

Трибуна молодого ученого

УДК 331.107.8

ЛУКИЧЕВА Екатерина Андреевна

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финансовый университет)», Ленинградский проспект 49, Москва, 125993, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-7941-7559>

Лукичева Екатерина Андреевна, студентка группы У4-3 Департамента учета, анализа и аудита, Москва, Россия. E-mail: lukichevakat@gmail.com

Научный руководитель: Амерсланова Айнара Надировна – старший преподаватель Департамента учета, анализа и аудита, начальник управления программ развития, Финансовый университет.

ПЕРЕХОД К "БИРЮЗОВОМУ" УПРАВЛЕНИЮ В РОССИИ

Аннотация

Предмет/тема. Сейчас многие руководители направляют свой взгляд на такую тенденцию, как «бирюзовое» управление. Безусловно, переход компаний к «бирюзовому» управлению в России имеет свои особенности.

Цели/задачи. Анализ применения компаниями «бирюзового» управления в России. Анализ стадий, предшествующих «бирюзовым» компаниям, определение основных характеристик «бирюзового» управления и барьеров, в которых сталкиваются компании при переходе к нему, рассмотрение международных компаний, применивших «бирюзовое» управление.

Методология. В работе в качестве методов научного познания применялись методы логического анализа.

Вывод. Современные компании на пути к совершенствованию и повышению конкурентоспособности все больше уделяют внимание внутренней структуре и корпоративной культуре. Это дает им безусловные преимущества перед конкурентами и новые перспективы для развития. Но необходимо ответственно подходить к применению «бирюзового» управления, чтобы оно принесло компании экономические выгоды. Поэтому важно следовать основополагающим принципам «бирюзовых» компаний. Организации будущего смогут удовлетворять потребности работников, даже фрилансеров.

Ключевые слова: бирюзовая организация, организация будущего, человеческий капитал, интеллектуальный капитал, корпоративная культура

JEL classification: M14

Young scientist tribune

Ekaterina A. Lukicheva Student of the Department of Accounting, analysis and audit, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow. E-mail: lukichevakat@gmail.com

Supervisor: Ainara N. Amerslanova - Senior lecturer, Department of Accounting, analysis and audit, Head of the Department of development programmes, Financial University.

TRANSITION TO TEAL MANAGEMENT IN RUSSIA

Abstract

Subject/Topic Currently many leaders are directing their view on such a trend as "teal" management. Certainly, the transition of companies to "teal" management in Russia has its own characteristics.

Goals/Objectives Analysis of "teal" management application by the Russian companies. Analysis of the stages preceding "teal" companies, the definition of the main characteristics of "teal" management and barriers that companies encounter when moving to it, review of international companies that have applied "teal" management.

Methodology In article the methods of logical analysis were applied as the methods of scientific knowledge.

Conclusions and Relevance Modern companies on the way to improvement and competitiveness are increasingly paying attention to the internal structure and corporate culture. This gives them absolute advantages over competitors and new prospects for development. But it is necessary to take a responsible approach to the use of "teal" management, so that it brings economic benefits to the company. Therefore, it is important to follow the fundamental principles of teal companies. Organizations of the future will be able to meet the needs of employees, even freelancers.

Keywords: *teal organization, organization of the future, human capital, intellectual capital, corporate culture*

Современные компании на пути к совершенствованию и повышению конкурентоспособности все больше уделяют внимание внутренней структуре и корпоративной культуре. Ведь именно эти составляющие интеллектуального капитала привели многие компании к успеху (такие как «Patagonia», «Valve Corporation»). Сейчас некоторые руководители направляют свой взгляд на такую тенденцию, как «бирюзовое» управление, глядя примеры прибыльных предприятий по всему миру, выбравших данное направление.

Однако, важно понимать, что это за тип управления? Каждая ли компания может его использовать? С какими трудностями столкнётся организация при переходе к нему?

Впервые понятие «бирюзовая» организация было использовано в 2014 г. Фредериком Лалу в книге «Открывая организации будущего», в которой были описаны семь стадий развития, через которые прошли организации во всем мире.

Седьмой высшей стадией развития организаций, по мнению автора, является «бирюзовая». [9] К данным организациям были отнесены успешные организации с поразительными финансовыми результатами и темпами роста, в которых сотрудникам дается большая свобода в принятии решений.

