

Министерство образования и науки Российской Федерации
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа управления и бизнеса

Директор Высшей школы
управления и бизнеса
д.э.н., профессор
_____ И.В. Ильин

« ____ » _____ 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ AGILE
ТЕХНОЛОГИЙ В БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

по направлению 38.03.02 Менеджмент
по образовательной программе 38.03.02_15 Международный
менеджмент

Выполнил студент гр. 437332/1501 _____ Дударенко Т.М.

Руководитель,
кандидат экономических наук, доцент _____ Евсева О.А.

Консультант по нормоконтролю,
ассистент _____ Деменченко Т.А.

Санкт-Петербург 2018

Ministry of education and science of Russian federation
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Graduate School of Management and Business

Director of Graduate School of
Management and Business
DEconSc, Professor

_____ I.V. Ilin

«_____» _____ 2018 y.

**GRADUATE QUALIFICATION WORK OF BACHELOR
FORMATION OF COMMANDS BASED ON APPLICATION OF AGILE
TECHNOLOGIES IN TEAL ORGANIZATIONS**

field of study 38.03.02 Management
educational program 38.03.02_15 International management

Completed by student gr. 437332/1501 _____ Dudarenko T.M.

Supervisor,
PhD in EconSc, Associate professor _____ Yevseyeva O.A.

Consultant for normative control,
Assistant lecturer _____ Demenchenok T.A.

St. Petersburg 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа управления и бизнеса

УТВЕРЖДАЮ
Директор Высшей школы
управления и бизнеса
д.э.н., профессор
_____ И.В. Ильин

« ____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы
бакалавра

студенту Дударенко Тамаре Михайловне 437332/1501

1. Тема работы: Формирование команд на основе применения Agile технологий в бирюзовых организациях
2. Срок сдачи студентом законченной работы: «10» июня 2018 года
3. Исходные данные по работе: Учебно-методическая литература по выбранной теме, периодические издания, интернет ресурсы, материалы по оценке внедрения Agile-технологий в ПАО «Сбербанк»
4. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов):
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И МЕСТО В НИХ AGILE ТЕХНОЛОГИЙ
2 РАЗВИТИЕ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОМАНД В БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ НА ОСНОВЕ AGILE-ТЕХНОЛОГИЙ
5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных иллюстраций): рисунков – 8.

6. Консультанты по работе: нет

7. Дата выдачи задания: «6» марта 2018 года

Руководитель (научный руководитель)

кандидат экономических наук, доцент _____ (Евсеева О.А.)
подпись *расшифровка*

Задание принял к исполнению « ___ » _____ 2018г.

Студент

_____ (Дударенко Т.М.)
подпись *расшифровка*

РЕФЕРАТ

71 с., 8 рис., 30 источников.

БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, AGILE-ТЕХНОЛОГИИ, САМОУПРАВЛЕНИЕ, КРИ, КОУЧ, РЕТРОСПЕКТИВА, СПРИНТ

Объектом исследования являются бирюзовые организации.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение бирюзовых организаций и возможность применения принципов самоуправления в российских компаниях.

Были исследованы этапы развития организаций, выделены их основные положительные и отрицательные стороны, рассмотрены новые способы управления.

На основе принципов Agile-технологий разработаны способы применения данного подхода к управлению командами.

Проведено исследование и анализ эффективности использования данных методов в российских и зарубежных компаниях.

На основании анализ принципов самоуправления, применяемых ПАО «Сбербанк», выделены основные ошибки и разработаны рекомендации по улучшению системы управления.

ABSTRACT

71 p., 8 pic., 30 sources.

TURQUOISE ORGANIZATIONS, AGILE-TECHNOLOGIES, SELF-GOVERNMENT, KPI, COACH, RETROSPECTIVE, SPRINT

The object of research are turquoise organizations.

The purpose of the final qualification work is to study turquoise organizations and the possibility of applying the principles of self-government in Russian companies.

The stages of development of organizations were studied, their main positive and negative sides were singled out, new ways of management were considered.

Based on the principles of Agile-technology were developed ways to apply this approach to command management.

A study and analysis of the effectiveness of the use of these methods in Russian and foreign companies were conducted.

Based on the analysis of self-government principles applied by PJSC "Sberbank", the main errors were identified and recommendations for improving the management system were developed.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И МЕСТО В НИХ AGILE ТЕХНОЛОГИЙ.....	10
1.1 Понятие «бирюзовая организация».....	10
1.2 Agile-методология.....	24
1.3 Методы развития эффективной работы команд, применяемые в зарубежных и российских организациях.....	30
2 РАЗВИТИЕ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ.....	32
2.1 Зарубежный опыт по созданию бирюзовых организаций.....	32
2.2 Развитие бирюзовых организаций российскими компаниями.....	44
2.3 Возможности использования зарубежного опыта при создании российских бирюзовых организаций.....	51
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОМАНД В БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ НА ОСНОВЕ AGILE-ТЕХНОЛОГИЙ.....	53
3.1 Методы развития команд, существующие в ПАО «Сбербанке».....	53
3.2 Возможность применения Agile технологий в «Сбербанке»...	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Большинство достижений человечества стали возможны благодаря организациям и сотрудничеству людей. В условиях постоянного роста конкуренции от организаций требуется адаптация к изменяющимся условиям и поиск новых способов завоевания лидирующих позиций на рынке. основополагающим условием успеха любой компании является её персонал. Без отлаженного механизма работы каждого члена команды достижение поставленных целей не представляется возможным. За время развития организации претерпели множество изменений. Это было связано с постоянно меняющимся представлением человека об управлении в целом. Современный принцип управления требует инноваций. Поколению молодых специалистов, которые выросли в эпоху интернета, сложно адаптироваться к строгой иерархии, графику работы, подчинению и беспрекословному выполнению распоряжений. Они привыкли к другому способу взаимодействия: всегда можно найти необходимую информацию и получить нужные навыки становится намного проще; свои интересы и точку зрения можно свободно высказать, обосновать и найти единомышленников; выйти из группы, которая не нравится, не составляет проблем. Они привыкли к другому типу общения благодаря интернету, строгая иерархия и разделение обязанностей воспринимается как подавление их как личностей, поэтому организации должны адаптировать свою систему управления к новым условиям.

В настоящее время уже существуют компании, использующие в своей практике современные технологии в системе управления. Такие компании применяют принципы бирюзовых организаций и Agile-технологий. Основными из которых являются самоуправление, целостность, эволюционная цель. Зарубежный опыт показывает, что отсутствие строгой иерархии и контроля не являются препятствием к достижению успеха. Если потенциал человека раскрывается полностью - это приносит пользу не только сотруднику, но и компании в целом.

Актуальность данной работы обусловлена изменяющимися условиями в мире управления, связанными с восприятием человеком структуры организации. В целях эффективного роста и развития, организации должны искать способы адаптации к подобным изменениям.

Целью данной работы является исследование принципов работы бирюзовых организаций и использование Agile-технологий, а также анализ применения данных способов управления и возможность их совершенствования в компании ПАО «Сбербанк».

Исходя из поставленной цели, были разработаны следующие задачи:

- изучение этапов развития организации;
- выявление основных отличий бирюзовых организаций;
- изучение Agile-технологий и возможности применения их для развития команд;
- анализ опыта применения бирюзового управления в российских и зарубежных компаниях;
- анализ использования принципов бирюзовых организаций в ПАО «Сбербанк» и разработка методов для успешного изменения структуры управления.

Объектом исследования являются бирюзовые организации.

Предметом исследования являются формирование и деятельность команд в бирюзовых организациях на основе применения Agile-технологий.

Исследования этапов развития организаций и Agile-технологий нашло отражения в трудах многих зарубежных экономистов, психологов, бизнесменов: Клер Грейвз, Фредерик Лалу, Деннис Бакке, Кен Швабер, Майк Кон, Эстер Дерби.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования были использованы следующие методы: анализ и синтез, логическая оценка сведений, обобщения, сравнения.

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы управления в организациях; стратегия развития ПАО «Сбербанк».

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию способов управления, применяемых в ПАО «Сбербанк» на основе Agile-технологий.

Структура работы представлена введением, тремя разделами, заключением и списком литературы. Первый раздел содержит теоретические положения бирюзовых организаций, предшествующих способов управления и Agile-технологий.

Второй раздел представлен исследованием технологий внедрения бирюзового управления в российских и зарубежных компаниях.

Третий раздел посвящён оценке эффективности внедрения принципов самоуправления в ПАО «Сбербанк» и разработке методов для перехода на бирюзовую систему управлений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И МЕСТО В НИХ AGILE ТЕХНОЛОГИЙ

1.1 Понятие «бирюзовая организация»

Понятие «бирюзовая организация» происходит от теории этапов развития человечества и отдельной личности. Она основана на теории профессора психологии Клера Грейвза и возникает из многолетних исследований того, как люди думают, как определяют свои приоритеты и как они развиваются по мере развития жизненных условий [1]. Основная её идея заключается в том, что человеческая природа находится в постоянном поступательном движении от одних сбалансированных состояний к другим. На сегодняшний момент выделено 7 стадий.

В данной последовательности «бирюзовая стадия» является седьмой, которую застало человечество от первых охотников-собирателей (бежевых) через племена (фиолетовые), военачальники (красные), города и мегаполисы (синие), индустриально-техническая экономика (оранжевый) и человеческий подход, ориентированный на современную социальную демократию (зеленый).

Аналогичная последовательность была разработана Фредериком Лалу. Он связал каждый этап развития организаций с мировоззрением, господствующим на тот момент в истории человечества. В процессе своего формирования общество открывало для себя новые методы консолидировать деятельность людей, тем самым создавая новые, усовершенствованные модели управления организацией.

Лалу рассмотрел семь этапов совершенствования человеческого сознания и связанные с ними стадии развития организаций. Содержание этапов было основано на проведенных ранее исследованиях, в частности метаанализов Уэйд и Уилбера, рассматривающих различные стороны каждой стадии: мировоззрение, потребности, когнитивное развитие, моральное развитие [2]. Лалу дал название каждой стадии и присвоил им определённые цвет.

1.1.1 Реактивная, или инфракрасная парадигма

Это самая начальная стадия развития общества, примерно 100–50 тысяч лет до н. э., когда люди жили небольшими общинами, связанными узами родства. Такие группы могли существовать только тогда, когда в них объединялось несколько десятков человек. Если численность группы сильно возрастала, она переставала нормально функционировать, так как члены общины не могли поддерживать сложные отношения. Человек не отделял себя от других и внешней среды.

На тот момент не было разделения труда как такового, основным видом деятельности было собирательство, и модели организации ещё не существовало. Отсутствовала иерархия внутри группы, не было вождя или лидера.

