

18+

Вадим Борисов

# ИДЕАЛЬНАЯ ИДЕЯ

Как построить эффективную систему  
сбора предложений сотрудников:  
полезные советы и не только



# Вадим Борисов

## Идеальная идея

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=73112568](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73112568)*

*ISBN 9785006854192*

### Аннотация

**НЕЗАКОННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ НАРКОТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ, ПСИХОТРОПНЫХ ВЕЩЕСТВ, ИХ АНАЛОГОВ ПРИЧИНЯЕТ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ, ИХ НЕЗАКОННЫЙ ОБОРОТ ЗАПРЕЩЕН И ВЛЕЧЕТ УСТАНОВЛЕННУЮ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.** Опираясь на впечатляющий профессиональный опыт работы в крупнейших корпорациях России, Вадим Борисов создал увлекательное повествование о развитии знаменитой системы непрерывных улучшений. Зародившаяся в Японии, она стала актуальной и востребованной в современной России. «Идеальная идея» – образцовая бизнес-книга с множеством деталей и подробностей, максимально полезная заинтересованному профессионалу. Бонусом для широкого читателя станет свободный современный стиль и чувство юмора автора.

# Содержание

Предисловие	5
I. Поддержка руководства	8
II. Менеджмент или мешок денег?	12
III. Изменчивая система мотивации	16
IV. Взаимная польза	20
V. Быстрые и долгие эффекты	23
VI. Скорость обратной связи	28
VII. Эмоции ценнее,	31
VIII. Отклонённые идеи —	36
IX. Новички и система	40
X. Для внедрения системы нужно время	45
XI. Анонимность не пройдёт	51
XII. Сборник юмористических идей	54
XIII. Раскрутить колесо – самое трудное	58
XIV. О роли администратора системы	63
XV. Децентрализация задач	67
XVI. Народная система	73
XVII. Примеры успешной мотивации	77
Конец ознакомительного фрагмента.	81

# Идеальная идея

**Вадим Борисов**

*Редактор* Екатерина Долгова

*Корректор* Елена Дубинина

*Дизайнер обложки* Никита Лебедев

© Вадим Борисов, 2025

© Никита Лебедев, дизайн обложки, 2025

ISBN 978-5-0068-5419-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие

К написанию этой книги меня сподвиг Мартин Иден. И любовь. Да, собственно, кто я такой? Выскочка из средне-русской провинции, который захотел написать книгу, разослать её по редакциям, дождаться ответа и доказать, что он тоже на что-то способен.

А что до любви, так это единственная и самая мощная энергия, которая есть в человеке. Всё остальное – преходящее.

Мартину Идену принёс долгожданный успех философский очерк, так почему же мне не выстрелить бизнес-книгой? Тем более с той темой, в которой я очень хорошо разбираюсь и много чем могу поделиться с вами.

За моими плечами, или, если быть точнее, в моей черепной коробке, опыт трёх больших корпораций: «Сберегательный банк» (это потом он станет «Сбером» через «Сбербанк»), «Мираторг» – отечественный сельскохозяйственный флагман и «Газпром нефть» – лучший работодатель лучшей отрасли на планете, третьей по счёту от Солнца.

И во всех этих компаниях я строил либо стоял у корыта с раствором системы по работе с идеями. Я видел много граблей, большинство из них проверил на прочность, как и они меня. И теперь можно с лёгким сердцем сказать, что я видел столько, сколько хватит на полноценную, а самое глав-

ное – полезную книгу.

Зачем читать «Идеальную ИДЕЮ», спросите вы. В первую очередь чтобы поднять себе настроение после скучного рабочего времени. Как вы уже поняли по стилю изложения материала, это развлекательное чтение. Вы проведёте время с удовольствием. Скорее всего.

Сколько новизны унесёте вы отсюда? Немного. Потому что системы повышения эффективности чаще всего систематизируют простые истины. Но ключевое тут – систематизируют. И я буду выражаться максимально просто, где-то даже по-простецки. Но жизнь меня научила одному очень важному правилу: чем проще и понятнее система (или процесс, например) – тем лучше и эффективнее она работает. Господа теоретики, консалтеры, инфоцыгане, создавайте МАКСИМАЛЬНО простые системы. Реальность их гармонически усложнит и без вас!

Что же такое ИДЕЯ? Что мы прячем за этим словом? Систему, которая побуждает сотрудников компании улучшать свои бизнес-процессы, свою жизнь через подачу предложений, которые содержат новизну и полезность. Да-да! Всего лишь два признака (вы не ошиблись): новизна, то есть раньше этого не было, и полезность – то есть в этом есть толк, эффект, выгода, приятность – да что угодно, лишь бы лучше, чем вчера. А дальше что? Дальше идея попадает в поток экспертиз, бежит по реке чьих-то мнений, чтобы просочиться через устье-решение. То устье может быть сточной кана-

вой, а может – бирюзовым морем надежд и счастья.

А дальше у лодки-идеи появляется капитан, часто с командой, которые должны пройти все шторма и штили, чтобы привести идею к успешной реализации. Дойти до порта радости и гордости.

Проходит время, и база идей разрастается, и становится проще найти идею в базе, нежели создавать новую. Идеи, как пыльца, переносятся жужжащими работягами на разные полянки, и количество мёда стремительно растёт. А самых полезных, самых звёздных пчёл знает весь улей и гордится ими, и даже немножко завидует...

Теперь перейдём к сути. Можно ли построить идеальную ИДЕЮ? Точно скажу, что можно создать отличную ИДЕЮ, которая будет эффективно трудиться на вас и которую можно постоянно улучшать в сторону идеальности.

Впереди вас ждёт полсотни артефактов, без которых даже говорить об идеальности ИДЕИ очень тяжело. А с ними? А с ними ваши шансы значительно возрастут. Но обо всём по порядку...

# I. Поддержка руководства

Это не просто номер один по порядку – это номер один по важности. Если поддержки боссов нет, то можете смело тушить свет. А если она есть... тогда всё играет другими красками.

Это своего рода живой пример бережливого производства в действии. Условно, если без поддержки руководства команда затратит для достижения результата 100 литров бензина, то при том же результате руководителю хватит одного литра горючего. Что нужно сделать? Убедить руководителя в уникальности замысла, важности и необходимости выразить уж если не искреннюю, то хотя бы реалистичную поддержку системе ИДЕЯ.

Вторая суперцитата: не так и не столько видна поддержка, сколько видна не поддержка системы! Однажды, выступая на статусной конференции нефтяной отрасли, я очень ярко и красноречиво рассказывал слушателем, как важна настоящая заинтересованность, а не фальшивое делание вида. И всё бы хорошо, но одно я не мог понять: почему уважаемые люди так ехидно улыбаются каждому моему слову. И тут до меня доходит (в самом конце, естественно), что я им только что подсветил живой пример их топа, который, открыв конференцию, через пять минут испарился из красивого зала высшей школы экономики.

Авторитарность чрезмерная – тоже плохо. Чем сильнее шеф нажмёт, тем более искусственными станут предложения на входе. А это, смею заметить, никому не нужно.

Как выглядит здоровая, мощная вовлечённость высшего руководителя? Доводилось мне лично наблюдать такую картину в актовом зале одного добывающего углеводороды дочернего общества небезызвестной группы компаний: круглый стол, за ним генерал, все замы, а в рядах чуть подальше начупры, руководители отделов и совсем ещё зелёные и пока не статусные сотрудники. И чем ниже должность, тем более красив и белоснежен костюм носителя. Это авторы идей, которые принёс администратор системы ИДЕЯ для рассмотрения и принятия решения самым главным.

А самый главный, как водится, чехвостит ближнее окружение, лица которого тут же бледнеют, и демонстрирует благосклонность к авторам предложений. Далее следуют жёсткие по срокам и чёткие по формулировкам поручения начупрам и прочим из той же песочницы. Замы берут задачи на контроль. Как думаете, будут такие идеи внедрены? Даже не сомневайтесь – в первую очередь в ущерб другим стратегическим задачам. Потому что, не дай бог, на следующем таком совете, когда будут озвучивать статус по задачам, что-то пойдёт не по плану...

Хорошо, конечно, когда топ-менеджер сам подаёт идеи. Но это не самоцель. Илонов Масков не так много, и, может быть, это и хорошо. Тем более определённые растения в на-

шей стране так и не были легализованы, чтобы так креативить.

В сухом остатке что же должен делать руководитель в идейном направлении, чтобы его поддержка была эффективной:

1) идеологически и морально принимать систему ИДЕЯ, понимать её пользу, признавать её и уметь доходчиво это любому объяснить. Другими словами, босс должен верить в «Бережливку» (написал с заглавной буквы «Б» не случайно);

2) быть в курсе статистики, трендов, ожиданий, проблем, сильных сторон и зон роста системы ИДЕЯ;

3) принимать участие в рассмотрении идей, не делегировать эту миссию ближайшему заму;

4) финансировать внедрение идей и поощрение участников процесса;

5) награждать и коммуницировать со звёздами и командами системы ИДЕЯ;

6) брать цели по идеям в свой производственный контракт и каскадировать вниз;

7) подавать идеи (тоже неплохой акт, но главное, чтобы идеи были хорошими).

Интересную историю мне посчастливилось наблюдать, когда проектный офис полгода боролся с ветряными мельницами, а потом взял и привлёк генерального директора к борь-

бе с негативной динамикой по идеям. Да и корпоративный центр для полного счастья, где ваш покорный слуга и тру-дился, вот почему знаю не понаслышке.

Генерал несколько раз в месяц несколько месяцев принимал участие во всеобщих сборищах, добавлял свои примеры, раздавал задачи, много позитивно философствовал. В итоге все идейные показатели взлетели в три, а некоторые и в четыре раза. Это не фокусы, это всего лишь переприоритизация задач, связанная с пристальным вниманием топ-менеджера. Как результат – дочернее общество вернуло себе пальму первенства по размеру прямого экономического эффекта.

Пользуйтесь культом босса, если вашего пороку хватит на его вовлечение, конечно.

А если нет? Ну, тогда читайте книгу дальше.

Будем лечить – до полного, так сказать, выздоровления!

## II. Менеджмент или мешок денег?

Был у меня один случай. Приезжаю с аудитом в одно предприятие, а там идей – ну просто пруд пруди! Цифры и числа зашкаливают. Даже Toyota со своими тридцатью шестью идеями на каждого сотрудника в год нервно покуривает в стороне. Есть правда один нюанс: идеи эти лучше не читать... Можно не то что в системе разочароваться, а в самой жизни...

«Что не так? – думаю я. – Как предприятие может с такой незаурядной частотой писать такую ахинею?» Талантов Шерлока Холмса не потребовалось. Хватило пообщаться с проектным офисом и узнать детали их мотивационных правил. Думаю, самые прозорливые догадались, в чём там было дело.

Да-да! По пятьсот рублей за каждую внесённую в систему идею! Вам не послышалось: каждую. Любую... Дошло до того, что текст предложения содержал такие слова (практически цитирую): «Предлагаю рассмотреть мою карточку идеи и не забыть заплатить мне 500 рублей».

Зачем коллеги запустили этот аттракцион невиданной щедрости? Так и просится с языка соскочить «и неслыханной глупости». Мысль понятна. То есть попытка заменить управленческий менеджмент денежной иглой. Забросать полк пряниками. Зачем кому-то объяснять, что в идее

может быть хорошего, куда она может завести автора в его знаниях, навыках, карьере, как приятно и гордо за улучшенный процесс? Зачем? Если можно просто заплатить пятихатку и показать в конце года самую высокую вовлечённость? Ведь такие же план и цель на первый год внедрения? А победителей не судят, как известно.

