

А.В. Петров

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ В ОБЛАСТИ ИЗДАНИЯ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ: ВОПРОС О НОВЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕДАКЦИОННО- ИЗДАТЕЛЬСКОГО ОТДЕЛА

В статье описываются две модели деятельности редакционно-издательского отдела вуза – модель производственных процессов и модель профессиональных услуг. Различия между моделями рассматриваются в перспективе изменений, происходящих в современном общем и высшем образовании, предлагаются два сценария поведения редакционно-издательского отдела. Профессиональные услуги признаются адекватными процессам модернизации образования и вписываются в тенденции создания и переиздания учебной литературы. В заключение обосновываются новые подходы к организации отношений с автором (преподавателем) и читателем (студентом).

Ключевые слова: профессиональные услуги, аутсорсинг, переиздание, потоковая верстка.

Цель статьи – описать изменения, которые произойдут в деятельности редакционно-издательского отдела (РИО), если он будет ориентироваться на оказание профессиональных услуг.

Хотя издательская деятельность может прекрасно обходиться без теорий, иногда теория полезна как точка зрения, без которой невозможно изменить привычное положение дел. В теории систем, например, важно определить, сфокусирована ли деятельность организации на «входе» или же на «выходе». Под входом мы понимаем события, причинные связи, требования – все то, что предшествует редподготовке издания. Под «выходом» – миссию и цель, т.е. результат, к которому РИО стремится в процессе своей деятельности. При правильном понимании цели редподготовка, как и иные виды деятельности издательства, изменяются и совершенствуются благодаря цели, поскольку цель – это фактор преобразования деятельности. Следовательно, в преамбуле важен еще один нюанс: деятельность издательства не следует считать его целью, при таком подходе мы не получим необходимого рычага влияния.

Первый сценарий, который мы смоделируем для примера, – это сценарий, когда издательство сфокусировано на «входах». Для реализации этого сценария необходимо всего три шага.

1. Редактор сосредоточивается на входных условиях и решает, какие именно требования должны выполняться авторами.

2. В РИО разрабатываются требования к набору, оформлению и содержанию текстов.

3. Требования доводятся до сведения авторов и используются для приема текстов: если переданная в РИО статья не отвечает критериям отбора, она возвращается автору на доработку.

В рамках этого сценария на автора частично перекладываются операции, которые выполняют редактор, корректор и верстальщик. Следовательно, у сотрудников РИО есть определенные мыслительные установки, которые санкционируют такие отношения с авторами. Известен пример, когда в РИО авторов заставляли форматировать текст в соответствии с правилами верстки и принимали к печати, в принципе, уже готовые статьи. Если, например, автор хотел бы видеть в своем издании рисунки или диаграммы, он должен сам их нарисовать и предоставить в требуемом формате.

Почему РИО перекладывает на авторов свои обязанности? Потому что соотносит входные условия с внутренними обстоятельствами. Авторы действительно может быть много, а сотрудников РИО – мало. В РИО для верстки могут использоваться обычные текстовые редакторы – те же самые средства, которые доступны и автору. Заработная плата сотрудников может не соответствовать (по их мнению) объему выполняемых работ. Соотношение входных условий и внутренних обстоятельств яснее всего высвечивает ограничения, поэтому мыслительные установки, о которых шла речь выше, – это установки на распределение работ по ту и по эту стороны «границы». Сотрудники РИО, начиная мыслить ограничениями, стремятся исключить дополнительную нагрузку, перекладывая решение определенных задач на плечи авторов.

