

**А. В. ТЕРКИНА**

Заместитель начальника Управления комплексных практико-ориентированных образовательных программ Управления кадровых сервисов Правительства Москвы, кандидат философских наук

A. V. TERKINA

Deputy Chief of Integrated Practice-oriented Educational Programs
Department of HR Services Department of Moscow Government, PhD in
Philosophy

Мастера взаимодействия: подготовка секретарей приемных в Правительстве Москвы

Mastering Interaction: Training Executive Assistants in the Moscow Government

Завершилось обучение по уникальной программе дополнительного образования для секретарей и помощников руководителей Правительства Москвы «Мастер взаимодействия». Программа разработана Управлением кадровых сервисов. Она проходит на двух уровнях, которые повышают профессиональные компетенции секретарей. Основной уровень помогает усовершенствовать навыки в нескольких направлениях: ведение рабочей коммуникации, приемы офисного гостеприимства, подготовка совещаний, управление графиком руководителя, стрессоустойчивость, выстраивание авторитета, создание делового образа и обучение на VR-тренажере по эмоциональному интеллекту. Продвинутый уровень предназначен для опытных секретарей, которые хотят глубоко изучить психотипы людей, стратегии выхода из конфликтных ситуаций, развить коммуникативные навыки и найти мотивацию в своей деятельности. В следующем потоке в программе появится третий уровень – адаптационный. На нем будут повышать навыки новички, взаимодействуя с удобным чат-ботом. Обучение проходит в атмосфере доверия, а ключ к успеху – приемы геймификации и применение VR-технологий. Выпускники программы вступают в сообщество, где могут продолжать обмениваться опытом, совершенствоваться как профессионалы и развивать деловые контакты.

The “Mastering Interaction” program, a unique professional development initiative for executive assistants and secretaries in the Moscow Government, has completed its latest cycle. Developed by HR Services Department, this two-tiered program significantly enhances professional skills. The core level focuses on practical training in communication, office protocols, meeting management, scheduling, stress management, leadership presence, professional image, and emotional intelligence (using VR technology). The advanced level caters to experienced assistants, delving into personality types, conflict resolution, communication strategies, and professional motivation. A new introductory level, featuring a user-friendly chatbot, will be added in the next session for new hires. The program fosters a supportive learning environment, incorporating gamification and VR for optimal results. Graduates join a network for ongoing professional development and networking.



Ключевые слова: дополнительное образование, Управление кадровых сервисов, кадровые проекты, обучение взрослых.

Key words: supplementary education, HR Services Department, HR projects, adult learning.

Для цитирования: Теркина А. В. Мастера взаимодействия: подготовка секретарей приемных в Правительстве Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 4. С. 48–52.

For citation: Terkina A. V. Mastering Interaction: Training Executive Assistants in the Moscow Government. *MMGU Herald*, 2024, no. 4, pp. 48-52. (In Russ.).

Наша столица – ориентир в системе городского управления для многих стран мира. Структура Правительства Москвы включает семь комплексов городского управления и огромное количество организаций. Эксперты Управления кадровых сервисов изучили причины успеха руководителей Правительства Москвы и заметили, что большую роль в этом играют их секретари и личные помощники.

Секретарь – человек, который напрямую влияет на эффективность работы своего руководителя. Не зря его называют правой рукой, надежным помощником, верным соратником и сподвижником. Работа секретаря очень важна. Она может быть незаметна, но, по мнению руководителей в структурах Правительства Москвы, как воздух необходима.

Именно секретарь отвечает за график руководителя. От того, насколько гибко он может управлять переносами встреч и совещаний, зависит объем вопросов, который сможет решить руководитель за день.

Секретарь создает атмосферу в приемной. Он первым встречает посетителей и влияет на настроение, с которым те войдут в кабинет к руководителю. Чтобы совещание было эффективным, его должен организовать и заранее спланировать всю подготовку опять же секретарь.

Часто секретарь выступает посредником между руководителем и сотрудниками – транслирует поручения руководителя и ускоряет рассмотрение вопросов начальством.

