

Анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в России

Никоненко Александра Ростиславовна, студент 4-го курса бакалавриата факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: nik.alex2016@gmail.com

Научный руководитель:

Куклина Евгения Анатольевна, профессор кафедры бизнес-информатики Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация); доктор экономических наук; e-mail: kuklina-ea@ranepa.ru

Аннотация

В статье рассмотрено «бирюзовое» управление как современная управленческая концепция. Описаны постулаты (целостность, самоуправление, эволюционная цель), основные элементы (организационная модель, методы принятия решений, разрешение конфликтов, информационные потоки, HR-процессы, стратегия и маркетинг, оценка экономической эффективности, планирование и бюджетирование) «бирюзового» управления. Выполнен анализ российского опыта создания и развития «бирюзовых» организаций.

Ключевые слова: «бирюзовые» организации, «бирюзовое» управление, самоуправление, целостность, эволюционная цель

Analysis of Creation and Prospects for the Development of Teal-Organization in Russia

Alexandra R. Nikonenko, BA Student at the Faculty of Economics and Finance, North-West Institute of Management of RANEPa (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: nik.alex2016@gmail.com

Academic Supervisor:

Evgeniya A. Kuklina, Professor of the Chair of Business Informatics, North-West Institute of Management of RANEPa (Saint Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Full Professor; e-mail: kuklina-ea@ranepa.ru

Abstract

The article discusses teal management as a modern management concept. The postulates (wholeness, self-management, deeper sense of purpose), the basic elements (organization model, decision making methods, conflict resolutions, information flows, HR-processes, strategy and marketing, cost-effectiveness assessment, planning and budgeting) of teal management are described. The analysis of Russian experience of creation and development teal-organizations has been carried out.

Keywords: teal organization, teal management, self-management, wholeness, deeper sense of purpose

Управленческая мысль эволюционирует, находит новые пути организации деятельности и возможности интегрировать новые потребности общества с целью максимально возможной реализации потенциала человека в трудовой деятельности. Выражением

этого процесса стало появление так называемых «бирюзовых» организаций, соответствующих этапу «бирюзового» общественного развития [1]. В основе этих двух категорий лежит идея о том, что каждый человек — это полноценная единица организации, обладающая как всей необходимой властью для влияния на ее жизнь через принятие управленческих решений, так и способностью самостоятельно организовывать рабочий процесс. А организация подобна живому организму, который все время меняется, эволюционирует и развивается в сторону большей сложности, целостности и разумности.

Сделаем краткий экскурс в историю вопроса и рассмотрим происхождение термина «бирюзовая» организация.

Последние 50–60 лет многие ученые трудятся над тем, чтобы объяснить, как устроена эволюция человека и общества, какие существуют закономерности, на каком этапе мы находимся и что нас ожидает в будущем. Одна из последних моделей, базирующаяся на теории эмерджентных циклических уровней существования, была предложена американским профессором психологии Клэром У. Грейвзом, который всю свою жизнь стремился выяснить, что побуждает людей поступать так, а не иначе, что положено в основу их мотивации. Уже после смерти ученого два его последователя, ученые Дон Бек и Крис Кован, в 1966 г. опубликовали результаты исследований К. Грейвза, объединив их в теорию спиральной динамики. Согласно этой теории, человек в своем развитии поднимается по «лестнице», каждой ступеньке которой автором был присвоен соответствующий цвет (рис. 1) [1].



Рис 1. Модель спиральной динамики К. Грейвза¹

Таким образом, по теории спиральной динамики, развитие человека и общества происходит по спиралевидным вихрям, которые развиваются по уровню возрастающей сложности. Каждый виток спирали означает усложнение и большую проработку того, что уже существует. Эта спираль состоит из скрученных цепочек взглядов, ценностей, точек зрения человека, которые соответствуют определенной эпохе и условиям жизни.

¹ Источник: Путин А. Цвет твоих ценностей: как теория спиральной динамики объясняет внутреннюю культуру ИТ-компании [Электронный ресурс] // VC.RU. URL: <https://vc.ru/hr/102848-cvet-tvoih-cennostey-kak-teoriya-spiralnoy-dinamiki-obyasnyat-vnutrennyuyu-kulturu-itkompanii> (дата обращения: 11.10.2021).

В 2014 г. Фредерик Лалу² «раскрасил» по аналогии существующие компании. Он нашел успешные организации с поразительными финансовыми результатами и темпами роста, в которых сотрудникам дается большая свобода в принятии решений, и назвал такие компании «бирюзовыми», или «компаниями будущего» [2].

Ф. Лалу выделил семь стадий, через которые прошли организации во всем мире, пять последних (красная, янтарная, оранжевая, зеленая и бирюзовая) существуют до сих пор (см. таблицу).

