**Отчет
с рекомендациями по реструктуризации хозяйственного отдела \_\_\_\_\_ и реорганизации выявленных неэффективных процессов
(Пункт №3 приложения №1 к договору \_\_\_\_\_**

Экспертами Ассоциации «Объединение АХП» был проведен анализ эффективности деятельности хозяйственного отдела \_\_\_\_ В рамках анализа были осуществлены: диагностика внутренней документации, оценка эффективности деятельности сотрудников хозяйственного отдела, оценка эффективности хозяйственных процессов и процессов, им сопутствующих, выявление актуальных проблем, рисков. На основании полученных данных экспертами были предложены способы снижения рисков и устранения проблем, а также даны рекомендации по оптимизации деятельности хозяйственного отдела.

Анализ был проведен на основании:

* выездных проверок экспертов, в рамках которых были проведены интервью с сотрудниками хозяйственного отдела, отдела секретариата, начальником Управления административно-хозяйственной деятельности
* предоставленных Заказчиком документов (Приложение 1)
* ФРД сотрудника хозяйственного отдела, выполненной представителем Исполнителя.

В процессе анализа организационной структуры хозяйственного отдела было выявлено ее несоответствие текущим задачам Заказчика (рис.1).

**Рис. 1** – Текущая организационная структура хозяйственного отдела \_\_\_\_

В условиях стремительного роста компании на специалистов хозяйственного отдела лег функционал, несоответствующий их квалификации. Растущее количество текущих задач препятствует осуществлению непосредственной трудовой деятельности сотрудников. Постоянная потребность в низкоквалифицированной рабочей силе вызвала сбой текущих процессов, из-за чего произошло дублирование части рабочих функций среди работников хозяйственного отдела и связанных с ним подразделений. Экспертами были выявлены проблемы по следующим направлениям:

1. **Оценка загруженности рабочего времени сотрудников хозяйственного отдела, в том числе и непрофильными задачами.**

**Описание проблемы:**Сотрудники хозяйственного отдела используются как низкоквалифицированная рабочая сила в рамках динамично растущего офисного пространства и при повседневных задачах, например, в качестве сборщиков мебели, грузчиков (на основании наблюдений экспертов и ФРД сотрудников). Существует дублирование части функционала среди сотрудников хозяйственного отдела. Сотрудники выполняют задачи друг друга.
**Решение:**

Изменение организационной структуры хозяйственного отдела. Привлечение специалистов от управляющей компании (инженера для выполнения технических работ, требующих необходимого образования, например, связанных с электрикой) и клининговой компании (хендимена/хаус-мастера для выполнения задач, связанных, например, с перемещением предметов мебели, мелким ремонтом) для снятия со специалистов хозяйственного отдела непрофильных задач, таких как такелажные работы, чистка кофе-машин и пр. Пересмотр должностных инструкций специалистов, их актуализация.

**Предложение:**

Рассмотреть новую организационную структуру (рис. 2), составленную экспертами на основе анализа, которая будет полностью соответствовать потребностям Заказчика и будет актуальна как в процессе роста организации, так и при установлении стабильного положения.
Привлечение персонала от управляющей и клиниговой компаний позволит снять лишний функционал со специалистов хозяйственного отдела и позволит сосредоточить все силы на выполнении непосредственных задач в соответствии со своей должностной инструкцией. При этом, один из штатных специалистов будет выполнять функции Главного специалиста (новая должность = диспетчер), который будет отвечать за эксплуатацию и обеспечение офиса, распределять заявки и контролировать их выполнение, а два других специалиста останутся в роли техников, которые вместе с хендименом/хаусмастером будет осуществлять мелкий ремонт, такелажные работы, помогать с перемещением вещей по складу и офису.
Рассмотреть возможность распределения заявок по клинингу из HD на менеджера клининговой компании, который будет обеспечен всем необходимым. Подтверждением факта выполнения заявки будет фотоотчет, приложенный к инциденту при закрытии, а также непосредственный контроль выполнения работ со стороны Главного специалиста (новая должность).
Привлечь персонал из внешних организаций для выполнения работ по переездам. Контроль за выполнением работ возложить на Главного специалиста (новая должность).

С учетом предложенных мер и при реорганизации процессов у Главного специалиста (кладовщика) освободится следующее число рабочих часов в неделю:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Текущий процесс** | **Кол-во рабочих часов в неделю**  | **Процесс оптимизации** |
| Обработка инцидентов по освещению и кондиционированию.  | 0,5 | Доработка маршрутизации HelpDesk, минуя сотрудников ХО напрямую в УК. |
| Обеспечение кофе-поинтов продуктами, их расстановка и пополнение. | 3 | Передача функционала секретарю/кофе-леди |
| Обработка инцидентов по клинингу. | 0,25 | Передача функционала менеджеру клининговой компании. |
| Оформление пропусков, обработка документации.  | 7,25 | Передача функционала Главному специалисту (новая должность).  |
| **Количество высвобожденных часов в неделю** | **11** |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Текущий процесс** | **Кол-во рабочих часов в неделю**  | **Процесс оптимизации** |
| Обработка инцидентов в HelpDesk. | 9,8 | Передача функционала Главному специалисту (новая должность), с последующей настройкой маршрутизации и автоматизации (заказ канц, хоз товаров и продуктов товаров). |
| Такелажные работы. | 4,4 | Передача функционала Ведущим Специалистам (техникам). |
| Закупка канцелярских товаров, хозяйственных материалов и продуктов. | 3,6 | Передача функционала Главному специалисту (новая должность). |
| Оформление пропусков, обработка документации.  | 4,4 | Передача функционала Главному специалисту (новая должность). |
| **Количество высвобожденных часов в неделю** | **22,3** |  |

**Таблица 1**. – Расчет высвобожденного времени Главного специалиста по складу в результате оптимизации процессов

У ведущего специалиста оптимизация освободит следующее количество часов:

**Таблица 2**. – Расчет высвобожденного времени Ведущего специалиста ХО в результате оптимизации процессов

1. **Отсутствие системы взаимозаменяемости сотрудников**

**Описание проблемы:**В связи с перегруженностью сотрудников хозяйственного отдела выбытие одного из них перегружает остальных, возникают сбои в работе, снижается КПД. Задачи выбывшего сотрудника перераспределяются между всем отделом. Существующая система взаимозаменяемости стихийная, не зафиксированная должностными инструкциями. Не определен принцип взаимозаменяемости.
**Решение:**Перераспределение функционала между сотрудниками, создание системы взаимной замены между главным специалистом по складу, главным специалистом (новая должность).

