СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
1 Значение, роль и функции секретаря в системе управления организацией…6
1.1 Роль секретаря в системе управления организацией.....6
1.2 Основные функции секретаря организации.....11
1.3 Особенности управления временем руководителя.....15
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ СЕКРЕТАРЯ И РУКОВОДИТЕЛЯ АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО».....24
2.1 Характеристика филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО».....24
2.2 Анализ организации делопроизводства и рабочего времени секретаря и руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»…26
2.3 Разработка мероприятий по оптимизации рабочего времени секретаря и руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»…33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....43
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....46

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что в современном мире время становится самым важным и дорогим ресурсом. Причём ресурсом весьма специфическим, так как время невозможно ни ускорить, ни задержать, ни вернуть назад. В принципе, каждый человек наделён временем в равной мере, для всех оно течёт одинаково, однако эффективность его использования зависит от множества факторов, знание которых и овладение которыми определяют успех или неудачу в достижении целей в любой сфере деятельности человека.

Относительно недавно сформировавшаяся теория «Тайм-менеджмента» разрабатывает правила и принципы организации времени для достижения эффективности в любом деле. Степень научной разработанности темы достаточно обширна. Общие положения этой теории представлены в трудах многих зарубежных исследователей, среди которых: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.[1] и др.

За последнее десятилетие в России также появилось большое количество научных публикаций, посвящённых анализу специфики тайм–менеджмента в современной России. К ним можно отнести: Бузни А.Н., Асанова А.С.[2], Зайцева А. А.[3], Одегов Ю.Г. [4] и др.

В научной литературе по тайм-менеджменту, в частности в трудах названных авторов, рассмотрены общие принципы тайм-менеджмента как в формировании личности на основе самоменеджмента и, особенно менеджеров в системе производственных отношений, так и в сфере управления предприятием при регулировании производственных процессов в направлении эффективной организации рабочего времени на основе

[1] Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с анг. - М.: «Дело», 2000. - 704 с.
[2] Бузни А.Н., Асанова А.С. Время как ресурс тайм-менеджмента // Сборник статей LI Международной научно-практической конференции. - 2021. - №7. - С. 73-77.
[3] Зайцева, А. А. Методы тайм-менеджмента в секретарской деятельности / А. А. Зайцева // Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения. 2022. – С. 185-188.
[4] Одегов Ю.Г. Эффективное управление рабочим временем на основе тайм-менеджмента // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2020. - № 4. С. 65-70.

планирования, стратегического управления, хронометража, контроля и многого другого. В то же время ещё далеко не достаточно данные проблемы рассмотрены в разрезе конкретных отраслей, например, в многообразной сфере услуг.

Объектом исследования выступает деятельность секретаря.

Предметом исследования является организация рабочего времени секретаря.

База исследования - филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО».

Целью данной работы является исследование организации рабочего времени секретаря и руководителя организации и разработка путей его оптимизации.

Задачи:

- рассмотреть роль секретаря в системе управления организацией;
- изучить основные функции секретаря организации;
- выделить особенности управления временем руководителя;
- дать характеристику филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»;
- проанализировать организацию делопроизводства и рабочего времени секретаря и руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»;
- разработать мероприятия по оптимизации рабочего времени секретаря и руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО».

За теоритическую и методологическую основу настоящей работы взяты публикации российских и иностранных специалистов, которые смогли в своих трудах раскрыть принципы системы управления временем секретаря и руководителя, в особенности формирования кадрового потенциала для возможностей делегирования, современные формы и методы повышения квалификации персонала.

В работе были использованы материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, данные отчетности объекта исследования, а также информация официальных сайтов по вопросам управления кадрами.

Практическая значимость работы состоит в разработке комплекса мероприятий по оптимизации рабочего времени секретаря и руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО».

В работе использовались следующие общенаучные методы: метод анализа литературы, нормативно-правовой документации, анализ документов, метод обобщения, метод сравнения показателей, а также методы экономического анализа, методы социологических исследований: метод наблюдения, анкетирования.

Структура работы представлена введением, двумя главами, заключением, списком использованных источников и приложениями к работе.

Введение раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

В первой главе рассматриваются значение, роль и функции секретаря в системе управления организацией.

Вторая глава посвящена анализу организации рабочего времени секретаря и руководителя АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО». Так же во второй главе разработаны мероприятия по оптимизации рабочего времени секретаря и руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО».

В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

1 Значение, роль и функции секретаря в системе управления организацией

1.1 Роль секретаря в системе управления организацией

Должностные обязанности секретаря руководителя — это тот функционал, который выполняют в рамках трудового договора как личные ассистенты топ-менеджеров, так и офис-менеджеры: ведение реестров входящих документов, подготовка писем директора, организация совещаний и многое другое. Кроме того, эти специалисты являются «лицом» фирмы.

Секретарь (офис-менеджер, референт, делопроизводитель) — это специалист, занимающийся делопроизводством и помогающий организовать работу руководителя компании. Он является «правой рукой» директора и «лицом фирмы». Это незаменимый сотрудник, который поддерживает порядок в документах, согласовывает и организует встречи, ведет деловую переписку.

Профстандарт «Секретаря руководителя» был утвержден в июне 2015 года, одна на сегодняшний день действующим документом в этой области является его новая редакция, которая была утверждена приказом Минтруда России № 333н[5]. В нем установлен исчерпывающий перечень требований к сотрудникам, работающим в административно-управленческой области.

Таким образом, сюда относятся все работники, в чьи обязанности входит работа с документами, обработка телефонных звонков и входящей корреспонденции, а также прием посетителей[6].

В профстандарте определены потенциальные наименования для тех специалистов, исполняющих различный функционал. Таким образом, данный документ содержит требования относительно следующих должностей:

- Помощник руководителя;

---

[5] Приказ Минтруда России от 15.06.2020 N 333н «Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией» // СПС «КонсультантПлюс»

[6] Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 272 с.

- Секретарь руководителя;
- Делопроизводитель;
- Секретарь-администратор.

Таблица 1 - Уровни квалификации специалистов по ДОУ и их трудовые функции

Возможные наименования должностей	Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции
Секретарь-администратор	Организационное обеспечение деятельности компании	- Принимает и распределяет звонки; - Работает с посетителями; - Выполняет функции по координации и обеспечению работы компании;
Делопроизводитель	Документационное обеспечение деятельности компании	- Работает с документацией; - Осуществляет хранение документов; - Обрабатывает дела для их последующего хранения.
Секретарь руководителя	Организационное, документационное и информационное обеспечение деятельности руководителя	- Оказывает руководителю помощь при планировании рабочего времени; - Планирует рабочий день секретаря; - Организует переговоры; - Организует командировки, в которые руководитель планирует отправиться; - Работает с посетителями, которые обращаются в приемную руководителя; - Подготавливает, проводит и обслуживает мероприятия, в которых принимает участие руководитель; - Контролирует выполнение поручений от руководителя; - Организует и поддерживает рабочее пространство кабинета руководителя и его приемной; - Разрабатывает нормативную документацию, которая регламентирует деятельность секретаря; - Составляет и оформляет управленческие документы; - Работает с документами, которые поступают в приемную руководителя; - Организует в приемной руководителя хранение документации; - Обеспечивает руководителя

		необходимой информацией
Помощник руководителя	Информационно-аналитическая работа, а также оказание руководителю организационно-административной помощи	- Организует информационное взаимодействие между руководителем и организациями; - Организует мероприятия и деловые контакты; - Анализирует информацию и подготавливает руководителю аналитические данные; - Организует выполнение решений, которые вынес руководитель.

Именно в общем профстандарте прописываются должностные обязанности и инструкции для упомянутых специалистов. В профстандарте указаны:

- Требования, которые предъявляются к уровню образования.
- Требования относительно опыта работы.
- Необходимые навыки и знания.
- Должностные обязанности.

Однако стоит сказать о том, что должность секретаря объединяет в себе достаточно большой функционал. Так, например, в крупных компаниях введены отдельные штатные единицы – делопроизводитель, секретарь-администратор, помощник руководителя и тому подобное, но в небольших организациях на практике вся эта работа ложится на одного сотрудника.

