

Ю. М. Демин

Секретарское дело

Универсальный
справочник

DirectMEDIA

Ю. М. Демин

СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО

Универсальный справочник



Москва-Берлин
2014

УДК 651
ББК 74.58
Д30

Демин, Ю. М.

Д30 Секретарское дело. Универсальный
справочник / Ю. М. Демин. – М.-Берлин:
Директ-Медиа, 2014. – 321 с.

ISBN 978-5-4475-1573-7

Универсальное справочно-методическое пособие содержит ответы на все вопросы секретарской деятельности. Материал книги систематизирован, снабжен обилием примеров, что создает дополнительные удобства в работе.

Адресовано в первую очередь секретарям и помощникам руководителей, слушателям специализированных курсов, также будет полезно руководителям предприятий.

УДК 651
ББК 74.58

ISBN 978-5-4475-1573-7 © Демин, Ю. М., текст, 2014
© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2014

Содержание

Раздел I. Общая характеристика секретарской деятельности	8
Глава 1. Что должен знать и уметь секретарь.....	8
1.1. Цель секретарской деятельности. Основные функции.....	8
1.2. Основные задачи секретарской работы.....	12
1.3. Должностная инструкция секретаря	16
Глава 2. Организация работы офиса руководителя	19
2.1. Организация деятельности руководителя.....	19
2.2. Организация деятельности секретаря	22
2.3. Как с максимальной эффективностью использовать рабочее время.....	28
Глава 3. Рабочее место секретаря	31
3.1. Требования к организации рабочего места.....	31
3.2. Требования к оборудованию помещения и организации рабочего места.....	33
3.3. Режим труда и отдыха секретаря	38
3.4. Дополнительные средства оптимизации работы	40
3.4.1. Офисная служебная библиотека	40
3.4.2. Записные книжки, деловые календари, ежедневники	42
Глава 4. Организация профессионального отбора и трудоустройства секретаря	46
4.1. Общие принципы профессионального отбора	46
4.2. Документальное оформление трудоустройства	50
4.2.1. Заявление о приеме на работу.....	50
4.2.2. Анкета	51
4.2.3. Автобиография.....	53
4.3.4. Трудовой договор.....	54

Раздел II. Организация деятельности руководителя.....	59
Глава 5. Прием посетителей	59
5.1. Подготовка к приему посетителей	59
5.2. Во время приема	64
5.3. Незапланированные посетители	67
Глава 6. Организация совещания	70
6.1. Общие вопросы подготовки совещания.....	70
6.2. Подготовка секретаря к совещанию	74
6.3. Основные правила проведения	75
Глава 7. Организация приема-фуршета и бизнес-ланча	80
7.1. Подготовка и проведение фуршета	80
7.2. Особенности организации бизнес-ланча.....	89
Глава 8. Подготовка выступлений руководителя	94
8.1. Учет условий выступления	94
8.2. Предварительный вариант текста выступления.....	96
8.3. Окончательный вариант текста	100
Раздел III. Коммуникационное обеспечение	
деятельности	102
Глава 9. Личное общение секретаря.....	102
9.1. Взаимоотношения секретаря со своим профессиональным окружением	102
9.2. Поддержание деловых отношений между секретарем и его коллегами	107
9.2.1. Агрессивный тип	107
9.2.2. «Циник»	109
9.2.3. «Притвора»	111
9.2.4. Высокомерный тип	113
9.2.5. Как быстро восстановить нарушенные взаимоотношения	115
Глава 10. Общение по телефону	117
10.1. Телефон как эффективное средство коммуникации	117
10.2. Телефонограммы	121
10.3. Основные правила делового общения по телефону	125
Глава 11. Переписка	131
11.1. Переписка как элемент деловой коммуникации....	131

11.2. Приемы рационализации	132
11.2.1. Подготовка экспресс-ответа	133
11.2.2. Использование писем-копий	133
11.2.3. Использование писем-маятников.....	134
11.2.4. Использование писем-образцов	135
11.2.5. Унификация текстов сообщений	135
11.2.6. Комбинированные методы экспресс- подготовки сообщений.....	136
11.2.7. Банк электронных бланков.....	136
11.2.8. Диктофон и программные средства распознавания речи	136
11.2.9. Самоограничения в процессе письменного общения	137
11.2.10. Совершенствование организации переписки	137
Глава 12. Интернет как эффективное средство деловой коммуникации.....	139
12.1. Поиск информации в Интернете	140
12.2. Распространение информации в Интернете	144
12.3. Использование электронной почты	146
Раздел IV. Информационное обеспечение деятельности руководителя	148
Глава 13. Документооборот	148
13.1. Традиционный и электронный документооборот... ..	148
13.2. Основные компоненты	152
13.2.1. Внутренние документы	152
13.2.2. Входящие документы	154
13.2.3. Исходящие документы.....	157
Глава 14. Порядок работы с входящими документами.....	160
14.1. Получение	160
14.2. Регистрация	161
14.3. Порядок рассмотрения	162
14.4. Вынесение резолюций	163
Глава 15. Работа с исходящими и внутренними документами	166
15.1. Общий порядок работы должностных лиц предприятия	166
15.2. Сроки исполнения	168