Рассмотрим стадии, предшествующие «бирюзовому управлению, какие достижения в организации и управлении были достигнуты на каждой из них, а также какие современные компании используют данные организационные модели (Таблица 1).

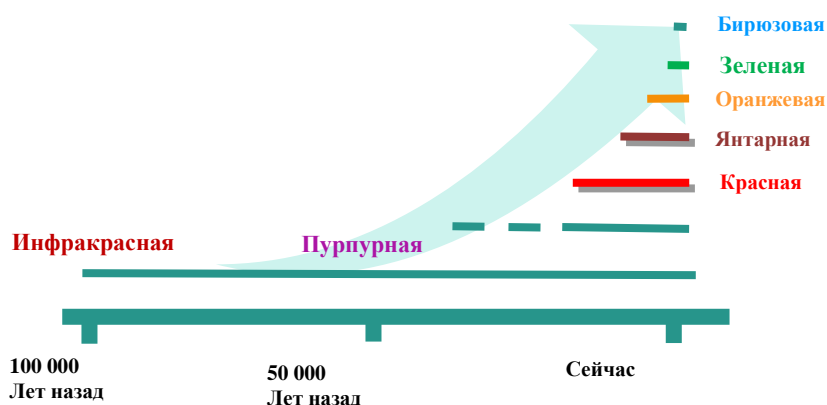


Рисунок 1 - Стадии организации / Источник: Электронный ресурс - URL: <https://coachinstitute.ru/mediateka/razvitie-organizatsiy/opyt-biryuzovykh-organizatsiy-kak-i-zachem-primenyat-uzhe-segodnya.html>

Таблица 1 - Характеристика стадий организации

Стадия	Описание	Ключевые достижения	Примеры
Импульсивная («Красная»)	В компаниях вожак постоянно употребляет власть для сдерживания подчиненных в повиновении. Организационная структура строится на страхе. Возможно решение краткосрочных задач. Действуют преимущественно в неупорядоченной окружающей среде.	Разделение труда Лидер имеет право принимать решения	Мафия Уличные банды Незаконные вооруженные формирования
Конформистская («Янтарная»)	Внутри компании выстраивается чрезвычайно формализованная иерархическая пирамида. Управление и контроль осуществляются сверху вниз. Компания действует, повторяя собственные предыдущие	Формализованные роли создают стабильные и регулируемые иерархии Планирование деятельности в долгосрочной	Католическая церковь Армия Большинство госучреждений Система образования

	операции, так соблюдается стабильность и порядок.	перспективе	
Конкурентная («Оранжевая»)	Целью компаний данного типа является победа в конкурентной борьбе, получение прироста и прибыли. Новаторство применяется для повышения конкурентоспособности. Управление осуществляется по целям	Использование новаторства для деятельности Ответственность работников Меритократия	Международные корпорации Частные школы
Плюралистическая («Зеленая»)	В компаниях с традиционной иерархической пирамидой особое внимание уделяется культуре и расширению полномочий. Сотрудники чрезвычайно высоко мотивированы.	Расширение полномочий работников Формирование культуры, основанной на разделяемых всеми сотрудниками духовных ценностях Заинтересованность работников в деятельности компании	Организации, несущие определенную культуру («Юго-восточные авиалинии» (Southwest Airlines), «Бен и Джерри» (Ben & Jerry's))

Источник: Лалу Ф. Открывая организации будущего / Ф.Лалу пер. с англ. В.Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. - 2-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 432 с.

Бирюзовая стадия, так называемые «бирюзовые» организации – это форма организации компании, которая основывается на следующих принципах:

- Самоуправление;
- Целостность;
- Эволюционная цель.