Таблица

Сравнительная характеристика стадий организаций (по Ф. Лалу)

Импульсивная	Конформистская	Конкурентная	Плюралистическая	Эволюционная
Красная (волчья стая)	Янтарная (армия, церковь)	Оранжевая (машина)	Зеленая (семья)	Бирюзовая (живой организм)
Разделение труда Управление сверху вниз	Воспроизводимые процессы Стабильные и регулируемые иерархии	Новаторство Меритократия Ответственность	Расширение прав и возможностей Культура ценностей Заинтересованность	Самоорганизация Эволюционная цель Целостность

Критический анализ концепции «бирюзовых» организаций не является целью настоящего исследования, но в данном контексте необходимо отметить следующий факт: «бирюзовое» мышление в настоящее время стало настолько популярно и востребовано, что организовываются туры по «бирюзовым» компаниям мира.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения «бирюзовых» организаций, имеющих существенное преимущество перед классическими корпорациями.

Целью исследования является анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в Российской Федерации.

Рассмотрим теоретические основы (постулаты и основные элементы) «бирюзового» управления как современной управленческой концепции [Там же].

Основными постулатами «бирюзового» управления являются целостность, самоуправление и эволюционная цель.

Целостность

Целостность помогает человеку соединить все свои знания и ощущения воедино, осознать себя как часть мира, вновь соединить нашу природу, эго и личность, имея за спиной огромный путь эволюционного и когнитивного развития. С осознанием целостности приходит полная независимость и возможность выстраивать максимально эффективные и взаимовыгодные отношения. Таким образом, одним из констант «бирюзовой» стадии развития является сотрудничество по типу «выигрыш: выигрыш: выигрыш» (выигрыш для меня, выигрыш для оппонента, выигрыш для системы, где мы оба находимся). Имея возможность видеть и осознавать все элементы каждой из парадигм развития, человек получает доступ к любой системе, пониманию ее проблем и возможности взаимодействия с любым человеком вне зависимости от должности, заработка или социального положения. Таким образом, именно способность к целостному мышлению

² Фредерик Лалу — консультант McKinsey & Company, имеет степень MBA и диплом тренера Newfield Network. Книга Ф. Лалу «Открывая организации будущего» является одной из самых востребованных книг по менеджменту последнего десятилетия.

создает «бирюзовым» организациям существенное преимущество перед классическими корпорациями [3].

Самоуправление

Эволюционное стремление организации к самоуправлению — ее естественное желание избавиться от проблемы неравного распределения власти, которая в иерархической структуре сосредоточена наверху пирамиды (рис. 2) и является дефицитом, за нее необходимо бороться.



Рис. 2. Неравное распределение власти в иерархической структуре управления

Стремление заполучить власть концентрирует на себе много внимания как наверху пирамиды, так и в ее основании. Желания и страхи, обуславливающие необходимость иметь эту власть, отнимают у работников много энергии и сил, что приводит к недостатку мотивации при выполнении работы, обеспечивающей непосредственно функционирование самой организации и достижение поставленных целей.

Можно отметить следующие проблемы функционирования организации с иерархической структурой управления:

- необходимость многоуровневых согласований решений и действий с длинной цепочкой руководства значительно замедляет процесс принятия решения, которое в результате может становиться неактуальным;
- решение может не соответствовать реальной необходимости, так как принимается, как правило, управляющим, цель которого — сократить издержки, а не человеком, непосредственно столкнувшимся с проблемой;

- многоуровневые системы отчетности и контроля, создающие излишнюю бюрократию, но не несущие в себе никакого реального смысла и вклада в эффективность достижения целей компании;
- барьеры в коммуникации и непрозрачность информации между сотрудниками разных уровней; страх быть непонятым руководством и страх руководителей, что у них отберут власть, которой они так долго добивались, рождает очень негативные последствия для коллектива, сотрудники не чувствуют себя свободно, им приходится все время играть какую-то роль, чтобы не навредить своей карьере;
- необходимость постоянной дополнительной мотивации и стимулов для поддержания качества работы; в ситуации, когда власть и деньги являются самоцелью, человек заботится исключительно о своих интересах и выгоде, соответственно, сотрудники компании будут трудиться и вкладывать силы в работу только при условии дополнительного вознаграждения;
- все эти болевые точки иерархии в совокупности ведут к очень распространенной на сегодняшний день проблеме — распространению синдрома профессионального выгорания среди работников, которое несет серьезные последствия как лично для сотрудника, так и для всей организации в целом.