Но самое интересное начинается после. После отмены аттракциона. Мы больше не платим деньги за подачу. Стоп! А куда делись эти активные, позитивные авторы? Исчезли вместе с дешёвой (не по размеру, а по сути) системой мотивации. И всё сначала. Можно снова вводить премию за подачу – несмешная шутка.

Нет, конечно, я максимально утрировал пример. В мире нет чёрного и белого. И мотивация, а точнее стимул (то есть побуждение снаружи), в виде денежного вознаграждения за активность имеет место быть и действительно облегчает груз атлета, который пытается взять на грудь план по вовлечению персонала в ИДЕЮ. Но обязательно:

1) денежная мотивация не должна быть большой. Другими словами, должна быть небольшой;

2) денежная мотивация должна опираться на качество идей. Например, вознаграждение в случае одобрения идеи или как минимум при успешном прохождении экспертизы.

Удачный пример грамотно построенной мотивации нам удалось создать со второго или третьего раза. А до этого, как

и все пионеры, прошли свой сад граблей. Идеальная (ну или почти) система выглядит примерно так:

- Автор идеи получает за первую поданную в году идею небольшое количество бонусных баллов (эквивалент: 100—200 руб.). Купить на них ничего нельзя, но копить на подарки ты уже начал. Это дофаминит ушлые души – на себе проверял.

- За вторую идею в году автор ничего не получает. Он уже попал в нашу статистику по годовой вовлечённости и стал нам неинтересен, ха-ха.

- В случае одобрения автор получает более весомое вознаграждение в бонусных баллах (эквивалент: 1000—3000 руб.)

- Если автор сам внедрил свою идею, более весомое вознаграждение в бонусных баллах повторяется.

Другой пример, когда люди пошли не по пути «500 рублей за идею», есть у меня. Проектный офис деньги, которые можно было раздать вышеописанным непопулярным способом, инвестировал во всевозможные активности, акции, флешмобы под эгидой ИДЕЯ:

- идея устами ребёнка;
- семейный день;
- день здоровья;
- ИДЕЯ и ЗОЖ;
- день безопасных идей;
- «Что? Где? Когда?»;

- соревнования;
- рейтингования;
- хакатоны;
- идеи в стихах;
- лучшая социально-бытовая идея.

Это лишь капля из того моря мероприятий, которые были реализованы за пару-тройку лет. Но вы бы видели корпоративную культуру этого персонала. Они все до единого знают ИДЕЮ на уровне создателя, они все подают без обещанного пряника в виде красной купюры и без кнута в виде административного рычага. У них выработалось самое главное: осознание того, что идея – это часть их успешной работы. А ещё главнее – выработалась привычка, привычка и навык видеть улучшения и проявлять инициативу.

Но чтобы такое увидеть, у ваших менеджеров должны быть моторчики вместо сердец и горящие, как нефтяные факелы, глаза. Рекомендую передать своим кадровикам эти термины в анкеты для соискателей как одни из основных требований к одной из самых неблагодарных профессий – профессии эффективщика.

## **III. Изменчивая система мотивации**

Эффективность системы, точно сердце красавицы, склонна к перемене и быстрой потере актуальности. То, что ещё вчера казалось вам эталоном, уже сегодня выглядит как образец неприличия и моветона. Ни справедливости вам, ни нацеленности на результат.

Эволюция системы мотивации в одной приличной нефтяной компании началась с того, что мы взяли систему мотивации другой приличной нефтяной компании и стали поощрять исключительно авторов идей. Ну а кого ещё, скажете вы. Нам же, то есть вам же, нужны хорошие идеи – вот и поощряйте тех, кто их несёт.

Но так-то оно так. Но одно дело собирать хорошие идеи и совсем другое – выстроить эффективную систему работы с ними. И тут одного желания и стремления авторов ой как недостаточно.

И первую реплику от персонала, закрученную на репите, можно сформулировать так: «Он там в носу пятнадцать минут поковырялся, идею накалякал и получит тыщ пизят, а мне полгода с ней геморроиться, и в лучшем случае по плечу похлопают или руку пожмут». Да, речевые обороты бывали всякие, но сутевую часть я передал сейчас чётко.

Вывод: поощрять только авторов несправедливо, к тому же это ещё и подталкивает подавать такие идеи, чтобы, не дай бог, самому не прилетели в реализацию, лучше пофантазировать на чужие процессы, и плевать, что я в них дилетант.

Решение: мотивировать реализаторов нужно – и желательно достойно.

Вторая реплика: зачем мне подавать идею сложную, с большими эффектами, если вы платите за её охват и прочую пургу, не относящуюся к денежному эффекту.

Вывод: система будет забиваться под завязку простенькими идеями из серии «добавить кнопку в приложение, которым пользуется вся компания». А что-то локальное, но с высокой экономией пойдёт лесом.

Решение: разделили мотивацию за идеи по видам эффектов. За идеи с прямым эффектом платим много, например 3%, но не более 500 000 рублей. А за косвенный эффект платим мало: 1000—3000 рублей. Тем самым при сохранении общего размера казны, мы более справедливо распределяем фокус на идеи с баблом.

Третья реплика: а это уже ситуация. Движущей силой процесса являются не администраторы-управленцы, а координаторы – сотрудники на местах, для которых сопровождение идей – не основной функционал в должностной, а добровольная, ну или добровольно-принудительная, дополнительная роль. И первое время эти святые люди реально труди-

лись за знамя полка, «спасибо» и вопреки. Но градус недовольства рос.

Да, это чистая правда: изначально мы координаторов не мотивировали – всё-таки система заточена в первую очередь на генерацию идей, на авторов. Мудрость пришла позднее. Идеи нужно не только подавать, но и «проживать», а для этого должны быть замотивированы все роли. Координатор – роль ключевая.

Потом была совершена ошибка. Начали мотивировать «за усталость». Прикинули, а на что же координатор тратит своё драгоценное время? Ну, идеи читает. Ну, отклоняет или возвращает доработать. Ну, переводит стрелки, то есть предложения, экспертам или другим координаторам. Ну, собирает совет, на котором нужно рассмотреть и принять решение, подписать протокол и перевести идеи дальше по процессу. Да, это самый трудоёмкий процесс. Эврика! Платим за каждый совет. А чтобы они были чаще (ведь чем чаще совет, тем меньше идея ждёт своего решения), за каждый последующий награду повышаем.

Провёл экспертный совет – получи баллы. Результат: координатор весь в баллах, показатели – ниже плинтуса. Разбираемся. А там протоколы с одной идеей. Отклонённой идеей. Десятки протоколов. Делаем выводы, задаём себе правильные вопросы: что считать для координатора «good job»? Надо максимально просто – иначе работать не будет (по опыту).

Упрощаем до двух признаков: координатор хорошо пора-

ботал, если подразделение подаёт идеи каждый месяц, координатор хорошо поработал, если в подразделении нет просроченных идей. То есть основные задачи координатора: побуждать в должном объёме авторов и сопровождать имеющийся объём идей до конца. Если он справляется – получает достойное вознаграждение ежемесячно.

Вы даже не представляете, как изменилось поведение координаторов после такой простой модернизации. Если раньше администраторы бегали за координаторами, уговаривали работать с активностью и просрочкой, то теперь бег изменил направление на 180 градусов. Координаторы реально заинтересованы в быстрой экспертизе, оперативном принятии решения, соблюдении срока внедрения. Не даю вам конкретную формулу, но, понимая принцип артефакта, вы сможете зашить в свои показатели удобоваримую формулу.

Единственная подсказка, а точнее грабли, на которые мы наступили и от которых я вас предостерегу: мотивируйте только в том случае, если выполняются оба условия. Иначе можно наткнуться на ситуацию, перефразируя товарища Сталина, «нет идеи – нет проблемы»...

Не исключено, что завтра вскроются новые отверстия в заборе, которые нужно будет виртуозно заколотить. И заколотим. Так что предприимчивость наша русская – мужицкая – процессу совершенствования очень и очень на руку.

## IV. Взаимная польза

Мы убежали с вами довольно далеко, дорогие читатели, не обсудив базу. Почему столько чести системе работы с идеями? Чем же она хороша? И почему при должном искусстве менеджмента она одинаково хорошо заходит в абсолютно разные культуры и отрасли?

Ответ прост и банален: ИДЕЯ полезна всем! Для более правильного восприятия тезиса подчеркну, что «всем» имеется в виду людям компании, хотя и всеми поединструментами и подпроцессами ИДЕЯ тоже может – и даже должна – быть хороша.

Но возвращаемся ко всем. Можно выделить три основных «игрока» в идее (или, как любят в «бережливке» и прочих философиях называть такое аббревиатурно-номенклатурно, – 3С):

№1. Сотрудники. То есть пользователи системы. Авторы идей, реализаторы предложений, инициаторы практик и их тиражирования, функциональные, экономические эксперты, председатели коллегиальных органов, руководители, принимающие ответственные решения. Другими словами, все, кто заходит в систему, чтобы получить от неё пользу. Пользу в виде улучшения своих процессов, свежих идей, денежного вознаграждения, памятных подарков и мероприятий, признания и карьерного роста, а также в надежде быть

услышанным. Это очень серьёзная польза и вклад в корпоративную культуру, несмотря на такой вот выбранный мною лёгкий стиль повествования.

№2. Собственники. Акционеры. Топ-менеджеры. Управляющие. Генеральные директора. Все те, для кого на первом месте (что уж тут лукавить) стоит прибыль компании. А ИДЕЯ есть идеальный пример высокоэффективного концепта. Когда компанию улучшают не дорогостоящие консалтеры, а собственные сотрудники, да ещё и практически за бесплатно – это если сравнивать размер вознаграждения за идею с теми же консалтерами. Подчинённые с удовольствием будут играть в «Улучшайзер», если процессы поставлены, культура привита и мотивация справедлива. На выходе боссы имеют оптимизированные процессы, клиентоориентированные продукты, проактивных сотрудников и имидж продвинутой компании. Это ли не счастье за небольшую инвестицию в людей?

№3. Системники. За этим словом прячется организационная инфраструктура системы ИДЕЯ: её управленцы, администраторы, координаторы, модераторы. Все те, для кого ИДЕЯ – основной смысл работы. И для них польза от ИДЕИ в первую очередь и есть работа, их трудоустройство, интересные, драйвовые задачи и достойная заработная плата. Системники – это команда единомышленников, ибо другие там не задерживаются. А ещё это трамплин, как правило, вверх по карьере. Путь туда, куда по лестнице бывает долъ-

ше. Но иногда трамплин выбрасывает за забор предприятия – становится эффективным планом побега. И тут важно усвоить: не стоит экономить на толковых системниках. Скупой платит дважды, ведь поиск и выращивание нового системника может съесть ресурсов и времени много больше, чем удержание и достойное содержание штатного работника, если он достойный, конечно.

Подводя итог нашему треугольнику заинтересантов, получаем парадоксальный продукт, работоспособность которого идёт на пользу без исключения всем. А значит, дело за малым – эффективно внедрить.

## V. Быстрые и долгие эффекты

Как вы уже заметили, рассказывая об удивительных и логичных артефактах, мы то и дело возвращаемся к базовым вещам, что, я надеюсь, делает это повествование скорее увлекательным, нежели сумбурным. Обещаю вам, что к концу книги пазл в ваших светлых головах соберётся.

