Анна Панфилова

Незаметная главная роль



Практическое пособие
для секретарей подразделений,
персональных ассистентов
и их руководителей

Анна Панфилова

Незаметная главная роль

«Автор»
2026

Панфилова А.

Незаметная главная роль / А. Панфилова — «Автор», 2026

Практическое пособие о работе секретаря подразделения и персонального ассистента в российской компании: календарь и почта руководителя, документы, совещания, поручения, командировки, конфиденциальность, ИИ и границы роли. Книга поможет новичкам войти в профессию, опытным помощникам систематизировать знания и увидеть работу «сверху», а руководителям выстроить работу с помощником. Чек-листы и инструменты в каждой главе делают её основой для обучения секретарей в компании.

© Панфилова А., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Секретарь подразделения и персональный ассистент: две разные роли 6
1.1. Две профессии под одним словом «секретарь» 7
1.2. Разные клиенты, разные приоритеты 8
1.3. Гибридная роль: когда один человек совмещает обе 10
1.4. Ключевые заинтересованные стороны 11
1.5. Как роль меняется с ростом компании и уровнем руководителя 14
Практический инструмент: какая роль у вас на самом деле 16
Глава 2. Оргструктура секретариата: кому подчиняется помощник 17
2.1. Линейное и функциональное подчинение простыми словами 18
2.2. Четыре модели устройства секретариата 19
2.3. Кто что решает: карта полномочий 21
2.4. Где это должно быть записано 23
2.5. Конфликты двойного подчинения и что с ними делать 24
2.6. Прямые отношения с руководителем подразделения 25
2.7. Российская специфика 26
Практический инструмент: карта подчинения вашей позиции 27
Глава 3. Первые 90 дней: вход в роль 28
3.1. До первого дня: что выяснить на собеседовании 29
3.2. Приём дел 30
3.3. Первый разговор с руководителем и рабочий договор 31
3.4. Оргструктура компании на 100% 32
3.5. Карта подразделения 34
3.6. План на 90 дней 35
3.7. Типичные ошибки первых недель 36
Практический инструмент: анкета-профиль руководителя 37
Глава 4. Психология роли и профессиональная позиция 38
4.1. Кому подходит эта работа 39
4.2. Можно ли копировать стиль руководителя 41
4.3. Отражённый статус: как не раствориться в руководителе 42
4.4. Руководитель другого пола 43
4.5. Этика отношений руководителя и помощника 44
4.6. Внешний вид 45
4.7. Широкий кругозор 46
Практический инструмент: подходит ли мне работа помощника 47
Конец ознакомительного фрагмента. 48

Анна Панфилова
Незаметная главная роль

Посвящение

Моим коллегам, лучшим в своём деле.

За годы работы руководителем аппарата генерального директора, руководителем управления документационного и протокольного обеспечения, руководителем по административной поддержке бизнеса и директором по персоналу рядом со мной работали больше пятидесяти секретарей и ассистентов.

Каждый из вас чему-то меня научил: терпению и точности, умению найти выход там, где его, казалось, нет, спокойствию в самый напряжённый день и чувству юмора, без которого в приёмной не выжить. Многие истории этой книги выросли из нашей общей работы, из ваших находок, ошибок и маленьких побед.

Спасибо вам всем. И особенно тем, кого я хочу назвать по имени:

Инна Абрамова, Кристина Гвадзабия, Виктория Глебова, Дарья Шиханова, Анна Садовникова, Анастасия Ворожбитова, Алла Кудинова, Елена Ченских, Яна Крижинская, Лейла Велиева, Елена Переулинская, Ольга Барашева.

Эта книга о вас и для тех, кто придёт в профессию после вас.

Анна Панфилова

Глава 1. Секретарь подразделения и персональный ассистент: две разные роли

Понедельник, 9:20. Екатерина третий месяц работает секретарём коммерческого департамента: пятьдесят человек, четыре отдела, директор департамента Андрей Викторович. В должностной инструкции её работа описана одной строкой: «обеспечивает организационную и документационную деятельность департамента». Утро начинается с сообщения от Андрея Викторовича. К 14:00 нужна сводная презентация для совета директоров, совещание с логистами надо перенести на среду, а в пятницу он летит в Казань, «посмотри там что-нибудь удобное».

Через пять минут у её стола стоят трое новичков из отдела продаж: у них нет пропусков, ноутбуков и рабочих мест. Ещё через десять минут руководитель отдела закупок просит срочно зарегистрировать договор, который сегодня должен уйти контрагенту. В общем чате департамента трое менеджеров спрашивают, когда оформят их командировки.

К обеду Екатерина успела понемногу всё и ничего до конца. Презентация собрана наполовину. Пропуска у новичков есть, ноутбуков нет. Договор зарегистрирован, командировки отложены до вечера. Андрей Викторович недоволен: материалы к совету директоров важнее всего остального, это же очевидно. Менеджеры тоже недовольны: «секретарь у нас работает только на директора». Вечером Екатерина пишет подруге, что не понимает, кто её начальник.

Начальник у неё один. Проблема в другом: компания наняла её на одну должность, а ждёт работы в двух ролях. Для Андрея Викторовича она персональный ассистент, который бережёт его время. Для пятидесяти сотрудников она секретарь подразделения, на котором держится весь административный быт департамента. У этих ролей разные клиенты, разные приоритеты и разные критерии успеха. Пока это никто не проговорил вслух, Екатерина каждый день будет выбирать, кого сегодня разочаровать.

Эта глава о том, чем две роли отличаются, почему их так часто путают и как понять, какая из них на самом деле ваша. С этого различия начинается вся книга: дальше почти в каждой главе мы будем отдельно говорить, что важно секретарю подразделения, а что персональному ассистенту.



Иллюстрация 1.1. Один понедельник секретаря подразделения

1.1. Две профессии под одним словом «секретарь»

Словом «секретарь» в России называют очень разные работы. Это и сотрудник приёмной генерального директора, и человек, который ведёт документы отдела, и офис-менеджер небольшой компании, который заодно заказывает воду и встречает курьеров. В этой книге мы разделяем две роли.

Секретарь подразделения (синонимы: административный ассистент подразделения, секретарь департамента, в международных компаниях team assistant или department assistant) обеспечивает административную работу целого подразделения. Его клиенты все сотрудники отдела или департамента. Предмет его работы процессы: документы, заявки, рабочие места, совещания, командировки, учёт. Руководитель подразделения для него главный заказчик, но не единственный.

Персональный ассистент (помощник руководителя, personal assistant или PA; у первых лиц и топ-менеджеров часто executive assistant или EA) работает на одного конкретного руководителя. Предмет его работы время, внимание, информация и репутация этого человека. Хороший ассистент становится продолжением руководителя: знает его приоритеты, фильтрует входящий поток и говорит от его имени в пределах того, о чём они договорились.

Название должности почти ничего не говорит о том, какая из двух ролей перед вами. Вакансия «секретарь руководителя» может на деле означать полноценного персонального ассистента. «Помощник руководителя» иногда обслуживает весь департамент. «Офис-менеджер» в небольшой компании совмещает обе роли и добавляет к ним хозяйственные задачи. Поэтому правильный вопрос звучит не «как называется моя должность», а «чьё время и чьи задачи я обслуживаю в первую очередь».

В российской нормативной базе обе роли описывает один профессиональный стандарт 07.002 «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией». Он раскладывает работу по уровням квалификации: от документационного обеспечения до организационного и информационного обеспечения деятельности руководителя. Подробно о стандарте и о том, как он связан с вашей должностной инструкцией, поговорим в главе 5.

1.2. Разные клиенты, разные приоритеты

Главное различие двух ролей не в списке задач. Обе работают с календарём, документами, совещаниями и командировками. Различие в том, для кого всё это делается и по какому признаку работу считают хорошей.

У двух ролей разные клиенты и разные риски

Секретарь подразделения
Персональный ассистент

Кто ваш клиент
Все сотрудники подразделения и его руководитель
Один руководитель

Что вы бережёте
Порядок и время всего подразделения
Время, внимание и репутацию руководителя

Как выглядит день
Поток заявок от многих людей
Календарь, почта и поручения одного человека

Что значит «хорошо»
Ничего не теряется, заявки закрыты в срок
Руководитель готов к каждой встрече и не тратит время на мелочи

Главный риск
Утонуть в мелких просьбах
Раствориться в руководителе

Что вы знаете о руководителе
Рабочие задачи и график
Почти всё, включая личное

Рисунок 1.1. Секретарь подразделения и персональный ассистент: в чём разница

Расшифровка рисунка 1.1. *Заголовок: «У двух ролей разные клиенты и разные риски».*

Кто ваш клиент. Секретарь подразделения: все сотрудники подразделения и его руководитель. Персональный ассистент: один руководитель.

Что вы бережёте. Секретарь подразделения: порядок и время всего подразделения. Персональный ассистент: время, внимание и репутацию руководителя.

Как выглядит день. Секретарь подразделения: поток заявок от многих людей. Персональный ассистент: календарь, почта и поручения одного человека.