Эволюционная цель

Эволюционная цель представляет собой осмысленное понимание вклада организации в ее сотрудников, в клиентов и в общество в целом. Она может меняться в зависимости от условий, в которых находится, и от внутренних трансформаций. Эволюционная цель пронизывает всю компанию и изменяет ключевые процессы управления, такие как составление стратегии, формирование и реализация бюджета, прием сотрудников на работу, их обучение и адаптация, планирование и т. д. основополагающее значение организации смещается с необходимости выживания и экспансии рынка на реализацию своей осмысленной цели. В таком случае нет необходимости контролировать будущее и стараться предвидеть изменения, важно понять, чего сейчас хочет организация, ее сотрудники, в чем смысл существования компании и какую пользу она приносит. Внимание направляется не во внешнюю среду и желание быть лучше и успешнее других, а на повышение эффективности работы компании в тех условиях, в которых она находится.

Эволюционная цель очень подвижна и может изменяться с течением времени, учитывая все процессы, происходящие внутри компании, поэтому удовлетворенность и комфорт сотрудников играют очень важную роль в возможности формирования такой цели. Именно она обуславливает необходимость обеспечения всеми базовыми потребностями работников, создания для них комфортной безопасной среды, чтобы они имели возможность задуматься, в чем состоит их предназначение, какой вклад они могут совершить для реализации поставленной цели.

Для понимания, как устроено функционирование «бирюзовой» организации, рассмотрим основные элементы «бирюзового» управления.

Организационная модель

В построении организационной модели, соответственно, лежит принцип самоуправления. Реализуется он, как правило, путем деления всех сотрудников на команды, которые полностью самостоятельно организуют свою работу, начиная с распределения ролей, найма сотрудников, заканчивая составлением планов и распределения бюджета.

Формальных руководителей и менеджеров среднего звена нет, так как всех их функции равномерно делят между собой члены команды. Формы взаимодействия между командами могут быть различными, имея эволюционный характер, они меняются в зависимости от потребностей организации.

Методы принятия решений

«Бирюзовое» управление сочетает в себе способы, позволяющие эффективно обходить иерархичную директивность и принимать максимально правильные решения в условиях самоорганизации. Один из методов принятия решений, выработанный в самоуправляемых организациях, — метод внутреннего консультирования. Он подразумевает, что абсолютно любой сотрудник имеет право принять любое решение, касающееся организации, но перед этим он обязан проконсультироваться с экспертами и / или с коллегами, на которых повлияет принятие этого решения. Сотрудник, принимающий решение, имеет право не учитывать все услышанные мнения и советы, поскольку цель состоит в том, чтобы принять верное решение, а не устраивающее всех. Коллеги максимально серьезно относятся к сбору и обработке информации, потому что несут полную ответственность за результат. Внутреннее консультирование не только позволяет оперативно решать текущие вопросы и вовлекать всех сотрудников в жизнь компании, но и побуждает к постоянному обучению без отрыва от рабочего процесса и развитию целостного знания. Принимая решения, сотруднику необходимо погрузиться в проблему и изучить ее комплексно, сотрудничая с экспертами и коллегами с различным набором ролей.

Разрешение конфликтов

Практикой «бирюзового» управления разработано три подхода к разрешению конфликтных ситуаций и снятия эмоционального и психологического напряжения: 1) детально расписанный процесс разрешения конфликта, применимый к любому вопросу, вызывающему разногласия коллег; 2) создание специального пространства и собраний для обсуждения конфликтных ситуаций; 3) изучение и обязательное использование всеми сотрудниками специальных методов ненасильственных коммуникаций.

Методы, созданные «бирюзовой» организацией по разрешению конфликтов, помогают принять конфликт как составляющую часть взаимодействия, перестать бояться негативных эмоций и чувств и справляться с ними максимально безопасным для себя и окружающих способом.

Информационные потоки

Важную роль в самоуправляемых системах играет открытость и прозрачность информационных потоков. Самоорганизация ни при каких обстоятельствах не может существовать в условиях утаивания и сокрытия любой информации о компании (за исключением личностных конфликтов), потому что в таком случае невозможно применение метода внутреннего консультирования, составляющего основу для построения самоуправления. Организация информационных потоков и координация осуществляется через социальные сети и различные информационные технологии, с помощью коллег, выполняющих вспомогательные роли, а также путем проведения собраний команд или всех сотрудников (в небольших организациях) по мере возникновения необходимости.

HR-процессы

Для «бирюзовой» организации не существует должностей в привычном нам понимании, вместо этого каждый сотрудник берет на себя гибкий набор ролей и обязательств, которые ему хотелось бы выполнять, он имеет достаточно знаний и компетенций, и его коллеги готовы доверить ему выполнение этой работы. Традиционные функции отдела кадров, такие как прием на работу, увольнения, обучение персонала, его адаптация, распределяются между членами команд.

