по поиску информации (журналистами)» [23].

Однако следует признать, что перенос академической практики на индустриальную в данном случае напрямую вряд ли возможен: этнографические исследования, во-первых, требуют большого количества времени и сил от наблюдателя, во-вторых, работа редактора в качестве наблюдателя будет неизбежно искажать полученные результаты: во время раундов наблюдения подчиненные явно будут делать все возможное, чтобы представить свою работу более качественной, чем она является обычно. Кроме того, учитывая специфику работы журналиста, «наблюдатели» будут вынуждены обращаться за соответствующими комментариями (например, процесс поиска информации в Интернете совершенно неоднороден, и визуально эта неоднородность незаметна). Комментирование же действий журналистами неизбежно будет оказывать влияние на их труд.

Тем не менее некоторые элементы этнографического подхода вполне применимы при индустриальных исследованиях: например, простейшее наблюдение за тем, сколько времени журналист проводит в помещении редакции, а сколько – вне ее.

Другой подход к реконструкции рабочих процессов журналистов – *реконструкционные интервью*, в рамках которых журналистов просят восстановить по-

рядок и продолжительность действий, произведенных за определенный промежуток времени и/или направленных на создание того или иного журналистского продукта. Интервьюирование проводится, соответственно, постфактум – после того, как рабочие процессы завершились. Этот метод достаточно широко используется в исследовательской академической практике [9; 26; 29; 30; 31; 32; 33; 36].

Тем не менее, насколько нам известно, в индустриальной практике такого рода исследования проводятся весьма редко и, безусловно, не являются типичной практикой. Основная причина тому, полагаем, субъективна: нежелание редакций тратить ресурсы на исследования работы журналистов, которая, как полагают медиаменеджеры, должна постигаться интуитивно. Однако существуют и объективные ограничения для применения этого метода – в частности, сложность «припоминания» респондентами всех рабочих процессов (некоторые из которых могут быть весьма короткими) по истечении какого-то времени, что существенно снижает точность анализа.

Наиболее удобно, с управленческой точки зрения, делать ставку на третьем подходе – использовании самостоятельных *дневниковых записей*, в которых журналисты могут фиксировать названия рабочих процессов, их последовательность и продолжительность. С точки зрения точности измерения уровня расхода основного ресурса редакции – времени сотрудников, этот метод, при всех своих ограничениях, очевидно, не имеет себе равных. «Можно определить концепт временного графика репортеров как мета-ограничитель, воплощающий в себе такие особенности, как истощающийся объем рабочей силы, гомогенизацию новостного контента в разных медиа и технологические инновации, вызывающие как нужное, так и бесполезное ускорение производства новостей», – пишут Ц. Райх и И. Годлер [33].

Теоретическая и методологическая основа для применения дневниковых записей как инструмента исследования и оценки журналистской работы была заложена Р. Пикаром в работе «Измерение и интерпретация продуктивности журналистов» [27]. (Впрочем, надо отметить, что сами по себе возможности хронометража – в том числе и самохронометража – применительно к работе журналистов обсуждались и в более ранних трудах, в том числе и отечественных [1; 2; 6; 7; 8]. Однако до уровня не только академических, но индустриальных обобщений и, соответственно, масштабного применения на практике они не доходили, что не отменяло попыток – и иногда достаточно успешных – применять хронометраж рабочих процессов журналистов в качестве академического и индустриального инструмента исследования [3; 5; 6].)

Несмотря на удобство и имманентную понятность этого метода, он так и не был широко внедрен в практику работы редакций и поле академических исследований. Предложение Р. Пикара осталось фактически незамеченным.

Тем не менее самостоятельные дневниковые записи широко используются в медицине, менеджменте, психологии, педагогике и иных отраслях научного знания – в том числе и для изучения структуры процессов (потребительских, рабочих, образовательных и пр.) [10; 11; 13; 18; 28; 39].

