

Методичка
от Максима Ильяхова

5 ПРОБЛЕМ ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКИ

МТС БИЗНЕС

Регламенты деловой коммуникации.
Для собственников и руководителей.



Приемы, которые помогут
навести порядок в деловой
переписке и в бизнесе.

Как мы пишем

Методичка для предприятий. Составитель — Максим Ильяхов, март 2021 г.

Выберите те пункты методички, которые полезны в вашей деловой переписке. Измените детали, учитывая специфику вашей компании.

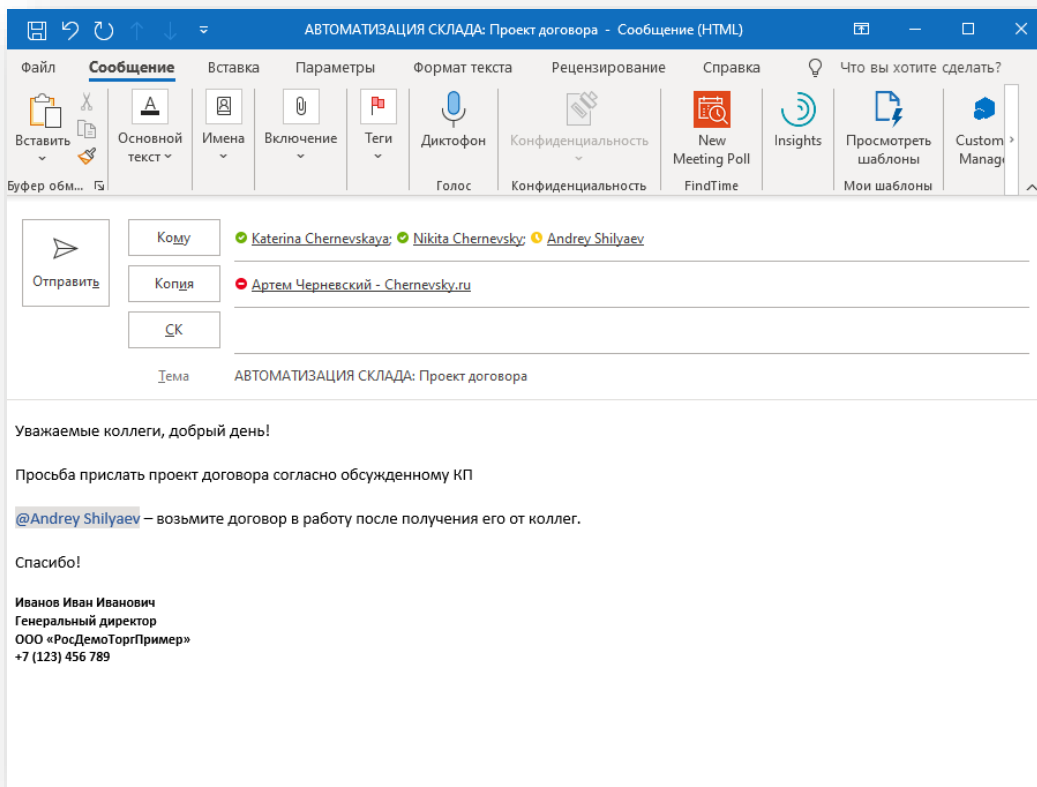
Когда мы используем почту, созвоны и чаты

Почту мы используем для:

- постановки задач,
- несрочного запроса информации у других людей,
- переписке с внешними подрядчиками, контрагентами и клиентами,
- формального «трека» проектов,
- подведения итогов встреч,
- отчетов.

Мы не используем почту для коллективного обсуждения вопросов и брейншторминга. У нас не принято создавать переписки, в которых решения или действия должны одновременно совершать более трех человек.

Рис 1. Интерфейс письма в Microsoft Outlook 365

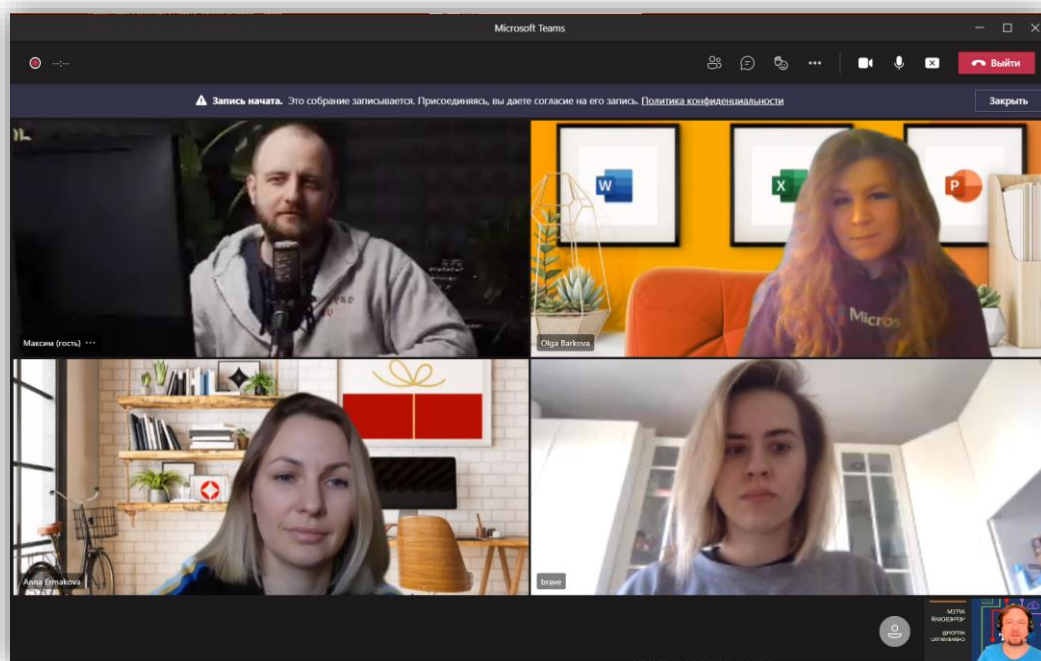


✓ Мы созваниваемся, чтобы:

- коллективно поштурмить,
- оперативно обсудить сложившуюся ситуацию, обменяться мнениями, провести планерку,
- принять решение по срочной задаче.

На встречах у нас принято иметь четкий план встречи: какие вопросы мы обсуждаем и к какому результату хотим прийти. Мы не собираем созвоны, у которых нет четкой повестки и конкретных вопросов, вынесенных на обсуждение.

