

Научная статья  
УДК 338  
doi: 10.22394/2079-1690-2021-1-4-93-103

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Елена Петровна Костенко<sup>1</sup>, Ксения Андреевна Ефременко<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

<sup>1</sup>kostenko.ep@yandex.ru

<sup>2</sup>efreme@sfedu.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности и причины эволюции организационных структур, а также принципы управления работниками на разных этапах развития организаций. Основное внимание уделяется характеристике особенностей реализации основных функций и принципов управления персоналом в бирюзовых организациях. На основе исследования, проводимого в традиционных и бирюзовых офисах ПАО «Сбербанк», показана специфика рекрутинга, адаптации, мотивации, оценки, обучения и развития персонала, особенностей корпоративной культуры в бирюзовых организациях. В результате анкетирования руководителей и HR-менеджеров предприятий и организаций ЮФО были выделены причины медленного распространения принципов бирюзового управления персоналом.

**Ключевые слова:** бирюзовые организации, HR-менеджмент, новые инструменты и технологии управления персоналом, тренды в управлении персоналом, эффект «красной королевы»

**Для цитирования:** Костенко Е. П., Ефременко К. А. Особенности управления персоналом в бирюзовых организациях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 4. С. 93–103. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-93-103>.

Problems of Economics

Original article

## FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN TURQUOISE ORGANIZATIONS

Elena P. Kostenko<sup>1</sup>, Ksenia A. Efremenko<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

<sup>1</sup>kostenko.ep@yandex.ru

<sup>2</sup>efreme@sfedu.ru

**Abstract.** The article discusses the features and causes of the evolution of organizational structures, as well as the principles of employee management at different stages of the development of organizations. The main attention is paid to the characteristics of the implementation of the main functions of personnel management in teal organizations. Based on the research conducted in the traditional and teal offices of Sberbank, the specifics of recruiting, adaptation, motivation, assessment, training and development of personnel, features of corporate culture in teal organizations are shown. As a result of the survey of managers and HR managers of enterprises and organizations of the Southern Federal District, the reasons for the slow spread of the principles of teal personnel management were identified.

**Keywords:** teal organizations, HR management, new tools and technologies in HR, HR trends, the Red Queen's Hypothesis

**For citation:** Kostenko E. P., Efremenko K. A. Features of personnel management in turquoise organizations. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2021;(4):93–103. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-93-103>.

### Эволюция моделей организации

Изменение технологического уклада, усиление нестабильности и неопределенности бизнес-среды (VUCA мир), смена поколений работников, их интересов и ценностей обуславливают парадигмальный сдвиг в управлении. Для успешного осуществления своей деятельности современные организации должны не только быстро адаптироваться к новым условиям и выстраивать рабочие процессы в соответствии с запросами общества, но и учитывать эффект «красной королевы».

Под эффектом «Красной королевы» понимается «ситуация, когда приходится рваться вперед изо всех сил лишь для того, чтобы сохранить статус-кво», а для того, чтобы достичь превосходства нужно бежать в два раза быстрее [1, с. 69-70].

В настоящее время предъявляются высокие требования к компетенциям работника, его квалификации, мотивации и трудовой дисциплине. Однако, эффективность деятельности персонала во многом зависит от организации системы управления. Устаревшие системы управления создают препятствия для роста компании и раскрытия потенциала ее сотрудников. На каждой ступени общественного развития происходит изменение сознания человека, его ценностей и потребностей, что обуславливает необходимость организационного развития и внедрения новых подходов к управлению персоналом. Одним из новых подходов к структурированию организации и проектированию систем управления персоналом является «бирюзовый подход».

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 [2, с. 131-135]. Его ученики – Дон Бек и Крис Кован – для наглядности каждой стадии присвоили определенный цвет и адаптировали эту теорию для управления. Согласно их теории с изменением мировоззрения происходит изменение модели организации [3].

Основываясь на предшествующих теориях, Фредерик Лалу разработал концепцию бирюзовых организаций, впервые представленную в 2014 г. в работе «Открывая организации будущего». По его мнению, в своем развитии организации прошли семь стадий, каждой из которых для наглядности он присвоил определенный цвет: инфракрасная, пурпурная, красная, янтарная, оранжевая, зеленая и бирюзовая. Появление каждого нового типа организаций и парадигм управления было обусловлено недостатками предыдущей модели организации и ее несоответствием уровню развития человека и общества. Первые две стадии организационного развития были примитивными и не осознанными, организации как таковые еще не существовали. Пять последних типов организаций и управленческих парадигм существуют и в настоящее время.

Инфракрасная (реактивная) парадигма – это самая ранняя стадия развития человечества, охватывающая период примерно 100-50 тыс. лет до нашей эры. На данной стадии люди объединяются в небольшие группы, численность которых не более нескольких десятков человек, связанных узами родства. Увеличение группы несло за собой ее распад вследствие неумения поддержания сложных отношений. В данный период человеческое «я» сформировалось не полностью. Основной деятельностью было собирательство, которое не предполагало разделения труда. Тем не менее, уже начинается определение гендерных ролей. Иерархия с лидером и, как следствие, организация отсутствовала [4, с. 28].

