

ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 13-е)

УДК 658.012.4-057.177.02*13

Сулова И.М.

Деловая переписка

Рассмотрены виды деловых писем и формы работы с ними.

Деловая переписка — важнейшая область служебных контактов. Вряд ли нужно доказывать, что грамотный и содержательный документ служит действенным средством достижения управленческих целей, согласования коммуникационных отношений как внутри библиотеки, так и вне ее. Управляемцам любого уровня приходится составлять множество деловых писем по самым различным поводам: информировать кого-либо, отчитываться перед вышестоящим руководством, инструктировать подчиненного, убеждать в необходимости предпринять определенные шаги, контролировать сделанное.

Но в то же время редко кто из руководителей любит работать с бумагами. С чем у нас ассоциируется это понятие? На ум сразу же приходят канцелярия, бюрократия, рассылка, количество копий и ... стол, заваленный бумагами. Исследования психологов показывают, что бумажный беспорядок у руководителя-мужчины создает в глазах подчиненных образ увлеченного работой начальника; то же у руководителя-женщины — образ неряхи.

Причины появления "бумажных монбланов" достаточно универсальны. Они вырастают прежде всего из бесполезных писем, по оценкам некоторых экспертов, составляющих почти треть документооборота. Это могут быть "документы про запас" — их руководитель оставляет на всякий случай для оправдания перед высоким начальством, если что-нибудь произойдет. Заменяя непосредственное общение с подчиненными кипой документов, иной руководитель ошибочно полагает, что он производит впечатление вни-

мательного и знающего специалиста. На самом деле он лишь назойливо подчеркивает свое должностное превосходство и плодит ненужные бумаги.

Излишний документооборот может быть следствием неудачной организационной структуры библиотеки в случае, когда нарушена норма управляемости (не более 7—10 структурных подразделений или подчиненных у одного руководителя) или дублируются функции и задачи.

Появление "бумажных гор" часто связано с тем, что руководитель не делегирует свои полномочия подчиненным, недооценивает их, не доверяет им вести переписку. Как правило, у такого руководителя подчиненные действительно не умеют составлять служебные документы, а он сам тратит уйму времени на доработку и редактирование подготовленных ими материалов. Здесь виноват только руководитель, не уделяющий внимания обучению подчиненных правилам создания деловых писем.

Наконец, причина бумажных завалов кроется в столь понятном стремлении человека заниматься лишь тем, что интересно или в чем можно блеснуть своими способностями. Проанализируйте, ведь в первую очередь вы рассматриваете документы по наиболее интересующим вас проблемам. А остальные бумаги частенько откладываете "на потом". В итоге — постоянное увеличение доли незавершенных дел со всеми вытекающими отсюда неприятными последствиями.

Сбои в делопроизводстве закономерно ведут к формированию менеджеров — "бумажных неудачников", как метко они названы И.В. Липсицем в сборнике "Не повторить ошибок" [1]. Это — "суперисполнитель", внимательнейшим образом изучающий папку с входящей корреспонденцией; "распасовщик", доводящий до абсурда принцип делегирования полномочий, чтобы поскорее избавиться от документа; "волокитчик", постоянно откладывающий просмотр писем; "антибюрократ", считающий всю поступающую к нему корреспонденцию мусором, пригодным лишь для корзины.

Что же нужно сделать, чтобы работа с корреспонденцией стала для менеджера полезной, приятной и эффективной? Как и в любой другой области менеджмента, главное здесь — целевая направленность документа. Цель упорядочивает и связывает воедино

всю ту информацию, которая заложена в документе, не дает ей превратиться в мешанину бессвязных сведений и идей, позволяет отбросить все ненужное. В определении цели, думаю, сможет помочь систематизация документов, которые встречаются в практике руководства. Вся служебная переписка традиционно делится на исходящую и входящую.

Первая требует от руководителя умения составлять служебные документы. Сюда относятся не только собственно письма, но и приказы, распоряжения, должностные инструкции – всего около 60 видов управленческих документов.

Наиболее разнообразны письма: информационные, циркулярные, гарантийные, сопроводительные, просьбы, подтверждения, напоминания, извещения, приглашения, запросы, ответы.

Сравнительно новыми в библиотечной практике являются коммерческие письма, которые составляются при заключении и выполнении библиотекой коммерческой сделки. Они состоят от имени юридического лица и имеют правовую силу. Хотя ранее названные виды писем тоже используются в коммерческой коммуникации, но специфическими здесь выступают запрос – ответ на запрос, предложение (оферта) – ответ на предложение, рекламация (претензия) – ответ на рекламацию. Именно они оптимально отражают процесс двустороннего обмена документацией.