1.1.2 Магическая, или пурпурная парадигма

Около 15 тысяч лет назад общество стало переходить на новую ступень. В некоторых частях света это произошло раньше, в некоторых позже. На данный момент всё ещё существуют группы людей, которые живут в рамках инфракрасной парадигмы. Новая же стадия отражает переход от семейных групп к племенам, в которых может состоять до нескольких сотен человек. На этом этапе человек начинает справляться с более сложными задачами, он начинает отделять собственное «я», чего не мог делать на предыдущей ступени. Человек плохо осознает причинно-следственные связи и отождествляет многие события с магической силой, в плохой погоде или неудаче видит кару. Как следствие появляются ритуалы и обряды. Люди не строят планы на будущее, не воспринимают смерть, как что-то реальное. На этой стадии также не существует организаций, классификаций, абстрактных понятий. Появляется разделение власти, старшие имеют особые привилегии и статус.

Последующие пять парадигм соответствуют пяти стадиям развития организаций (рис.1) [3].

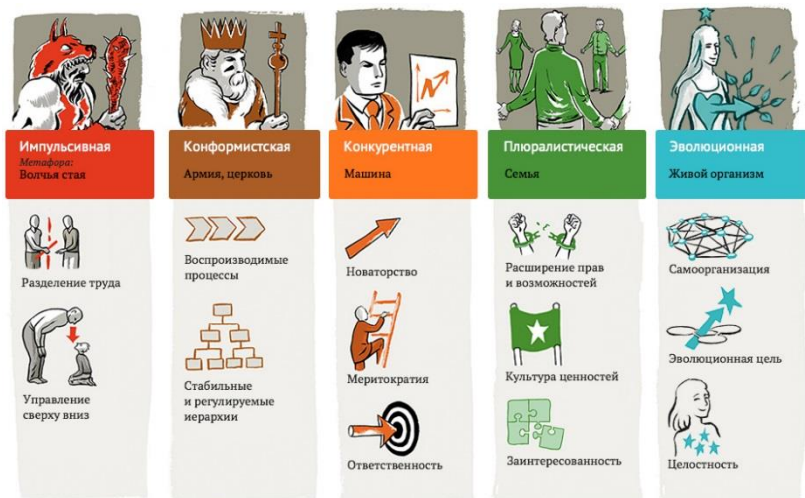


Рисунок 1 – Пять стадий развития организаций [3].

1.1.3 Импульсивная, или красная парадигма

Переход к импульсивной парадигме стал очередным скачком в истории развития человечества. Он произошел около 10 тысяч лет назад. Появление новой стадии развития привело к зарождению власти, империй и начальных форм организаций. К этому времени человек полностью осознал себя отдельным от других и окружающего мира, сформировалось собственное «я» (эго), смерть пугала человека, мир казался опасным, достижение результатов зависело от того, насколько человек силен и целеустремлен. Человек заботится о настоящем, редко задумывается о том, что его ожидает в дальнейшем. Появляется рациональное разделение труда, рабство. Лидирующие позиции занимает подчинение и манипулирование, приняты наказания и поощрения. Человек рассматривает мир только с двух сторон: «хорошо/плохо», «слабый/сильный».

В период развития красной стадии появились организации. На этом этапе они представляли собой армии, находящиеся под командованием авторитетных лиц. Импульсивная парадигма лучше всего функционирует в военных организациях, тюрьмах, низших слоях общества с жестким разделением власти, мафиозных группировках. В настоящее время структуры, следующие красной парадигме, сохранили жесткое разделение власти и силовые способы достижения целей.

В целом, нет формальной иерархии, и нет должностей. От персонала не требуют понимания того, что им нужно сделать, приказы должны выполняться беспрекословно, потому что они отданы лидером. Только подчинение и страх не позволяют организации распасться.

Красные организации ориентированы только на текущие задачи, в них не разрабатываются стратегии, не строятся планы на будущее, а значит они не могут достичь сложных результатов в стабильных условиях. Но в таких организациях быстро реагируют на новые угрозы, быстро добиваются поставленных целей благодаря жестким методам.

1.1.4 Конформистская, или янтарная парадигма

Янтарная парадигма позволила человечеству развивать организации, которые смогли развиваться и работать в беспрецедентных масштабах. Это привело к формированию институтов бюрократии и национальных государств, многие из которых сохранились на протяжении веков. Янтарные организации стремятся к стабильности и характеризуются четкими ролями в иерархической структуре. Лидерство осуществляется посредством командования и контроля, и соблюдение требований ожидается во всей организации. Стабильность и порядок

соблюдаются посредством установленных правил. Инновации не поощряются, и конкуренция рассматривается с подозрением.

Каждый этап развития открывает новые возможности для человека. Когда возникло янтарное сознание, человечество «выскочило» из племенного строя, живущего на собирательстве, и перешло к эпохе сельского хозяйства, государств и цивилизаций, бюрократии и организованных религий. По мнению психологов развития, на основании именно этой парадигмы действует большая доля современного взрослого населения в развитых обществах. На янтарной стадии причина и следствие понятны, реальность воспринимается такой, какая она есть, люди способны к абстрактному мышлению, чего были практически лишены на красной стадии. В янтарной парадигме люди понимают, что время линейно (прошлое, настоящее, будущее) и начинают строить проекты на будущее.

Янтарное сознание позволяет понимать чужие чувства и расширяет восприятие действительности. Данная парадигма отличается от красной тем, что человек понимает, что его точка зрения может отличаться от мнения других. Мышление становится коллективным (мы/они), человек воспринимает «правильным» только то, что принято в его группе, но мышление и верования других групп воспринимает в штыки [4].

Полномочия определять, что правильно и неправильно, теперь связаны с социальной ролью, а не с сильной личностью (как в красной парадигме). Янтарные общества, как правило, сильно стратифицированы, с социальными классами или кастовыми системами и жесткими гендерными различиями в качестве определяющих признаков. Поведение человека определяется тем в какой касте он родился.

Янтарное общество является привлекательным для некоторых людей и в настоящее время: фиксированные моральные ценности, разделение на классы, предрассудки относительно женщин, свободомыслящих людей, сексуальной ориентации.

Появление янтарных организаций привело к двум крупным прорывам: теперь организации могут планировать среднесрочную и долгосрочную перспективу, и они могут создавать стабильные и масштабируемые организационные структуры. Объединив эти два прорыва, организации способны достичь беспрецедентных результатов, которые не могли бы даже предусмотреть красные организации. Исторически сложилось так, что янтарные организации стали теми структурами, которые создали ирригационные системы, пирамиды, Великую Китайскую стену, базилику Святого Петра в Риме. Католическая церковь построена на этой парадигме - является определяющей янтарной

организацией для западного мира. Первые крупные промышленные корпорации начали своё существование именно на этой парадигме. Янтарные организации по-прежнему очень актуальны сегодня: школы, большинство государственных учреждений, религия и военные структуры управляются на основе принципов и практики янтарной парадигмы.

Успех организации больше не зависит от конкретного человека, он встроен в структуру и может сохраняться на протяжении многих поколений. Любой человек может быть заменен другим, который принимает на себя ту же роль в этом процессе, поэтому такие организации могут выживать на протяжении веков. Но янтарные организации отталкиваются от того, что мир стабилен, будущее планируется на основе прошлого опыта, перемены воспринимаются с трудом и не позволяют таким организациям успешно конкурировать.

Планирование и исполнение строго разделены: управление строго сверху-вниз. Контроль поддерживается с соблюдением правил и процедур. Руководители всех уровней несут ответственность за их соблюдение и могут применять дисциплинарные меры. Управление основывается на утверждении, что рабочие в основном ленивы, нечестны и нуждаются в руководстве. Их нужно контролировать и рассказывать, что от них ожидается. Инновации, критическое мышление и самовыражение не требуются и не рекомендуются. Информация предоставляется по мере необходимости. Люди - фактически взаимозаменяемые ресурсы.

Но, данные организации – большой скачок, по сравнению с предыдущим этапом. Сотрудники даже на низших уровнях организации знают, что им ничего не угрожает, нужно просто следовать правилам, их устраивает занимаемая ими позиция, стабильность, предсказуемость.

1.1.5 Конкурентная, или оранжевая парадигма

Оранжевые организации представляют собой прогресс научных и промышленных революций. Мир рассматривается как сложная машина, чья внутренняя работа и законы природы могут быть исследованы и поняты. Эта точка зрения глубоко изменила человечество в последние два столетия, что привело к беспрецедентному уровню процветания. Современное управленческое мышление, которое ориентировано на конкуренцию, инновации и производительность, основано на оранжевой парадигме. Доминирующая метафора для «оранжевого» мировоззрения: организация - это машина. Сегодня большинство крупных корпораций действуют исходя из этой парадигмы.

С этой точки зрения мир уже не рассматривается как неподвижная вселенная, управляемая неизменными правилами. Вместо этого он рассматривается как сложная машина, чья внутренняя работа и законы природы могут быть исследованы и поняты. Человек стремится быть умнее, быстрее и лучше других в понимании и управлении миром, чтобы добиться большего успеха, богатства, доли рынка или чего-то еще. Развивается абстрактное мышление, люди представляют разные миры, могут подвергать сомнению авторитет, групповые нормы и унаследованное статус-кво. Оранжевое познание способствовало научным исследованиям, инновациям и предпринимательству. На этом этапе важно только то, что материально, что можно увидеть и коснуться. Религия рассматривается с подозрением, так как её догматы невозможно доказать.

Рассматривая оранжевую стадию сейчас, можно заметить её отрицательные стороны. В первую очередь это корпоративная жадность, политическая кратковременность, из-за стремления к получению выгоды прямо сейчас, чрезмерное использование и потребление, безрассудная эксплуатация ресурсов и экосистем планеты. С учетом большинства основных потребностей людей, компании все чаще навязывают иллюзию, что больше вещей сделает нас счастливыми и полноценными. Успех измеряется количеством денег и признанием, люди часто испытывают дискомфорт, когда не могут достичь желаемого.

Тем не менее этот этап позволил людям стать свободнее от религии и политических авторитетов. Человек смог вырваться из тех условий, в которых родился, освободился от гендерных и социальных ролей, заложенных в сознании в более ранние времена.

Современные мировые корпорации являются воплощением оранжевых организаций. Оранжевые организации подняли уровень развития, добившись результатов совершенно нового порядка, благодаря трем дополнительным прорывам: инновациям, ответственность и меритократии.

а) Инновации.

Люди, работающие основываясь на оранжевой парадигме, могут жить в мире возможностей; того чего нет сейчас, но может появиться в будущем. Они могут подвергнуть сомнению статус-кво, сформулировать способы улучшения жизни. Неудивительно, что руководители оранжевых организаций не устают говорить, что изменения и инновации - это не угрозы, а возможности. Организации сохраняют иерархическую пирамиду, но создают такие отделы, как научно-исследовательские и опытно-конструкторские, маркетинг, внутренней

консультант, чтобы способствовать инновациям, взглянуть на проблемы по-новому.

б) Подотчетность.

Чтобы внедрять инновации чаще и быстрее, чем другие, конкурентным преимуществом становится использование знаний многих сотрудников в организации. Больше людей в организации получают возможность маневрировать и наделены полномочиями, они могут принимать решения и продвигать свои идеи.

Оранжевые организации изобрели множество стимулов для мотивации сотрудников к достижению поставленных целей, включая оценку эффективности, бонусные схемы, награды за качество.

в) Меритократия.