Ещё одну базовую информацию вам сейчас предстоит узнать. А именно: зачем нужна ИДЕЯ?

Что есть цель любого коммерческого (подчеркните это слово) начинания, когда кто-то тратит свои драгоценные? Ответ куда как очевиден. Да, можно много и красиво рассказывать о благороднейших миссиях, мире, доброте и гармонии. Но если подойти к зеркалу и договориться с партнёром за той стороной стекла не врать друг другу, то получится ответ: чтобы вернуть эти самые драгоценные, и желательно «чем быстрее, тем больше». Ну, вы поняли, о чём я.

И да: ИДЕЯ, как и любой другой инструмент «бережливого производства», – продукт коммерческий. Поэтому мы посмотрим на цель продукта сквозь призму вкусно шелестящих купюр неповторимого запаха.

И вот здесь на поверхность всплывают эффекты – экономические эффекты от существующей, эффективно функционирующей системы.

А эффекты могут быть относительно быстрыми и относи-

тельно долгими, ибо всё в нашем мире относительно.

И первая цель есть получение оперативных ежегодных экономических эффектов от предложений сотрудников. Прибыль в моменте. Прямой экономический эффект. Снижение статей затрат компании в ежегодном бюджете. Рост статьи доходов там же. Не хочется вас утомлять сложными заклинаниями вроде EVIDTA или CAPEX, дабы вы не читали эту книгу как «Калевалу», то и дело заглядывая в конец, к приложению с терминами и сокращениями. Моя задача – предоставить вам достаточно знаний и удовольствия от лёгкого чтения, буду и дальше с ней справляться, поэтому продолжу на простом славянском.

Чем больше будет ваша прибыль в моменте, тем больше вы будете нравиться руководству, легче будут выбиваться инвестиции на дальнейшее развитие системы (а без непрерывного совершенствования никуда), вкуснее может становиться система мотивации и так далее. За простым аллегорическим примером далеко ходить не нужно. Достаточно сравнить скорость и масштабы развития городской инфраструктуры, например, в Москве и Рязани (можно любой город брать, если что).

То, что мы называли быстрым эффектом, – это не всегда деньги в приближении один год. Идея может внедряться и два, и больше лет, но это всё равно осязаемый эффект.

А что же тогда эффект долгий, или отложенный? Это и есть вторая цель системы ИДЕЯ, которая звучит как разви-

тие корпоративной культуры, или, если быть более точным, культуры непрерывного совершенствования. ИДЕЯ выступает психологическим инструментом или даже тренажёром, если хотите. Возможностью каждому из сотрудников без исключения поверить в себя. Найти способ сделать мир вокруг себя чуть лучше. Сначала чуть, сначала что-то простенькое, а потом всё больше и всё дальше.

Я это именую вирусом доброты. Однажды мне посчастливилось оказаться в Карельских лесах, туристических местах на озере Ястребином. Я нёс вместо хорошо упакованного рюкзака пакеты из «Пятёрочки», навстречу мне шли люди и здоровались. Сначала подумал: «Во как! Узнают!» Потом начал тревожиться, мол, не могут все меня знать! Книга ещё не написана и даже не задумана. Потом я начал робко с осторожностью здороваться в ответ. Затем я уже уверенно здоровался первым. Теперь я здороваюсь во всех лесах и скверах.

С идеями примерно то же самое. Или, как говорил Бильбо Бэггинс: «Опасное это дело, Фродо, – выходить за порог: стоит ступить на дорогу, и, если дашь волю ногам, неизвестно, куда тебя занесёт».

А дальше сотрудник от социально-бытовых идей переходит к техническим, от морального эффекта к материальному. Сотрудники начинают расти и приносить всё большую пользу своей компании, если, конечно, компания проявляет достаточную заботу о своих кадрах. А вот тут одной ИДЕИ будет мало.

И чтобы обеспечить появление этого самого кайдзен-вируса, как говорят японцы, необходимо установить максимально низкую планку для подачи идей. И соцбыт, и наведение порядка, и элементарная организация рабочих процедур – всё можно подавать в систему. Есть только два фундаментальных критерия:

1) новизна – то, чего раньше здесь не было;

2) полезность – то, от чего есть хоть какой-то прок.

Но лучше, конечно, в осязаемом прямом экономическом эффекте.

Если зададите высокую планку идеям, назовёте их рационализаторскими предложениями, то первую цель с эффектом достигнете – возможно. А вот со второй вас ждёт с высокой долей вероятности неудача.

«Но низкая планка идей плодит огромные бесплодные трудозатраты», – возразите вы мне, что будет выглядеть логично и справедливо (на первый взгляд). Но на самом деле не бойтесь пустых слабых идей. Мы очень часто недооцениваем наших сотрудников. Считаем их недостаточно умными, недостаточно честными, недостаточно трудолюбивыми. Но в целом никому не хочется подавать пустые абсурдные идеи – тратить на них своё время. Если, конечно, вы не создали «шоколадную» систему мотивации. Примеры подобного волшебства с оплатой за подачу я уже приводил выше. И даже если в систему попадает откровенно слабая идея, от-

работать её в грамотно организованном процессе не составит большого труда.

Плюс ещё в том, что плохих идей не бывает. И даже если она плохая по вашей экспертной оценке, она может стать хорошим сигналом к тому, что у сотрудников накопело, или к тому, в чём они не разбираются, либо о чём они не знают (у нас ещё будет на эту тему артефакт – там разберём подробнее). Пользуйтесь, господа. Не благодарите. Меня. А авторов благодарите, но разумно.

И помните: что эти эффекты – долгие. Может пройти немало лет, прежде чем сотрудникам привьётся правильная культура. И не поленюсь повторить: тут должна постараться не одна ИДЕЯ, даже если она у вас идеальная.

## VI. Скорость обратной связи

Одно любопытное открытие было мною сделано в процессе развития системы ИДЕЯ. Что нравится пользователям системы? Когда их идеи одобряют? Когда их идеи внедряют? Когда им выплачивают вознаграждение? Когда их публично хвалят? Когда они становятся лучшими в рейтингах? Это всё да, но это всё очевидно и банально. Поразительно, но факт: пользователям системы нравится оперативная обратная связь. Это вызывает уважение. Оперативная информация об отклонении идеи по объективным на то причинам (уже подавали или уже есть, например) бывает воспринята с большим уважением и благодарностью, чем запоздалое сообщение об одобрении заблудшего в лесу эксперта предложению.

Как сейчас, у меня перед глазами коллега Юра, с которым мы сидели в трёх метрах друг от друга через проход оупенспейса. Вижу боковым зрением: идею подаёт. Волею случая ко мне явилась свободная между совещаниями минутка. Думаю, дай зайду в систему. Вижу Юрину идею, читаю, понимаю, что мысль хорошая (доработать фильтрацию базы идей по прямому экономическому эффекту), но мы о ней знаем, более того, она уже в нашем бэклоге – списке задач для разработчиков на ближайший спринт работ. Я тут же отклоняю его идею со справедливым комментарием о том, что идея за-

мечательная, но не является для нас новой и будет скоро реализована.

Спустя минуту Юре приходит письмо на почту. Вы бы видели его глаза в этот миг! Ему было абсолютно плевать, что его поход на идейную гору потерпел неудачу, он был троекратно впечатлён сервисом!

Есть у меня и обратные примеры, к сожалению. Когда мы теряли толковых авторов по причине нерасторопности бизнес-процесса, завязанного, при всей своей умной автоматизации, на человеческих факторах. Вредный эксперт или координатор-раздолбай могут нивелировать труды и заработанную репутацию всей системы за считанные случаи.

Какие здесь будут уместны напутствия:

1. Необходимо работать с командой системы. Мотивировать экспертов, координаторов. Анализировать работу участников бизнес-процесса – чинить слабые звенья, если не чинится – менять.

2. Внедрить максимально говорящую систему уведомлений. Один только нюанс. Помните, как там раньше говорилось: заставь русского мужика богу молиться... Риск перепутать оперативную информацию со спамом всегда есть. Иногда, только наступив на эти грабли, поймёшь, что они тут лежат. Поэтому давайте возможность отключать уведомления получателям. Хотя и здесь спрятан ещё один дьяволёнок – порой опция отключения уведомления обходится бюджету системы недёшево, а пользуются ею как шашкой со стены.

3. Не забывайте про уведомления участников бизнес-процесса. Это другой пласт сообщений. Если авторам и реализаторам уведомления нужны скорее для любопытства или будильника, то координаторам, экспертам, председателям советов не до любопытства. Для них уведомления – это возможность ускорить процесс принятия решения. И тут уже не до спам-капризов! Учим участников пользоваться почтой, создавать отдельные папки, «корзины» (в хорошем смысле этого слова) для сбора системных уведомлений.

А Юра продолжил подавать идеи, были в его арсенале и результативные предложения, и всегда тепло отзывался о нашем процессе, регулярно принимая участие в экспертных советах управления. Думаю, он и сейчас бы улучшал компанию своими идеями, если бы не уволился. Но это уже другая история...

## VII. Эмоции ценнее, чем деньги

Изначально всё, что я видел в системах мотивации ИДЕЙ, – это исключительно деньги. Речь сейчас о конце нулевых – начале десятых. А потом в какой-то момент понеслась мода на геймификации, или, выражаясь импортонезависимым слэнгом, игрофикации. Что делать – моде нужно соответствовать, а то сразу спишут на задворки бизнес-общества.

Принимаем решение: заменить вознаграждение в виде стопки разноцветных купюр на эмоцию в виде товара или услуги. Посыл какой (причём вполне себе научный)? Сотрудник получает деньги, которые растворяются в расчётном листке и занимают немного места в зарплатном конвертике, простите, плохая аллегория – не в конверте, а на счету зарплатной карты (так более прозрачно и легитимно). То бишь автор или реализатор не чувствуют идейного вознаграждения, а если и чувствуют, то очень недолго. А значит, мотивация не мотивирует. А вот если сотруднику будет причина на эмоция, а если ещё и дофамину туда подбросить в виде накопления и ожидания эмоции... Тут вам вовлечённый, искрящийся радостью и благодарностью leap-евангелист может получиться. Ещё и всем расскажет, как в ИДЕЕ бывает кру-

то. Правда, другое научное исследование говорит, что люди чаще делятся негативом, нежели чем-то хорошим, – это ближе нашей сущности. Но даже так тема звучит вполне убедительно и побуждает нас на попробовать.

А дальше начинается незабываемый, неповторимый путь построения системы нематериальной мотивации, проект под кодовым названием «Бонус-Бар». Как мы потом шутили в кабинетах руководителей: «„Бонус“ – хорошее слово. „Бар“ – ещё лучше. А вот „бонус-бар“ – что-то пока не очень».

Первая трудность, с которой мы столкнулись: кто будет заниматься этим интересным процессом, который включает в себя большой функционал?

Бюджетирование по статье товары и услуги, нужно посчитать, сколько всего сотрудники смогут заказать с учётом накопленных за идеи баллов в будущем году, учесть текущие остатки баллов. Учесть, а сколько захотят? Потом мы ещё узнали, что нужно учесть и сколько бонус-бар сможет выдать с учётом своей нестабильной работоспособности и зависимости от множества факторов. Бывали случаи, когда открытый для всех посетителей бонус-бар резко превращался в «идейский фигвам». Причём неоднократно...