Главными достоинствами использования самостоятельных дневниковых записей являются простота; глубокое погружение в суть процесса; «незамедлительность», которая обеспечивает точность. «[Использование дневниковых записей] может дать иную или дополнительную информацию о рабочем процессе по сравнению с той, что получена в результате предыдущих исследований, многие из которых были построены на глубинных интервью... Мы хотели выйти за пределы риторики, для того чтобы исследовать ежедневную рутинную окружающую работу», – пишут

Дж. Эйвис, А.-М. Басмейкер и Дж. Парсонс [11]. Они подчеркивают, что основной целью их исследования, построенного на базе дневниковых записей, было «подсчитать, на что именно [респонденты] тратят свое время, и рассмотреть, какую информацию это может дать об изменяющейся природе рабочего процесса» [Там же].

Д. Дж. Коэн, Л. С. Левитон, Н. Исаксон и их коллеги выделяют три основные характеристики дневникового метода исследований [13, pp. 164-165]:

- «структурированный» или «неструктурированный» тип дневников (структурированные дневники включают образцы, предложенные исследователями для того, чтобы помочь участникам с заполнением; неструктурированные дневники предназначены для выявления того, как респонденты конструируют социальную реальность или события);
- заполнение «в режиме реального времени» или «отложенное» («реальный режим времени» предполагает внесение пометок в дневник непосредственно после окончания процесса; «отложенный» способ основан на стимулировании воспоминаний о событиях);
- уровень обратной связи и взаимодействия между теми, кто заполняет дневники, и теми, кто собирает и оценивает дневниковые записи.

Применение различных типов дневников может серьезно повлиять на результаты исследования в смысле их точности. Впрочем, все дневниковые методы имеют существенные ограничения, которые должны приниматься во внимание при оценке результатов. Например, использование неструктурированных дневников часто приводит к получению данных, которые «слишком громоздки, чтобы их анализировать, и не могут ни предложить, ни поддержать никаких гипотез», – замечают З. Рао и Ф. Лю [28, p. 44].

Кроме того, респонденты вполне могут не упоминать некоторые моменты в своих дневниках, таким образом снижая точность результатов. Необходимость вспоминать вилы деятельности (процессы) может вызвать искажения из-за специфики работы памяти [19]. «В конце концов, из-за природы дневниковых исследований мы можем столкнуться с такими проблемами в анализе данных, как случаи необоснованного сокращения количества записей, определение категорий анализа, незавершенный характер предоставляемой информации, доверие к качеству кодирования и интерпретации (информации) [12]», – замечают З. Рао и Ф. Лю [28].

Тем не менее дневниковые исследования могут быть исключительно полезным инструментом для изучения (и – впоследствии – изменения) работы редакций. Прежде всего, применение этого метода не влияет существенно на рабочий процесс (по нашим данным, временные затраты на заполнение даже подробного дневника не составляют более 15 минут в день, – чаще всего они существенно меньше) и, соответственно, не искажает результат измерений; во-вторых, он может выявить «скрытые» процессы, которые трудно заметить во время наблюдений; в-третьих, респонденты проводят самоанализ своей деятельности и описывают ее более детально [11; 12; 13; 28].

Однако вышеуказанные ограничения заставляют относиться к результатам исследований, основанных на дневниковых записях, прежде всего как к оценкам, а не как к истине в последней инстанции. Как показывает практика, этого вполне хватает для некоторых теоретических обобщений и, конечно же, принятия управленческих решений в конкретной редакции.

Безусловно, вышеперечисленные способы исследования рабочих процессов в редакции пригодны не только для разового применения – они являются прекрас-

ным инструментом регулярного мониторинга качества этих процессов. При этом, несмотря на то, что мы полагаем метод самостоятельных дневниковых записей оптимальным с точки зрения удобства и трудозатрат, описанные выше три подхода могут взаимно дополнять друг друга – например, для дополнительного изучения отдельных сегментов рабочего процесса.