Что значит «хорошо». Секретарь подразделения: ничего не теряется, заявки закрыты в срок. Персональный ассистент: руководитель готов к каждой встрече и не тратит время на мелочи.

Главный риск. Секретарь подразделения: утонуть в мелких просьбах. Персональный ассистент: раствориться в руководителе.

Что вы знаете о руководителе. Секретарь подразделения: рабочие задачи и график. Персональный ассистент: почти всё, включая личное.

Два риска из нижней части рисунка стоит разобрать подробнее, потому что именно они чаще всего ломают людей в этих профессиях.

Секретарь подразделения рискует утонуть в мелких просьбах. Каждая отдельная просьба занимает пять минут, но их приходит сорок в день, по почте, в мессенджерах и лично у стола. Если у заявок нет единого канала и правила очереди, громче всех оказывается тот, кто стоит рядом, а важное откладывается до вечера.

Персональный ассистент рискует раствориться в руководителе. Он живёт по его графику, знает его настроение по первому слову в сообщении и постепенно начинает говорить его голосом. Отчасти это и есть профессия. Но у такой близости есть обратная сторона: можно перестать отделять себя от руководителя, начать копировать его тон с коллегами и забыть, что ваш вес в компании отражённый. Психологии этой роли посвящена глава 4.

1.3. Гибридная роль: когда один человек совмещает обе

История Екатерины из начала главы не исключение, а очень распространённая ситуация. В небольших компаниях и во многих департаментах крупных компаний одного человека нанимают и как секретаря подразделения, и как помощника его руководителя. Это рабочая схема, если выполнены четыре условия.

Руководитель явно сказал, какие его задачи идут вне очереди, а какие могут подождать, пока закрываются заявки подразделения. Не «ну, ты же понимаешь», а конкретно: подготовка к совету директоров и к встречам с клиентами идёт первой, личные поручения после обеда.

У подразделения есть единый канал заявок: общий почтовый ящик, форма или чат с понятными правилами. Просьбы, которые пришли в личные сообщения или «на бегу в коридоре», не теряются, а переносятся в этот канал самим секретарём.

Сотрудники знают правило очереди и срок ответа. Например, обычные заявки закрываются в течение рабочего дня, срочные помечаются отдельно и с объяснением, почему.

Раз в месяц секретарь вместе с руководителем смотрит, сколько времени ушло на каждую роль. Если задачи руководителя стабильно съедают почти весь день, а заявки подразделения копятся неделями, это сигнал не работать дольше, а разделить роли или перераспределить часть задач.

Если этих договорённостей нет, гибридная роль превращается в ежедневный выбор, кого разочаровать. Самому решить эту проблему секретарь не может: приоритеты задаёт руководитель. Но секретарь может прийти к нему с предложением, и в главе 3 мы разберём, как построить такой разговор.

1.4. Ключевые заинтересованные стороны

И секретарь подразделения, и персональный ассистент работают на пересечении интересов многих людей. Руководитель часто этого не видит: ему кажется, что помощник работает только с ним. На деле через стол помощника каждый день проходят запросы бухгалтерии, HR, хозяйственной службы, ИТ, охраны, других помощников и гостей компании.

Помощник работает на пересечении многих интересов

Ваш руководитель
Главный заказчик для обеих ролей
У ассистента ещё его личные контакты и семья

↓

Секретарь или ассистент

↙
↘

Внутри компании
• Сотрудники подразделения
• Другие секретари и ассистенты
• HR
• Административно-хозяйственная служба
• Бухгалтерия и финансы
• ИТ и информационная безопасность
• Служба безопасности и охрана

Снаружи
• Клиенты и партнёры
• Гости и делегации
• Подрядчики: агентства, курьеры, кейтеринг, гостиницы

Рисунок 1.2. С кем работает секретарь или ассистент каждый день

Расшифровка рисунка 1.2. *Заголовок: «Помощник работает на пересечении многих интересов». Секретарь подразделения или персональный ассистент.*

Ваш руководитель: главный заказчик для обеих ролей; для персонального ассистента сюда же относятся его личные контакты и семья, в тех пределах, о которых договорились.

Внутри компании: сотрудники подразделения, другие секретари и ассистенты, HR, административно-хозяйственная служба (АХО), бухгалтерия и финансы, ИТ и информационная безопасность, служба безопасности и охрана.

Снаружи: клиенты и партнёры, гости и делегации, подрядчики (агентства, курьеры, кейтеринг, гостиницы).

У каждой стороны свои ожидания от помощника и свои типичные точки трения.

Руководитель

Чего ждёт: что его время защищено, к каждой встрече он готов, поручения не теряются, а помощник знает ответ на любой вопрос «кто у нас за это отвечает».

Где трение: руководитель уверен, что помощник «и так всё знает», хотя никто этому не учил. Ожидания не проговорены, поэтому оценка работы строится на ощущениях.

Сотрудники подразделения

Чего ждут: быстрые ответы на бытовые вопросы, оформленные документы, рабочие места и пропуска для новичков, честную очередь.

Где трение: каждый считает свою просьбу срочной, а помощник руководителя кажется недоступным и «работающим только на шефа».

Другие секретари и ассистенты

Чего ждут: обмен информацией, помощь при согласовании встреч руководителей, замену на время отпуска.

Где трение: конкуренция за время руководителей и за переговорные, особенно когда встречу двух директоров пытаются поставить два помощника одновременно.

HR

Чего ждёт: аккуратные данные о сотрудниках подразделения, табели, документы по приёму и увольнению, помощь в адаптации новичков.

Где трение: помощник узнаёт о выходе нового сотрудника в день его выхода, а HR не знает, что рабочее место не готово.

Административно-хозяйственная служба (АХО)

Чего ждёт: заявки в установленной форме и в срок, без «нужно было вчера».

Где трение: срочные заявки в обход процесса, которые АХО воспринимает как давление руководителя через его помощника.

Бухгалтерия и финансы

Чего ждут: полные пакеты документов, авансовые отчёты в срок, счета с правильными реквизитами.

Где трение: документы приходят без подписей и обоснований, а помощник выступает передаточным звеном и не знает ответов на вопросы бухгалтеров.

ИТ и информационная безопасность

Чего ждут: заявки на доступы и оборудование заранее, соблюдение правил работы с почтой и данными руководителя.

Где трение: помощнику нужен доступ к почте и календарю руководителя, а правила компании такой доступ ограничивают или не описывают вовсе.

Служба безопасности и охрана

Чего ждут: списки гостей и пропусков заранее, конфиденциальность маршрутов и графика руководителя.

Где трение: гостей заказывают в последний момент, а сведения о поездках руководителя пересылаются открытыми каналами.

Клиенты, партнёры, гости и подрядчики

Чего ждут: вежливость, точность и ощущение, что их ждали.

Где трение: для внешнего человека помощник и есть лицо руководителя и компании. Ошибка в имени гостя или забытый пропуск запоминаются надолго.

Всё было бы проще, если бы у этих сторон было общее понимание роли помощника. На практике каждая видит только свой кусок его работы. Бухгалтерии кажется, что помощник только носит бумаги, HR видит в нём того, кто забывает про новичков, а руководитель уверен, что помощник занят исключительно им. Отсюда и главная мысль этой книги. Хороший помощник почти незаметен, когда всё работает, и поэтому его работу легко недооценить. Наша задача сделать эту работу видимой и системной: превратить секретаря и ассистента из «человека, который всё помнит» в профессионала, который выстроил процессы, договорился с каждой стороной и может передать дела без потерь.

Отдельно стоит сказать об одном ожидании руководителя, которое почти никогда не произносится вслух. Руководитель знает оргструктуру компании наизусть: кто за что отвечает, к кому идти с договором, кто решает вопрос с парковкой. Ему трудно представить, что новый помощник этого не знает. Поэтому изучение оргструктуры не вспомогательная задача, а одна из первых профессиональных обязанностей. Как это сделать за первые недели, разберём в главе 3.

1.5. Как роль меняется с ростом компании и уровнем руководителя

Набор задач помощника не постоянен: он зависит от размера компании и от того, на каком уровне находится руководитель. То, что работает в компании из двадцати человек, не сработает в холдинге, и наоборот.

Чем больше компания, тем уже специализация помощника

Малый бизнес
Кто работает: один человек на всё (секретарь, офис-менеджер и помощник директора)
Задачи: приёмная, документы, офис, личные поручения директора

↓

Растущая компания
Кто работает: отдельно помощник гендиректора и офис-менеджер, у крупных отделов свои секретари
Задачи: первые регламенты, разделение административных и персональных задач

↓

Крупная компания
Кто работает: секретари департаментов, ассистенты у топ-менеджеров, иногда пул ассистентов
Задачи: единые стандарты, СЭД, замещение в отпуск, координация между помощниками

↓

Холдинг или международная компания
Кто работает: executive assistant первых лиц, бизнес-ассистенты, руководитель службы ассистентов
Задачи: несколько часовых поясов, иностранный язык, советы директоров, высокая конфиденциальность

Рисунок 1.3. Как меняется роль помощника по мере роста компании

Расшифровка рисунка 1.3. *Заголовок: «Чем больше компания, тем уже специализация помощника».*

Малый бизнес. Кто работает: один человек на всё (секретарь, офис-менеджер и помощник директора). Задачи: приёмная, документы, офис, личные поручения директора.

