

В. В. ГАЛАХОВ

**СЕКРЕТАРЬ-РЕФЕРЕНТ  
ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ  
ОРГАНИЗАЦИЯ СЕКРЕТАРСКОГО ДЕЛА**

*Допущено*

*Экспертным советом по профессиональному образованию  
в качестве учебного пособия для образовательных учреждений,  
реализующих программы начального профессионального образования*

3-е издание, стереотипное



Москва  
Издательский центр «Академия»  
2011

УДК 651.4/.9(075.32)  
ББК 65.050.2я722  
Г121

Рецензенты:

преподаватель Политехнического колледжа № 19 г. Москвы *Л. А. Румынина*;  
ведущий научный сотрудник Всероссийского научно-исследовательского  
института документоведения и архивного дела Федерального архивного  
агентства кандидат исторических наук *В. Д. Банасюкевич*

**Галахов В. В.**

Г121 Секретарь-референт высокой квалификации. Организация секретарского дела : учеб. пособие для учащихся учреждений нач. проф. образования / В. В. Галахов. — 3-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2011. — 240 с. — (Повышенный уровень).

ISBN 978-5-7695-8545-6

В учебном пособии анализируется многогранная организационная деятельность секретаря-референта в части поддержки оперативной работы руководителя, участия в подготовке и проведении совещаний, приема посетителей и делегаций, ведения телефонных переговоров и др. Подробно рассматриваются вопросы законодательного и нормативно-методического регулирования деятельности секретаря-референта, психологические аспекты его взаимодействия с руководителем и сотрудниками организации, оптимальные условия труда. В пособии предлагаются деловые игры, тесты, анализируются управленческие ситуации.

Для учащихся учреждений начального профессионального образования повышенного уровня, обучающихся по профессии «Секретарь-референт». Может быть полезно для студентов средних профессиональных учебных заведений.

УДК 651.4/.9(075.32)  
ББК 65.050.2я722

*Оригинал-макет данного издания является собственностью  
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом  
без согласия правообладателя запрещается*

© Галахов В. В., 2007

© Образовательно-издательский центр «Академия», 2007

© Оформление. Издательский центр «Академия», 2007

ISBN 978-5-7695-8545-6

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Личность не может развиваться в рамках потребления, ее развитие необходимо предполагает смещение потребностей на созидание, которое не знает границ.

*А. Н. Леонтьев*

В настоящем учебном пособии на основе современной законодательной и нормативно-методической базы раскрывается содержание многогранной организационной деятельности секретаря-референта. Потребность в этой категории управленческого персонала растет. Деятельность секретаря-референта выходит далеко за рамки традиционного представления о работе секретаря, которое ограничивает его обязанности лишь приемом посетителей, организацией протокольных мероприятий, ведением телефонных переговоров и планированием рабочего дня.

Современному секретарю-референту делегированы важные вопросы оперативной управленческой деятельности, призванной освободить руководителя организации от выполнения нетворческих обязанностей. Секретарь-референт оказывает поддержку руководителю в его оперативной работе, выполняет функции по подготовке и проведению совещаний, организации бизнес-поездок руководителя. Особенно актуальны психологические и этические аспекты взаимоотношений секретаря и руководителя, методы разрешения конфликтных ситуаций. Большое внимание уделяется вопросам об оптимальных условиях организации рабочего места секретаря-референта, о нормировании его труда и др.

Данная работа предоставляет учащимся благоприятную возможность окончательно определиться с выбором профессии секретаря-референта и даже спрогнозировать ступени своего карьерного роста. Это на первый взгляд несколько категоричное утверждение имеет под собой весьма серьезные, объективные основания. Содержание пособия является базой для эффективного выполнения должностных обязанностей секретаря, секретаря-референта, офис-менеджера и др.<sup>1</sup>

Современный менеджмент — это не только четкое планирование своих действий, отработанная техника и технология выпол-

---

<sup>1</sup> Понятие «секретарь» подразумевает несколько категорий работников в сфере делопроизводства. Для удобства изложения автор использует понятия «секретарь-референт» и «секретарь» как равнозначные (о различии их должностного положения и выполняемых функций см. § 2 главы 1).

