**Краткий курс бумажной диетологии**

Игорь Владимирович Липсиц, доктор экономических наук, ординарный профессор и заведующий кафедрой маркетинга Государственного университета — Высшая школа экономики.

Речь пойдет именно о диете, но очень специфической — о сокращении бумажной информации, которую руководителю приходится «поглощать» и «переваривать» день за днем.

Действительно, чрезмерный бумажный поток, обрушивающийся на руководителей всех уровней, приводит к весьма печальным последствиям: они бывают заняты, им некогда изучать перспективу, определять стратегию развития. Для многих руководителей стол, заваленный бумагами, — это источник постоянного беспокойства, ежевечерней работы, недовольства начальства, а в конце концов и постепенного расстройства здоровья.

Именно поэтому специалисты по проблемам управления уделяют большое внимание поиску возможностей обуздать бумажный «шквал» и высвободить время руководителей для более производительных занятий, чем бесконечное чтение деловой корреспонденции.

По оценкам некоторых экспертов, на долю бесполезных бумаг приходится почти 30% документооборота. Прежде чем давать советы по «бумажной диетологии», стоит вначале выяснить, почему на столе руководителя появляются бумаги, чье отсутствие не ухудшило бы работу возглавляемого им подразделения и всего предприятия в целом.

**Причины вне и внутри нас**

Документы про запас. Значительную часть документов вполне можно заменить телефонными переговорами или личными контактами с заинтересованными лицами, особенно если они работают в одной организации. Как бы умело ни был составлен документ, по своей информационной ценности он всегда уступает личному общению. Появление таких бумаг нередко связано со стремлением запастись документами «на всякий случай»: я, дескать, трудился, не покладая рук, и если все же ничего не получилось, то это не моя вина. Немало бумаг появляется на свет только потому, что руководители и подчиненные стремятся произвести друг на друга впечатление. Подчиненные стараются продемонстрировать собственную поглощенность выполнением поручений начальства и тем самым лишний раз напомнить о своем усердии. Начальники же, плодя ненужные документы, как бы показывают своим подчиненным, что они, во-первых, постоянно вникают во все детали деятельности сотрудников, во-вторых, отчеты их подчиненных недостаточно исчерпывающи и, наконец, чтобы вообще все чувствовали, кто здесь начальник.

Неудачная организационная структура. Нередко избыток документов связан с тем, что у вас слишком широкая сфера компетенции или перед вами легко отчитывается слишком много подчиненных. Психологи установили, что руководитель способен удовлетворительно справляться со своими обязанностями лишь в случае, если он непосредственно контролирует работу 7—8 подчиненных. В подобных случаях вас выручит назначение еще одного заместителя или перераспределение обязанностей между помощниками. В самом крайнем случае возможно коренное изменение организационной структуры подразделения, что требует, конечно, тщательного изучения предстоящих расходов и возможных последствий.

Вы медленно читаете. В появлении бумажных «сугробов» на столе, возможно, виноваты вы сами: вы недостаточно владеете современными методами канцелярской работы. Но достаточна ли достигнутая скорость чтения? Обучение на курсах скорочтения или самостоятельное овладение этой техникой совершенно необходимо.

Недоверие к подчиненным. Огромную помощь может оказать умелое делегирование обязанностей. Все руководители прибегают к нему, но не у всех повторяющаяся переписка полностью проходит через руки подчиненных, высвобождая руководству время для решения наиболее сложных и нестандартных проблем.

Непрофессионализм подчиненных.Для руководителей более высоких уровней очень важно, какие документы представляют им нижестоящие руководители. Если они просто препровождают вам отчеты и рекомендации своих подчиненных — значит, вы не научили их работать, и расплата — те самые груды бумаг на вашем столе. Вы должны иметь дело лишь с обобщающими документами, отражающими личную позицию нижестоящих руководителей по тому или иному вопросу, сформированную с учетом мнений их подчиненных. Если они не умеют обобщать, то вам (и никому другому) надо заняться их обучением, а если и это не даст результатов, — подумать о том, соответствуют ли ваши помощники своим должностям...

«Бумажная дискриминация». Она, как ни странно, действительно существует. Не секрет, что все мы любим заниматься только тем, что нам интересно и в чем мы можем блеснуть своими способностями. Это относится и к бумажной работе: многие руководители рассматривают документы по наиболее интересующим их проблемам в первую очередь. Во вторую обычно попадают проблемы, которым особое внимание уделяет непосредственный начальник данного руководителя. Остальные бумаги откладываются в дальний ящик до тех пор, пока не возникнет более интересных занятий либо рассмотрение этих бумаг станет неотложной необходимостью.В результате на дне ящика оседают все бумаги с особо сложными, неинтересными или кляузными делами независимо от их реальной важности и срочности. Поскольку таких бумаг обычно больше, чем интересных, в итоге это приводит к постоянному увеличению доли «незавершенного бумагопроизводства» со всеми вытекающими отсюда неприятными последствиями.

Справиться с подобным явлением можно, лишь приняв на вооружение следующие принципы:

сортируйте всю поступающую корреспонденцию;

выбрасывайте ненужные бумаги;

стандартные бумаги передавайте сразу же своим подчиненным для обработки;

в первую очередь занимайтесь кляузными, неприятными, сложными и неинтересными делами;

оставляйте наиболее интересные и приятные дела и бумаги на конец рабочего дня.

Справляться с объемом бумаг, поступающих к нам каждый день, все равно трудно. Посмотрим, можно ли вообще сократить документооборот.