Растущая компания. Кто работает: отдельно помощник гендиректора и офис-менеджер, у крупных отделов свои секретари. Задачи: первые регламенты, разделение административных и персональных задач.

Крупная компания. Кто работает: секретари департаментов, ассистенты у топ-менеджеров, иногда пул ассистентов. Задачи: единые стандарты, СЭД, замещение в отпуск, координация между помощниками.

Холдинг или международная компания. Кто работает: executive assistant первых лиц, бизнес-ассистенты, руководитель службы ассистентов. Задачи: несколько часовых поясов, иностранный язык, советы директоров, высокая конфиденциальность.

Вторая ось, по которой меняется роль, уровень руководителя. У руководителя отдела персонального ассистента обычно нет: его административные задачи берёт на себя секретарь подразделения. Директор департамента часто работает с одним человеком в гибридной роли, как Андрей Викторович из нашей истории. У члена правления, как правило, есть персональный ассистент, а у первого лица крупной компании может быть executive assistant и даже двое помощников с разделёнными зонами: один ведёт календарь и коммуникации, второй занимается документами и подготовкой к заседаниям.

Переход между стадиями редко происходит по плану. Обычно его замечают, когда старая схема уже не справляется: секретарь подразделения работает до девяти вечера, а руководитель всё равно недоволен. Одна из задач этой книги дать вам ориентиры, чтобы заметить такой переход раньше и прийти к руководителю с предложением, а не с жалобой.

Практический инструмент: какая роль у вас на самом деле

Отметьте утверждения, которые верны для вашей работы сегодня, не по должностной инструкции, а по факту.

Блок А

☐ Большую часть дня я работаю с календарём, почтой и поручениями одного человека.

☐ Я отвечаю на письма и сообщения от имени руководителя.

☐ Я знаю его личные договорённости, семейные даты и предпочтения в поездках.

☐ Мой рабочий день подстраивается под его график, включая ранние вылеты и поздние совещания.

☐ Качество моей работы оценивает только он.

Блок Б

☐ Заявки ко мне приходят от многих сотрудников подразделения.

☐ Я веду делопроизводство подразделения: регистрирую входящие и исходящие документы, слежу за сроками.

☐ Я занимаюсь рабочими местами, пропусками, оборудованием и канцелярией для сотрудников.

☐ Я оформляю командировки, заявки и документы для разных людей.

☐ Мою работу оценивают по тому, насколько спокойно живёт подразделение в целом.

Если большинство отметок в блоке А, ваша роль персональный ассистент. Если в блоке Б, вы секретарь подразделения. Если в каждом блоке отмечено три пункта и больше, у вас гибридная роль. Тогда вернитесь к разделу 1.3 и проверьте, выполнены ли четыре условия, при которых она работает. Каждое невыполненное условие стоит обсудить с руководителем. Расширенную версию этой диагностики вы найдёте в Приложении 5.

В следующей главе разберём, как может быть устроен секретариат и кому на самом деле подчиняется помощник. А в главе 3 перейдём к первым девяноста дням в новой роли: как принять дела, как за несколько недель изучить оргструктуру компании и как договориться с руководителем о правилах совместной работы, чтобы история Екатерины не повторилась.

Глава 2. Оргструктура секретариата: кому подчиняется помощник

Вторник, 17:40. Дарья год работает в секретариате крупной производственной компании и обслуживает департамент маркетинга. По штатному расписанию она числится в секретариате, и её руководитель Анна Алексеевна, начальник секретариата. А задачи каждый день ставит директор по маркетингу Олег Иванович: его календарь, встречи, документы департамента.

В 17:40 Олег Иванович просит задержаться: завтра в девять у него презентация для партнёров, раздаточные материалы надо собрать и распечатать сегодня. В 17:45 приходит письмо от Анны Алексеевны: помощница генерального директора заболела, и с завтрашнего утра до конца недели Дарья замещает её в приёмной, начало в 8:30. Дарья пишет Олегу Ивановичу, что неделю будет в приёмной. Ответ приходит через минуту: «А меня кто-нибудь спросил?»

Через два дня Анна Алексеевна вызывает Дарью к себе. Олег Иванович пожаловался ей, что секретарь «вечно занята не его задачами», а материалы к встрече были готовы в последний момент. Анна Алексеевна мягко напоминает, что премию по итогам квартала согласует она. Дарья выходит из кабинета с чувством, что виновата перед обоими, хотя оба поручения выполнила.

Никто в этой истории не поступил плохо. Анна Алексеевна закрыла дыру в приёмной первого лица, Олег Иванович хотел хорошо подготовиться к важной встрече. Ошибка в другом: у Дарьи два руководителя, и никто не договорился, кто из них решает, когда их задачи сталкиваются, и кто кому об этом сообщает. В такой схеме помощник неизбежно оказывается между двух огней, причём виноватым его делает не работа, а устройство подчинения.

Эта глава о том, как может быть устроен секретариат в компании, кто на самом деле руководит секретарём и ассистентом, какие конфликты заложены в каждой схеме и как помощнику выстроить нормальные рабочие отношения с обоими руководителями, даже если на бумаге всё запутано.

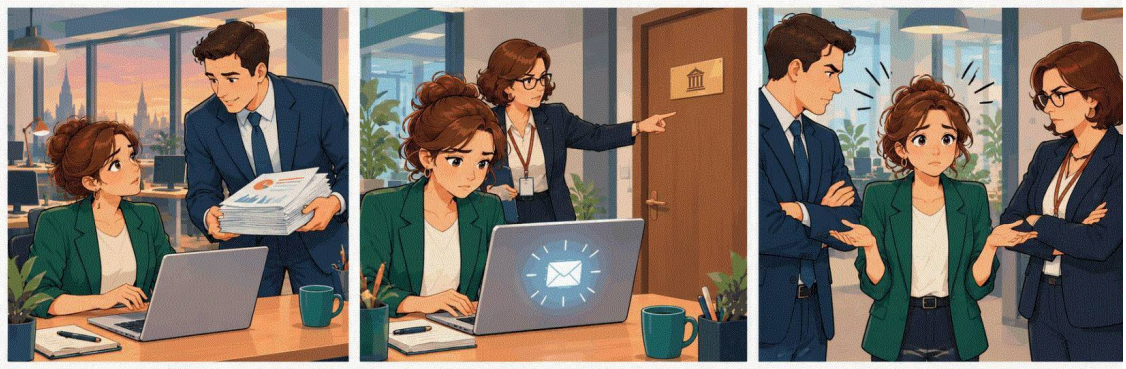


Иллюстрация 2.1. Секретарь между двух руководителей

2.1. Линейное и функциональное подчинение простыми словами

В разговорах о секретариате постоянно звучат два слова: линейное и функциональное подчинение. Разберёмся, что за ними стоит на практике.

Линейный руководитель решает кадровые вопросы: принимает на работу, согласует отпуск, оценивает работу и определяет премию, при необходимости переводит или увольняет. Именно он указан как ваш руководитель в штатном расписании и в должностной инструкции.

Функциональный руководитель определяет содержание работы: какие задачи вы выполняете каждый день, в каком порядке и с каким качеством. Это руководитель, на которого вы фактически работаете.

Когда оба руководителя совпадают в одном человеке, вопросов почти не возникает. Когда это два разных человека, появляется двойное подчинение. Трудовой кодекс РФ не описывает функциональное подчинение как отдельное понятие. В трудовом договоре указывается трудовая функция, то есть работа по должности в соответствии со штатным расписанием, а кто ставит вам задачи и кто их оценивает, компания определяет сама в своих внутренних документах. О том, в каких именно, поговорим в разделе 2.4.

2.2. Четыре модели устройства секретариата

В российских компаниях встречаются четыре основные схемы. Ни одна из них не лучше других сама по себе: у каждой свои сильные стороны и свои встроенные конфликты.

Четыре модели подчинения секретаря

Модель 1. Централизованный секретариат
Линейно: начальник секретариата → секретарь
Функционально: руководитель подразделения → секретарь

Модель 2. Секретарь в штате подразделения
Линейно и функционально: руководитель подразделения → секретарь
Один руководитель на всё

Модель 3. Пул ассистентов
Линейно: руководитель пула → ассистенты пула
Функционально: руководители А, Б, В → ассистенты пула

Модель 4. Смешанная модель
Линейно и функционально: генеральный директор → помощник первого лица
Линейно и функционально: руководитель департамента → секретарь департамента
Единые правила: секретариат → секретарь департамента

Рисунок 2.1. Четыре модели подчинения секретаря и ассистента
Расшифровка рисунка 2.1. *Заголовок: «Четыре модели подчинения секретаря».*
Модель 1. Централизованный секретариат: секретарь линейно подчиняется начальнику секретариата, функционально руководителю подразделения, которое обслуживает.
Модель 2. Секретарь в штате подразделения: секретарь и линейно, и функционально подчиняется руководителю своего подразделения.
Модель 3. Пул ассистентов: несколько ассистентов линейно подчиняются руководителю пула и функционально обслуживают нескольких руководителей.
Модель 4. Смешанная модель: помощник первого лица работает в аппарате генерального директора, секретари департаментов в штате своих подразделений, а секретариат задаёт им единые правила делопроизводства.