Рис 2. Видеоконференция в Microsoft Teams



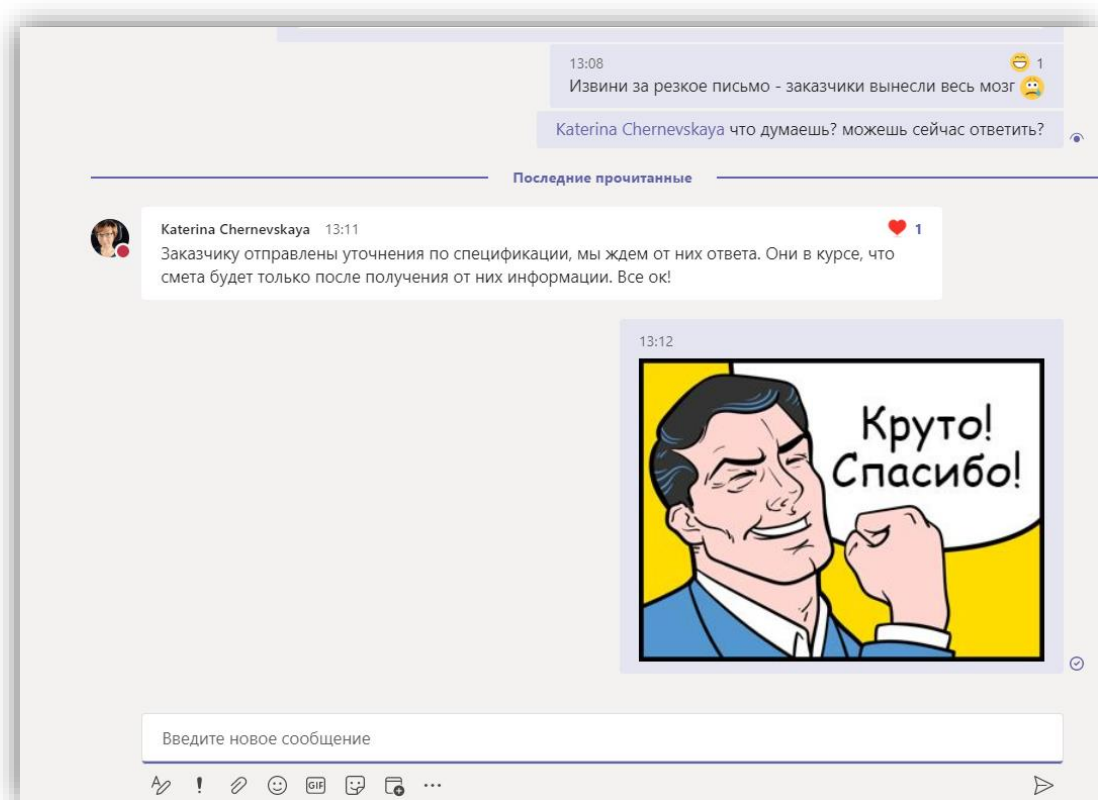
✓ Мы используем чаты, чтобы:

- поболтать о личном,
- подтвердить планы и дела, о которых договорились в письме или не созвоне,
- напомнить о делах, о которых договорились в почте,
- уточнить информацию по текущему проекту, если эта информация нужна прямо сейчас.

✗ Мы не фиксируем в чатах жесткие договоренности, не ведем переговоры с клиентами, не обмениваемся никакой существенной для сделок информацией.

⚠ Всё внутреннее рабочее общение в чате у нас происходит только на нашей платформе в Teams. Общение с контрагентами и клиентами в чате допустимо.

При общении в чате мы всегда исходим из того, что человек может наше сообщение стереть как у себя, так и у вас.



Время реакции на сообщения

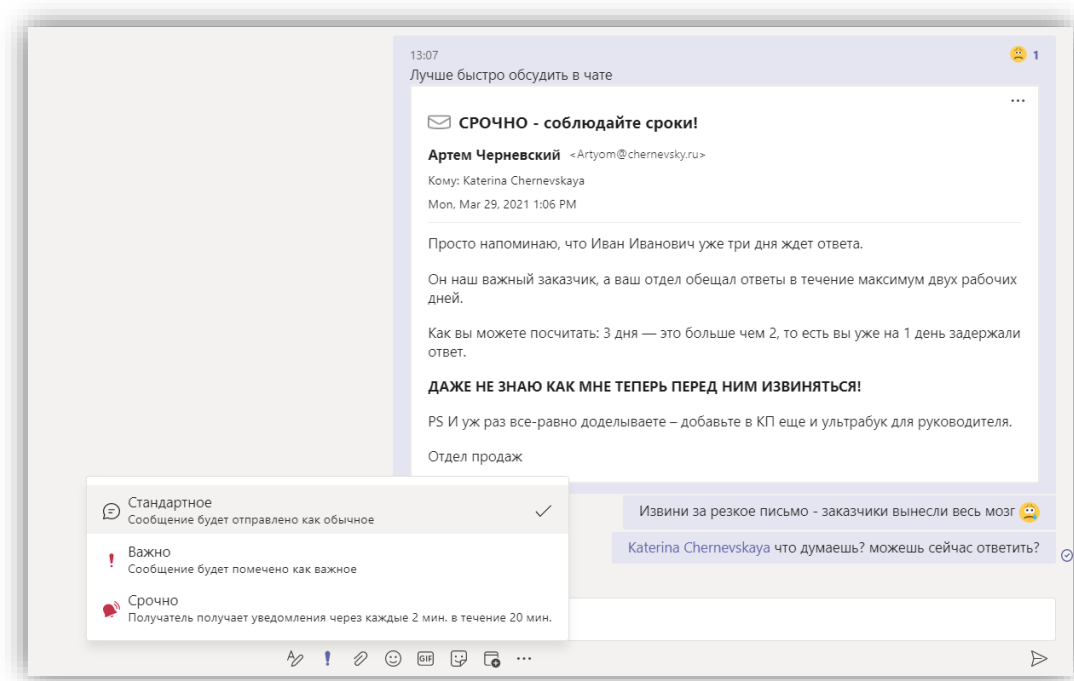
На рабочие письма, написанные до 12:00, мы отвечаем до конца рабочего дня. Ответить можно по сути или написать, что ответите в такой-то срок.