Совсем новое и незнакомое понятие в библиотечной деловой сфере – оферта, что означает предложение (заявление) библиотеки о желании заключить сделку с указанием ее конкретных условий. Например, научно-внедренческий центр "БиблиоМаркет" предлагает: 1. Маркетинговые и социологические исследования рынка информационных услуг, книжного рынка и рынка программных продуктов...[2, с. 5–9]. Если библиотека согласна со всеми условиями, она письменно подтверждает принятие предложения. Сделка считается заключенной. Принятием предложения обычно считается выдача заказа или заключение контракта. Предложение может быть не только инициативой самой библиотеки, но и ответом на запрос другой библиотеки или организации. Например, "Благодарим за присланный перечень оказываемых услуг и сообщаем, что мы заинтересованы в получении систематического указателя литературы "Сельское

хозяйство" в полном объеме, а также в организации рекламы деятельности нашего НИИ. Просим выслать нам предложения на конкретные формы предоставления услуг и их стоимость". Запрос такого типа входит в группу контрактных документов и используется в операциях по подготовке и заключению сделки.

Если у библиотеки появились претензии к партнеру по сделке, нарушившему обязательства по контракту-договору, они излагаются в рекламации, которая содержит основания, доказательства, конкретные требования в отношении качества услуги, количества заказанных материалов, сроков выполнения, упаковки, просрочки платежа и т. п.

Как видим, разнообразие видов писем позволяет менеджеру эффективно решать множество управленческих задач.

Хотя несомненно, что создание письма — творчество, но, пожалуй, это то редкое направление, где успех определяется применением набора клише, штампов, стандартов. Стандартизованы прежде всего элементы, или, как их еще называют, реквизиты делового письма с определенным порядком их расположения на специальном бланке. В состав обязательных реквизитов входят: наименование библиотеки, полное и сокращенное; почтовый и телеграфный адрес; номер телефона и телекса; дата; индекс документа; адресат; заголовок к тексту; текст; подпись; фамилия, имя, отчество и телефон исполнителя [3].

Процесс составления и печатания письма значительно упрощается и сокращается во времени благодаря использованию типовых текстов или текстов-трафаретов. Трафарет фиксирует информацию в виде текста с пробелами, предназначенными для заполнения их переменной информацией, зависящей от конкретной ситуации.

Например:

Просим разрешить отпечатать в типографии _____
_____ экз. (что?)

(в каком количестве?)

Приложение: на _____ л., в _____ экз.
(сколько?) (каком количестве?)

Метод трафаретных текстов необходим для служебных записок, столь распространенных в коммуникациях внутри библиотек. Нередко ради престижности обыкновенная записка превра-

щается в серьезный обстоятельный деловой документ, который аккуратно печатается на машинке, регистрируется и нумеруется, обрастает массой ненужной информации, призванной свидетельствовать о способностях отправителя или подчеркнуть его уважение к адресату. Формуляр-трафарет позволит избежать ненужных подробностей. В нем должны быть поля для обозначения отправителя, получателя, темы сообщения, даты, желаемого действия, срока, необходимой информации. Размер (половина машинописного листа) вынуждает выражаться предельно сжато [4].

Стандартизация распространяется и на язык официального документа, где применение унифицированных словесных оборотов, лишенных эмоционально-экспрессивной окраски, ускоряет написание документа, упрощает его восприятие читающим. Скажу больше, благодаря обобщенной смысловой форме такие обороты обладают значительной информационной емкостью. Высокий уровень делового письма характеризуется не образностью языковых оборотов, уместных в художественной литературе и жизненных ситуациях, а его точностью и лаконизмом.

И все же... Давайте вернемся к творческому началу переписки, потому что без этого невозможно создать умное, толковое письмо даже при усвоении и применении всех стандартных правил.

Составитель письма обязан сделать его ясным, понятным для читающего: отобрать и систематизировать факты так, чтобы способ представления наиболее отвечал знаниям, опыту и предпочтениям адресата; использовать сопоставления и аналогии, подчеркивая значение сообщаемых сведений. Например, руководители библиотек вряд ли откликнутся на призывы методического центра проводить маркетинговые исследования. Но если они получают из данного методического центра циркулярное письмо, в котором различные функции маркетинга (аналитическая, публик рилейшнз, реклама) будут связаны с традиционными направлениями библиотечной деятельности (изучением читательских интересов, установлением взаимосвязей с общественностью, пропагандой библиотеки), то с благодарностью примут и реализуют рекомендации такого рода.

