

МУНИЦИПАЛЬНОЕ МОЛОДЕЖНОЕ АВТОНОМНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
МОЛОДЕЖНЫЙ ЦЕНТР НОВЫЕ ИМЕНА

---

С.И. Дрейцер, И.В. Заострожных, И.Ю. Кудинова

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
КОММУНИКАЦИИ В УЧРЕЖДЕНИИ СО ШТАТОМ  
БОЛЕЕ СОРОКА ЧЕЛОВЕК**

Методическое пособие

Красноярск 2018

С.И. Дрейцер, И.В. Заострожных, И.Ю. Кудинова

Методическое пособие для организации коммуникации в учреждении со штатом более сорока человек [Текст]: методическое пособие/С.И. Дрейцер, И.В. Заострожных, И.Ю. Кудинова. — Красноярск: Организационный отдел ММАУ МЦ «Новые имена», 2018. — 23 с.

Методическое пособие предназначено для методистов, заместителей директора, директоров молодежных центров, интересующихся вопросом организации эффективной коммуникации в учреждении. Пособие содержит подробные рекомендации об анализе учреждения, организации процессов обмена документацией, сведениями, а также организации процессов передачи опыта и включения в работу новых специалистов.

2018г.

## Содержание

Введение	4
1. Анализ функциональной и позиционной структуры молодежного центра.	4
2. Организация деятельности молодежного центра	13
3. Передача опыта и обучение новых специалистов	20
Заключение	22

## **Введение**

Учреждения отрасли молодежной политики имеют свою выраженную специфику. Эта специфика заключается как в непосредственной деятельности учреждения (вовлечение в деятельность молодежной политики с помощью организации мероприятий, кружков и студий, неформального образования молодежи), так и в устройстве таких учреждений. Логично, что организация, занимающаяся работой с молодежью не может быть устроена как стандартное государственное учреждение: иметь структуру вертикальных связей иерархического подчинения, четко-распределенный функционал и “пятидневка с девяти до пяти”. Это невозможно, так как сопровождение молодежной инициативы это в первую очередь сотрудничество между специалистом и молодым человеком, которое не может быть ограничено функциональными обязанностями или окончанием рабочего дня.

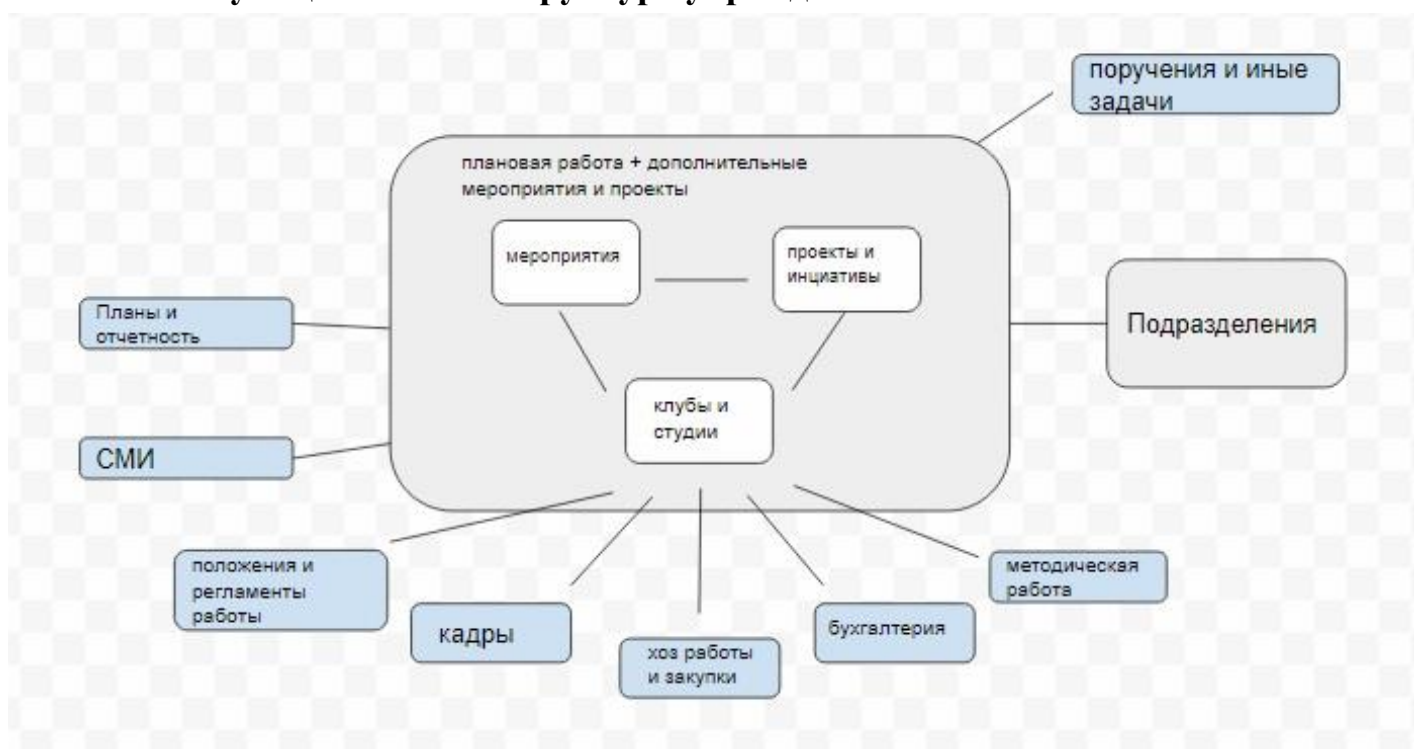
Соответственно, учреждения молодежной политики в своем устройстве имеют противоречие: формально они устроены как стандартное бюджетное учреждение (имеют вертикальную систему подчинения, регламентированный функционал, рабочий график, и т.д.), фактически такие учреждения устроены иначе: каждый директор распределяет задачи и функционал между сотрудниками в соответствии со своим видением организации, приоритетами, принципами. В результате того, что административная структура учреждения не совпадает с фактической, в учреждении могут происходить сбои в работе: документообороте и коммуникации между сотрудниками. А также могут возникать трудности с обучением и адаптацией новых сотрудников, так как наработанный в организации опыт и уклад “живет на сотрудниках”, редко анализируется и становится предметом описания и обсуждения.