нения управленческих операций и процедур с использованием новейших средств информационной технологии. Существенной составляющей деятельности секретаря-референта являются знания в области психологии управления и применение их на практике. Как наладить оптимальное психологическое взаимодействие с руководителем и коллективом, избежать или преодолеть конфликтные ситуации, убедить в правоте своих идей? На все эти вопросы секретарю-референту приходится отвечать каждодневными делами.

Но его усилия вряд ли будут плодотворными, если они исходят от человека социально незрелого, с низким нравственным потенциалом, эгоцентричного, игнорирующего интересы окружающих его сотрудников. Поэтому этические аспекты в работе секретаря-референта играют немаловажную роль.

Нравственный императив пронизывает фактически все стороны работы секретаря-референта:

- умение достойно, с вниманием и уважением организовать и провести прием различных категорий посетителей;
- не нарушая этических норм и правил, вести телефонные переговоры, приемы, презентации;
- памятуя о своем статусе помощника руководителя, не переходить грани дозволенного в общении с другим руководящим персоналом и рядовыми работниками фирмы;
- не вступать в конфликтные ситуации, а тем более не провоцировать их, быть постоянным катализатором таких элементов общения, как взаимопонимание, терпимость к мнению оппонента, психологическая поддержка сотрудников в стрессовых ситуациях.

Будущему специалисту необходимо осознать следующее. Человек с его потребностями, интересами, мотивами — сложнейший социально-психологический феномен. Его индивидуальность не укладывается в прокрустово ложе современных психологических представлений, а поведение слабо подвержено формализации. Поэтому правомерным становится вывод о том, что психологические знания и знания этических норм могут быть лишь одним из условий эффективной деятельности секретаря. Необходимым и серьезным дополнением служит умение секретаря постоянно отвечать на неординарные вызовы внешней и внутренней среды жизнедеятельности, принимать не опробированные ранее, оригинальные решения.

В предисловии затронута еще одна актуальная для любого будущего специалиста тема: о достижении успеха на выбранном поприще, о наиболее полной самореализации. основополагающее условие успеха — уверенность в своих силах, высокая позитивная самооценка. Но, анализируя свои возможности, человек не должен самообольщаться и строить иллюзии относительно своих лич-

ностных и деловых качеств. А для этого ему необходимо уметь объективно анализировать черты и свойства своего характера, находить его сильные и слабые стороны, развивая первые и по возможности избавляясь от вторых (или уменьшая их негативное влияние). Самоменеджмент должен стать внутренней потребностью существования и условием достижения весомых результатов. Во многом успех зависит от четкой стратегической установки: чего я хочу добиться в жизни, в карьере? Какие средства использовать для достижения обозначенной цели? Какие личные способности мне нужно развивать? Имея устойчивые нравственные ценности, прилагая постоянные интенсивные усилия, вы несомненно добьетесь желаемого результата.

Специалистами в области социальной психологии, психологии управления, практиками и теоретиками менеджмента выработаны золотые правила, которыми следует руководствоваться в вашей деятельности. Внимательно проанализируйте их, критически соотнесите их содержание со своими убеждениями, мотивами, способностями взаимодействия с окружающими. И пусть эти правила станут для вас ориентиром и основой как в процессе обучения, так и в будущей профессиональной карьере.

1. Тот, кто лучше знает себя и других, быстрее найдет свое место в жизни.

2. Умение разбираться в людях поможет вам улучшить отношения с вашим окружением.

3. Преуспевающий человек только потому добивается успеха, что умеет хорошо ладить с людьми и оказывает на них влияние.

4. Каждый имеет право на то, чтобы им восхищались, чтобы ему аплодировали; каждый имеет право на любовь, благополучие и т.д. Вы — тоже. Просто не нужно забывать, что и другие имеют на это право.

5. Уясните себе ваши проблемы и проблемы других, не миритесь с ними. Старайтесь решить свои проблемы и помочь другим в решении их проблем.