Наконец, секретарь оформляет всю необходимую документацию руководителя, отвечает на телефонные звонки и ведет корреспонденцию.

Однако секретарь может быть отличным делопроизводителем, владеть навыками гостеприимства, знать деловой этикет, компьютерные программы, но не продержаться долго на своей должности. В Правительстве Москвы много таких примеров, когда на место помощника руководителя приходили выпускники престижных российских вузов, но, к сожалению, не выдерживали темпа работы и психологической нагрузки.

Сегодня перед руководителями Правительства Москвы стоят действительно

амбициозные задачи: каждый день их решения приводят к открытию новых возможностей для жителей столицы. Развивается транспорт, появляются новые объекты инфраструктуры, преобразуются парковые зоны, обновляется жилищный фонд, поликлиники, запускаются новые социальные городские программы. Такой быстрый рост столицы требует высокой степени ответственности и большой самоотдачи как от руководителей, так и от их команды, включая самых приближенных к ним сотрудников и помощников – секретарей.

Поэтому наряду с профессиональными навыками успешному секретарю необходимо иметь развитые универсальные («мягкие») навыки. Он должен уметь справляться со стрессом, противостоять манипуляциям и сохранять психологический комфорт на работе. Если секретарь смог сонастроиться со своим руководителем и создать тандем, то дальше они остаются вместе на долгие годы.

Как найти такого сотрудника? Надо сказать откровенно: совсем непросто. У многих секретарей уходят месяцы и даже годы, чтобы разобраться в специфике государственной структуры и сработаться со своим руководителем.

До 2024 г. в Правительстве Москвы не было единой программы подготовки и развития секретарей. Новый работник проходил внутренний инструктаж в своей организации, но дальше он вынужден был учиться на собственных ошибках. То, насколько быстро секретарь приспосабливался, зависело от его личностных и профессиональных качеств. В среднем адаптационный период занимал от трех месяцев до года. В течение этого времени эффективность руководителя была снижена, поскольку он тратил время на сонастройку со своим помощником.

Было также замечено, что секретари в организациях Правительства Москвы не взаимодействуют друг с другом. Конечно, они могут общаться в приемной своего руководителя или с другими секретарями внутри организации, однако практически не контактируют с секретарями из внешних организаций Правительства Москвы.

В результате наблюдений в Управлении кадровых сервисов Правительства Москвы

родилась идея создать единую программу подготовки секретарей и помощников руководителей.

Эксперты управления провели интервью с секретарями, чтобы определить их потребности в обучении и подобрать подходящий формат. Также были организованы беседы с руководителями, чтобы выявить их ожидания от личных помощников. Все программы Управления кадровых сервисов носят практико-ориентированный характер, поэтому и сейчас было важно создать максимально полезный образовательный продукт.

Во время интервью удалось собрать информацию о рабочих ситуациях, которая легла в основу программы, а также сформировать набор лучших практик секретарей Правительства Москвы.

Для совершенствования программы привлекались не только методологи, но и внутренние эксперты Правительства Москвы. Все материалы проходили верификацию.

Все программы Управления кадровых сервисов носят практико-ориентированный характер

В итоге удалось выделить ключевые характеристики секретаря Правительства Москвы. Так, в рамках флагманской программы «Мастер взаимодействия» развивается комплекс навыков:

- **Проактивность.** Быть не просто секретарем, а помощником. Предлагать идеи по улучшению процессов и организации работы приемной.
- **Клиентоцентричность** (внутренний и внешний клиенты). Определять потребности руководителя (клиентов). Предлагать наилучшие решения, адаптируя к особенностям работы своего руководителя. Выполнять задачи с ожидаемым результатом.
- **Качественная организация совещаний.** В случае форс-мажоров тактично оповещать руководителя. Заранее готовиться к совещанию, контролировать явку. Обеспечивать участников всей необходимой информацией.