Оценка результатов деятельности и обратная связь в «бирюзовой» организации тоже приобретают отличный от традиционного характер. Во-первых, оценка деятельности осуществляется от равных коллег внутри команд. Во-вторых, в ее основу закладывается акцент на успехах и возможностях роста. Начисление заработной платы и материальных поощрений осуществляется в соответствии с вкладом сотрудника в развитие компании. Способ определения может различаться в разных организациях, но суть остается одна — сотрудник сам назначает себе заработную плату при помощи внутреннего консультирования.

Стратегия и маркетинг

Стратегия в корпоративном понимании не работает в условиях постоянных и неожиданных перемен. «Бирюзовые» организации мыслятся как живые организмы, находящиеся в процессе постоянного органического развития, к ним не применимо документальное четкое закрепление планов и перспектив. Никто не может навязать коллегам конкретное направление развития. Сотрудники компании, осознавая и чувствуя эволюционную цель, находясь в условиях для полной самореализации, ежедневно и повсеместно создают новые возможности и воплощают собственные идеи, меняя организацию и трансформируя естественным образом стратегию развития.

Маркетинг, достигший очень высокой популярности среди корпоративных организаций, также не имеет значения в условиях «бирюзового» мышления. Перед «бирюзовой» организацией не стоит цели захватить рынок и как можно больше клиентов, задача — сделать такой продукт, который будет приносить пользу и долго использоваться. В связи с этим понятие конкуренции тоже становится очень условным. Как не существует двух одинаковых людей, так и не существует двух одинаковых организаций. Если подходить к созданию продукта осмысленно, то найдутся те клиенты, которым будет близка именно та или иная продукция.

Оценка экономической эффективности

Прибыль компании является необходимым ресурсом для ее работы, но основное внимание сотрудников сосредоточено на осмысленной деятельности. Для «бирюзовой» организации прибыль является побочным продуктом отлично выполненной работы. Основатели таких компаний сравнивают процесс извлечения прибыли с необходимостью воздуха для дыхания: без него невозможно жить, но человек живет не ради того, чтобы дышать. Опыт создания «бирюзовой» организации показывает, что в основу их деятельности всегда была заложена какая-то высшая цель, и рост экономической эффективности естественным образом сопровождал развитие компании.

Планирование и бюджетирование

В рамках этих процессов внимание смещается с попытки предвидеть изменения и контролировать их на способность ощущать и реагировать. Нагромождение плановых показателей скрадывает маневренность и гибкость в принятии решений. В условиях самоуправления локально могут создаваться планы, в том числе бюджетные, а также простые системы показателей, но используются они исключительно для удобства принятия решений, а не для сравнения и контроля. Распределение бюджета и ресурсов эффективно происходит с помощью внутреннего консультирования и в рамках общих собраний.

Необходимо отметить, что российский опыт построения «бирюзового» управления значительно отличается от опыта стран ЕС и США в силу некоторых особенностей развития рынка³. Рассмотрим примеры российских компаний, которые пытаются применить «бирюзовые» методы управления на практике.

ПАО «Сбербанк» начал эксперименты по внедрению самоуправления в некоторых отделах банка в 2016 г.; результаты оказались неутешительными, в силу чего сам эксперимент стал считаться неудачным⁴. Менеджеры Сбербанка выяснили, что они не могут отказаться от иерархии и роли руководителя как от лица, принимающего решения, по их мнению, за ним должно оставаться последнее слово. Не произошло роста экономической эффективности, но почти на 30% вырос клиентский NPS (показатель удовлетворенности клиентов) и на 20–30% — вовлеченность сотрудников⁵. Систему управления Сбербанком поддерживают десятки тысяч менеджеров и множество уровней, и именно в таком корпоративном виде организация достигает своих результатов. Внедрять в компанию «бирюзовые» элементы управления — бессмысленный процесс, который забирает большое количество энергии и ресурсов, но не дает никаких результатов. Опыт внедрения «бирюзовых» методов управления в Сбербанке показал, что новый тип управления подходит не всем организациям, и прежде, чем начать эксперименты с «бирюзой», важно сопоставить ценности компании, а также собственные ценности с реальной необходимостью и актуальностью этих изменений.

Еще одна из известных в России компаний, внедрившая в систему управления «бирюзовые» элементы, — сеть розничных продуктовых магазинов «ВкусВилл». При этом необходимо подчеркнуть, что сама компания не называет себя «бирюзовой» организацией, но стремится к этому, и на сегодняшний день вполне успешно. Путем реорганизации иерархичной системы и сокращения ее до трех уровней, внедрения альтернативной системы принятия решений, передачи HR-процессов и оперативного управления в руки линейных сотрудников компании, а также сведения к минимуму внешнего контроля удалось повысить как лояльность клиентов, так и экономические показатели⁶.

