

6. Краковская И.Н. Трансформация занятости в промышленности в условиях цифровизации: предпосылки и направления// Экономика труда 2022 [1 с.97-112] doi:10.18334/et.9.1.114006.

7. Афонасова М.А. Инновационная модернизация российской экономики: региональный аспект. / Монография. Томск: Томск. гос. ун-т систем упр. и радиотехники 2009.[с.224].

8. Фролов В.Г., Трофимов О.В., Мартынова Т.С. Формирование механизма развития промышленного предприятия в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. 2020 [8 с. 2243-2261] doi:10.18334/epp.10.8.110719.

9. Онлайн-форум Forum Digital Industry по трансформации промышленности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.atomic-energy.ru/news/2020/12/01/109322> (дата обращения: 15.11.2023).

УДК 334

Елисеенко Кристина Александровна

студент 3 курса

направления подготовки «Экономика и управление на предприятии»

Витебский государственный технологический университет, Витебск, Беларусь

eliseenkokristina0@gmail.com

Научный руководитель:

ст. преподаватель Коваленко Жанна Анатольевна,

ассистент Гуторова Елена Викторовна

Eliseenko Kristina Aleksandrovna

3rd year student

areas of training "Enterprise Economy and Management"

Vitebsk State Technological University, Vitebsk, Belarus

eliseenkokristina0@gmail.com

Бирюзовые организации: утопия или будущее?

В статье анализируются развитие организаций бирюзового типа в разных странах. Автор статьи рассматривает эволюцию современного общества, системы управления организациями, опыт внедрения «бирюзового» управления в организациях, преимущества и недостатки системы. Сделаны выводы о влиянии бирюзового типа управления организации в коллективе.

Ключевые слова: бирюзовые организации, бирюзовая трансформация, методы управления, эффективность, децентрализация.

Turquoise organizations: utopia or future?

The article analyzes the development of turquoise-type organizations in different countries. The author of the article examines the evolution of modern

society, management systems, the experience of “turquoise” management in organizations, the advantages and disadvantages of systems. Conclusions are drawn about the influence of the turquoise type of organizational management in a team.

Keywords: turquoise organizations, turquoise transformation, management methods, efficiency, decentralization.

Эволюция современного общества постоянно меняет обоснование того, как организация должна работать для достижения максимальной эффективности. Многие из сегодняшних компаний по-прежнему управляются на основе моделей, разработанных для индустриальной эпохи, в то время как мир перешел в эпоху цифровых технологий, в которой бизнес-среда стала более нестабильной, неопределенной, сложной и неоднозначной. Считается, что ключевым барьером на пути развития компаний с классической организацией являются трудно перестраиваемые формальные иерархии, основанные на централизованных системах управления и контроля. Для них характерны строго определенные профессиональные роли, правила и процедуры. Стратегические решения принимаются небольшими группами, стоящими на вершине иерархии, в которой сильный лидер играет наиболее важную роль. Однако переход от индустриальной к цифровой экономике означает, что все более появляющейся тенденцией и организационным ответом на новую реальность является феномен децентрализации. Децентрализация даже была признана одним из структурных параметров, определяющих эффективность работы организации. Именно в децентрализации власти, то есть расширении прав и возможностей всех членов команды, проявляется возросшая гибкость, оперативность и инновационность организации [1].

Фредерик Лалу, бывший партнер McKinsey&Co., три года изучал примеры выдающихся организаций современности и выделил несколько парадигм управления организациями, каждой из которых он присвоил цвет. Лалу выделил семь стадий, через которые прошли организации во всем мире. Пять последних стадий существуют до сих пор: красной организации присущи наличие лидера и сообщества, которое ему подчиняется; янтарная организация содержит достаточно жесткую иерархию (армия или церковь); для оранжевой

характерна острая конкуренция между сотрудниками, а целью компании является максимизация прибыли; зеленая организация напоминает семью, где отношения между сотрудниками превосходят результат, а польза доминирует над выгодой. И, наконец, пятая стадия – бирюзовая организация, которая взяла лучшее от зеленых и оранжевых. В Бирюзовых организациях отсутствует иерархическая структура, управление опирается на доверие, а сам цвет был выбран как ассоциация с молодым и новым организмом, эволюционно опережающими своих предшественников [2].

