Проект «Центр развития управленческих компетенций руководителей РЦ СО НКО»

Оптимизация занятости сотрудников

Перегруженность сотрудников СОНКО возникает по нескольким причинам: нет возможности расширить штат, поэтому один юрист делает работу двух юристов; «все делают всё»: как в любой небольшой коммерческой организации — есть обязанности, которые распределяются одинаково между всеми: от секретаря до директора — поход на почту, рассылка участникам семинара и прочее, привычка работать сверхурочно.

Возможно, часть советов по оптимизации занятости сотрудников вы уже применяете. Для начала попытайтесь понять, какая деятельность постоянно похищает ваше время, которое можно было бы потратить на что-то более полезное. Попросите коллег записывать, сколько в среднем они тратят времени на рутинные действия. Творческие задания вначале можно исключить, хотя, несмотря на то, что их сложнее регламентировать, со временем можно понять, сколько в среднем тот или иной сотрудник тратит на создание текстов, концепцию фестиваля и т. д.

Желательно всё-таки фиксировать расход времени в течение месяца или хотя бы двух-трёх недель: вы сможете охватить все привычные и рутинные производственные действия, происходящие регулярно как минимум 12 раз в год.

По итогам исследования не спешите сразу же отменить все времязабирающие дела, принудительно вводить тайм менеджмент и т. д.

Попробуйте использовать вначале все те процедуры, которые вы уже использовали для того, чтобы разгрузить сотрудников.

**Дополнительная рабочая сила.** Это обычно волонтёры, практиканты, стажёры и т. д. Вы примерно знаете, в какое время года у вас работают студенты-практиканты, чему они хотят научиться и чем обычно вы их занимаете все три недели практики. Когда планируете работу организации на год, имейте это в виду. Включите в график сразу дополнительные человеко-часы и ту работу, которую они могут на себя взять (возможно, частично на оплачиваемой основе).

**Дополнительное время.** Это не фейсбук, не электронная почта, не курилка и не прочие радости сотрудников. Это командировки, спец.мероприятия, которые занимают целый рабочий день или минимум полдня (выставки, конференции и т. д.). Если есть возможность, лучше отправлять сотрудников в командировки и на спец.события по очереди, чтобы каждый часть своего рабочего времени расходовал на «вынужденные простои»: пока один или двое «отбывают» положенное время на конференции, все остальные могут спокойно заниматься своими рабочими делами. Когда отправляете коллег в командировку вы точно знаете, что они вынуждены будут там работать дополнительное время (чтобы успеть сделать все офисные задания, которые заданиями в командировке не отменяются). Скорее всего, вы уже это предусматриваете, но если нет, то начните: пусть они как минимум смогут там хорошо выспаться и не тратят ночи на переезды и перелёты, пусть время их работы в командировке будет запланировано с учётом того, что вечером они ещё 2 часа потратят на работу в офисе. Например, сожмите семинар с 8 часов до 6, или отмените какой-нибудь из не очень обязательных ужинов.

**Рутинизация работы.** Самая нежеланная часть дел (и, возможно, самая непродуктивная) — это мелкие административные дела, которые обычно по возможности спихивают друг на друга и поэтому завершают их медленно и с большой неохотой исключительно под давлением дедлайна. Например, неизбежно надо ходить на почту. Или на заседание общественного совета, который очень плохо работает. Или надо каждый месяц отправлять промежуточный отчёт по проекту, мало значимый, но с заполнением нескольких многостраничных форм. Пусть такие дела стоят в графике на каждый месяц (или неделю). Будет известно, что они отнимают 2 часа времени еженедельно. Лучше всего зафиксировать их исполнение в определённый день и в определённое время (не дожидаясь дедлайна), и строго регламентировать (если надо — установить очередь), чтобы сотрудник, ответственный за дело, мог отключить голову и думать в это время о более важных делах. Например, среда, с 14 до 15 часов — отправление писем и бандеролей на почте. Приходим на почту (отделение такое-то) в 13.55, занимаем очередь. Если не работает окно или какая-то организационная проблема, применяем план «б». Приходим в другое время, на которое запланирована такая же по времени задача, чтобы можно было уложиться в срок, а сейчас вместо почты делаем эту задачу.

