

# БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ, ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Чуланова О.Л. ©

Доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры управления персоналом БУ ВО «СурГУ ХМАО – Югры»

## *Аннотация*

*Опыт использования бирюзовых организаций давно применяют за рубежом. В работе с персоналом российских организаций это новая технология, которая представляет интерес с точки зрения теоретиков и практиков. В статье представлены сущность, основные принципы бирюзовых организаций. Обозначены достоинства и недостатки такой формы управленческого взаимодействия.*

**Ключевые слова:** бирюзовые организации, стадии развития организаций, принципы бирюзовых организаций, достоинства и недостатки бирюзовых организаций.

**Keywords:** Turquoise organizations, the stages of development of organizations, the principles of turquoise organizations, the merits and demerits of turquoise organizations.

У каждой организации свои цели, задачи, пути их достижения, соответственно и структура самой организации, а также стратегия управления не может быть одинаковой у всех.

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 (красный, оранжевый, зеленый и другие)[1]. Лалу выделил семь стадий, через которые прошли организации во всем мире. Пять последних существуют до сих пор [2].

1. Реактивная, или *инфракрасная*, стадия. Сто тысяч лет назад люди жили небольшими группами в несколько десятков человек. Внутри группы не было разделения обязанностей и иерархии — все занимались собирательством. Лидер был не нужен.

2. Магическая, или *пурпурная*, стадия. Пятнадцать тысяч лет назад люди перешли от крошечных семейных групп к племенам до сотен человек в каждом. Все, что происходило вокруг, люди приписывали магическим силам. Плохая погода — наказание духов за плохие поступки.

В племенах появились посредники между духами и людьми — шаманы или вожди. Они принимали решения и могли при помощи ритуалов избавить человека от гнева духов. У шаманов была некоторая степень власти, но организации на этой стадии еще не было — шаманы не отвечали за разделение труда в племени.

3. Самая консервативная из существующих систем — «красная» — держится на одном лидере, который диктует правила игры [3].

4. Сотрудники *янтарной организации* строго следуют приказам, не задавая лишних вопросов. Несмотря на консервативность янтарных компаний, именно в них зародилось планирование и возникли стабильные организационные структуры. Типичные янтарные организации — католическая церковь и армия. Строгая субординация подчеркнута униформой: вы никогда не спутаете епископа со священником, а генерала с рядовым.

5. С «оранжевой» точки зрения, каждый человек имеет право добиваться любых целей: уборщик может стать генеральным директором, нищий — миллионером. Главное — победить в конкурентной борьбе: как внутренней между сотрудниками, так и внешней. Цель

компания — прибыль.

6. В *зеленых* организациях внимательно относятся к чувствам и уважают разные точки зрения. Люди стремятся к справедливости, равенству, гармонии, добрососедству и консенсусу. Для зеленых организаций личные отношения внутри группы ценнее результата, а польза для планеты и человечества важнее личной выгоды. Зеленые компании претендовали на место компании будущего. Но провалились — в чистом виде такие организации существовать не могут. Личные отношения внутри коллектива стали выше целей компании — победить конкурентов. Так появились первые бирюзовые организации[2].

7. Синтез «зеленой» и «оранжевой» стратегий — эволюционные, или «бирюзовые» организации.

Первые бирюзовые организации появились 30 лет назад, когда люди устали от тотального контроля руководства и внутренней конкуренции. Сейчас таких компаний становится больше. Появились такие организации, когда работники перестали хотеть делать отчеты, которые нужны только высшему руководству. Такие работники хотят быть эффективными и перестают бояться ошибок.[2] Именно поэтому они стараются преобразовывать компании, в которых работают, или создают новые. Как показывает опыт, реорганизовать существующую форму организации сложно, поэтому лучше начинать дело сразу с бирюзовой стадии, ведь такие организации – это организации будущего, нацеленные на успех.