Термин «бирюзовый» впервые появился в 1966 г. в работах Клера Уильяма Грейвза в теории спиральной динамики – модели эволюции ценностей. Согласно данной концепции в процессе развития все общества проходят через этапы, для каждого из которых характерны свои ценности и убеждения. При этом каждый следующий этап в определенной степени включает особенности предыдущего [3].

Бирюзовая модель организации значительно отличается от предыдущих моделей не только принципом построения организационной структуры и подходом к ведению бизнеса, но и существенно меняет технологии управления персоналом. Сотрудники в бирюзовых организациях не работают в рамках возложенных на них обязанностей, а сами формируют свое место в организации, принимая на себя разные роли в зависимости от своих компетенций и возможностей, тем самым устраняя проблему «профессионального выгорания». В основе организации работы лежат стихийно создаваемые целевые группы, которые самостоятельно формулируют цели и пути их достижения. В зависимости от текущих потребностей может быть много целевых групп, что позволяет организации одновременно выполнять множество проектов.

Отличительными особенностями «организации будущего» являются следующие компоненты: самоорганизация, целостность и эволюционная цель.

Самоорганизация. Бирюзовые компании перешли от жестких иерархий с контролем начальника к распределенной структуре и работе в командах. В

самоуправляющихся командах руководитель не контролирует работу, а обучает и дает рекомендации. Вместо планирования и бюджетирования бирюзовые команды практикуют внутреннее консультирование, в котором принимает участие вся команда.

Эволюционная цель – сделать мир лучше. Миссия компании не навязана «сверху» и не вызывает отторжения. Цель проявляется в том, что компания не работает над задачами, не нужными для достижения конкретных результатов, даже если это может принести доход. Действия работников и руководства направлены исключительно на достижение цели, которая являлась основой при создании организации. Если в компании появляется сотрудник, не разделяющий общие идеи, он не приживается в ней, ведь не находит поддержки со стороны коллег[4].

Целостность. Сотрудники воспринимаются как личности, а не как средство для достижения целей. Должностная инструкция развивается под них, а не они под должностную инструкцию. Работники бирюзовых организаций раскрываются, поддерживают друг друга внутри компании и одновременно выполняют внешнюю работу ради общей цели организации[5].

Как и любая система, бирюзовые организации имеют свои недостатки. Бирюзовый стиль управления можно реализовать не в каждой компании. «Бирюзовая трансформация» – это постоянный процесс, который никогда не заканчивается, поэтому бирюзовые принципы управления персоналом можно внедрить только в тех компаниях, сотрудники которых открыты ко всему новому, готовы быстро меняться, сохраняя при этом верность корпоративным и общечеловеческим ценностям. Кроме того, далеко не все руководители готовы отказаться от иерархии и согласны находиться с рядовыми сотрудниками на одной плоскости. К недостаткам бирюзовых организаций можно отнести:

1. Расходы времени, денег и сил на внедрение бирюзовой организации.
2. Снижение дисциплины и срыв сроков работников после отмены чётких указаний в действиях из-за недостаточности самоорганизованности и мотивации.

3. Риск непонимания сотрудниками требуемых принципов и процессов.
4. Риск неудовлетворенности работников от внедрения данной модели.
5. Доход работника зависит от объема продаж или эффективного обслуживания.
6. Разность взглядов руководителей видения создания бирюзовой парадигмы, желание получения сиюминутного результата[6].