Оранжевые организации приняли радикальную идею меритократии – принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка [5]. Любой человек может подняться по лестнице, и никто не должен оставаться на одном положении. Почтальон может стать генеральным директором, даже если это девушка или человек из низших слоев общества. Появилась возможность карьерного роста для сотрудников, компании начали стремиться к тому, чтобы развить талант каждого, чтобы все сотрудники были максимально полезны для организации.

В организациях появился отдел управления человеческими ресурсами, а также ряд процессов и практик, включающих аттестацию, системы стимулирования, планирование ресурсов, управление талантами, обучение лидерству и планирование карьеры.

Благодаря меритократии человек берет на себя ответственность за управление своей карьерой, ожидает перемены позиций каждые несколько лет, как внутри организации, так и вне ее, если необходимо.

Фредерик Лалу в своей работе «Открывая организации будущего» характеризует оранжевые организации, как машины: «Мы говорим об учетных единицах и уровнях, входящих потоках и исходящих потоках, эффективности и результативности, о том, что надо нажать на рычаги и перевести стрелки, ускориться и притормозить, оценить масштаб проблемы и взвесить решение, пользуемся терминами информационные потоки, узкие места, реинжиниринг, сокращение. Главы предприятий и консультанты проектируют. Люди и ресурсы должны быть тщательно приведены в соответствие и откалиброваны, в точности как детали машины. Перемены должны быть спланированы, а затем внедрены согласно плану. Если какие-то детали «машины» вы-

бываются из заданного ритма работы, тогда, вероятно, нужно принять оперативные меры (устроить небольшой тимбилдинг), точно так же как в машину добавляют масло, чтобы шестерни меньше изнашивались от трения» [3].

1.1.6 Плюралистическая, или зелёная парадигма

Зелёные организации отражают зелёную стадию сознания, которая стремится к гармонии, терпимости и равенству. Семья является доминирующей метафорой. Сотрудники являются её частью, вместе взятые и готовы помочь друг другу, защитить друг друга.

Зелёная парадигма борется с проблемами, которые были в Оранжевой: материализм, социальное неравенство и потеря сообщества. На этой стадии учитываются чувства людей: все точки зрения нужно уважать, стремиться к гармонии, сотрудничеству, справедливости и консенсусу.

В промышленно развитых странах, в конце 18-го и 19-го веков, небольшой круг, действующий на основе этого мировоззрения, выступал за отмену рабства, права женщин и демократию.

За сто лет с 1788 по 1888 год рабство было объявлено вне закона в каждом рационально-индустриальном обществе. В более ранних парадигмах рабство вполне приемлемо, потому что равное достоинство и ценность не распространяются на всех людей, а всего лишь на представителей одного племени. По тем же причинам начался рост феминизма и борьба за права женщин. Демократия тоже была радикально новой нормой права [6].

В то время как Оранжевая парадигма сегодня преобладает в бизнесе и политике, зелёная хорошо присутствует в науке, некоммерческих организациях, социальной работе и общественной деятельности.

С этой точки зрения отношения оцениваются выше результатов. На этой стадии, вместо принятия решений сверху вниз, выступают за совместные решения и восходящие процессы, рассматриваются противоположные точки зрения, учитывается мнение каждого и после приходят к консенсусу. В зелёных организациях требуется, чтобы руководители находились на службе у тех, кого они возглавляют.

Но этот этап имеет свои противоречия. Он пытается одинаково относиться ко всем перспективам, провозглашает равенство, но застревает, когда другие злоупотребляют своей терпимостью к нетерпимым идеям. Отношение зелёной парадигмы к правилам и законам неоднозначно: с одной стороны, правила являются произвольными и несправедливыми, но их устранение оказывается непрактичным, потому что сотрудники начинают злоупотреблять своим положением.

Старые иерархические структуры разрушаются, но при формировании практических альтернатив зелёная парадигма менее эффективна. Достижение консенсуса в больших группах по своей сути затруднено, переговоры не приводят к единому решению.

Некоторые из самых известных и успешных компаний, работающих на основе зелёной парадигмы - Starbucks, Southwest Airlines, Ben & Jerry's, The Container Store.

Тем не менее, зелёные организации придумали свою собственную организационную модель, через три прорыва.

а) Расширение прав и возможностей.

Зелёные организации сохраняют власть и иерархию как в Оранжевых, но стремятся, чтобы решения принимались на нижних уровнях, дают им столько же власти, чтобы работники компании владели равными долями и принимали решения на основе консенсуса. Руководство должно отказаться от тотального контроля, их решения должны приниматься, основываясь на мнении тех, кто занимает менее значимые должности. Более того решения могут приниматься без одобрения руководства.

Например, наземные команды Southwest Airlines имеют право искать креативные решения для пассажирских проблем: их коллеги в большинстве других авиакомпаний должны следовать правилам.

Зелёные организации часто вкладывают большие суммы в курсы для новых менеджеров, чтобы научить их мышлению и навыкам лидеров-помощников. В некоторых компаниях менеджеры назначаются не сверху, а снизу: подчиненные выбирают своего босса после интервью с потенциальными кандидатами.

б) Ценностная культура и вдохновляющая цель.

Сильная, общая культура не позволяет организациям с расширенными полномочиями разваливаться. Сотрудникам доверяют принимать решения, руководствуясь общими ценностями, а не только политикой компании.

В оранжевых организациях существует определённый набор ценностей и правил, которые игнорируют, если сокращается прибыль. Но в зелёных организациях важное место играют общие ценности. В компании с ярко выраженной культурой, сотрудники чувствуют себя высоко оцененными и наделенными полномочиями. Организации, ориентированные на собственные ценности, могут опережать похожие компании.

Зелёные организации могут ставить вдохновляющую цель в основе того, что они делают. Southwest Airlines не считает себя просто транспортным бизнесом; они настаивают на том, что их дело - «свобо-

да», помогать клиентам добраться в те места, где они не смогли бы побывать без низких тарифов, установленных у этой авиакомпании. Компания Ben & Jerry's- это не только мороженое, но и забота об окружающей среде.

В оранжевых организациях стратегия и ее исполнение являются главными. В зеленых организациях культура имеет первостепенное значение. Руководители зеленых организаций утверждают, что продвижение культуры и общих ценностей является их основной задачей. Человеческие ресурсы играют центральную роль.

в) Перспектива нескольких заинтересованных сторон.

Зеленые организации настаивают на том, что предприятия несут ответственность не только перед инвесторами, но и перед руководством, сотрудниками, клиентами, поставщиками, местными сообществами, обществом в целом и окружающей средой. Роль руководства заключается в том, чтобы все заинтересованные стороны могли процветать.

Социальная ответственность обычно является миссией зелёных организаций, обеспечивает мотивацию к инновациям и повышает корпоративный дух. Они работают с поставщиками в развивающихся странах, стремятся улучшить условия труда и предотвратить детский труд; уменьшить выбросы углерода и сократить истощение водных ресурсов; стараются создавать перерабатываемые продукты и уменьшать упаковку.

В зелёных организациях утверждают, что, хотя «перспектива заинтересованных сторон» может означать более высокие затраты в краткосрочной перспективе, но это принесет выгоду всем в будущем, включая акционеров.

За короткое время существования человечества произошли серьезные изменения в гуманистическом направлении: движение за гражданские права, права женщин, глобальное стремление к охране окружающей среды, осведомленность о необходимости защиты экосистем, реформы здравоохранения. Всё это все примеры прогресса, который никогда не возник бы без зелёной парадигмы.

1.1.7 Эволюционная, или бирюзовая парадигма

Бирюзовая парадигма относится к следующему этапу эволюции человеческого сознания. Применительно к организациям эта парадигма рассматривает организацию как самостоятельную силу с ее собственной целью, а не просто как средство достижения целей управления. Бирюзовые организации характеризуются самоорганизацией и самоуправлением. Иерархия в организации с предсказанием и контролем, как в оранжевой парадигме, заменяется децентрализованной

структурой, состоящей из небольших групп, которые берут на себя ответственность за собственное управление и за то, как они взаимодействуют с другими подразделениями организации. Назначенные должности и описания должностей заменяются множеством ролей, часто самостоятельно выбранными и изменчивыми. Действия людей руководствуются не по приказу кого-то, кто находится в команде, а путем «прослушивания» цели организации. В отличие от очень статической природы янтарных, оранжевых и зелёных организаций организационная структура бирюзовых характеризуется быстрыми изменениями и адаптацией, поскольку корректировки постоянно совершенствуются, чтобы лучше служить целям организации.

Каждая смена сознания происходит, когда человечество может достичь более высокого развития, когда мир виден в более широкой перспективе. Например, переход к янтарной парадигме происходит, когда красная использует правила, которые позволяют абстрагировать себя от импульсивного удовлетворения потребностей. Переход к оранжевой происходит, когда янтарное самосознание отказывается от групповых норм. Переход к эволюционистскому бирюзовому происходит, когда мы учимся отказываться от нашего собственного эго. Посмотрев на наше эго издали, мы можем заметить, как часто страхи, амбиции и желания контролируют нас. Мы можем научиться минимизировать потребность контролировать всё, хорошо выглядеть, вписываться в определённые нормы, не позволяем страхам рефлексивно контролировать нашу жизнь. Страх от потери контроля заменяется доверием. Человек верит, что даже если произойдет что-то неожиданное или если он допустит ошибки, все будет в порядке, но если этого не произойдет, то совершенные ошибки станут полезным уроком и возможностью к росту.

Правильное решение определяется исходя не из социальных норм (как в янтарной парадигме), эффективности и успеха (оранжевая) или гармонии и духовной близости (зелёная), а в соответствии с внутренними критериями в процессе принятия решений. Человек обеспокоен вопросом внутренней правоты: «Правильно ли это решение? Действительно ли я верен себе? Это соответствует моему предназначению? Я служу миру?»

С меньшим количеством страхов мы можем принимать решения, которые могут показаться рискованными, когда мы не взвешиваем все возможные риски, но это решение соответствует нашим глубокими внутренними убеждениями. Мы развиваем чувствительность к ситуациям, которые не совсем правильны, мы свободно говорим и принимаем меры, даже перед лицом оппозиции или с кажущимся низ-

ким шансом успеха, из чувства целостности и желания сохранить веру самому себе. Мы не стремимся к богатству, процветанию и успеху, как на предыдущих стадиях, а стараемся жить хорошо, а следствием может стать любовь, признание и успех. Мы не идём по пути других людей, а стараемся найти свою собственную цель, ищем возможность выразить самого себя, жить в гармонии с собой. Проблемы не заставляют менять всё кардинально, мы вносим небольшие корректировки, благодаря проблемам мы учимся и развиваемся [7].

В эволюционной парадигме мы можем преодолеть противоположные суждения и толерантность. На более ранних этапах, когда мы не согласны с другими людьми, мы часто спорим, полагая, что мы правы, а они ошибаются. Тогда наша задача - убедить, учить, исправлять или увольнять их. В зелёных организациях, где преследуют идею толерантности, принято замалчивать свои решения и утверждать, что все истины одинаково верны. В бирюзовой парадигме мы можем преодолеть эти различия, без оценки и суждения, и интегрировать свою точку зрения с другой, мы можем исследовать нашу веру и найти ее превосходной или же принять другую, имеющую принципиально равную ценность [8].