Помимо прочего, даже не смотря на то, что тот или иной сотрудник числится на определенной должности, например, является секретарем директора, перечень его обязанностей невозможно в полном объеме описать в профстандарте. Это объясняется тем, что его функционал может напрямую зависеть от множества факторов, которые не могут учитываться в регламентирующих документах подобного рода. Выполняемые помощником руководителя функции зависят от деятельности организации, ее специфики,

от корпоративной культуры и ценностей компании, а также, в частности от руководителя непосредственно[7].

Секретарю руководителя обязательно надо иметь высшее, а также дополнительное профессиональное образование. Помимо образования, к опыту работу также предъявлено конкретное требование: необходимо иметь не менее 2 лет стажа в области документационного и организационного обеспечения деятельности руководителя, если специалист имеет среднее профессиональное образование.

Перечень обязанностей секретаря руководителя представлен на рисунке 1.

[7] Зайцева, А. А. Методы тайм-менеджмента в секретарской деятельности / А. А. Зайцева // Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения. 2022. – С. 185-188.

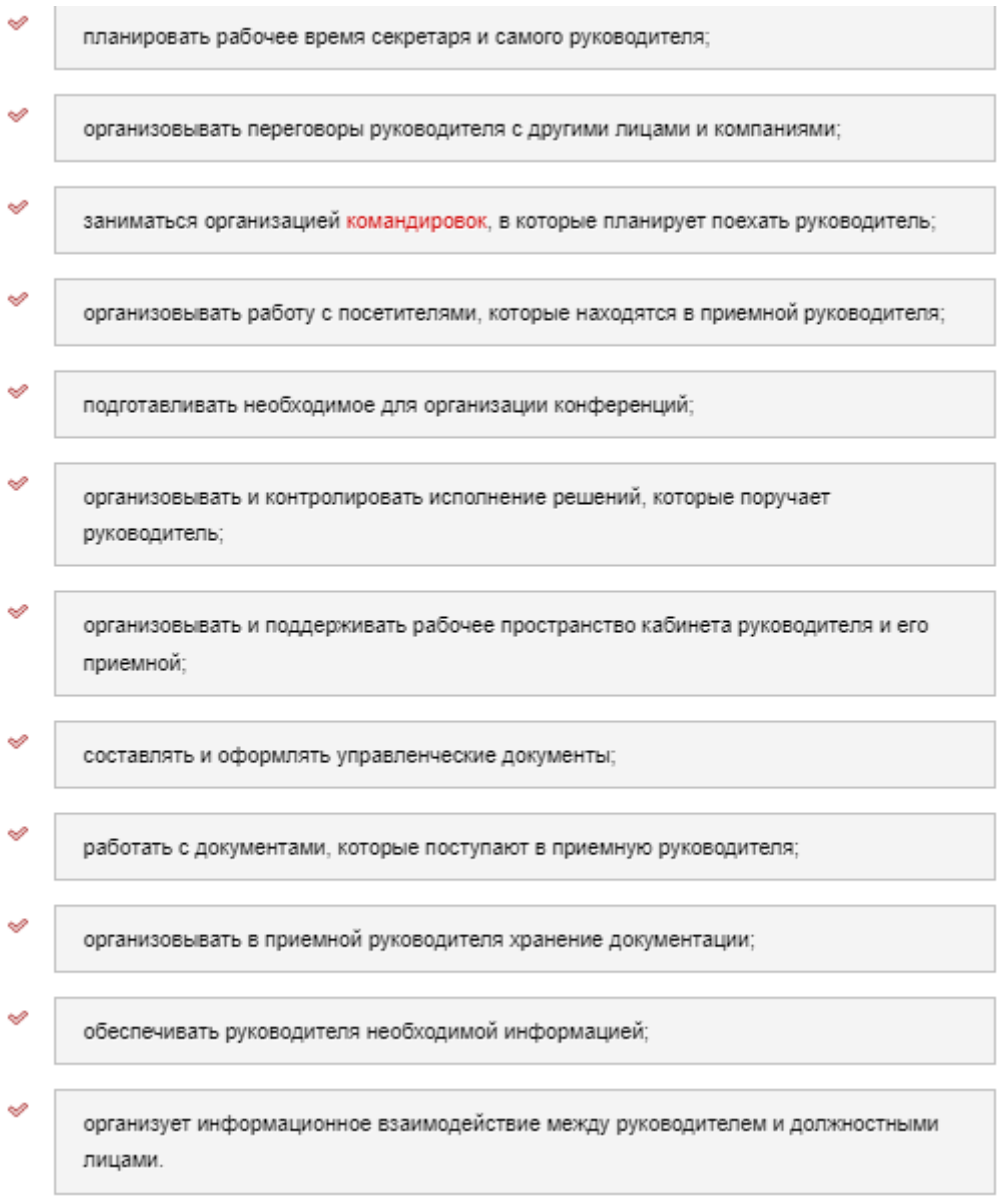

Рисунок 1 - Перечень обязанностей секретаря руководителя[8]

К секретарю, который оказывает руководителю основную помощь в работе, предъявлены достаточно высокие требования. Например, для эффективного выполнения порученных задач, специалисту необходимо иметь следующие профессиональные и личностные качества, навыки и умения, а именно:

- Эффективно планировать рабочее время.
- Уметь поставить и определить цель согласно иерархии.

[8] Пурыскина В.А. Управление рабочим временем персонала организации // Развитие социально-экономического потенциала регионов: дифференциация и приоритеты. - 2020. - №6. - С. 157-161.

- Установить приоритеты исполнения тех или иных задач, чтобы рабочее время было использовано наиболее оптимальным образом.

- Иметь достаточно высокие навыки владения компьютерной техникой и программным обеспечением для того чтобы ускорить обмен документацией и сведениями.

- Уметь определить и проанализировать, какие причины мешают эффективному взаимодействию между отдельными сотрудниками или подразделениями в целом.

- Осуществлять за сотрудниками контроль в вопросах соблюдения правил информационной безопасности.

- Лично участвовать в предотвращении всевозможных конфликтных ситуаций, имеющих место в компании.

- Демонстрировать высокую степень соблюдения этикета.

1.2 Основные функции секретаря организации

Деятельность любой организации связана с большим документооборотом, без референта легко скатиться в хаос, вплоть до того, что работа будет парализована, важные договоры потеряются, предприятие понесет убытки. В обычных компаниях за порядок в бумагах отвечают один-два делопроизводителя. Но в крупных холдингах этой работой может заниматься целый отдел (секретариат). В любом случае обязанности секретариата будут похожи на должностные обязанности секретаря руководителя.

Ниже представлена функциональная модель деятельности секретаря по документационному обслуживанию.

Система документационного обеспечения включает в себя комплекс работ с готовыми документами, созданными данным учреждением и полученными извне: приём, регистрация входящей и исходящей корреспонденции, её отправка; приём документов на рассмотрение и

подписание администрацией; распределение рассмотренных администрацией документов между структурными подразделениями и сотрудниками для исполнения, ознакомление сотрудников с директивными актами администрации. Учет стадий прохождения и исполнения документов с обеспечением их сохранности; сдача дел в архив и обеспечение их архивного хранения.

Инструкция по документированию управленческой деятельности – нормативный документ, регламентирующий организацию, правила, приёмы и процессы создания документов, порядок работы с ними в конкретном учреждении с учетом условий и специфики его деятельности. Приступая к работе с документами в любой организации секретарь обязательно знакомится с инструкцией по документированию и управленческой деятельности данного учреждения. Все операции документирования должны соответствовать установленным государственным и отраслевым нормативом. [9].

Специфика работы секретаря заключается в том, что ему приходится не только выполнять операции с документами, с современной оргтехникой и работа на ПК, но и осуществлять многочисленные контакты с людьми: руководителем, сотрудниками, посетителями, телефонными абонентами; подготовка заседаний и совещаний и т. п. Очень важным фактором в работе секретаря является хороший контакт с руководителем, умение выполнять работу в стиле руководителя, оказание максимальной помощи руководителю и экономия его времени. Эта задача подразумевает выполнение таких работ, как:

1. Работа с документами. Этот вид деятельности включает весь комплекс работ, связанных с делопроизводством: оформление документов, направление документов в структурные подразделения, контроль за сроками исполнения документов, прием документов на подпись руководителю и

[9] Одегов Ю.Г. Эффективное управление рабочим временем на основе тайм-менеджмента // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2020. - № 4. С. 65-70.