15.3. Получение документов на исполнение	169
15.3.1. Передача секретарем документов на исполнение	169
15.3.2. Разработка проекта документа	171
15.3.3. Порядок согласования	171
15.3.4. Корректировка содержания по результатам согласования	173
15.3.5. Оформление документа	174
15.4. Действия должностных лиц после получения подписанного (утвержденного) документа	174
15.5. Подготовка исполненных документов к отправке	175
Глава 16. Текущее хранение документов. Списание и уничтожение документов	178
16.1. Организация текущего хранения	178
16.2. Порядок уничтожения и списания документов, снятых с текущего хранения	181
Раздел V. Правила разработки деловых документов	184
Глава 17. Требования к содержанию, структуре, оформлению и стилю изложения	184
17.1. Реквизиты документов, их краткая характеристика	184
17.2. Требования к бланкам	195
17.3. Оформление, содержание и структура текста	200
17.4. Оформление числовых величин	202
17.5. Оформление таблиц	203
17.6. Оформление формул	209
17.7. Структура отдельных видов документов	211
17.8. Составление текстов деловых документов	213
17.9. Использование сокращений, официальных наименований и перечислений	215
17.10. Подготовка приложений. Оформление расчета рассылки деловых документов	217
17.11. Стиль изложения	218
17.12. Классификация деловых документов	222
Глава 18. Порядок подготовки деловых писем	229
18.1. Классификация деловых писем	229
18.2. Правила подготовки	231
18.3. Структура типового письма	234

18.3.1. Общие рекомендации	234
18.3.2. Подготовка содержания	237
18.3.3. Оформление даты и места	238
18.3.4. Оформление наименования и адреса получателя	239
18.3.5. Оформление вступительного обращения	240
18.3.6. Оформление указания на общее содержание письма	241
18.3.7. Оформление основного текста	241
18.3.8. Оформление заключительной формулы вежливости	243
18.3.9. Оформление подписи отправителя	243
18.3.10. Оформление ссылки на приложение	244
18.3.11. Оформление постскриптума	244
18.3.12. Оформление сведений об исполнителе	245
Глава 19. Порядок подготовки других деловых документов	246
19.1. Приказ	246
19.2. Служебная записка	251
19.3. Выписки из документов	254
19.4. Копии с документов	255
19.5. Доверенности	256
19.6. Порядок подготовки и выдачи справок	259
Глава 20. Порядок обращения с конфиденциальными документами	262
20.1. Конфиденциальные документы	262
20.2. Меры по обеспечению сохранности	263
Приложения	266
Список литературы	318

РАЗДЕЛ I.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СЕКРЕТАРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ГЛАВА 1. ЧТО ДОЛЖЕН ЗНАТЬ И УМЕТЬ СЕКРЕТАРЬ

1.1. Цель секретарской деятельности. Основные функции

Наиболее полный ответ на вопрос, вынесенный в заголовок первой главы, можно отыскать на страницах Квалификационного справочника должностей служащих*. Как следует из содержания справочника, на сегодняшний день существуют четыре должности специалистов, содержащие в своем официальном наименовании слово «секретарь»**. Это секретарь руководителя, секретарь-машинистка, секретарь-стенографистка, секретарь незрячего специалиста.

Квалификационные характеристики, то есть требования к знаниям и умениям перечисленных специалистов, приведены в приложении 1. Отметим, что в даль-

* Квалификационный справочник должностей служащих (утвержден постановлением Минтруда РФ от 21.08.98 № 37). — М.: Инфра-М, 2001.

** Должность «секретарь-референт» («референт») указанным документом не предусмотрена.

нейшем под термином «секретарь» (за исключением случаев, оговоренных особо) будет подразумеваться секретарь руководителя или директора предприятия.

Как следует из квалификационной характеристики, секретарь руководителя «осуществляет работу по организационно-техническому обеспечению деятельности руководителя предприятия».

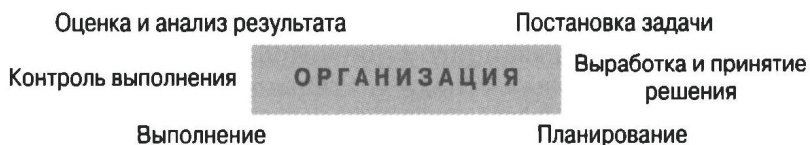
Собственно говоря, это — цель всей работы секретаря. Однако, с учетом стремительного возрастания значимости информации в реализации управленческого процесса, было бы более правильно рассматривать в качестве сердцевины секретарской работы *организационно-информационное обеспечение* деятельности руководителя предприятия.

Очевидно, что термин «организационно-информационное обеспечение» нуждается в развернутой характеристике. Если рассматривать его сущность упрощенно, то краеугольными камнями повседневной работы секретаря руководителя являются организация и информация. Более того, представляется вполне правомерным рассматривать в качестве важнейших функций секретаря *организационную и информационную*.

В классическом понимании организация какого-либо вида деятельности, в том числе и управленческой (поскольку руководитель предприятия является профессиональным управленцем), предполагает:

- а) постановку задачи;
- б) планирование;
- в) выработку и принятие решения;
- г) выполнение;
- д) контроль выполнения;
- е) оценку и анализ результата.