- **Тактичность, вежливость.** Использовать субординацию при работе с внутренними и внешними клиентами. Уметь конструктивно выходить из конфликтных ситуаций.
- **Умение работать в команде.** Быть коммуникабельным. Уметь воспринимать критику и обратную связь от коллег и руководителя. Обсуждать с коллегой моменты недопонимания с помощью «я-сообщений», без обвинений. Проявлять взаимовыручку, взаимопомощь, поддержку.
- **Соблюдение правил делового этикета.** Знать и соблюдать очередность делового приветствия. Обслуживать гостей в ходе встречи согласно правилам. Соблюдать установленные нормы внешнего вида.
- **Внимательность к деталям.** Перепроверять проделанную работу. Направлять грамотно составленные сообщения в разных каналах коммуникации.
- **Способность эффективно вести календарь руководителя.** Использовать систему управления временем при работе с календарем руководителя. Контролировать сделанное и несделанное.
- **Соблюдение правил цифрового этикета.** Использовать разные каналы связи в зависимости от рабочих ситуаций и задач. Предварительно договариваться с руководителем о приоритетном канале обмена информацией. Обязательно дублировать информацию по двум каналам связи.
- **Стрессоустойчивость.** Управлять собственным эмоциональным состоянием и эмоциональным состоянием окружающих, «экологично» выходить из стрессовых ситуаций, управлять конфликтами, проявлять эмпатию.

Название «Мастер взаимодействия» выбрано не случайно – хотелось, чтобы название программы отражало ее суть. На этапе разработки было предложено несколько вариантов, и среди секретарей фокус-группы был организован анонимный опрос. В процессе обучения с участниками программы много говорят

о сонастройке с руководителем и умении выстраивать подходящую коммуникацию с начальником, посетителями, коллегами. Название «Мастер взаимодействия» лучше всего соответствует этому процессу.

Конечно, для секретаря важно совершенствовать свои навыки выполнения рабочих процессов, быть вежливым, исполнительным. Однако еще более важно умение считывать личностные особенности человека, понимать контекст ситуации и на основе этой информации выстраивать свое общение и выбирать действия, не пытаться использовать одни и те же шаблоны поведения и решения.

В 2023 г. состоялся пилотный запуск программы, по итогам которого было решено разделить ее на два уровня. (В следующем потоке появится еще и третий уровень.) Таким образом, общая продолжительность обучения становится меньше, а освоение программы – поэтапным и более удобным. Участники могут посмотреть расписание на весь год и самостоятельно определить даты обучения.

Все уровни программы имеют практико-ориентированный характер. В основе обучения лежат примеры рабочих ситуаций секретарей и помощников руководителей Правительства Москвы, собранные внутренними экспертами программы.

Адаптационный уровень предназначен для тех, кто совсем недавно пришел на должность в контур Правительства Москвы. Программа разработана в виде чат-бота, ее можно пройти за две недели, занимаясь по 30 минут в день без отрыва от работы. В чат-боте 11 тем, по каждой теме составлены чек-листы, рекомендации по ведению процессов и выполнению задач секретаря, а также лучшие практики Правительства Москвы.

Учитывая, как трудно бывает иногда адаптироваться к новому месту работы, материал был дополнен юмористическими вредными советами и лайфхаками от действующих секретарей Правительства Москвы. Появилась рубрика «Забота о себе», которая предлагает комплекс полезных упражнений для улучшения мозговой деятельности, отдыха глаз и поддержания фигуры на рабочем месте. Цифровой помощник Университета

Правительства Москвы «Василиса» подсказывает, на какой теме участник программы остановился.

По окончании адаптационного уровня секретарь точно знает, с чего начать выполнение своих обязанностей, что от него ждет руководитель, как принято себя вести в организациях Правительства Москвы, понимает, как выстраивать коммуникацию, организовывать совещания и каков должен быть внешний вид секретаря на рабочем месте.

Главная особенность программы «Мастер взаимодействия» – атмосфера доверия и возможность обмена опытом между участниками

Основной уровень разработан для тех обучающихся, которым нужно усовершенствовать профессиональные навыки. Здесь рассматриваются такие темы, как индивидуальный подход в работе секретаря, особенности ведения рабочей коммуникации через различные каналы связи (по телефону, почте, через мессенджер), приемы офисного гостеприимства, подготовка совещаний, тайм-менеджмент и управление графиком руководителя, стрессоустойчивость, выстраивание авторитета в коллективе, имидж секретаря Правительства Москвы, личный бренд и умение создавать свой образ перед камерой.