Самоуправление

Бирюзовые организации способны эффективно решать задачи разного уровня сложности, применяя систему, которая основана на взаимодействии равноправных коллег. Данная система не нуждается ни в иерархии, ни в консенсусе. [3]

Целостность

Обычно организации поощряют сотрудников проявлять на работе исключительно узкопрофессиональные качества высокого уровня, требуют демонстрировать мужественную решимость, уверенность в себе, силу, а сомнения и слабости скрывать. Среди личных качеств наиболее важен рационализм; эмоции, интуиция и выражение духовных потребностей человека нежелательны и неуместны. Однако, в «бирюзовых» организациях, напротив, разработан набор согласованных практик, которые побуждают заново обратиться к внутренней целостности сотрудников. [5]

Эволюционная цель

Считается, что «бирюзовые» организации живут собственной жизнью и обладают собственным представлением о направлении дальнейшей деятельности. Членов организации побуждают не стараться предвидеть

изменения и контролировать будущее, а вслушаться и понять, чем хочет стать организация, какой цели ей хочется служить. [7]

Многие компании на пути построения «бирюзового» управления сталкиваются с трудностями из-за неправильного понимания основополагающих принципов:

1. Невозможно достичь самоуправления с помощью резкого насильственного изменения формы и структуры управления. Должны меняться взгляды, принципы работы на уровне каждого сотрудника, необходимо постепенно формировать новые ценности компании, которые будут исходить изнутри. Новый подход к работе должен быть принят полностью и отпечататься в стиле общения, поведения, взглядах каждого члена команды.

2. Отсутствие иерархии не означает полное отсутствие структуры. Структура есть и в «бирюзовых» организациях, без нее невозможно масштабировать бизнес. В структуре компании важное место занимают тим-лидеры, коучи, менеджеры, руководители, однако их роль отличается от роли в обычных компаниях. Суть их функций — помогать сотрудникам и компании достигать больших результатов. А вот каким образом — с помощью контроля или мотивации — зависит от сотрудника, которому нужна помощь. [10]

3. Эволюционная цель не должна навязываться сотрудникам сверху. В «бирюзовых» компаниях руководители и работники разделяют ценности и стремление к достижению цели компании.

4. Безусловно многие руководители и сотрудники зачастую не готовы перейти к «бирюзовому» управлению. Сотрудники или инвесторы могут не разделять такого подхода к бизнесу. Не всегда менеджеры готовы находится с рядовыми сотрудниками в одной плоскости.

«Бирюзовые» компании действуют по всему миру и известны в своих странах: «Sun Hydraulics» - международная компания по производству ввертных гидравлических клапанов и гидравлических манифолдов для промышленного и мобильного рынков; «John Lewis Partnership» – британская сеть гипермаркетов; «Buurtzorg Nederland» - голландская организация по предоставлению медпомощи на дому; «The Morning Star Company» – американская агрокомпания; «Union Cab Cooperative» – американская компания по перевозке пассажиров. Можно заметить насколько широк спектр отраслей, в которых представлена модель «бирюзового» управления.

В России данный тип управления пока не так распространен, хотя компании и все чаще внедряют его отдельные элементы.

Наиболее ярким примером «бирюзового» управления в России является всем известное успешное ООО «ВкусВилл» (чьи магазины в определенный момент каждый обнаружил «недалеко от своего дома»). История компании началась в 2009 г. с открытия первого магазина «Избёнка»,

специализирующегося на молочной продукции. За прошедшие 9 лет компания открыла 528 магазинов «ВкусВилл» и 38 магазинов «Избёнка», запустила сервис доставки, открыла пекарни, установила вендинговые аппараты. [8] Большую роль в успехе компании сыграло применение принципа «бирюзового» управления. [2]

В компании:

- реализуется принцип самоуправления.
- ключевые решения в компании принимаются на основе советов продавцов, так как они в большей степени приближены к покупателям.

- для контроля за эффективностью работников в компании действует система корпоративных обещаний, т.е. данные обещания сотрудники устанавливают и контролируют их выполнение самостоятельно. Обещания каждый сотрудник дает своему «заказчику» внутри компании, например, кладовщик и грузчик обещают продавцам доставить в магазин определенное количество товара, служба доставки обещает распределительному центру развезти все заказы вовремя. Так в компании действует внутренний контроль: те, кто систематически не выполняет обещания, теряет «заказчика» — магазин может отказаться работать именно с этим грузчиком. Растеряв всех «заказчиков», сотрудник теряет доходы и место в компании.