Рисунок 1.1. Принципиальная схема организации (организационного обеспечения) профессиональной деятельности



Отметим, что *организационная функция* (в форме организации деятельности руководителя) осуществляется секретарем с учетом времени и места ее практической реализации.

Это означает, что секретарь, участвуя в организации деятельности своего босса, должен иметь перед собой ясную картину событий и действий не только текущего рабочего дня, но и на перспективу, охватывающую временной период от нескольких дней до нескольких месяцев.

Кроме того, секретарь должен быть готов к эффективным действиям как внутри офиса, так и за его пределами — например, во время плановой (или внезапной) командировки шефа.

Рисунок 1.2. Составляющие управленческой деятельности руководителя предприятия

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ				
Офисная деятельность				
Рассмотрение документов		Совещания		Неполное и изучение документов
Приемная, представительская, переговорная деятельность				
Официальные встречи ad hoc		Прием посетителей		Переговоры
Внеофисная деятельность				
Выставки	Презентации	Конференции	Командировки	Деловые визиты (поездки)
Неофициальные встречи				

В свете вышесказанного становится понятным, какое огромное значение для успеха деятельности руководителя имеет его своевременное и полное информирование.

Реализация *информационной функции* секретаря осуществляется в процессе работы по информационному обеспечению руководителя. При этом информационное обеспечение складывается из двух тесно взаимосвязанных компонентов, которые могут быть обозначены как коммуникация и документация.

Под коммуникацией в данном случае следует понимать поддержание двухсторонней недокументированной формы связи между руководителем и его деловым окружением. Коммуникация может носить как личный, так и безличный характер.

Сказанное означает, что в первом случае руководитель предприятия вступает в непосредственный контакт с собеседником, общаясь с ним напрямую (тет-а-тет), в режиме реального времени, устно или при помощи технических средств коммуникации.

Во втором случае общение руководителя с собеседниками происходит с временным лагом (интервалом), исчисляемым в минутах, часах, а иногда и днях.

Общение руководителя осуществляется в соответствии с регламентом и схемой связи, принятыми на предприятии.

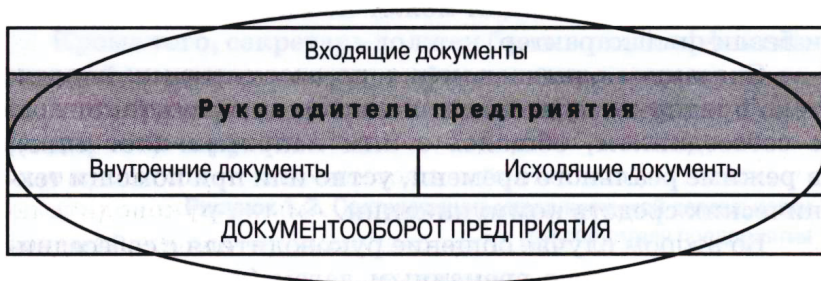
Рисунок 1.3. Основные средства коммуникации руководителя предприятия

Телефон стационарный	Радиостанция (рация)	Телефон мобильный
Электронная почта	РУКОВОДИТЕЛЬ	Телефакс
Обычная почта	СЕКРЕТАРЬ	Телекс
Курьерская почта	Пейджер	Телеграф

В отличие от коммуникации, документация — это двухсторонняя документированная форма связи, предполагающая информационный обмен между руководителем предприятия и его деловым окружением, основанный на документах.

Документация как составная часть информационного обеспечения организуется в соответствии со схемой документооборота предприятия. Его основу составляют каналы обмена документированной информацией, то есть документами, которые, в зависимости от места своего происхождения, поступают к руководителю предприятия по одному из основных трех информационных каналов.

Рисунок 1.4. Схема документооборота предприятия, его основные каналы



Входящие документы поступают к руководителю из-за пределов предприятия, порождая встречный поток исходящих документов.

Кроме того, часть документов, поступающих к руководителю, разрабатывается предприятием для собственных нужд. Уточним, что исходящие документы также разрабатываются внутри предприятия, однако, в отличие от внутренних документов, они предназначены для отправки за его пределы.

1.2. Основные задачи секретарской работы

Перечень основных задач секретаря руководителя достаточно полно представлен в уже упоминавшемся Квалификационном справочнике. Однако этот перечень недостаточно систематизирован, в связи с чем предлагаем нашим читателям ознакомиться с задачами секретаря в отличной от «первоисточника» последовательности.

Начнем с рассмотрения задач организационного характера. К числу важнейших из них следует отнести следующие:

1. Организация заседаний и совещаний, проводимых руководителем (включая сбор необходимых материалов, оповещение участников о времени и месте проведения, повестке дня, их регистрацию, а также ведение и оформление протоколов).

2. Организация приема посетителей, содействие оперативности рассмотрения поступающих просьб и предложений.

3. Контроль своевременности рассмотрения и представления структурными подразделениями и ответственными исполнителями документов, поступивших на исполнение, правильности оформления подготовленных проектов документов, передаваемых руководителю на подпись, в необходимых случаях — их оперативное и качественное редактирование.

4. Контроль за исполнением работниками предприятия изданных приказов и распоряжений, а также за соблюдением сроков выполнения указаний и поручений руководителя предприятия, взятых на контроль, включая ведение контрольно-регистрационной картотеки.