Модель 1. Централизованный секретариат

Как устроено: все секретари и ассистенты числятся в одном подразделении (секретариат, отдел документационного обеспечения, управление делами). Линейно они подчиняются его руководителю или директору по организационным вопросам, функционально руководителям подразделений, которые обслуживают.

Плюсы: единые стандарты работы, взаимозаменяемость на время отпусков и болезней, понятный карьерный путь внутри секретариата. У секретаря есть руководитель, который понимает его профессию и может защитить от перегрузки.

Минусы: двойное подчинение со всеми конфликтами из истории Анастасии. Руководитель подразделения не управляет «своим» секретарём напрямую, а секретаря могут в любой момент забрать на другие задачи.

Где встречается: крупные компании, госкорпорации, холдинги.

Модель 2. Секретарь в штате подразделения

Как устроено: секретарь числится в подразделении, которое обслуживает. Его руководитель по штатному расписанию и есть руководитель этого подразделения.

Плюсы: один начальник, быстрые решения, секретарь хорошо знает работу подразделения и его людей.

Минусы: нет единых стандартов, нет готовой замены на время отпуска, профессиональный рост зависит от одного человека, который часто плохо представляет, как устроена работа секретаря. Секретарь в такой модели нередко чувствует себя одиноким в своей профессии.

Где встречается: средние компании и отдельные департаменты крупных.

Модель 3. Пул ассистентов

Как устроено: группа ассистентов обслуживает нескольких руководителей. Задачи распределяются по очереди или с закреплением ассистента за группой руководителей.

Плюсы: гибкость и равномерная нагрузка, замещение организуется внутри пула.

Минусы: у руководителя нет «своего» человека, теряется знание контекста, сложнее с конфиденциальностью. Руководитель каждый раз заново объясняет, как он любит работать.

Где встречается: руководители среднего звена, проектные офисы, консалтинговые и юридические компании.

Модель 4. Смешанная модель

Как устроено: помощник первого лица и его приёмная входят в аппарат генерального директора или в управление делами. Секретари департаментов числятся в своих подразделениях. Секретариат или служба документационного обеспечения задаёт всем единые правила делопроизводства, но не управляет секретарями департаментов напрямую.

Плюсы: близость к бизнесу сочетается с едиными стандартами документооборота.

Минусы: методическое руководство без реальных полномочий. Правила секретариата легко игнорировать, а у приёмной первого лица часто «свои правила».

Где встречается: очень распространена в российских компаниях среднего и крупного размера.

Персональный ассистент первого лица почти всегда занимает в этих схемах особое место. Даже если формально он входит в секретариат, на деле им руководит сам генеральный директор, и начальник секретариата редко вмешивается в их работу. Это стоит понимать и самому ассистенту, и его коллегам.

2.3. Кто что решает: карта полномочий

Самый практичный способ разобраться в своей схеме подчинения: пройти по списку решений, которые касаются вашей работы, и для каждого ответить, кто его принимает. Рисунок 2.2 показывает, как обычно распределяются эти решения в двух самых частых моделях.

Чаще всего не определено, кто решает при конфликте задач

Решение
Централизованный секретариат
Секретарь в штате подразделения

Подбор и приём на работу
Начальник секретариата вместе с руководителем подразделения
Руководитель подразделения

Ежедневные задачи
Руководитель подразделения
Руководитель подразделения

Приоритеты при конфликте задач
Должно быть записано заранее, на деле часто не определено
Руководитель подразделения

Оценка качества и премия
Начальник секретариата с учётом мнения руководителя подразделения
Руководитель подразделения

Отпуск и замещение
Начальник секретариата, замену даёт секретариат
Руководитель подразделения, замену ищут своими силами

Переработки
Заранее договориться, кто вправе их назначать
Руководитель подразделения

Перевод, увольнение
Начальник секретариата
Руководитель подразделения

Рисунок 2.2. Кто принимает решения о работе секретаря

Расшифровка рисунка 2.2. *Заголовок: «Чаще всего не определено, кто решает при конфликте задач».*

Подбор и приём на работу. Централизованный секретариат: начальник секретариата вместе с руководителем подразделения. В штате подразделения: руководитель подразделения.

Ежедневные задачи. В обеих моделях: руководитель подразделения.

Приоритеты при конфликте задач. Централизованный секретариат: должно быть записано заранее, на деле часто не определено. В штате подразделения: руководитель подразделения.

Оценка качества и премия. Централизованный секретариат: начальник секретариата с учётом мнения руководителя подразделения. В штате подразделения: руководитель подразделения.

Отпуск и замещение. Централизованный секретариат: начальник секретариата, замену даёт секретариат. В штате подразделения: руководитель подразделения, замену ищут своими силами.

Переработки. Централизованный секретариат: нужно заранее договориться, кто вправе их назначать. В штате подразделения: руководитель подразделения.

Перевод, увольнение. Централизованный секретариат: начальник секретариата. В штате подразделения: руководитель подразделения.

Это типичная картина, а не правило: в вашей компании распределение может быть другим. Обратите внимание на строку о приоритетах при конфликте задач. Именно её чаще всего забывают определить, и именно из-за неё случилась история Анастасии.

2.4. Где это должно быть записано

В идеальной компании схема подчинения секретаря записана в нескольких документах:

- **трудовой договор**
: должность и структурное подразделение, в штате которого вы числитесь;
- **должностная инструкция**
: кому вы подчиняетесь непосредственно, от кого получаете задачи, чьи поручения выполняете;
- **положение о секретариате или о подразделении**
: функции секретариата, его права, порядок закрепления секретарей за подразделениями;
- **регламент взаимодействия или матрица полномочий**
: кто решает при конфликте задач, кто назначает переработки, как организуется замещение.

В реальной российской компании чаще всего есть первые два документа, а последние два отсутствуют или устарели. Должностная инструкция при этом может быть написана десять лет назад и не отвечать на вопрос, что делать, когда два руководителя ставят несовместимые задачи. Поэтому не стоит рассчитывать, что документы решат проблему за вас. Схему подчинения лучше прояснить самому: на собеседовании и в первые недели работы. Как это сделать, разберём в главе 3.

2.5. Конфликты двойного подчинения и что с ними делать

Двойное подчинение порождает несколько типичных конфликтов. Они повторяются из компании в компанию, поэтому к ним можно подготовиться заранее.

Противоречивые поручения

Что происходит: два руководителя одновременно ставят задачи, которые невозможно выполнить вместе.

Что делать: не выбирать молча. Сразу сообщить обоим о столкновении и спросить, кто решает. Если правило уже есть, сослаться на него. Решение лучше подтвердить письменно, хотя бы коротким сообщением.

Жалоба идёт не вам, а вашему начальнику

Что происходит: руководитель подразделения недоволен вашей работой, но говорит об этом начальнику секретариата, а вы узнаёте последней.

Что делать: после такой ситуации самой прийти к руководителю подразделения и предложить договорённость: о любых претензиях он сначала говорит вам. Большинство руководителей идут к начальнику секретариата не со зла, а потому что так принято или потому что так проще.

Секретаря забирают на другую задачу

Что происходит: начальник секретариата отправляет вас на замещение или в другую приёмную, а руководитель подразделения узнаёт об этом последним.

Что делать: до начала замещения предупредить руководителя подразделения, договориться, кто подхватит его срочные задачи, и передать дела письменно.

Переработки

Что происходит: руководитель подразделения просит задержаться, а оплачивать или компенсировать переработку должен другой руководитель, который об этом не знал.

Что делать: заранее выяснить, кто вправе назначать переработки и как они оформляются. Подробно о правовой стороне поговорим в главе 5.

Руководитель хочет «своего» помощника

Что происходит: руководитель подразделения просит заменить секретаря или, наоборот, не отдаёт его на ротацию.

Что делать: не принимать на свой счёт и не участвовать в переговорах руководителей между собой. Ваша задача работать хорошо и вовремя сообщать о проблемах, а решение о закреплении принимают руководители.

Смена руководителя подразделения

Что происходит: приходит новый руководитель со своими привычками, а иногда и со своим помощником.

Что делать: как можно раньше провести с ним вводный разговор о том, как вы работаете и как он хочет работать (см. главу 3), и предложить ему помощь в первые недели. Секретарь, который знает подразделение, для нового руководителя очень ценен.