Данное методическое пособие предназначено для описания и отчуждения опыта работы одного конкретного учреждения. Каковой опыт работы, возможно, станет инструментом для организации работы учреждений похожего типа.

### **1. Анализ функциональной и позиционной структуры молодежного центра.**

Для того, чтобы понять, на каком уровне какие именно трудности существуют в организации, необходимо проанализировать функциональную и позиционную структуру учреждения, а также технологические цепочки, которые существуют в учреждении.

## Функциональная структура учреждения:



В учреждении существует “центр”, который во главе с директором берет на себя всю обеспечивающую деятельность административную функцию: соответствие нормам и законам, по которым работает учреждение (кадры, закупки, положения и другая документация, планы и отчетность молодежного центра). “Центр” также занимается сопровождением большинства плановых мероприятий, социальным сопровождением подростков и молодежи. Также в учреждении существуют структурные подразделения с отдельным помещением, которые административно зависят от “центра”, и занимаются непосредственной работой молодежного центра (локальными и массовыми мероприятиями, поддержкой молодежных инициатив, работой клубов и студий).

Соответственно цикл работы учреждения выглядит следующим образом:

1) Формируется годовой план работы учреждения и финансовый план учреждения

2) Происходит сборка деятельности подразделений, соответствующая количественным показателям годового плана (сколько и какие массовые мероприятия, сколько участников клубов, студий, и какие есть клубы и студии, сколько участников молодежных объединений и какие молодежные объединения, сколько необходимо поддержать молодежных инициатив)

3) Директор учреждения осуществляет контроль и координацию годового плана по основным технологическим цепочкам.

Хотелось бы подчеркнуть, что в данном пособии мы не рассматриваем организацию коммуникации по сопровождающей деятельности в учреждении (документооборот отдела кадров, бухгалтерии, делопроизводство хозяйственного отдела, и т.д.), так как эти процессы выстроены иерархически, находятся под прямым контролем заместителя директора по административно-хозяйственной части и директора.

Непосредственная деятельность молодежного центра состоит из трех технологических цепочек.

Технологическая цепочка №1: организация массовых мероприятий	Технологическая цепочка №2: поддержка молодежной инициативы	Технологическая цепочка №3: работа клубов, студий, молодежных объединений	Технологическая цепочка №4: организация районных мероприятий
1) определение мероприятия согласно годовому плану	1) заявка от молодежной инициативы	1) определение клуба, студии или молодежного объединения согласно годовому плану	1) определение мероприятия согласно годовому плану и ответственного согласно отделу, где проводится мероприятие
2) собрание орг.группы и проектирование мероприятия	2) назначение куратора (“центр” или одно из подразделений)	2) назначение куратора (“центр” или одно из подразделений)	2) определение задач по организации мероприятия и сотрудников (2-3), отвечающих за мероприятие
3) определение задач по организации мероприятия: - кто участники (приглашаем или участники клубов и студий) - сценарий и техническое задание - логистика - СМИ - техническая часть - дополнительные задачи (трансфер, кейтеринг, и т.д.)	3) подготовка проекта / проработка мероприятия куратором с участниками (возможно но не всегда: составление сметы)	3) реклама клуба, студии или молодежного объединения и набор участников	3) техническая подготовка мероприятия, согласование оборудования
4) определение статей и пунктов затрат	4) техническая или административная	4) регулярные занятия, ведение журнала,	4) информационное сопровождение

	помощь на мероприятии	участие в мероприятиях молодежного центра по запросу “центра”	мероприятия
5) освещение мероприятия в СМИ (афиши, релизы, эфиры)	5) проведение мероприятия, СМИ сопровождение мероприятия	5) формирование списков, подготовка отчетов	5) проведение мероприятия
6) раздача задач сотрудникам, подготовка мероприятия: коммуникация с участниками, подрядчиками, СМИ, техниками	6) подготовка отчета и закрывающих документов		6) формирование отчетной документации
7) проведение мероприятия - координация сценария и участников - логистика - СМИ на самом мероприятии (фото, подсьемки) - техническая работа (звук, свет, гримерки, и т.д.)			
8) отчет и закрывающие документы			

Таким образом, деятельность подразделений пересекается на уровне документации в следующих пунктах:

- сборка годового плана
- формирование плана по СМИ
- сборка финансовых закрывающих документов
- сборка списков участников и отчетной документации