Пока непонятно поясняю? Ничего – дальше вкурите, сейчас ещё интереснее будет.

Хорошо, бюджет худо-бедно, с помощью верного инструмента «пальцем в небо», но не превышая совокупные расхо-

ды прошлого года, заложен.

Дальше тендер на подрядчика – компанию, которая будет приобретать товары и услуги для нас под нашу потребность. Конечно, это делается не за милую улыбку, а с наценкой 3—23% (процент зависит от объёмов сервиса и желания заказчика заморачиваться). Ещё у нас появился субподрядчик в виде дочернего юридического лица, который частично взял на себя бухгалтерские обязательства по сопровождению процесса. Ключевое слово здесь «частично». И да, это тоже наценка (процентов так 15).

Далее начинается заведение номенклатур, закупка товаров, содержание склада, ежемесячный учёт и – как вишенка на торте – ежегодная инвентаризация. Не один сотрудник написал «по собственному», сопровождая этот чудесный процесс.

Конечно, я творчески сгустил краски, и сейчас этот процесс выглядит куда благороднее. И сопровождение можно настроить, и бюджет качественно планировать, и подарки могут быть удобными. А что самое главное – подарки, то есть эмоции, действительно мотивируют сильнее, чем просто деньги. Это я на личном примере в своё время проверил. Если не забуду, расскажу.

Но понимание того, что компании дешевле и проще платить деньги сотрудникам, никуда не ушло. Грубо говоря, компания может заплатить сотруднику 10 рублей, потратив 10 рублей (коллеги-налоговики меня поправят: не червонец,

а 8 рублей 70 копеек – ладно, мне простительно, я не практикующий налоговый, сменивший профессию почти два десятка лет назад). Или компания может подарить сотруднику подарок за 10 рублей, потратив на него 15, а ещё получить себе бонусом новый бизнес-процесс со своими заботами и приключениями.

Сейчас я подвёл повествование к очень сложному вопросу, на который у меня нет однозначного ответа: нужна ли идеальной ИДЕЕ нематериальная эмоциональная мотивация в форме бонус-бара или чего-то подобного?

Если по поводу самой ИДЕИ у меня сомнений нет – штука со всех сторон полезная, – то к эмоциям есть вопросы. Подливает масло в огонь и человеческая сущность, точнее, наш стереотип о том, что человеку куда приятнее получать деньги и тратить их по своему усмотрению. Помните своё детство, юность? Приходилось слышать от друзей перед их днём рождения: «Лучший подарок – это деньги»? Сами так говорите?

Мы очень сильно боялись запускать систему мотивации бонус-бар. Думали, нас поднимут на вилы, и система, а точнее её здоровые показатели, рухнут. Ан нет! Мы очень часто недооцениваем романтизм и сентиментальность наших коллег. Эмоция действительно работает! Людям понравился бонус-бар. Мы начали получать сотни идей, как сделать бонус-бар ещё лучше. И ни одного предложения – верните нам деньги (мотивацию в виде денег). Возможно, такие лю-

ди просто ушли из системы, впрочем, этой гипотезе противоречат ежегодные стабильно высокие показатели.

Поэтому, несмотря на всю боль и не зажившие от граблей шишки, возьму на себя смелость утверждать, что идеальной ИДЕЕ нужен бонус-бар, нужна незабываемая эмоция и добрые воспоминания, чувство благодарности и гордости.

Ах да, обещал же про собственную шкуру. Будучи долгое время активным экспертом, а идей по улучшению ИДЕИ подают всегда с лихвой, я за какое-то время накопил какое-то количество баллов, которого мне хватило на сертификат одного крупного цифрового маркета, где я приобрёл один крупный телевизор. И до сих пор, сидя дома на мягком диване, где над уютным камином свисает большой жидкокристаллический прямоугольник, светящийся кадрами какой-нибудь любимой кинокартины, я нет-нет да и вспоминаю, благодаря чему сейчас испытываю эти светлые эмоции. Это удивительно, но это так.

Мог бы я купить телевизор сам? Конечно. Но было бы мне так же морально хорошо? Всё-таки эмоции ценнее, чем деньги.

## **VIII. Отклонённые идеи — ЭТО НЕ ПЛОХО**

Однажды, году так в 2016, а может быть, и в 2017, в одной замечательной аграрной компании произошла такая история.

Два молодых компанейских парня из коммерческого подразделения обратились ко мне с предложением решить их продажную проблему, которая ну просто перекрывает им кислород. Уж не буду вдаваться в подробности того, что может показаться дотошному читателю разглашением коммерческой тайны, но если выразиться высоким стилем, то был какой-то классический бюрократический замкнутый круг (один из). Отмечу мужиков – они не просто принесли в ладошках Ярославнины слёзы, а пришли с конкретным предложением – решением проблемы, как они его видели с высоты своих кресел.

Мы понесли эту идею на коллегиальный орган – Совет, где уважаемые люди, включая коммерческого директора и главного бухгалтера, внимательно выслушали из уст непосредственных авторов (а приглашать авторов на совет – это добрая традиция, к которой я вас всех в обязательном порядке подталкиваю, дальше объясню почему) и произнесли такую речь: «Ребята, вы, безусловно, большие молодцы, давай-

те вы после Совета с Аней пойдёте (с ручками и блокнотами), и она вам всё по пунктам разложит: что нужно делать, как, а самое главное – что делать не нужно». На том и порешили.

Весь последующий срок моей работы там мужики со мной тепло здоровались и не уставали благодарить за то, что, только благодаря ИДЕЕ, им удалось законнектиться с бухгалтерией и научиться правильно, быстро и эффективно решать свои коммерческие вопросы. Идею, конечно, отклонили.

Тем не менее всё случившееся принесло компании пользу – не меньшую, чем от какой-нибудь новой одобренной и затем внедрённой идеи.

Это есть первый вид косвенного эффекта от системы ИДЕЯ – помогать сотрудникам докапываться до истины, изучать существующие процессы, быстрее адаптироваться.

Вторая история произошла куда позже первой, году эдак в 2022. Другая компания, другая отрасль – но и та, и другая тоже хорошие.

Столкнулся как владелец системы с проблемой, когда сотрудники начали с завидным упорством подавать конкретную идею: «Разрешить сотрудникам обмениваться накопленными бонусными баллами». Тема в мире не новая. Мобильные операторы этим давно промышляют. Но не лежала в нашей команде душа к этой инициативе, ну хоть убейте – не лежала!

Тут вам и риск глобального опустошения закровов вы-

страданного бонус-бара, и риск всё большего отождествления бонусных баллов с валютой (того и смотри, начнут в долг баллами брать, да в карты на баллы играть, услуги оказывать). Вдобавок пропадает вот этот манипуляционный крючок – накопи на подарок. Зачем, если можно попрошайничать немножко. Ну, в общем, каких только страстей мы себе не напридумывали о наших «коварных и ужасных сотрудниках».

А идеи продолжают сыпаться. Одну отклонили, вторую... пятнадцатую. А они не прекращаются. Причём ладно бы, если флешмоб какого-то отдельно взятого офиса – разные дочерние общества, разные города, разные по сути подразделения – и всем хочется.

На двадцать пятый раз мы поняли, что это глас народа, и к нему стоит хотя бы попробовать прислушаться. Как мы в итоге поступили: взяли самое активное, агрессивное общество с пробивным менеджером-управленцем-администратором (идейцем повышенного левела) и дали добро на пилот, мол, поиграйтесь, и если мир не треснет напополам, то обсудим тираж практики на всех.

И что вы думаете? Не только не треснул, а наоборот: процедура не носит глобальный характер – бюджет выдержал, кто воспользовался – остался доволен, и, самое главное, никакой уголовщины и полиции нравов.

Но до того как мы пришли к этому, пришлось отклонить 25 идей, чтобы вы понимали!

Отсюда второй вид косвенного эффекта от системы ИДЕЯ – большое количество одинаковых предложений позволяет услышать и понять настроения сотрудников, чтобы в конечном счёте проработать популярное решение популярной проблемы. Такое явление даже можно автоматизировать, причём как это сделать – нам предлагали сами сотрудники.

Цитирую: «Предлагаю все идеи, которые набирают 50 лайков, автоматически выносить на Технический совет (это самый главный совет по принятию решений по идеям), где генеральный директор сможет ознакомиться с гласом сотрудников и сделать определённые правильные выводы. Только в таком случае можно донести до начальства реальную проблему или решение и не бояться, что её заэкспертируют где-нибудь по кабинетам».

Третий, заключительный косвенный эффект от системы ИДЕЯ – он похож на первый, но всё-таки я бы его выделил в отдельный – это идентификация ошибок и/или нарушений. А значит, реальная возможность их оперативно, без фатальных последствий устранить. Но тут я обойдусь без примеров...

## IX. Новички и система

Южная ночь. Тамань. Море размеренное что-то поёт вместе с ветром. Солёная вода, полная зелени и медуз, звонко разбивается об острые валуны. Немного пугают новые знания о тягунах, потопивших не одного запаниковавшего купальщика, оказавшегося в лапах Посейдона.

На дворе сентябрь, но ветер ещё тёплый. Жёлтая краюха луны освещает очертания обрыва Тмутаракани, а цикады поют свою любимую летнюю мелодию.

На душе немного грустно и очень одиноко. Это не шумный Сочи, не величественный Петербург, это станица, где мысли оседают после очередного референс-визита. Сколько уже пришлось увидеть компаний на разных этапах зрелости. Где-то только зажигают глаза, добывая искру, а где-то они потухают красными углями вчерашних костров. Везде и всегда одно и то же. Только лица разные, впрочем, и они начинают повторяться...

Чтобы окончательно не свалиться в приближающуюся осеннюю хандру, я возвращаюсь с морского берега Азова, объятаго звёздной сентябрьской ночью, и берусь за продолжение книги. Любимый труд – это ли не терапия от разного рода меланхолий?

А ведь когда-то я тоже был новичком в компании. Пришёл такой инициативный и амбициозный. Даже испытательный

срок не пугал молодого человека. Как говорит один мой замечательный друг-коллега по профессии: он был настолько решителен, что готов ежей одним местом давить.

Идей масса! Опыт прежних работ свеж, много чего хочется применить, поменять, ну или как минимум задать вопрос, а почему так.

Знаете, есть такая этапность адаптации, которая начинается с неосведомлённого оптимизма, затем переходит в осведомлённый пессимизм (это ближе к концу испытательного срока), и только потом начинается подающий надежды реализм.

Но мы не будем забегать настолько вперёд. Я не случайно начал рассказывать про своё начало. Нас интересуют отношения системы ИДЕЯ и новичков. Так вот, в этих отношениях есть, как и в любых явлениях, свои плюсы и свои минусы.

Начнём с позитива:

- Новичок – это потенциально новый опыт, который он принёс с собой. Иногда его «покупают» специально вместе с опытом, как в принципе и произошло со мной в своё время.
- Новобранец – это ещё не зашоренный взгляд на процессы, умение задать каверзный, неудобный, но очень меткий вопрос, способный вытянуть проблематику на классное решение.
- Новый сотрудник – это неуёмная энергия и гипермотивация проявить себя. Он готов надувать жилы, сидеть до лет-

них сумерек, вчитываться и всчитываться до лопнувших в очах капилляров, заливать себя литрами кофе и энергетиков, лишь бы проявить, лишь бы доказать свою ценность, полезность.