В должностных инструкциях сотрудников необходимо указать, что в период отсутствия основного сотрудника, обязанности возлагаются на другого.

Взаимозаменяемость (диспетчер и кладовщик)

ТранспортОтказ от собственного транспорта, переход на аренду/аутсорсинг водителей

Блок эксплуатации

**Рис.2** – Рекомендованная организационная структура хозяйственного отдела

1. **Анализ организация транспортного направления**

**Описание проблемы:**Наличие водителей в штате и автомобилей на балансе организации влечет за собой риски, связанные с необходимостью ежедневного сопровождения выпуска транспортного средства на линию и проверки водителей, с возможностью ДТП, с возможностью штрафов в случае проверок при наступлении аварий и несчастных случаях.

**Решение:**

Отказ от транспортных средств в собственности или передача их в аренду. Отказ от водителей в штате компании.

**Предложения:**Продажа/сдача в аренду транспортных средств и переход на аутсорсинг транспортных услуг с возможностью сохранения текущих водителей, но в качестве сотрудников сторонней транспортной организации. Другой вариант заключается в отказе от должности водителя, переводе сотрудников на должность специалистов и передача машин им в аренду (согласно договору аренды или по доверенности, без права грузо/пассажирских перевозок).

1. **Оценка эффективности работы склада**

**Описание проблемы:**Недостаток документов, регулирующих процедуру складского учета. Отсутствие системы адресного хранения. Учет ведется в Excel, во время отсутствия сотрудника учет ведется в виде ручной записи. Неэффективное использование складских помещений. Несоответствие складских помещений и оборудования склада текущим задачам компании (шкафы штурвального типа являются архивными).
**Решение:**Создание и введение регламентирующих документов по складскому учету и учету товарно-материальных ценностей (ТМЦ) (регламентирующих логистику на складе, систему хранения, принципы учета и выдачи ТМЦ и пр.) Переоснащение складов системами хранения, соответствующими текущим задачам компании (стеллажами с широкими полками с возможностью размещения разногабаритных ТМЦ), перенос части ТМЦ (крупногабаритных и тех, что не требует ежедневного/еженедельного использования в офисе) на отдельно арендованный склад для длительного хранения. Проведение инвентаризации, по результатам которой можно будет принять решение о переносе части ТМЦ на отдаленный склад и оптимизировать складские площади. Разделение складов/зон хранения хозяйственного отдела, ИТ и отдела маркетинга.

1. **Анализ деятельности специалиста по охране труда.**

**Описание проблемы:**Специалист по охране труда помимо непосредственных должностных обязанностей выполняет функции по обеспечению мобильной связью сотрудников, а также помогает в выполнении задач, связанных с переездом. Непрофильный функционал требует времени, повышает нагрузку на сотрудника, отвлекает от прямых функций.
**Решение:**Передача функции обеспечения мобильной связи в отдел секретариата или в HR
**Дополнительная рекомендация:**При согласовании с руководством есть возможность отказаться от проведения медицинских осмотров для офисных сотрудников при наличии 2-го класса условий труда, в соответствии с проведенной СОУТ, и внутренним документом, регламентирующим продолжительность работы сотрудников за ПЭВМ. Данная практика применяется в ряде компаний и позволяет значительно сократить расходы на медосмотры и уменьшить операционную загрузку ответственного подразделения.

С учетом предложенных мер и при реорганизации процессов у специалиста по охране труда освободится следующее число рабочих часов в неделю:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Текущий процесс** | **Кол-во рабочих часов в неделю** | **Процесс оптимизации** |
| Организация предварительных медицинских осмотров:- оформление направлений;- подготовка списков, отправка списков в ЛУ;- заполнение журнала выдачи направлений;- выдача направлений. | 10 | 1. Провести СОУТ и испытания, по результатам которых присваивается 2-класс условий труда
2. Создать приказ за подписью руководителя компании, об организации и соблюдении режима труда и отдыха сотрудниками компании Заказчика, который определяет, что сотрудники по ДИ работающие с ПЭВМ должны проводить менее 50% рабочего времени за компьютером.\*
 |
| Информационное и методологическое сопровождение сотрудников компании по предоставлению корпоративной мобильной связи. Консультирование работников, подключение опций и услуг. Подсчет превышения лимитов сотрудниками компании. Согласование счетов, загрузка первичной документации. | 4 | Передача непрофильного функционала в блок HR |
| **Количество высвобожденных часов в неделю** | **14** |  |

**Таблица 3**. – Расчет высвобожденного времени специалиста по охране труда в результате оптимизации процессов

\*- Данный приказ не означает прямое руководство сотрудникам работать менее 50% за ПЭВМ, это необходимый документ для официального отказа медосмотров. Должен внедряться с четким понимаем руководителей и подчиненных, что это направлено на оптимизацию процессов и средств, связанных с ОТ.
Также не освобождает от прохождения медосмотра ряд должностей, которые обязаны их проходить, например, водителей.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Багманян О.В./