5. Обеспечение условий, способствующих эффективной работе руководителя, включая обеспечение его рабочего места необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями и т. п.

6. Печать и тиражирование (на принтере или ксероксе) служебных материалов, необходимых руководителю в работе, ввод текущей информации в банк данных.

В зависимости от особенностей организации работы в офисе руководителя и полномочий секретаря приведенный перечень может быть существенно дополнен. К числу дополнительных задач организационного характера, возлагаемых на секретаря руководителя, могут быть причислены:

1. Постановка задач на исполнение документов (выполнение поручений от имени руководителя предприятия) путем оповещения ответственных исполнителей (других работников предприятия).

2. Планирование рабочего времени руководителя.

3. Участие в выработке решений по вопросам организационного и информационного обеспечения деятельности руководителя.

4. Участие в выполнении оперативных задач организационного и информационного характера.

5. Участие в проведении оценки и анализа результатов работы ответственных исполнителей, других работников предприятия, исполнявших поручения руководителя предприятия.

Перейдем теперь к рассмотрению задач секретаря по информационному обеспечению деятельности руководителя. К важнейшим из них относятся:

1. Прием поступающей на рассмотрение руководителя корреспонденции (включая документы и личные заявления работников), ее передача в соответствии с принятым решением (резолюцией) в структурные подразделения или конкретным исполнителям для использования в процессе работы либо подготовки ответов.

2. Обеспечение телефонных переговоров руководителя, передача и прием информации по техническим средствам коммуникации (телефаксу, телексу и т. п.), запись информации, полученной в его отсутствие, своевременное доведение ее содержания до сведения руководителя.

3. Ведение делопроизводства в офисе руководителя, включая формирование дел в соответствии с утвержденной номенклатурой, обеспечение их сохранности в процессе текущего хранения, передача дел (документов) в архив или на уничтожение, их последующее списание.

4. Сбор, обработка и представление руководителю документированной информации, необходимой для подготовки и принятия решений.

5. Подготовка проектов писем (в том числе ответных), а также других документов в соответствии с поручениями руководителя.

К специальным навыкам, которыми должен в совершенстве обладать секретарь руководителя, относятся:

1. Машинопись, включая правила печатания деловых писем с использованием типовых форм.

2. Правила пользования приемно-переговорными устройствами и эксплуатации вычислительной техники.

Эффективное исполнение секретарем руководителя своих обязанностей невозможно без предварительного усвоения им определенного объема профессиональных знаний. Сведения, необходимые секретарю, содержатся в соответствующих нормативно-методических документах, перечень которых, как правило, включает:

1. Документы, регламентирующие как работу офиса руководителя, так и деятельность предприятия в целом.

2. Документы, отражающие структуру и руководящий состав предприятия и его подразделений.

3. Документы по организации делопроизводства и архивного дела, устанавливающие методы оформления и обработки документов.

4. Стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации (УСОРД).

Кроме того, секретарь руководителя должен обладать следующими знаниями:

— основами этики и эстетики, включая правила делового общения;

— основами организации труда и управления, включая правила внутреннего трудового распорядка;

— основами административного права и законодательства о труде, включая правила и нормы охраны труда.

Требования к объему перечисленных знаний устанавливаются, исходя из специфики деятельности предприятия.

тия и особенностей возлагаемых на секретаря руководителя обязанностей.

1.3. Должностная инструкция секретаря

Регламентация обязанностей и прав секретаря руководителя закреплена в должностной инструкции.

Общие требования к ее оформлению определяются положениями ГОСТ Р 6.30-97 и соответствующими внутренними указаниями, действующими на предприятии. Структурно должностная инструкция состоит из следующих основных разделов:

1. Общие положения.
2. Должностные обязанности сотрудника.
3. Права (полномочия) сотрудника.
4. Ответственность сотрудника, порядок оценки труда сотрудника.

Рисунок 1.5. Пример оформления должностной инструкции

Закрытое акционерное общество «Мастер»		УТВЕРЖДАЮ Заместитель руководителя ЗАО по персоналу подпись Б. Ивановский
		3.05.2003
	ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ	г. Томск
3.05.2003 № 11	секретаря руководителя	
	Текст...	
Начальник секретариата	подпись	О. Юрьев
СОГЛАСОВАНО:		
Начальник юридической службы	подпись	Л. Добровольская
С инструкцией ознакомлен:		
Секретарь руководителя	подпись	Я. Жунько

Главным требованием к содержанию должностной инструкции является использование делового стиля письма, предполагающего последовательность, четкость, ясность, краткость и точность написанного.

Текст должностной инструкции целесообразно начинать введением, поясняющим, с какой целью разработан данный документ, например:

«Настоящая должностная инструкция определяет задачи, функции, права и ответственность такого-то (наименование должности). Ее положения являются обязательными для выполнения тем-то и тем-то...»

Раздел «Общие положения» обычно содержит сведения об основных задачах сотрудника, которые он должен выполнять в своей повседневной деятельности. При этом указываются:

- главная и второстепенные задачи сотрудника (в виде перечня из 4–5 пунктов);
- квалификационные требования к сотруднику;
- руководящие документы и материалы, которые сотрудник обязан знать и применять в практической деятельности.