Парадоксально, но опять же, чем больше мы учимся быть верными нашему уникальному «я», тем больше нас радует, что мы всего лишь часть чего-то большего, взаимосвязанного мира, жизни и сознания. Это осознание может быть радостным, но также болезненным - мы теперь понимаем, насколько глубоко нарушены наши отношения с жизнью и природой. Мы стремимся исправлять эти отношения не из-за морального обязательства, а от внутреннего осознания, зная, что мы едины с природой. Часто это осознание заставляет нас вести более простую жизнь, меньше стремиться к материальным вещам, которые мы считали необходимыми, больше ценить то, что развивает нас духовно.

Как и предыдущие организационные парадигмы, бирюзовой можно приписывать некоторые фундаментальные прорывы в том, как люди сотрудничают:

а) Самоуправление.

Бирюзовые организации нашли ключ к эффективной работе, даже в больших масштабах, с системой, основанной на равноправных связях, без необходимости к иерархии и консенсусу. Распространенным заблуждением о самоуправлении является то, что все «равны» и должны иметь равное право голоса в принятии решений. В действительности, когда традиционные иерархии исчезают, множество естественных начинают развиваться - это умения, талант, опыт и призна-

ние. По каждому вопросу у некоторых коллег будет больше опыта, чем у других, больше страсти или больше желания помочь. Власть больше не определяется позицией в организационной структуре. Инициативу за решение проблемы берет человек, который считает, что именно он способен справиться с поставленной задачей, он не обязан решать всё в одиночку, а может проконсультироваться с более опытными коллегами, перенять опыт других или решить всё сам. Но он же и несёт ответственность.

б) Целостность.

Организации всегда были местом, в котором побуждают людей проявлять себя в узком «профессиональном» кругу, а остальные качества не демонстрировать. Они часто требуют проявлять решимость, силу и скрывать сомнения и уязвимость. Правильно то, что рационально и поддается королю, в то время как эмоциональная, интуитивная и духовная части часто неуместны. В бирюзовых организациях разработали последовательный набор практик, которые помогают прислушаться к себе и быть тем, кем ты являешься на самом деле.

в) Эволюционная цель.

Бирюзовые организации существуют сами по себе, сами определяют свою дальнейшую деятельность. Вместо того, чтобы пытаться прогнозировать и контролировать будущее, членам организации предлагается слушать и понимать, какой организация хочет стать, какова цель, которой она хочет служить.

Метафора, которой Фредерик Лалу характеризует эволюционные компании - организации как живые системы: «Жизнь во всей своей эволюционной мудрости управляет экосистемами непостижимой красоты, когда-либо эволюционирующей в сторону большей целостности, сложности и сознания. Изменения в природе происходят повсюду, все время, в самоорганизующемся стремлении, которое исходит от каждой клетки и каждого организма, без необходимости центрального командования и управления, чтобы отдавать приказы или тянуть рычаги» [3].

Бирюзовая организация обладает многими свойствами комплексной адаптивной системы:

- имеет свою собственную цель, отличную от целей или задач ее членов;
- состоит из нескольких элементов (членов или команд);
- в каждой команде есть коуч или наставник, выбираемый коллективно;

- коуч не отдаёт распоряжений, а лишь помогает команде, задавая наводящие вопросы и находя нужные средства для решения возникающих проблем;
- элементы взаимодействуют нелинейным образом для достижения цели системы;
- взаимодействие и отношения между элементами основаны на нескольких простых правилах или руководящих принципах;
- характер отношений и количество взаимодействий между элементами приводят к особому свойству - поведение системы не является суммой поведений элементов;
- элементы производят и используют сигналы и информацию (чувствительность) как из внешней, так и из внутренней среды и соответственно реагируют;
- центрального контроля нет;
- элементы самоорганизуются, то есть изменяют отношения между собой, чтобы адаптироваться к изменениям в окружающей среде;
- элементы учатся из истории и из окружающей среды и адаптируются соответственно для обеспечения выживания системы.

Органы управления в таких организациях регулируются управляющими командами. Эти команды состоят из рабочих, каждый из которых выполняет определенные роли, включая функциональные и управленческие обязанности. Все решения принимаются с использованием простого процесса консультаций и/или разрешения конфликтов, когда это необходимо. Централизованного контроля нет. Ценностям больше не уделяется поверхностное внимание, но на самом деле они проявляются в том, как люди ведут себя в организации. Каждый слушает цель организации и предпринимает соответствующие действия, ощущая изменения в окружающей среде. Из этих коллективных действий возникает поведение организации [9].

1.2 Agile-методология

Методология Agile - это итеративный подход к управлению проектами. Вместо того, чтобы использовать «одноразовый» подход, методология Agile адаптируются к изменяющимся требованиям. Agile разработка программного обеспечения существует с 2001 года, когда небольшая группа специалистов по программному обеспечению собралась вместе, чтобы разработать лучший подход к разработке программного обеспечения. В Agile-манифесте отражены главные принципы разработки программного обеспечения: «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану» [10]. С тех пор он стал самым популярным подходом, а опрос, выпущенный в версии VersionOne в 2013 году, показывает, что 94% всех компаний-разработчиков используют Agile-методы.

Два основных подхода Agile:

- Scrum;
- Kanban.

Scrum - это структура процесса, используемая для управления разработкой продукта и другими знаниями. Scrum является эмпирическим в том смысле, что он дает возможность командам устанавливать гипотезу о том, как они представляют, как что-то работает, опробовать его, отразить опыт и внести соответствующие коррективы. Scrum структурирован таким образом, что позволяет командам включать практики из других структур, где они имеют смысл для контекста команды.

Заказчик представляет задачу и требования к продукту. Поставленная задача делится командой на определённые этапы, которые можно решить в течение 2-3 недель, в конце каждого рабочего дня проходит анализ проделанной работы, оцениваются успех и неудачи и что можно исправить. Когда один из этапов выполнен, собирается обратная связь от заказчика и потребителя. Принцип применения Scrum при разработке нового проекта представлен на рис. 2 [11].

Scrum применяется при разработке нового проекта, когда продукт не готов до конца, но вводится в производство и посредством обратной связи или желания заказчика совершенствуется. Работа выполняется не только специалистами в конкретной области, так, например, аналитик может помогать дизайнеру, программист инженеру и т.п. [12].

Помимо этого, существуют две должности:

- Scrum-мастер – который помогает организовать работу. Он не является руководителем и не отдаёт приказы, а отвечает за устранение препятствий; создание среды, в которой команда может быть эффективной; учет динамики команды; обеспечение хороших отношений между командой и владельцем продукта, а также других участников вне команды; защита команды от внешних перерывов и отвлекающих факторов.

- Владелец продукта - это ролевая группа, ответственная за управление развитием продукта, чтобы достичь желаемого результата, который команда стремится выполнить. Роль владельца продукта существует в Scrum для решения проблем, которые команды разработки продукта имели с несколькими конфликтующими направлениями или если они вообще не имеют конкретного представления о том, что нужно разработать.

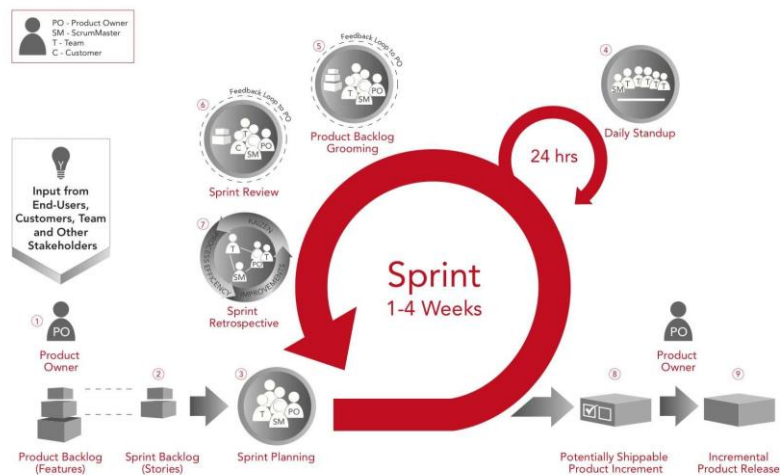


Рисунок 2 - Принцип применения Scrum при разработке проекта [11].

Kanban - поток, отражающий, что работа непрерывно протекает через систему, а не организована в отдельные временные блоки. Kanban может использоваться в любых условиях работы с информацией и особенно применим в ситуациях, когда работа изменяется непредсказуемым образом и/или, когда её нужно «развернуть», как только она будет готова, а не ждать других рабочих элементов. В данном подходе нет спринтов (определённых временных рамок для выполнения отдельных элементов), а только конкретные задачи: «Планирование»,

«Разработка», «Тесты», «Исправление ошибок», «Завершение» и т.д. Работа распределена между узкопрофильными самоорганизующимися командами, (рис. 3) [13].

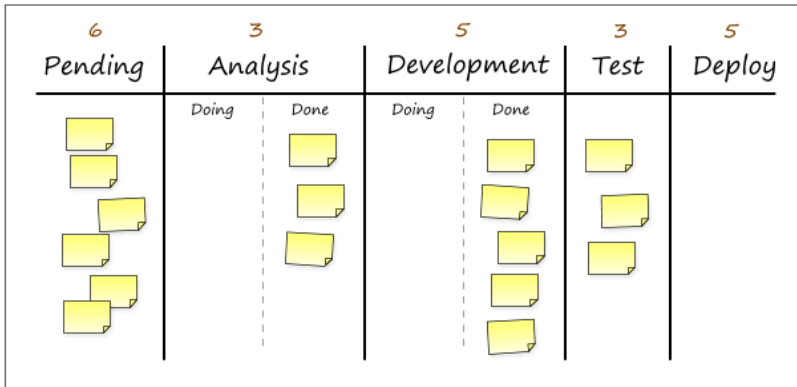


Рисунок 3 - Принцип применения Kanban при разработке проекта [13].

В частности, разработка гибкого программного обеспечения требует откликов клиентов и команд на успех. Agile метод - это подход к управлению проектами в режиме реального времени, который помогает управлять развитием проекта по мере его возникновения. С помощью методологии Agile создаётся и включается обратная связь, можно быстро проверять и управлять проекты одновременно.

Согласно исследованиям рынка, проведенным Институтом управления проектами, гибкие организации значительно улучшили свои показатели эффективности, по сравнению с их коллегами, которые не используют технологию Agile, например:

- 75% их целей достигнуто, по сравнению с 56% организаций, не применяющих данный подход;
- 65% завершили проекты вовремя, по сравнению с 40%;
- 67% закончили проекты в рамках бюджета по сравнению с 45%;
- выручка выросла на 37% быстрее;
- гибкие организации увеличили прибыль на 30%.