6. Тот, кто обладает внутренней свободой, вправе делиться ею с окружающими.

7. Помните, что мир судит о вас не по вашим словам или намерениям, а по реальным делам.

8. Тот, кого не испытывает жизнь, не имеет возможности убедиться в собственных силах. Проверая людей в деле, вы сможете узнать, на что они способны.

9. Жизнь и движение тесно связаны друг с другом, так что динамичный образ жизни существенно повысит ваш жизненный статус.

10. Нельзя думать, что люди, счастливые в своей жизни, — это шуты или святые. Просто они умеют обращать зло в добро, а все негативное — в позитивное.

11. Идеи не падают с неба, но их можно искать — одному или вместе с другими.

12. Силой и принуждением, грубостью и угрозами можно подчинить себе других, но это будет мнимый успех.

13. Тому, кто не в состоянии понять других, следует спросить себя, не является ли чье-то странное поведение или отчужденность по отношению к вам своего рода потребностью в психологической защите от вас.

14. Не следует постоянно думать о своих ошибках, тем более об ошибках других.

15. Свои права лучше всего отстаивать перед другими в том случае, если хорошо знаешь свои обязанности и всегда готов делать хоть немного больше, чем другие.

16. Здоровый юмор особенно кстати, когда нужно скрасить темные стороны жизни и подбодрить других.

17. Боязнь сделать ошибку — всегда плохой помощник. Вначале ее нужно вскрыть, а затем исправить.

18. Чрезмерное усердие нередко требует затраты больших сил, чем зло, породившее это усердие.

19. Если кто-то полагает, что рожден для успеха, он должен помнить, что критерий успеха — практика.

20. Собственная индифферентность порождает соответствующее отношение к нам со стороны окружающих. Отношение окружающих к нам зависит только от нас самих.

21. Каждый строит свой собственный мир, но при этом следует учитывать, что и другие строят его [37]<sup>1</sup>.

Эти выверенные богатым опытом менеджеров умозаключения далеко не просто применять в практической деятельности. Для этого от вас потребуются немалые душевные усилия, постоянный самоконтроль.

---

<sup>1</sup>Здесь и далее в квадратных скобках указывается номер источника, названного в разделе «Список источников и рекомендуемая литература» в конце пособия.

# Глава 1

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕКРЕТАРЯ

### § 1. Значение деятельности управленческого персонала

Мудрое изречение греческого философа Гераклита, произнесенное им более двух с половиной тысяч лет назад, о том, что постоянны только перемены, как никогда актуально для развития менеджмента XXI в.

Деятельность современных организаций протекает в условиях стремительных изменений внешней и внутренней среды: усиливается конкурентная борьба, разрабатываются и реализуются на рынке качественно новые товары, расширяется ассортимент оказываемых услуг. Эффективно действовать в сложных условиях рыночных отношений могут только те фирмы, которые обладают мощным кадровым потенциалом, эффективным менеджментом. Ключевая роль в построении и функционировании рациональной и производительной системы менеджмента принадлежит управленческому персоналу. От уровня его организационной культуры, компетентности во многом зависит качество принимаемых решений.

Категории управленческого персонала и его должностной состав нормативно закреплены классификацией, представленной в Квалификационном справочнике должностей служащих [10]. Данная классификация сохранила свою практическую значимость, но не в полной мере отражает новые реалии многообразной управленческой деятельности. Объективные социально-экономические причины существенного изменения структуры, содержания выполняемых функций управленческих кадров очевидны: плюрализм форм собственности, расширение экономической самостоятельности организаций, демократизация процессов управления. Еще один важный фактор, повлиявший на все элементы системы менеджмента, — современные информационные технологии. Именно под их определяющим воздействием информационные функции по обеспечению принятия эффективных решений стали существенным элементом всей технологии управления. Закрепляются новые понятия: «офисные технологии» как комплексное средство обеспечения процессов управления; «офисный персонал», выполняющий основную работу по информационной поддержке управленческой деятельности. Офисный персонал как категорию, с определенной

долей условности присущую любой классификации должностей, можно, в свою очередь, подразделить на три категории:

- 1) инженерно-технический персонал;
- 2) персонал информационного и документационного обеспечения;
- 3) организационный персонал. [27]

Первая категория — это инженеры и техники по эксплуатации технических средств и оборудования офисных технологий.