контроль за правильностью их оформления, организация хранения документов;

2. Работа со средствами связи. Ведение телефонных переговоров (при отсутствии руководителя на рабочем месте секретарь записывает фамилию и телефон звонившего абонента и, по возможности, интересующий его вопрос), прием и отправка факсов, сообщений по электронной почте. Секретарь обязан также следить за исправностью всех находящихся в его ведении средств связи и немедленно вызывать ремонтные службы в случаи их неисправности;

3. Работа с посетителями. Включает в себя прием и помощь, как обратившихся к секретарю сотрудников предприятия, так и помощь командированным (направление в нужное подразделение, помощь с устройством в гостиницу). Секретарь организует прием сотрудников и других посетителей в установленные часы приема (предварительная запись на прием к руководителю)[10].

4. Подготовка и проведение совещаний. Секретарь должен проинформировать приглашенных на совещание по распоряжению руководителя, подготовить список участников, оформить доклад руководителя. Во время проведения совещания секретарь ведет его протокол;

5. Работа хозяйственного характера. В обязанности секретаря входит еще и большой круг вопросов хозяйственного характера. Это проверка качества уборки кабинета руководителя, а также обеспечение исправности всех технических средств, находящихся в кабинете. Это обеспечение руководителя всеми необходимыми канцелярскими принадлежностями.

Условно обязанности секретаря можно разделить на работу по документному и бездокументному обслуживанию руководителя. К документному обслуживанию относятся такие операции, как составление, оформление, редактирование служебных документов, регистрация, контроль

[10] Темирова А.Х., Яшметова Ю.В., Ехлакова Е.А. Персональный менеджмент как система личной организации менеджера // Менеджмент в социальных и экономических системах. - 2020. - №9. - С. 330-332.

исполнения, подготовка в дела и передача на хранение документов. Остальные обязанности – выполнение технических функций по обеспечению работы руководителя, подготовка совещаний и заседаний, прием посетителей, телефонные переговоры, подготовка командировок, планирование своей работы – бездокументное обслуживание руководителя. [11].

Все функции, права, обязанности и ответственность секретаря в определенной форме должны быть перечислены в должностной инструкции, утвержденной директором учреждения. Важнейшая функция секретаря – оказание максимальной помощи руководителю и экономия его времени. Эта задача подразумевает выполнение следующих должностных обязанностей:

1. Работа с документами. Это комплекс работ, связанных с делопроизводством: оформление документов, направление их в структурные подразделения, контроль за сроками их исполнения, прием документов на подпись руководителю и контроль за правильностью их оформления, хранение исполненных документов.

2. Работа со средствами связи. Прием и отправка факсов, сообщений по электронной почте. Ведение телефонных переговоров. При отсутствии руководителя на рабочем месте секретарь записывает фамилию и телефон звонившего абонента и, по возможности, интересующий его вопрос. Секретарь обязан также следить за исправностью средств связи, находящихся в его ведении, в случаи их неисправности немедленно вызывать ремонтные службы.

3. Работа с посетителями. Секретарь организует прием сотрудников и других посетителей в установленные часы приема (предварительная запись на прием к руководителю). Прием и помощь обратившимся к секретарю сотрудникам предприятия и помощь командированным (направление в нужное подразделение, помощь с устройством в гостиницу).

---

[11] Фролова О.Я. Значение научно-практической деятельности в развитии профессиональных компетенций персонала // Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития. - 2021. - № 7. - С. 130-132.

4. Подготовка и проведение совещаний. Секретарь должен подготовить список участников совещания, оформить доклад руководителя, проинформировать приглашенных на совещание по распоряжению руководителя. Во время проведения совещания секретарь ведет его протокол.

5. Работы хозяйственного характера. В обязанности секретаря входит большой круг вопросов хозяйственного характера: проверка качества уборки кабинета руководителя, обеспечение исправности всех технических средств, находящихся в кабинете, обеспечение руководителя всеми необходимыми канцелярскими принадлежностями.

Все названные качества, необходимые секретарю, не даются человеку в готовом виде. Нужен повседневный труд ума и души, постоянное желание самосовершенствования, ответственная и настойчивая подготовка к работе в избранной профессии.

Секретарь может внести большой вклад в совершенствование работы с документами предприятия, т. к. значительная часть делопроизводственных операций выполняется на его рабочем месте. Такая централизация позволяет проводить все операции с документами более квалифицированно и широко применять для однотипных работ средств оргтехники.

Именно секретарь может объективно оценить эффективность принятой на предприятии системы делопроизводства и, по мере приобретения опыта, внести существенные замечания и предложения по его изменению.

1.3 Особенности управления временем руководителя

Нельзя не согласиться с одним из идеологов отечественной системы научной организации труда А.К. Гастевым, рассматривавшим эффективность организации в тесной связи с личной эффективностью отдельного человека на своем рабочем месте. Вопрос эффективности руководителя в связи с этим приобретает особое звучание, ибо «безумен тот, кто, не умея управлять

собой, хочет управлять другим и»[12]. В современном мире с быстро меняющимися факторами внешней и внутренней среды умение быть эффективным руководителем становится все более значимым. При этом нельзя забывать базовый принцип производительности (эффективности), который изложил более ста лет один из основоположников научного управления Г. Эмерсон: «Напряжение и производительность – это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные»[13].

Работать эффективно – значит достичь поставленную цель с минимальными (оптимальными) затратами ресурсов (человеческих, финансовых, материальных, временных и т.п.).

Известный американский специалист, один из основоположников современного управления Питер Друкер (Дракер) предложил пять слагаемых эффективности руководителя, которым можно и нужно научиться, чтобы качественно достигать поставленные цели 1:

1) знать, на что расходуется время, так как умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы;

2) быть нацеленным не на выполнение работы как таковой (сам процесс работы и ее методы отходят на второй план), а на конечный результат деятельности;

3) строить свою деятельность на преимущественных, сильных качествах как собственных, так и руководителей, коллег и подчиненных, а также отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях;

4) концентрировать свое внимание на нескольких важнейших участках, в которых исполнение поставленных заданий принесет наиболее ощутимые результаты;

---

[12] Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.

[13] Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности/ Г. Эмерсон; пер. с англ. - Москва: Экономика, 1992. - 224 с.

5) принимать эффективные решения (при этом руководствоваться верной стратегией, а не сию минутными тактическими соображениями)[14].

Планирование и организация рабочего времени руководителя — процесс сложный, которые учитывает сразу много параметров и факторов. Результат правильно завершенного процесса — не только экономия времени, но и появление в рабочем расписании пустых клеток — периодов, которые ничем не заняты и которые можно посвятить решению задач, отложенных «на потом», а можно — обдумыванию предстоящих дел и планированию. Первое, что нужно сделать руководителю, приступая к выполнению своих управленческих обязанностей, — определить перечень задач и сопоставить ему ресурс имеющегося в наличии времени. Количество времени в сутках увеличить нельзя, поэтому задачи, на которые явно не будет хватать времени нужно делегировать подчиненным. В целом, всю совокупность имеющегося в распоряжении руководителя времени можно сегментировать следующим образом.

Секретарь может помочь руководителю правильно распланировать рабочий день. Дня начала, определить список важных задач на конкретный период и их приоритетность. Потом, провести хронометраж — фиксировать, сколько времени было потрачено на выполнение разных задач. По началу это потребует дисциплины — и от секретаря, и от руководителя. Результатом будет следующее: выполнение действительно важных дел занимает не так много времени, а больше всего времени «съедает» не сама задача, а переход от одного дела к другому: руководитель закончил одно дело, решил сделать перерыв — пройтись, попить кофе, поговорить с подчиненными и подготовиться к следующей работе. Этот перерыв может растянутся на час, в то время, как на само дело ушло всего полчаса.

Специалисты в области тайм-менеджмента во всем мире предлагают разнообразные способы совершенствования процесса личного планирования.

---

[14] Мазурин Э.Б. Экономика, организация и управление предприятием: учебник / Э.Б. Мазурин. - М.: Academia, 2019. - 253 с.

Например, один из известных отечественных авторов в данной области Г. Архангельский в своих трудах описывает частные приемы оптимизации рабочего времени («проглотить с утра лягушку», т.е. прежде всего сделать самое неприятное из списка дел, «съесть слона», т.е. осуществляя большое по объему мероприятие, разделить его на части и т.д.).

Но при всем многообразии этих рекомендаций, необходимо помнить, что все они должны быть адаптированы под особенности личности планирующего для достижения максимальной эффективности и гармонии.