На рабочие письма, написанные после 12:00, мы отвечаем в течение следующего рабочего дня (необязательно утром). Ответить можно по сути или написать, что ответите в такой-то срок.

На сообщения в рабочем мессенджере мы отвечаем в течение двух часов после завершения встреч на сегодняшний день, но не позднее, чем конец рабочего дня. Мы не отвечаем на рабочие чаты после окончания рабочего дня.

На сообщения в личном мессенджере можно не отвечать вообще. Если мы хотим связаться с человеком срочно, мы пишем ему в рабочий мессенджер. Личный мессенджер — для личного.

Рис 4. Возможность установить параметры срочности и напоминаний в Microsoft Teams



Подтверждение встреч на следующий день должно быть до конца предыдущего рабочего дня.

Кого мы добавляем в получателей и копию

У нас принято, что в «получателей» мы добавляем только людей, от которых в этой переписке нужны:

1. Действия
2. Информация
3. Решения

Если от человека не требуется ничего из этого, он добавляется в копию. Человек в копии имеет право не читать переписку.

Если вам нужно, чтобы человек из «копии» принял какое-то решение или совершил действие, вы должны написать ему персональное отдельное письмо, в котором вы процитируете релевантную переписку.

Пересыл — с пояснением

Если вам нужно, чтобы другой человек принял решение или сделал что-то на основании чужой переписки, вы обязаны привести краткое содержание этой переписки, прежде чем ее пересылать. В частности, обязательно привести следующие пункты:

- Кратко суть требуемого действия или ситуации (нужна твоя помощь, нужно твое решение)
- Кратко объяснение ситуации
- Конкретное предложение, с которым получатель может согласиться или которое может опровергнуть и предложить другое

У нас не принято перекладывать на другого человека груз формулирования решения. Если вы не знаете правильного решения, предложите любое.

Пример:

«Иван Петрович! У нас возник спор с агентством по поводу запуска сайта.

Наш аргумент: сайт должен быть запущен в срок, даже если не будут выполнены все пункты ТЗ.

Их позиция: «Открыть частично невозможно технически». Ссылаются на разговор с вами

Предлагаем устроить созвон, чтобы выслушать их позицию. Сможете присоединиться и помочь нам? Созвон в календаре.

Ниже прилагаю нашу переписку.»

У нас считается дурным тоном пересыл чужой переписки без объяснения. Если вам переслали чужую пересылку без комментария, вы имеете право ее не читать.

Тема «под поиск»

Во всех письмах мы используем схему «Тема под поиск»:

1. О каком проекте идет речь
2. Что внутри (что сделать, что за документ)
3. Срок (если применимо)

Примеры:

[Альт-ярус] Сверить расчеты за 4 кв 2020 до 10 апреля

Сверить расчеты Альт-яруса до 10 апреля

До 10 апреля: сверить Альт-ярус (расчеты)

Альт-ярус: результаты сверки (4 кв 2020)

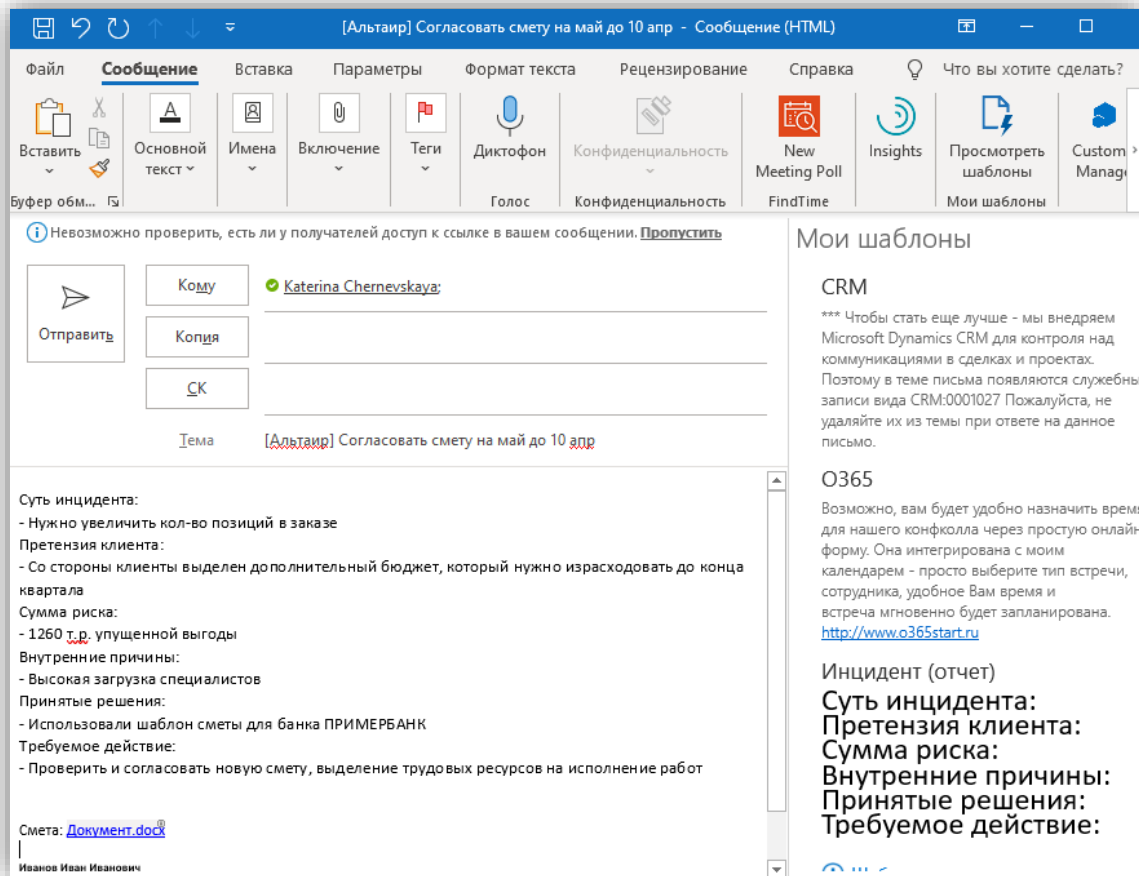
Результаты сверки Альт-яруса (4 кв 2020)

Цель таких тем — чтобы читатель смог найти ваше письмо, набрав в поиске название проекта и ключевое слово (например, «Альт-ярус, сверка»).