Пример из области МСП — компания Mindbox, которая представляет собой IT-платформу клиентских данных для построения персонализированного маркетинга. В основе деятельности этой компании лежат три принципа: польза (большая цель), самоуправление (автономия) и эволюция (мастерство). Прозрачность всей информации как внутри

³ Кобяков И. Высшая цель: как принципы «бирюзового» управления реализуют в России [Электронный ресурс] // Электронный журнал Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/363043-vyshshaya-cel-kak-principy-byuryuzovogo-upravleniya-realizuyut-v-rossii> (дата обращения: 11.10.2021).

⁴ Фуколова Ю. Бирюзовый след [Электронный ресурс] // Электронный журнал Harvard Business Review Россия. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792137> (дата обращения: 11.10.2021).

⁵ Сбербанк готов вводить самоуправление по типу «бирюзовой» организации [Электронный ресурс] // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20171108/1508429406.html> (дата обращения: 11.10.2021).

⁶ Разуляев В. Доверие к людям сокращает затраты компании на 40%. Опыт «Вкусвилла» [Электронный ресурс] // VC.ru. URL: <https://vc.ru/ontico/117952-doverie-k-lyudyam-sokrashchaet-zatraty-kompanii-na-40-opyt-vkusvilla> (дата обращения: 11.10.2021).

компании, так и для сторонних пользователей является принципиальной позицией для организации, так как это значительно ускоряет процесс принятия решений⁷.

Самоуправление строится на автономности каждого сотрудника, то есть он самостоятельно устанавливает себе задачи, их объем и сроки выполнения, однако у всех есть право вето на любое решение, которое их касается. Таким образом, невозможно принудить человека выполнять то, что он не хочет или где не считает себя компетентным. Эволюция организации — это ее способность к адаптации постоянно изменяющимся условиям рынка. Mindbox выстроила процесс изменений таким образом, что сотрудникам стала понятна мотивация для изменений. Все процессы стали обсуждаться, у каждого появилось право вето и возможность получить объяснение всем действиям. Таким образом, сотрудники чувствуют себя частью компании, которой для роста нужно непрерывно искать новые пути развития, и сами стремятся развиваться, чтобы успевать за этими процессами.

Менеджеры в компании все же есть, от них не удалось полностью отказаться, так как не все люди готовы к автономии и самоуправлению. Однако у менеджеров нет какой-то особой власти, они скорее помогают новым сотрудникам освоиться и в дальнейшем поддерживают их.

Mindbox продолжает расти и показал хорошие результаты даже в пандемию COVID-19. Компания также не считает, что смогла окончательно выстроить «бирюзовую» организацию, но продолжает стремиться к этому. Mindbox регулярно проводит исследования удовлетворенности и выгорания сотрудников, и показатели держатся на уровне 60% положительных отзывов о работе и своем психоэмоциональном состоянии. Примерно 10% коллег образовали семейные пары, что компания считает хорошим показателем уровня психологического комфорта сотрудников.

Одним из самых ярких примеров развития «бирюзовых» методов управления в Санкт-Петербурге является книжный магазин «Подписные издания». Сама организация никогда не позиционировала себя таким образом, но анализ ее деятельности иллюстрирует яркий пример естественного развития целостности, самоуправления и эволюционной цели в процессе жизненного цикла компании.

Магазин имеет почти вековую историю и всегда был знаковым местом для Санкт-Петербурга. После перестройки 90-х гг. XX в. компания потеряла былую славу и долгое время находилась в упадке⁸. В 2010 г. директором магазина стал Михаил Иванов, внук действующего на тот момент директора. За десять лет удалось из небольшого, забытого консервативного магазина воссоздать величие и популярность «Подписных изданий» как знакового предприятия культурной сферы Санкт-Петербурга⁹.

Постепенно сменился персонал, коренным образом изменился подход к продаже книг, была создана сильная ценностная база для сотрудников предприятия. Кроме этого, магазин вернул два этажа, исторически ему принадлежавших, успешно пережил все кризисы, связанные с экономическим развитием, а также уцелел в пандемию COVID-19.

Сегодня «Подписные издания» — самый модный книжный магазин Санкт-Петербурга. В ассортименте прежде всего интеллектуальная литература: классическая и современная художественная проза на русском и иностранных языках, книги по философии

⁷ Сайт Mindbox [Электронный ресурс]. URL: <https://mindbox.ru/> (дата обращения: 11.10.2021).

⁸ Иорданов А. Как «Подписные издания» стали достопримечательностью Петербурга и открыли свой бар [Электронный ресурс] // Электронный журнал The Village. URL: <https://www.the-village.ru/weekend/industry/294660-podpisnye-izdaniya-success> (дата обращения: 11.10.2021).