Создание сбалансированной и гармоничной системы управления временем потребует от руководителя умения «отделять зерна от плевел», т.е. выделять приоритетные цели и отсекать второстепенные. Такое разделение целей поможет не только грамотно спланировать последовательность действий, но и послужит дополнительным мотивирующим фактором: все усилия будут посвящены действительно важным задачам.

Провести диверсификацию целей поможет метод S.M.A.R.T. Согласно данной методике, любая цель должна быть:

- Конкретной;
- Измеримой;
- Достижимой;
- Реалистичной;
- Ограниченной во времени (см. рисунок 2).

Конечно, определение целей и расстановка их по приоритету — это только первый шаг организации рабочего времени. Вторым шагом станет трансформация списка целей в план действий.

Буква	Критерий	Цель
S	Конкретная (Specific)	Организовать и провести конференцию для 100 региональных представителей 24 мая 2019 года
M	Измеримая (Measurable)	Добиться, чтобы руководитель утвердил бюджет, концепцию и одобрил площадку
A	Достижимая (Achievable)	Убедиться, что для организации конференции есть необходимые ресурсы: подрядчики, менеджеры отеля, спикеры
R	Актуальная (Relevant)	В рамках конференции провести семинар, чтобы региональные представители научились правильно презентовать новый продукт клиентам
T	Ограниченная по времени (Time-bound)	Завершить подготовку конференции до 24 мая

Рисунок 2 - Пример разбора цели проекта по SMART для планирования рабочего времени секретаря

Еще одним значимым слагаемым оптимизации рабочего времени руководителя является навык делегирования им своих полномочий подчиненным. Делегирование полномочий - передача части прав и обязанностей одних должностных лиц другим, которая может осуществляться на заранее оговоренные сроки. Передавая дела, которые могут успешно реализовать подчиненные, руководитель высвобождает время для дел, которые кроме него никто не сможет выполнить (по организации деятельности подразделения, а также категория важных и срочных дел по Эйзенхауэру)[15].

Таким образом, создается возможность для рассмотрения руководителем вопросов стратегического управления. Кроме того, через доверие руководителя запускается процесс мотивации сотрудников, ориентированных на карьеру, а также овладение ими начальными управленческими навыками.

[15] Зайверт Л. Медвежья стратегия: пер. с нем. / Л. Зайверт. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2020. – 125 с.

Существует опасение, что «традиционный смысл, вкладываемый в понятие "делегирование" прав и полномочий, придает самому процессу неверную окраску.

Рациональное распределение нагрузок - это отнюдь не «делегирование», не перекладывание своих функций на других, а частичное высвобождение своего времени для концентрирования сил и внимания на наиболее важных участках работы и предоставление своим коллегам и подчиненным возможности проявить свои способности».

Поэтому делегирование только тогда имеет смысл, когда ориентиром деятельности является достижение целей организации с наименьшими затратами.

Грамотное делегирование подразумевает органичное соединение его основных элементов: во-первых, это руководитель и его полномочия, которые можно и необходимо в конкретной ситуации делегировать (при этом крайне важно знать, какие полномочия не делегируются, и «решение, каких задач повлечет за собой потерю контроля и власти в организации»); во-вторых, это подчиненный, который мотивирован в принятии дополнительных полномочий и ответственности за достижение результата. В процессе делегирования необходимо обучать подчиненного и поддерживать его готовность и в дальнейшем принимать на себя дополнительные права и обязанность. Таким образом, правильная организация делегирования позволяет высвободить время руководителя для решения особо важных задач, стоящих перед организацией, а значит, более рационально использовать рабочее время[16].

Как справедливо заметил Питер Друкер, «неправильная организация работы - еще один фактор потери времени. Ее симптом - невероятное количество заседаний и совещаний»[17]. Действительно, «поглощают время» не

[16] Козырева О.Н., Ольхова Л.А. Особенности формирования и развития профессиональных компетенций персонала в современных организациях // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы VI научно-практической конференции. - 2021. - № 7. - С. 158-161.

[17] Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Издательство: ООО "Софийская набережная" 2014. – 432 с.

только большое количество совещаний, но и ошибки в их организации. Напротив, правильная организация совещательной работы поможет создать резерв времени, который можно направить на более эффективное решение задач, стоящих перед системой.

Экономисты считают, что формулу эффективности совещаний можно вывести по логике расчета основного показателя в мире бизнеса - ROI (return on investment), т.е. финансовый показатель рентабельности вложений или «коэффициент возврата инвестиций». В общем смысле - отношение затраченных ресурсов к полученному полезному результату. Для расчета эффективности совещания (ЭС) предлагается следующая формула:

ЭС = полезный эффект / количество участников х время совещания х средняя заработная плата его участников.

Полезный эффект совещания - категория оценочная и сложно поддающаяся денежному выражению, особенно, если речь идет о деятельности в социальной сфере (государственная служба, образование, медицина и т.д.), где экономическую ценность решения можно будет определить только через определенное время, а порой вообще определить невозможно (сколько стоит в денежном эквиваленте состояние безопасности в обществе, высокий уровень образованности населения и длительная продолжительность жизни?). Думается, что полезный эффект совещания определяется ценностью принятых в процессе него решений в контексте достижения целей и решения задач, стоящих перед организацией.

Но над оптимизацией расходов руководитель должен думать постоянно. В данном вопросе с позиции сокращения потерь служебного времени особый интерес представляют два параметра: количество участников и время проведения совещания.

Прежде всего, следует помнить, что проведение совещания - очень ресурсоёмкое мероприятие, организовывать такой вид деятельности следует только тогда, когда необходимо выработать управленческое решение, иным способом это сделать невозможно. Совещания, преследующие иные цели, не

оправдывают затраченных на него ресурсов и должны быть трансформированы в иные организационные формы деятельности (например, доведение уже принятых решений, как и передачу иной информации можно осуществить менее затратными способами)[18].

При организации совещания необходимо осуществить оптимизацию численности и качественный отбор его участников. Количество сотрудников, приглашенных на совещание, должно быть минимально, но достаточно по своему качественному составу, чтобы выработать управленческое решение. «Качественным составом» в данном случае следует считать сотрудников, имеющих отношение к рассматриваемому на совещании вопросу и желающих внести свои предложения.

Оптимизировать время, которые сотрудники проводят на совещаниях, можно за счет проработки следующих проблемных аспектов. Во-первых, необходима правильная организация подготовительной работы (отраслевое подразделение, т.е. сотрудник, закрепленный за соответствующим направлением, готовит материал по обсуждаемому вопросу, возможна подготовка и проекта решения; подготовленные материалы заранее рассылаются участникам совещания для обсуждения и внесения предложений; если поступают принципиальные обоснованные возражения, руководитель выносит вопрос на очное обсуждение или отправляет на доработку; если поступают редакционные предложения и уточнения на совещание выносится уточненный текст проекта решения). Во-вторых, на совещании докладчику рекомендуется доводить лишь информацию о поступивших предложениях, не зачитывая весь доклад (если подготовительный этап проведен правильно, что с существом рассматриваемого вопроса и проектом решения участники уже ознакомлены, поэтому нет смысла тратить на это время), приводить свою аргументацию о принятии предложений или об их отводе. После обсуждения предлагается

[18] Пурыскина В.А. Управление рабочим временем персонала организации // Развитие социально-экономического потенциала регионов: дифференциация и приоритеты. - 2020. - №6. - С. 157-161.

проголосовать. В-третьих, важно строгое соблюдение регламента (независимо от занимаемой должности сотрудники должны излагать свои предложения в рамках времени определенного для выступлений (доклад, прения); если вопрос вызывает непримиримые споры, его необходимо после определения позиций снять для дальнейшей проработки)[19].

Безусловно, эффективность руководителя складывается не только из рассмотренных навыков управления временем (личного планирования, делегирования полномочий и организации проведения совещаний), но совершенствуя свою деятельность в данных сферах, руководитель сможет решать задачи, стоящие перед организацией, на более высоком уровне. Поэтому формирование данных навыков - одна из приоритетных задач подготовки руководителей всех уровней.

Таким образом, мониторинг затрат рабочего времени включает комплекс мер по наблюдению и контролю протекания технологических процессов и функционирования оборудования и систем, позволяющих своевременно проводить мероприятия по защите от негативных последствий или снижать их отрицательное влияние на деятельность организации. Нерациональное использование личного и рабочего времени приводит к снижению результативности труда работника и общих показателей хозяйственной деятельности организации, что, несомненно, отрицательно отразится на величине прибыли. Именно, грамотное управление рабочим временем позволит персоналу организации повысить производительность труда и продуктивно достигать собственных и корпоративных целей.