Продолжим негативом:

- Новичок – это сборник дурацких вопросов и предложений, который он формирует по причине незнания множества процессов и нюансов компании, а времени разобраться в этом не хватает – из него же прёт неуёмная энергия, ему нужно всё и сразу. Это, на самом деле, в лучшем случае. В худшем случае вы и HR просмотрели кандидата со слабыми, неподходящими компетенциями.

- Новобранец – это чистый лист, на котором отпечатываются первые впечатления от всех процессов, с которыми он сталкивается. Как первый секс, если хотите (ну чтобы понятнее стало). То бишь большая неудача может надолго отбить охоту, а то и душевную травму принести этому хрупкому, ранимому, впечатлительному листу.

- Новый сотрудник – это неуёмная энергия и гипермотивация проявить себя. Иногда его становится настолько много, что это мешает команде больше, чем помогает. Поэтому научитесь использовать эту гранату по назначению.

Вот поэтому к новичкам, новобранцам и новым сотрудникам нужен очень бережный, даже более чем бережливый

подход – на первом этапе так точно.

Иначе вас ждёт история, которая произошла с моим другом. Мы даже название придумали – «Синдром Саблина».

Работал в нашем управлении замечательный, очень практичный и хозяйственный мужик. Всё у него хорошо складывалось. А вот с идеями как-то не шло. И не сказать, что бред наш Саня подавал. В основном идеи носили социально-бытовой характер, но были и организационные, процессные – собственно, полный букет предложений, на которые способна голова корпоративного центра.

И всё бы ничего, только что ни идея, то отказ. Или административный отдел забреет идеи с причиной «это нам не нужно, не полезно и не ново совсем». То мы его идеи развернём с мотивировкой «уже в работе» или «затраты выше эффекта». Но как-то так пошёл шлейф, что если на совете рассматриваем Санину идею, то будет стопроцентный отказ. И чем дальше, тем смешнее становилось нам всем, дружбанам, регулярно «прожаривавшим» одного из наших. Да и обижался он как-то так с юморком, мол, не буду я больше идеи подавать – вы их всё равно отклоняете. Вот так с юморком и бросил он это неблагодарное дело. И нарекли мы явление разочарованного в системе сотрудника «синдромом Саблина». И видели мы таких потухших немало.

Чаще всего синдромом Саблина страдают коллеги, получившие циничную, саркастическую мотивировку, либо авторы идей, застрявших в процессе рассмотрения надолго.

Ещё убивает запал и отбивает желание несправедливость решения. Проблемы с получением заслуженной мотивации – тоже...

А лекарство здесь только одно: быстрая и, самое главное, качественная обратная связь. Объясните новичку, почему идея отклоняется. Не жалейте тёплых слов и комплиментов – облизайте его со всех сторон. Одобрите идею и мотивируйте автора, если это хоть как-то возможно. Объясните человеку, как правильно надо, если он пишет про то, что уже существует. Пригласите его на обсуждение идеи. Передайте благодарность на него его руководителю. Проявите все свои таланты, уверен, у вас есть свои методы работы с молодёжью. Не пожалейте времени, ибо в этот момент решается, будет этот сотрудник с вами или нет. Поверьте, времени и усилий на возвращение его после негативного случая уйдёт в разы больше, и совсем не факт, что вернётся.

Обиженный сотрудник должен почувствовать, что вы реально за него переживаете и хотите помочь. Тогда и только тогда вы получите лояльного и вовлечённого сотрудника компании с иммунитетом к синдрому Саблина.

## **Х. Для внедрения системы нужно время**

Поразмышляем о естественных законах природы. По крайней мере, об одном из них. Если для какого-то результата требуется время, значит, оно потребуется, и обмануть его вряд ли выйдет. Даже если очень сильно напрячься. Даже если выделить дополнительный ресурс. Но девять женщин не смогут родить одного ребёнка за один месяц, как и сложно себе представить хорошего квалифицированного врача без долгих лет обучения и практики. И житейская мудрость приходит не сразу. Это заметно, например, когда читаешь «Войну и мир» в 15 лет и в 45. А ещё все как один учёные сходятся на том, что для выработки привычки требуется не менее 21 дня. Они про полезные привычки, конечно, чистить зубы или делать утреннюю зарядку. С вредными, думаю, дела обстоят попроще.

С системой ИДЕЯ работает примерно такой же закон – закон необходимого времени. Невозможно внедрить (идеальную) систему ИДЕЯ в полном объёме и на полную мощность быстрее, чем за пять лет.

С чем связан такой долгий срок? С тем, что процесс работы с идеями не только организационный, но и очень сильно психологический. Идеально, когда система работает так:

1) сотрудники хотят подавать идеи, знают, как подавать идеи, как тиражировать идеи, какие идеи лучше подавать и регулярно их подают. Все, без исключения;

2) эксперты сами проводят экспертизы, делают это молниеносно, делают это качественно и дают такую же качественную обратную связь;

3) руководители сами без напоминаний и просьб регулярно проводят советы, на которых принимают правильные, мудрые решения, тиражируют идеи, назначают верных реализаторов, ставят оптимальные сроки внедрения, мотивируют персонал. Формулируют качественные задачи с актуальной проблематикой;

4) реализаторы сами реализуют идеи, делают это в срок и качественно, готовят и предоставляют отчёты о внедрении;

5) координаторы всегда молниеносно и верно обрабатывают и маршрутизируют идеи, организуют советы по потребности, сразу заносят в систему задачи от руководителей;

6) администраторы системе становятся просто не нужны;

7) финально: по итогам года мы имеем систему со стопроцентной вовлечённостью, высоченный уровень одобряемости и внедряемости идей, нулевую просрочку, вагоны прямого эффекта, паутину молниеносных тиражей.

Не система, а сказка! Возможно ли такое через месяц после запуска? Да такое и через 50 лет представляется с трудом. Но вот некоторые думают, что за месяц – легко. Думали...

На практике всё куда более грустно и прозаично. И кнут, и пряник, и страшилки от руководства, и до приторности сладкая мотивация, и парад абсурдных идей, и амбициозные фантазии в виде показателей, и флешмоб из акций и конкурсов на любой вкус, и танцы с бубном перед руководством, и танцы с бубном вместе с руководством, и карьерные манипуляции, и субботники по разгребанию авгиевых просрочек – что только не предпринимается бедной командой «идейцев», но телега под названием ИДЕЯ, скрипя колёсами, протягивает пару метров и снова останавливается, а если дорожка с наклоном, то ещё и откатываться умудряется. Боль, ноющая боль, оплачиваемая руководством согласно трудовому договору.

Наши сообразительные предки сказали однажды нетленное «Поспешишь – людей насмешишь». Вот это точно про ИДЕЮ, идеально подходит. Тут как в спорте: есть своя методика привыкания к нагрузкам и качеству, и она трёхэтапная. С удовольствием с вами ей тот же час и поделюсь, знакомьтесь.

Этап первый: работаем на количество. И плюйте на качество – серьёзно вам говорю. На первом этапе самое важное – вовлечь как можно больше персонала. Заинтересуйте их всеми правдами и неправдами: руководителем, мотивацией, собраниями, карьерой, тем, что это модно, зашейте ИДЕЮ в их обязательные процессы (не подал идею – не пошёл в отпуск, я и про такие методы слышал), даже пара-тройка скандалов

вокруг ИДЕИ могут пойти на пользу – потому что это PR, а он бывает разный. Есть в этом процессе свои нюансы – будет много шлака, но, во-первых, про ИДЕЮ будут знать все, во-вторых, вы прогреете свой движок и сразу поймёте, где он трои́т, где постукивает (люди, ИТ, методология, мотивация). Поверьте, это гиперполезно!

На количество работаем два года – терпите...

Этап второй: работаем на результативность («Качество 1.0»). К началу третьего года у вас уже есть понимание о 15% идейных звёзд, о 15% «баб яг», которые всегда против, и 70% в принципе ровных ребят, которые работают по принципу «могу копать, могу не копать». Могу подавать идеи, могу не подавать. Самая большая ошибка, которую можно совершить на данном этапе, – это сфокусироваться на «бабах ягах». Даже не думайте! Это не эффективно от слова совсем.

Вспомните детскую песочницу. Одни детки спокойно и мило играют, а кто-то истерит. Начнёте уделять внимание плачущему, другие смекнут: «Ага! Он ревёт, и ему всё внимание. Поступим так же...» Не будете обращать внимания на того, кто, мягко скажем, не в духе, а поиграете с остальными, и тот, кто плакал, скорее всего, подтянется. С идейными примерно так же работает.

Что тогда делать на втором этапе? Менять фокусы и приоритеты. И систему мотивации. Мотивируем не за активность, а за результативность. Одобрили идею – на, получи. Сработал без просрочек – открывай карман. Работашь с фо-

кусными задачами от руководителей – умножай на два. Взятся за тиражирование – вот ещё тебе.

Можно попробовать отпустить плановые показатели, если чувствуете, что система прижилась. Можно умело развивать соревновательность ролей процесса: лучшие авторы, координаторы, эксперты.

Можно инвестировать в обучение креативности, чтобы входящий поток идей из крана становился ещё чище и не требовались дополнительные фильтры очистки.

Второй этап может занять один год, но чаще бывает всё же два.

Этап третий: работаем на эффект («Качество 2.0»). Это очень зрелый уровень и культуры, и процесса. По сути, сотрудники подают только то, что приносит компании большой эффект. Сотрудники не распыляются на мелкие идеи. Дубли почти исчезают, так как в системе прозрачность и порядок. Просрочка тоже исчезает с радаров, процесс работает как часы. Профессиональные сообщества эффективно улучшают процесс и мотивацию. Система готова для коммерциализации. Система максимально гибка и адаптивна. Система интегрирована со всеми смежными ИТ-модулями компании: учёт экономических показателей и мероприятий, кадровые базы данных, онлайн-дэшборды, производственная безопасность и многое-многое. Система начинает работать с внешним контуром авторов и даже экспертов. Идеальность очень близка.

Но всё это, друзья мои, становится реальностью только после долгой, кропотливой, упорной работы. Когда тысячу раз хочется плюнуть на всё и бросить, но потом отходишь и продолжаешь нести свою ношу в сторону идеальной ИДЕИ. А спешка? Она нужна только... Ну, вы знаете.

# XI. Анонимность не пройдёт

Продолжаем рассматривать психологические артефакты. Ещё не остыл наш разговор про выход из зоны комфорта при подаче идеи в подразделении, где это пока (или уже) не принято, а тут вам свежее решение предлагают. Предлагают расширить границы зоны дискомфорта – до вселенских. Я, мол, стесняюсь подавать идеи, а вдруг её кто-то прочтёт, и стану я посмешищем на всю волость, а прочтёт начальник – так не видать мне больше ни премии квартальной, ни бонуса годового вовек.

И что предлагают? Анонимность предлагают. Я, мол, напишу, но это, если что, не я. Видели мы такую анонимность, точнее, живём в её век. Когда на сайтах и в социальных сетях практически каждый может себе позволить безнаказанно оскорблять, унижать, умничать, лгать.

Конечно, есть такое понятие, как условная анонимность, когда не видно автора для простых смертных, а избранным видно и понятно, кто подаёт, кто комментирует, кого вознаграждать. Но знаете, это тоже путь интриг и склок. Это не наш путь, не путь идеальной ИДЕИ.