⁹ Чесноков И. Кейс «Подписных изданий»: как превратить книжный магазин из прошлого века в модное место (и заработать) [Электронный ресурс] // Электронная газета Inc. URL: <https://incrussia.ru/fly/keys-podpisnyh-izdaniy-kak-prevratit-knizhnyj-magazin-iz-proshlogo-veka-v-modnoe-mesto-i-zarabotat/> (дата обращения: 11.10.2021).

и истории, литературоведению и теории театра и кино, социальным наукам и психологии¹⁰.

Рассмотрим эффективность экономической деятельности посредством анализа динамики основных финансовых показателей (рис. 4).

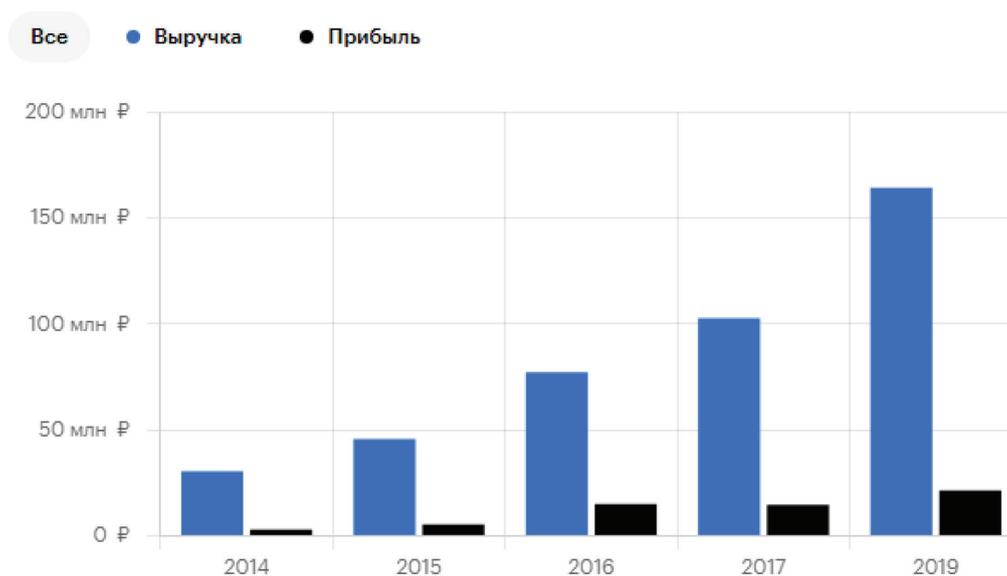


Рис. 3. Динамика показателей выручки и прибыли ООО «Комплект — Подписные издания» за период 2014–2019 гг.¹¹

График демонстрирует ежегодный прирост выручки компании, особенно большой скачок соответствует периоду 2017–2019 гг., именно в этот период магазин стал активно продвигать социальные сети, расширять программу мероприятий, открыл второй зал на первом этаже, что значительно увеличило поток посетителей и показатели по обороту. Однако расходы в 2017 г. превысили ожидания, и магазин понес убытки, связанные, вероятно, с расширением площади. Но уже к 2019 г. прирост прибыли по сравнению с 2017 г. составил 31,73%, годовая прибыль превысила 21,56 млн руб., что является рекордным показателем для компании.

В 2020 г. магазин «Подписные издания», как и многие субъекты малого и среднего предпринимательства в России, понес убытки; величина убытка компании составила 2,1 млн руб. вследствие опережения темпов роста расходов (26,8%) темпов роста доходов (14,8%).

Результаты анализа экономического состояния организации позволяют сделать вывод о том, что развитием компании занимаются профессионалы не только в книготорговле, но и в грамотном ведении бизнеса¹². С 2014 г. организация росла и развивалась не только как популярное место со своей философией и эстетикой, но и как объект хозяйственной деятельности. Кризис повлиял на многих субъектов МСП, но «Подписным изданиям» удалось в очень трудное и сложное время не просто остаться на плаву, но увеличить тор-

¹⁰ Сайт «Подписные издания» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.podpisnie.ru/about/> (дата обращения: 11.10.2021).

¹¹ Отчетность компании ООО «Комплект — Подписные издания» [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/companies/id/1067847324951-ooo-komplekt-podpisnyie-izdaniya/> (дата обращения: 11.10.2021).

¹² Финансовая отчетность ООО «Комплект — Подписные издания» [Электронный ресурс] // Всероссийская система проверки контрагентов «Зачестный бизнес». URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1067847324951_7841330634_000-KOMPLEKT--PI (дата обращения: 11.10.2021).

говую площадь. Однако, по словам директора компании, за этим стоит не столько расчет показателей и планов (что, безусловно, важно), сколько отношение и его лично, и его команды к своему делу. Рассмотрим систему управления компанией, в которой, по словам руководителя, кроется главный секрет успеха.