Если в письме от вашего коллеги отсутствует тема, вы имеете право его не открывать.

Если в письме от вашего клиента или контрагента отсутствует тема, вы обязаны в ответном сообщении эту тему указать.

Рис 5. Отправка письма со сметой (в виде ссылки на OneDrive) из Microsoft Outlook 365



Одно сообщение — один проект (или контекст)

У нас запрещены переписки, в которых параллельно обсуждаются несколько слабо связанных между собой задач или проектов. В одном письме можно:

- поставить одну задачу одному человеку,
- поставить несколько связанных между собой и небольших задач одному человеку,
- поставить одну комплексную задачу нескольким людям.

В письме нельзя задать не связанные между собой вопросы ни одному человеку, ни нескольким.

Планерки в письмах запрещены

У нас запрещены письма, у которых в поле «копия» участвуют более пяти человек, а мы пытаемся получить от них мнения или согласованные действия. Такие активности у нас называются планерками и проводятся только синхронно во время созвонов или видеоконференций.

Примеры запрещенных у нас почтовых планерок:

- Обсудить, какие подарки мы будем дарить клиентам (несколько человек предлагают варианты)
- Решить, что делать в сложной ситуации (несколько человек делятся мнениями и предложениями)
- Согласовать действия на сложном проекте (несколько человек обмениваются планами и согласовывают действия)
- Получить множество информации от разных людей, где все участники должны владеть этой информацией

Если вас втягивают в такие обсуждения, вы имеете право отказаться от участия, сославшись на правила компании.

Планерку можно провести на платформе Teams или в другом удобном вам сервисе по взаимной договоренности участников.

Рис 6. Создание чата Teams прямо из переписки

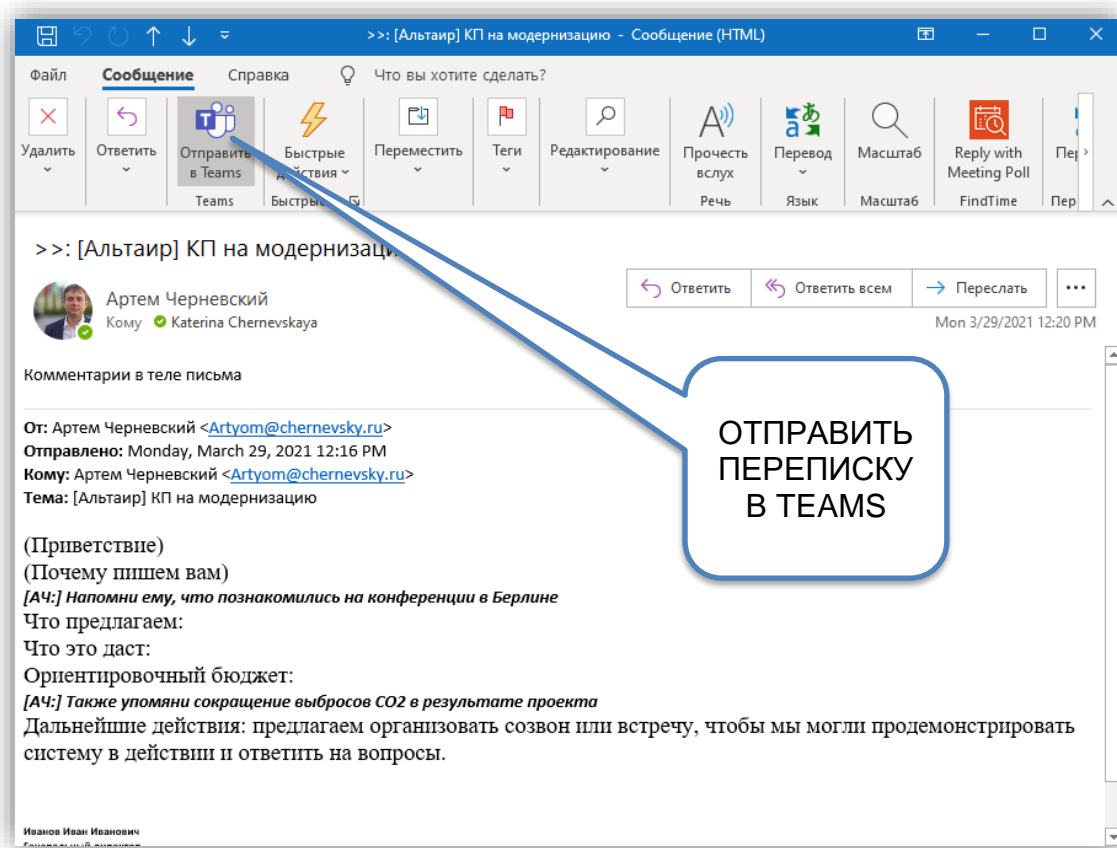
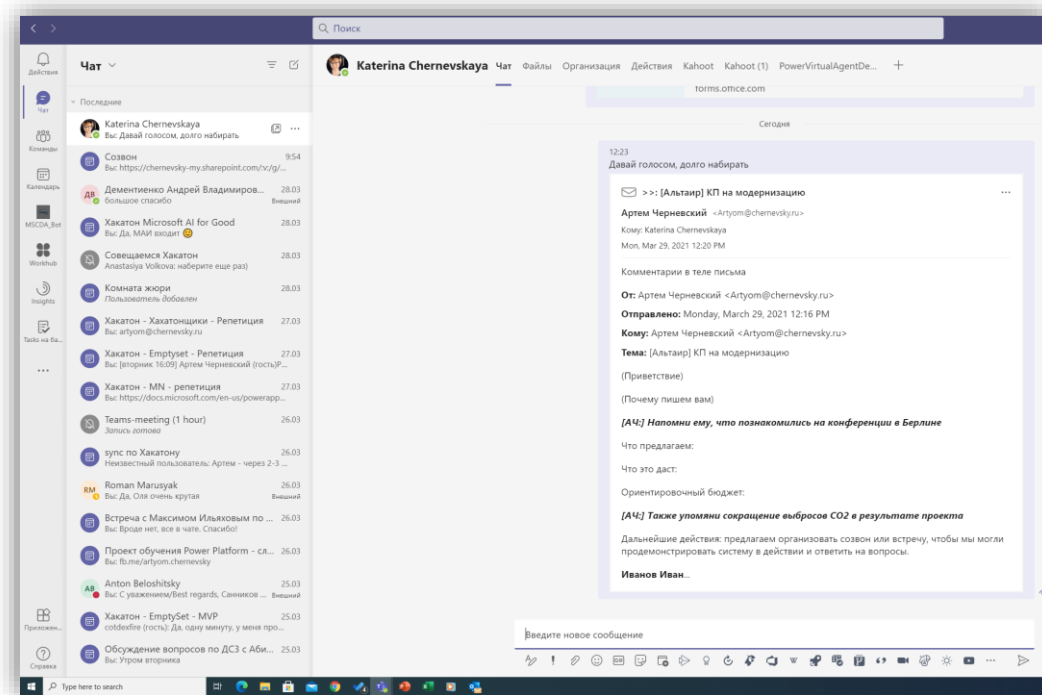


Рис 7. Та же переписка в чате Teams



После планерок — письмо (meeting notes)

После любой планерки, которая проводится на видео, лично или на созвоне, организатор планерки готовит общее письмо с результатами планерки.

