

**ВНЕДРЕНИЕ БИРЮЗОВОЙ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА**

© Мункуев Г. А., 2022

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассматриваются принципы «бирюзовых» парадигм, которые внедряются в современных компаниях. Эволюция менеджмента в настоящий момент движется по пути преобразований в данном направлении, многие руководители задаются вопросом, как улучшить эффективность своей организации, как выстроить менеджмент таким образом, чтобы сотрудники были вовлечены в работу и были удовлетворены и самой компанией, и результатами своего труда. Создание условий для постоянной мотивации персонала — одна из главных задач для построения системы самоуправления. Все это требует нового подхода к менеджменту, так как старые формы организации в условиях современного, быстро меняющегося мира постепенно становятся неэффективными.

*Ключевые слова:* бирюзовая организация, менеджмент, самоорганизация, самоуправление

**Н**а сегодняшний день во многих современных компаниях внедряются принципы бирюзовых организаций. У разных компаний разные принципы, однако все нововведения опираются на методы, описанные известным коучем, консультантом и обладателем степени MBA Фредериком Лалу.

Лалу, бывший партнер McKinsey & Company, в 2014 году «раскрасил компании», назвав бирюзовыми те организации, в которых всем сотрудникам предоставляется большая свобода принятия решений, он назвал их компаниями будущего.

«Представьте, на что могут стать похожи организации, если мы прекратим проектировать их как бездушные, громыхающие машины», — писал он в своей книге «Открывая организации будущего».

Согласно данной книге бирюзовые компании (он также называл их эволюционной стадией в развитии организаций) — это единый живой организм, в котором присутствуют такие принципы как самоорганизация, эволюционная цель и целостность. Все эти принципы характеризуются представлением о том, что каждый сотрудник — это не бездушная машина, которая просто выполняет свои обязательства перед компанией как робот, а человек, у которого есть душа, свои мотивы, отдельные мысли и чувства. И он способен развивать себя без постоянного контроля со стороны начальства и различных стратегически планов, разрабатываемых руководством компании.

Принцип самоорганизации построен на отсутствии жесткой иерархии, вместо нее существует командная работа и распределенная структура.

Принцип эволюционной цели — это когда миссия организации не диктуется беспрекословно сверху, а постоянно изменяется вместе с эволюционным движением компании, эволюционирует вместе с ней, на основе этой цели принимаются все решения.

Принцип целостности построен на восприятии сотрудников как личностей, не как инструментов для достижения целей. Должностные инструкции развиваются под людей, под сотрудников, а не наоборот, сотрудники подстраиваются под должностную инструкцию [1].

На первый взгляд существование подобных организаций в России может показаться нереальным. Данная идея в условиях сложившегося российского менеджмента представляется утопичной и трудноосуществимой. Мы вернемся к российским компаниям, которые постепенно внедряют принципы «бирюзовости». Сейчас же хотим показать пример мировых организаций, которые уже перешли к «бирюзовой» парадигме.

Компания Buurtzorg. Это голландская медицинская организация, которая занимается уходом за пациентами на дому. Ее основатель Йос де Блок, опытный медик, много лет проработавший в медицинской среде, в 2006 году основал Buurtzorg. Модель работы компании заключалась в том, чтобы выстроить целостный, основанный на соседстве, подход к предоставлению услуг. Buurtzorg переводится с голландского как «уход за соседями» или «забота о соседях». Одними из целей организации являются создание самоуправляющихся команд медсестер для оказания медицинских и вспомогательных услуг по уходу на дому и поддержание и восстановление самостоятельности пациентов, а также обучение пациентов и их семей самообслуживанию. Один из девизов — «человечность превыше бюрократии» [2].

Другой пример — это IT-компания Next Jump, специализирующаяся на Интернет-торговле продвинутыми технологиями. Основной принцип компании, который отражает ее корпоративную культуру, «стану лучше я + станешь лучше ты = станем лучше мы». Сотрудников выдвигают на позиции, на которых они еще не работали и помогают в освоении новых ролей. Отличительной особенностью также является то, что сотрудников

никогда не увольняют, компания всеми силами стремится сохранить персонал в любых экономических условиях. «Вы же не будете увольнять своих детей с семейного предприятия», — говорит руководитель компании Чарли Ким. В корпоративную культуру также входит признание усилий сотрудников в помощи другим. Работники могут готовить завтрак для коллег, разрабатывать развивающие новостные материалы по специальным мероприятиям, проводить мероприятия, на которых отмечаются лучшие работники [3, 4].