Роли и должности не являются константой. Директор магазина всегда пересматривает необходимость той или иной работы на предмет ее смысловой нагрузки, пробует новые вакансии, не боится экспериментировать с набором ролей у каждого сотрудника. Строго закрепленных должностей с инструкциями в компании нет, потому что это не дает необходимой гибкости в работе. Набор ролей каждого сотрудника определяется его компетенциями и навыками, в соответствии с этим он получает определенные полномочия и возможность принимать решения.

Одной из важнейших составляющих успешной работы магазина «Подписные издания» является работа с коллективом. Прием на работу, адаптация и увольнение сотрудников входит в обязанности небольшой команды по работе с персоналом, также лично директор компании активно принимает участие в этих процессах. При приеме на работу в первую очередь оценивается заинтересованность человека в развитии книготоргового дела, ключевым фактором служит искренность и честность человека на собеседовании. Компания готова обучить сотрудника всем необходимым навыкам, но привить интерес к чтению и желание популяризировать любовь к книгам невозможно, если человек сам не стремится к этому. Собеседование потенциальных сотрудников проводит лично директор компании и отдел по персоналу.

Также очень большое значение уделяется развитию персонала. Руководство всегда создает условия для разностороннего развития и обучения персонала, давая возможность изучать языки, проходить различные курсы по искусству, истории, литературе, а также по повышению квалификации и приобретению новых навыков. Директор компании считает этот процесс очень важным, поскольку приоритетом для него являются именно сотрудники, их состояние и развитие, именно такие люди могут создавать атмосферу и одновременно проявлять блестящий профессионализм, что очень важно в сфере книготорговли.

Увольнение — довольно деликатный процесс, но, когда отношения между сотрудниками и руководством прозрачные и открытые, люди перестают бояться быть непонятыми, говорить о своих страхах и проблемах. В таких условиях увольнения происходят гораздо реже и в основном по обоюдному согласию. В «Подписных изданиях» ситуация аналогичная, и многие сотрудники работают в компании с момента ее обновления в 2012 г. Чаще всего люди увольняются по причине того, что не сходятся во взглядах и ценностях, или потому, что растут в своих компетенциях и понимают, что им пора двигаться дальше. За директором все же остается право уволить сотрудника по его усмотрению, но даже если подобные случаи бывают, процесс проходит максимально гладко и деликатно со стороны магазина.

Управлению экономической эффективностью и планированию также уделяется большое внимание, но компания не зациклена на прибыли и долгосрочных финансовых целях. Руководитель компании лишен иллюзий относительно устройства бизнеса, о чем он говорил не один раз в различных интервью, и показал свою компетентность как эффективный управляющий. Он тщательно просчитывает экономическую целесообразность всех возможных действий, но принимает решения, опираясь не только на цифры. Доказательством такого подхода служит открытие второго этажа площадью в 500 м² в период пандемии COVID-19. Затраты начали быстро окупаться и приносить магазину высокий доход, так как в рамках Санкт-Петербурга расширение магазина стало настоящим событием, увеличило поток посетителей и туристов, создало возможности для расширения

собственной событийной программы, сотрудничества с различными кафе, ресторанами и новыми поставщиками¹³.

Процесс принятия решений в компании также представляет собой комбинацию способов из «оранжевой» конкурентной системы и «бирюзового» подхода. Глобальные решения о судьбе всей компании принимают управляющие и совладельцы компании, но повседневные решения и ответственность за них лежит на каждом сотруднике. У каждого члена команды есть возможность повлиять на условия своей работы, получить новые обязанности или, наоборот, снять с себя то, что ему не нравится делать, воплотить какую-либо идею. В рамках небольших решений нет необходимости спрашивать разрешения или получать одобрения от начальства, но некоторые решения напрямую зависят от руководящего состава, например, поездки, участие в обучении, организация мероприятий. Коллеги часто советуются друг с другом, обсуждают идеи и создают небольшие команды для подготовки.

В качестве примера принятия решений на уровне группы можно привести создание и ведение страницы магазина в Инстаграм. Сначала странице никто не придавал значения, она была больше похожа на дневник сотрудников, которые рассказывали о своих любимых книгах. Со временем команда «Подписных изданий» стала все больше увлекаться ведением страницы, снимать ролики, переодеваться в костюмы для фотографий, придумывать шутки и рубрики; в этом процессе принимал участие и сам владелец компании Михаил Иванов. Сотрудники вели Инстаграм по своему желанию, иногда задерживаясь для этого на работе. Постепенно страница набирала аудиторию, и на данный момент имеет 189 тыс. подписчиков и является эффективным инструментом продвижения концепции магазина. Сотрудники сами принимают решения, что выкладывать, как это оформлять и как преподносить. Ни директор, ни никто из управляющих не может в приказной форме повлиять на жизнь страницы, удалить пост или запретить что-либо освещать. По факту сотрудники формируют цифровую репутацию компании, собирают аудиторию, транслируют мысли и философию всей компании, что является очень важной частью развития¹⁴.