Установки на ограничения столь сильны, что зачастую приводят к противодействию любым изменениям. Конечно, делается это не специально, а «благодаря» общей направленности деятельности. Есть особая зависимость между требованиями и потенциалом развития. Требования, которые предъявляются для исполнения авторам, мы не случайно помещаем «по ту сторону границы». Хотя они формулируются внутри РИО, исполняются они во внешней среде (авторами). Допустим, что в РИО решили что-то изменить в публикуемом издании. Эти изменения естественным образом (таковы мыслитель-

ные установки) должны отразиться и во внешних требованиях. Однако если РИО будет постоянно пересматривать требования, это приведет к затруднениям, которые практически невозможно контролировать, поскольку требования исполняются или не исполняются авторами, деятельность которых РИО не подвластна. Требования придется постоянно обновлять и доводить до сведения авторов. Кто-то из авторов будет по привычке руководствоваться устаревшими требованиями, и это, так или иначе, приведет к дополнительным затратам времени.

Чем больше внешних требований, тем меньше возможностей что-либо изменить внутри. Такова эмпирическая зависимость. Можно сказать, что внешние требования разрабатываются как раз для того, чтобы снизить количество внутренних изменений, – эта связь представляет собой неизбежное следствие мышления ограничениями.

Представим себе, что у издательства есть возможность перейти от верстки в текстовом редакторе Microsoft Word к верстке в Adobe FrameMaker. FrameMaker – программа потоковой верстки, ее интерфейс не русифицирован, а ее возможности специализированы на структурировании данных на основании языка разметки XML. Это сложный программный продукт, так сказать, только для внутреннего пользования. Вместе с ним в РИО начнутся изменения, которые ни в чем не будут согласовываться с входными обстоятельствами. Кому-то нужно будет подучить английский язык, кто-то должен будет освоить новую программу, в РИО придется по-новому согласовывать действия редактора и верстальщика... На фоне входных условий все эти изменения попросту не имеют смысла. Зачем что-то менять, тратить деньги и время сотрудников, когда система и так работает устойчиво?

Обобщая все вышесказанное, следует отметить тот факт, что первый сценарий реализуется как производственный процесс. Эффективность производства определяется количеством затрат на единицу продукции. Чем меньше затрат, тем выше эффективность. Отсюда и цель – сократить все затраты кроме тех, которые нельзя избежать. Эта цель может формулироваться неявно, но усилия сотрудников направлены именно к «стабильной экономике». По мере работы в таком «производственном отделе» у сотрудников должно возникать стойкое ощущение, что они вообще ничего не в силах изменить. Ограничения всегда выглядят объективно, в то время как воз-

возможности, на фоне ограничений, представляются крайне субъективными.

Второй сценарий воплощается в жизнь на совершенно иных основаниях. Представим, что целью РИО является удовлетворение (и даже – сверхудовлетворение) клиента. Понятно, что мы вряд ли удовлетворим клиента, если будем навязывать ему какие-то требования. Это нонсенс. Помочь автору мы сможем только в том случае, если будем решать его проблемы внутри нашей организации.

Если предмет нашей «внутренней» работы – исправление ошибок набора текста, сотрудники РИО должны посвятить какое-то время систематизации ошибок набора и осмыслению возможности их исправления в автоматическом режиме. Они должны пойти путем повышения своей компетентности.

Первый этап нового сценария – выявление всех возможных обстоятельств, когда автору может быть оказана помощь и поддержка. Следовательно, уже на первом шаге предполагается, что проблемы, которые клиент даже не осознает, становятся определенного рода затруднениями для работников РИО. Они берут на себя обязательства, о выполнении которых клиент не обязан знать. Выгода, которую получает клиент, – это экономия его времени, чаще всего не очевидная для клиента, если только она не выражена в стоимости услуг.

Второй шаг – поиск средств, которые помогут снизить нагрузку на работников РИО.

Третий шаг – обучение использованию средств.

Каждый из этих шагов реализуется в самых разнообразных отношениях между сотрудниками: только достигнув единодушного согласия, можно переориентировать деятельность с «производства» на оказание профессиональных услуг. Только личное согласие каждого сотрудника позволит ему пойти на временное увеличение нагрузки без повышения заработной платы; только решая вопросы управления, можно по-новому распределять дополнительные обязанности; только в практике обсуждений можно вырабатывать представления о том уровне сервиса, который издательство готово обеспечить своим авторам.