Методология Agile имеет определённые преимущества, по сравнению с другими подходами:

- гибкие требования к документам и набору требований;
- изменение требований возможно на любых этапах;
- ежедневный контроль разработки;

- быстрая поставка нового функционала за счёт короткой итерации разработки;
- быстрая реакция на изменения окружающего ландшафта и бизнеса;
- Agile даёт очень быстрый результат за самый короткий отрезок времени, даже если заказчик не может до конца формализовать все требования к проекту;
- Agile позволяет быстро и качественно изменять и развивать продукт;
- по качеству исполнения и тестирования не уступает waterfall и другим методологиям;
- минимальный срок поставки – 1 день.

Существует 12 ключевых принципов, которые по-прежнему ориентированы на гибкое управление проектами.

- Удовлетворение потребностей клиентов всегда является наивысшим приоритетом и достигается за счет быстрой и непрерывной доставки.

- Меняющаяся среда охвачена на любом этапе процесса, чтобы предоставить клиенту конкурентное преимущество.

- Продукт или услуга поставляются с высокой частотой.

- Заинтересованные стороны и разработчики тесно сотрудничают на ежедневной основе.

- Все заинтересованные стороны и члены команды по-прежнему мотивированы на оптимальные результаты проекта, в то время как командам предоставляются все необходимые инструменты и поддержка, и им доверяют достижение целей проекта.

- Личные встречи считаются наиболее эффективным форматом успеха проекта.

- Конечный рабочий продукт является мерой успеха.

- Устойчивое развитие осуществляется посредством гибких процессов, при которых команды разработчиков и заинтересованные стороны могут поддерживать постоянный темп.

- Адаптация усиливается благодаря постоянному сосредоточению на техническом совершенстве и правильном дизайне.

- Простота - важный элемент.

- Самоорганизующиеся команды, скорее всего, будут разрабатывать лучший дизайн проекта в соответствии с требованиями.

- Регулярные интервалы используются командами для повышения эффективности за счет тонкой настройки поведения.

Могут ли принципы разработки программного обеспечения применяться к развитию человеческого таланта и управлению perso-

налом? Все большее число специалистов по персоналу изучают возможности и рассматривают способы управления волатильностью, повышения адаптируемости и укрепления организации, применяя методологии Agile к своим процессам управления талантами.

Когда компании применяют Agile-принципы к управлению человеческими ресурсами, меняется фокус с навязывания контроля и стандартов на расширение возможностей сотрудничества и инноваций. Вот некоторые из способов, которыми методологии Agile влияют на ключевые области управления персоналом:

а) Строгий подход к обучению против непрерывной среды обучения.

В традиционном подходе к управлению, работнику, который работает в текущей роли или нуждается в подготовке к новой роли, назначается обучение для достижения определенного уровня производительности.

В компаниях, применяющих Agile к управлению, сотрудникам предоставляется множество возможностей учиться и развиваться независимо от конкретной цели, связанной с работой.

б) «Рекрутинг» мышления или непрерывное приобретение талантов.

Когда вакансии становятся доступными, начинается поиск кандидатов. Как только лучший кандидат идентифицируется, процесс приобретения талантов завершен.

Организации, применяющие к управлению Agile, инвестируют в свой бренд работодателя и развивают постоянные отношения с талантом по многим каналам, включая социальные.

в) Непрозрачные талантливые процессы или прозрачный доступ к информации о талантах.

Управление талантами принадлежит HR, а процессы, посредством которых талант приобретается, оценивается и развивается, являются собственностью и недоступны.

В Agile управлением талантов способствует отдел кадров, что позволяет сотрудникам брать на себя ответственность за собственное развитие. Сотрудники понимают и активно участвуют в процессах приобретения, оценки и развития талантов.

д) Сильные цели или единая миссия и ценности.

При традиционном управлении работы являются дискретными элементами в сложной системе. Требования к работе связаны с конкретными задачами на рабочем месте.

В гибких компаниях все задания напрямую поддерживают миссию и ценности организации, и все сотрудники понимают, как их работа поддерживает эти элементы организационной культуры.

е) Система внедрения или пилотирование небольших инициатив.

Крупномасштабные системы тщательно исследуются, финансируются и разрабатываются в течение многих месяцев или даже лет.

Маломасштабные инициативы исследуются в конкретной команде, семейном предприятии или бизнес-подразделении. Обратная связь собирается рано и часто, чтобы определить, следует ли расширять или отменять инициативу.

ж) HR как «система записи» или как «система взаимодействия».

Функция HR в традиционных организациях ориентирована на учет и защиту. Файлы сотрудников и отчеты о деятельности и результатах деятельности HR отслеживают прогресс и отмечают проблемы. Успех HR измеряется в полноте документации.

В Agile успех в области управления персоналом измеряется с точки зрения сохранения уровня удовлетворенности сотрудников, уровня инноваций, организационной доброжелательности и доверия.

Переход от традиционной методологии к Agile HR представляет собой большое изменение. Перед тем, как привести его в действие, важно иметь определённую базу:

- поддающаяся организационная культура, которая определяет приоритетность взаимодействия и доверия своих сотрудников;
- отдел кадров и управленческие функции, которые готовы отказаться от контроля;
- рабочая сила, которая готова взять на себя большую ответственность и поддерживать стабильную работу;
- технологии, которые широко используют такие ресурсы, как самонаводящиеся программы развития.

Гибкие группы являются самоуправляемыми. С учетом потребностей пользователей менеджер определяет, что нужно сделать, и сама команда решает, как его достичь. Это мгновенный и более мотивирующий подход. Сотрудникам доверяют разработать лучшее решение для удовлетворения потребностей, а не для решения «конкретной проблемы», которая должна быть реализована, а также максимально используют таланты и интеллектуальные способности сотрудников.

1.3 Методы развития эффективной работы команд, применяемые в зарубежных и российских организациях

В большинстве предприятий сотрудники представляют собой как крупнейшие расходы организации, так и ее самый ценный актив. Это означает, что производительность компании и, в конечном счете, ее прибыльность зависят от того, чтобы все ее работники выполняли должностные обязанности и реализовывали свой потенциал.

Для повышения производительности и мотивации сотрудников в организации, при традиционном управлении, перед ними ставятся конкретные цели и задачи. Менеджер должен регулярно встречаться с сотрудниками, чтобы узнать, какого прогресса они добились, оценить и понять их достижения и проблемы, а также дать им полезную обратную связь. Настройка KPI (ключевые показатели эффективности) позволяет сотруднику иметь четкую направленность и помогает в управлении рабочим временем. Также, KPI позволяет менеджеру измерять производительность труда своих сотрудников, как отдельных лиц, так и в команде, и даже в масштабах всей компании. При регулярных встречах менеджеры могут оценить прогресс, нужны ли сотрудникам дополнительные тренинги или рекомендации для повышения их производительности и набора навыков.

Ключевые показатели эффективности (KPI) - это измеримые цели компании, которые обычно связаны со стратегией организации, с помощью инструментов управления эффективностью, таких как сбалансированная система показателей [14].

Предприятия должны отслеживать такие показатели, как: удовлетворенность клиентов и предпочтение бренда; перспективы развития; удовлетворенность сотрудников; преемственность.

Большинство целей достигается не благодаря усилиям одного человека, а многочисленными людьми из разных отделов всей организации. Эксперты по управлению эффективностью согласны с тем, что каскадирование и согласование целей между несколькими владельцами создает «общую ответственность», которая имеет жизненно важное значение для успеха компании. Затем компания использует свои ключевые показатели эффективности в качестве основы для анализа, отслеживания эффективности и принятия ключевых стратегических решений в отношении кадрового обеспечения и ресурсов [15].

Реализация ключевых показателей эффективности сбалансированной системы показателей обычно включает в себя четыре процесса:

а) Компания переводит свое корпоративное видение в измеримые оперативные цели, которые сообщаются сотрудникам.

б) Эти цели связаны с индивидуальными целями, которые оцениваются на постоянной основе.

в) Внутренние процессы создаются для достижения и/или превышения стратегических целей и ожиданий клиентов.

д) Анализируются ключевые показатели эффективности для оценки и выработки рекомендаций по повышению эффективности работы компании в будущем.

Чтобы включить КРІ в свой бизнес, необходимо установить и измерить личные цели для отдельных сотрудников или отделов. КРІ управления эффективностью должны:

- быть привязанными к общим бизнес-целям;
- измерять области, которые будут влиять на успех бизнеса;
- указать области, требующие дальнейших действий.

Области, которые выбраны для измерения, должны относиться непосредственно к основным видам деятельности организации. Выбранные показатели эффективности будут различаться в зависимости от типа бизнеса, операций и отрасли. Например, КРІ могут использоваться для измерения таких областей, как:

- продажа единиц;
- прибыль за товар;
- качество продукта;
- обслуживание клиентов;
- время, необходимое для выполнения задач;
- отзывы клиентов;
- текучесть кадров [16].

КРІ должны позволить установить измеримые и достижимые цели для улучшения основных видов деятельности. Внедряя метод для изучения и записи КРІ, необходимо вести учёт результатов, чтобы отслеживать производительность с течением времени [17].

Оценка эффективности не только ставит перед отдельными сотрудниками конкретные цели, которые должны быть достигнуты и повлияют на уровень их заработной платы, но и способствуют более эффективной работе команды, если оцениваются не только показатели отдельно взятых сотрудников, но и команды в целом. Благодаря чётко сформулированным целям сотрудники не только стремятся выполнить

поставленную перед ними задачу, но и конкурируют между собой, а также в командах.

2 РАЗВИТИЕ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

2.1 Зарубежный опыт по созданию биризовых организаций

Биризовые организации активно завоёвывают рынок за рубежом. Работа в них организована так, чтобы команды имели высокую степень автономии, не испытывая слишком большой потребности в координации между командами. И этот способ управления помогает им работать бок о бок. В этой модели коллектив определяет свою роль и взаимные обязательства, которые они дают друг другу. Команды также обычно разрабатывают свой собственный набор правил, определяют свои инвестиционные потребности, разрабатывают бюджет (если необходим бюджет), отслеживают свои финансовые и нефинансовые результаты и т.д.

В идеальной ситуации каждая команда полностью автономна и выполняет все задачи от начала до конца. Когда это так, каждый сотрудник удовлетворен тем, что цель существования всей организации, а не только небольшой части, как это часто бывает в крупных специализированных компаниях, оживает. На практике часто возникает потребность в некоторых людях или командах, которые занимаются координацией или поддержкой ролей с более узким фокусом:

а) Командные тренеры: в организациях нет менеджеров среднего звена, но есть коучи или тренеры.

б) Вспомогательные команды: для некоторых задач дублирование в каждой команде не имеет смысла. Например, в FAVI подавляющее большинство команд сталкиваются с клиентами Audi, Volkswagen и т. д. На практике существует несколько команд поддерживающих основные команды, такие как литейная команда. Командам было бы не целесообразно управлять литейным цехом по очереди, и не было бы смысла дублировать оборудование и иметь литейный цех в каждой команде.

в) Вспомогательные роли: модель самоуправлений подталкивает специалистов к командам, а не выполняет функции персонала. Но

для определенного конкретного опыта или для целей координации создание вспомогательной роли может иметь смысл. Например, в FAVI есть инженер, который помогает командам обмениваться инновациями и передовыми методами.