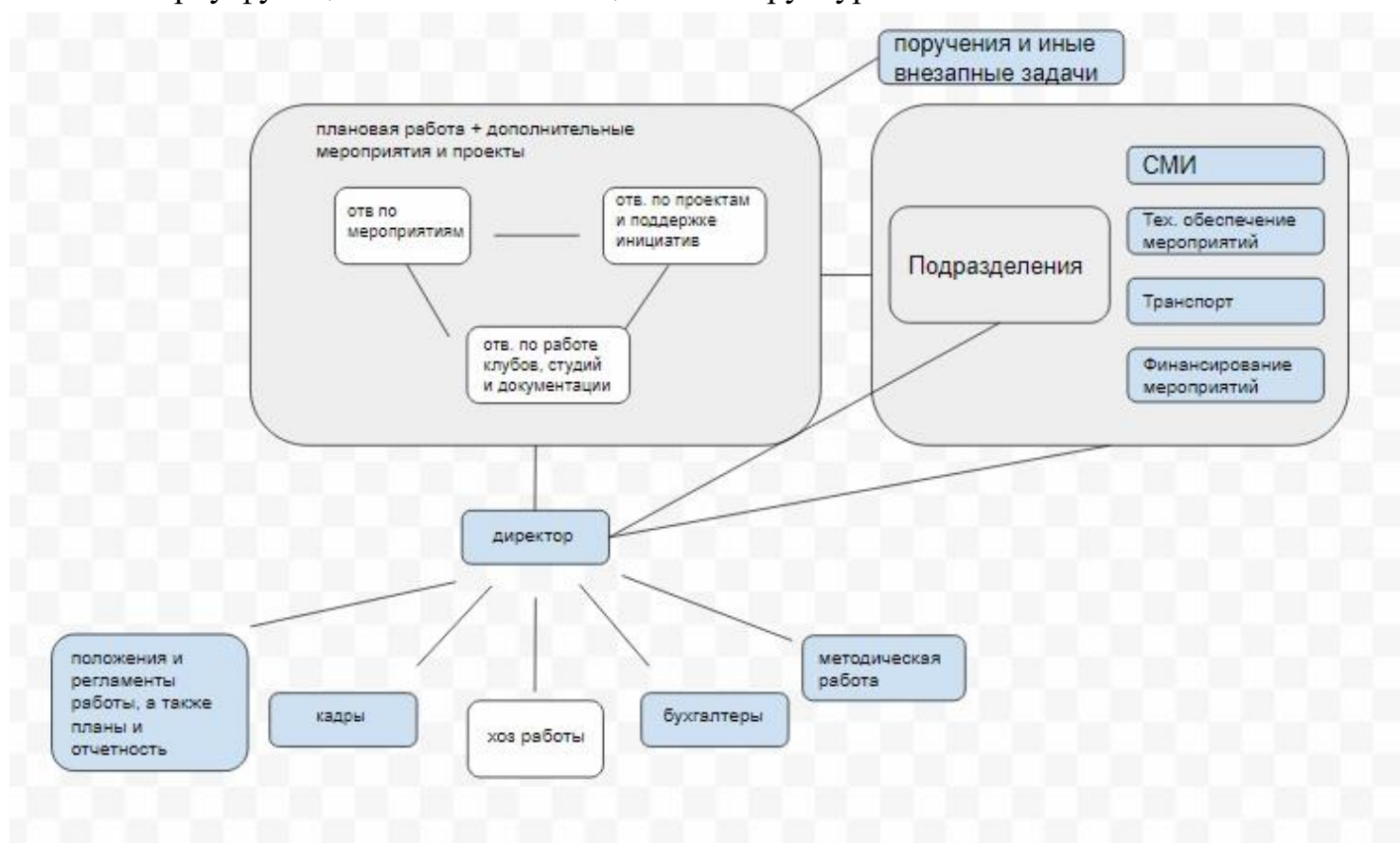
На уровне коммуникации деятельность подразделений пересекается в следующих пунктах:

- сценарий и содержание мероприятия → СМИ
- сценарий мероприятия → техническая подготовка
- участники мероприятия → логистика → техническая подготовка (за счет имеющегося ресурса и специалистов)

- дополнительные задачи → логистика → техническая подготовка (за счет имеющегося ресурса и специалистов)
- коммуникация относительно зон ответственности за платежи и работу с подрядчиками (по СМИ, технической подготовке, логистике, необходимых участникам материалов, и т.д.)

### Позиционная структура учреждения:

Теперь проанализируем позиционную структуру учреждения, и сделаем сборку функциональной и позиционной структуры.



Формально структура учреждения состоит из трех отделов с отдельным помещением (структурных подразделений), которые курирует заместитель директора по общим вопросам, и трех “основных отделов”: отдела позиционирования, который курирует заместитель директора по развитию, отделов территориальных проектов и организационного отдела, которые также курирует заместитель директора по общим вопросам, и АХЧ, которую курирует заместитель директора по АХЧ.

Позиционная структура учреждения по работе с молодежью имеет свою специфику. С одной стороны, структура учреждения устроена иерархически: есть явно выраженные уровни подчинения между директором, заместителем по



административно-хозяйственной части, сотрудниками, реализующими сопроводительные функции (делопроизводство, бухгалтерию, документооборот). С другой стороны, в учреждении существует “организационная единица”, состоящая из трех или четырех сотрудников, которые осуществляют организационную и координирующую функцию в рамках непосредственной деятельности (организации мероприятий, поддержки молодежной инициативы, и т.д.). Такая организационная единица находится в тесной постоянной коммуникации между своими сотрудниками, синхронизируя точку зрения и информацию по любым организационным вопросам. При этом у сотрудников, находящихся в организационной единице нет четкого распределения обязанностей и функциональных зон ответственности, поэтому единица сама себя контролирует и практически не допускает ошибок в организации. Остальные функции, такие как СМИ, техническая подготовка мероприятий, структурные подразделения, сотрудники и участники клубов и студий находятся в подчинении организационной единицы, получают от нее инструкции и технические задания. Сотрудники организационной единицы отличаются от других сотрудников тем, что они “в курсе” всего, что происходит в учреждении, могут ответить на любые вопросы или хотя бы знают, где взять ответ. Формально такие сотрудники обычно являются начальниками отделов или заместителями директора.