Раздел «Должностные обязанности сотрудника» содержит перечень профессиональных действий, которые он должен выполнять в течение рабочего дня, а также в некоторых особых (то есть возникающих время от времени) ситуациях, и (как правило, хронологический) порядок их выполнения. При этом конкретно указываются:

- перечень действий в соответствии с технологией (порядком) работы;
- порядок отработки и ведения служебной документации;
- регламент рабочего времени.

Раздел «Права сотрудника» содержит информацию о том, какими полномочиями наделяется сотрудник для надлежащего исполнения возложенных на него должностных обязанностей.

Раздел «Ответственность сотрудника, порядок оценки труда сотрудника» устанавливает конкретную (административную, дисциплинарную, материальную и иную) ответственность сотрудника за совершение недобросовестных (непрофессиональных) действий в процессе работы. Указывается также, кто из должностных лиц и каким именно образом может применять по отношению к данному сотруднику те или иные формы привлечения к ответственности. Кроме того, данный раздел может содержать перечень критериев оценки труда сотрудника.

Заключение (заключительные положения) инструкции не является ее обязательным разделом и может содержать в себе дополнительную информацию, имеющую непосредственное отношение к вопросам выполнения сотрудником своих должностных обязанностей (например, особенности соблюдения служебной субординации при решении повседневных задач, порядок взаимодействия с сотрудниками других структурных подразделений организации, если это предусмотрено спецификой возлагаемых на него задач, и т. д.).

Должностная инструкция доводится до сведения секретаря руководителя под роспись.

В необходимых случаях в содержание должностной инструкции вносятся изменения, с которыми секретарь также должен быть ознакомлен. Должностная инструкция подлежит переутверждению не реже одного раза в пять лет.

Примерный текст должностной инструкции секретаря приведен в приложении 2.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОФИСА РУКОВОДИТЕЛЯ

2.1. Организация деятельности руководителя

Руководитель предприятия на протяжении обычного рабочего дня обременен множеством обязанностей. Представляется целесообразным осветить данный вопрос применительно к рамкам стандартного восьмичасового рабочего дня. Который, заметим, у многих управленцев длится с 8 утра... и до 10 часов вечера.

Однако во многих случаях это происходит не по причине перегруженности работой, а прежде всего из-за ее нечеткой организации, в том числе и по вине секретаря. Избежать многих ошибок в работе секретарю поможет доскональное знание порядка повседневной работы своего шефа.

Хронологически рабочий день руководителя предприятия может быть разделен на две части — утреннюю и вечернюю. Роль разграничительной линии между ними играет обеденный перерыв, хотя, как увидят читатели далее, и в этот короткий промежуток можно совершить немало полезного для работы предприятия.

Первый час рабочего времени (условно — с 9 до 10 часов *утра*) можно обозначить как организационный. По прибытии на работу руководитель предприятия должен:

— удостовериться в прибытии на работу всех подчиненных, прежде всего из числа руководящего состава — своих заместителей, помощников, а также начальников структурных подразделений;

- осведомиться о новых распоряжениях и указаниях, поступивших за время его отсутствия;
- освежить в памяти (при необходимости — скорректировать) план работы на предстоящий день;
- заслушать краткие (возможно, телефонные) доклады своих заместителей, помощников, а также начальников подразделений о текущем состоянии дел;
- получить от секретаря корреспонденцию, не рассмотренную накануне;
- проверить (через секретаря или инспектора по контролю исполнения документов) состояние наиболее важных и срочных документов, срок исполнения которых истекает сегодня и завтра (с учетом выходных и праздничных дней).

С 10 до 11 часов, как правило, проходят совещания с участием или под началом руководителя предприятия. В первом случае речь идет о совещании всего руководства предприятия, во втором — о совещании части руководящего состава предприятия, на которое при необходимости могут быть приглашены отдельные работники из числа специалистов. Отметим, что обычно о времени, месте, продолжительности и цели совещания его участники извещаются заранее (например, накануне вечером).

С 11 до 12 часов руководитель предприятия, как правило, работает с поступившими к нему проектами исполненных документов. Документы, исполненные в полном соответствии с установленными требованиями, подписываются (утверждаются) им, после чего передаются секретарю для регистрации, тиражирования, доведения до сведения должностных лиц предприятия и последующего помещения контрольного экземпляра документа в дело.

Документы, не отвечающие установленным требованиям, через секретаря руководителя возвращаются на доработку ответственным исполнителям с указанием содержания недостатков и срока их устранения.

С 12 до 12.30 руководитель предприятия проводит служебные переговоры по телефону, лично готовит проекты необходимых писем, записок и иных документов

небольшого объема. Готовые документы передаются на техническое исполнение секретарю.

С 12.30 до 13 часов целесообразно предусмотреть резерв времени, которым руководитель предприятия распоряжается по своему усмотрению в интересах текущей деятельности.

К примеру, в этот период может продолжаться работа с документами, в которых устранены ранее указанные недостатки. В отдельных случаях можно запланировать на указанное время встречу с 1–2 должностными лицами для решения наиболее срочных и важных вопросов.

Кроме того, в это время целесообразно уточнить план работы на послеобеденный период.