Как мы видим, все решаемые задачи и все работы – внутренние, они посвящены изменению деятельности РИО. Эти задачи инициированы лишь одним (также внутренним) решением – обеспечить

качество услуг. Такое решение является концептуальным: за ним стоит настоящая философия деятельности.

В рамках сервиса, ориентированного на клиента, издательство сосредоточивает внимание на выходных условиях и прежде всего – на изменении уровня своей компетентности. За счет изменений компетентности повышается качество услуг. Поскольку повышение качества обеспечивается не сразу, изменения являются делом отдаленного будущего. Это тоже трудность, которую придется преодолевать.

РИО «производственного» типа может встроиться только в два цикла издания учебной литературы. Полный коммерческий цикл – это то, что доступно немногим крупным издательствам: автор или авторский коллектив передает издательству завершенные материалы учебного издания, затем следует процесс редподготовки, затем издание передается в типографию, затем тираж попадает в книготорговую сеть и раскупается потребителями. Пример – издание грифованных школьных учебников.

Второй сценарий повторяет первый до стадии выхода издания из типографии, но завершается возвратом оплаченного издания заказчику, который распоряжается им по своему усмотрению. В вузах обстоятельства оплаты делают заказчика лишь номинальным собственником: издания, оплаченные за счет государства, поступают на баланс структурного подразделения или библиотеки.

Издания, которые возвращаются заказчику для внутреннего потребления, ставят РИО в ряд посредников, к которым обращаются лишь потому, что такие публикации для автора являются бесплатными. Все остальные учебные материалы «для внутреннего пользования» (их объем сравним с подводной частью айсберга) вообще никогда не проходят профессиональную редподготовку – копии и распечатки тиражом 10, 20, 30 (в лучшем случае – 50 экземпляров) изготавливаются с помощью множительной техники и тут же передаются обучающимся. В таких обстоятельствах у потенциальных авторов нет потребности обращаться к посреднику: третий цикл создания и распространения учебных материалов замкнут и самодостаточен.

Тенденции развития современного образования позволяют нам обоснованно полагать, что объем учебной акциденции и брошюр

будет возрастать. Если изложить основания по пунктам, мы получим следующий перечень.

1. Ориентация на новые результаты образования (компетенции). Если эта государственная задача будет решаться, то она повлечет за собой изменение информационной функции учебника, что возможно только в процессе создания учебно-методических комплексов, где большая часть изданий – это брошюры и акциденция, существующие как в печатном, так и в электронном вариантах.

2. Увеличение доли самостоятельной работы в подготовке учащихся.

3. Изменения в законодательной базе, способствующие развитию дистанционного образования. Эти задачи потребуют создания большого количества материалов учебно-производственной направленности.

4. Усиление конкуренции между вузами (как и между школами). В этом случае акцент перемещается на уникальные издания, которые принципиально не получают широкого распространения.

5. Новые показатели профессиональной пригодности преподавателей. Поскольку рейтинги учитывают написание научных статей в периодических журналах, то это, скорее, сопутствующий фактор, усиливающий значение небольших по объему публикаций.

Подводя итоги всему вышесказанному, можно предположить, что тренд развития учебной литературы заключается в том, что она самым тесным образом будет связана с индивидуализацией учебных программ и, соответственно, будет предлагаться в комплексе образовательных услуг. С экономической точки зрения стоимость учебной литературы в этом случае является не только и не столько частью затрат, но и фактором перераспределения ресурсов, поскольку учебные издания способствуют высвобождению свободного времени преподавателя, а хорошие учебные издания – экономии времени обучающегося. С точки зрения традиционных понятий учебные издания должны стать (имеется в виду – будут становиться) вторым по значению капиталом организации после человеческого капитала.