**Смотрите на бумаги трезво**

Прежде всего следует преодолеть своеобразный психологический барьер, мешающий более трезво взглянуть на бумаги, с которыми приходится иметь дело каждый день. С первых шагов самостоятельной деятельности руководители привыкают к мысли о том, что обработка корреспонденции — неотъемлемая часть их работы. Между тем служебные бумаги — это всего лишь одно из средств достижения полезных результатов, но вовсе не суть работы. Зарплату руководителю платят за результаты деятельности его подразделения, а не за то, сколько бумаги оно испишет в течение года. Именно поэтому весьма актуально снизить «бумагоемкость» в расчете на единицу полезной деятельности подразделения. Как этого достичь?

Для начала попробуйте сегодня же взглянуть на свою ежедневную корреспонденцию свежим взглядом, словно видите все это впервые в жизни. Задайте себе несколько наивных вопросов: «А нужна ли мне эта бумага вообще? Поможет ли мне этот документ в работе или ему прямая дорога в архив? Когда мне в последний раз приходилось пользоваться информацией такого рода?» Опыт свидетельствует, что если какой-то информацией приходится пользоваться лишь изредка, весьма вероятно, что без нее можно вообще обойтись. Поэтому, наткнувшись в своей почте на такой документ, без сожаления избавляйтесь от него или возвращайте тому, кто его передал.

Подобным образом стоит подойти и к корреспонденции, пришедшей из другой организации. Нередко, однажды вступив в контакте каким-то учреждением, мы регулярно получаем оттуда совершенно ненужную информацию. Вежливость заставляет нас отвечать, а ответы в свою очередь принимаются за доказательство важности информации. Круг бесполезного документооборота замкнулся. Разорвать его можно, если вы вежливо, но решительно укажете своим корреспондентам, что они должны ограничиться действительно необходимым минимумом информации, в противном случае переписка прервется.

Не стоит считать незыблемой и систему документооборота, существующую в вашей организации. Скорее всего, она сложилась исторически, к ней все привыкли. Но стоит одному, задумавшись, обнаружить, что традиционная форма отчетности не дает ничего нового и лишь дублирует поступающую по иным каналам информацию, как это сразу замечают и другие. А вместе можно убедить и начальство отменить эту форму отчетности. Так у вас высвободится больше времени для непосредственного участия в производственном процессе. Если вы не видите возможности сократить документооборот, обратитесь за советом к подчиненным, которые непосредственно занимаются теми или иными документами и более отчетливо видят их недостатки.

В данной ситуации очень эффективен метод управления по отклонениям, когда вам направляются отчеты не о ходе дел вообще, а лишь об отклонениях от нормального развития событий. Наконец, откажитесь от привычки накапливать у себя копии документов на случай, если они вдруг понадобятся. Храните лишь действительно важные бумаги.

**Восемь полезных советов**

Приготовьте стандартные ответы. Как правило, значительная часть писем требует стандартных ответов, различающихся лишь мелкими деталями. Для такой корреспонденции заведите стандартные ответы, чтобы ставить(копировать) их прямо на полученные письма для возвращения отправителю. Это резко сокращает время обработки корреспонденции, объем архивной документации и затраты времени на поиск первоначального письма.

Не бойтесь «рубить сплеча». Очень часто бумажные горы появляются на столах руководителей из-за их же нерешительности. Между тем специальные обследования показывают, что квалифицированный и опытный руководитель может найти правильный ответ примерно на 80% писем сразу же после их прочтения. Отсюда вывод: больше доверяйте себе и не откладывайте прочитанные письма в сторону.

Не спешите использовать множительную технику. Как свидетельствует опыт, частое использование такой техники в организации вызывает настоящий бумажный «взрыв» — ведь если можно размножить документ в 30 экземплярах, почему бы этим не воспользоваться? В результате лишний документ появляется и на столах руководителей, к которым он ни за что не попал бы раньше.

Будьте безжалостны к служебным архивам. Лишние архивы мешают найти нужную бумагу не только вам, они снижают эффективность работы и ваших подчиненных. После своей визы ставьте пометку о времени хранения документа. Приучите подчиненных спокойно относиться к уничтожению старых бумаг.

Доверяйте секретарю. Он должен не просто собирать корреспонденцию и передавать вам — это может сделать и канцелярия. Он должен служить фильтром на пути бумажного потока, рвущегося в ваш кабинет. Его прямая обязанность — отбирать из общей массы только бумаги, требующие вашей личной немедленной реакции. Остальные разрешите секретарю распределять между подчиненными.

Примените метод ФСА. Функционально-стоимостной анализ поможет вам легче найти правильные ответы на такие вопросы: какая доля исходящих из вашего подразделения бумаг малополезна? ценен ли для предприятия каждый подписанный вами документ? использует ли получатель его с толком для себя? какова вообще судьба подписанных вами документов? что произошло бы, если бы эти документы вообще не вышли из стен вашего кабинета?Небольшое исследование подобного рода поможет вам понять реальную ценность подготавливаемых документов и избавиться от тех, отсутствие которых никто не заметит.

Стремитесь к простоте. Даже если вы блистательно владеете канцелярским ремеслом, воздерживайтесь от любых усложнений. В работе с бумагами, как и в технике, действует великий закон: чем конструкция проще, тем она надежнее. Чем сложнее система документооборота, чем больше информации запрашивается для принятия решения, тем выше вероятность ошибок и недоразумений и тем сложнее научить подчиненных правильно обрабатывать бумаги. Следовательно, возрастет объем бумаг, которые вам придется готовить самому.

Старайтесь мыслить позитивно. Вместо того чтобы и дальше горевать по поводу избытка бумаг, лучше начните сокращать их количество, не откладывая дело в долгий ящик. Попробуйте для начала упростить формы и ликвидировать несколько стандартных типов документации. Если это даст положительный результат, проанализируйте его и делайте следующий шаг — он будет легче.

Итак, переходите на «бумажную диету». Она непременно укрепит ваше здоровье.