К преимуществам же можно отнести:

1. Отсутствие иерархии, должностей и должностных инструкций.
2. Планирование работы самими работниками.
3. Принятие коллективных решений.
4. Возможность отлучиться в любое время.
5. Безопасная и спокойная атмосфера организации.
6. Работники – разумные люди, которым можно доверять, и они всё сделают правильно и др.

Каждая компания, являющаяся бирюзовой, по-разному ведет свою деятельность и внедряет нововведения. За рубежом более широкое развитие получили такие бирюзовые организации, как: Buurtzorg, NextJump, AES, Gallup, Patagonia и др. Перечислим принципы работы зарубежных бирюзовых организаций:

1. Самоуправление: отсутствие менеджеров низового, среднего и высшего звена. Конечно, во всех перечисленных организациях есть исполнительные директора, но они выполняют представительские функции, делегируя принятие управленческих
2. Минимум функций центрального офиса.
3. Минимум совещаний, отсутствие консенсуса.
4. Координация работы команды. В традиционных организационных структурах координацией действий сотрудников занимаются их руководители или администрация головного офиса, а в бирюзовых организациях – сами команды.
5. Доверие вместо контроля.

6. Без организационной структуры, должностных инструкций и названий должностей.

7. Определение заработной платы и материального вознаграждения. В бирюзовых организациях стремятся неравенство в зарплатах свести к минимуму. Сотрудники сами назначают себе заработную плату с согласия своих коллег. Также здесь определяется минимальная зарплата, чтобы все могли удовлетворить свои базовые потребности [7].

Одной из первых российских организаций, внедривших в свою практику бирюзовое управление, является ПАО «Сбербанк». ПАО Сбербанк входит в топ-5 крупнейших работодателей России. Весной 2016 г. в качестве эксперимента в пять отделений Среднерусского банка в Балашихе были внедрены принципы бирюзовых организаций. Однако, на первых этапах, ПАО Сбербанк столкнулся со снижением прибыли, невыполнением плана и многочисленными жалобами со стороны клиентов. После выявления и обсуждения ошибок, рабочий процесс был оптимизирован и проблемы решены. К 2018 г. стало понятно, что бирюзовые офисы могут эффективно осуществлять свою деятельность, началось активное распространение данной философии и на другие офисы банка. Динамика распространения нового типа управления за последние три года представлена на рисунке 1. Как мы видим, динамика положительная.