Здесь всё начинается с куда более фундаментальных вещей и ценностей. Один из основных принципов системы – это её полная прозрачность. У системы нет и не должно быть секретов ни от кого:

- любой сотрудник может познакомиться с любой идеей из базы;
- любую идею можно изучить досконально, включая вложенные материалы, журнал жизненного цикла, оценки и комментарии экспертов;
- все действия участников процесса идентифицируются, никто не прячется под вуалью анонимности.

И это вопрос культурной зрелости организации. Если у нас принято открыто высказывать своё мнение о различных вопросах. Если это не карается ни на каком уровне – значит, и проблем с отсутствием анонимности мы при внедрении системы ИДЕЯ не почувствуем. А если культура не дозрела, то будут предлагать ввести анонимность. Периодически, настойчиво. Будут просить не говорить, что это они предложили.

Очень часто при принятии решения мы руководствуемся сравнением за и против, или, говоря иначе, плюсы какого варианта перевесят. Так вот, если на одну чашу весов мы положим все идеи от робких авторов, которые появятся в системе благодаря наличию анонимности, а на другую весь сарказм и цинизм, способный оттолкнуть сотрудников от подачи предложений (смотри предыдущий артефакт про время и зону комфорта), то мой вывод, что с анонимностью мы больше потеряем, чем приобретём. И будьте настойчивы в своих убеждениях. Однажды к нам обратилась одна очень

важная служба, которая занимается контролем и проверкой других служб. Они попросили меня не называть их в своей книге. Их предложение было закрыть для просмотра всеми сотрудниками идей, которые будут подавать они. То есть создать локальную частную ИДЕЮ внутри общественной. Как частный пляж, огороженный высоким непроглядным забором. Несмотря на всё уважение, мы отказали коллегам, потому что это противоречит нашему основному принципу и философии. Мы не скрываем своих лиц и не скрываем своих идей, потому что фон доброжелательности и открытого обмена способами улучшений нам дороже тайн. А что касается разного рода тайн, то здесь сотрудники (которых мы вечно почему-то недооцениваем) сами их учитывают и при заполнении карточки, при вложении файлов не светят то, чем светить нельзя. Это очень важное и светлое наблюдение, пусть оно отложится в ваших головах и душах. Искусственные ограничения губят процесс, анонимность убивает доброжелательность. Наша миссия – воспитывать светлое поколение во времена стремительно меняющихся угроз и возможностей.

## ХII. Сборник юмористических идей

Тоже очень и очень сомнительная инициатива. Причём провести сбор приколов или антиидей нам регулярно предлагают сами авторы, пользователи системы, которые в ходе поиска дублей или вдохновения сталкиваются с таким сюрроном.

Очень прошу не путать с примерами предложений, которые не попадают под категорию идей, то есть не являются оными по причине отсутствия полезности или новизны. Например, подмахнуть под свою идею задачу из личного годового плана или прямой должностной функционал в виде отчёта или контролирующей функции. Такие примеры хорошо использовать для учебника ИДЕЯ, конечно, обезличенно и образно.

Но если мы говорим про мысли, которые у большинства читателей вызовут дружелюбный или не очень смех, то тут совсем другое дело. Да, кто-то посмеётся искренне и от души. Смех – это хорошо, это реакция чаще всего на светлую эмоцию, своего рода душевное лекарство. Возможно, даже подобные юморески наведут публику на какую-то стоящую идею. Но снова вспоминаем весы: чаша с двумя негативными факторами сильно перевешивает ту положительную сторону, о которой я только что поведал.

Первое: PR подобного рода контента дискредитирует

и обесценивает значимость системы. А мы, несмотря на то что часто «пляшем с бубнами», далеко не шуты и решаем, и помогаем решать подчас сложные задачи, что приносит компании солидные деньги. Это тонкий политический момент, и даже тот стиль, которым я пишу сейчас эту книгу, где-то ироничный, где-то фривольный, добавляет мне риска быть воспринятым несерьёзно, непрофессионально. Но я оправданно пошёл на этот шаг, так как ничем, кроме совей популярности, не рискую. И по меньшей мере странно бояться потерять то, чего нет, не правда ли? Зато есть шанс быть дочитанным до конца в такой развлекательной лёгкой риторике. А с системой ИДЕЯ всё серьёзней: потеряешь авторитет, уважение – отвернётся серьёзная часть авторов. Упадёт вовлечённость. Упадёт эффект. Грустно...

Второе: высмеивание, а выпуск подобного сборника есть не что иное, как высмеивание, приведёт к железобетонной потере авторов и росту страха быть высмеянными у остальных. Даже не указывая авторов, мы причиняем человеку серьёзную боль. Возможно, человек от чистого сердца думает и считает, что его идея может быть действительно полезна. Сколько в мире примеров, когда гении не признаются при жизни, когда компании заворачивают, по их мнению, бред, а в итоге упускают шанс, который их сотрудники им на блюдечке принесли. Да и кто мы такие, чтобы судить чьи-то предложения? Система может одобрить или отклонить идею, эксперт – поддержать или не поддержать. Но оцени-

вать и признавать бредовой – это за рамками морали идеальной ИДЕИ. Не суди, да не судим будешь – говорится в одной очень важной книге.

Но мы сейчас не в системе ИДЕЯ, а поэтому я не могу обойтись без нескольких перлов, с которыми сталкивался в жизни. И как пишут перед титрами: все имена вымышлены, все совпадения случайны.

Чего только не видели мы на своём экспертном, администраторском и координаторском веку! Предлагали специально для сотрудников выделить отдельный вагон метро с организованными рабочими столами. Предлагали выдавать сотрудникам стволы Desert Eagle (с конкретной маркировкой и техническими характеристиками) для самообороны в Сибири на случай неожиданного свидания с косолапым. Туалетный эпос – это отдельный жанр! И музыка в кабинках, и бумажных полотенец не больше двух, и воду подавать порциями. Причём все эти идеи от одного автора. Многие желают экономить на командировках, мол, если найду дешевле, чем мне положено, – денюжку пожалуйста в мой карман. Были идеи выдавать подарки из бонус-бара в кредит. То есть набрал подарков – обязуешься отработать подачами идей. Ещё предлагалось делать ставки на идеи, такой идейный тотализатор. Если «жеребец», на которого ты поставил, успешно приходит к финишу, то тебя забросают бонусными баллами.

Это лишь маленькая толика смешного, забавного, любопытного, с которой я сталкивался за последний десяток лет

плотной идейной работы. Иметь такой сборничек для себя, для своего сообщества, чтобы поднимать настроение, порою очень даже неплохо. Все мы люди, и иногда нам требуется поржать. Но ни в коем случае не в открытый PR, ибо последствия могут вас сильно разочаровать. Ну, вы меня поняли...

## **ХІІІ. Раскрутить колесо – самое трудное**

– Здравствуйте, меня Сергей зовут. Буду заниматься кредитованием физлиц в вашем офисе.

– Привет, Серёг! Заходи, присаживайся, – дружелюбно ответил новичку (в белой рубашке, сером костюмчике и неудачно завязанном галстуке) коллектив и пригласил в комнату, где все принимали принесённую с собой пищу и морально отдыхали от назойливых, надоедливых клиентов, которым постоянно что-то было нужно, но в основном заплатить коммуналку.

Банковский офис для обслуживания физических лиц был расположен в спальном районе на окраине города и представлял собой пару выкупленных квартир, переделанных под зал для работы с клиентами.

Сергей только окончил университет, ещё нигде не успел поработать, но высокие оценки в дипломе красного цвета, природное обаяние и удачно пройденное собеседование позволили молодому человеку заскочить на такую модную и даже престижную работу во времена кредитного бума в стране.

– Вон там твоё рабочее место, – сказала Наталья, заведующая офисом. Молодой парень вызывал у неё любопытство и добродушную улыбку. Но усталые печальные глаза ниве-

лировали интерес.

Сергей увидел закуток метр на два сбоку от основного зала – такой предбанник перед серверной комнатой, законопаченной тяжёлой металлической дверью, прекрасно пропускающей звук и температуру.

– А где предыдущий кредитник? Хотелось бы принять дела и информацию полезную.

– Под следствием она, – так же устало ответила заведующая, – а дела все на столе. Если будут вопросы, задавай мне...

А дальше закипела работа. Молодость справлялась со всем: и с огромным потоком информации, и с нечеловеческим антуражем, и с мизерной зарплатой, и даже с чудовищно неэффективными извращёнными бизнес-процессами.

Поначалу Сергей искрил множеством идей и вопросов из серии: «А зачем так? А какой смысл? А давайте по-другому? А вот этот отчёт не нужен совсем!»

Но со временем он научился, если быть более точным – подстроился, к корявым алгоритмам и даже научился их делать достаточно быстро и без ошибок. К Сергею Ивановичу, двадцатитрёхлетнему кредитному инспектору, стали ездить со всего города. Потому что он любил людей, а главное – не боялся браться за самые тяжёлые, самые непонятные сценарии и доводить их до конца. В других районах города люди зачастую слышали вердикт: «Не, мы такой кредит выдать не можем. Но вы можете поехать в такой-то такой-то район

к Сергею Ивановичу – он, может, и может».

Сергей быстро стал такой кредитной легендой, что-то наподобие местного знахаря, к которому все бегут, когда медицина оказывается бесполезна. Он стал профи, который максимально подстроился к процессам, – научился выжимать из них максимум и даже больше.

Но когда к Серёге пришёл через год практикант и начал задавать такие же вопросы, искрить такими же идеями, – о, как же он был разнесён в пух и прах нашим профи!

– Юнец! Ты сначала процессы все пойми, а потом тут умничай, – была самая деликатная его реплика.

А потом пришло «бережливое производство», а потом пришла система сбора идей. Но никто почему-то ничего не подавал... Когда к Сергею пришли матёрые менеджеры и начали, как у лидера и авторитета, интересоваться, вот что сказал Сергей Иванович:

– Послушайте, у вас своя работа, а у меня – своя. Некогда мне ваши идеи подавать. У нас принято работу работать – клиентов обслуживать. У девочек наших спросите, подавал кто-нибудь хоть раз идею? Никто! Думаете, у них нет идей – да куча! Но не верит никто, что что-то может измениться. Время потратишь, дураком выставишь себя, ещё и по шапке получишь. Жизнь меня научила, что легче прогнуться под систему, чем упираться в неё как баран в новые ворота. А вот если прогнулся, тут уже можно и что-то интересное подкрутить в своих процессах.

– Сергей, так это и есть идеи! Ведь идея – это не значит всё сломать и сделать сразу идеально. А маленькими шагами, постепенно, но безостановочно улучшаться. Ты же массу лайфхаков используешь, так поделись ими! И другим работу поможешь облегчить, и мотивацию получишь по заслугам. Или тебе жалко? Боишься, что свои секреты расскажешь, так потеряешь славу «знахаря»? – сманипулировали хитрые менеджеры по эффективности.

– Если бы я чего-то боялся, не получал бы ежегодные бумажные благодарности и премии от управляющей. Где там ваша система?..

А дальше начали происходить интересные вещи. Сергей закинул в систему несколько идей. Их одобрили, внедрили по всему банку. Иванычу выплатили премию. Девчонки-операционистки смекнули, что так можно, и тоже начали вносить в систему различные предложения. Предложения сыпались разные: локальные и глобальные, с эффектом и без. И много чего поменялось в их авралах и быте. Менеджеры больше не приходили, не проводили душевных разговоров. А в какой-то момент их офис из спального района стал победителем конкурса на самое идейное подразделение и съездил на выходные на турбазу. Долго ещё вспоминали они это летнее приключение – но то тема для отдельной новеллы...