- Принцип целостности также нашел свое отражение в ООО «ВкусВилл». Андрей Кривенко, основатель компании, заявляет, что «сотрудники сами выбирают, как работать и отдыхать». В офисе отсутствует четкий график работы, продавцы договариваются между собой о часах работы.

- Также действует программа «Счастливый продавец», принципом которой является девиз: счастливый продавец — это счастливый покупатель.

Эволюционную цель ООО «ВкусВилл» можно сформулировать как предложение потребителям натуральных, здоровых продуктов. В качестве ценностей выделяют: честность, доверие, ответственность, хорошие взаимоотношения и взаимопомощь, достойная работа и социальная значимость. Важной особенностью ценностей «бирюзовых» компаний является ориентированность на внутреннюю культуру и потребителей, а не на инвесторов и собственников.

Компании сегодняшнего дня все чаще переходят к «бирюзовому» управлению, так как это дает им безусловные преимущества перед конкурентами и новые перспективы для развития. Организации будущего — те, в которых захотят работать даже фрилансеры.

Список источников

1. Амерсланова А.Н., Мельник М.В. Новые подходы к оценке качества деятельности аудитора/Журнал обзоров глобальной экономики, 2018, №7, 752-758 с.

2. Бизнес «бирюзового» управления [Электронный ресурс] // RBC.RU — 4 окт. 2016. —URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802>
3. Будущее уже рядом: как бирюзовая модель изменит наше общество [Электронный ресурс] — 11 янв. 2018. —URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2018/01/11/budushhee-uzhe-ryadom-kak-biryuzovaya-model-izmenit-nashe-obshhestvo/>
4. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. - 2-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 432 с.
5. Манифест живых организаций 1.0 [Электронный ресурс] — 19 окт. 2016. —URL: <http://spiral-dynamics.ru/manifestum/>
6. Оборский А.Ю. Этические проблемы экономических преобразований в современной России / Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Философские науки. 2017. № 2. С. 94-99.
7. Организации будущего. Как создать компанию, в которой захотят работать даже фрилансеры [Электронный ресурс] — 2 янв 2016. —URL: http://www.chaskor.ru/article/organizatsii_budushchego_39840
8. Официальный сайт ООО «ВкусВилл» —URL: <https://vkusvill.ru/>
9. О чём умолчал Фредерик Лалу, описывая организации будущего? [Электронный ресурс] — 20 мая 2016. —URL: <http://spiral-dynamics.ru/o-chyom-umolchal-frederik-lalu/>
10. Почему в России трудно построить «бирюзовую» компанию [Электронный ресурс] — 27 июня 2017. —URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2017/06/27/697511-biryuzovuyu-kompaniyu>

References:

- Amerslanova A.N., Melnik M.V. New Approaches to the Estimation of the quality of the Audit company's Activity/ Journal of Reviews on Global Economics, 2018, №7, pp. 752-758
- Business of "teal" management [Electronic resource] // RBC.RU - October 4, 2016. —URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802>
- The future is near: how the teal model will change our society [Electronic resource] - January 11, 2018. —URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2018/01/11/budushhee-uzhe-ryadom-kak-biryuzovaya-model-izmenit-nashe-obshhestvo/>
- Lalu F. Reinventing Organizations/ F. Lulu tr. from English V. Kulyabina; [scientific ed. E. Golub]. - 2nd ed. - М.: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. - 432 p.
- Manifesto of living organizations 1.0 [Electronic resource] - October 19, 2016. —URL: <http://spiral-dynamics.ru/manifestum/>
- Oborsky A.Y. Ethical problems of economic transformations in modern Russia / Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Philosophical Sciences. 2017. № 2. pp. 94-99.
- Organizations of the future. How to create a company in which even freelancers will want to work [Electronic resource] - January 2, 2016. —URL: http://www.chaskor.ru/article/organizatsii_budushchego_39840
- Official site of LLC «ВкусВилл» —URL: <https://vkusvill.ru/>

What was Frederick Lalue keeping silent about when describing the organizations of the future? [Electronic resource] - May 20, 2016. —URL: <http://spiral-dynamics.ru/o-chyom-umolchal-frederik-lalu/>

Why is it difficult to build a “teal” company in Russia [Electronic resource] - June 27, 2017. —URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2017/06/27/697511-biryuzovuyu-kompaniyu>