Выдающийся авторитет в области менеджмента Дон Фуллер советует не ограничиваться фактами, "а, опираясь на свои знания

и опыт, внести в документ сначала то, что хочет знать адресат, а потом прибавить то, что ему нужно знать, даже если он сам не ведает об этом. Надо, конечно, хорошо знать того, к кому попадет... бумага, и не нарушать границ, тактично и деликатно пытаясь слегка их раздвинуть" [5, с. 178].

Наиболее важный момент — определение содержания письма и расстановка акцентов. При этом основной критерий эффективности документа — степень его соответствия информационному уровню адресата. Если письмо направляется высококвалифицированному сотруднику научно-методического отдела библиотеки, вряд ли стоит тратить время на разъяснение основ. В том случае, когда сообщение адресовано в организацию, не знакомую с библиотечной спецификой, уместно обосновать каждую деталь проблемы.

Письмо должно быть достаточно полным, чтобы включить все необходимое для понимания сути дела, но не излишне многословным. Лучше, если оно посвящено только одному вопросу. Наиболее рационально составлять официальное письмо в двух частях: первая — изложение фактов и событий, послуживших поводом для письма, вторая — выводы, просьбы, предложения, решения, распоряжения. Необходимо помнить о том, что для достижения результата не всегда требуется последовательное описание фактов. Как правило, адресата интересует результат, а не многословные рассуждения о том, как он получен. Скорее всего получатель досадливо пробежит их глазами в поисках конечных выводов. Однако психологически у него возникнет негативный настрой против отправителя, не умеющего составлять письма. Поэтому логично представить конечный результат, а уж потом показать тем, кому это интересно, как вы его получили.

Чтобы придать подобающий вес различным деталям, включенным в официальный документ, нужно проанализировать их, сравнить, определить степень важности, расставить акценты. Последнее делается двумя способами. Первый — вынесение наиболее важного на первое место, второй — ограничение объема документа путем исключения незначительных фактов и деталей. Дон Фуллер предлагает пользоваться первым способом, чтобы заинтересовать читателя, а вторым — чтобы получить его поддержку [5, с. 185].

Резюмируя сказанное, можно сформулировать следующие основные принципы составления делового письма:

- 1) объем не должен превышать 300 слов (двух страниц машинописного текста),
- 2) содержание включает только один вопрос (аспект),
- 3) убедительность,
- 4) аргументация может быть не исчерпывающей, но должна быть достаточной,
- 5) однозначность текста — не допускается возможность различного толкования,
- 6) предпочтительно употребление стандартизованных словесных оборотов,
- 7) нейтральный тон изложения — без эмоционально-экспрессивной окраски [3].

Наука и практика управления разработали также методику эффективного рассмотрения входящих документов, позволяющую менеджеру сосредоточиться на главном, максимально продуктивно используя рабочее время [6]. Грамотный сотрудник (референт, заведующий канцелярией в крупной библиотеке, секретарь), ориентирующийся в задачах библиотеки и функциях подразделений, рассматривает все поступающие документы и формирует из них три потока. Первый — документы, ответы на которые требуют узкоспециальных знаний и вполне укладываются в компетенцию подчиненных — вообще минуется директором. Второй поток — документы, нуждающиеся в подготовке конкретным подразделением библиотеки — поступает к директору лишь на подпись. Наконец, третий поток — документы, решения по которым должен принимать сам директор, — идет сразу к нему. Естественно, что применение метода предварительного рассмотрения документов возможно лишь при четком разделении функций между структурными подразделениями библиотеки, между исполнителями. Без этого невозможно безошибочно направлять документы на рассмотрение. Ясность в распределении функций — залог сокращения числа документов, поступающих к руководителю, поскольку основная масса документов нуждается лишь в его подписи, утверждении. Остальное в значительной мере может быть возложено на заведующих отделами.

К сожалению, неправильно понимаемая престижность приводит к тому, что первые лица вынуждены подписывать очень много документов по оперативным, административно-хозяйственным, учетным и другим вопросам. Причем формально эта проблема давно уже решена. Рекомендации Единой государственной системы делопроизводства в этом отношении предельно ясны: "Документы, не требующие подписи руководителя учреждения, следует отправлять за подписью руководителей структурных подразделений в соответствии с их компетенцией... Доклады, докладные записки, справки и другие документы информационного, справочного или аналитического характера могут подписываться исполнителями, если разрешаемые при этом вопросы не выходят за пределы его полномочий" [Цит. по 7, с. 157]. Но на практике эти рекомендации соблюдаются довольно редко.