В качестве наиболее популярных методов управления рабочим временем руководителя в работе рассмотрены: делегирование полномочий; правильная организация совещательной работы.

[19] Кузнецова И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием // Материалы Международной научно – практической конференции. – Саратов, 2020. – С. 106 - 109.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ СЕКРЕТАРЯ И РУКОВОДИТЕЛЯ АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»

2.1 Характеристика филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»

Базой исследования выступил филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО».

Основные направления деятельности:

- прием, хранение, подготовка к выдаче и заправка летательных аппаратов авиатопливом

- прием, хранение, подготовка к выдаче и дозирование в топливо спец жидкостей.

Организационная структура управления представительства филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» представлена специализированными функциональными подразделениями, которую можно представить как иерархическую структуру, которая показывает состав, подчиненность и связи структурных единиц организации на представленном рисунке 3.

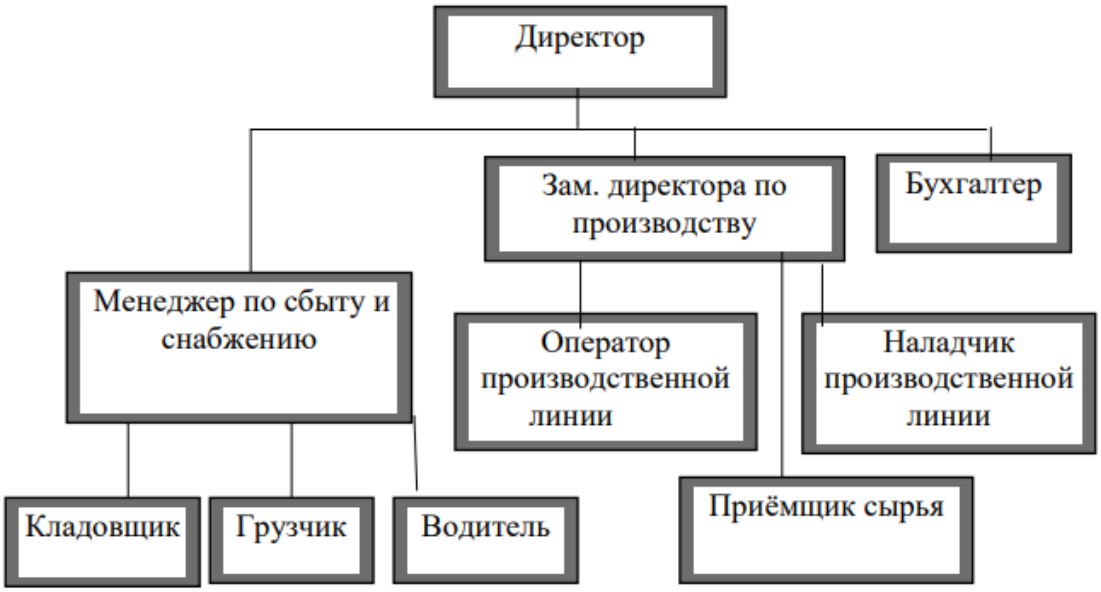

Рисунок 3 - Организационная структура филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»

Линейно-функциональная структура реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации.

Типичными уровнями управления в линейно-функциональной структуре выступают:

- высший — институциональный уровень (директор). Деятельность руководителя данного звена обусловлена целями и стратегиями развития системы в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей. Здесь велика роль личности и ее профессиональных качеств;

- средний — управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат (зам. директора по производству). Менеджеры среднего звена решают задачи, вытекающие из функциональной специфики;

- низший — производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена. Они ответственны за обеспечение производственного процесса всеми видами ресурсов и за работу с людьми. Коммуникации здесь преимущественно внутригрупповые и межгрупповые.

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. В данном случае функциональные структурные подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб — исполнителей.

В соответствии с уставом АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» единоличным исполнительным органом является директор. К компетенциям Директора относится:

- руководство, то есть проводит подготовку заседаний,

разрабатывает повестку, принимает решение о дате и месте совещания;

- представляет вверенную ему организацию во взаимодействии с партнерами, государственными структурами, фискальными учреждениями;
- имеет право подписи без доверенности на всех финансовых и иных документах;
- может заключать договора от имени организации;
- проводит кадровую политику предприятия, нанимает и увольняет сотрудников;
- осуществляет общее руководство организацией в промежутках времени между заседаниями правления.

Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача информации, что не может не сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей, то есть высшего эшелона управления.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся задачи и функции. На рассматриваемом предприятии реализуются редко меняющиеся управленческие процессы, тип производства массовый, поэтому можно отметить, что адекватность создания именно линейно-функциональной организационной структуры.

2.2 Анализ организации делопроизводства и рабочего времени секретаря и руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»

В работе руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» можно выделить такие функции, как:

- управление подчиненными: все действия, которые руководитель должен предпринять для того, чтобы сотрудники правильно выполнили весь необходимый объем работ;

- взаимодействие с компанией: встречи, собрания, совещания и переписка с коллегами и вышестоящими руководителями;

- производство результата: все действия руководителя, которые не связаны ни с управлением подчиненными, ни с взаимодействием с компанией, когда он работает в качестве скорее менеджера-специалиста, пусть и высококвалифицированного;

- осмысление: анализ и синтез информации, необходимой для выработки эффективных управленческих решений.

К обязанностям руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» относятся:

- Постановка задачи и организация выполнения.

- Распределение обязанностей.

- Обеспечение взаимодействия.

- Выстраивание межличностных взаимоотношений.

- Анализ результатов.

- Аудит эффективности процессов.

Рассмотрим каждый из пунктов подробно (см. таблицу 2).

Таблица 2 - Обязанности руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»

Обязанность	Характеристика
«Организация выполнения»	Руководителю необходимо определиться с приоритетами, оптимальной последовательностью выполнения работ, выстроить график и отметить на нем как необходимые места контроля, так и точки для принятия решения об уточнении дальнейшего хода работ. Характер задачи предполагает уместность оценки внутренних/внешних рисков и разработку соответствующих профилактических либо реактивных мероприятий. Все эти процедуры должны быть согласованы как с содержанием самой задачи, так и со сроками ее выполнения.

«Распределение обязанностей»	Эта часть работы руководителя наиболее понятна по своему содержанию. Одной из причин перегрузки руководителей как и является тот факт, что руководитель не распределяет обязанности.
«Обеспечение взаимодействия»	Как бы тщательно вы все ни организовали, на пути к цели обязательно появятся некие препятствия, неучтенные на предварительной стадии или новые факторы. Все они требуют рассмотрения, дополнительной информации, а то и внесения коррекций в изначальную диспозицию. Ранее распределенные полномочия не могут учитывать неизвестное, а право самостоятельно решать вновь возникающие вопросы может быть делегировано только проверенным и надежным. Поэтому сотрудникам необходим периодический контакт с руководителем.
«Выстраивание межличностных взаимоотношений»	В зависимости от целей и характера задач, стоящих перед компанией, тот или иной тип взаимоотношений в коллективе может быть как хорошим, так и плохим. Параметр этот относительный и зависит от того, насколько эти отношения способствуют эффективной работе. Поэтому ошибкой является стремление к некоему мифическому хорошему климату в коллективе. Руководитель обязан уметь поддерживать в коллективе должный баланс между сотрудничеством и соперничеством.
«Анализ результатов»	Выполнение этой обязанности кажется само собой разумеющимся делом. Однако результаты своей работы далеко не всегда подвергаются осознанному анализу. Во многом это связано с изначальным отсутствием правильно сформулированных целей работы. Но даже там, где цели были установлены, анализ промежуточных и итоговых результатов часто отсутствует.
«Аудит эффективности процессов»	Руководитель обязан замерять и оценивать правильность организации работы, соотносить это с ключевыми параметрами эффективности и, в случае расхождения или прогнозирования такой возможности в перспективе, обеспечивать разработку необходимых изменений. Анализу могут и должны подлежать все технологии, которые влияют на эффективность: от производственных до индивидуальных, используемых самими сотрудниками в процессе работы.