2.6. Прямые отношения с руководителем подразделения

Даже если формально все вопросы о качестве вашей работы руководитель подразделения должен решать с начальником секретариата, помощник всё равно должен выстроить с ним прямые отношения. Работаете вы каждый день с ним, и доверие возникает только в прямом общении, а не через посредника.

Ни один руководитель не узнаёт о проблеме от другого

С руководителем подразделения напрямую
- Приоритеты на день и неделю
- Обратная связь о работе
- Его планы, встречи, поездки
- Какие задачи можно взять на себя

Обоим и сразу

Любые изменения, которые касаются другого:
замещение, болезнь, перенос сроков

С начальником секретариата
- Ваш отпуск и замещение
- Перегрузка и переработки
- Оценка и премия
- Конфликт поручений, не решённый напрямую
- Обучение и развитие

Рисунок 2.3. Что обсуждать с каждым из руководителей

Расшифровка рисунка 2.3. *Заголовок: «Ни один руководитель не узнаёт о проблеме от другого».*

С руководителем подразделения напрямую: приоритеты на день и неделю; обратная связь о работе; его планы, встречи, поездки; какие задачи можно взять на себя.

С начальником секретариата: ваш отпуск и замещение; перегрузка и переработки; оценка и премия; конфликт поручений, не решённый напрямую; обучение и развитие.

Обоим и сразу: любые изменения, которые касаются другого руководителя: замещение, болезнь, перенос сроков.

В основе этой схемы простое правило: ни один из двух руководителей не должен узнавать о вашей проблеме от другого. Назовём его правилом «без сюрпризов». Если вас забирают на замещение, руководитель подразделения узнаёт об этом от вас. Если руководитель подразделения недоволен, начальник секретариата узнаёт об этом от вас, вместе с тем, что вы уже сделали.

Второе правило: не становиться передатчиком. Помощник часто знает, что один руководитель думает о другом. Пересказывать это, даже из лучших побуждений, значит потерять доверие обоих. Ваша задача передавать решения и договорённости, а не мнения и эмоции.

2.7. Российская специфика

Несколько особенностей российских компаний стоит учитывать отдельно.

Во-первых, неформальный вес. Формальная схема подчинения в России часто уступает неформальной. Помощник генерального директора может формально подчиняться начальнику секретариата, но все понимают, что его настоящий руководитель генеральный. Секретарь департамента может числиться в секретариате, но директор департамента будет вести себя так, как будто он единственный начальник. Важно понимать обе схемы: и ту, что на бумаге, и ту, что работает на деле.

Во-вторых, HR в таких конфликтах обычно не арбитр. HR-служба подчиняется тому же руководству, что и ваши руководители, и редко вмешивается в отношения руководителя и его помощника. Рассчитывать стоит на прямые договорённости с обоими руководителями, на поддержку начальника секретариата, если он есть, и на опыт коллег-ассистентов.

В-третьих, многое держится на личных отношениях. Если начальник секретариата и руководитель подразделения не ладят между собой, помощник неизбежно это почувствует. Не принимайте ничью сторону и держитесь правил из раздела 2.6: так вы останетесь профессионалом, которому доверяют оба.

Практический инструмент: карта подчинения вашей позиции

Ответьте на вопросы о своей работе. Если на какой-то вопрос нет ответа, это тема для разговора с руководителем.

☐ Кто мой линейный руководитель по штатному расписанию?

☐ Кто ставит мне задачи каждый день?

☐ Кто решает, если задачи двух руководителей сталкиваются?

☐ Кто оценивает мою работу и определяет премию?

☐ Кто согласует мой отпуск и кто меня замещает?

☐ Кто вправе попросить меня задержаться и как это компенсируется?

☐ Записано ли это где-нибудь, кроме устных договорённостей?

☐ Знают ли оба моих руководителя о правиле «без сюрпризов» и согласны ли с ним?

Расширенную версию этой карты вы найдёте в Приложении 5.

В следующей главе перейдём к первым девяноста дням в новой роли: как принять дела, как изучить оргструктуру всей компании и как договориться с руководителем о правилах совместной работы, в том числе о схеме подчинения, которую мы разобрали в этой главе.

Глава 3. Первые 90 дней: вход в роль

Понедельник, 9:00. Ольга выходит на работу персональным ассистентом генерального директора Виктора Андреевича. Предыдущая помощница Наталья ушла неделю назад, и дела Ольге никто не передал: в шкафу папки без подписей, в почте несколько сотен непрочитанных писем, доступ к календарю руководителя ещё не настроен.

Виктор Андреевич коротко здоровается и сразу даёт три поручения: соединить его «с тем, кто у нас занимается арендой склада», найти прошлогодний договор с ключевым поставщиком и напомнить, что он обещал партнёру на прошлой встрече. Ольга не знает ни людей, ни документов, ни обещаний. Каждый вопрос отнимает у неё часы: она ищет по почте, звонит наугад в бухгалтерию и юридический отдел, спрашивает охрану.

На десятый день Виктор Андреевич говорит без раздражения, но с явным разочарованием: «Я думал, вы быстрее освоитесь». Ольга каждый день уходит в девять вечера и не понимает, что делает не так.

Ольга старается, и способностей у неё хватает. Не хватает трёх вещей, о которых никто не позаботился: передачи дел, разговора с руководителем о его ожиданиях и карты компании, кто за что отвечает. Руководитель знает всё это так давно, что не замечает, сколько новому человеку предстоит выучить. А сама Ольга не попросила ни того, ни другого, ни третьего: ей казалось, что спрашивать неудобно и надо разобраться самой.

Эта глава о первых девяноста днях в новой роли: что выяснить ещё до выхода на работу, как принять дела, как договориться с руководителем о правилах совместной работы и как за несколько недель узнать оргструктуру компании так же хорошо, как её знает руководитель.

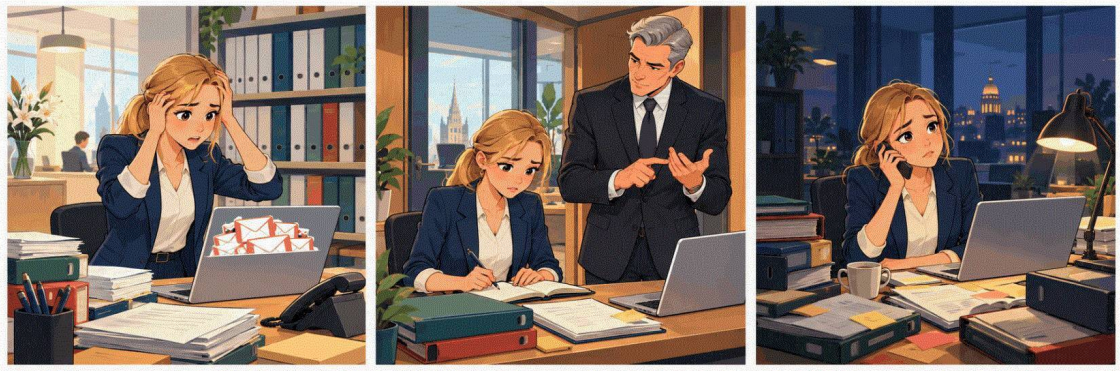


Иллюстрация 3.1. Первые дни без передачи дел

3.1. До первого дня: что выяснить на собеседовании

Первые девяносто дней начинаются раньше, чем первый рабочий день. На собеседовании кандидат обычно думает о том, как понравиться. Но это и единственный момент, когда можно спокойно задать вопросы, на которые потом будет неловко или поздно искать ответы.

Вот вопросы, которые стоит задать обязательно:

- **Какая это роль на самом деле?**

Буду ли я работать на одного руководителя, на всё подразделение или и то и другое (глава 1)?

- **Кому я подчиняюсь?**

Кто мой руководитель по штатному расписанию, кто ставит задачи каждый день, кто оценивает работу и определяет премию (глава 2)?

- **Есть ли личные поручения?**

Принято ли в компании, что помощник занимается личными вопросами руководителя, и если да, в каких пределах (глава 17)?

- **Какой режим работы?**

Во сколько обычно начинается и заканчивается день руководителя, ждут ли ответа на сообщения вечером и в выходные (глава 5)?

- **Почему место свободно?**

Что случилось с предшественником, будет ли передача дел и можно ли с ним связаться после ухода.

Последний вопрос многие стесняются задать, а зря. Ответ «предыдущий помощник ушёл на повышение» и ответ «за год у нас сменилось три помощника» сильно отличаются, и лучше узнать об этом до решения, а не после.

3.2. Приём дел

Как принимать дела, зависит от того, есть ли рядом предшественник.

Если предшественник на месте, договоритесь о нескольких днях совместной работы и пройдите вместе по короткому списку:

• текущие поручения руководителя и их сроки;

• повторяющиеся события: совещания, отчёты, ежегодные мероприятия, дни рождения ключевых партнёров;

• документы: где лежат бумажные и электронные папки, как устроена регистрация, что хранится в сейфе;

• доступы: почта, календарь, СЭД, системы заявок, пропуска, ключи;

• контакты: кто важен для руководителя, с кем соединять без вопросов, кого вежливо отсекать;

• неписаные правила: как руководитель любит получать документы на подпись, что его раздражает, в какое время к нему лучше не заходить.