Такая специфическая позиционная структура наиболее эффективно работает в режиме краткосрочных проектов и мероприятий, где есть множество задач, которые требуют постоянной координации, сложная техническая и логистическая часть, а также ограниченное количество участников и гостей (экспертов, VIP-гостей), организацию деятельности которых также необходимо координировать и удерживать. Организационная единица в основании учреждения позволяет практически не допускать ошибок в процессе работы над краткосрочными проектами, так как 1) сотрудники занимаются одним проектом большую часть рабочего времени, 2) ситуация в проекте меняется очень быстро, и организационная единица позволяет обмениваться информацией и согласовывать решения по различным вопросам в режиме реального времени, транслируя подчиненным сотрудникам общее решение. Постоянная поддержка связи возможна максимум между тремя сотрудниками, при большем количестве вовлеченных сотрудников постоянный обмен информацией превращается в хаос. С организационной единицей из трех человек постоянный обмен информацией позволяет осуществлять очень быстрое оперативное реагирование и принятие решений. 3) краткосрочные

проекты подразумевают под собой прохождение всей технологической цепочки в очень короткие сроки, поэтому постоянная коммуникация и не разделение обязанностей в организационной единице никак не сказывается на качестве формирования отчетов, так как все сотрудники организационной единицы обладают всей полнотой информации о проекте, 4) с помощью постоянной коммуникации в организационной единице осуществляется текущий контроль всех процессов с точки зрения каждой возможной в проекте функции.

В режиме долгосрочных проектов организационная единица уже не так эффективна, потому что преимущества, получаемые с помощью постоянной коммуникации в краткосрочных проектах, становятся недостатками при организации текущих долгосрочных процессов. Это происходит потому, что в организационной единице процессы удерживаются именно с помощью постоянного их уточнения и проговаривания, а сами процессы обычно требуют немедленного вмешательства организаторов, поэтому у сотрудников возникает необходимость в уточнении и согласовании каждого действия. По отношению к текущим долгосрочным процессам возникает другая ситуация: 1) во-первых, долгосрочные текущие процессы не требуют оперативного вмешательства, а требуют периодического планового вмешательства и контроля, 2) соответственно, долгосрочные текущие процессы требуют не постоянной коммуникации и согласования, а требуют периодических запросов-ответов по отчетности или участию в мероприятиях. Поэтому, так как учреждение живет и действует в основном в режиме масштабных краткосрочных проектов, и долгосрочные задачи удерживаются также организационной единицей, в конце года возникает трудность со сборкой информации из нескольких разных источников для формирования аналитического и финансового отчетов.

Сборка функциональной и позиционной структуры по текущим процессам показывает нам, что в технологической цепочке №1 (организации массовых мероприятий) статистика ошибок в процессах документооборота и коммуникации является минимальной. В технологических цепочках №2 и №3 ошибки в процессах документооборота и коммуникации появляются тогда, когда зона ответственности переходит с одного сотрудника на организационную единицу. Такое происходит, когда процессы выходят из зоны ответственности одного сотрудника, например, при необходимости информационной поддержки мероприятий молодежных инициатив или финансовой поддержки победителей конкурса “Территория 2020”. Таким

образом, в технологических цепочках текущих процессов ошибки возможны следующих операциях:

Технологическая цепочка №2: поддержка молодежной инициативы	Технологическая цепочка №3: работа клубов, студий, молодежных объединений	Технологическая цепочка №4: организация районных мероприятий
4) техническая или административная помощь на мероприятии	3) реклама клуба, студии или молодежного объединения и набор участников	3) техническая подготовка мероприятия, согласование оборудования
5) проведение мероприятия, СМИ сопровождение мероприятия	4) участие в мероприятиях молодежного центра по запросу “центра”	4) информационное сопровождение мероприятия

В каждой из вышеперечисленных операций сбой коммуникации или документооборота происходит тогда когда сотрудник, ответственный за мероприятие и действующий в иерархической логике, вступает в коммуникацию с организационной единицей, работающей и действующей в иной (матричной) логике. Сбой в коммуникации не происходит, если сотрудник, ответственный за мероприятие, обращается напрямую к другому сотруднику, ответственную за функцию (например, разовый пост в социальных сетях или разовый эфир в СМИ). Однако, в случае если операция требует коллективного действия нескольких сотрудников, подключается организационная единица, и коммуникация между ответственным сотрудником и организационной единицей может приводить к ошибкам, задвоению информации, излишнему контролю, дублированию операций, потере информации, и т.д.

В рассматриваемом нами учреждении также есть сквозные процессы, в которых также возможны ошибки в коммуникации на уровне документов и на уровне сведений и информации. В данной организации наблюдаются следующие сквозные процессы

- 1) по подготовке и реализации задач с определенной зоной ответственности:
  - СМИ: подготовка пресс-релизов, постов в социальных сетях, согласование прямых эфиров, новостных заметок
  - техническая подготовка (оборудование) и сопровождение (звук, свет) на мероприятиях
  - транспорт (водитель МЦ) для мероприятий
  - ведущий на мероприятиях

- сбор артистов, участвующих в работе клубов, студий и молодежных объединений для участия в массовых мероприятиях

Такие процессы характеризуются тем, что за ними всегда закреплены специальные люди, их мало, и это могут делать только эти люди.