Пурпурная (магическая) парадигма – возникла примерно 15 тыс. лет назад. На данной стадии численность групп достигала уже нескольких сотен человек. Люди научились отделять собственное «я» от других, но не умели выстраивать причинно-следственные связи. На этой стадии также еще не существует организации, а разделение обязанностей ограничено. Вместе с тем уже появляется некая иерархия по возрасту: старшее поколение имеет особый статус и некоторую степень власти [4 с. 29].

Красные организации (самые консервативные из существующих) появились около 10 тыс. лет назад. Именно с них началась активная эволюция организационных моделей и систем управления. Сравнительный анализ организаций, предшествующих бирюзовым организациям, представлен в табл. 1.

Считается, что первые бирюзовые организации возникли в конце XX века. Их появление во многом связано с переходом к гибким технологиям управления, формированием кросс-функциональных команд и развитием проектного менеджмента, усилением внимания к вопросам самореализации человека. Бирюзовая организация рассматривается как «живой организм», «живая система», в которой нет иерархии и преодолена проблема неравного распределения власти.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика типов организационных структур

Table 1 – Comparative Characteristics of Organizational Structure Types

| Признак сравнения                              | Красные организации   | Янтарные организации   | Оранжевые организации   | Зелёные организации  |
|--|---|--|---|--|
| Примеры организаций                            | армии   | государственные учреждения, школы, религиозные учреждения  | международные корпорации  | Southwest Airlines, e Container Store, Ben & Jerry's   |
| Принципы                                       | - один лидер;<br>- разделение труда;<br>- управление сверху вниз.   | - воспроизводимые процессы;<br>- стабильные и регулируемые иерархии.   | - новаторство;<br>- меритократия;<br>- ответственность.   | - расширение прав и возможностей;<br>- культура ценностей;<br>- заинтересованность.                        |
| Преимущества по сравнению с предыдущей стадией | - высокая адаптивность к хаосу;<br>- быстрая реакция на новые угрозы.   | - среднесрочное и долгосрочное планирование;<br>- создание стабильных организационных структур, устойчивых и способных к масштабному развитию. | - предоставление сотрудникам возможности продвижения вверх по карьерной лестнице благодаря своим способностям независимо от социального происхождения;<br>- господство в настоящее время, преимущественно в бизнесе и политике. | - высокий уровень адаптации персонала;<br>- высокий уровень мотивации персонала;<br>- доверие сотрудникам. |
| Недостатки по сравнению с последующей стадией  | - слабая стратегия;<br>- плохая приспособленность к достижению сложных результатов в стабильной окружающей среде. | - неспособность адаптации к изменяющимся условиям;<br>- снижение эффективности деятельности в условиях конкуренции на рынке.                   | - стремление к материальным выгодам, социальному признанию;<br>- снижение ценности духовной составляющей<br>- алчность людей и коррупция.   | - зелёные организации не добились заметных успехов и практически прекратили своё существование.            |

### Особенности реализации HR-функций в бирюзовых организациях

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.

При проектировании системы управления персоналом бирюзовые организации основываются на трех принципах: самоуправление, целостность и эволюционная цель.

1. Самоуправление. Организационная структура бирюзовых организаций представлена самоуправляющимися командами, у которых нет высшего руководства. Процедура ведения проектов радикально упрощена за счет того, что рабочие группы формируются из добровольцев в зависимости от компетенции персонала и сферы интересов. Функцию поддержки персонала выполняют коучи. Бирюзовые организации предоставляют всю необходимую информацию своим сотрудникам в режиме реального времени посредством корпоративных сетей. Самоуправление не означает, что в таких организациях вообще отсутствует какой-либо порядок и иерархия. Особенность такой организации как раз и состоит в том, что в что иерархия возникает «естественным путем». Используется не прямое (сверху вниз), а обратное делегирование полномочий. Руководитель – это признанный лидер, однако права принимать обязательные решения ни по одному вопросу у него нет. На смену иерархии доминирования приходит иерархия уровней развития, таланта и опыта [4].

2. Эволюционная цель. Реализация этого принципа не направлена напрямую на увеличение прибыли и рост благосостояния акционеров или отдельных клиентов, а отвечает социальным потребностям и гуманистическим целям общества. Миссия компании не является строго определенной, она эволюционирует вместе с развитием компании [4].