Все процессы, которые мы рассмотрели выше, основываются на крепкой ценностной базе, ее миссии. Все действия и развитие компании сводятся к ее цели — распространению любви к чтению. Руководство и сотрудники стремятся в первую очередь создать такое пространство, где захочется развиваться и получать от этого удовольствие, и сами придерживаются такого подхода к жизни. Целостность сотрудника, создание возможностей для его реализации в компании не только как профессионала, но и как личности является одной из направляющих работы «Подписных изданий». Это дает возможность говорить о ценностях не просто как о словах, написанных на плакате, а как о действительно основополагающих принципах, которым следуют все сотрудники и что позволяет им чувствовать себя частью чего-то большего, стремиться к единой цели со всей командой.

Таким образом, проанализировав элементы системы управления книжным магазином «Подписные издания», можно сделать вывод, что компания действительно имеет в своей структуре элементы «бирюзового» управления: гибкость должностных обязанностей и ролей; важность личности человека при найме и работе; стремление к целостному развитию сотрудников; важность, но не приоритетность экономических показателей;

¹³ *Феофанов С.* Как устроен второй этаж «Подписных изданий» — с кафе, книгами, детской зоной и лифтом. Книжный вернул исторические залы спустя 12 лет [Электронный ресурс] // Электронная газета «Бумага». URL: <https://paperpaper.ru/photos/kak-ustroen-vtoroj-etazh-podpisnyh-iz/> (дата обращения: 11.10.2021).

¹⁴ *Антонов Е.* Сотрудники «Подписных изданий» сами ведут Инстаграм магазина: делают скетчи, читают стихи под бит и переодеваются в Егора Летова // Электронная газета «Бумага» [Электронный ресурс]. URL: <https://paperpaper.ru/sotrudniki-podpisnyh-izdani-j-sami/> (дата обращения: 11.10.2021).

наделение сотрудников свободой действий и ответственностью; значимость ценностной базы.

Это только некоторые из аспектов работы предприятия, но на их основе можно сделать вывод о том, что компания находится на активной стадии развития управленческой системы в сторону нового эволюционного менеджмента.

Заключение

Внедрение «бирюзовых» методов управления или выстраивание системы самоуправления с нуля — очень сложный и трудоемкий процесс, требующий большого объема осмысления и глубокого понимания продукта и цели, с которой он производится. Система перестает быть сконцентрированной на прибыли, и понятие эффективности приобретает совершенно другой смысл. Более того, нет заданного алгоритма и четкой инструкции по реструктуризации компании, нет сроков или четких рамок, когда необходимо быть или не быть «бирюзовыми». Эволюционный процесс развития компании — это очень естественный процесс, который в первую очередь должен быть созвучен с видением и представлением основателей компании как центров тяжести всей организационной структуры.

Как правило, компании, которые внедряют «бирюзовые» элементы управления, даже не знают, что они это делают. Так, «Подписные издания» не знают, что такое «бирюзовая» организация, и не называют свою систему самоуправляемой, они сконцентрированы на создании товаров и услуг, которые хотелось бы получать им как потребителям, и на идее о распространении любви к чтению, именно вокруг этих ценностей строится их работа. А «ВкусВилл» сосредоточен на желаниях покупателей, создании для них максимально комфортной обстановки и поставке свежих продуктов.

«Бирюзовые» компании не являются идеей по своей сути, это больше чем идея, это образ мышления, который включает в себя создание новых смыслов и идей, толкающих к развитию и прогрессу не только технологически, но и ментально. «Бирюзовые» системы не принимают компромиссов, они следуют своей эволюционной цели в соответствии с целостным восприятием мира и себя в нем. В этом процессе важную роль играет своевременность перемен и честность владельца по отношению к себе и своему бизнесу. Глава компании должен откровенно понимать, что означает самоуправление, и хотеть отдать свою власть, тогда перемены начнут происходить естественным образом в соответствии с реальной необходимостью и возможностями. Этот процесс может быть долгим и очень сложным, но невозможность существовать в иерархичных реалиях будет сильнее страха перемен, что доказывает история всех изученных «бирюзовых» организаций.

Почти все рассмотренные нами компании получили значительные результаты после внедрения самоуправления в систему управления, однако первопричиной перехода на самоуправление стала не просто возможность роста, а желание изменить систему в целом.

Литература

1. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика: Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. М. : Открытый мир. 2010. 424 с.
2. Лалу Ф. Открывая организации будущего. М. : МИФ. 2018. 432 с.
3. Робертсон Б. Д. Холакратия: революционный подход в менеджменте. М. : Изд-во Бомбора: Эксмо. 2018. 252 с.