2) задачи с неопределенной зоной ответственности:

- разнарядка (мероприятия, субботники, презентации, конференции)
- внезапные поручения и мероприятия

3) отчетность:

- формирование списков участников мероприятий
- формирование комплектов закрывающих документов в ситуации наличия сметы на мероприятие
- формирования и подготовки отчетов и комплексных сводных (квартальных и готовых) отчетов по различным направлениям

Таким образом, коммуникацию и документооборот в учреждении можно описать следующим образом

Функции\ Позиции	Незаменимые специалисты (СМИ, техники, транспорт, ведущий)	Заменимые специалисты (организаторы, затыкатели дыр)	Отчетность
Организация массовых мероприятий (масштабные краткосрочные задачи)	Организационная единица курирует и контролирует все процессы, сбоев и ошибок в коммуникации и документообороте не происходит		
Поддержка молодежной инициативы (масштабные долгосрочные задачи)	<i>Ошибки происходят в случае необходимости включения дополнительных специалистов (например, при проведении мероприятия), СМИ, техников, организаторов, так как нарушается внутренняя иерархия. Также получается, если кто-то, кроме ответственного специалиста, становится куратором инициативной группы</i>		
Работа клубов и студий (локальные)	Не нужны	Включаются как участники в	Ведут журнал и списки. Ошибок

долгосрочные задачи)		мероприятия по запросу. Ошибок и сбоев нет	и сбоев нет.
Локальные плановые мероприятия (локальные краткосрочные задачи)	<i>Ошибки происходят в случае необходимости включения дополнительных групп специалистов (двух организаторов, двух звукачей, и т.д.), из-за отсутствия одного ответственного</i>		<i>Ошибки также происходят из-за отсутствия одного ответственного за мероприятие</i>

Таким образом, существуют два режима работы (с одним ответственным и подчиненными и с организационной единицей и подчиненными), каждый из которых работает для одних функций и не работает для других. Кроме этого существуют “незаменимые” специалисты, выполняющие одну конкретную задачу, которых время от времени начинают раздирать на части разные функциональные процессы.

Теперь рассмотрим подробнее факторы, от которых зависит отсутствие тех или иных процессов документооборота и коммуникации в коллективе, а также разные типы рабочих коллективов.

## **2. Организация коммуникации в молодежном центре**

Типы организационной культуры привыкли разделять на следующие: иерархическая оргкультура, характеристиками которой являются коллективизм и жесткая регламентация процессов организации; рыночная оргкультура, характеристиками которой являются индивидуализм и высокий уровень инициативности сотрудников, но все еще жесткая регламентация процессов организации; клановая оргкультура, характеристиками которой являются коллективизм, общие ценности и высокий уровень сплоченности коллектива, и нежесткая регламентация процессов, часто определяемая самими сотрудниками; адхократическая оргкультура, характеризующаяся индивидуализмом и поощрение инициативы сотрудников, и почти полным отсутствием формальных регламентов.

Ни один из этих типов не присутствует в современных организациях в “чистом виде”. Проведя анкетирование по методике “Оценка организационной культуры” (опросник К. Камерона; Р. Куинна), мы зафиксировали следующие показатели:

40% сотрудников, считая обслуживающий персонал, считают организацию иерархической: ориентированы на решение поставленных руководством задач и минимум проявления инициативы;

20% сотрудников считают, что работают в клановой организационной культуре, так как у них гибкий рабочий график, процесс постановки задач является свободным и нерегламентированным, однако организация заботится о повышении их квалификации, воспринимают как партнеров, культивируется общая преданность делу и ценности организации;

40% сотрудников считают, что работают в адхократической корпоративной культуре, так как они производят творческий продукт, который предельно не регламентирован и не стандартизирован, а внутренняя организация их работы допускает элементы самоорганизации, функционирует по принципу временных коллективов, созданных под конкретный проект, высоко ценится индивидуальная инициатива.

Организационная культура любой организации складывается из двух компонентов: совокупности норм и правил делопроизводства (регламентов, документооборота) и неформальных негласных правил (внутренней коммуникации).

Рассмотрим нормы и правила делопроизводства, а также маршруты документооборота организации, которые касаются непосредственной деятельности организации. Мы специально не рассматриваем документооборот административно-хозяйственной части, так как он выстроен в обычном для любых организаций форме, и для его организации существуют готовые решения, которых мы коснемся позже.

Типы документов в процессе непосредственной деятельности учреждения:

1) Нормативные документы и документы, регламентирующие деятельность молодежного центра:

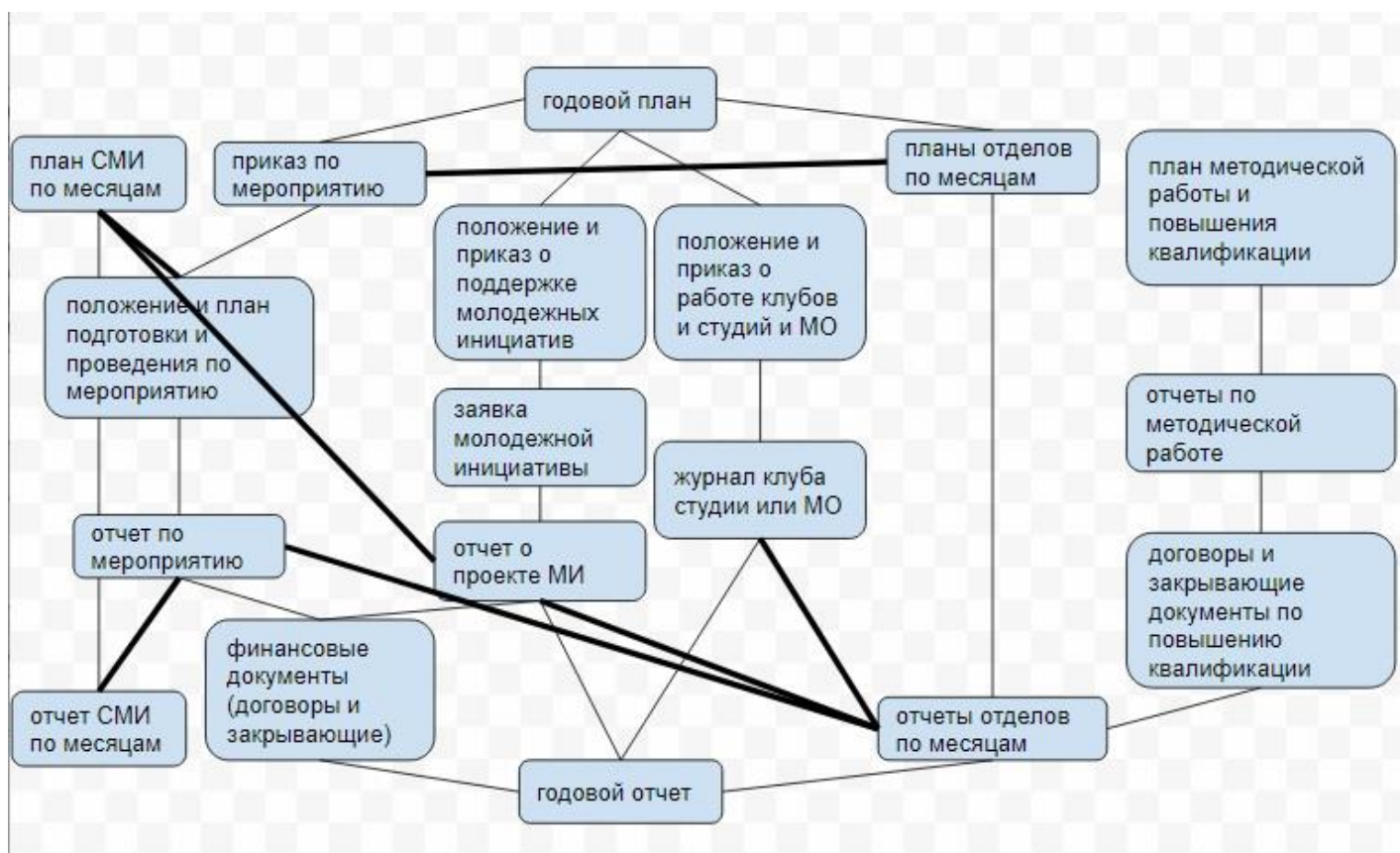
- устав,
- положения об отделах
- программы работы отделов
- должностные инструкции сотрудников,
- регламентирующие документы, например, положение о сборе, обработке и хранении персональных данных.

2) Методический отдел

- годовой и месячный планы и отчеты
- протоколы методических мероприятий

- методички
- 3) Мероприятия
  - годовой и месячный планы
  - приказы
  - муниципальное задание
  - положения, план подготовки и проведения, отчет (со списком участников)
  - договоры с организациями подрядчиками
  - финансовые закрывающие документы
  - годовой и месячный отчеты
- 4) Поддержка инициатив
  - общий приказ по поддержке инициатив
  - положение о поддержке инициатив
  - отчеты о проектах инициатив
  - общий отчет о поддержке инициатив
  - финансовые закрывающие документы
- 5) Клубы, студии и молодежные объединения
  - общий приказ по работе клубов, студий и МО
  - положение о работе клубов, студий и МО
  - журналы и списки участников
  - годовой отчет о клубах, студиях и МО
- 6) Флагманские программы
  - отчет по мероприятиям флагманской программы
- 7) СМИ
  - логотип и прочая официальная символика
  - бланк официального письма/ служебной записки
  - бланк с “шапкой” учреждения
  - один макет стандартной афиши

В соответствии с этими типами документов можно проследить несколько типов связей:



Как мы видим, основные связи существуют между планами/отчетами начальников отделов и документами по основной деятельности (по мероприятиям, поддержке инициатив, работе клубов и студий), а также между документами отдела позиционирования (планами/отчетами СМИ) и документами по основной деятельности (по мероприятиям, поддержке инициатив, работе клубов и студий). В остальном же документооборот учреждения организован циклично в запросно-ответной форме: планы и запросы вышестоящих органов выполняются в течение года, что подтверждается периодическими и годовым отчетами.

Система документооборота затрудняется тем, что половина отделов территориально удалена от “центра”, поэтому подготовка и движение документов “утяжеляется” необходимостью их транспортировки. Также затруднен процесс подготовки связанных с деятельностью этих отделов документов: проверки отчетов по мероприятиям, планов и отчетов начальников отделов, составление плана по СМИ.

Решением данной трудности станет два шага 1) создание единого хранилища документации, к которому каждый ответственный сотрудник имеет доступ (организаторы, начальники отделов, зам.директора, СМИ); 2) создание регламентов и правил подготовки документов; 3) организация распорядка



подготовки и сдачи документов внутри организации; 4) организация быстрой и прозрачной системы контроля текущего документооборота.

1. Создание единого хранилища документации с быстрым доступом для каждого сотрудника.

а. Хранилище документации должно быть организовано согласно формальной структуре организации (отделам) и позиционной структуре (функциям-специалистам)

б. Должно быть открытым, когда все сотрудники имеют доступ к хранилищу (например, привязано к корпоративному почтовому аккаунту)

Поскольку в рассматриваемом нами учреждении технологические цепочки в основном распределены по отделам, (организацией массовых мероприятий и поддержкой инициативы в основном занимаются одни отделы, а организацией локальных мероприятий и сопровождением клубов и студий другие), то такая структура облегчает поиск отчетности как по содержанию мероприятий и проектов, так и по формальному критерию. Даже если каждый отдел выполняет все четыре технологические цепочки, такая структура удобна для контроля и использования, так как каждое мероприятие имеет своего ответственного, который в свою очередь формально прикреплен к какому-либо отделу, тогда как содержание мероприятий и проектов, во-первых, каждый раз меняется, во-вторых, не очевидно структурируется.