3. Целостность. Данный принцип подразумевает, что ведущая роль отводится целостности сотрудника организации. Кадровая политика бирюзовой организации и HR-процессы включают

такие же фазы жизненного цикла сотрудника, как и в традиционных организациях. Однако, данные процессы наделены своей спецификой в связи с тем, что сотрудник воспринимается не просто как ресурс организации, а как личность, как человек со своими потребностями и эмоциями. Сотрудники сами выбирают себе роли в бизнес-процессах, определяют задачи, правила и сроки выполнения работы, что, конечно, не отменяет необходимость согласования своих идей и проектов со всеми членами команды. Можно сказать, что не сотрудник «подстраивается под должностную инструкцию», а должностная инструкция формируется под сотрудника. Работники бирюзовых организаций поддерживают друг друга внутри компании и одновременно выполняют внешнюю работу ради общей цели организации [7, с. 212-213]. В этом проявляется сходство принципов работы бирюзовых компаний с принципами проектирования кросс-функциональных команд.

Рассмотрим, специфику реализации основных функций и принципов управления персоналом в бирюзовых организациях.

1. Рекрутинг персонала. Решающее влияние в процессе отбора оказывают личностные характеристики кандидата, соответствие его ценностных ориентаций ценностям компании, мотивация к осуществлению трудовой деятельности, умение работать в команде, а также, квалификация кандидата и его опыт работы. Для всесторонней оценки соответствия данным критериям, с кандидатом на вакантную должность собеседование проводят его потенциальные будущие коллеги [6], можно говорить о том, что профессиональные навыки кандидата как бы отступают на второй план.

2. Организация труда. Одной из основных характеристик является «мелкая дисперсность» (не должности, а отдельные обязанности сотрудников команды). У персонала нет официального названия должностей. Принято лишь обращение «коллега». Вместо должностной инструкции существуют текущие и четко оформленные отдельные обязанности для выполнения конкретного проекта. При этом работник должен научиться брать на себя ответственность за выполнение проектов. Руководитель – это не «диктатор», а учитель, наставник, который не контролирует работу, а обучает и дает рекомендации. Главный принцип – доверие вместо контроля. Сопровождения проводятся только по мере необходимости. В большинстве организаций сотрудники работают по свободному гибкому графику при условии своевременного выполнения всех обязательств. В командах обсуждается, сколько сотрудник может потратить времени на работу, учитывая другие важные жизненные обстоятельства [7]. Типовое решение для таких организаций – общее пространство работы. На рабочем месте сотрудники привносят свою индивидуальность.

3. Адаптация персонала. Организационная адаптация упрощена, поскольку отсутствует строгое структурирование компании. Для содействия процессу адаптации новых сотрудников, в организациях нового типа предусмотрено проведение адаптационных тренингов. В бирюзовых компаниях регулярно отводится время на обсуждение ценностей и фундаментальных принципов компании для поддержания их жизнеспособности.

4. Вознаграждение персонала. Мотивация сотрудника к работе и лояльность к компании выстраивается на уровне общечеловеческих ценностей и контактов. В бирюзовых компаниях сотрудники сами назначают себе зарплаты и распределяют премии под руководством коллег, находящихся на равных позициях. Считается, что внимание к вопросам финансового вознаграждения отвлекает работников от внутренней мотивации.

5. Обучение персонала. Бирюзовые организации предоставляют своим сотрудникам широкие возможности для обучения. Сотрудникам предлагается самостоятельно определить, какие дополнительные компетенции им необходимы для выполнения работы. В процессе внутреннего консультирования сотрудники могут записаться на любой тренинг внутри или вне компании, если эти расходы будут оправданы [8].

6. Оценка персонала. В бирюзовых организациях оценка результатов деятельности и производительности труда осуществляется не на индивидуальном, а на командном уровне. Оценка сотрудников проводится коллегами по команде на основе отчета каждого сотрудника о его достижениях, полученных в ходе работы уроках и ожиданиях.

7. Продвижение и управление карьерой персонала. Карьерный рост как таковой отсутствует. Но осуществляется постоянное перераспределение ролей и обязанностей между коллегами. В практике «живых» организаций увольнения встречаются крайне редко. В случае кризиса компания считает несправедливым увольнять ценного сотрудника из-за временных трудностей, чтобы удержать прибыль. Если компания вынуждена уволить сотрудника, создаются условия, чтобы увольнение для него было возможностью научиться чему-то, а также дается время, чтобы найти новое место работы [4, с. 160-164].

8. Управление конфликтами и корпоративная культура. Организация построена на предположении, что все сотрудники – грамотные и ответственные. Одним из способов предотвращения

конфликтов является установка на прозрачность и качественную обратную связь. В организациях этого типа разработана эффективная процедура разрешения конфликтов, которая в случае невозможности устранения разногласия между равноправными коллегами предполагает посредничество одного коллеги, а затем группы коллег.

Акцент делается на соблюдение баланса между работой и жизнью. Некоторые бирюзовые компании разрешают своим сотрудникам приводить на работу детей и животных. Можно сказать, что в некотором смысле даже отсутствует жесткое разделение между работой, домом и хобби. Они – единый, неразделимый поток, что и обеспечивает гармонию и внутреннюю стабильность бирюзовых компаний.