Какого рода управленческие решения могут быть выработаны на базе изучения и интерпретации полученных результатов?

Подчеркнем: использование процессного подхода рационально только при *индивидуальной* разработке плана действий для конкретной редакции; универсальной архитектуры и топологии процессов не существует, универсализации подвергается только инструментарий и – шире – философия управленческих действий.

Управленческие действия, вырабатываемые на базе процессного подхода, могут реализовываться на базе трех независимых «фреймов».

– *Самоорганизация* собственных творческих процессов самими журналистами. «Именно с процедуры самонастройки параметров своего творчества обычно начинается “пусковая фаза” творческого процесса, очень важная для эффективности созидательной деятельности. Среди этапов этого процесса выделяются следующие: систематизация основных принципов происходящих изменений, четкая организация работы в соответствии с хронометражем производственных процессов в редакции, системный поиск тех мест в рабочем процессе, где достигаются низкие результаты, умение находить средства своевременного устранения замеченных несоответствий», – пишет О. В. Копылов [5, с. 14]. Безусловно, импульс для самоорганизации должен быть придан «сверху», но конкретные действия – совершаться в этом случае непосредственно журналистом.

– *Директивное указание* менеджера-редактора своим подчиненным. Оно может быть выражено как в виде устного распоряжения, так и электронного письма, а также иного документа. При этом оно может содержать как конкретные, выраженные в числовой форме цели, так и быть «мотивирующим» – направляющим деятельность журналиста в определенное русло без конкретизации задач.

– *Фиксирование требований* к журналисту в редакционных документах, которые могут быть, в свою очередь, как формальными – то есть закрепленными в соответствующей практике документооборота, так и неформальными – бытующими в виде свода неофициальных, но строго соблюдаемых правил.

Все три фрейма, с нашей точки зрения, невозможны без *нормирования* – фиксации определенных, как правило, числовых критериев успешности процесса. К ним может относиться как простейшее указание объема сдаваемых текстов, так и сложная регламентация порядка и количества действий, необходимых для создания того или иного медиатекста.

Все управленческие действия на базе процессного подхода могут быть реализованы в трех направлениях.

– *Оптимизация структуры* рабочих процессов журналиста и редактора. Так, некоторые subprocesses/операции могут быть вовсе исключены из рабочего процесса журналиста, схема входов и выходов может быть трансформирована и т. п. Например, значительное место в работе журналиста и редактора занимает сложный процесс «сдача текста». Как показывает практика, загрузка как редактора, так и журналиста во время исполнения этого процесса далека от оптимальной: зачастую журналист «простаивает» в то время, как редактор занимается его текстом. Безусловно, это может и должно быть исправлено. Более того, во многих редакциях

принята практика многоступенчатого редактирования текстов: после редакторов отделов их читают и заместители главного редактора, и сам главный редактор. В то же время основной массив исправлений вносится только на одной ступени – остальные представляют собой «лакировку» того, что уже сделано. Мы полагаем, некоторые ступени в этом процессе могут быть вовсе исключены.

– *Оптимизация длительности* рабочих процессов. Так, чудовищно высокая доля времени, уделяемая журналистами непосредственно процессу создания текста, может быть снижена весьма простыми способами – например, принудительным освоением методов быстрого набора текста. С другой стороны, если рассматривать, например, процессы сбора информации с точки зрения их эпистемологической ценности для создания медиатекста, есть смысл так же «принудительно» удлинять процессы телефонного общения в ущерб переписке, сбору информации в социальных сетях или вовсе другим процессам, не связанным со сбором информации.

– *Оптимизация количества* рабочих процессов. Основой для такого рода оптимизации, прежде всего, может служить концепция эпистемологической ценности процессов сбора информации; так, в случае необходимости повышения качества информации, представляемой в журналистских материалах, есть смысл принудительно увеличивать количество личных интервью и выездов на мероприятия – в ущерб производительности работы и, соответственно, экономии ресурсов редакции. Еще один пример – нормирование числа телефонных звонков, необходимых для написания того или иного вида медиатекста.