Исключение составляет такая технологическая цепочка, как поддержка молодежной инициативы, так как, хотя непосредственной поддержкой инициатив занимаются несколько отделов и их специалисты, за ведение документации по этому вопросу отвечает один специалист. Таким образом, документация ведется отдельно, вне отчетности отделов.

Также есть отдельные блоки документов, такие как планы по отделам на месяц, отчеты начальников отделов за месяц.

Также существует документация по СМИ: планы, отчеты, текущие документы.

Таким образом, структура хранилища документов задается функциональной и позиционной структурой учреждения: если какую-либо функцию выполняют существенная часть сотрудников учреждения разных отделов, документы по этой функции организуются в соответствии с формальной структурой отделов; если какую-либо функцию выполняет конкретный отдел (отдел позиционирования - СМИ) или конкретный человек (документация по поддержке молодежных инициатив - специалист), то такая функция занимает в структуре хранилища отдельное место (папку).

2. Регламенты подготовки документов.
  - a. Каждый типовой документ должен иметь шаблон.
  - b. Все шаблоны документов должны быть собраны в одной папке в хранилище
  
3. Организация распорядка подготовки и сдачи документов внутри организации
  - a. Должны быть указаны сроки подготовки и сдачи каждого типа документов
  - b. Каждый ответственный за подготовку документации должен знать об этом, знать, по какому шаблону готовить документ, и куда и как его загрузить
  - c. Документ считается “сданным”, если он полностью заполнен и загружен в хранилище
  - d. Контроль времени сдачи, информированности ответственных и качества документов должен выполнять заместитель директора по общим вопросам или (в случае с отделом позиционирования) заместитель директора по развитию.
  
4. Организация быстрой и прозрачной системы контроля текущего документооборота
  - a. Специалист, занимающийся контролем документооборота, должен иметь возможность оперативно отреагировать на новую информацию, иметь быстрый доступ к хранилищу и возможность быстро извещать сотрудников о неполадках
  - b. Контроль должен происходить в соответствии с шаблоном. Если в документах возникают типичные повторяющиеся ошибки, необходимо поправить шаблон
  - c. Информация о доработке документов должна поступать напрямую ответственному сотруднику
  - d. Коррекция документов специалистами должна занимать максимум один рабочий день

Итак, мы рассмотрели маршруты документооборота и выявили несколько правил организации документооборота, наилучших для организаций, где формальная административная структура не совпадает с фактической функциональной.

Теперь рассмотрим внутреннюю коммуникацию в организации в соответствие с описанной ранее функциональной и позиционной структурой.

Напомним, что позиционная структура рассматриваемой нами организации состоит из основной организационной единицы и технических функций для организации массовых мероприятий, либо одного организатора (ответственного) с ряда “служб”, которые также выполняют технические функции. Количество таких технических функций в каждом процессе различно. Содержание таких функций также различно (поэтому все специалисты данной организации теоретически могут занимать любое функциональное место от ведущего мероприятия, сценариста или артиста до текущей уборки или гардероба на мероприятии)

Соответственно, 1) под каждое мероприятие или проект собирается разная команда специалистов, 2) обмен сведениями в организации сложный и хаотичный. Однако, мы можем выделить ряд функций, которые обязательно присутствуют в каждой технологической цепочке и соответственно ряд служб, которые нагружены постоянными потоками сведений в большей степени, чем остальные специалисты:

- СМИ и дизайн
- техническое обеспечение и поддержка мероприятия (звук, сцена, оборудование)
- транспорт
- ведущие мероприятий

Таким образом, в организации должно быть организовано два “места” для оперативного обмена сведениями: 1) для обмена сведениями со специалистами, которые не имеют определенной зоны ответственности (в каждом мероприятии или проекте это будут разные специалисты, поэтому в таком “чате” должны быть собраны все сотрудники организации); 2) набор отдельных “мест”, объединенных по функциям служб: СМИ и дизайн, транспорт, техническое обеспечение (звук, свет на мероприятии), ведущий, клубы и студии как поставщик артистов на мероприятие.

- 1) Место для обмена сведениями со специалистами, не имеющими определенной зоны ответственности в мероприятии и проекте выполняет следующие функции: быстрое оповещение об изменениях ситуации; оперативное донесение информации до большого количества специалистов; оперативная актуализация “живых” специалистов; быстрый сбор обратной связи по какому-либо вопросу; оперативное

принятие решений; аккумулятор фото, видео, текущих документов. Администратор такого “места” должен ввести и соблюдать правила, по которым: обсуждаются только рабочие вопросы, запрещено отправлять сведения, не связанные с рабочими вопросами.

- 2) Места для взаимодействия со службами выполняют следующие функции: банк оперативных запросов на выполнение функции, где указано место, время, вид требуемых работ, объем работ. Такие оперативные запросы не требуют обратной связи. Служба, куда поступают запросы, самостоятельно обрабатывает сведения, распределяет специалистов, способных выполнять такой функционал, по площадкам, мероприятиям, проектам. Правила: администраторы (главные по службам) регулярно заходят в банк запросов, осуществляют мониторинг текущих запросов и распределение их между сотрудниками; администратор составляет шаблон для запроса (например, время/место/что делать/сколько и каких участников/гостей/винов)

Таким образом, можно отметить, что система оперативного обмена сведениями состоит из двух компонентов, таких как общая площадка быстрого обмена сведениями и локальные площадки для быстрых запросов к специалистам со строго определенной функциональной зоной ответственности. Такая система позволяет работать как в режиме, когда “включается” организационная единица, специалистам которой необходимо постоянно быть на связи, а также держать в курсе порядка 15-20 специалистов, так и в режиме, когда одновременно проводится много локальных мероприятий и проектов, в каждом из которых есть ответственный, и при этом каждому из которых требуется СМИ, техническое и иное сопровождение, где есть узко-специализирующиеся сотрудники, и их мало.

