

ЕСЛИ ПРОЦЕСС НЕ ОПИСАН — ЕГО НЕ СУЩЕСТВУЕТ

62

Управляющий партнер юридической фирмы «Башилов, Носков и Партнеры» **Игорь Носков** уверен, что эффективность команды зависит от того, насколько четко регламентированы все бизнес-процессы. Они напрямую влияют на стандарты компании. Игорь рассказал, откуда появилась идея создавать инструкции для работы сотрудников, как сделать так, чтобы они были эффективными, и можно ли делегировать этот процесс.

Компания не может расти, если у нее нет регламентов

Когда мы создали юридическую фирму, я столкнулся с проблемой: новые сотрудники всегда приходили с вопросами напрямую ко мне. Их могло волновать что угодно — например, как подготовить какой-то документ или какой размер шрифта в нем использовать.

Если пустить этот процесс на самотек, то качество работы фирмы снизится: мы будем терять или путать документы, делать их по разным стандартам, забывать вовремя уведомить доверителей и т. д.

Взглянув на ситуацию со стороны, я понял, что в таком хаосе невозможен стабильный рост компании, невозможно вы-

давать стабильное качество. Даже если фирме удастся вырасти, то из-за отсутствия выстроенных процессов она в любой момент может разрушиться как карточный домик.

Если процесс не описан — его не существует

Общаясь с коллегами из других компаний, я узнал, что такая проблема есть не только в нашей фирме. Помощники юристов, которые начинают работать сразу после университета, требуют много внимания старших коллег. Партнерам приходится буквально передавать им знания из уст в уста. Этот цикл повторяется с каждым новым сотрудником. Многих это устраивает, но меня нет.



98% задач — это типичные действия, которые можно описать инструкциями

63

Я решил, что не хочу повторять одну и ту же информацию каждому новому специалисту. Но самое главное — я не хочу, чтобы они ошибались, а такой исход неизбежен, если процессы не закреплены документально. Я уверен, что если процесс не описан — его не существует.

Это очевидно в ситуациях, которые повторяются не каждый день, а, допустим, один раз в месяц. Когда описываешь действие, которое делаешь нечасто, мелочи забываются. В итоге каждый раз объяснение звучит немного иначе. Это влечет за собой то, что и результат также будет отличаться. В каких-то задачах это не так уж критично. Но есть и такие, где это небольшое отличие портит все.

Так же это очевидно в процессах, где стороны могут ожидать разный результат. Например, есть задача «ознакомиться с материалами дела». Помощник юриста может понять ее так: «Мне нужно сфотографировать материалы и доставить фото в фирму». В моем понимании ознакомиться с материалами судебного дела означает, что необходимо:

- сфотографировать материалы дела;
- перевести их в электронный вид;
- разместить в конкретной папке;
- сжать полученные файлы;
- преобразовать их в PDF-документ;
- известить об этом доверителя;
- распечатать файл и сшить его, чтобы я мог с ним ознакомиться.

Одна и та же задача, но совершенно разное исполнение и результат.

98 процентов задач — типичные процессы, которые можно регламентировать

Осознав проблему, я начал искать пути ее решения. В какой-то момент я наткнулся на курсы владельца типографии. Он создавал инструкции, в которых подробно описывал, как пользоваться оборудованием. Это облегчало работу новым сотрудникам и сокращало время, которое тратилось на вопросы и разъяснения.

Я решил, что такой подход может хорошо работать и в нашей фирме. У каждого сотрудника есть должность, а у должности — функция. Например, помощник юриста знакомится с материалами дела в суде, контролирует публикации судебных актов, составляет простые процессуальные документы. Если написать инструкции для всех задач этого специалиста, то это упростит его работу и высвободит мое время. Каждая инструкция должна отвечать на конкретный вопрос. Например, «Как подать в суд документ в электронном виде?» или «Как отправить письмо в отделении «Почты России»?».

Кажется, что такой подход работает только для рутинных процессов, которых не так уж много. Но на самом деле 98 процентов задач — это типичные действия, которые можно описать инструкциями. Они закрывают большую часть вопросов начинающих специалистов. Одна инструкция вытекает из другой и может быть полезна сразу нескольким сотрудникам. Со временем это все выстраивается в единую систему и начинает работать как нужно. Но есть одна проблема.

Писать инструкции — очень трудоемко. Это требует дисциплины, времени и большого желания. Я начал писать их сам и делал это полтора года почти каждый день. Поначалу это только усугубило проблему

отсутствия времени: инструкции еще не работали, мне все так же приходилось многие вещи объяснять и параллельно записывать собственные объяснения. Но вскоре все изменилось.