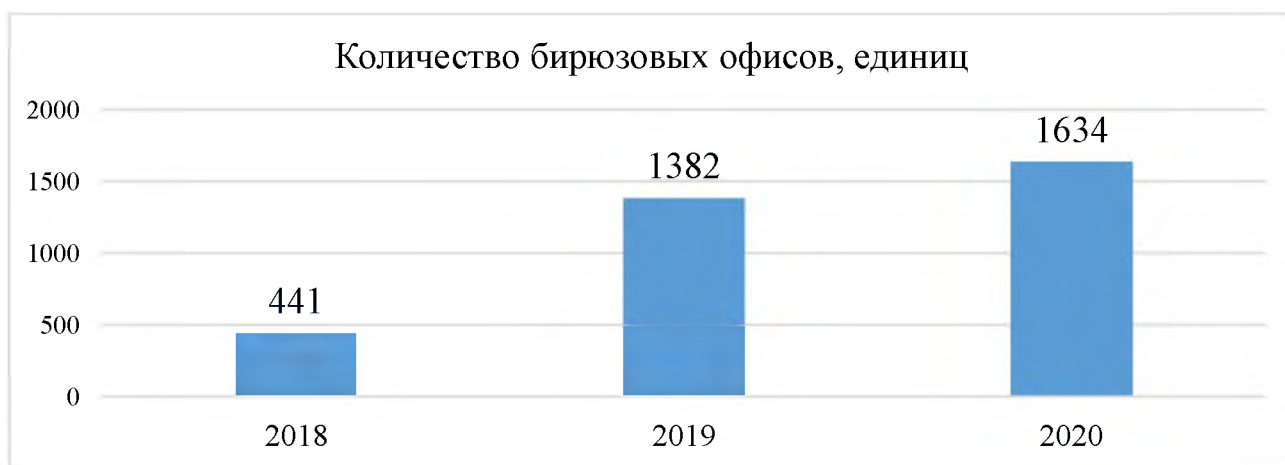


Рисунок 1 – Динамика распространения нового типа управления

С целью выявления причин медленного распространения принципов бирюзового управления персоналом в России было проведено анкетирование руководителей и HR-менеджеров предприятий и организаций ЮФО. Выборочная совокупность составила 30 организаций преимущественно среднего бизнеса, осуществляющих свою деятельность более 5 лет.

Первоначальной задачей было выявление степени информированности руководителей компаний о существовании и специфике бирюзового управления. Так, опрос показал, что 76,7 % респондентов знают о существовании бирюзовых организаций и только 6,7 % затруднились с ответом на данный вопрос. Однако степень информированности о специфике и принципах бирюзового управления указано в таблице 1.

Таблица 1

Понимание принципов бирюзового управления

	Знаю	Не знаю	Затрудняюсь ответить	Всего
Самоуправление	100	–	–	100
Целостность сотрудников	66,7	20,0	13,3	100
Эволюционная цель	66,7	33,3	–	100

Принцип «самоуправление» является единственным принципом, который оказался предельно ясен всем опрошенным. Принцип «эволюционная цель» в полной мере понятен 66,7 % респондентов. При этом мнения этих респондентов о значимости принципа эволюционной цели разделилась поровну: 50 % респондентов разделяют с «живыми» организациями позицию о том, что главной целью организации должно быть улучшение окружающего мира, а не получение прибыли. Другая половина респондентов не разделяют такую позицию, но это не отменяет их положительного отношения к ней. Самым неоднозначным принципом является «целостность сотрудников» – 20 % респондентов не смогли дать ответ на этот вопрос. При этом 86,7 % респондентов считают возможным для себя восприятие работника как целостной, самостоятельной личности со всеми преимуществами и

недостатками. Лишь 3,3 % респондентов усомнились в такой возможности. Непонимание в полной мере принципов бирюзового управления во многом определило негативное отношение к новому типу управления у большинства опрошенных руководителей компаний – в 73,3 % случаев (ответ «скорее отрицательно»). Представления респондентов об эффективности бирюзового управления коррелируют с ответами на предыдущий вопрос – только 23,3 % респондентов считают данную модель эффективной.

В Беларуси, согласно экспертным оценкам, пока преобладают «янтарные» организации с небольшим вкраплением «оранжевых». Однако, сегодняшняя задача построения IT-страны в Беларуси и создания высокоразвитого информационного общества влечет за собой необходимость смены традиционных методов управления. Многие частные компании Беларуси уже используют принципы «бирюзы», например, Nwhales.com – разработчики интернет-ресурсов с центром талантливых программистов из Беларуси. В этой компании отсутствуют менеджеры, все сотрудники действуют исходя из горизонтального управления. Еще одна бирюзовая организация – Targetprocess. Это крупнейшая система управления проектами, в которой каждый проект подразделяется на множество отдельных этапов, которые выпускаются поочередно, а во время самой разработки тестируется множество функций и параметров на пригодность. В итоге получится продукт, который действительно необходим рынку, хотя изначально он и не планировался. Благодаря «бирюзе» высокой продуктивности удалось добиться и компании Astronim, которая занимается комплексной веб-разработкой, в том числе digital-трансформацией бизнеса. Astronim существует с открытыми зарплатами и своей конституцией ценностей. Менеджеров здесь нет, коллектив взаимодействует благодаря доверию между сотрудниками. Результат – пятнадцать лет работы на рынке, больше 1000 проектов с актуальным дизайном.