Любая система управления имеет как достоинства, так и недостатки. Бирюзовая организация не является исключением. Бирюзовый стиль управления можно реализовать не в каждой компании. Процесс перехода к новой системе управления персоналом и организационной культуре всегда сложен, а когда переход является настолько масштабным, риски увеличиваются. Бирюзовая парадигма управления базируется на постоянных изменениях. «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. Например, в банке «Точка», который изначально создавался бирюзовым, около 20% управленцев не смогли принять такую модель организации и покинули компанию [9]. В новых организационных условиях лидеры должны научиться больше доверять всем сотрудникам.

К недостаткам бирюзовых организаций можно отнести и сложность организации подбора высококвалифицированного персонала, способного принять ценности компании и работать без контроля. Предполагается, что новых сотрудников будут нанимать их будущие коллеги, что также сложно реализовать в действительности. Кроме того, на каждого сотрудника ложится большая ответственность в связи с самостоятельным принятием решений: от него зависит прибыль компании и место на рынке. Не все сотрудники способны справиться с такой нагрузкой и могут покинуть компанию.

Существенным недостатком бирюзовых организаций является отсутствие четкого планирования, которое может привести к снижению производительности труда и несвоевременному выполнению задач. Отсутствие карьерного роста и эффективной системы материальной мотивации может привести к профессиональному выгоранию сотрудников.

Также, для внедрения бирюзовой системы управления персоналом необходима подходящая профессиональная ИТ-платформа, благодаря которой каждый сотрудник сможет оперативно получать необходимую для осуществления проекта информацию. Не все компании обладают соответствующим программным обеспечением.

### **Опыт применения принципов бирюзового управления персоналом в ПАО «Сбербанк»**

Одной из первых российских организаций, внедривших в свою практику бирюзовое управление является ПАО «Сбербанк». ПАО Сбербанк входит в топ-5 крупнейших работодателей России (численность сотрудников более 280 тыс. человек)<sup>1</sup>. 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. По итогам 2020 года 1634 офиса ПАО «Сбербанк» полностью переведены на бирюзовое управление, а их доля в общем числе бизнес-офисов выросла до 27 %<sup>2</sup>. Динамика распространения нового типа управления за последние три года представлена на рис. 1.

В настоящий момент в офисах Банка в Балашихе работа построена полностью в соответствии с принципами бирюзового управления, а персонал полностью разделяет бирюзовую философию. В целом в России в большинстве офисов компании внедрены отдельные принципы и инструменты бирюзового управления. В них сохраняется иерархия и обозначение должностей, но каждый сотрудник принимает ответственность за выполнение проекта и, в определенной степени, имеет самостоятельность.

<sup>1</sup> СберБанк [Электронный ресурс] // Главная страница: [сайт]. [1997-2021]. URL: <https://www.sberbank.com/ru> (дата обращения: 24.10.2021).

<sup>2</sup> Там же.

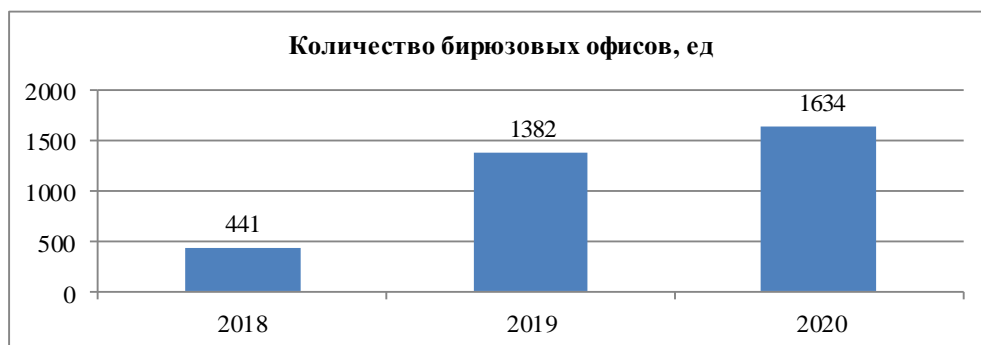


Рис. 1 Динамика распространения нового типа управления, ед.

Fig. 1. Dynamics of distribution of a new type of management, unit

С целью изучения опыта перехода ПАО «Сбербанк» к бирюзовому типу управления на Юге России, весной-летом 2021 г. было проведено 5 глубоких экспертных интервью с линейными руководителями традиционных филиалов банка г. Краснодара (именно Краснодар является центром внедрения принципов бирюзового управления в отделениях банка на Юге России), а 5 с руководителями филиалов, в которых внедрены отдельные инструменты бирюзового управления. Критериями отбора офисов служило их расположение в городе с учетом площади округа. Было задействовано по два офиса в Центральном и Западном округах, по три в Карасунском и Прикубанском округах. 50 % офисов обслуживает только физические лица, 50% – обслуживают как физические, так и юридические лица. Источником информации стали также интервью с ведущими специалистами первых бирюзовых офисов Банка. Результаты сравнительного анализа системы управления персоналом в традиционных и бирюзовых офисах «Сбера» представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Особенности управления персоналом в традиционных и бирюзовых офисах ПАО «Сбербанк»