На время обеда руководителем предприятия при необходимости могут быть запланированы неформальные встречи с должностными лицами, в ходе которых может быть проведено (в ряде случаев — продолжено) обсуждение насущных вопросов работы (так называемый бизнес-ланч).

С 14 до 14.30 руководитель предприятия контролирует (лично и через секретаря) ход выполнения задач дня в подразделениях предприятия. При необходимости он в рабочем порядке отдает своим подчиненным дополнительные указания и распоряжения.

С 14.30 до 15 часов руководитель предприятия рассматривает проекты исходящих документов, подлежащих отправке, после чего, предварительно завизировав (подписав) их, передает секретарю.

С 15 до 16 часов руководитель предприятия обычно изучает руководящие документы по вопросам текущей деятельности.

С 16 до 17 часов руководитель предприятия работает над исполнением документов, необходимость в которых возникает периодически, время от времени (отчеты, доклады, планы и т. п.).

С 17 до 17.30 — резерв времени. Как правило, в этот период руководителем предприятия может быть продолжена работа над исполнением документов.

Кроме того, при необходимости он может вести в это время прием подчиненных как по личным, так и по служебным вопросам или организовать с подчиненными внеплановое совещание.

С 17.30 до 18 часов руководитель предприятия принимает (по телефону) доклады подчиненных о состоянии дел, в том числе о наличии материалов ограниченного доступа.

Также руководитель предприятия проверяет наличие хранящихся у него материалов, составляет план работы на следующий день. Затем он лично (или через секретаря) контролирует выполнение требований пожарной (и иной) безопасности в помещениях офиса, а также убытие сотрудников офиса с работы.

Перед убытием с работы руководитель предприятия, как правило, осведомляется у секретаря (или дежурного администратора) возможных изменениях в организации работы следующего дня.

Такова в общих чертах организационная картина рабочего дня руководителя предприятия. Она будет иметь вполне ясные очертания, если постоянно придерживаться нехитрого правила — заранее планировать свою повседневную работу, а затем всякий раз доводить спланированное до конца.

В этом смысле план повседневной работы является для руководителя предприятия едва ли не самым главным организационным документом. Неоценимую помощь в планировании повседневной деятельности руководителя способен оказать компетентный секретарь.

2.2. Организация деятельности секретаря

Секретарь является непосредственным помощником руководителя во всех повседневных делах. Это налагает на организацию работы секретаря ряд ограничений, главным из которых является неукоснительное соответствие порядка работы секретаря порядку деятельности руководителя.

На практике это означает, что секретарь на протяжении всего рабочего времени должен быть готов к эффективному выполнению любых служебных поручений руководителя предприятия. Подобная готовность достигается в результате постоянного совершенствования своих профессиональных навыков, внутренней готовности секретаря к деловому разрешению любых проблем, возникающих в процессе повседневной деятельности.

В основе подобной готовности лежит владение ситуацией — ее доскональное знание и умение соответствующим образом реагировать на ее изменение и развитие, порой идущее вразрез с ранее намеченными планами.

Тем не менее планировать свою деятельность секретарю необходимо (естественно, всякий раз увязывая планы собственных действий с планами деятельности своего высокопоставленного патрона). Вот почему освещение материала этой главы пособия было начато с описания обычного рабочего дня руководителя.

О планах руководителя на предстоящий день компетентный секретарь узнает не позже, чем накануне вечером. Этот временной «задел» и позволяет ему в дальнейшем встречать события грядущего дня в полной готовности, а в непредвиденных обстоятельствах — использовать резерв времени (на эти цели секретарю следует зарезервировать по меньшей мере 1 час рабочего времени).

В типичном случае взаимодействие секретаря и руководителя в процессе повседневной деятельности строится по нижеследующей схеме (рис. 2.1.).

Конечно, предусмотреть в типовой схеме все возможные ситуации невозможно, как невозможно застраховаться от нехватки времени в связи с получением от руководителя срочного поручения. Однако облегчить выполнение поручения в этом случае можно, если научиться пользоваться имеющимися в вашем распоряжении рабочими часами с максимальной эффективностью.

Рисунок 2.1.
Схема взаимодействия секретаря и руководителя
в процессе повседневной деятельности

№№ пп.	Часы работы	Действия руководителя в последующий час	Действия секретаря
1	2	3	4
1.	8.30–9.00*	Проверка прибытия подчиненных на работу, ознакомление с новыми изменениями в обстановке, уточнение плана работы, прием кратких докладов (информации) о состоянии дел, завершение работы с поступившей накануне деловой корреспонденцией, проверка состояния готовности срочных документов, а также готовности к проведению главных мероприятий дня	Устанавливает в офисе оптимальный режим освещения, температуры и влажности. Включает технические средства организации работы. Проверяет свой внешний вид. Знакомится с содержанием поступившей с вечера деловой корреспонденции (в том числе по факсу, электронной почте, с посылными и т. п.). Готовит к докладу свежую и не рассмотренную накануне деловую корреспонденцию. Принимает доклады подчиненных руководителя о прибытии на работу и состоянии дел на порученных им участках работы. Уточняет план работы, готовит предложения по изменению организации рабочего дня руководителя. Уточняет у ответственных исполнителей состояние порученных им для исполнения документов, а у должностных лиц — состояние готовности к проведению главных мероприятий дня. Встречает руководителя
2.	9.00–9.30	Проведение (участие) в работе совещания	Сообщает руководителю о наиболее важных новостях — изменениях в обстановке, поступивших указаниях. Докладывает о прибытии на работу подчиненных руководителя, общем состоянии дел на важнейших участках работы. Передает срочную, а также не рассмо-