Среди российских компаний можно привести в пример ПАО «Сбербанк». Пять отделений, расположенные в Балашихе (московская область), работают по правилам Бирюзовой организации. В этих отделениях нет руководителя филиала в привычном смысле, он называется коучем, вся работа осуществляется по принципу самоуправления, и решения принимаются совместно всеми сотрудниками. Главное на чем концентрируются работники, это не показатели прибыли или финансовой эффективности, а также КРП, который был и вовсе отменен. На первом месте — удовлетворенность клиентов [5].

Ниже приведены две диаграммы для сравнения. В Иркутской области и республике Бурятия до 2015 года действовал мобильный оператор

БайкалВестКом. В 2015 году его выкупил ООО «Т2 Мобайл», более известный как Теле2, который является одним из 4-х гигантов на рынке мобильной связи наряду с такими компаниями как МТС, Мегафон и Билайн.

С приходом новой структуры и обновленных подходов к организации деятельности, компания добилась больших успехов на рынке в Иркутской области и Бурятии. Также Теле2 выкупила несколько местных операторов сотовой связи и в других регионах. Например, в Красноярском крае он поглотил местного оператора ЕТК. Одной из главных причин успеха на новом для компании рынке в новых регионах является введение корпоративной культуры и внедрение принципов «бирюзовости». Скажем сразу, Теле2 еще только в начале своего пути к бирюзовой организации, однако, есть значительный прогресс в становлении новых подходов и эффективности работы за последние 7 лет существования на нашем рынке.

На диаграмме указаны принципы, действовавшие ранее и действующие сейчас, в контактном центре в г. Иркутске. Диаграмма показывает основные причины и доли воздействия, влиявшие и влияющие сейчас на эффективность работы организации.

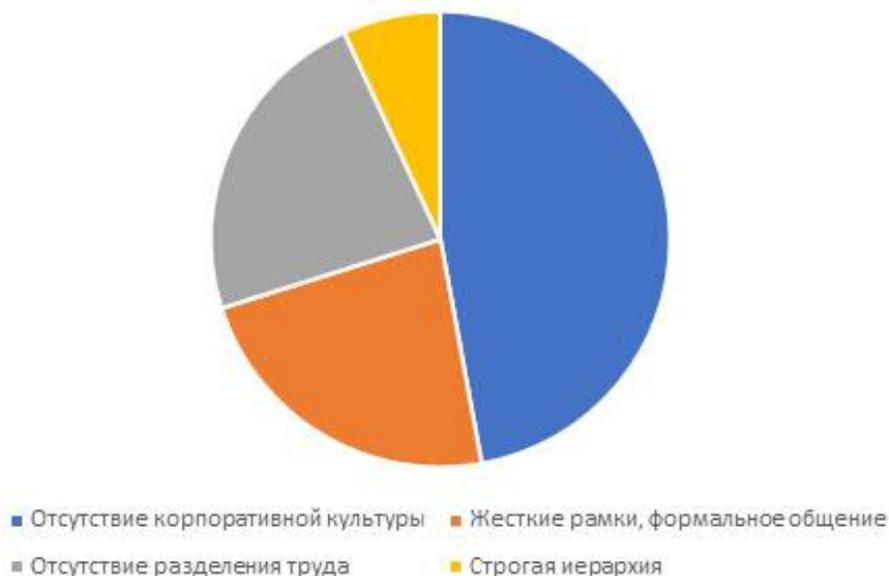


Рис. 1. Принципы организации ЗАО «БВК»

Как мы видим, основное препятствие, повлиявшее на эффективность, на пути к «бирюзовости» было отсутствие корпоративной культуры, а строгая иерархия, которая сейчас уже постепенно превращается в менее вертикальную и строгую, оказывала наименьшее влияние. Одним из главных нововведений было внедрение этой корпоративной культуры, а также неформального общения. Сотрудники обращаются друг к другу на «ты», даже если сотрудник-стажер разговаривает с директором контактного центра. Руководство много времени и