Содержание письма:

- Над какой общей проблемой или задачей мы работали
- Какие решения приняли
- Какие задачи теперь у каждого участника
- Обещание поставить каждому индивидуально его задачи
- Следующий шаг

У нас запрещено обсуждать индивидуальные задачи в общей переписке по встрече.

Обсуждение — только на другой планерке или индивидуально в переписке с автором задачи.

Пример письма с результатами планерки:

Коллеги, спасибо за встречу! Вот о чем договорились. Пожалуйста, проверьте, всё ли тут верно и не исказил ли я где-то смысл того, что вы имели в виду.

Обсуждение по каждой отдельной задаче будут в отдельных письмах. Если тут всё верно, на это письмо можно не отвечать.

Ситуация: мы готовим к запуску предновогоднюю акцию. Она стартует 1 ноября и закончится 10 января. Задача — сбыть остатки, особенно те, которые лежат с 2020 года.

Ближайшие задачи:

— Игорь Иванов, от тебя нужен отчет по доступному инвентарю с разгоном по скидкам.

— Оля Семенова, на тебе и твоей команде — слоганы и всё визуальное сопровождение. Конкретный перечень еще не известен, это мы обсудим на следующей фазе проекта.

— Коля Павлов, необходимо забюджетировать промо из резерва ОП. Оценка по площадкам я готовлю совместно с агентством.

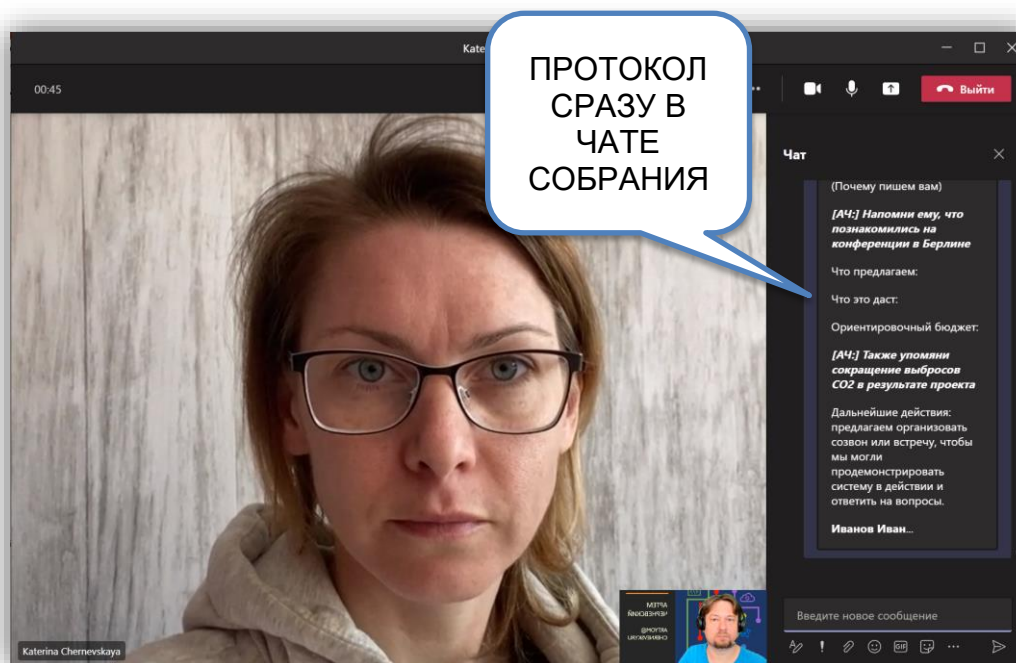
В приложении статистика по прошлой ликвидации (для справки).

Следующая планерка по этому проекту — через неделю. К этому моменту должны быть проработаны все планы и бюджеты.

Если будут вопросы, я на связи.

Вика Семенова.

Рис 8. Ведение протокола встречи в Microsoft Teams



Большое письмо делить на разделы

Если письмо длиннее трех абзацев, следует разделить его с помощью подзаголовков. Подзаголовки должны быть короткими и отвечать на вопрос «О чем тут». Задача подзаголовков — помочь читателю выбрать тот раздел письма, который ему сейчас интереснее всего.



Примеры подзаголовков:

Ситуация, проблемы, задачи, сроки, ограничения

Суть проблемы, причины, предложения, риски

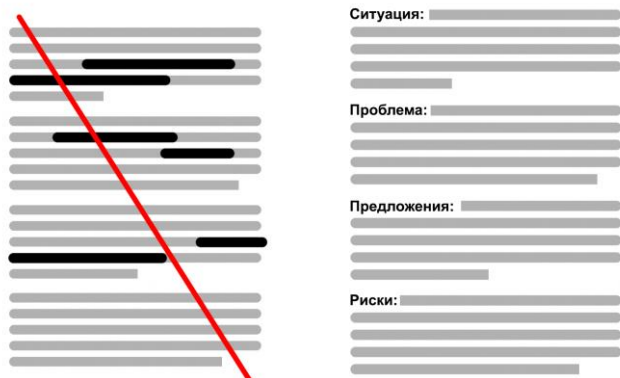
Общая картина, подробности, ближайшие действия

Предложение, предполагаемые результаты, бюджет, сроки, риски

Что мы предлагаем, как это будет работать, кто это реализует

Для вашего удобства типовые подзаголовки для разных жанров письма можно заложить как шаблоны в Microsoft Outlook или Microsoft Word.