Завершается программа фотосессией с высокопрофессиональным фотографом. Участники получают в портфолио персональные фото в деловом стиле, которые предлагается использовать в качестве аватаров в рабочих профилях мессенджеров.

На основном уровне обучающиеся могут при желании пройти обучение для развития эмоционального интеллекта на VR-тренажере, ведь именно эмпатия и умение быстро считывать эмоции другого человека очень важны в работе этого сотрудника.

Главная особенность программы «Мастер взаимодействия» – атмосфера доверия и возможность обмена опытом между участниками. На обучение отбираются секретари из разных



Программа дала возможность побыть в разных ипостасях, раскрепоститься и открыть новые смыслы в своей работе и профессии. Я получаю удовольствие от того, что помогаю руководителю и коллегам в решении наших общих задач. Я чувствую причастность к изменениям, которые происходят в городе.

Участница программы для секретарей
приемных Правительства Москвы
«Мастер взаимодействия»

организаций Правительства Москвы, в том числе из Аппарата Мэра и Правительства Москвы, территориальных органов исполнительной власти, Департамента культуры города Москвы, Транспортного комплекса, проекта «Московское долголетие». За счет технологий геймификации секретари активно включаются в обучение и коммуникации с первого занятия. Благодаря тому, что участники делятся друг с другом своим опытом, у каждого по окончании программы обновляется набор полезных инструментов и приемов.

Продвинутый уровень программы предназначен для опытных секретарей, которые хотят еще больше сфокусироваться с руководителем, усовершенствовать свой профессиональный образ и улучшить коммуникативные навыки. На программу продвинутого уровня приглашаются секретари, набравшие по результатам входного тестирования высокий балл или освоившие основной уровень программы.

Занятия идут в тренинговом формате и содержат большой объем практики. Программа включает соревнования в решении заданий на основе рабочих ситуаций, обучение на VR-тренажере, диагностику по видеороликам, тесты и набор ролевых коммуникативных упражнений.

Участники изучают типологию DISC¹ и на примере рабочих ситуаций учатся диагностировать психотипы людей, подбирать подходящую коммуникацию. Также они анализируют карту конфликтов вместе с экспертом и тренируются отыскивать подходящую стратегию

выхода из конфликтной ситуации. Стилист помогает обучающимся определить их сильные стороны и подсказывает, как транслировать в своем образе нужные профессиональные качества. Тренер по ораторскому мастерству учит навыку самопрезентации. Завершается программа темой, посвященной поиску мотивации в работе: вместе с тренером участники учатся по-новому смотреть на свою должность, обязанности и свою роль в организации.

Безусловно, программа продвинутого уровня носит трансформационный характер. Участники начинают иначе осознавать себя и по-другому воспринимать посетителей и сотрудников организации. Они лучше понимают руководителя. Горизонт их восприятия расширяется, и они видят новые направления своего развития в профессии.

Занятия идут по выходным с 09:00 до 14:00, так как рабочий график у секретарей разный. Первое время участники проявляют недовольство из-за обучения в нерабочие дни, но к концу курса адаптируются настолько, что записываются на новые программы Управления кадровых сервисов, продолжая профессионально совершенствоваться.

В следующем году команда Управления кадровых сервисов планирует создать сообщество выпускников программы «Мастер взаимодействия». В нем будут проходить встречи секретарей и помощников руководителей Правительства Москвы, мастер-классы под управлением внешних и внутренних экспертов, сессии по нетворкингу другие совместные мероприятия. Уже сейчас участники, пользуясь новыми связями, помогают друг другу в решении профессиональных вопросов в контуре Правительства Москвы, а в сообществе это можно будет делать еще быстрее и эффективнее.

¹ См. Книгницкая З. А., Константинов М. А. Практика применения VR-тренажеров в подготовке государственных служащих // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 4. С. 50–54. – Прим. ред.