Вот некоторые практические примеры зарубежных организаций, которые изменили организационную структуру, основываясь на бирюзовой принципах и практике:

- Buurtzorg;
- FAVI;
- AES.

Buurtzorg («Уход по соседству») - Нидерландская некоммерческая организация по здравоохранению (9 000 сотрудников).

Компания основана в 2006 году Йос до Блокос, который прежде работал медбратом в похожей организации, стремился подняться по карьерной лестнице, чтобы изменить систему патронажных медработников. Начиная с XIX в. в Нидерландах в каждом городе были патронажные медицинские сестры, которые должны были осуществлять уход за больными и престарелыми жителями города. К концу 1990-х годов медицинские работники были объединены в общую сеть, благодаря чему в случае болезни одного из сотрудников его можно было заменить. К тому же распределилась нагрузка на каждого сотрудника, а если один из медицинских работников не обладал нужными профессиональными качествами, его можно было заменить. Организации, объединяющие медбратьев и медсестёр, начали объединяться, стремясь к увеличению масштаба, и к 1995 году их количество сократилось с 295 до 86. Функции в них стали меняться, кто-то принимал звонки и отвечал за распределение сотрудников, составлял графики работы, другие определяли лучший способ лечения или следили за ежедневной работой медбратьев. Для увеличения эффективности были введены определённые нормы по обслуживанию каждого пациента. Сотрудники приходили к пациентам в соответствии со своей квалификацией, время посещения отслеживалось. С точки зрения оранжевой парадигмы эти изменения были эффективны, но в результате имели отрицательный эффект. Пациенты не знали медицинских работников, как прежде, пропали личные отношения, потому что каждый день к ним приходил новый сотрудник. Большинство клиентов компаний – пожилые люди, для которых было важно лично общение с одним и тем же человеком. Часто новые сотрудники не знали особенности болезни, и пациент должен был заново рассказывать свою историю болезни, тогда как медик не имел в запасе лишнего времени, чтобы выслушать его. Качество медицинских услуг снизилось, разные медсёстры не

могли отследить незначительные изменения в состоянии пациентов, пропало личное общение. Подобная работа была унижительна не только для пациентов, но и для сотрудников, которым было важно в первую очередь оказать помощь, что является их призванием, а не выполнить план. Некоторые организации требовали от своих сотрудников продажу лекарств, которые были не нужны пациентам.

Компания Buurtzorg имеет совершенно другой способ управления, использует структуру параллельных команд и тренеров команд.

В организации медсестры работают в группах от 10 до 12 человек, каждая команда обслуживает около 50 пациентов в небольшом, четко определенном районе. Команда отвечает за все задачи, которые ранее были фрагментированы в разных отделах.

В каждой команде есть тренер. Тренер не имеет полномочий принимать решения. Его роль - задавать глубокие вопросы, помогающие командам найти собственные решения.

Команда отвечает за выполнение, планирование, отпуска, а также администрирование. Они даже решают, где будет их офис и как его обустроить. В команде нет лидера; важные решения принимаются коллективно. Кто сколько пациентов будет обслуживать, они решают сами, помимо этого медсестры закреплены за определённым пациентом (не более 2-х медработников на одного пациента), благодаря чему они не только знают его историю болезни, но и могут поддержать личную беседу. Уход больше не сводится к простому уколу или смене повязки, медсестра может помочь пациенту в проблеме, связанной не только со здоровьем или дать совет. Они сами планируют обучение, находят докторов и аптеки поблизости, могут разделить команду, если сотрудников становится слишком много.

Из-за этого процветает культура решения проблем. Медсестры не могут «отдать» трудные решения боссу, когда не в состоянии решить проблему. Нет босса и никакой структуры, чтобы обвинять другого в своей неудаче. Команда знает, что у них есть все полномочия для решения собственных проблем. Это не значит, что в команде все равны. Тот, кто имеет больше опыта в обсуждаемых вопросах, заинтересован или готов принять участие, делает и говорит больше. Один сотрудник может легко решать конфликты, другой быть отличным слушателем и коучем, третий прекрасно организовывать работу. Благодаря отсутствию боссов у сотрудников открываются новые возможности в работе. Нет региональных менеджеров и высшего руководства, но есть региональные коучи. Они не обладают властью, не могут принимать решения за команду, не несут ответственность за показатели от работы, не получают премию за хорошую работу команды. Их выбо-

рают коллективно и на основе опыта и знаний. Они учат команду самоорганизации, межличностному общению, могут дать совет или поделиться опытом других команд, задавать вопросы, которые помогут решить проблему. В Buurtzorg есть несколько неписанных установок, из которых следует, что роль коуча – поддержать команду в трудный период; помочь сделать свой выбор, даже если он не совпадает с мнением коуча; выявить уже имеющиеся в команде силы и возможности для решения проблемы.

В центральном офисе компании работает 30 человек. Они не отвечают за подбор персонала или решение важных вопросов, а осуществляют функцию поддержки для сотрудников.

Сотрудников поощряют к получению новых знаний. Они могут проходить тренинги, получить консультацию от более опытных коллег, провести исследования, компания привлекает сторонних экспертов.

Результаты, достигнутые Buurtzorg, говорят сами за себя. Исследование Ernst&Young за 2009 год показало, что в компании в среднем требуется на 40% меньше времени обслуживания на одного клиента, чем в других сестринских организациях. Это несмотря на то, что медсестры в Buurtzorg беседуют с пациентами, их семьями и соседями, в то время как другие организации пришли к тому, чтобы четко распределить время, разрешенное на посещение каждого пациента, а в Buurtzorg медсестры могут выпить кофе с пациентом и обсудить его проблемы. Пациенты Buurtzorg выздоравливают быстрее и пользуются услугами вдвое реже.

Удовлетворенность от работы медработников получают не только пациенты, но и сами сотрудники, они чувствуют, что занимаются своим делом и помогают людям. В Buurtzorg текучесть кадров снизилась на 33%, отсутствие в связи с болезнью – на 60%. В 2006 году в компании работало только 10 сотрудников. К 2013 году их было уже 7000.

Чтобы работа в командах, без начальников проходила слаженно, все сотрудники проходят тренинги, направленные на обучение работе в группе, получают навыки общению, типам слушания, коучингу и другим навыкам [18].

При решении вопросов выбирается фасилитатор. Он не даёт распоряжений, а только спрашивает, что кто может предложить для решения проблемы и почему это решения будет правильным. После все внесённые предложения обсуждаются и дополняются. На третьем этапе выносятся групповое решение, которое принимается не путём достижения консенсуса, а если ни у кого из сотрудников не возникает

возражений. Если появляются новые факты, то к обсуждению можно вернуться в любой момент. Если команда заходит в тупик, они могут обратиться к своему коучу или к другой команде за помощью.

FAVI – французская организация (меднолитейный завод). Более 500 сотрудников.

Жан-Франсуа Зобрис, (генеральный директор FAVI до 2003 года) ввёл новую организационную структуру. Большинство отделов были расформированы, а сотрудники организованы в 21 команду под названием «мини-заводы» от 20 до 35 человек. Мини-завод фокусируется исключительно на одном клиенте или на одном конкретном продукте. Каждый мини-завод окрашен в свой собственный цвет, а иногда даже имеет логотип своего конкретного клиента (Audi, Volvo, Volkswagen). Команда каждого мини-завода должна избрать своего лидера. Лидер всегда должен быть оператором, который уже несколько лет работает на фабрике и считается опытным и признанным авторитетом. Уровень образования не имеет значения.

Лидеры должны взять на себя все обязанности, принимая во внимание мнение всех членов команды. Среди многих вещей они принимают решения о заработной плате, отпусках, найме, обучении. Лидеры - это те, которые находятся в непосредственном контакте с клиентами и пользуются полной независимостью в этом процессе. Не требуется никакого влияния, управление не допускается. Лидеры сообщают нужную информацию только своим клиентам и их операторам, а не кому-либо другому. Со временем организация достигла уникальной структуры, в которой осталось только два иерархических уровня: операторы и их руководители. Роли менеджера больше не существовало, но, тем не менее, за всё время изменений ни один сотрудник не был уволен. Бывшим менеджерам была представлена возможность выбрать ту деятельность, которая им нравилась больше всего с сохранением уровня заработной платы.

Внедрение новых мини-заводов получило немедленный успех. Против всех ожиданий, производительность стала расти. На заводе находилось около двадцати гидравлических прессов, которыми управляли женщины. И те же женщины, на тех же машинах, теперь производили на 20% больше деталей за смену. Сотрудникам больше не приходилось ждать указаний, они начинали работу, как только приходили на смену, кроме того, могли задержаться, чтобы закончить задание. Прежде, когда за соблюдением графика строго следили, сотрудник уходил, как только заканчивалась его смена, вне зависимости от завершенной работы.

Среднее время производства их основных продуктов сократилось с 11 дней до 1 дня. На протяжении более 25 лет прибыль FAVI увеличивалась на 20% каждый год. Они получили 50% доли рынка в европейской автомобильной промышленности, и сохранить производство в Европе, пока другие производители переносили производство в другие страны для сокращения затрат. За все эти годы они никогда не повышали цены на свою продукцию. Более того, оборот сотрудников был очень низким, 38% сотрудников работали в FAVI не менее 15 лет.

Компания была полностью ориентирована на клиентов и удовлетворённость сотрудников от работы. Сроки поставки не были сорваны ни разу за 30 лет. Однажды Зобрис даже заказал вертолет из Парижа, чтобы доставить заказ вовремя, поскольку один сотрудник забыл организовать доставку. Когда Жана-Франсуа спрашивали, зачем это было сделано (так как подобная доставка стоила больших денег), он отвечал: «Конечно, это было глупой тратой денег, но нам нужно было доказать в первую очередь самим себе, что мы никогда не опоздаем с доставкой».

В 2003 году Жан-Франсуа объявил тогдашнему акционеру FAVI (Макс Руссо скончался в 2000 году, жена Макса была президентом) о своей отставке. Она пообещала ему не продавать бизнес, если он сам выберет и назначит своего собственного преемника. Более того, она потребовала, чтобы он тренировал своего преемника в течение нескольких лет, прежде чем уйти в отставку.

В октябре 2003 года Жан Франсуа на посту генерального директора сменил Доминик Верлан. До 2009 года он оставался на производстве (и до 2014 года в качестве активного администратора). Но Доминику пришлось иметь дело с новыми акционерами. Внук Макса, юрист по образованию, взял на себя большинство акций. И он почувствовал сильную потребность, навести порядок в «беспорядке». Впервые, ввели более жесткий контроль над субподрядчиками и уменьшили сильную ориентированность на клиентов. Вскоре после этого свобода сотрудников постепенно начала исчезать, и повышенный контроль оказался под давлением новых акционеров.

Со временем новые акционеры вынудили Доминика переместить FAVI в новое направление. Доминик отчаянно пытался сохранить уникальную культуру, основанную на свободе и доверии, но не мог помешать новым акционерам уничтожить ее. FAVI начала аутсорсинг производства в Азию, и цены на их продукцию начали расти. С тех пор многие операторы покинули компанию, и рентабельность резко снизилась. Чистый денежный поток быстро сократился, что привело к еще более жесткому контролю.