Жирным в письме можно выделять только подзаголовки. У нас нельзя выделять ключевые мысли внутри абзаца: из-за этого в тексте создаётся ощущение хаоса. Если нужно вынести ключевую мысль на видное место, ее нужно поставить в начало абзаца, а перед ней — подзаголовок, который заинтересует читателя.



Гигиена труда

Нам важно, чтобы наши сотрудники не только хорошо работали, но и давали себе возможность отдохнуть. Когда человек долго не отдыхает, его продуктивность и качество работы падают, могут начаться проблемы со здоровьем.

Рабочее время. Мы на связи с 10:00 до 19:00 каждый день, кроме субботы, воскресенья и других праздничных и выходных дней.

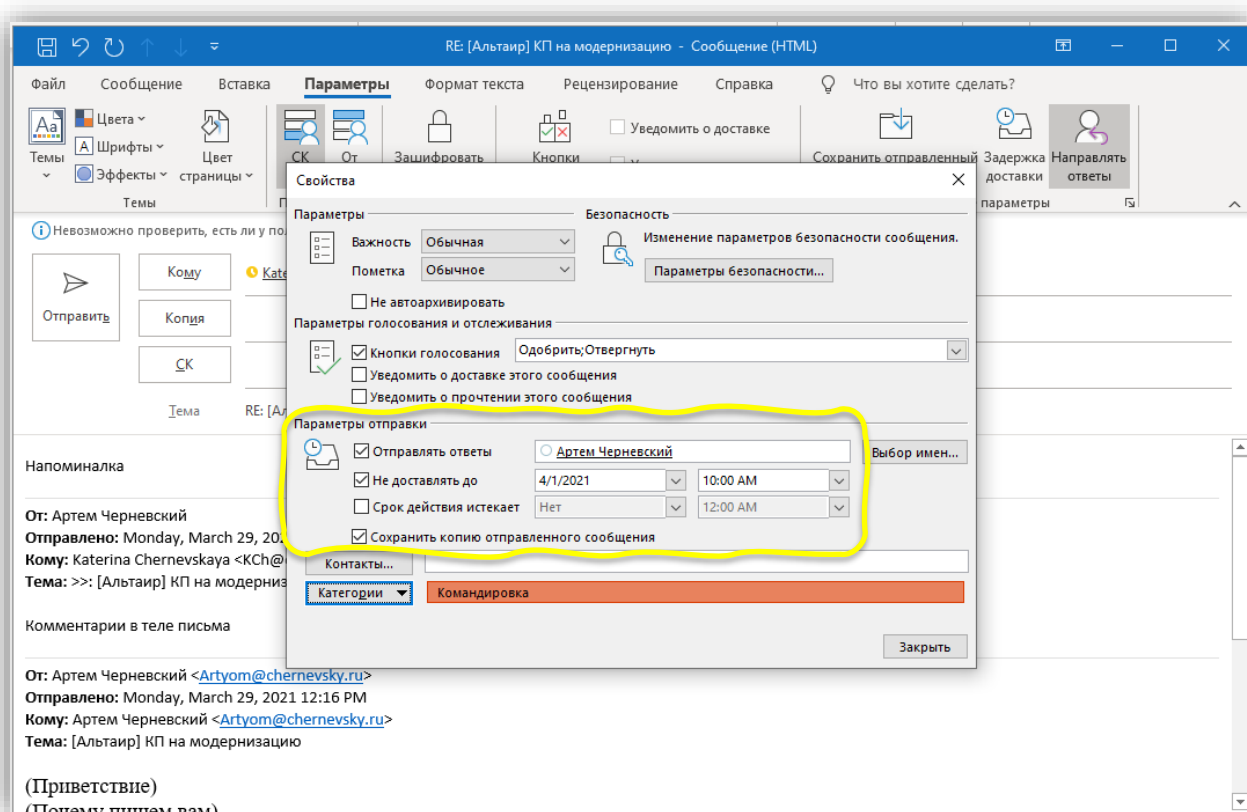
Работа в нерабочее время. Мы не можем запретить нашим сотрудникам работать сверх нормы, но это не приветствуется и не рекомендуется.

Коммуникации в нерабочее время. Написать или позвонить коллеге в нерабочее время можно только в случае чрезвычайного события, например аварии. Конфликт с клиентом, звонок от клиента, недоделанное дело и забытое дело не являются чрезвычайными событиями.

✗ У нас не принято писать и отвечать коллегам в нерабочее время.

Если вы решили написать коллеге в нерабочее время, поставьте сообщение на отложенную доставку (такая возможность есть в Outlook).

Рис 9. Настройка отложенной отправки письма в Outlook 365



✗ Работа по ночам. У нас запрещено создавать и редактировать документы, писать и отправлять письма и сообщения, совершать любые интеллектуальные действия с 23:00 до 08:00.

Вы можете по собственному желанию дополнительно работать с 08:00 до 10:00, не отправляя сообщений коллегам и не создавая уведомлений.

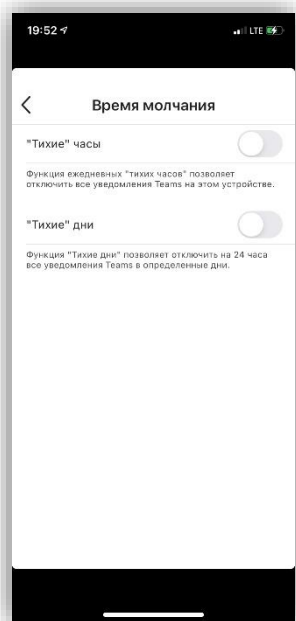
Тихое время. Все сотрудники имеют право не отвечать на сообщения и не реагировать на уведомления в первой половине дня — кроме случаев, когда на это время была изначально

назначена встреча. Все сотрудники имеют право установить в Teams «тихое время» с 10:00 до 13:00.

Тихие дни. Все сотрудники имеют право установить «тихие дни» на субботу и воскресенье кроме случаев, когда на эти дни выпадают сверхурочные мероприятия и встречи.

Отпуск. У нас не принято работать более 9 месяцев без отпуска. Если вы работаете без отпуска 12 месяцев, вы обязаны взять отпуск.