Много воды утекло с той поры, и нет там уже давно ни Сергея, ни Натальи (многие, да почти все, пошли на повы-

шение в той или иной организации), но до сих пор, заходя в эту почти родную квартиру-офис и видя молодых ребят, я интересуюсь у них на профессиональной почве, жива ли ИДЕЯ. Да, говорят, это часть нашей работы, куда же она денется. Потихоньку улучшаемся...

Таких историй много, я рассказал лишь одну, которая близка моему сердцу и памяти. Разговор с авторитетом – это один из способов. Чаще подключают руководителей. Ещё подкручивают мотивацию. Накручивают планы. Манипулируют ЧСВ и азартом больших боссов. Играют на ценностях и принципах.

Стоит вам только перебороть дискомфорт сотрудника... Ведь и правда, очень тяжело подать идею первому, если никто так не делает, если у нас так не принято. А если опозорюсь? Стыд-то какой будет! Нет, лучше посмотрю, как там другие, что подадут, чем всё закончится. ...Но стоит только перебороть – через руководителей, через авторитетов, – потом всё закрутится, завертится. Сами будут писать, звонить, просить помочь. Самая тяжёлая часть процесса – сдвинуть колесо с места, а потом ничего, потом покатится. Главное – набрать критическую массу, чтобы система заработала сама, чтобы не нужно было нажимать педаль акселератора и подкидывать ресурсов в троящий, глохнувший двигатель из-за разочарования системой. Вот тогда готовьте корзины для урожая.

## **XIV. О роли администратора системы**

Однажды был участником большой конференции, на которой руководители блоков бизнес-трансформации дочерних обществ одной нечужой компании дружно высказывались о том, что системе ИДЕЯ не нужна армия администраторов, ответственных выделенных сотрудников, следящих за её работоспособностью. Хотя «дружно» – не совсем верное слово. Всё-таки зал разделился на два полюса, и второй (пусть их было и поменьше) отстаивал необходимость такой позиции.

Побеждали, как всегда, более громкие, и даже подписали меморандум о необходимости в скором времени всех администраторов убрать к чёртовой бабушке! Но благо в больших компаниях скорость изменений куда ниже, чем хотелось бы, а потому все те, кто громче всех высказывался, покинули компанию до завершения реформы, а следовательно, администраторам посчастливилось выжить.

Почему я на их стороне, спросите вы. Да потому, что администраторы не нужны только идеальной системе, а до идеальной ИДЕИ даже добротным продуктам априори плыть и плыть.

И правильно задавать не вопрос «Нужны или не нужны

администраторы системе?», а вопрос «Чем они, то есть администраторы, должны заниматься? Кем они должны быть?»

И если для вас администратор – это технический специалист, маршрутизатор идей, сервисная поддержка, консультант горячей линии, кладовщик, выдающий подарки, или счетовод показателей системы – то тогда вас, топящих за упразднение роли, можно понять.

Для меня лично администратор ИДЕЯ – это грамотный, энергичный, эффективный управленец, обладающий творческим и кадровым потенциалом.

Всё первое может заменить машина, а вот второе – нет. Администраторы системы ИДЕЯ – это целая каста сотрудников, никогда не унывающих, полных идей и надежд.

Управляя сообществом администраторов на протяжении почти десятка лет, словил такую мысль, что эта такая же ячейка общества, как многодетная семья. Мы все и всегда оставались на одной волне. Оставались – потому что состав администраторов менялся ежегодно примерно на 30%. Но грамотная организация работы сообщества делала изменения состава настолько бесшовными и гармоничными, что мы переключение скорости нашего автомобиля практически не ощущали. Никаких подёргиваний и тошноты.

Как грамотно организовать работу сообщества администраторов (несколько практичных советов есть у меня):

1. Подарите администраторам максимально возможную

автономию. Пусть они чувствуют себя хозяевами своей системы ИДЕЯ. Любые ограничения должны быть объяснены единством системы. Но сделав ИДЕЮ максимально гибкой, вы дадите админам свободу управления.

2. Организуйте регулярные коммуникационные окна. Например, еженедельный созвон или видеоконференция со всеми админами. Даже когда информационной повестки не так и много, – просто общайтесь друг с другом, чтобы не забыть голоса, чтобы чувствовать настроения, чтобы быть ближе.

3. Подсвечивайте правильные семейные ценности для сообщества. Мы не отказываем друг другу в помощи. Мы не ругаемся, даже если наши интересы не сходятся. Мы не выносим сор из избы. Мы обмениваемся полезными материалами и практиками. Мы поздравляем друг друга и переживаем за неудачи. Мы проводим время вместе не только на работе.

4. Работа администраторов организована не только в рамках их общества, предприятия, но и в рамках совместных групп – так называемых децентрализованных направлений, которыми занимается не руководитель головного офиса, а команда заинтересованных в успешном результате админов. Об этом подробнее расскажет следующая глава.

5. Администраторы должны отменно разбираться в нормативке и всех нюансах работы. Без знаний можно увести процесс не туда.

6. Администраторы – это не офисный планктон, который нажимает кнопки в системе, рисует слайды и считает столбики Excel. Администратор ИДЕЯ должен 75% своего времени проводить «в полях». Коммуникации с руководителями, координаторами, авторами, экспертами, реализаторами, визиты в братские общества или предприятия, обмен опытом со сторонними компаниями – только такой формат позволит добиваться успеха вашим идейным менеджерам.

7. Администраторы – это чувство юмора и непотопляемый оптимизм. Без этой базы в профессию лучше не приходить – сгорите, как спички на ветру, ещё и пальцы всем обожжёте. А разве нам такое надо? Мы хотим, чтобы вы ярко светили и стабильно, уверенно подогревали идейный потенциал компании.

За вас, дорогие администраторы, до дна!

## XV. Децентрализация задач

Текущая глава посвящена эффективной организации работы команды «идейцев». Как сделать так, чтобы, не раздувая высокооплачиваемое племя с множеством важных вождей, каждый год росли урожаи и повышал свои компетенции честной народ.

Тот подход, о котором я вам собираюсь поведать, родился неожиданно, внезапно. Поводом для него стали неудачные походы по высоким кабинетам, в которых совершались попытки выцыганить себе хоть какой-то штат. Потому что невозможно силами одного человека сопровождать систему, управлять системой, в которую ежедневно залетает по полсотни, а то и больше идей!

Но что такое создать в крупной забюрократизированной компании новое подразделение и увеличить штат? А самое главное, зачем это делать, если курочка золотые яйца нести ещё не перестала?

Поэтому путь начался с наименьшего сопротивления. Можно подкинуть слегка подкопчённому, но ещё далеко не выгоревшему сотруднику юную рабсилу в лице падавана на гражданско-правовом контракте. Мало? Ну ладно, бери двух.

И начинается жизнь школы имени Вадима Юрича, в которой готовят квалифицированных джедаев для работы в ком-

пании со сроком курса от трёх до шести месяцев. Примерно к потоку пятому или шестому удовлетворённость от благого дела сменяется раздражительностью и усталостью. Ну сколько можно вкладывать силы и душу в ребят, не закрывая в полном (куда там «полном»! даже наполовину) объёме потребности системы ИДЕЯ. Ни о какой идеальной ИДЕЕ тут даже говорить не стоит. Выжить бы! Не сынсультиваться...

И когда очередной поход к руководству закончился традиционно ничем, а объём задач традиционно подрос, тут-то Вадим того самого Юрича и осенило. А почему все задачи, которые необходимо решать централизованно с вертикальным управлением, решаются мной? У меня же есть замечательный отряд «идейцев», с которыми мы уже на тот момент «и Крым, и Рим». Сплочённая банда, построившая в своих племенах ИДЕЮ, близкую к идеальной, комфортно управляемая с моего самого высокого вигвама.

И как я уже успел написать чуть раньше, админ в моём понимании – это не серый исполнитель бизнес-процесса, не техническая поддержка ИТ-модуля, а полноценный управленец с абсолютно разнообразным букетом задач. Индивидуальных и командных.

И в ночь, когда луна была полной, а по воде серебрилась её дорожка, меня осенило: админам нужно доверить самое дорогое – свою, то есть мою, работу! Зачем я организую централизованную PR-политику системы, если это может возглавить мой «идеец» из Ноябрьска? Зачем мне созда-

вать централизованный обучающий курс по ИДЕЯ, если это не хуже сможет организовать мой старый матёрый «идеец» из Ханты-Мансийска? И так далее...

Что в итоге произошло? Я сбросил с себя (только вдумайтесь) половину своего функционала без потери качества процесса! Мне стало легче дышать. Ожоги от выгорания зарубцевались, и выросла новая нежная кожа. Но самое дорогое даже не это. А то, что мои «идейцы» за короткий промежуток времени выросли до местных вождей, развили свои навыки и компетенции, глаза заблестели, как звёзды небесного ковша в безлунную ясную ночь.

По сути, это универсальный артефакт, который применим к любой сложносочинённой работе, но в ИДЕЕ он выстрелил как нельзя кстати и очень метко.

Какие направления работы системы ИДЕЯ мы децентрализовали за несколько лет применения практики:

1. PR-сопровождение, политика. Построение всевозможных каналов коммуникаций, организация информационных мероприятий, реклама, ролики, акции, праздники, мерч, брендинг и ребрендинг и много всякого-разного контента.

2. Обучение. Разработка и актуализация Учебника. Создание курсов (очных, онлайн, симуляторов). Памятки, видеоролики.

3. Клуб координаторов. Создание и сопровождения сообщества сотрудников, работающих с ИДЕЕЙ больше других. Обмен практиками, информацией. Организация рефе-

ренс-визитов. Ежегодное проведение мастерской координаторов. Обучение коллег.

4. Развитие креативности. Обучение персонала инструментам генерации идей. Поиск звёздочек. Создание звёздных команд. Организация хакатонов. Развитие портфеля инструментов креативности: от ТРИЗ до различного рода мозговых штурмов.

5. Взаимодействие с подрядчиками. Организация процесса для самых близких партнёров. Два сценария: партнёр работает в нашей системе и улучшает нас за мотивацию, либо партнёр использует нашу систему у себя и тем самым улучшает себя.

6. Тиражирование идей. Развитие подпроцесса по работе с тиражированием внедрённых предложений в другие подразделения либо общества группы компаний. Оптимизация бизнес-процесса, совершенствование системы мотивации.

7. Онлайн-дэшборд. Конструирование инструмента, ориентированного на различные роли участников процесса (от потенциальных авторов до больших руководителей), который способен оперативно визуализировать максимальное количество показателей процесса.

8. Экономика. Работа с экономическими системами и процессами компании, дальнейшая интеграция. Создание калькулятора расчёта эффекта. Оптимизация процесса учёта и мониторинга таких денежных идей.

9. Антикризисная группа. Опергруппа (СОБР), основной

задачей которой является быстрое реагирование на идейный кризис, пожар в том или ином обществе. Найти причины, разработать план, реализовать его.

10. Организация слёта админов. Группа, задачей которой является организация максимально комфортного и продуктивного ежегодного слёта для всех «идейцев». И да: раньше этим тоже я в одно лицо занимался!..