Всё переданное стоит зафиксировать письменно, хотя бы в виде списка с подписями обоих. Шаблон такого списка вы найдёте в Приложении 4.

Если предшественника нет, дела приходится восстанавливать по следам. Помогают:

• почта и календарь руководителя за последние два-три месяца: из них видно, с кем он встречается, какие есть регулярные события и незакрытые темы;

• журналы регистрации документов и СЭД: из них видно, какие документы проходят через приёмную;

• помощники других руководителей: они знают, как всё было устроено, и обычно охотно помогают новичку;

• сам руководитель: короткий список вопросов, который вы приносите ему раз в день, вместо того чтобы дёргать его по каждому поводу.

В российских компаниях полноценная передача дел встречается реже, чем хотелось бы: предшественник часто уходит быстро, а иногда и в плохих отношениях с руководителем. Поэтому умение восстановить картину по следам стоит считать частью профессии, а не исключением.

3.3. Первый разговор с руководителем и рабочий договор

Самый важный шаг первых недель: отдельный, заранее назначенный разговор с руководителем о том, как вы будете работать вместе. Не на бегу между встречами, а на полчаса-час с подготовленными вопросами.

В этом разговоре стоит узнать, как руководитель предпочитает работать. Это его **профиль**:

• как он любит получать информацию: устно, письмом, сообщением, коротко или подробно;

• какой у него режим дня и когда лучше приходить с вопросами;

• кто для него самые важные люди внутри компании и снаружи, с кем соединять без вопросов;

• что вы можете решать сами, а что всегда согласовывать с ним;

• что его раздражает и чего он точно не хочет от помощника.

А затем договориться о **правилах совместной работы**. Назовём это рабочим договором. Это не юридический документ, а несколько договорённостей, которые вы записываете и отправляете руководителю письмом после разговора:

• как вы получаете поручения и как отчитываетесь о выполнении;

• как помечается срочное и что считается срочным;

• какой у вас доступ к его почте и календарю и что вы можете делать от его имени;

• когда и как проходит ежедневная короткая сверка;

• как он даёт вам обратную связь и как вы можете дать её ему.

Если у вас гибридная роль из главы 1, в рабочий договор обязательно входит вопрос приоритетов. Лучше всего приходить с ним не с жалобой, а с фактами и вариантами. Например: «За прошлую неделю ко мне пришло сорок заявок от сотрудников и двадцать ваших поручений. Ваши задачи я ставлю первыми. Предлагаю так: подготовка к совету директоров и встречам с клиентами идёт вне очереди, остальное я закрываю в течение дня. Вам подходит?» Такой разговор занимает пять минут и снимает половину будущих конфликтов.

Если у вас два руководителя, как у Анастасии из главы 2, похожий короткий разговор нужен с каждым. Главное в нём: кто решает, когда задачи сталкиваются, и согласны ли оба с правилом «без сюрпризов».

3.4. Оргструктура компании на 100%

Руководитель знает оргструктуру компании наизусть и ждёт того же от помощника. Для него вопрос «кто у нас занимается арендой склада» звучит так же просто, как «который час». Помощник, который на такие вопросы отвечает сразу, экономит руководителю десятки минут в день и быстро становится незаменимым.

Изучать оргструктуру стоит в три шага.

Шаг 1. Формальная структура. Возьмите официальную оргсхему компании и телефонный справочник. Разберитесь, какие есть подразделения, кто их возглавляет и кому они подчиняются. Отдельно выпишите всех, кто подчиняется напрямую вашему руководителю.

Шаг 2. Кто за что отвечает на деле. Оргсхема говорит, как называются подразделения, но не говорит, к кому идти с конкретным вопросом. Поэтому вторым шагом составьте собственный справочник «к кому идти»: от вопроса к человеку. Начните с вопросов, которые встречаются чаще всего.

Начните с самых частых вопросов

Вопрос	Кто отвечает	Что важно знать
Согласовать договор	Юридический отдел	Узнать, через какую систему и за сколько дней подавать
Пропуск для гостя	Служба безопасности или бюро пропусков	Узнать срок подачи заявки
Рабочее место и мебель	Административно-хозяйственная служба	Заявки по установленной форме
Ноутбук, доступы, почта	ИТ-служба	Заявки через систему, срочное отдельно
Оплата счёта	Бухгалтерия или казначейство	Узнать, кто визирует счёт
Кадровые документы и отпуска	Отдел кадров	Узнать сроки оформления
Встреча с другим директором	Его помощник	Сначала к помощнику, а не напрямую к руководителю

Рисунок 3.1. Пример справочника «к кому идти»

Расшифровка рисунка 3.1. *Заголовок: «Начните с самых частых вопросов». Вопрос; кто отвечает; что важно знать.*

Согласовать договор: юридический отдел; узнать, через какую систему и за сколько дней подавать.

Пропуск для гостя: служба безопасности или бюро пропусков; узнать срок подачи заявки.

Рабочее место и мебель: административно-хозяйственная служба; заявки по установленной форме.

Ноутбук, доступы, почта: ИТ-служба; заявки через систему, срочное отдельно.

Оплата счёта: бухгалтерия или казначейство; узнать, кто визирует счёт.

Кадровые документы и отпуска: отдел кадров; узнать сроки оформления.

Встреча с другим директором: его помощник; сначала к помощнику, а не напрямую к руководителю.

В таком справочнике стоит держать не только подразделение, но и конкретного человека, его телефон и имя его помощника, если он есть. Справочник растёт с каждым новым вопросом руководителя, и через пару месяцев превращается в один из самых ценных ваших инструментов.

Шаг 3. Неформальная структура. В любой компании есть люди, которые решают вопросы быстрее, чем следует из их должности, и люди, без согласия которых ничего не сдвинется, хотя на оргсхеме они стоят далеко от руководства. Это узнаётся только со временем и в разговорах. Лучшие источники здесь помощники других руководителей: они видят компанию с той же стороны, что и вы.

3.5. Карта подразделения

Секретарю подразделения кроме оргструктуры компании нужна подробная карта своего подразделения: кто в нём работает и кем, кто кого замещает, какие регулярные процессы проходят через вас (табели, командировки, заявки, отчёты) и какие события повторяются каждый год (планирование бюджета, выездные совещания, праздники).

Персональному ассистенту похожая карта нужна по окружению руководителя: его прямые подчинённые, их помощники, ключевые внешние контакты.

Когда в карту попадают личные сведения о людях, например дни рождения или семейные обстоятельства, храните их так же аккуратно, как любые персональные данные. Подробно об этом поговорим в главе 18.

3.6. План на 90 дней

Свести всё сказанное удобно в простой план на три месяца. Каждый месяц имеет свою главную задачу: сначала изучить, потом наладить, потом предлагать.

Сначала изучить, потом наладить, потом предлагать

1-й месяц
изучить
2-й месяц
наладить
3-й месяц
предложить

- Принять дела или восстановить их по следам
- Провести разговор с руководителем и записать рабочий договор
- Изучить формальную оргструктуру
- Начать справочник «к кому идти»
- Завести свои инструменты: реестр поручений, справочник, календарь регулярных событий
- Ввести ежедневную сверку с руководителем
- Познакомиться с помощниками других руководителей
- Разобраться в неформальной структуре
- Попросить у руководителя обратную связь
- Проверить, работают ли договорённости рабочего договора
- Предложить первые улучшения процессов
- Составить список того, чему ещё нужно научиться

Рисунок 3.2. План первых 90 дней

Расшифровка рисунка 3.2. *Заголовок: «Сначала изучить, потом наладить, потом предлагать».*

1-й месяц, изучить: принять дела или восстановить их по следам; провести разговор с руководителем и записать рабочий договор; изучить формальную оргструктуру; начать справочник «к кому идти».

2-й месяц, наладить: завести свои инструменты: реестр поручений, справочник, календарь регулярных событий; ввести ежедневную сверку с руководителем; познакомиться с помощниками других руководителей; разобраться в неформальной структуре.

3-й месяц, предложить: попросить у руководителя обратную связь; проверить, работают ли договорённости рабочего договора; предложить первые улучшения процессов; составить список того, чему ещё нужно научиться.

Обратите внимание: первые предложения по изменениям стоят в третьем месяце, а не в первом. Новый человек часто видит то, к чему все привыкли, и это ценно. Но предложение, сделанное на второй неделе, без понимания, почему всё устроено именно так, обычно воспринимается как критика. Через два месяца то же самое предложение звучит как забота о деле.

3.7. Типичные ошибки первых недель

Угадывать вместо того, чтобы спросить. Как Ольга из начала главы, новый помощник часто боится показаться некомпетентным и тратит часы на то, что можно выяснить за минуту. Один список вопросов в день к руководителю и много вопросов коллегам лучше, чем молчаливое угадывание.