Table 2 – Features of personnel management in traditional and turquoise offices of Sberbank PJSC

| HR-функция  | Примеры вопросов к респондентам   | Реализация HR-функции в традиционном офисе   | Реализация HR-функции в бирюзовом офисе   |
|---|---|--|---|
| <b>Рекрутинг персонала.</b><br>Установка – привлечение универсальных специалистов | «Какие методы подбора персонала применяют в Вашем офисе?», «Кто проводит собеседование с кандидатом?», «Какие существуют критерии отбора (образование, опыт работы, профессиональные, личностные качества, соответствие цели и культуре компании)?» | Собеседование проводит руководитель. В компании применяются, как внутренние, так и внешние источники набора персонала. Из внешних источников используются, преимущественно, рекрутинговые агентства. Базовыми критериями при отборе персонала являются: образование, уровень профессиональных компетенций, опыт работы и личностные качества, такие как коммуникабельность, стрессоустойчивость, умение работать в команде, инициатива. Кандидат на вакантную должность проходит несколько этапов отбора. В компании применяются проектные методы, тестирование и классическое интервью. | Собеседование проводит весь коллектив офиса, и решение о принятии на работу сотрудника принимается совместно. А главным критерием приёма на работу становится соответствие кандидата корпоративной культуре. Кандидат уже на этапе собеседования понимает отличие данной организации от других и оценивает, разделяет ли он ценности компании и сможет ли работать в подобных условиях. |
| <b>Организация труда.</b><br>Установка – раскрытие потенциала каждого сотрудника  | «Как задействовать потенциал каждого сотрудника?», «Как происходит распределение обязанностей сотрудников?»   | Каждый сотрудник занимает конкретную должность согласно штатному расписанию и имеет должностную инструкцию. Ему определено выполнение конкретного вида банковских услуг. Каждый сотрудник имеет фиксированный график.  | Отсутствует названия должностей и должностной инструкции. Сотрудник является универсальным специалистом, способным оказать любую банковскую услугу. Сотрудникам предоставляется гибкий график при условии качественного выполнения всех обязательств.   |

Продолжение табл. 2/Continuation of Table 2

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <p><b>Адаптация персонала.</b><br/><i>Установка – ускорение адаптации нового работника.</i><br/>(Адаптационные мероприятия позволили компании повысить удовлетворенность новых сотрудников своей адаптацией – с 57 % до 91 %)</p>   | <p>«Какие существуют адаптационные программы для новых сотрудников?», «Сколько времени тратится на адаптацию новичков?»</p>   | <p>Новый сотрудник проходит испытательный срок длительностью от месяца до трёх, на протяжении которого его работа курируется наставником. Кандидат получает справочные материалы и автоматизированное сопровождение процессов адаптации.</p>   | <p>Проводятся тренинги, направленные на ознакомление сотрудника со всеми аспектами деятельности организации.</p>  |
| <p><b>Вознаграждение персонала.</b><br/><i>Установка – установление конкурентоспособного пакета вознаграждения</i></p>  | <p>«Какие инструменты финансового вознаграждения персонала существуют в Вашей компании?», «Как происходит процесс распределения премии?», «Какие существуют инструменты нефинансового вознаграждения?»</p>                            | <p>Финансовое вознаграждение - выплата премий за выполненную работу. Расширенный «социальный пакет». Разнообразные инструменты нефинансового вознаграждения, в том числе программы вовлеченности работников (раз в год проводятся дни открытых дверей, когда разрешено посещение офиса вместе с детьми). Существует система санкций.</p> | <p>Большой перечень инструментов финансового и нефинансового вознаграждения. Правила и критерии распределения премий определяются в коллективе (например, премия делится поровну, если работник не уходил в отпуск и на больничный, или размер премий зависит от вклада в реализацию проекта). Сотрудникам разрешено посещение офисов с животными. Нарушения дисциплины и качества труда влияют на размер премии.</p> |
| <p><b>Обучение персонала.</b><br/><i>Установка – систематическое повышение квалификации и самообразование на основе внедрения передовых технологий.</i><br/>Особенностью является активное применение цифровых технологий (внутреннего портала) и изучение специальной бизнес-литературы («Библиотека Сбербанка»)</p> | <p>«Как происходит выбор обучающих программ?», «Как часто проводится обучение?», «Кто является инициатором обучения?»</p>   | <p>Траекторию тренинговых программ выстраивает HR-служба. Тренинги направлены на отработку практических навыков. После каждого обучения руководством проводится оценка полученных сотрудниками знаний</p>  | <p>Выбор тренинга осуществляется индивидуально. В большинстве случаев тренинги посвящены корпоративной культуре компании. Результаты обучения проверяются в ходе выполнения работ</p>   |
| <p><b>Продвижение и управление карьерой персонала.</b><br/><i>Установка – возможность карьерного роста каждого сотрудника</i><br/>(81 % вакансий закрываются внутренними кандидатами благодаря карьерному росту персонала)</p>  | <p>Какие существуют в компании перспективы карьерного роста?», «Что является причиной увольнения сотрудников?»</p>  | <p>В случае качественного выполнения работником должностных обязанностей и соблюдения трудовой дисциплины возможен карьерный рост на вышестоящие должности. Увольнение согласно трудовому законодательству</p>   | <p>Карьерное продвижение проявляется в получении новых ролей и более высоком уровне заработной платы. Увольнение согласно трудовому законодательству, но это является крайней мерой, чаще применяются материальные взыскания</p>  |
| <p><b>Управление конфликтами и корпоративная культура.</b><br/><i>Установка – создание комфортных условий для работы сотрудников и сплочение коллектива</i></p>   | <p>«Часто ли в коллективе возникают конфликты?», «Преимущественно, по какой причине возникают конфликты?», «Какие способы разрешения конфликтов приняты в организации?», «Основные принципы формирования корпоративной культуры?»</p> | <p>Коллектив ассоциируется с семьей. Все члены команды помогают своим коллегам в выполнении операционных и проектных задач. Иногда в коллективе возникают разногласия, причиной которых является оценка деятельности работы сотрудников и они разрешаются коллективно.</p>   | <p>Коллектив ассоциируется с семьей. Конфликты в коллективе, как правило, не возникают.</p>   |