В результате чистый денежный поток впервые упал с 20% до 15%, а затем до 10%. Сейчас он составляет около 5% и продолжает снижаться. Чем больше чистый денежный поток снижается, тем больше акционеры увеличивался контроль. Впоследствии усиленный контроль привел к снижению мотивации среди работников, что привело к плохим результатам.

AES (Applied Energy Services) – Энергетический сектор. Международная компания в США, в которой работают более 40 тысяч сотрудников в десятках стран во всём мире, созданная с 1982 году.

Создатели компании AES Роджер Сант и Деннис Бакке пришли к решению, что организация лучше функционирует в небольших группах. Полагая, что недопонимания начинают возникать, когда какое-либо производство становится слишком большим, AES также пыталась ограничить количество сотрудников максимум от 300 до 400 на предприятии (от 15 до 20 команд по 15 - 20 человек) - естественный предел, чтобы коллеги более или менее запомнили имена и лица друг друга и могли вступить в дискуссию друг с другом.

Команды в AES отвечали за решения, касающиеся всех аспектов повседневной деятельности: бюджеты, рабочая нагрузка, безопасность, графики, техническое обслуживание, найм и увольнение, рабочее время, обучение, оценки, компенсация, капитальные затраты, закупки и контроль качества, а также долгосрочную стратегию, благотворительную помощь и общинные отношения.

Нужно понимать, что AES является поставщиком энергии, эксплуатирующей тепловые и гидроэлектростанции, а также электрические сети. Это оборудование абсолютно важно для жизни многих людей и компаний. Операционные проблемы могут привести к катастрофическим отключениям и несчастным случаям, могут пострадать сотни и тысячи людей. И все же миллионы клиентов во всем мире были снабжены энергией, производимой самоуправляющимися командами, отвечающими за такие важные вопросы, как безопасность и техническое обслуживание.

В компании с 40 000 сотрудников, разбросанных по разным континентам, в AES было всего около 100 человек, работающих в штаб-квартире в Арлингтоне, - вряд ли это число, которое может претендовать на контроль того, что происходит в далеких странах, таких как Камерун, Колумбия или Чешская Республика. Но всё же эта система работала.

Так, например, грузчики угля, могли не только выполнять свою прямую работу, но и договариваться о закрытии сделок. Это не значит, что они действовали наугад. В команде всегда был финансо-

вый консультант и они работали в рамках узкого круга инвестиционных решений.

Штаб-квартира AES не имела отделов технического обслуживания или безопасности, там не занимались закупками, ни HR, ни отделов внутреннего аудита. В небольшой компании, когда проблема возникает в одной из этих областей, люди могут просто устроить собрание или делегировать определенную координирующую роль коллеге. В AES с 40 000 человек, разбросанных по всему миру, это было невозможно. Компания придумала правило «80/20»: каждый человек, работающий в AES, от уборщика до инженера, должен был тратить в среднем 80% своего времени на основную роль, а остальные 20% времени иметь возможность присоединиться к другой рабочей группе.

Например, составление инвестиционного бюджета, как правило, является прерогативой финансового персонала в штаб-квартире. В AES все происходило в командах; каждая команда создавала свой инвестиционный бюджет один раз в год. Инвестиционные бюджеты будут складываться на уровне предприятий, иногда достигая 300 миллионов долларов в год. Когда команды были удовлетворены консолидированным бюджетом завода, он был пересмотрен вместе с остальными сметами с других предприятий бюджетной целевой группой, которая предложила бы возможные изменения и улучшения (но не имела силы для обеспечения изменений). Эта целевая группа была укомплектована несколькими людьми из штаб-квартиры с соответствующим опытом, но в основном состояла из сотрудников из местных подразделений с разным опытом работы – от охранника до инженера.

Внутренние аудиты проводились таким же образом силами добровольцев: каждый завод был проверен коллегами из других заводов. Целевые группы были созданы для таких разнообразных тем, как компенсация, общественные работы, экологическая работа и корпоративные ценности.

AES выяснила, что использование добровольных целевых групп вместо постоянных функций персонала имеет много преимуществ. Сотрудники находят способы проявить таланты, которые их основная роль может не требовать. Они развивают истинное чувство ответственности, когда видят, что у них есть реальная сила для формирования своей компании, они чувствуют себя причастными к деятельности организации. Деннис Бакке настаивает на том, что эти целевые группы являются сильными учебными заведениями. В любой момент времени тысячи людей будут вовлечены в целевые группы, получая технические и лидерские навыки у более опытных коллег. Это современная форма обучения, масштабируемая до огромного уровня. Обу-

чение в классе никогда не могло обеспечить объем знаний, который можно было получить изо дня в день в добровольных целевых группах [19].

Сотрудники могли спокойно предлагать свои идеи и реализовывать их. Это не значит, что любой сотрудник мог совершать необдуманные действия. В компании, где отсутствует иерархия, любой вопрос решается посредством внутреннего консультирования. Каждый, кто желает предпринять определённые действия, прежде советуется со всеми сотрудниками, на которых может повлиять данное решение, а также консультируется с экспертами, разбирающимися в данной области. Так, например, поступил Шазад Касим. Он был финансовым аналитиком AES и решил оставить свою должность, чтобы вернуться в Пакистан и развивать электроэнергетические мощности в своей стране от имени AES. Деннис Бакке относился к данной идее скептически, так как на тот момент компания была нацелена на рынок США, а уровень коррупции в Пакистане не позволил бы этическим стандартам AES успешно вести свои дела в этой стране. В соответствии со стандартами компании окончательное решение было за Шазадом. Он вернулся в Пакистан в должности директора по развитию, с сохранением прежней заработной платы и в течении полугода провёл все необходимые исследования, а после договорился о встрече премьер-министра Пакистана с Бакке. Через 2,5 года AES инвестировала \$200 миллионов в электростанцию, стоимостью \$700 млн. Решение об инвестиции такой суммы было принято не Бакке, (хотя он и совет директоров провели необходимые консультации), а Шазадом. Данный пример наглядно показывает, что решения могут быть приняты не только посредством иерархии или консенсуса, а также, когда оно обсуждается всеми, кого коснутся последствия.

Компания AES радикально отличалась от своих конкурентов, но тем не менее это не помешало ей стать лидером в энергетической промышленности. За 12 лет, с 1982 по 1994 год AES стала мировым производителем энергии, действующей в 30 странах мира и насчитывающей более 40 тысяч сотрудников. Члены совета директоров на протяжении долгого времени придерживались новаторских идей, заложенных в основу компании, но как заметил Бакке: «Большинству членов правления нравился подход AES прежде всего потому, что он повышает цену акций, а не потому, что это был «правильный» способ управлять организацией» [20].

В 1991 году истинные мотивы членов совета директоров стали видны благодаря первому кризису. Один из коллег сообщил Бакке, что девять сотрудников подделали результаты проб воды и отправили

ложную информацию в охрану по защите труда. Несмотря на то, что штраф, наложенный агентством, был невелик, а вред окружающей среде из-за сброса воды не был нанесён, как только информация стала достоянием общественности, цена на акции организации снизилась на 40%. Члены правления тут же предложили переход к традиционной системе управления. Последующие 10 лет Бакке продолжал внедрять в организацию принципы самоуправления. Сотрудники AES благодаря его стараниям придерживались принципов «работа в радость», но совет директоров не разделял этих взглядов на управление. Подобный способ управления поддерживался с их стороны только потому, что в глазах общественности он выглядел лучше и способствовал росту цен на акции.

AES не только успешно работала на основании бирюзовых принципов на протяжении 20 лет, но за этот период легко поглощала электростанции, вводя свои управленческие процессы. Новые способы управления не вводились сразу, но в течение 1-2 лет сотрудники поглощённых электростанций могли сами убедиться, что в компании действует система самоуправления и успешно адаптировались к ней. Учитывая то, что в организации не было менеджеров среднего звена и управления в целом, при поглощении новой электростанции, сотрудникам, прежде занимающим должности в управлении, предоставлялось выходное пособие и возможность определить свою будущее в компании или вне её. Многие сотрудники, продолжавшие свою работу на предприятии уже не в качестве менеджеров, от которых требовалась постоянная отчётность перед вышестоящими сотрудниками и контроль подчинённых, чувствовали свободу и удовлетворение от работы.

До 2000 года компания успешно развивалась, расширяя рынки сбыта и поглощая другие энергетические компании. Но, в 2001 году произошло стремительное падение акций (На тот момент цена акций AES составляла \$70). Ситуацию усугубил теракт 11 сентября 2001 года, после которого цена акций составляла \$26. После банкротства Enron (одного из основных конкурентов AES), в том же году, цена акции опустилась до \$5. Банки отказались предоставлять поддержку AES после того, как Enron потерпел неудачу, даже несмотря на то, что компания AES функционировала по кардинально иным методам, тогда как Enron привело к банкротству мошенничество. Но AES допустила свои ошибки, например, чрезмерную добычу в Латинской Америке до экономического кризиса 2001 года. Прежде всего, AES предположил, что он всегда сможет заимствовать деньги, которые ему нужны. Члены совета директоров обвинили в неудачах компании систему самоуправ-

ления, несмотря на то, что все решения, которые оказались рискованными, обсуждались и были одобрены сверху. Члены правления ввели второго CEO и приняли решение об изменении структуры управления: были наняты юристы и консультанты, решения теперь принимались централизованно. В течении 9 месяцев Бакки старался сохранить прежнюю систему управления. Кризис в компании требовал экстренной продажи активов, но даже на этом этапе Деннис Бакке был открыт с сотрудниками. Он не разрабатывал стратегию исключительно с менеджерами или советом директоров, а выбрал в консультанты Билла Лураша, который не являлся топ-менеджером и не стремился к руководству. Таким образом, он продемонстрировал, что решения принимаются сотрудником, не стремящимся к власти для того, чтобы не допустить банкротства. Чтобы сохранить самоуправление и не подорвать веру сотрудников в принципы компании Бакке оставался открытым для всех сотрудников, когда некоторые решения принимались сверху вниз, а также предоставлял право сотруднику, не имеющему отношение к руководству, принимать директивные решения. Несмотря на это новые методы управления, который стремился внедрить второе CEO, кардинально различались с теми, которые на протяжении 20 лет помогали компании успешно развиваться. Деннис Бакке в 2002 году подал в отставку, благодаря чему руководство смогло внедрить традиционные методы управления [21].

Устранение беспорядка заняла годы. В период с марта 2005 года по март 2008 года AES скорректировала свои финансовые результаты не менее шести раз. В 2006 году был нанят новый главный финансовый директор, Виктория Харкер. В ходе капитальных изменений её команда должна была централизовать такие функции, как финансы и развитие бизнеса, а в некоторых случаях даже создавать отделы, которые не существовали прежде, такие как человеческие ресурсы.

Акции AES сильно упали с 2002 года, когда скандал Enron вышел на поверхность. Последние пять лет цена за акцию не поднималась выше \$15, (рис 4) [22].



Рисунок 4 – цена акций AES с 1995 года [22].