Копировать предшественника без вопросов. То, как работал предыдущий помощник, не обязательно нравилось руководителю. Стоит уточнить, что было хорошо, а что он хотел бы изменить.

Всё менять сразу. Новые правила для всего подразделения в первый месяц почти всегда вызывают сопротивление.

Не записывать. В первые недели информации так много, что удержать её в голове невозможно. Записывайте всё: имена, договорённости, пароли от систем (в защищённом месте), привычки руководителя.

Работать до ночи молча. Переработки в первые недели нормальны, но если они не заканчиваются через месяц, это тема для разговора с руководителем, а не повод терпеть.

Практический инструмент: анкета-профиль руководителя

Возьмите эти вопросы на первый разговор с руководителем. Ответы запишите и держите под рукой.

☐ Как вы предпочитаете получать информацию: устно, письмом, сообщением? Коротко или подробно?

☐ Во сколько начинается и заканчивается ваш обычный рабочий день?

☐ Кто самые важные для вас люди в компании и вне её? С кем соединять без вопросов?

☐ Какие решения я могу принимать сама, а какие всегда согласовывать с вами?

☐ Что для вас «срочно»?

☐ Что я могу делать от вашего имени в почте и календаре?

☐ Как вам удобнее проводить ежедневную сверку?

☐ Что было хорошо в работе предыдущего помощника, а что вы хотели бы изменить?

☐ Что вас раздражает в работе помощника больше всего?

Расширенную анкету и шаблон списка передачи дел вы найдёте в Приложениях 4 и 5.

В следующей главе поговорим о психологии роли помощника: можно ли перенимать стиль руководителя, как не раствориться в нём, как строить отношения с руководителем другого пола и почему внешний вид и кругозор помощника тоже часть его работы.

Глава 4. Психология роли и профессиональная позиция

Дарья третий год работает персональным ассистентом коммерческого директора Игоря Валентиновича. Он сильный руководитель и человек жёсткий: говорит коротко, требует быстро, недовольство не скрывает. Дарья научилась работать с ним идеально. Она предугадывает его вопросы, знает его настроение по первому слову и выполняет поручения раньше, чем он успевает о них напомнить.

Незаметно для себя Дарья начала говорить его голосом. В письмах сотрудникам появилось «мне это нужно было вчера», на просьбы коллег она отвечает «у меня нет на это времени», а с помощниками других директоров держится так, будто сама сидит в кабинете коммерческого директора. Коллеги перестали обращаться к ней с вопросами и при случае говорят, что «к Дарье без Игоря Валентиновича не подойти».

Весной Игорь Валентинович уходит из компании. Новый коммерческий директор приходит со своей помощницей, и Дарье предлагают место секретаря в отделе продаж. Через неделю она понимает, что в новой роли ей не на что опереться: никто из коллег не спешит ей помогать, а её опыт и знания, которые раньше открывали любые двери, вдруг оказались никому не нужны.

Дарья была хорошим ассистентом, но совершила ошибку, которую совершают многие сильные помощники: перепутала вес руководителя со своим собственным. Её влияние было отражённым, и оно исчезло вместе с руководителем. А репутация, которую она сама себе создала в отношениях с коллегами, осталась.

Эта глава о психологии роли помощника: кому эта работа подходит, можно ли перенимать стиль руководителя, как не раствориться в нём, как строить отношения с руководителем другого пола, где проходят этические границы, и почему внешний вид и кругозор тоже часть профессии.



Иллюстрация 4.1. Отражённый статус уходит вместе с руководителем

4.1. Кому подходит эта работа

Работу секретаря и помощника часто считают простой: «отвечать на звонки и носить кофе». Люди, которые так думают, обычно не задерживаются в профессии. На деле она требует редкого сочетания качеств, и далеко не каждому подходит.

Ключевые компетенции. Вот что нужно, чтобы работа шла хорошо:

- **организованность**
  : умение держать порядок в делах, документах и сроках, своих и чужих;
- **внимание к деталям**
  : имя гостя, дата в приказе, время вылета, реквизиты в счёте;
- **многозадачность**
  : умение держать в голове много дел одновременно и быстро переключаться между ними;
- **грамотность**
  : письменная и устная, потому что помощник постоянно пишет и говорит от имени руководителя;
- **стрессоустойчивость**
  : спокойствие, когда всё срочно, всё горит и руководитель недоволен;
- **умение молчать**
  : помощник знает много, но рассказывает только то, что нужно;
- **гибкость**
  : планы меняются несколько раз в день, и это нормально;
- **сервисное мышление**
  : удовольствие от того, что другим благодаря вам стало проще работать.

К этому стоит добавить **инициативу в пределах полномочий**: способность предложить решение, а не только принести проблему, и при этом не переходить границу, за которой решения принимает руководитель.

Секретарь подразделения и персональный ассистент: разный склад характера. Обеим ролям нужны качества из списка выше, но акценты разные. Секретарю подразделения важнее терпение к большому потоку мелких просьб, справедливость и умение говорить «нет» так, чтобы не обижать. Персональному ассистенту важнее чуткость к одному человеку, умение предугадывать его потребности, готовность к нестандартному графику и высокая степень доверия к себе со стороны руководителя.

Это не про лучше или хуже, а про подходящий профиль

Скорее подойдёт тем, кто	**Скорее будет трудно тем, кто**
Получает удовольствие от порядка и завершённых дел	
Хочет, чтобы каждый результат был заметен и связан с его именем	

Спокойно относится к тому, что результат работы видят не все
Быстро устаёт от повторяющихся задач

Любит помогать и облегчать работу другим
Предпочитает сам принимать решения

Легко переключается между задачами
Плохо переносит постоянные прерывания

Умеет хранить чужие секреты
Не готов к нестандартному графику

Готов подстраиваться под чужой ритм
Тяжело переживает чужое плохое настроение

Рисунок 4.1. Кому подходит работа помощника

Расшифровка рисунка 4.1. *Заголовок: «Это не про лучше или хуже, а про подходящий профиль».*

Скорее подойдёт тем, кто: получает удовольствие от порядка и завершённых дел; спокойно относится к тому, что результат работы видят не все; любит помогать и облегчать работу другим; легко переключается между задачами; умеет хранить чужие секреты; готов подстраиваться под чужой ритм.

Скорее будет трудно тем, кто: хочет, чтобы каждый результат был заметен и связан с его именем; быстро устаёт от повторяющихся задач; предпочитает сам принимать решения; плохо переносит постоянные прерывания; не готов к нестандартному графику; тяжело переживает чужое плохое настроение.

Если что-то из правой колонки про вас, это не значит, что вы плохой специалист. Это значит, что вам, скорее всего, будет комфортнее в другой роли: например, в проектном управлении, организации мероприятий или в самостоятельной административной должности. Многие сильные помощники со временем уходят именно туда, и это хороший путь развития (глава 22).

Психотипы и типологии личности. В интернете и на тренингах популярны типологии вроде MBTI (16 типов личности) или DISC (четыре стиля поведения). Они могут быть полезны как повод задуматься о себе: как вы принимаете решения, как реагируете на стресс, что вас заряжает, а что утомляет. Но стоит помнить, что это не научный тест на профпригодность. Многие психологи критикуют такие типологии за то, что результат при повторном прохождении нередко меняется, а люди редко укладываются в один тип. Используйте их как зеркало, а не как приговор, и не принимайте на их основе решений о людях.

4.2. Можно ли копировать стиль руководителя

Помощник постоянно говорит от имени руководителя. Отсюда естественное искушение: говорить не только его словами, но и его тоном. История Дарьи показывает, к чему это приводит.

Простое правило: **передавайте решение руководителя, а не его тон.** Если руководитель резок, его резкость не обязательно передавать дальше. Если руководитель мягок и уклончив, его решение всё равно надо передать ясно. В обоих случаях люди получают то, что им нужно: понятное поручение, срок и того, кто его поставил.

Помощник передаёт суть и срок, а не эмоцию

Как сказал руководитель
Как передаёт помощник

«Где отчёт? Сколько можно ждать!»
«Игорь Валентинович просит прислать отчёт сегодня до 15:00. Если что-то мешает, скажите, я ему передам»

«Ну, может, как-нибудь посмотрим на этой неделе»
«Игорь Валентинович готов встретиться в четверг в 11:00 на полчаса. Подходит?»

«Скажи им, что так работать нельзя»
«Игорь Валентинович недоволен сроками по проекту и хочет обсудить это с руководителем отдела. Когда вам удобно?»

Рисунок 4.2. Передать решение, а не тон

Расшифровка рисунка 4.2. *Заголовок: «Помощник передаёт суть и срок, а не эмоцию». Как сказал руководитель; как передаёт помощник.*

Руководитель: «Где отчёт? Сколько можно ждать!» Помощник: «Игорь Валентинович просит прислать отчёт сегодня до 15:00. Если что-то мешает, скажите, я ему передам».

Руководитель: «Ну, может, как-нибудь посмотрим на этой неделе». Помощник: «Игорь Валентинович готов встретиться в четверг в 11:00 на полчаса. Подходит?»