ресурсов выделяет на различные мероприятия внутри компании. Это корпоративы для всех сотрудников в заранее арендованных только для Теле2 местах, командировки в другие регионы и контактные центры (существует еще 3 центра в Ростове-на-Дону, Челябинске и Саранске). В условиях covid-19 корпоративы проводились онлайн, присоединиться мог абсолютно каждый желающий. Система взаимодействия с руководством также стала более прозрачной. У всех сотрудников есть внутренняя корпоративная почта

и skure для бизнеса. Написать можно всем коллегам, даже если это офис в Москве или Нижнем Новгороде. Сотрудники сами могут влиять на свое рабочее расписание, устанавливая предпочтения в специальной системе, обмениваться сменами с другими, это могут делать практически все, как, например, специалисты, которые обслуживают абонентов компании на первой и второй линиях на голосовой и в электронной поддержке, так и сотрудники IT или HR-отдела. Также неформальное общение распространяется на взаимодействие с клиентами компании на горячих линиях поддержки, в электронных каналах и салонах связи. Например, недавно в социальной сети Тик-Ток был популярен тренд, когда пользователи сотовой связи писали в поддержку оператора слова из песен и нужно было, чтобы специалист ответил продолжением текста этой песни. Сотрудники быстро подхватили эту волну и с удовольствием помогали юным абонентам попасть в тренды, продолжая текст песни, и неформальной перепиской.

Также в виду расширения компании было решено сделать разделение труда для повышения

эффективности. Так было создано много новых отделов, открылись бэк-офисы и отделы по обучению и адаптации персонала. Отделы по адаптации и обучению персонала руководствуются принципами целостности. Каждый новый сотрудник — это личность, необходимо найти его сильные стороны, учитывая характер и работоспособность, создать условия для развития системы мотивации, наладить прозрачный контакт со всеми отделами организации. Для этого проводятся оплачиваемые тренинги, раз в несколько месяцев проводится 8-часовой тренинг Tele2 way, на котором подробно в игровом формате рассказываются миссия компании, история становления, стратегия и т.д. Проводят его амбассадоры Теле2, некоторые из которых специально приезжают на тренинг из других городов. Также существует система поощрения лучших сотрудников в материальном плане, номинации в самых разных категориях, будь то «лучший руководитель» или «новичок года», награды внутри компании.

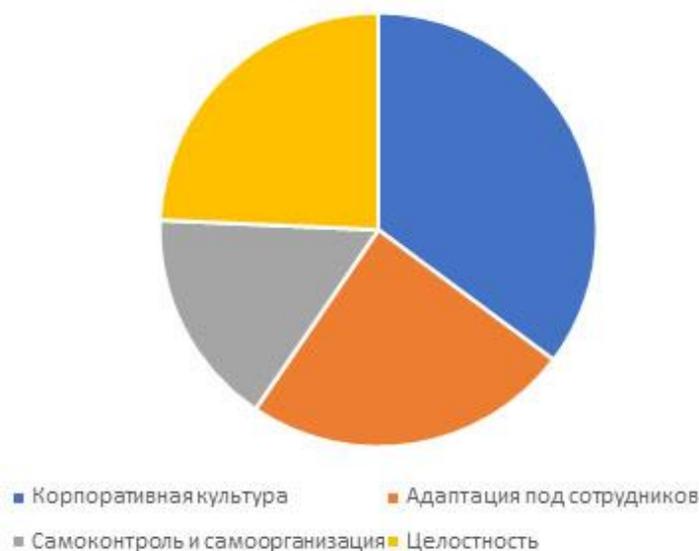


Рис. 1.1 Принципы организации ООО «Т2 Мобайл»

В долях диаграммы показана степень внедрения новых принципов.

Одной из главных миссий компании является «лучший работодатель». Результаты исследования вовлеченности 2021 показали, что внедрение «бирюзовых» парадигм увеличило результаты работы организации, превысив бенчмарки лучших работодателей европейского телекома, лучших мировых работодателей, а также ожидания самого руководства. Вовлеченность — важнейший показатель, отражающий эмоциональный настрой команды, гордость за компанию и готовность прикладывать дополнительные усилия для общего успеха.