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОФИСА РУКОВОДИТЕЛЯ

1	2	3	4
			<p>тренную ранее деловую корреспонденцию. Представляет свои предложения по корректировке организации работы на предстоящий день, вносит оперативные изменения в свой план работы. Докладывает о готовности документов к отправке, о готовности должностных лиц к проведению главных мероприятий дня. Записывает дополнительные распоряжения руководителя на первую половину дня</p>
3.	9.30–10.00	То же	<p>Организует подготовку совещания (привлекая для этой цели помощников руководителя, шофера, должностных лиц, ответственных за проведение мероприятия, например, докладчика). Проверяет готовность помещения, фиксирует прибытие участников. Принимает оперативную информацию, имеющую отношение к предстоящему совещанию, и незамедлительно доводит ее до сведения руководителя. Докладывает руководителю о готовности к началу работы совещания**</p>
4.	10.00–10.45	Рассмотрение проектов документов	<p>Принимает информацию по техническим средствам связи и от посетителей. О наиболее срочной и важной информации незамедлительно докладывает руководителю. Текущую информацию, предназначенную для сведения руководителя, фиксирует в рабочем журнале, а поступающие документы (телефонограммы, письма и прочее) регистрирует в журналах учета. При необходимости готовит предложения по корректировке организации работы во второй</p>

1	2	3	4
			<p>половине дня. Принимает от подчиненных руководителя документы на его имя, готовит поступающую внутреннюю корреспонденцию к рассмотрению. Ведет запись на прием к руководителю. Осуществляет поиск, техническое исполнение материалов и документов, необходимых руководителю для работы до истечения первой половины дня</p>
5.	10.45–11.00	То же	Резерв времени (кофе-пауза)
6.	11.00–11.30	Ведение телефонных переговоров, исполнение текущих документов	<p>Проверяет свой внешний вид. Принимает стенограмму совещания для последующей обработки. Докладывает о поступивших новостях.</p> <p>Представляет список посетителей на прием. Уточняет программу телефонных переговоров руководителя. Оповещает должностных лиц, приглашенных руководителем для встречи. Передает руководителю подготовленные материалы и документы. Записывает дополнительные распоряжения руководителя на вторую половину дня</p>
7.	11.30–12.30	Завершение работы с текущими документами. Прием должностных лиц предприятия	<p>Работает с документацией офиса руководителя (журналом учета резолюций, журналом контроля исполнения документов). Завершает техническое исполнение (печать, тиражирование) документов, подписанных руководителем. Оповещает ответственных исполнителей о документах, порученных им для исполнения (в соответствии с резолюцией). В соответствии с указаниями руководителя контролирует исполнение подчиненными отданных им ранее распоряжений</p>

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОФИСА РУКОВОДИТЕЛЯ

1	2	3	4
8.	12.30–13.00	Обед (бизнес-ланч)	Резерв времени
9.	13.00–13.45	Контроль исполнения распоряжений. Отдание дополнительных распоряжений	Обед (бизнес-ланч)***
10.	13.45–14.00	Рассмотрение деловой корреспонденции	Проверяет свой внешний вид. Готовит доклад о результатах контроля исполнения распоряжений руководителя. Завершает подготовку входящей деловой корреспонденции. Принимает информацию по техническим средствам связи и от посетителей
11.	14.00–14.15	Изучение руководящих документов по вопросам деятельности предприятия	Представляет деловую корреспонденцию на рассмотрение руководителю. Докладывает о результатах контроля исполнения распоряжений руководителя. Информировывает руководителя о поступивших новостях, изменениях в обстановке. Принимает от руководителя материалы и документы на исполнение
12.	14.15–15.15	Работа над документами, необходимость в которых возникает периодически	Принимает информацию по техническим средствам связи и от посетителей. О наиболее срочной и важной информации незамедлительно докладывает руководителю. Текущую информацию, предназначенную для сведения руководителя, фиксирует в рабочем журнале, а поступающие документы (телефонограммы, письма и прочее) регистрирует в журналах учета. При необходимости готовит предложения по корректировке организации работы следующего дня. Осуществляет поиск, техническое исполнение материалов и документов, необходимых руководителю для работы до конца дня. Записывает до

1	2	3	4
			полнительные распоряжения руководителя для организации работы следующего дня
13.	15.15–16.15	Исполнение документов. Прием подчиненных и посетителей. Проведение внеплановых совещаний	Завершает техническое исполнение документов, переданных руководителем. Планирует организацию мероприятий следующего дня
14.	16.15–16.30	То же	Резерв времени (кофе-пауза)
15.	16.30–17.00	Прием докладов о выполнении задач дня от подчиненных. Проверка наличия материалов. Проверка безопасного состояния помещений. Контроль убытия подчиненных с работы	Представляет план организации работы на следующий день, при необходимости вносит в него оперативные корректировки. Проверяет наличие документов в офисе руководителя. Убирает документы в места постоянного хранения. Оповещает подчиненных руководителя о мероприятиях следующего дня. Записывает дополнительные распоряжения руководителя для организации работы первой половины следующего дня. Отключает технические средства организации работы (переводит их в дежурный режим работы)
16.	17.00–17.15	То же	Резерв времени****

* Время выполнения указано для секретаря.