Прочитав перечень и содержание своих обязанностей, каждый руководитель может с легким сердцем заявить, что все это он, в принципе,

делает. Ключевым моментом тут будет являться характерная оговорка «в принципе». Такую формулировку использует тот, кто понимает, что должен это делать, но не готов утверждать со всей уверенностью, что делает.

Руководитель отвечает за то, чтобы эти действия выполнялись на регулярной основе, состав же участников и их роли — вопрос ситуационный.

В качестве главного механизма управления временем руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» секретарем используется планирование рабочего дня с применением делегирования.

Рассмотрим текущие ежедневные рабочие задачи руководителя (см. таблицу 3.).

Таблица 3 - План рабочего дня руководителя Филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»[20]

№ п/п	Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы, мин.	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования
1	2	3	4	5
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	30	3	да
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	20	1	да
3	Консультация у юриста	40	2	нет
4	Посещение выставочного центра	110	1	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	30	2	нет
6	Подготовка документов для сдачи в архив	20	2	да
7	Передача документов в архив	10	1	да
8	Проведение совещания по организации рекламной компании	30	3	да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	20	2	нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	50	2	да
11	Изучение нормативных документов	60	2	нет

[20] 1 - максимальная приоритетность выполнения работ
3 - минимальная приоритетность выполнения работ

12	Встреча с представителями фирмы “Hewlett Packard”	80	1	да
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	35	1	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего специалиста	30	2	нет

С учетом планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ руководителя определяется суммарное время их практической реализации. Для этого используются данные графы 3 исходной таблицы.

1. Суммарное время практического исполнения всех включенных в предварительный план работ составляет 555 минут.

2. Продолжительность рабочего дня: 8 час. х 60 мин. = 480 мин.

3. Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60:40 (планом должно быть охвачено не более 60% планируемого рабочего времени, а оставшиеся 40% должны быть оставлены в качестве резервного времени (от общей продолжительности рабочего дня (480 мин.) необходимо взять 60%, что и определит то время, на которое будут планироваться мероприятия рабочего дня): 480 мин. х 0,6 = 288 мин.

Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению:

1 – по данным скорректированной исходной таблицы, суммарная продолжительность работ с максимальным приоритетом выполнения и невозможностью делегирования (№ 4, № 13) составляет 145 мин. Таким образом, работы 4 и 13 включаются в формируемый план рабочего дня руководителя.

2 - остаток нераспределенного рабочего времени составляет: 288 мин. — 145 мин. = 143 мин.

3 - из перечня работ со следующим приоритетом выполнения (№ 3, № 5, № 6, № 9, № 10, №11, №14) в план рабочего дня должны быть включена работа №3, №5, №9 и № 14 (так как № 11 превышает

продолжительность оставшегося времени).

4 - после включения работ №3, №5, №9 и № 14 в план, остаток нераспределенного рабочего времени составляет: 143 мин. – 120 мин. = 23 мин.

Так как работа № 11 не может быть делегирована и незначительно превышает остаток рабочего времени, ее необходимо включить в план работы. Исходя из этого рабочее время составит 143 мин+120 мин+60 мин = 323 мин.

5 - работы № 1 и № 8 (со следующим приоритетом выполнения) по условию могут быть делегированы другим сотрудникам, следовательно, они включаются в план рабочего дня и перепоручаются для выполнения конкретным исполнителям. По данным работам руководитель осуществляет контроль сроков и качества выполнения.

6 - Работы № 2, № 6, №7 и № 12 по условию могут быть делегированы другим сотрудникам, следовательно, они включаются в план рабочего дня и перепоручаются для выполнения конкретным исполнителям. По данным работам руководитель осуществляет только контроль сроков выполнения.

7 - контроль и перенос несделанного. Исходя из приведенного выше решения, на следующий рабочий день переносится работа № 10, которая может быть включена в план, если не потеряет своей актуальности.

Подводя итоги решения практической ситуации секретарь руководителя составляет план его рабочего дня руководителя (см. таблицу 4.).

Таблица 4 - План рабочего дня руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»

№ п/п	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность выполнения работы, мин.	Приоритетность выполнения работ	Возможность делегирования

4	Посещение выставочного центра	110	1	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	35	1	нет
3	Консультация у юриста	40	2	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	30	2	нет
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	20	2	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего специалиста	30	2	нет
11	Изучение нормативных документов	60	2	нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	20	1	ФИО исполнителя Контроль сроков и качества
7	Передача документов в архив	10	1	ФИО исполнителя Контроль сроков и качества
12	Встреча с представителями фирмы “Hewlett Packard”	80	1	ФИО исполнителя Контроль сроков
6	Подготовка документов для сдачи в архив	20	2	ФИО исполнителя Контроль сроков
10	Прием сотрудников по личным вопросам	50	2	ФИО исполнителя Контроль сроков
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	30	3	ФИО исполнителя Контроль сроков
8	Проведение совещания по организации рекламной компании	30	3	Перенос на другой плановый период

Итак, 7 задач из всего намеченного секретарём рабочего плана руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» выполняет самостоятельно. 6 задач руководителя делегированы другим исполнителям и 1 задача перенесена на другой рабочий день.

2.3 Разработка мероприятий по оптимизации рабочего времени секретаря и руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»

В качестве мероприятия по оптимизации рабочего времени секретаря и руководителя филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» предлагается внедрение системы наставничества, в соответствии с которой каждому новому работнику филиала необходимо прикреплять наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, большим опытом работы, готового прийти на помощь, способного увлечь и заинтересовать своего подопечного. Это в значительной мере повышает мотивацию работника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно заканчивается срок стажировки и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях. Важность данного мероприятия с позиции оптимизации рабочего времени будет состоять в том, что работник сможет занять место секретаря или заменить его в любой нужный момент времени, так как сотрудник, прошедший наставничество будет обладать перечнем необходимой информации о внутренних процессах организации.

Наставник осуществляет также инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Главная цель института наставничества – помочь работнику адаптироваться к новым условиям, а также овладеть практическими навыками конкретной работы.

Задачей наставника является введение вновь пришедшего работника в должность, кроме того, он должен обладать определенными качествами (см. рисунок 4).

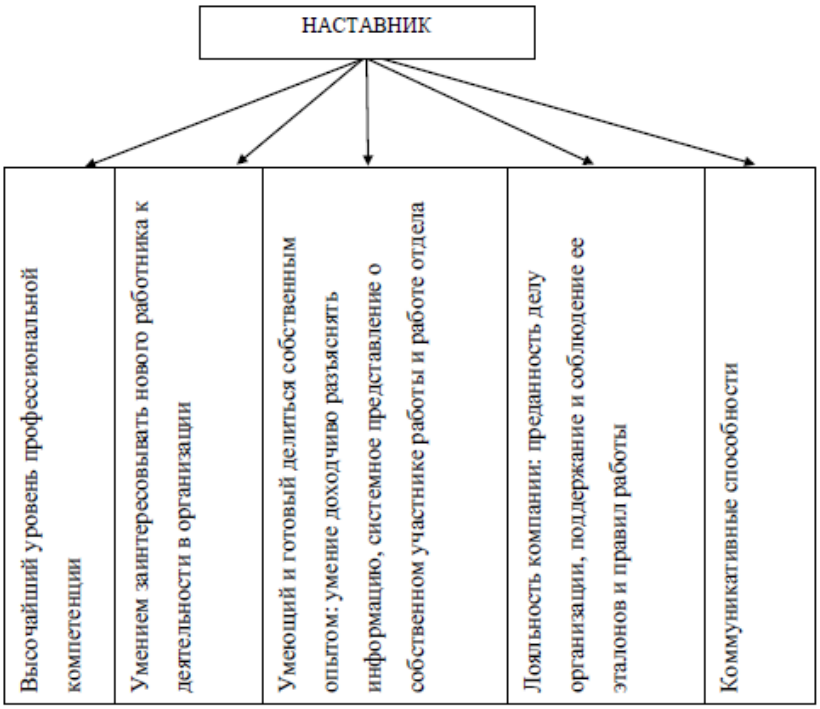

Рисунок 4 - Требования к наставнику филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»

Наставник должен ознакомить нового работника с корпоративной культурой филиалаа «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО», а так же миссией организации, направлениями деятельности, с предоставляемыми услугами, организационной структурой организации, с какими отделами требуется взаимодействовать, традициями и правилами поведения в организации.