Таким образом, разрешение проблемы управления перепиской находится в сфере правил делового общения: стандартизация формы, ясный и точный язык, соблюдение интересов получателя сделают служебную переписку полезной для дела.

ТЕСТ [1, с. 86–89]

Чтобы проверить, не превратились ли Вы в одного из "бумажных неудачников", воспользуйтесь таблицей, в которой надо отметить ответы, в наибольшей мере соответствующие Вашей манере работы с документацией.

Варианты отношения к деловым бумагам	Совершенно справедливо	Пожалуй, справедливо	Не совсем так	Совершенно не так
<p>Группа 1. Когда у меня полно неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону.</p> <p>Когда я не слишком загружен прочими делами, я обрабатываю большую часть бумаг сам.</p> <p>Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а вид непрочитанных бумаг меня раздражает.</p>				
<p>Группа 2. Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить за себя важный документ.</p> <p>Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные.</p> <p>Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится реальной.</p>				
<p>Группа 3. Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и, когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону.</p> <p>Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне.</p> <p>Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражают успешность моей работы и мое положение в нашей библиотеке.</p>				

Варианты отношения к деловым бумагам	Совершенно справедливо	Пожалуй, справедливо	Не совсем так	Совершенно не так
<p>Группа 4. Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах.</p> <p>Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня дописать служебный доклад.</p> <p>Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную документацию в сторону.</p>				

Подсчитайте набранные Вами очки: за каждый ответ "совершенно справедливо" полагается 3 очка, за "пожалуй, справедливо" — 2 очка, за "не совсем так" — 1 очко, за "совершенно не так" — 0 очков. Суммировать очки надо отдельно по четырем группам вопросов.

Если Вы по первой группе набрали 7 и более очков, то Вы скорее всего "суперисполнитель", а потому склонны сами делать большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных. Если Вы к тому же набрали немало очков (5 и более) по четвертой группе, значит Вам присущи еще и черты "волочитчика". Это означает, что Ваша репутация под угрозой. Правда, кое-кому из высшего начальства нравится Ваша постоянная занятость, но ярлык "истого служаки" отнюдь не гарантирует уважения коллег и подчиненных.

Если по второй группе Вы набрали 7 и более очков, то Вы скорее всего "распасовщик". Конечно, делегирование полномочий — одно из важнейших правил современной науки об управлении. Оно может значительно облегчить Вам работу, но если делегировать правильно. Между тем многие руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих — в конечном счете за все несет ответственность руководитель.

Если по третьей группе Вы набрали 7 и более очков, значит Вам присущи черты "антибюрократа" и Вы склонны игнорировать

важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в библиотеке объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит пересмотреть свое отношение к "бумажкам".

Если по четвертой группе Вы набрали 3 очка и менее, то Вы относитесь к бумажной работе слишком истоиво, забывая, что есть дела более важные, требующие Вашего присутствия. Если же Вы набрали по этой группе 7 очков и более, значит в Вас слишком много от "волокичка" и Вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных документов. Выручить Вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если количество очков, набранное Вами по всем четырем группам вопросов, примерно одинаково и колеблется в пределах 3—5, то это можно считать свидетельством разумного отношения к бумажной работе и отсутствия у Вас ярко выраженных черт "бумажного неудачника".

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Не повторить ошибок: Практ. советы руководителю / Сост. И.В. Липсиц. М.: Экономика, 1988. 253 с.
2. Информационно-рекламные материалы научно-внедренческого центра "Библиомакет" // Клюев В.К. Современная библиотека: финансово-экономические аспекты деятельности. М.: Изд-во МГИК, 1993. С. 126.
3. Веселова Р.Б., Веселов П.В. Деловая переписка: Конструкции деловых писем / Метод. разработка. М., 1990. 55 с.
4. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990. 335 с.
5. Фуллер Дон. Управляй или подчиняйся. М.: Фонд "За экономическую независимость", 1992. 287 с.
6. Зайверт Л. Ваше время — в ваших руках: Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. М.: Экономика, 1990. 232 с.
7. Секреты умелого руководителя. М.: Экономика, 1991. 282 с.