Рис 10. Настройка «тихих» дней и часов в Microsoft Teams для смартфонов



Пересылка документов

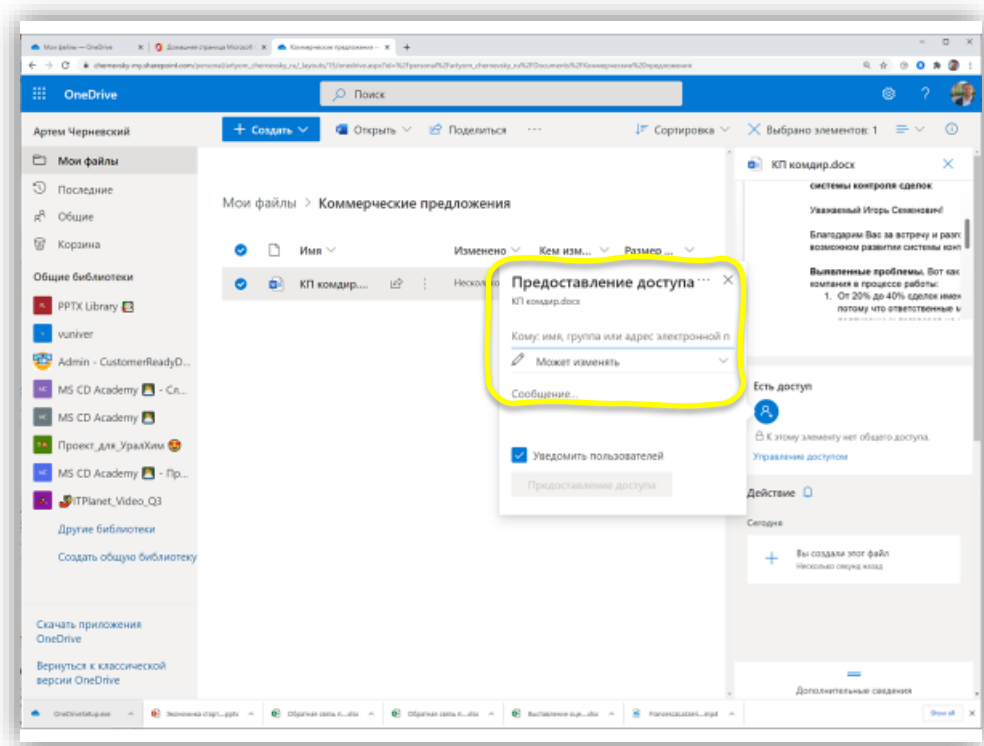
✘ У нас не принято обмениваться документами через почту, в частности — пересылать файлы. Файлы в почте теряются, версии рассогласовываются, начинается хаос.

Предпочтительнее обмениваться ссылками на общие файлы в системе OneDrive или других хранилищах, где поддерживается совместная работа. В частности, через почту вы можете:

- Прислать другому человеку ссылку на документ
- Запросить ссылку на нужный вам документ (или на публикацию документа в общем хранилище)
- Пригласить человека на сессию совместной работы над документом в реальном времени

☹ Для внешних контрагентов пересылка документов допустима, но по возможности избегайте ее, чтобы не создавать конфликты версий и не терять документы в общем потоке переписки.

Рис 11. Предоставление доступа на изменение файла (вместо отправки копии вложением) в Microsoft OneDrive



Обсуждение документов

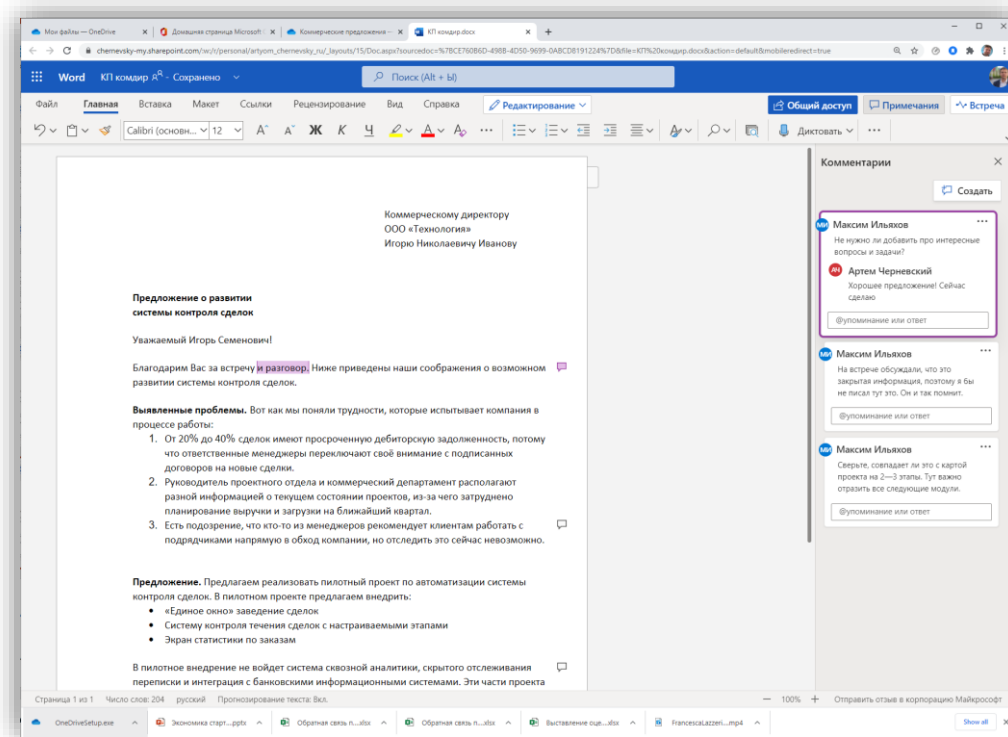
Обсуждение документов у нас принято в одном из двух форматов:

- Вживую во время встреч и созвонов, в режиме совместной работы в реальном времени.
- Комментариями внутри самого документа (режим рецензирования).

✗ У нас не принято комментировать документы в почте в формате «Коллеги, предлагаю на слайде таком-то изменить то-то». Все комментарии должны быть привязаны к документу.

Если вам нужно обсудить документ с несколькими коллегами, лучший способ сделать это — собрать совещание в Teams или лично. За 30 минут совместной работы вы сделаете больше, чем за 3—5 часов перекрестной переписки. При этом соблюдайте правила собрания: конкретная повестка, конкретные вопросы, конкретная цель.

