

Как бухгалтерская компания обслуживает тысячу клиентов

Мы были типичной бухгалтерской компанией. Директор, секретарь, десять бухгалтеров. Один бухгалтер занимался зарплатой, двое документами, остальные консультировали клиентов.

Мы обслуживали сотню клиентов, а хотелось тысячу.

Ищем решение

Мы изучили опыт масштабирования других компаний и поняли — организация работы внутри компании, сложнее привлечения клиентов. При большом количестве сотрудников падает управляемость, нагрузка распределяется неравномерно. Отчёты сдаются с задержкой, клиенты уходят.

Мы искали способ расти без кратного увеличения сотрудников. Минимум регламентов и контроля. Мы хотели получить гибкость в работе с клиентами и в решении бухгалтерских задач. Решение нашлось в аджайле.



Сергей Герштейн — директор Кнопки. Перевел компанию на аджайл управление.

Аджайл — это метод ведения проектов маленькими командами. Преимущества — гибкость процессов, контроль, партнерские отношения в команде. Метод придумали для разработчиков ПО, но мы решили внедрить аджайл в бухгалтерскую компанию.

Переходим на аджайл

Распределяем сотрудников по командам. Команда состоит из юриста, бизнес-ассистента и бухгалтера. Работа в команде помогает понять бизнес клиента и решать его задачи вместо достижения личных целей.

Вводим ежедневные и еженедельные встречи. Каждое утро команды собираются для обсуждения задач на день.

В понедельник обсуждаем, что можно было сделать лучше за прошедшую неделю, обозначаем задачи новой недели.

Делаем доску для задач. Сначала хотели использовать Тrello, но потом решили, что физическая доска и стикеры приятнее.

Увольняем неподходящих людей, набираем новых.

Мы решили не тратить время на перевоспитание, а собрать новую команду. Новички проходят через двухдневную адаптацию и теперь вся компания пропитана гибкостью.

Что поменяли

Теперь вся компания живёт по аджайлу. Даже те отделы, где гибкость не даёт преимуществ. Это нужно для создания правильной атмосферы.

Ритуалы теперь приятная обязанность. Много общения и скрам-доска помогают людям не замыкаться, понимать цели и ценности бизнеса. Уделяем планированию много внимания. План итерации выполняется на 100%.

Главное

1

Важно ощущение равенства и партнёрских отношений.

2

Авторитаризм мешает принимать осмысленные решения.

3

В скраме люди подчиняются процессу, а не человеку.