Так же наставник должен ввести вновь пришедшего работника в должность:

- знакомство нового работника с деятельностью филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»: целями, задачами и направлениями деятельности организации;

- руководитель отдела вручает вновь пришедшему работнику рекомендации для работника и прикрепляет к наставнику;

- наставник вручает работнику ежедневник с планом личной работы и контролирует всю проделанную работу;

- наставник проводит инструктаж по правилам и нормам поведения в организации;

- наставник проводит разъяснения целей и задач новенькому работнику на период испытательного срока.

Наставник должен быть выбран по нескольким критериям:

- личное желание быть наставником;

- имеющий большой опыт работы;

- расположенность к педагогической работе;

- умение передавать знания другим работникам;

- готовность тратить свое время в развитие другого человека;

- способность к разумной критике и обратной связи;

- высокий уровень ответственности;

- уметь контролировать выполнения задаваемых работ и научить новых работников распределять свое рабочее время.

Задачами наставника являются:

1. знакомство работника с деятельностью филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»;

2. знакомство нового работника с коллективом;

3. организовать место работы для нового работника;

4. снабдить рабочее место всеми необходимыми принадлежностями и оборудованием;

5. разработать индивидуальный план работы для нового работника;

6. довести правила внутреннего распорядка организации;

7. разъяснить правила взаимодействия с другими отделами организации;

8. ознакомить с традициями и правилами поведения в организации;

9. провести все требуемые инструктажи;

10. ознакомить с должностными обязанностями;

11. осуществить контроль за выполнение работы и поставленных задач для нового работника.

Разработка информационного механизма адаптации персонала состоит в создании набора документов, информации деятельности филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» который будет складывается в папку и будет доступен в бумажном и электронном виде, а так же будет способствовать быстрому освоению нужной и требуемой информации:

1. История зарождения и становления филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО».

2. Правила дисциплины в филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО», должностные обязанности.

3. Правила поведения и общения.

4. Основные направления деятельности.

5. Организационная структура филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО».

6. Телефонный справочник.

7. Методические рекомендации.

8. Расценки услуг.

9. Предлагаемые услуги.

Рекомендации и документы организации должны выдаваться каждому вновь пришедшему работнику, у которого начинается испытательный срок. Так как именно с рекомендаций и документов организации должна начинаться профессиональная и организационная адаптация в филиале. Ознакомившись с рекомендациями и документами организации новый работник будет знать, чем занимается организация и ее основные направления деятельности, какой дресс-код, какие дисциплинарные требования, и еще многое другое. И сразу организация из незнакомого места превращается в место с понятными правилами поведения.

Так же важно к рекомендациям и документам организации обязательно сразу выдавать новому работнику его должностную инструкцию, нормы труда и т.д. Адаптант должен ознакомиться с должностной инструкцией и тогда он будет понимать, что он будет делать на новой работе.

Так же в качестве направления совершенствования предлагается разработка и внедрение плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Данная рекомендация заключается в отсутствии контроля выполнения заданий. Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников требуется разработать для каждого вновь пришедшего работника ежедневник с планом личной работы, в котором содержались бы:

- на первой странице ежедневника был бы план основных мероприятий работы на каждый месяц;

- вторую страницу ежедневника займут заметки, новый работник будет записывать важную для него информацию (информация о наставнике, который должен сопровождать нового сотрудника во время испытательного срока, его номер телефона, кабинет; информацию о коллегах с которыми будет сотрудничать и тд.);

- на третьей странице расположится ежедневный план работы нового работника, где будет указан день недели, время выполнения заданий, отдельно будет графа контроля, где наставник в конце рабочего дня ставит свою резолюцию и отмечает выполнены или не выполнены поставленные задания.

Обосновав мероприятия по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО», мы делаем вывод, что адаптация сотрудника – это процесс длительный, трудоемкий. Его продолжительность и эффективность во многом зависит от личностных качеств нового работника и от того, насколько успешно проводились и организовывались адаптационные мероприятия. Обычно этот процесс длится около трех месяцев. В течение этого времени наставник должен осуществлять контроль над адаптацией каждого вновь пришедшего работника. А также для облегчения адаптации

требуется каждому новому сотруднику выдавать рекомендации и документы организации, ежедневник с планом личной работы.

Совершенствование профессиональной и организационной адаптации персонала филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» приведет к тому, что у работников будет сокращаться период врабатываемости. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы, а так же работник сможет принимать от руководителя делегированные полномочия.

С целью внедрения мероприятий по совершенствованию процессов управления временем руководителя в Филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план мероприятий (см. таблицу 4).

Таблица 4 - План мероприятий по внедрению рекомендаций для филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное лицо
Рекомендация № 1			
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников	1 неделя	Директор Зам. директора
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	2 недели	Зам. директора Начальник отдела кадровой службы
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	1 неделя	Директор Зам. директора
Рекомендация № 2			
4	Подготовка перечня информационных материалов, распечатка нескольких экземпляров, формирование	4 недели	Начальник отдела кадровой службы Зам. директора

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное лицо
	папок.		
Рекомендация № 3			
5	Разработка макета ежедневника	2 недели	Зам. директора Начальник отдела кадровой службы
6	Заказ и тираж нескольких экземпляров ежедневников в печать	1 неделя	Начальник отдела кадровой службы
7	Распространение ежедневников среди наставников	1 неделя	Начальник отдела кадровой службы

Осуществление предложенных нами мероприятий помогает решить следующие задачи:

1. Уменьшить срок вхождения вновь пришедших работников в организацию. Если раньше процесс занимал 3 месяца, то с помощью института наставничества можно этот период сократиться до 1,5 месяцев.

2. Сформировать резерв сотрудников, способных в любое время занять место секретаря без необходимости длительного обучения.

3. Сформировать резерв сотрудников, которым могут быть делегированы работы, входящие в план руководителя.

4. Обеспечить знание работниками процедур, действующих в организации, знание информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории.

5. Обеспечить контроль за работой вновь пришедшего работника, с помощью плана личной работы.

6. Обеспечить возможность передачи полномочий и обязанностей директора новым сотрудникам.

Далее представим перечень мероприятий по реализации предложенных изменений с указанием предполагаемого периода, результата и ответственного лица по каждому из мероприятий, а также их графическое представление.

Представим план—график внедрения мероприятий в таблице 5.

Таблица 5 - План—график внедрения мероприятий по совершенствованию процессов управления временем филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО»

N п/п	Мероприятие	Цель, сущность	Предполагаемый период		Результат	Ответственный
			начало	окончание		
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников	Из кадрового отбирается перечень сотрудников, способных и согласных на осуществление наставничества за дополнительную прибавку к заработной плате.	03.06. 2023	07.06. 2023	Список наставников.	Директор Зам. директора
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	Проведение консультаций среди отобранных наставников об этапах, целях и задачах наставничества.	10.06. 2023	21.06. 2023	Обученные наставники.	Зам. директора Начальник отдела кадровой службы
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	Закрепить перечень наставников приказом, уведомить под роспись каждого из наставников об издании приказа.	24.06. 2023	28.06. 2023	Приказ о списке действую-щих наставников.	Директор Зам. директора

N п/п	Мероприятие	Цель, сущность	Предполагаемый период		Результат	Ответственный
			начало	окончание		
4	Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 3.2., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	Подобрать весь информационный материал в электронном виде, распечатать несколько экземпляров, сшить в папки, распространить организации.	01.07. 2023	26.07. 2023	Папки с информационным материалом.	Начальник отдела кадровой службы Зам. директора
5	Разработка макета ежедневника адаптанта	Разработать первые 3 листа ежедневника адаптанта.	29.07. 2023	09.08. 2023	Макет ежедневника.	Зам. директора Начальник отдела строительства Начальник отдела кадровой службы
6	Заказ и тираж нескольких экземпляров ежедневников в печать	Обратиться к типографии за распечаткой нескольких экземпляров ежедневников.	12.08. 2023	16.08. 2023	Распечатанные экземпляры ежедневника.	Начальник отдела кадровой службы
7	Распространение ежедневников среди наставников	Обеспечить каждого из наставников одним экземпляром ежедневника.	19.08. 2023	23.08. 2023	Полное обеспечение наставников информационным и вспомогательным материалом для наставничества.	Начальник отдела кадровой службы

Графическое представление плана внедрения мероприятий по совершенствованию процессов управления временем филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» приведем с помощью диаграммы Гантта (см. рисунок 5).