ПАО «Сбербанк» является привлекательным местом трудоустройства – 84 % сотрудников гордятся работой в компании, а индекс вовлеченности ее сотрудников составляет 75 %. Эффективность системы управления персоналом в компании также подтверждается регулярными победами в российских и международных конкурсах работодателей: в 2019 г. – в международном рейтинге работодателей среди студенческой аудитории Universum № 1 в категории «Банки» и № 5 в категории IT; в 2020 г. – 2 место в рейтинге работодателей России 2020 от HeadHunter (в категории «Банки» лидер рейтинга); HR-команда получила Гран-при премии «Хрустальная пирамида» и звание лучшей команды года.

### Причины медленного распространения принципов бирюзового управления персоналом в России

В России принципы бирюзового управления персоналом внедрены в деятельность предприятий и организаций разных секторов экономики. Среди них можно выделить такие известные компании, как «ВкусВилл», «Фабрика окон», «Аскона», «Mindbox», «ДоДо пицца» и др. Внедрение новых технологий управления и структурирования организации способствовало как росту эффективности их деятельности и повышению конкурентоспособности, так и улучшению репутации на рынке труда. Тем не менее, в нашей стране данный тип управления пока еще получил такого же распространения как в зарубежных странах.

С целью выявления причин медленного распространения принципов бирюзового управления персоналом на Юге 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. В равном количестве были представлены компании, осуществляющие свою деятельность в сферах: производство, строительство, торговля, услуги (логистика, маркетинг, финансы, юриспруденция, гостиничный бизнес, медицина). Выбор данных компаний во многом был обусловлен спецификой организации в них системы управления. Все компании активно внедряют в компанию принципы гибкого управления, например, Agile и Scrum. Несмотря на сохранение традиционной иерархической организационной структуры, в сфере управления персоналом компании основываются на современных подходах: делегирование полномочий и ответственности, свобода в принятии решений (работники несут персональную ответственность за выполнение проектов и всегда могут высказать свое мнение, к которому обязательно прислушаются руководители), фокус на непрерывное обучение и развитие сотрудников, разработка разнообразных программ благополучия работников, ориентация на соблюдение баланса между работой и досугом, прозрачность информации, развитие механизмов командной работы и неформальных типов коммуникации. Отмеченное свидетельствует о потенциальной возможности внедрения у них новой парадигмы управления. В связи с этим, целью исследования было выявление причин медленного распространения бирюзового управления персоналом: низкая степень информированности о новой системе управления или негативное отношение к ней.

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 оказалась несколько ниже (табл. 3).

Таблица 3 – Понимание принципов бирюзового управления

Table 3 - Understanding turquoise management principles

|                         | Знаю | Не знаю | Затрудняюсь ответить | Всего |
|-------------------------|------|---------|----------------------|-------|
| Самоуправление          | 100  | -       | -                    | 100   |
| Целостность сотрудников | 66,7 | 20      | 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 (рис. 2).