Список литературы

1. Барыкин К.К. Пишу, печатаю, диктую...: Рассказы о журналистском инструментарии. История. Техника применения. Разбор практики. Советы. М.: Полигиздат, 1979. 123 с.
2. Дембо В. Бюджет работника печати (итоги бюджетного обследования). М., 1927.
3. Каллиома Л.А. Адаптация журналистского коллектива к работе в условиях конвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук: 10.01.10 / Л.А. Каллиома; Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. М., 2013. 19 с.
4. Колесниченко А.В. Мотивирование корреспондентов в прессе: Возможности управления и российская практика [Электронный ресурс] // Медиаскоп. 2015. № 2. URL: <http://mediascope.ru/node/1704>. (Дата обращения: 25.02.2016.)
5. Копылов О.В. Особенности творческой деятельности журналиста в условиях медиаконвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук: 10.01.10 / О.В. Копылов; Уральский федеральный ун-т. Екатеринбург, 2013. 19 с.
6. Свитич Л.Г. Социология журналистики: учеб. пособие. М.: Ин-т междунар. права и экономики, 2005. 119 с.
7. Свитич Л.Г. Эффективность журналистской деятельности. М.: Изд-во МГУ, 1986.
8. Цукасов С.В. Научные основы организации работы редакции газеты. М.: Мысль, 1977. 53 с.
9. Albaek E. The interaction between experts and journalists in news journalism // Journalism. 2011. Vol. 12. № 3. Pp. 335–348.
10. Avis J., Bathmaker A.-M., Parsons J. Reflections from a time log diary: towards an analysis of the labour process within further education // Journal of Vocational Education & Training. 2001. Vol. 53. № 1. Pp. 61–80.

11. Avis J., Bathmaker A.-M., Parsons J. Reflecting on method: the use of a timelog diary to examine the labour process of further education lecturers // *Research in Post-Compulsory Education*. 2001. Vol. 6. № 1. Pp. 5–18.
12. Bailey K. M. Diary studies of classroom language learning: The doubting game and the believing game // *Language Acquisition and the Second/Foreign Language Classroom* / Ed. by E. Sadtono. Singapore: SEAMEO Regional Language Center, 1991. Pp. 60–102.
13. Cohen D. J., Leviton L. C., Isaacson N., Tallia A. F., Crabtree B. F. Online diaries for qualitative evaluation. Gaining real-time insights // *American Journal of Evaluation*. 2006. Vol. 27. № 2. Pp. 163–184.
14. Cottle S. New(s) times: Towards a ‘second wave’ of news ethnography // *European Journal of Communication Research*. 2000. № 25. Pp. 19–41.
15. Deuze M. *Media work*. Cambridge: Polity Press, 2007.
16. Domingo D. Interactivity in the daily routines of online newsrooms: dealing with an uncomfortable myth // *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2008. Vol. 13. Pp. 680–704.
17. Firmstone J. The editorial production process and editorial values as influences on the opinions of the British press towards Europe // *Journalism Practice*. 2008. Vol. 2. № 2. Pp. 212–229.
18. Flowers J. L. Time logs for searchers: How useful? // *Library Acquisitions: Practice & Theory*. 1978. Vol. 2. № 2. Pp. 77–83.
19. Fry J. Diary studies in classroom SLA research: Problems and prospects // *JALT Journal*. 1988. Vol. 9. № 2. Pp. 158–67.
20. Gans H. J. *Deciding what’s news. A study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time*. New York: Pantheon Books, 1979.
21. Gillárová K. S., Tejkalová A. N., Láb F. The undressed newsroom. The application of visual ethnography in media research // *Journalism Practice*. 2014. Vol. 8. № 5. Pp. 607–618.
22. Gravengaard G. The metaphors journalists live by: Journalists’ conceptualisation of newswork // *Journalism*. 2012. Vol. 13. № 8. Pp. 1064–1082.
23. Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // *Journalism Studies*. 2009. Vol. 10. № 2. Pp. 178–203.
24. *Making online news: The ethnography of new media production* / Ed. by C. Paterson, D. Domingo. Oxford: Peter Lang, 2008.
25. *Making online news Vol. 2: Newsroom ethnographies in the second decade of journalism* / Ed. by C. Paterson, D. Domingo. Oxford: Peter Lang, 2011.
26. Phillips A. Sociability, speed and quality in the changing news environment // *Journalism Practice*. 2012. Vol. 6. №5–6. Pp. 669–679.
27. Picard R. Measuring and interpreting productivity of journalists // *Newspaper Research Journal*. 1998. Vol. 19. № 4. Pp.71–84.
28. Rao Z., Liu F. Effect of academic major on students’ use of language learning strategies: A diary study in a Chinese context // *The Language Learning Journal*. 2011. Vol. 39. № 1. Pp. 43–55.
29. Reich Z. Comparing reporters’ work across print, radio, and online: converged origination, diverged packaging // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2011. Vol. 88. № 2. Pp. 285–300.
30. Reich Z. Islands of divergence in a stream of convergence. Comparing the news practices of male and female journalists in Israel // *Journalism Studies*. 2014. Vol. 15. № 1. Pp. 64–81.