Рисунок 5 - Диаграмма Гантта

Таким образом, по итогам разработки мероприятий по оптимизации рабочего времени секретаря и руководителя филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» представлен план—график внедрения мероприятий в табличном и графическом виде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность руководителя складывается не только из рассмотренных навыков управления временем (личного планирования, делегирования полномочий и организации проведения совещаний), но совершенствуя свою деятельность в данных сферах, руководитель сможет решать задачи, стоящие перед организацией, на более высоком уровне. Секретарь, исходя из поставленных задач, может помочь руководителю правильно распланировать рабочий день.

В качестве наиболее популярных методов управления рабочим временем руководителя в работе рассмотрены: делегирование полномочий; правильная организация совещательной работы.

В качестве базы исследования в работе выступает предприятие - филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» - компания, которая занимается приемом, хранением, подготовкой к выдаче и заправкой летательных аппаратов авиатопливом, подготовкой к выдаче и дозированием в топливо спец жидкостей.

Организационная структура управления представительства компании Филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» представлена специализированными функциональными подразделениями, которую можно представить как иерархическую структуру, которая показывает состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.

Линейно-функциональная структура реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации.

Типичными уровнями управления в линейно-функциональной структуре выступают: высший — институциональный уровень (директор). Деятельность руководителя данного звена обусловлена целями и стратегиями развития системы в целом. На этом уровне реализуется большая часть

внешних связей. Здесь велика роль личности и ее профессиональных качеств; средний — управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат (зам. директора по производству). Менеджеры среднего звена решают задачи, вытекающие из функциональной специфики; низший — производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена. Они ответственны за обеспечение производственного процесса всеми видами ресурсов и за работу с людьми. Коммуникации здесь преимущественно внутригрупповые и межгрупповые.

В соответствии с уставом филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» единоличным исполнительным органом является директор. К обязанностям руководителя филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» относятся: постановка задачи и организация выполнения; распределение обязанностей; обеспечение взаимодействия; выстраивание межличностных взаимоотношений; анализ результатов; аудит эффективности процессов.

В качестве главного механизма управления временем руководителя секретарь применяет планирование рабочего дня с применением делегирования.

В рамках исследования мероприятием по оптимизации рабочего времени секретаря и руководителя филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» предлагается внедрение системы наставничества, в соответствии с которой каждому новому работнику филиала необходимо прикреплять наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, большим опытом работы, готового прийти на помощь, способного увлечь и заинтересовать своего подопечного. Важность данного мероприятия с позиции оптимизации рабочего времени будет состоять в том, что работник сможет занять место секретаря или заменить его в любой нужный момент времени, так как сотрудник, прошедший наставничество будет обладать перечнем необходимой информации о внутренних процессах организации.

Разработка информационного механизма адаптации персонала состоит в создании набора документов, информации деятельности Филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» который будет складывается в папку и будет доступен в бумажном и электронном виде. Так же в качестве направления совершенствования предлагается разработка и внедрение плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Таким образом, поставленная в работе цель достигнута. На современном этапе развития Филиала «Ульяновск» АО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-АЭРО» компании необходима оптимизация рабочего времени секретаря и руководителя филиалаа «Ульяновск. Последовательное внедрение рекомендаций, разработанных в данной работе, позволит существенно улучшить систему планирования рабочего времени секретаря и руководителя, повысить производительность решений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) // СПС «КонсультантПлюс»
2. Приказ Минтруда России от 15.06.2020 N 333н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией» // СПС «КонсультантПлюс»
3. Архангельский Г.А. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 272 с.
4. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: Учебник / Э.А. Афитов. - М.: Инфра-М, 2018. - 672 с.
5. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Учебник / Т.Н. Бабич, Ю.В. Вертакова. - М.: КноРус, 2018. - 799 с.
6. Бавсун И.Г., Ильин С.А. Навык управления временем как ресурс повышения эффективности руководителя // Вестник Восточно-Сибирского института Министерства внутренних дел России. - 2020. - № 2 (93). - С. 227-235.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2021. - 32 с.
8. Бай, Т.В. Комплексные системы управления качеством в туриндустрии. учебное пособие для направления подготовки «туризм» / Т.В. Бай. - М.: Русайнс, 2021. - 352 с.
9. Бузни А.Н., Асанова А.С. Время как ресурс тайм-менеджмента // Сборник статей LI Международной научно-практической конференции. - 2021. - №7. - С. 73-77.
10. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.

11. Вайс, Е.С. Планирование на предприятии (организации): Учебное пособие / Е.С. Вайс. - М.: КноРус, 2021. - 480 с.

12. Воловиков Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: Монография / Б.П. Воловиков. - М.: Инфра-М, 2021. - 320 с.

13. Гегаева Д.Б., Пономарева Е.А. Управление персоналом: миссия и концепция // Концепции и модели устойчивого инновационного развития общества. - 2020. - №4. - С. 173-176.

14. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт– Петербург: Питер Пресс, 2021. – 600 с.

15. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Издательство: ООО "Софийская набережная" 2014. – 432 с.

16. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник. - Н. Новгород: НИМБ, 2021. - 713 с.

17. Зайверт Л. Медвежья стратегия: пер. с нем. / Л. Зайверт. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2020. – 125 с.

18. Зайцева, А. А. Методы тайм-менеджмента в секретарской деятельности / А. А. Зайцева // Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения. 2022. – С. 185-188.

19. Ишкиняева Л.К. Организация секретарского обслуживания: учебно-методические рекомендации / Л.К. Ишкиняева – Ульяновск: УлГУ, 2019. - 22 с.

20. Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - Издательство проспект. 2021. - 64 с.

21. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: монография. - М.: Русайнс. 2021. - 280 с.

22. Козырева О.Н., Ольхова Л.А. Особенности формирования и развития профессиональных компетенций персонала в современных организациях // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы VI научно-практической конференции. - 2021. - № 7. - С. 158-161.

23. Кузнецова И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием // Материалы Международной научно – практической конференции. – Саратов, 2020. – С. 106 - 109.

24. Лазаренко Л.А., Белик Т.С. Особенности и принципы системы управления эффективностью персонала // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. - 2021. - № 73. - С. 154—156.

25. Литвинова Т.Н. Планирование на предприятии (в орг.): Учебное пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.

26. Мазурин Э.Б. Экономика, организация и управление предприятием: учебник / Э.Б. Мазурин. - М.: Academia, 2019. - 253 с.

27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с анг. - М.: «Дело», 2000. - 704 с.

28. Одегов Ю.Г. Эффективное управление рабочим временем на основе тайм-менеджмента // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2020. - № 4. С. 65-70.

29. Пурыскина В.А. Управление рабочим временем персонала организации // Развитие социально-экономического потенциала регионов: дифференциация и приоритеты. - 2020. - №6. - С. 157-161.

30. Руденко А.М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 480 с.

31. Скоморощенко А.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие / А.А. Скоморощенко, Е.Н. Белкина и др. - СПб.: Лань, 2018. - 280 с.

32. Суслов Г.В. Управление персоналом организации: Учебное

пособие / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. - 240 с.

33. Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие / Г.А.Архангельский, М.А.Лукашенко, Т.В.Телегина, С.В.Бехтерев; Под ред. Г.А.Архангельского. – М., 2018. – 455 с.

34. Темирова А.Х., Яшметова Ю.В., Ехлакова Е.А. Персональный менеджмент как система личной организации менеджера // Менеджмент в социальных и экономических системах. - 2020. - №9. - С. 330-332.

35. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, Ю.П. Анисимов. - М.: Инфра-М, 2019. - 544 с.

36. Фролова О.Я. Значение научно-практической деятельности в развитии профессиональных компетенций персонала // Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития. - 2021. - № 7. - С. 130-132.

37. Шаляпина И.П. Планирование на предприятии АПК: Учебное пособие / И.П. Шаляпина, О.Ю. Анциферова, Е.А. Мягкова. - СПб.: Лань, 2021. - 176 с.

38. Шлендер П. Э., Лукашевич В. В., Мостова В. Д. Управление персоналом: учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. - 320 с.

39. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности/ Г. Эмерсон; пер. с англ. - Москва: Экономика, 1992. - 224 с.

40. Янковская В.В. Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. - М.: Инфра-М, 2018. - 944 с.