Вторая категория занимается реализацией технологических процедур и операций, связанных со сбором, накоплением, обработкой, преобразованием, тиражированием, защитой, хранением информации. В состав данной категории офисного персонала входят специалисты служб документационного обеспечения управления (ДОУ), а также работники, поддерживающие функционирование автоматизированных информационных систем (администраторы баз данных и систем, прикладные программисты, операторы ЭВМ).

Третью категорию составляет персонал, выполняющий функции организации, координации, контроля. Это:

- руководители структурных подразделений офиса. В их подчинении могут находиться инженерно-технический персонал и работники информационного и документационного обеспечения;
- секретари, помощники и референты руководителей;
- офис-менеджеры (управляющие делами), координирующие всю офисную деятельность.

Приведенная классификация офисного персонала позволяет более четко представить место и роль секретаря в структуре управленческих кадров организации, обоснованно и дифференцированно подойти к вопросу содержания квалификационных требований, предъявляемых к данной должности.

## **§ 2. Должностной статус и функциональные обязанности секретаря-референта руководителя**

Расширение масштабов деятельности управленческого персонала, усложнение выполняемых им функций настоятельно диктуют требования углубления и расширения базового образования, приобретения новых знаний, навыков, умений.

Все сказанное в полной мере относится к ключевой фигуре в аппарате управления фирмы — к секретарю руководителя. Прежде чем проанализировать его многоплановую деятельность, остановимся на таком важном вопросе, как должностной статус секретаря, его функциональные обязанности.

В экономике социализма, где доминировала государственная собственность и существовала система централизованного государ-



ственного управления, границы деятельности секретаря были очерчены достаточно жестко. Выполняемые им операции нашли отражение в указанном выше Квалификационном справочнике. Последнее издание этого документа свидетельствует о том, что в понимании роли и значения секретаря в работе аппарата управления практически ничего не изменилось. Должность все так же обозначается в разделе служащих (технических исполнителей). Как правило, для этой категории управленческого персонала квалификационные требования невысоки: достаточно среднего профессионального образования и специальной подготовки или начального профессионального образования и стажа работы по специальности не менее 3 лет. Но для должности именно секретаря руководителя делается исключение. Авторы справочника предъявляют повышенные требования к квалификации технического исполнителя: «Высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет» (приложение 1). Выявленное противоречие объяснимо, если проанализировать функции, выполняемые секретарем руководителя. НИИТруда была разработана классификация управленческих операций по функционально-технологическим признакам (схема 1).

В первые четыре класса (первая группа) включены операции, обеспечивающие эффективное взаимодействие персонала в целях принятия оптимальных управленческих решений, реализации стратегических и оперативных целей деятельности организации.

В *служебно-коммуникационных операциях* значительный удельный вес составляют такие, как прием посетителей, телефонные переговоры, служебные командировки, доведение решений до исполнителей. Во всех этих операциях самая активная роль принадлежит секретарю. Не менее важна его роль и в выполнении *распорядительных операций*. Не столько с точки зрения оформления принятых решений (организационно-распорядительных документов — ОРД), сколько с позиций делегирования секретарю права на выполнение многих оперативных функций. В *координационных операциях*, направленных на согласование и взаимоувязку деятельности различных звеньев управления, наибольшее место занимает проведение совещаний и заседаний. Организационное и информационное обеспечение этой деятельности руководителя — важнейшая функция секретаря. Опытный, высококвалифицированный секретарь должен уметь самостоятельно координировать работу сотрудников, и в этом случае можно избежать проведения дорогостоящего мероприятия, каковым является совещание.

Приоритетными для секретаря руководителя являются *контрольно-оценочные операции*. Контролируются как ОРД, так и решения коллегиальных органов организации, отдельные поручения руководителя. Предварительный контроль и регулирование хода