Еще одним важным показателем является готовность рекомендовать компанию как

работодателя. Результат Теле2 также опережает бенчмарку мировых лидеров и лучших работодателей европейского телекома. Это по-настоящему выдающийся результат, который говорит, что сотрудники считают Теле2 отличным местом для работы.

По результатам исследования организация также была сертифицирована как лучший работодатель в России по методологии Kincentric. Это звание получают компании, в которых вовлеченность, гибкость и адаптивность, лидерство и фокус на сотрудников достигают выдающихся значений по сравнению с другими организациями. Следующее масштабное исследование вовлеченности пройдет осенью 2023 года.

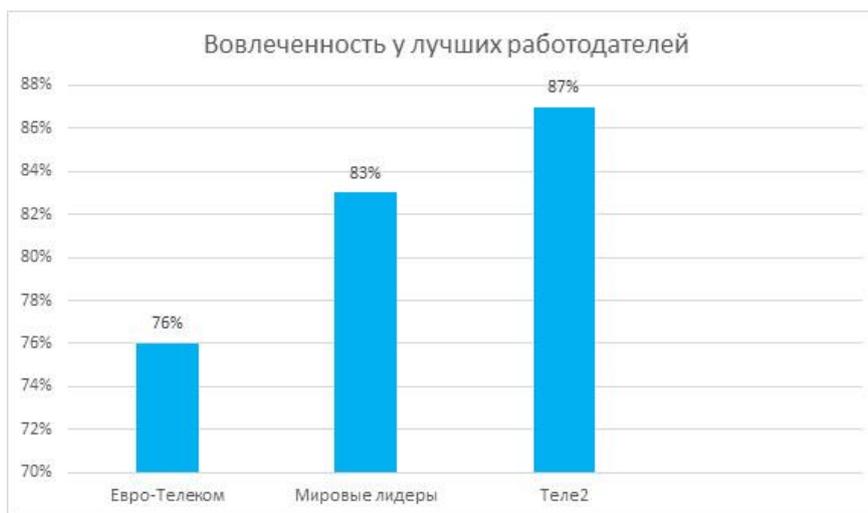


Рис. 2. Результаты исследования вовлеченности в ООО «Т2 Мобайл»

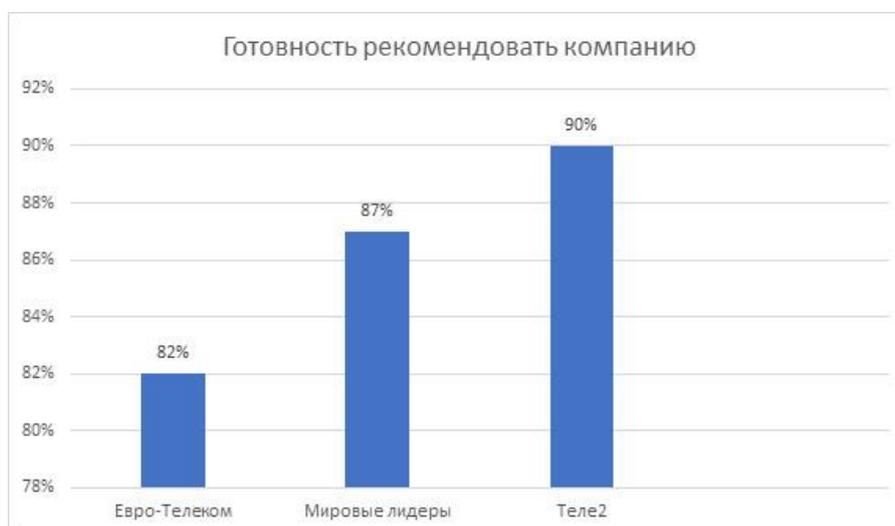


Рис. 2.1. Результаты исследования вовлеченности в ООО «Т2 Мобайл»

Таким образом постепенный переход к «бирюзовым» парадигмам увеличивает удовлетворенность сотрудников компанией, а это напрямую влияет на удовлетворенность клиентов и готовность пользоваться услугами связи этого оператора. Например, в 2021 году число активаций сим-карт, в частности eSIM увеличилось в 5,5 раз, большая часть активаций (57 %) приходится на новые подключения [6]. Хочется отметить, что это достаточно долгий процесс и требует много вложений и сил, так как для перестройки структуры требуется также и изменение мышления каждого человека, однако, опираясь на текущий опыт разных организаций, можно сказать, что современный менеджмент в России уже вступил на данный путь и, вдохновленный полученными результатами, будет его продолжать, эволюционируя и приближаясь к «бирюзовости». ■