Безусловно, не всё так просто и радужно, как это выглядит на бумаге. Велика роль лидера, человеческие качества команды, запущенность проблематики. Но вот ещё ряд советов, которые помогут вам размотать этот инструмент на всю катушку:

- Децентрализованные группы целесообразно создавать, когда ваша команда достаточно зрелая и управляемая. На ранней стадии формирования системы этот путь, скорее всего, вас уничтожит.

- Децентрализованная группа должна состоять из ЕОЛа (единого ответственного лица с лидерскими компетенциями) и команды в том количестве, которое необходимо для выполнения поставленных задач, – ни больше, ни меньше

- Децентрализованные группы, несмотря на их автономность и полномочия, должны быть на постоянном контроле. Хороший инструмент – еженедельная планёрка с ЕОЛаами для информационной сверки. Ещё один хороший инструмент – встречи (онлайн) с командами раз в две недели для

подведения итогов спринта и планирования нового. Третий хороший инструмент – «полотно» в общем доступе со следами спринтов, то есть результатами работ. SCRUM всем нам в помощь.

- Рекомендуемая частота актуализации децентрализованных групп – один раз в полугодие. За шесть месяцев команда способна показать результат или не показать. Какие-то группы перестают быть актуальными. Например, задача группы была создать дэшборд или организовать слёт «идейцев». Задача выполнена – группу можно закрывать. А есть группы, такие как PR или обучение, где работа продолжается годами. Здесь нужно смотреть, чтобы лидеры не «засахарились», и периодически перетряхивать составы. Оно, как правило, всем на пользу. Хотя бывают и исключения – про такое говорят «этот человек на своём месте».

Так что, дорогой читатель, коли хочется получить больше результата без дополнительного финансирования – нужно по максимуму использовать имеющуюся команду, даже находящуюся на расстоянии. А ещё один бронебойный плюс данного артефакта в том, что он универсален и подходит не только для идеальной ИДЕИ.

## XVI. Народная система

Раз уж мы упомянули в предыдущей главе такое блюдо, как SCRUM, значит, нужно раскрыть неискущённому читателю, что это такое и с чем его едят.

Но прежде чем поведать миру о данном фреймворке (ещё одно нецензурное слово, скажете вы), скажу лишь то, что систему ИДЕЯ можно готовить по-разному: можно купить у кого-нибудь готовую «коробку», установить на свои компьютеры да сервера и подстроить бизнес-процесс под возможности приобретённой программы. На самом деле именно этот путь я искренне всем вам советую, ибо только так у вас получится сэкономить свои деньги, своё время и свои нервы. Для понимания масштаба дел: купить «коробку» – это 100 условных единиц и 3 месяца работ по запуску. Делать своё-родное – это 500 условных единиц и 3 года нетривиальных работ со связкой граблей, охапкой костылей и мешком подводных камней. Но вы мне скажете, что у самурая есть путь, и я не буду с вами спорить, а продолжу увлекательное (надеюсь) повествование.

Так вот. Можно изучить чью-нибудь методологию, взять её, немножко переделать или не переделывать вовсе и на её базе запилить хорошее такое, листов на 200, а то и 500, ТЗ (техническое задание то есть). А потом героически его выполнять. Шаг влево, шаг вправо приравнивается к побегу.

Правда, есть риск, что после героических двух, а то и трёх лет разработки ТЗ ваше может сильно прокиснуть, у пользователя к тому моменту вырастет совсем другой интерес. Это ватерфольный подход, от английского waterfall – «водопад». Для определённых проектов он не так уж и плох и даже более бережлив. Но ИДЕЯ – не тот случай.

ИДЕЮ можно (если уж всё-таки делать самим) и даже нужно делать с использованием продуктового подхода, по заповедям AGILE, то есть очень гибко. И SCRUM – это и есть жёсткие правила игры гибкой разработки. Кстати, scrum по-английски – это «схватка». Битва с задачами, ковровая бомбардировка багов (от английского bag – «жук», означает «программная ошибка»), постоянная смена курса и переоценка ценностей проекта. И если waterfall – это движение к цели по заранее проложенным рельсам, то scrum – это движение самонаводящейся ракеты, выпущенной истребителем СУ-57. Если цель будет менять своё местоположение, то и ракета изменит направление и будет делать это регулярно, пока не достигнет поставленной задачи.

Однако не могу не оберечь вас от одной иллюзии, что SCRUM – это универсально хорошо. SCRUM – это хорошо только в определённых обстоятельствах. И звёзды должны ну очень близко сойтись, чтобы SCRUM, как то ружьё со стены индийского фильма, выстрелил, станцевал и спел. SCRUM – это дорого, это рискованно, но SCRUM – это быстро, это точно в цель. Хорошая команда без токсиков и гра-

мотный чуткий к продукту владелец (Product Owner) повышают ваши шансы на успех.

Про SCRUM можно ещё очень много и долго рассказывать, но здесь и сейчас хотелось бы зафиксировать тот артефакт, который позволяет строить систему поистине народной. Дело в том, что короткие забеги или схватки приводят к тому, что команда проекта выдаёт пользователю сначала минимальный продукт, на котором можно играть, работать, жить. А затем, получая регулярную обратную связь, становится предельно ясно, что клиент хочет в первую очередь, и очень часто становится понятно, как он хочет, чтобы было. Другими словами, не команда разработки, не заказчик определяет приоритетность, список и суть задач, а клиент! Это революционность подхода в сравнении с тем же самым ИТ-шным водопадом.

Теперь не нужно покупать дорогих экспертов, консалтеров, гадалок и прочих медиумов. Достаточно иметь вменяемых разрабов (сленг – разработчики-программисты), которые будут готовить нарезанные пользователем задачи.

Друзья мои, поверьте! Это не пустой звук! При моей памяти список задач проекта по созданию, а затем совершенствованию системы ИДЕЯ, где из 300 строк добрая половина – это были идеи сотрудников, как сделать ИДЕЮ если не идеальной, то много лучше сегодняшней. 150 идей – вдумайтесь только в арифметику. По статистике одобряется одна идея из десяти, остальные либо дубли, либо неновые, ли-

бо бесполезные. То есть и без калькулятора ясно, что сотрудники компании сделали полторы тысячи предложений, как сделать ИДЕЮ лучше!

И у кого после это повернётся язык сказать, что наша ИДЕЯ не народная? Мы не знаем, кто именно сочинил «Валенки», «Дубинушку» и «Яблочко». Это народное творчество, народное достояние.

Но мы знаем многих народных артистов, которые заслужили славу и популярность своими выдающимися достижениями в искусстве: Фёдор Шаляпин, Константин Станиславский, Юрий Никулин.

И как бы пафосно то не звучало, идеальная ИДЕЯ, если и может быть, то только народной. Как в понимании создателя, так и в понимании пользователя – создана народом, создана для народа!

## XVII. Примеры успешной мотивации

Знаете, какой мой любимый сборник-блокнот? Никогда не догадаетесь! Это коллекция различных видов мотивации сотрудников. Чего там только нет! В текущей главе я приведу только самые интересные из них (топ-10), ну и прокомментирую в своей манере.

1. За результат – это не тост. Это основной постулат мотивации, который должен использоваться в идеальной ИДЕЕ. Очень часто мотивация строится не на принципе достигнутых целей, а на принципе затраченных усилий. Помните, как написал Илья Кормильцев для группы Nautilus Pompilius: «Здесь мерилом работы считают усталость». А в итоге что имеем? Вознаграждаем за количество протоколов, за количество часов, проведённых на работе, за участие в крупном проекте. Да, есть базовое вознаграждение, но дополнительная мотивация затачивается под результаты, выдающиеся результаты. Примеры успешной мотивации, интересных лайфхаков (построенных на результативности):

а. Приём вознаграждать в двукратном размере за идеи на тематическую проблематику, или, как мы это называли у нас, на задачи. Пользователь материально заинтересован разрабатывать идеи на фокусные направления. Компания за-

интересована в идеях на свои главные боли и возможности.

б. Приём вознаграждать экспертов за ускоренную экспертизу идеи. Провёл в первые сутки – получи двойные баллы. Лично слышал от сотрудников: «Если мне приходит идея, я всё бросаю и провожу её». Или: «У меня последние рабочие полчаса – это работа с идеями. Ежедневно. Это уже привычка».

с. Приём мотивации координатора – фокус на результате. Тут целая история. Но я вам её уже рассказывал в артефакте № III. Рекомендую ещё раз перечитать – это очень полезный пример.

2. Билеты на спортивные события – помните, мы с вами обсуждали тот факт, что эмоции клиенту много дороже, нежели простой кусочек денег? Так вот, живой спорт – это очень яркая долгоиграющая эмоция. Логистические приключения, атмосфера праздника уже на подходе к стадиону или арене. Летнее солнце или осенние краски, зимний блеск сугробов, иней на берёзовых прядях или весеннее щебетание цветущих, аки розы на клумбах, птичек. А потом болельники за любимую или просто сильнейшую из двух команду. Кричалки, шарфы, матерщина от заводских мужиков, фанатский перформанс и иллюминации дорогих арен. Всё это потом снится, вспоминается. А если ещё и ребёнка привёл – то эмоцию возводи в квадрат, а то и куб. Ведь блеск маленьких глазок родного чада не сравнится ни с какими красотою. Как же это приятно быть нужным своему ребёнку, быть

способным сделать его счастливым, пусть и на миг.

3. Командообразование – мощный инструмент, который начинается с соревновательности. В отличие от пункта первого, когда награда находит своего индивидуального героя, здесь команды в виде подразделений спорят в честном конкурсе, какая из них больше достойна называться лучшей. Секретам и хитростям соревновательности ещё будет посвящена отдельная глава. Но что касается приза в виде командообразующего мероприятия, то тут мы дарим «пряник» не одному человеку, а сплочённому коллективу, который способен по заслугам оценить благодарность системы. Или не достоин – если были просчёты в организации. А именно:

а. Пригласили не всю команду – вы ждёте, что те, кого не пригласили, бросятся подавать идеи, чтобы попасть в следующий раз? Ну-ну...

б. Подарили мероприятие не по вкусу – ясное дело, что дарёному коню в зубы не смотрят. Но если вы после пикника для одних другим подарите скучнейший, зануднейший тренинг, то тоже команду в будущем, вероятно, потеряете.

с. Командообразование не должно быть слишком дешёвым или за свой счёт, если, конечно, сама команда, зная лимит, не предложила доскочиться (через руководителя).

д. Не пытайтесь на командообразовании пиариться. Дайте людям спокойно спустить пар, а не терпеть, как вы с ними постоянно настойчиво фотографируетесь.

Если учтёте все эти пункты, то у вас большие шансы на то,

что после мероприятия вы получите заряженную команду, которая будет стремиться победить ещё и ещё.

4. Семейная гордость – особенно для сотрудников производственных цехов, фронт-офисов и всех тех, кто своим нелёгким трудом приносит менеджменту доходы, именно для них в первую очередь важно признание, важна любовь и поддержка близких. Грамоты родителям, супругам, детям – это очень нежный инструмент, который заставляет людей в хорошем смысле гордиться и уважать себя и свою работу, свой нелёгкий труд. Всем нам, ну если не всем, то достаточно многим, известно не понаслышке, что лучший мотиватор – это не начальник и даже не президент России, а жена. С ней не забалуешь, она тебя как облупленного просканировать может. И если она сказала, что нужна идея с прямым эффектом, ведь нам ещё на курорт в июле, значит, действительно нужна, значит, будет. Семейные призы (билеты, путёвки, абонементы в залы или на обучение) пользуются уважением и спросом среди участников системы.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.