Руководитель: «Скажи им, что так работать нельзя». Помощник: «Игорь Валентинович недоволен сроками по проекту и хочет обсудить это с руководителем отдела. Когда вам удобно?»

Обратите внимание на ещё одну деталь из рисунка: помощник называет руководителя. «Игорь Валентинович просит» звучит иначе, чем «мне нужно». Первая формулировка честно показывает, от кого идёт поручение, и не присваивает помощнику полномочий, которых у него нет. Вторая звучит как приказ от человека, который не вправе приказывать, и вызывает раздражение.

Перенимать у руководителя стоит другое: его требования к качеству, его знание людей и дела, его деловые привычки. Это и есть профессиональный рост помощника.

4.3. Отражённый статус: как не раствориться в руководителе

Персональный ассистент сильного руководителя получает отражённый статус: к нему прислушиваются, его просьбы выполняют быстрее, перед ним открываются двери. Это нормально и даже полезно для дела. Опасно другое: начать считать этот вес своим.

Признаки того, что помощник растворяется в руководителе:

- он оценивает свой день по настроению руководителя, а не по сделанной работе;
- у него не осталось своих интересов, кроме графика руководителя;
- он говорит «мы решили», когда решал руководитель;
- он общается с коллегами свысока, потому что «близок к руководству»;
- он не может представить себя без этого руководителя.

Защищает от этого собственная профессиональная опора: хорошие отношения с коллегами, которые построены на вашей работе, а не на должности руководителя; связи с другими ассистентами и профессиональным сообществом (глава 20); постоянное обучение (глава 22); жизнь и интересы за пределами работы. Руководители уходят, переходят в другие компании, меняются. Помощник, у которого есть своя репутация, переживает эти перемены спокойно. А часто и уходит вместе с руководителем, потому что тот ценит его как профессионала, а не как удобную тень.

4.4. Руководитель другого пола

В российских компаниях самая частая пара: руководитель-мужчина и помощник-женщина. Но всё чаще встречаются и другие сочетания: руководитель-женщина и помощник-женщина, руководитель-женщина и помощник-мужчина. У каждой пары свои особенности, и о них стоит говорить спокойно и без стереотипов.

Руководитель-мужчина и помощник-женщина. Близкая ежедневная работа, совместные поездки, поздние совещания, знание личной жизни руководителя: всё это неизбежно рождает разговоры в коллективе. Защищает здесь профессиональная дистанция, которую помощник держит сам, не дожидаясь, пока её установит руководитель:

- деловой тон в общении, даже если отношения тёплые;
- деловая одежда, без двусмысленности;
- открытая дверь кабинета, если нет причин её закрывать;
- никаких личных тем в присутствии коллег;
- в командировках отдельные номера на разных этажах, если это возможно, и рабочие встречи в общественных местах.

Руководитель-женщина. Часто встречается ожидание, что помощница должна понимать руководителя «с полуслова» и быть ей ближе, чем просто сотрудник. Бывает и обратное: повышенная требовательность к внешнему виду и мелочам. Важно не превращать работу в дружбу и не принимать требовательность на свой счёт: у руководителя-женщины в российской компании часто больше давления со всех сторон, и помощник может стать её надёжной опорой, если держится профессионально.

Помощник-мужчина. В России это пока редкость, и такого помощника чаще воспринимают как «будущего менеджера», чем как специалиста в своей профессии. Ему важно не стесняться роли и показывать её ценность через результат.

Если граница нарушена. Иногда руководитель переходит черту: двусмысленные шутки, комплименты внешности, приглашения, которые не имеют отношения к работе, прикосновения. Первое и главное: это не ваша вина и не «издержки профессии». Что можно сделать:

- спокойно и прямо обозначить границу сразу, без шутки в ответ: «Мне неприятно, давайте вернёмся к работе»;
- записывать даты и обстоятельства каждого случая;
- рассказать о ситуации человеку, которому доверяете, внутри компании или вне её;
- трезво оценить, есть ли в компании кто-то, кто реально может повлиять на ситуацию. Как мы уже говорили, HR в России часто подчиняется тому же руководителю;
- если ситуация не меняется, всерьёз рассмотреть смену работы. Это не поражение, а забота о себе.

В серьёзных случаях, когда речь идёт о принуждении с использованием служебной зависимости, это уже не вопрос этики, а уголовно наказуемое деяние (статья 133 Уголовного кодекса РФ). В такой ситуации стоит обратиться к юристу.

4.5. Этика отношений руководителя и помощника

Отношения руководителя и помощника устроены иначе, чем обычные отношения начальника и подчинённого. Помощник знает о руководителе больше, чем кто-либо в компании, а руководитель зависит от помощника сильнее, чем от многих своих заместителей. Поэтому этика здесь работает в обе стороны.

Чего вправе ждать руководитель:

• лояльности: помощник не обсуждает руководителя за его спиной и не выносит его дела за пределы кабинета;

• конфиденциальности: всё, что помощник узнал о делах и жизни руководителя, остаётся при нём;

• честности: если поручение не выполнено или сорван срок, руководитель узнаёт об этом от помощника, а не от других;

• отказа от «торговли доступом»: помощник не решает, кого допустить к руководителю, по личной симпатии или за услуги.

Чего вправе ждать помощник:

• уважения к его личному времени и к тому, что у него есть своя жизнь;

• отсутствия публичной критики и унижения: замечания делаются наедине;

• понятных поручений и честной обратной связи;

• того, что руководитель не будет использовать его для дел, о которых он сам не хотел бы, чтобы узнали.

Важная граница проходит между **лояльностью и соучастием**. Помощник лоялен руководителю, но не обязан участвовать в том, что противоречит закону или его собственной совести: подписывать документы задним числом, говорить неправду контролирующим органам, скрывать нарушения. Отказ в таких случаях не нелояльность, а профессиональная позиция. Сформулировать его лучше спокойно и без обвинений: «Я не могу это сделать, но могу помочь найти другой способ решить задачу».

Близость и дружба. Тёплые отношения с руководителем помогают работе, но дружба с ним осложняет её. Хорошее правило: дружелюбие без панибратства. Это касается и подарков (скромные подарки к праздникам уместны, дорогие подарки ставят помощника в положение должника), и общения с семьёй руководителя (вежливо и по делу, без вовлечения в семейные отношения). Отдельная тема, личные поручения, подробно разобрана в главе 17.

Культурные различия. Многое из того, что в европейской компании считалось бы недопустимым, в российской остаётся обычной практикой: личные поручения руководителя, сообщения поздно вечером и в выходные, резкий тон на совещаниях. Например, во Франции с 2017 года действует закон о «праве на отключение», который обязывает крупные компании договариваться с сотрудниками о том, когда они могут не отвечать на рабочие сообщения. В России такой нормы нет, и границы приходится выстраивать через договорённости с руководителем (глава 3). Помощнику полезно понимать эту разницу: не возмущаться тем, что принято в российской деловой культуре, но и не считать нормой то, что действительно переходит границы.

4.6. Внешний вид

Внешний вид помощника часть репутации руководителя. Гость, который заходит в приёмную, видит сначала помощника и по нему составляет первое впечатление о руководителе и о компании.

Несколько практических правил:

• ориентируйтесь на дресс-код компании и на уровень руководителя: помощник генерального директора одевается не проще, чем руководители, которые к нему приходят;

• аккуратность важнее моды: чистая обувь, выглаженная одежда, ухоженные руки и причёска;

• нейтральность: помощник не должен выделяться ярче руководителя и его гостей;

• запасной комплект: пиджак или жакет и сменная обувь в шкафу на случай внезапной важной встречи;

• учёт событий: совет директоров, приём иностранной делегации, выездное совещание требуют разного уровня формальности.

Если в компании нет дресс-кода, а вы не уверены, что уместно, спросите об этом руководителя в первом разговоре (глава 3). Это нормальный рабочий вопрос.

4.7. Широкий кругозор

Руководитель часто ждёт от помощника, что тот знает всё и всех: кто сейчас руководит министерством, где лучше провести деловой ужин, как правильно обратиться к послу, что за конференция на следующей неделе и почему о ней все говорят. Это ожидание редко произносится вслух, но оно есть.

Кругозор помощника складывается из нескольких слоёв:

- **компания**: новости, проекты, люди, планы;
- **отрасль**: главные игроки, события, конференции, отраслевые издания;
- **деловая среда**: кто есть кто среди партнёров, клиентов и в органах власти, с которыми работает компания;
- **город и культура**: рестораны для деловых встреч, театры и выставки, о которых могут спросить гости;
- **этикет и протокол**: как обращаться к людям разного статуса, как рассадить гостей, что подарить (глава 12).

Помогает простая привычка: 15 минут в начале дня на новости компании и отрасли. Какие источники выбрать и как построить обучение на годы вперёд, разберём в главе 22.

Практический инструмент: подходит ли мне работа помощника

Отметьте утверждения, которые про вас.

☐ Мне нравится, когда всё разложено по местам и дела доведены до конца.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.