1. Бирюзовые организации [Электронный ресурс] // Издательство «МИФ». — Электрон. дан. — 2017. — URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/> (Дата обращения: 30.03.2022)
2. Уход на дому самоуправляющимися командами медсестер: модель голландской Buurtzorg [Электронный ресурс] // Алексей Ян, OnAgile Consulting. — Электрон. дан. — 2018. — URL: <https://onagile.ru/industries/health/buurtzorg> (Дата обращения: 29.03.2022)
3. 5 примеров бирюзовых организаций [Электронный ресурс] // Издательство «МИФ». — Электрон. дан. — 2017. — URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2017/03/17/5-primerov-biryuzovykh-organizacij/> (Дата обращения 29.03.2022)
4. История компании Next Jump [Электронный ресурс] // Интернет издание о менеджменте — Электрон. дан. — 2017. — URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm310.html> (Дата обращения 29.03.22)
5. Бирюзовые организации в России: опыт Сбербанка [Электронный ресурс] // Издательство «МИФ». — Электрон. дан. — 2016. — URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/03/17/5-primerov-biryuzovykh-organizacij/>

ferber.ru/2016/07/06/biryuzovye-organizacii-na-praktike/ (Дата обращения 30.03.2022)

6. Клиенты распробовали eSIM: число активаций в сети Tele2 выросло в 5,5 раза [Электронный ресурс] // Теле2: официальный сайт. — Электрон. дан. — 2022. — URL: <https://irkutsk.tele2.ru/about/news-list/2022/02/28/klienty-rasprobovali-esim-chislo-aktivacij-v-seti-tele2-vyroslo-v-5-5-raza> (Дата обращения 30.03.2022)

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

5 примеров бирюзовых организаций [Электронный ресурс] // Издательство «МИФ». — Электрон. дан. — 2017. — URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2017/03/17/5-primerov-biryuzovyx-organizacij/> (дата обращения 29.03.2022)

Бирюзовые организации [Электронный ресурс] // Издательство «МИФ». — Электрон. дан. — 2017. — URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/> (Дата обращения: 30.03.2022)

Бирюзовые организации в России: опыт Сбербанка [Электронный ресурс] // Издательство «МИФ». — Электрон. дан. — 2016. — URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/06/biryuzovye-organizacii-na-praktike/> (Дата обращения 30.03.2022)

История компании Next Jump [Электронный ресурс] // Интернет издание о менеджменте — Электрон. дан. — 2017. — URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm310.html> (Дата обращения 29.03.22)

Клиенты распробовали eSIM: число активаций в сети Tele2 выросло в 5,5 раза [Электронный ресурс] // Теле2: официальный сайт. — Электрон. дан. —

2022. — URL: <https://irkutsk.tele2.ru/about/news-list/2022/02/28/klienty-rasprobovali-esim-chislo-aktivacij-v-seti-tele2-vyroslo-v-5-5-raza> (Дата обращения 30.03.2022)

Уход на дому самоуправляющимися командами медсестер: модель голландской Buurtzorg [Электронный ресурс] // Алексей Ян, OnAgile Consulting. — Электрон. дан. — 2018. — URL: <https://onagile.ru/industries/health/buurtzorg> (Дата обращения: 29.03.2022)

---

## Implementation of turquoise form of organization in modern management as a method of increasing efficiency and personnel involvement

© Munkuev G., 2022

This article discusses the principles of «turquoise» paradigms that are being implemented in modern companies. The evolution of management at the moment is moving in this direction, many managers are wondering how to improve the efficiency of their organization, how to build management so that employees were involved in the work and were satisfied with the company and the results of their work. Creating conditions for constant staff motivation is one of the main tasks for building a system of self-management. All this requires a new approach to management, because the old forms of organization in the modern, rapidly changing world are gradually becoming ineffective.

*Keywords:* turquoise organization, management, self-organization, self-management

---