В рамках предлагаемой модели сфера услуг РИО будет возникать вокруг процесса обновления учебных изданий. Именно по отношению к процессу переиздания, как по отношению к демаркационной линии, возникает принципиальное различие между производством и услугами в издании учебной литературы. Все, что препода-

ватель создает для использования студентами, подвергается постоянной (пусть и незначительной) трансформации. Раздаточный материал, рабочие тетради, методические рекомендации, памятки, руководства и другие учебно-практические издания возвращаются к автору (преподавателю) в форме обратной связи: полезность этих изданий можно определить только по отношению пользователя – по удовлетворенности, признанию и оцениванию этих изданий студентами. Наличие обратной связи, кстати, отличает учебный процесс, который ориентирован на студента, от учебного процесса, который ориентирован на изменения в науке. Ведь переиздание может инициироваться и из области научных исследований, когда обнаруживаются новые знания, которые преподаватель находит нужным донести до студента.

Именно на автора-ученого и ориентирована деятельность «производственного» РИО. Пока автор не внес изменения в исходный материал, этому РИО не с чем работать. Но если автор самостоятельно перерабатывает издание, он, как и прежде, не испытывает нужды в посреднике. Таким образом, в сфере профессиональных услуг необходимо сделать правильный выбор клиента, которым является отнюдь не автор, а читатель. Иными словами, студент. А если идти от студента, то комплекс своих услуг РИО следует выстраивать в обеспечении обратной связи. Многие производственные вопросы (вопросы о полиграфическом качестве, как и о качестве верстки и соответствия изданий нормам СанПиНа) в рамках обратной связи могут решаться в ракурсе отношений с новым клиентом.

Услуги, вписанные в обеспечение обратной связи, возможны только при решении главного вопроса: что именно будет возвращать РИО автору? Если брать на себя функцию интервьюера, то это значит служить передаточным информационным (и конечно же лишним) звеном. Такое вклинивание вообще не имеет никакого отношения к профессиональной деятельности издателя. И потом, простой сбор пожеланий и предложений – это фактор увеличения нагрузки на преподавателя. Если РИО действительно планирует оказание профессиональных услуг, то главная задача будет заключаться в достижении обратного эффекта: за счет вполне реального аутсорсинга РИО должен снизить нагрузку, которая ложится на плечи автора. Сделать это можно только в том случае, если учебное издание будет разобрано по частям не композиционно и логически, а технологиче-

ски. Иными словами, речь идет о том, чтобы разбить издание на технологически независимые части, которые могут обрабатываться отдельно друг от друга подобно тому, как отдельно обрабатываются рисунки и тексты в разных компьютерных программах, а затем обеспечить автоматическую сборку и трансформацию оригинал-макета учебного издания. Оба аспекта деятельности являются, что очевидно, внутренними задачами РИО: если их удастся решить, к профессиональным услугам РИО следует отнести создание базы данных (базы фрагментов учебного издания) и технологию быстрого вывода различных версий издания по запросу. Под версиями мы подразумеваем как печатные и электронные варианты, так и композиционные варианты издания. Под быстрым выводом – потоковую верстку. Компьютерные программы, которые поддерживают подобные технологии, уже давно разработаны, к ним относится уже упомянутый нами Adobe FrameMaker.

По существу, РИО сможет обеспечивать независимую работу различных авторов, единство оформления издания и его трансформации с учетом адресата: такой подход ближе всего к технологии единого источника¹, которая используется для разработки технической документации.

Если вернуться к вопросу о демаркационной линии, прочерчивающей различия между «производством» и «услугами», то деятельность традиционных РИО нацелена на «сборку» издания (даже рубрикация текста способствует прояснению логической связанности частей), в то время как деятельность редакционно-издательского отдела, оказывающего профессиональные услуги, нацелена на декомпозицию издания и на разработку технологий, обеспечивающих максимально быстрое и низкозатратное переиздание учебной литературы.

Литература

1. *Википедия*: Свободная энциклопедия [Официальный сайт]. – URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/DITA> (дата обращения: 29.09.2013).

¹ Подробнее о технологии см. [1].