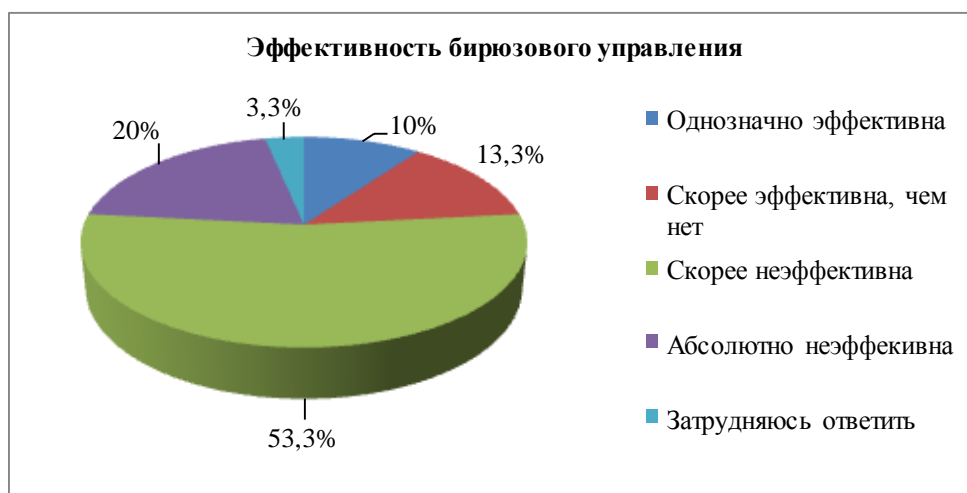


Рис. 2. Эффективность бирюзового управления, %  
 Fig. 1. Efficiency of turquoise management, %

По мнению большинства руководителей и HR-менеджеров, принявших участие в опросе, главным недостатком бирюзовых является отсутствие иерархии. Так, 90 % из них отметили, что, эффективное функционирование организации скорее невозможно без иерархических отношений и классического руководства. Основным последствием отсутствия иерархии респонденты указали снижение качества выполняемой работы – 76,7 % (сумма ответов «да» и «скорее да»). Равное количество опрошенных, а именно 66,7 % считают, что отсутствие иерархических отношений способно в той или иной мере привести к снижению трудовой дисциплины и работоспособности персонала. Мнения респондентов о последствиях отсутствия иерархии и отказе от классического стиля руководства (жесткое администрирование, функциональное распределение работы, формальные отношения между руководителями и работниками) представлены в табл. 4.

Таблица 4 – Последствия отсутствия иерархии для организации, %  
 Table 4 – Effects of no hierarchy on the organization, %

|                                      | Да   | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Нет | Затрудняюсь ответить |
|--------------------------------------|------|--------------------|--------------------|-----|----------------------|
| Снижение трудовой дисциплины         | 50   | 16,7               | 33,3               | -   | -                    |
| Снижение работоспособности персонала | 43,3 | 23,3               | 16,7               | 10  | 6,7                  |
| Снижение качества выполняемой работы | 66,7 | 10                 | 13,3               | 6,7 | 3,3                  |

Большинство респондентов в целом пессимистично оценивают перспективы внедрения принципов бирюзового управления персоналом в нашей стране. Лишь пятая часть респондентов – 20 % верят в то, что бирюзовая система управления персоналом приобретет в России такую же популярность, как и за рубежом (сумма ответов «да» и «скорее да, чем нет»), что является достаточно низким показателем. При этом опрошенные являются, по сути, той целевой аудиторией, которая может внести вклад в популяризацию данного типа управления в России.

Остальным 80 % респондентов был задан вопрос о причинах отсутствия популярности бирюзового типа управления в России. Среди причин медленного внедрения принципов бирюзового управления персоналом всеми опрошенными была отмечена низкая степень адаптивности новой системы управления к российским реалиям почти половина респондентов указали на сложность

организационного процесса перехода к новой системе управления работниками. Ключевые факторы, оказывающие влияние на успешность/неуспешность внедрения системы бирюзового управления персоналом в России, по мнению респондентов, представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Императивы внедрения системы бирюзового управления персоналом в России, %\*

Table 5 - Imperatives of introduction of turquoise personnel management system in Russia,%

| Характеристика фактора                             | %    |
|--|------|
| Сфера деятельности организации                     | 73,3 |
| Менталитет населения страны                        | 66,7 |
| Экономическая ситуация в стране                    | 36,7 |
| Законодательство страны                            | 33,3 |
| Размер организации                                 | 30,0 |
| Профессиональный уровень работников                | 23,3 |
| Социально-демографические характеристики персонала | 20,0 |
| Ценностные ориентации персонала                    | 10   |
| Ценностные ориентации руководства организации      | 6,7  |

\* (сумма ответов составила больше 100 %, так как был возможен выбор нескольких вариантов ответов)

Пандемия COVID-19 способствует быстрому внедрению новых подходов и инструментов в сфере управления персоналом. В то же время, в условиях макроэкономической нестабильности руководители многих организаций не готовы идти на дополнительные риски, связанные с внедрением нового типа управления. Пример ПАО «Сбербанк» также свидетельствует о том, что новая система управления не сразу и не во всех офисах демонстрирует свою эффективность. Опыт бирюзовых организаций за рубежом и частично в России уже показал, что сфера деятельности организации не является ограничением для внедрения новой системы управления. Однако, как показал наш опрос, такой стереотип существует и обусловлен недостаточной степенью информированности об особенностях и преимуществах бирюзового управления.