31. Reich Z. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2013. Vol. 90. № 3. Pp. 417–434.
32. Reich Z. The process model of news initiative // *Journalism Studies*. 2006. Vol. 7. № 4. Pp. 497–514.
33. Reich Z., Godler Y. A time of uncertainty. The effects of reporters' time schedule on their work // *Journalism Studies*. 2014. Vol. 15. № 5. Pp. 607–618.
34. Reinemann C. Routine reliance revisited: exploring media importance for German political journalists // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2004. Vol. 81. № 4. Pp. 857–876.
35. Schlesinger P. Putting 'reality' together. BBC News. London: Constable, 1978.
36. Shapiro I., Brin C., Bédard-Brûlé I., Mychajlowycz K. Verification as a strategic ritual: how journalists retrospectively describe processes for ensuring accuracy // *Journalism Practice*. 2013. Vol. 7. № 6. Pp. 657–673.
37. Tuchman G. Making news. A study in the construction of reality. New York: Free Press, 1978.
38. Wang B. Y., Lee F. L. F., Wang H. Technological practices, news production processes and journalistic witnessing // *Journalism Studies*. 2013. Vol. 14. № 4. Pp. 491–506.
39. White S., Chen J., Forsyth B. Reading-related literacy activities of American adults: time spent, task types, and cognitive skills used // *Journal of Literacy Research*. 2010. Vol. 42. Pp. 276–307.
40. Willig I. Newsroom ethnography in a field perspective // *Journalism*. 2013. Vol. 14. № 3. Pp. 372–387.

CONTROL OF NEWSROOM PROCESSES QUALITY

A. V. Vyrkovsky

Moscow State University
the Department of Journalism

This article presents the conceptual investigation of the tools used in the control of the newsroom's processes aimed at the creation of media-texts. The author offers the description and classification of methods used to identify, study, and measure the journalistic routines. This knowledge can be helpful in managing newsrooms within the process of the transformation of media environment influenced by the convergence factors.

Keywords: *control, quality, tools, newsrooms, management, routines.*

Об авторе:

ВЫРКОВСКИЙ Андрей Владимирович – кандидат филологических наук, доцент кафедры теории экономики и СМИ факультета журналистики Московского государственного университета (125009, Москва, ул. Моховая, 9), e-mail: a.v.vyrkovsky@gmail.com.

About the author:

VYRKOVSKY Andrey Vladimirovich – Candidate of Philology, Associate Professor of the Department of Journalism, Moscow State University (125009, Moscow, Mokhovaya str., 9), e-mail: a.v.vyrkovsky@gmail.com.