** С началом работы совещания продолжает текущую работу в офисе (если нет других указаний руководителя).

*** По приглашению руководителя секретарь может принимать участие в бизнес-ланче (например, в качестве консультанта или для протоколирования беседы).

**** При отсутствии дополнительных указаний руководителя с разрешения последнего убывает домой.

2.3. Как с максимальной эффективностью использовать рабочее время

Эффективное использование времени, имеющегося в распоряжении руководителя и его секретаря, основывается на одновременном (параллельном) решении двух

тесно взаимосвязанных задач — экономии времени и его рационального использования.

Решению первой задачи в значительной степени способствует борьба с так называемыми «поглотителями времени».

Этот термин был введен в оборот видным немецким специалистом в области теории управления Зайвертом Л. в середине 1970-х годов. Им же были разработаны эффективные средства борьбы с источниками потерь времени.

Одним из рекомендованных Зайвертом Л. способов и рекомендуется воспользоваться читателям.

Этот способ заключается в выявлении и классификации причин, ведущих к неоправданным потерям рабочего времени в процессе повседневной управленческой деятельности.

Рисунок 2.2. Основные источники потерь времени в процессе управленческой деятельности

№№ пп.	Наименование источника потерь рабочего времени
1.	Нечеткая постановка целей, отсутствие приоритетов в работе
2.	Стремление сделать за один раз слишком много
3.	Отсутствие достаточной информации или ее искажение
4.	Некачественное планирование рабочего времени
5.	Недостаточная мотивация в работе
6.	Личная неорганизованность руководителя и (или) секретаря
7.	Непродуманная система организации работы с информацией
8.	Неэффективная организация труда руководителя и (или) секретаря
9.	Длительные (систематические) поиски оперативной информации
10.	Недостаточная подготовка к бизнес-контактам
11.	Неурочные (излишне продолжительные) телефонные переговоры
12.	Внезапные посетители
13.	Неспособность довести намеченное дело до конца (синдром откладывания)
14.	Неспособность сосредоточиться на главном в работе
15.	Шум, болтовня на рабочем месте
16.	Частые (излишне продолжительные) совещания
17.	Неэффективное делегирование (поручение) дел подчиненным
18.	Спешка в делах
19.	Чрезмерная увлеченность изучением документов (чтением, записями)
20.	Незапланированное ожидание в ходе запланированных мероприятий

Для того, чтобы определить воздействие той или иной причины неоправданных потерь рабочего времени, руководителю и секретарю следует прежде всего проанализировать характер повседневной деятельности.

Результаты анализа позволят выявить главные и второстепенные причины потерь и наметить пути их устранения. Отметим, что основными путями являются, во-первых, совершенствование организации работы и, во-вторых, более эффективное использование информации в процессе повседневной деятельности.

Практика показывает, что для достижения 50%-ной экономии ежедневно теряемого рабочего времени достаточно выявить, классифицировать, а затем ликвидировать всего 4–5 из 20 перечисленных «поглотителей». Высвободившееся в результате время следует учесть и в дальнейшем использовать «по назначению».

Сделать это поможет самый обычный план работы.

Рисунок 2.3. Универсальная структура плана работы

ПЛАН РАБОТЫ

(должность, фамилия, инициалы)

на _____

(период времени)

№№ пп.	Наименование мероприятия	Дата, время	Отв. за выполн.	Кого привлечь	Контро- лирует	Меры обеспеч.	Отм. о выполн.
1	2	3	4	5	6	7	8

Немаловажное значение для обеспечения эффективной работы секретаря имеет и правильно организованное рабочее место. Об этом — в следующей главе пособия.

ГЛАВА 3. РАБОЧЕЕ МЕСТО СЕКРЕТАРЯ

Создание и поддержание оптимальных условий труда секретаря является одной из важнейших предпосылок его эффективной и, подчеркнем, безопасной работы.

В этой связи затронем ключевые вопросы организации рабочего места. Подчеркнем, что в настоящем пособии данная проблема освещается в контексте требований нормативно-методических документов, регламентирующих организацию рабочих мест, оснащенных компьютерной и иной офисной оргтехникой.

3.1. Требования к организации рабочего места

Основным документом, определяющим условия труда на персональных ЭВМ, являются «Гигиенические требования к видеодисплейным терминалам (ВДТ), персональным электронно-вычислительным машинам (ПЭВМ) и организации работы. Санитарные нормы и правила» (СанПиН 2.2.2.542-96), которые были утверждены и введены в действие постановлением Госкомсанэпиднадзора России от 14 июля 1996 года № 14.

В соответствии с данным документом руководители предприятий (вне зависимости от формы собственности и подчиненности) в порядке обеспечения производственного контроля обязаны соблюдать основные требования санитарных правил и норм к рабочим местам пользователей ПЭВМ, в том числе секретаря руководителя.