К принципам таких организаций можно отнести [4](рис. 1):

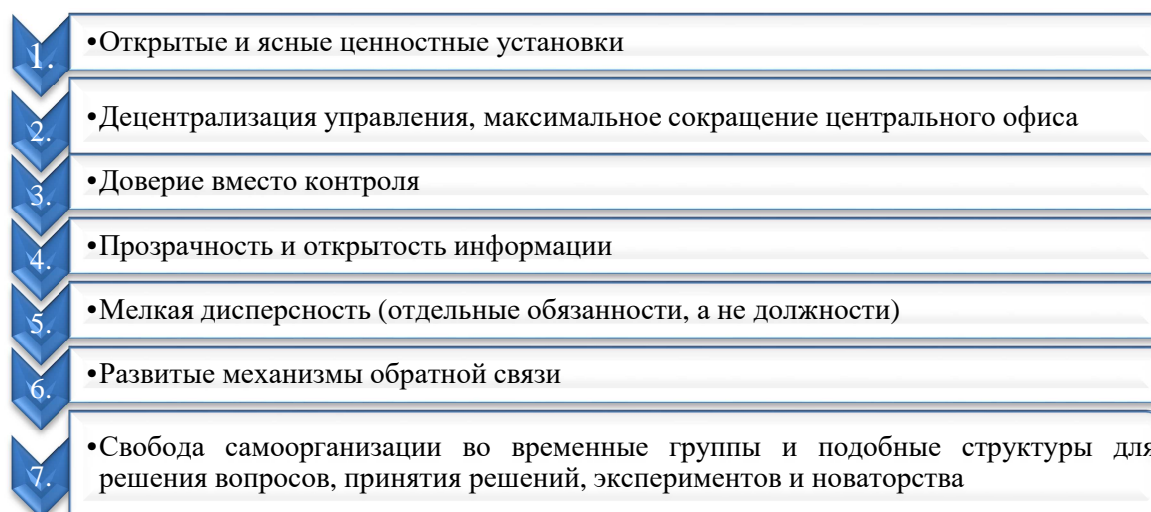


Рис. 1 – Принципы бирюзовых организаций (по Лалу Ф.)

В таких компаниях руководители работают вместе с сотрудниками, которые разделены на команды. В этих командах руководитель — не диктатор, а наставник. Он не контролирует работу, а обучает и дает рекомендации. Вместо планирования и бюджетирования бирюзовые команды практикуют внутреннее консультирование, в котором принимает участие вся команда. [17].

Это относится ко всем сферам бизнеса, включая подготовку кадров. [15; 16] Принимаются все меры для создания благоприятных, комфортных условий труда[5].

Даже вопрос о размере заработной платы работников решается внутри группы, а прибыль распределяется между работниками в зависимости от их обязанностей. В бирюзовых организациях нет названий должностей и, соответственно, должностных инструкций, а обязанности перераспределяются внутри группы в рабочем порядке. С «бирюзовой» точки зрения названия должностей — соблазн для эго: влечёт, одурманивает, но здоровья не прибавляет [6]. Работники бирюзовых организаций раскрываются, поддерживают друг друга внутри компании и одновременно выполняют внешнюю работу ради общей цели организации.

В бирюзовой компании нет статусных кабинетов для руководства. Рабочие помещения украшают сотрудники так, как им нравится. Некоторые компании даже позволяют приводить с собой детей и животных — так работнику не нужно будет торопиться домой в шесть вечера. В бирюзовых организациях принято прописывать принципы, касающиеся безопасной среды общения, охраны труда в интересах укрепления здоровья персонала [7]. Здесь практикуют групповые медитации и обучающие курсы, которые устраивают коллеги. Работники сами выбирают, в каком семинаре участвовать, какую лекцию послушать.[12-14] Активно внедряются инновации во все элементы управления и взаимодействия сотрудников компании[8].

Собеседование при приеме на работу проводят будущие коллеги. Они же помогают новичку адаптироваться в коллективе. Первое время каждый работник считает своим долгом помочь новому сотруднику справиться с задачами[2]. По мнению HR-эксперта Екатерины Устиновой организации такого типа дают свободу, основанную на реализации своего призвания и своих талантов[9]. Для бирюзовых организаций прибыль — это побочный продукт отлично выполненной работы.

Как и любая система, бирюзовые организации имеют свои преимущества и недостатки (табл. 1).

Таблица 1

### Преимущества и недостатки Бирюзовых организаций

Преимущества	Недостатки
Реальная ценность для людей – бизнес со смыслом	Отсутствие должностной инструкции – возможно чрезмерное использование рабочей силы
Отсутствие длинных иерархических пирамид при внедрении решений – высокая скорость реакции на вызовы рынка	Минимум или полное отсутствие планирования
Высокое качества продукта – отвечают своим именем	Отсутствие бонусной системы
Вовлеченность сотрудников	Отсутствие повышений по службе [4]
Свобода для руководителя – возможность отлучиться, не думая о компании [10]	
Гибкий рабочий график	
Уютные рабочие помещения	
Исследование конфликтов	
Полный доступ к информации	
Отсутствие долгих совещаний	

Таким образом, бирюзовые организации – это новая ступень развития бизнеса, учитывающая интересы всех работников, а не одного руководителя.