**Распределение задач.** Руководитель обычно знает, кто из его сотрудников наиболее «ресурсоприносящий», и кто делает больше, чем остальные. Когда распределяете задачи и даёте поручения, проверяете себя: учли ли вы этот фактор? Постарайтесь сгладить гиперзагружнность одних и «недозагруженность» других. А когда даёте заведомо неинтересные, рутинные, непрестижные поручения, постарайтесь всё-таки распределять их если не равномерно между всеми, то хотя бы не исключать из такого распределения «ресурсоприносящих» и более успешных сотрудников.

**Интересная работа.** При раздаче поручений и планировании деятельности используйте интересные задачи как способ поощрения, тогда люди с удовольствием будут тратить время на них, даже если речь пойдёт о дополнительных часах.

**Оптимизация с помощью сотрудников.** Договоритесь с коллегами о том, что они сами будут отвечать за распределение своего рабочего времени между скучными и вдохновляющим. Обсудите и составьте вместе список «ненавистных» дел (из тех, что в организации надо исполнять регулярно и за исполнение которых отвечает «кто придётся»). Предложите всем взять на себя одно-два дела из списка, и пусть люди сами отвечают за то, как они организуют его исполнение. Но при том поставьте задачу регламентировать эту обязанность и сократить время на её осуществление. Через три-четыре месяца можно снова обменяться делами и заодно опытом по их оптимизации.

**Отдых.** Дополнительный выходной после двухнедельной работы по выходным и по 14 часов — это отработанная практика. Но всегда ли вы их планируете или организуете ситуативно? Лучше приблизительно знать, сколько у вас таких дней в течение года, так же, как приблизительно знать время «рутинных авралов» и информировать об этом коллег.

**Оптимизация функций сотрудников.** Лучше всего оптимизировать занятость сотрудников, исходя не из списка конкретных дел и поручений, а из широкого описания функций.

В каждой организации есть конкретный объём функций, ваши коллеги, как мы уже говорили раньше, по факту исполняют обычно не одну, а минимум «полторы», а то и две-три. Например, бухгалтер, помимо своей основной работы, может быть менеджером по персоналу (ведёт всю документацию по приёму/увольнению, график отпусков, по факту занимается всеми корпоративными мероприятиями, новогодними подарками для детей и т. д.). Обычно люди «самоназначаются» для исполнения таких «плавающих» функций, которых в штате организации формально может и не быть, но которые существуют «явочным» порядком. Подумайте, можно ли их «легитимизировать»: добавить дополнительную штатную единицу и разгрузить сотрудника (даже если он занимается чем-то по вдохновению и охотно, но это сжирает его рабочее время), или надо распределить эту деятельность между несколькими людьми. Или вообще отказаться от этого. Например, кому-то из ваших коллег очень нравится быть специалистом по корпоративной социальной ответственности и он постоянно организует субботники, поездки в дом престарелых с концертом и т. д. А у вас нет ни времени, ни сил всем этим заниматься. Максимум, что вы можете сделать: написать заявление в банк о перечислении части вашей зарплаты в детский фонд. Тогда «отключите» функцию специалиста по корпоративной социальной ответственности в вашей организации. Или сведите её исполнение до 2 часов в год (когда надо организовать пожертвования всех желающих для онкобольных).

**Оптимизация профессиональных ресурсов.** Заставляйте людей расти и строить собственные карьерные планы. Если у вас есть хороший пиар-специалист, которые помимо обеспечения для организации связей с общественностью может вести тренинги, поручите ему это. Скажите, что не можете себе позволить не расширять возможности организации за счёт его профессиональных ресурсов, даже если он не хочет брать на себя дополнительные функции. Обещайте, что это не помешает исполнению его профессиональных обязанностей пиарщика. Такие люди обычно «недогружены» и их это вполне устраивает: в медленном и спокойном режиме исполнять свои прямые обязанности и не стремиться хватать звёзды с неба. Если человек действительно может взять на себя дополнительные функции, уговорите его, в крайнем случае — используйте свой авторитет руководителя или найдите средства (хотя бы небольшие) для материальной стимуляции.