### **3. Передача опыта и обучение новых специалистов**

Отдельный вопрос, который стоит рассмотреть в данном пособии - это “снятие” успешных примеров, опыта работы квалифицированных специалистов, систематизация этого опыта и обучение новых специалистов. Этот вопрос рассматривается, так как “обмен опытом” - это также один из процессов коммуникации в учреждении, самый сложный из коммуникационных процессов. Для того, чтобы описать процесс “передачи опыта”, рассмотрим два обязательных компонента этого процесса.

- 1) Подробное описание деятельности учреждения: технологических цепочек, структуры, специфики деятельности

Как известно, опыт появляется только тогда когда человек (специалист) “отчуждает” от себя то что он делает для решения новой для него задачи: описывает в тексте, в алгоритме, последовательности действий, и т.д. Только после этого специалист может относиться к своим действиям, положенным как объект, объективно (простите за тавтологию). До этого он мог только припоминать удачные или неудачные с его точки зрения моменты, но не мог с полной уверенностью сказать, что он опытный специалист. Однако после того, как специалист зафиксировал то что он делает, это превращается в опыт, не зависит от качества его памяти, и специалист может теперь пользоваться этим опытом как инструментом (например, проверять себя по алгоритму при организации мероприятий; или составить себе чек-лист о том, что может пойти не так на массовом мероприятии; или иметь готовый набор аргументов при общении с особенно вредным заказчиком, и т.д.).

Поэтому передача опыта возможна в двух случаях: если новый специалист ходит хвостиком за опытным специалистом, смотрит и помогает во всем, что он делает (как обычно и происходит); если новый специалист осваивает необходимые инструменты, которые были сформированы именно благодаря специфике данного учреждения (например, в случае рассматриваемого нами учреждения специфика проекта “Арт-берег”, например, заключалась бы в общении с очень разными горожанами, от замкнутых или очень общительных подростков, до празднично гуляющих пар среднего возраста; а также в организации атмосферы и “тусовки” молодежи, где есть именно им присущее поле смыслов). Конечно, трудно описать, что такое, например, для ведущего Арт-берега “быть крутым” или “быть в теме”, но можно перечислить хотя бы характеристики человека, которые позволяют ему быть качественным специалистом и правила, которыми он руководствуется в работе.

Конечно, специалист не сможет объективировать свои действия в опыт самостоятельно, и удерживать алгоритмы, характеристики и инструменты - он просто хорошо работает. Поэтому эта функция принадлежит директору и методисту, когда они могут в паре удерживать опыт учреждения - с помощью текстов, обсуждений, и т.д.

## 2) Формирование проектной компетентности новых специалистов

Под проектной компетентностью мы понимаем такой способ организации действия специалиста, который помимо общепринятых этапов проектирования: замысел - реализация - результат, предполагает еще открытие самими специалистами, а не получение в готовом виде, принципов профессионального действия как основной сути профессиональных знаний. В этом смысле

рождение собственного профессионального знания происходит только после испытания на практике собственного действия и его преобразования согласно открытым в ходе испытания и/или по результатам его анализа принципам.

Это означает, что сами по себе инструменты, схемы алгоритмы еще не обеспечивают “передачу опыта” новому специалисту. Для того, чтобы научиться, специалисту необходимо опробовать эти инструменты и приобрести собственное знание, построить собственную картинку о том, как это работает.

В ходе исследования, проведенного на кафедре ПРиК СФУ было выяснено, что специалисты, обладающие проектной компетентностью, демонстрируют следующие характеристики:

- по собственной инициативе обсуждали замысел (что они хотят сделать) с другими сотрудниками
- оформляли трудности, с которыми сталкиваются в процессе продумывания замысла и фиксируют их в общей коммуникации
- находили хотя бы один вариант преодоления трудности в процессе продумывания замысла
- удерживали замысел своего действия на всем протяжении действия и возвращались к его прояснению с другими специалистами
- стремились к получению обратной связи после действия

В свою очередь сотрудники, не обладающие проектной компетентностью, демонстрировали следующие характеристики в совместной работе:

- ни с кем не обсуждали, что они собираются делать в совместной работе
- не фиксировали трудности, с которыми сталкивались в процессе продумывания своих действий
- избегали решения трудностей, либо находили формальный вариант
- не возвращались к прояснению замысла и не обсуждали его с коллегами
- никак не относились к обратной связи

Формирование проектной компетентности возможно только тогда когда сами сотрудники учреждения демонстрируют такую организацию совместной работы как профессиональную норму в каждом совместном решении любой задачи.

## **Заключение**

Мы рассмотрели организацию коммуникации в учреждении на трех разных уровнях: маршрутов и подготовки документации, обмена сведениями, передачи опыта. Для этого мы построили функциональную структуру организации (основные технологические цепочки), позиционную структуру

организации (как и кем решается каждая задача в каждой технологической цепочке), нашли рассогласования между позиционной и формальной структурой, а также нашли сбои в реализации технологических цепочек в зависимости от позиционной структуры. Чтобы устранить эти сбои, мы внесли ряд предложений. Хочется подчеркнуть, что данные предложения будут работать в организациях только такого типа, как и рассматриваемая нами. И решения для организации с любым другим устройством каждый раз уникальны. Также хочется подчеркнуть, что данное пособие не затрагивает человеческий фактор, а именно мотивацию и усидчивость в работе. Предполагается, что все сотрудники в рассматриваемой нами организации работают в полную силу, ответственно относятся к работе. Если это не так, то любые решения, касающиеся организации коммуникации, увы, не помогут, и необходимы другие организационные решения, такие как система мотивации или иная работа с персоналом.