Инструкция для написания инструкций — благо, а не зло

Поначалу все инструкции я писал сам. Казалось, что если этот процесс делегировать, то сотрудники ошибутся и мне в любом случае придется все переделывать. Конечно, это ошибочная идея. К тому же невозможно описать все регламенты самому, потому что их очень много. У каждого сотрудника сотни разных задач. Чтобы описать их все, мне потребуется несколько лет. Проблема отсутствия роста точно не решилась бы, если бы я все свободное время посвятил написанию инструкций.

Поэтому постепенно я начал делегировать этот процесс. Чтобы сотрудники могли выполнять эту задачу качественно, я также написал для них инструкцию.

Как процессы в нашей фирме выстроены сейчас

Мы собираем все инструкции в базе знаний. Для каждой должности есть отдельная папка с инструкциями, описывающими ее функционал.

Изначально я хотел снять с себя все организационные задачи, поэтому в первую очередь я начал составлять инструкции для секретаря. Его функция — обеспечение деятельности фирмы. Поэтому в папке для этой должности можно найти массу регламентов: от закупки канцелярии до инструкции о том, как распечатать и сшить соглашение об оказании юридических услуг.

Инструкция — это документ, в котором пошагово описан процесс выполнения зада-

«Не получится просто дать сотрудникам регламент и сказать: “Делайте так”. Они не увидят в нем ценности и будут сопротивляться внедрению»

чи. В ней есть перекрестные ссылки на другие инструкции, если это требуется, а также скриншоты и фотографии. В ней описаны даже самые мелкие и, казалось бы, очевидные шаги.

Например, в инструкции «Как распечатать и сшить соглашение об оказании юридических услуг» есть много тонкостей, которые влияют на конечный результат: на каком принтере распечатать, чтобы документ был более качественным, в каком углу его надо проколоть для сшивания, как правильно протянуть и завязать ленту и т. д.

Так описывается любой бизнес-процесс: как встречать и провожать посетителей, как отвечать на входящие звонки, как отправлять корреспонденцию.

Прогресс очевиден, но не сразу

Когда я сказал, что теперь все нужно делать по инструкциям, сотрудники фирмы восприняли идею скептически — ведь до этого все тоже как-то работало, зачем что-то менять. Ценность регламентов стала очевидной, когда каждый из них попробовал их использовать: задачи начали делаться быстрее и с меньшим количеством ошибок. К тому же многие процессы со временем сильно улучшились. Например, мы поняли, что документ на определенном этапе нужно не только шить, но и сразу же сканировать, складывать в отдельную папку, так как потом нам часто нужно к нему возвращаться. Если бы у нас не был описан процесс, мы не смогли бы его улучшить.

Я же почувствовал эффект в тот момент, когда освободился от части задач. Например, раз в неделю я сам отправлял отчет доверителю. Как только появилась инструкция, описывающая этот процесс, я делегировал его коллегам и высвободил несколько часов для других задач. Раньше я также тратил несколько часов в неделю на то, чтобы сходить на почту и забрать корреспонденцию в абонентском ящике. С появлением инструкции процесс стал проще и прозрачнее: письма не теряются, вовремя попадают к нужному

юристу, а у меня появилось время для более важной работы.

Произошло это все, конечно, не сразу. Но когда замечаешь прогресс, уже невозможно остановиться — инструкции плотнее входят в жизнь фирмы.

Навязать инструкции не получится

Ключевой момент в создании любой инструкции сводится к тому, что кто бы ее ни писал, он обязательно собирает фидбэк коллег. Каждый сотрудник может добавить шаги или предложить отказаться от каких-то из них. В итоге каждый чувствует свою причастность к созданию инструкции и с большей охотой следует ей.

Не получится просто дать сотрудникам регламент и сказать: «Делайте так». Они не увидят в нем ценности и будут сопротивляться внедрению.

Даже хорошие процессы можно было бы улучшить

В идеальном мире я бы хотел, чтобы все обязанности сотрудника были описаны в инструкциях. Каждый новичок мог бы изучить их, а через пару недель мы могли бы дать ему тест на знание инструкций, сдав который, он бы смог приступить к боевым задачам. На первое время такому специалисту все равно потребовался бы куратор или наставник, который бы помог адаптироваться.

Сейчас у нас такого нет. Новый сотрудник получает доступ к инструкциям, но они пока не в полной мере описывают его задачи. Сейчас регламенты — это опора для новичка, которая помогает справляться с задачами и задавать меньше вопросов. Никаких санкций за невыполнение инструкций нет.

Это помогает новым сотрудникам быстрее понять все процессы и научиться делать их правильно, а нам — не тратить много времени на обучение. Тем не менее мы не останавливаемся на достигнутом и каждый день приближаемся к идеалу. ♦