Концепция бирюзового менеджмента возникла сравнительно недавно, поэтому сложно однозначно оценить, является ли это эффективной моделью

организации предприятия или утопической теорией. Вопрос перспектив развития бирюзовых организаций в Республике Беларусь с точки зрения прямого влияния на ее экономику не имеет однозначного ответа. Многочисленные исследования не дают возможности (в статистических данных) утверждать или отрицать, что бирюзовые организации означают еще один качественный скачок в эффективности производственной деятельности. Использование предположений бирюзовой теории управления в полной мере в организации – сложный процесс из-за ряда ограничений. К ним относятся традиции иерархической структуры, стереотипы работы и сотрудников или положения закона. Однако, примеры показывают, что бирюзовые компании демонстрируют великолепную динамику роста и часто двузначные цифры рентабельности. Поэтому трансформация имеет место и может осуществляться постепенно, например, поддерживая развитие сотрудников или вовлекая их в принятие важных для организации решений.

В современном бизнесе довольно сложно представить организации, в которых практически полностью отсутствуют иерархические пирамиды, а организационная структура представляет собой систему, основанную на взаимодействии равноправных коллег, которые лишь в случае необходимости прибегают к помощи. Если владелец не разделяет эволюционных взглядов бирюзовой парадигмы, то как бы успешно ни транслировал генеральный менеджер эти принципы в компании, всегда наступит момент, когда реализации этой стратегии будет положен конец. Ведь и у бирюзовых организаций бывают периоды пробуксовки и кризисы. И здесь, если владельцы, прибыль которых снизилась, смотрят на мир через призму иного, отличного от бирюзового, мировоззрения, вполне логично, что они захотят вернуться к традиционным иерархическим моделям управления предприятием. А это, по сути, означает не что иное, как крах системы.

Эффективность бирюзовых организаций связана с высвобождением прежде недоступной энергии через: стремление к эволюционной цели, распределение власти, обучение, лучшее использование таланта. Бирюзовые

организации могут иметь нулевой или даже отрицательный прирост ВВП, но быть гораздо более богатыми эмоционально, социально и духовно. Именно Бирюзовое общество поймет, что безудержное потребление бессмысленно.

Бирюзовый тип организации подходит зрелому бизнесу, который готов меняться и реагировать на изменения вокруг. Примеры показывают, что бирюзовые компании демонстрируют великолепную динамику роста и часто двузначные цифры рентабельности. Поэтому трансформация имеет место и может осуществляться постепенно, например, поддерживая развитие сотрудников или вовлекая их в принятие важных для организации решений[8].

Список литературы

1. Turquoise management model in knowledge-based organizations[Text] / В. Fałda, М. А. Małkowska. – 2022.
2. Перспективы развития бирюзовых организаций в Республике Беларусь [Текст] / Ю. В. Чайковская, И. А. Евженко. – 2020.
3. Особенности управления персоналом в бирюзовых организациях[Текст] / Е. П. Костенко, К. А. Ефременко. – 2021.
4. Бирюзовые организации – организации будущего[Текст] / И. А. Беляй. – 2019.
5. Особенности развития и функционирования «бирюзовых организаций» как современные формы управления человеческими ресурсами[Текст] / Ю. В. Орехова, В. А. Лохматова. – 2017.
6. Концептуальные основы «бирюзовых организаций» и перспективы реализации в работе с персоналом[Текст] / О. Л. Чуланова. – 2017.
7. Отечественный и зарубежный опыт развития бирюзовых организаций[Текст] / А. В. Бутов. – 2019.
8. Бирюзовая компания: ключевые принципы управления бизнесом и персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://testwork.io/blog/biryuzovaya-kompaniya/> (дата обращения: 28.11.2023).

УДК 339.1

Ермошкин Артём Евгеньевич

аспирант 1 курса

направления подготовки «Экономика»

(профиль «Региональная и отраслевая экономика»)

Смоленский государственный университет, Смоленск, Россия

art.smolmolot@gmail.com

Научный руководитель:

проф., д.э.н., Гнездова Юлия Владимировна