Рис 12. Переписка по правкам документа в интерфейсе Microsoft Word



Разрешение конфликтов

У нас могут быть конфликты, споры, моменты трения и непонимания. Чаще всего они случаются так: в переписке кто-то что-то написал, что вызвало у другого человека непонимание. Тот ответил немного более резко. В ответ — еще более резкий ответ. И так за несколько заходов получается настоящий эмоциональный конфликт.

Вот техника безопасности на случай конфликта:

- ☺ Если вы почувствовали гнев, раздражение или агрессию, первым делом отложите письмо или чат. Не пишите в состоянии гнева. Дайте себе как минимум 10 минут, чтобы успокоиться и подышать. Через 10 минут ваша способность решать конфликты заметно вырастет.
- ☺ Постарайтесь отследить источник своего гнева или раздражения. Скорее всего вы увидите, что он в поведении или словах другого человека.
- ☺ Найдите способ связаться с этим человеком лично, используя голос или видео. Например, можно на 2 минуты позвонить человеку по телефону.
- ☺ Настройтесь на благостный лад, сделайте низкий голос, говорите медленно и спокойно. Постарайтесь разобраться, почему человек делает так.

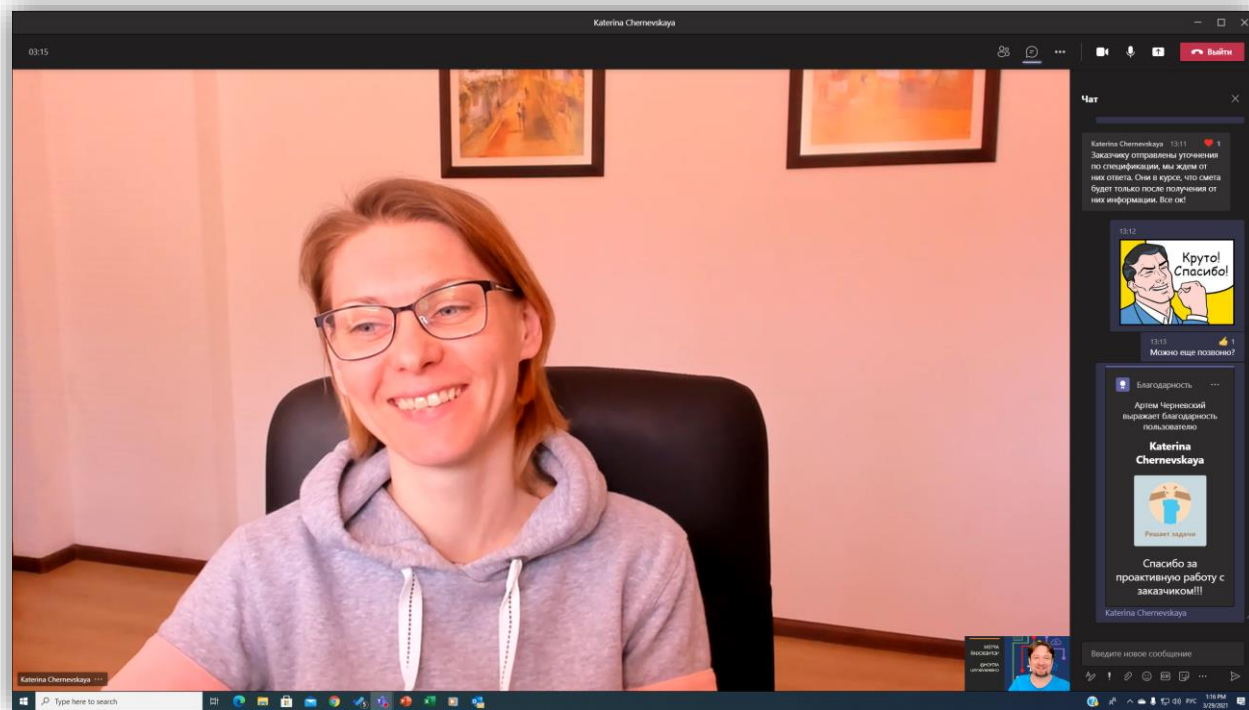
Чаще всего конфликты происходят из-за того, что разные люди по-разному видят ситуацию: например, один думает, что дело срочное, а другой знает, что нет. Каждый действует, исходя из своего представления, и в итоге все друг друга раздражают. Поэтому лучший способ начать решать конфликт — это начать с прояснения картин мира:

- ☑ «У меня ощущение, что мы по-разному понимаем ситуацию. Можешь рассказать, как это выглядит с твоей стороны?»

☑ «Мне кажется, у нас с тобой разные вводные. Можешь рассказать, из чего ты исходишь в этой задаче?»

Ваше внимание к другому человеку, плюс ваш спокойный голос помогут быстро решить конфликт и наладить общение.

Рис 13. Регулярное запланированное собрание 1:1 в Microsoft Teams



Принятые у нас стандарты

К коллегам мы обращаемся на «ты». К незнакомым людям на «вы» со строчной.

Мы не используем ASAP и «Срочно». Вместо этого мы объясняем срок задачи и рассказываем, кто и что зависит от соблюдения этого срока.

Эмодзи используются только в Teams и во время созвонов. Мы не используем эмодзи в письмах.

Запрещены письма и сообщения с одним словом «Спасибо». Если нужно поблагодарить в чате, можно поставить лайк сообщению. Если нужно поблагодарить отдельным сообщением — пишем, за что конкретно благодарим.

В подпись должен быть вписан ваш рабочий номер телефона. Мобильный — по ситуации.

Письма без темы запрещены.

Любой человек имеет право покинуть беседку или группу в Teams, если он уверен, что это дело его не касается или он тут не нужен.

Инструменты и сервисы

Правила деловой коммуникации, описанные в этой методичке, вы можете применить в своей организации с использованием бесплатной пробной версии Microsoft 365. Обратитесь к сотрудникам МТС, которые предоставят вам доступ к необходимым сервисам и приложениям.

[Microsoft 365 для бизнеса \(mts.ru\)](https://mts.ru)

О СПИКЕРЕ

Максим Ильяхов

- Редактор, основатель сервиса текста «Главред».
- Главный редактор журнала «Код», ранее – «Тинькофф-журнала» и рассылки «Мегаплана».
- Автор книг «Пиши, сокращай», «Ясно, понятно», «Новые правила деловой переписки».
- Автор 400 статей о редактуре, рекламе, контент-маркетинге, работе редактора и отношениях с клиентом.
- Лингвист, выпускник МГУ им. М. В. Ломоносова, кандидат педагогических наук.