### Литература

1. HR-процессы в Бирюзовых организациях. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/hr-processy-v-biryuzovyh-organizatsiyah> Загл. с экрана (дата обращения 05.03.17)
2. Галимова А. Организации будущего: как создать компанию, в которой будут работать даже фрилансеры. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.chaskor.ru/article/organizatsii\\_budushchego\\_39840](http://www.chaskor.ru/article/organizatsii_budushchego_39840) Загл. с экрана (дата обращения 06.03.17)
3. Бизнес «бирюзового» управления. Как работают российские компании без начальников. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802> Загл. с экрана (дата обращения 06.03.17)
4. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. – М. Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с. – с. 395-405

5. Rogach O.V., Frolova E.V., Kirillov A.V., Bondaletov V.V., Vinichenko M. V. Development of favourable learning environment and labor protection in the context of harmonization of social interaction of educational system objects. IEJME — MATHEMATICS EDUCATION, 2016, VOL. 11, NO. 7, 2547-2558. ISSN: 2468-4945
6. Зачем нужны холакратия и самоуправление. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://secretmag.ru/article/2015/12/08/otkryvaya-organizacii-budushego/> Загл. с экрана (дата обращения 07.03.17)
7. Vinichenko M.V., Frolova E.V., Maloletko A.N., Bondaletov V.V., Rogach O.V. Main directions of creating a favorable learning environment and labor protection in the interest of enhancing health of the personnel and students in education foundation. IEJME — MATHEMATICS EDUCATION, 2016, VOL. 11, NO. 5, 1163-1174, ISSN: 2468-4945.
8. Gureva M.A., Kirillov A.V., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Melnychuk Y.A. Management of innovations and innovative process: concept, essence, classification and diffusion. International Review of Management and Marketing, 2016, 6(S6) 147-153.
9. Устинова Е. Парадоксы бирюзовых организаций. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-tv.ru/articles/author-opinion/paradoxy-biruzovyh-organizatsii.html> Загл. с экрана (дата обращения 09.03.17)
10. Евженко Н. Семинар для руководителей: «Опыт бирюзовых организаций. Как и зачем применять уже сегодня?». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://coachinstitute.ru/events/3857/> Загл. с экрана (дата обращения 09.03.17)
11. Цепков М. Фредерик Лалу - Открывая организации будущего. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://mtsepkov.org/Блог:Максима\\_Цепкова/2016-01-15:\\_Фредерик\\_Лалу\\_-\\_Открывая\\_организации\\_будущего#.D0.9E.D1.80.D0.B3.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B7.D0.B0.D1.86.D0.B8.D0.BE.D0.BD.D0.BD.D0.B0.D1.8F\\_.D0.BA.D1.83.D0.BB.D1.8C.D1.82.D1.83.D1.80.D0.B0](http://mtsepkov.org/Блог:Максима_Цепкова/2016-01-15:_Фредерик_Лалу_-_Открывая_организации_будущего#.D0.9E.D1.80.D0.B3.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B7.D0.B0.D1.86.D0.B8.D0.BE.D0.BD.D0.BD.D0.B0.D1.8F_.D0.BA.D1.83.D0.BB.D1.8C.D1.82.D1.83.D1.80.D0.B0) Загл. с экрана (дата обращения 10.03.17)
12. Кириллов А.В. Развитие корпоративного обучения в современных условиях. //Контурь глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2014 Т. 7. № 5 (37). - С. 6-16.
13. Frolova E.V., Medvedeva N.V., Kabanova E.E., Kurbakova S.N., Vinichenko M.V. Social Partnership in Russia: Prerequisites, Problems and Trends. Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2016. Vol. VII. №2(16). P. 221-229.
14. Кириллов А.В. Технологии развития персонала в современном социальном управлении. //Материалы Афанасьевских чтений. 2015. Т. 1. № 13. С. 31-38.
15. Чуланова, О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : монография / О. Л. Чуланова ; Сургут. гос. ун-т ХМАО-Югры. – Сургут: Дефис, 2010. – 218 с.
16. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / Чуланова О.Л. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 292 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011696-9
17. Чуланова, О.Л. Коучинг эмоциональной компетентности управленческого персонала организации / О. Л. Чуланова // Общественные науки. Всероссийский научный журнал. – 2012. – №1. – С. 286-294.