Лишь 6,7 % опрошенных допускают возможность внедрения бирюзового типа управления в своей организации. Это именно те респонденты, которые обозначили свое положительное отношение к системе бирюзового управления персоналом в целом и к каждому из ее принципов. Примечательно, что это оказались организации малого бизнеса, в которых, возможно, будет легче произвести организационные изменения.

Несмотря на то, что компании бирюзового типа стали все чаще появляться на рынке, быстрый переход к бирюзовой модели организации в ближайшее время скорее невозможен. Кроме того, как показывает опыт, бирюзовые организации редко существуют в «чистом виде». Переход к новой бирюзовой системе управления персоналом можно начать с внедрения отдельных эволюционных принципов без существенных изменений в организационной структуре организации.

#### Список источников

1. Аджемоглу Д., Робинсон Д. А. Узкий коридор. Государства, общества и судьба свободы [перевод с английского О. Перфильева]. М.: Издательство АСТ, 2021. 704 с.
2. Graves C. W. Levels of Existence: An Open System Theory of Values // Journal of humanistic psychology. 1970. № 2. P. 10, 131-135.
3. Бек Д. и Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. М.: ООО «Альпина Паблицер», 2019. 410 с.
4. Лалу Ф. Открывая организации будущего: пер. с англ. В. Кулябиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.
5. Аббосов М. И., Ястребова Т. Е. Бирюзовые организации как тренд развития деловых организаций // Sciences of Europe. 2020. №47-4 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biryuzovye-organizatsii-kak-trend-razvitiya-delovyh-organizatsiy> (дата обращения: 21.10.2021).
6. Касьянова А. Д., Фирсова Н. В. Актуальные технологии подбора персонала как маркер современной «бирюзовой» организации деятельности // Современные технологии управления персоналом: от проблем к решению. Сборник статей участников II Международной научно-практической конференции. Южно-Уральский государственный университет. Челябинск, 2020. С. 43-48.
7. Тесленко И. Б. Бирюзовая модель организации: особенности подхода к управлению персоналом // Modern Science. 2020. № 11-3. С. 211-215.

8. Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Диджитал, 2020. 260 с.
9. Легостаева Л.В., Бакирова Е.Е. Бирюзовые организации – организации будущего // Будущее науки-2019. Сборник научных статей 7-й Международной научной конференции. 2019. С. 219–222.

#### References

1. Acemoglu D., Robinson J. *Narrow corridor. States, societies and the fate of freedom*. Translation from English by O. Perfiliev. Moscow: AST Publishers; 2021. 704 p. (In Russ.)
2. Graves C. W. Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of humanistic psychology*. 1970;(2):10, 131-135.
3. Beck D. E., Cowan C. C. *Spiral Dynamics: mastering values, leadership, and change*. Wiley-Blackwell; 2019. 352 p.
4. Laloux F. *Reinventing Organizations*. Nelson Parker, 2014. 379 p.
5. Abbosov M. I., Yastrebova T. E. Turquoise organizations as a trend in the development of business organizations. *Sciences of Europe*. 2020;47-4(47). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/biryuzovye-organizatsii-kak-trend-razvitiya-delovyh-organizatsiy> [Accessed 21 October 2021] (In Russ.)
6. Kasyanova A. D., Firsova N. V. Actual technologies of personnel selection as a marker of modern «Teal» organization of activities. In: *Modern technologies of personnel management: from problems to solutions. Collection of articles by the participants of the II International Scientific and Practical Conference*. Chelyabinsk: South Ural State University; 2020:43-48. (In Russ.)
7. Teslenko I. B. Turquoise model of the organization: features of the approach to personnel management. *Modern Science*. 2020;11-3:211-215. (In Russ.)
8. Pink D. *Drive: what really motivates us*. Moscow: Alpina Digital; 2020. 260 p. (In Russ.)
9. Legostaeva L. V., Bakirova E. E. Teal organizations – organizations of the future. In: *Future of Science-2019. Collection of scientific articles of the 7th International Scientific Conference*. 2019:219-222. (In Russ.)

#### Информация об авторах

Е. П. Костенко – канд. экон. наук, доц. кафедры управления человеческими ресурсами;  
К. А. Ефременко – магистрант по направлению подготовки «Управление персоналом», экономический факультет.

#### Information about the authors

E. P. Kostenko – PhD, associate professor of the Human resource management department;  
K. A. Efremenko – undergraduate in the field of training «Personnel Management», faculty of Economics.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 20.11.2021; одобрена после рецензирования 04.12.2021; принята к публикации 06.12.2021.

The article was submitted 20.11.2021; approved after reviewing 04.12.2021; accepted for publication 06.12.2021