Корпорация AES решительно изменила свой бизнес в 2011 году, сократив масштабы операционной деятельности и сосредоточив внимание на доходах акционеров. С тех пор компания вышла более чем из дюжины стран, продав активы более чем на 4 млрд. долларов. AES все еще находится на ранних стадиях восстановления и инноваций, что означает медленный долгосрочный рост. На данный момент компания работает только в 16 странах, количество сотрудников сократилось до 10 тысяч человек.

Опыт компании наглядно показывает, что может произойти в кризис, если члены совета директоров и инвесторы не разделяют бирюзовых взглядов. Подобные конфликты всегда трудно решить, поэтому основателям, стремящимся к созданию бирюзовой организации нужно тщательно подходить к выбору инвесторов или обходиться вообще без них.

2.1 Развитие бирюзовых организаций российскими компаниями

В настоящее время можно привести несколько примеров организаций в России, которые уже функционируют на основании бирюзовой парадигмы или осуществляют переход к ней. Большинство организаций в России работают на оранжевой или красной парадигме: в них существует строгая иерархия, управление осуществляется сверху-вниз, а не за счёт самоорганизованных команд. Рассматривая опыт зарубежных организаций, которые уже успешно применяют бирюзовое управление, можно смело сказать, что такие компании во многом превосходят конкурентов по всем показателям. Организации, в которых есть креатив, творчество и возможности для раскрытия человеческих талантов, добиваются больших результатов.

Бирюзовые организации строятся на принципе – минимум власти, максимум свободы. Главной проблемой в создании российских бирюзовых компании является отношение сотрудников к подобному способу управления. Самоуправление вызывает недоверие, прежде всего потому, что сотрудники не привыкли брать на себя больше ответственности и привыкли обвинять других в своих неудачах.

Тем не менее, бирюзовый подход не обязателен для успеха организации. Если в компании существует чёткая модель поведения, которая является «комфортной», то переход на новое управление может разрушить сложившуюся структуру.

Российские организации, применяющие бирюзовые принципы в управлении или полностью функционирующие на основании данной парадигмы:

- «3DaVinci»
- «ВкусВилл»
- «Сбербанк»

«3DaVinci» - разработчик отраслевых торговых систем.

Компания 3DaVinci — профессиональный эксперт в области B2B E-commerce. Организация существует на рынке с 2008 года и предлагает свой опыт для внедрения крупных систем оптовых продаж. Чтобы перевести оптовых покупателей в интернет-магазин недостаточно создать обычный сайт. Опытные покупатели, приобретающие товары списками, должны иметь возможность проверить остатки на складе, видеть свои индивидуальные цены, сделать предварительные спецификации. Для решения этих проблем компания создала свою платформу B2B Движение, главная задача которой — сделать онлайн-продажи быстрыми, удобными и простыми. Для большей оперативно-

сти была создана платформа B2B. Для быстрого доступа было создано мобильное приложение (iOS и Android).

Компания 3DaVinci позиционирует себя как бирюзовую организацию:

«Любой сотрудник может принять любое решение и взять на себя ответственность, если предварительно проведёт «внутреннее консультирование» всеми, кого могут затронуть результаты принимаемого решения, а также сотрудниками-экспертами в этой области» [23].

Первое, что было сделано в компании – внедрение самоуправления. Для решения каждой проблемы выбирается определённый сотрудник: наиболее опытный, заинтересованный или талантливый. Сотрудник выбирается не посредством приказов, а добровольно. Нет конкретного обозначения задачи, давления или вмешательства, пути к решению проблемы сотрудник находит сам. Это не значит, что он решает всё в одиночку. Он всегда может проконсультироваться с коллегами, которые имеют больше опыта или также заинтересованы в решении данной проблемы, но ответственность за исход несёт он один (от признания собственных ошибок и вплоть до увольнения). Подобный подход может показаться сложным, но если начинать с небольших проблем, то в будущем самоуправление поможет создать эффективную команду, участники которой вовлечены в процесс работы полностью. У сотрудников нет босса или менеджера, они сами решают поставленные задачи и заинтересованы в лучшем результате. Руководитель не занят надзором и может выполнять другие задачи.

«К примеру, в 3DaVinci руководитель проектов тратил около четырех часов в день на контроль и наблюдение за сотрудниками, а теперь посвящает это время встречам с клиентами».

Режим самоуправления имеет определённые последствия: сотрудники могут предложить изменить график рабочего времени, уровень заработной платы. Это вполне естественно: кто-то лучше работает утром, другие – ночью, некоторым сотрудникам нужен перерыв в течении дня, после которого они могут работать намного эффективнее.

Сотрудники в 3DaVinci работают удалённо, сами составляют график работы. Тем не менее, в компании ежедневно проводятся совещания по Skype для решения возникших вопросов, обсуждения дальнейших действий и результатов выполненной работы.

«Комфортный» уровень заработной платы – ещё одно условие для создания бирюзовой организации. В 3DaVinci при приёме на работу сотрудник сообщает уровень зарплаты, которая ему нужна. Попадая в коллектив, он получает зарплату, которая его устраивает, если он эффективно решает поставленные перед ним задачи и способствует

улучшению компании. Если на этапе собеседования сотрудник называет завышенную сумму, но может аргументировать, почему именно должен получать именно эту сумму, то его также принимают на работу.

Для преобразования компании необходимо раскрыть все финансовые потоки. Работники могут видеть не только зарплаты друг друга, но и все доходы и расходы компании с полной детализацией.

«Когда один из наших работников поинтересовался сроками повышения зарплаты, мы дали ему возможность решить самому. В итоге, ознакомившись с информацией, он разработал подробный бизнес-план развития компании на 10 лет вперед, проанализировал будущую прибыль, провел интервью со всей командой и выяснил, кому нужно повысить зарплату в первую очередь (оказалось, что он не единственный)».

Сотрудники сами проводят собеседования и выбирают нового члена команды. Те, кого не устраивает подобная система управления, отсеиваются сами.

«ВкусВилл» - магазины небольшого формата у дома, в которых представлен ассортимент полезных продуктов от круп до овощей. Уже в 2017 году компания вошла в ТОП-500 крупнейших компаний России и ТОП-50 российских быстрорастущих компаний. К концу 2017 года открыто: 451 магазинов «ВкусВилл» и 47 магазинов «Избёнка».

Одно из основных отличий компании – отсутствие головного офиса у Андрея Кривенко. Он придерживается идеи единения с компанией и коллективом. «Если мне хочется уединения, я включаю музыку». Более того Андрей Кривенко не ставит себя выше своих сотрудников: он не принимает решения и не отдаёт приказы. Компания составляет свои цели на год и придерживается их. На 2018 год они также составили 100 фактов о своей компании, которые могут отличаться от стандартного видения развития любого проекта, но помогают организации функционировать так, как нравится им и делать это эффективно.

Например, в компании «ВкусВилл» нет определённых целей и проектов на будущее. Для них, лучший генератор идей – жизнь. В прошлом году компания открыла свои магазины в Калуге, Твери, Рязани, Туле, Ярославле и Владимире. Выход на региональные рынки не был в их планах, но они с лёгкостью сделали это.

Количество товара в магазине любой покупатель может проследить через бот в Telegram. Так, например, во время ажиотажа зимой на манго один из сотрудников магазина не выставил на витрину фрук-

ты с целью забрать их себе, но покупатель, проследивший в приложении остаток товара смог приобрести то, зачем пришёл в магазин.

«ВкусВилл» ориентирован на покупателей. Некачественные продукты можно вернуть в магазин без чека, причём это никак не сказывается на прибыли магазина. Покупатели могут составлять рейтинг продуктов и магазинов, который виден другим людям. Если с утра один товар три раза получает плохую оценку или отзыв в их Telegram боте, то его снимают с продажи. Многие продукты, представленные в магазинах, рассчитаны на родителей, дети которых страдают пищевой аллергией, поэтому магазины данной сети не только предлагают качественную продукцию, но и подчёркивают аллергены на продуктах. Для данной организации разработана новая система проверки продуктов, которой нет в ГОСТе, например, определение коровьего молока в козьем. В компании придерживаются правила, что клиент может быть неправ. Некоторые спорные ситуации, возникающие в компании, решаются не с помощью сотрудников, а благодаря покупателям. Несмотря на то, что приём использованных батареек обходится для сети достаточно дорого, останавливать этот проект они не собираются.

В сети нет складов, система работы распределительного центра уникальна. Товар принимают и распределяют по магазинам за одну ночь (около 450 тонн продукции ежедневно). За 5 лет существования компания не брала ни одного кредита, поэтому на закупку лишней продукции, которую можно хранить на складе нет средств. Но отсутствие кредитов не мешает открывать 10-15 магазинов каждый месяц. Во «ВкусВилле» не заключают долгосрочные договоры аренды, не работают с одним поставщиком (5-6), которые подстрахуют друг друга. Это касается и сотрудников компании, в офисе одну и ту же работу могут выполнять два разных сотрудника.

В организации нет должности закупщика как таковой. Компания отказалась от этой должности, потому что закупщики работают напрямую из офиса, заказывая товары через интернет. Их работу во «ВкусВилл» выполняют технологи-профессионалы: «Все они имеют высшее пищевое образование, и все без исключения занимались производством продуктов питания на разных предприятиях. Наши технологи не сидят за компьютерами. Они колесят по России в поисках небольших, но честных производителей. И находят! Результаты их труда каждый покупатель может оценить сам, побывав в любом нашем магазине» [24].

Как и любая бирюзовая организация «ВкусВилл» имеет свою эволюционную цель. Они не строят планов на будущее, но преследуют цель – изменить российскую розницу, чтобы во всех магазинах были

качественные, нефальсифицированные продукты. Создатель сети понимает, что если их цель будет достигнута и все крупные магазины перейдут на качественные продукты, то «ВкусВилл» скорее всего, перестанет приносить прибыль, так как конкуренция будет слишком велика. Но их основной задачей является качественная продукция доступная всем, поэтому уход с рынка в такой ситуации они рассматривают как достижение поставленной цели.

В организации нет подразделения, отвечающего за управление персоналом, как и аналогичной должности. Во «ВкусВилле» считают, что HR-директор не может отвечать за подбор персонала на всех уровнях от продавцов и комплектовщиков склада до технологов по хлебу или мясу. В компании есть отдел, занимающийся документооборотом (больничные, приём на работу, отпуска, увольнение), а также два сотрудника отвечающие за анкетирование потенциальных продавцов в магазинах из-за большого потока желающих работать в данной сети. Но за подбор персонала, мотивацию и развитие отвечает тот отдел, куда требуется новый сотрудник.

Не смотря на концепцию компании, они не позиционируют себя как бирюзовую организацию, но применяют определённые принципы, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя комфортно и свободно. Новые сотрудники часто бывают удивлены, что над ними нет постоянного контроля, различные должности не являются препятствием для новых идей и предложений и в компании отсутствует чёткий график работы. Руководство не отдаёт приказы, а берёт с сотрудника обещание сделать работу, снабжая его необходимой информацией или материалами. Более того, сотрудники имеют право уволить своего руководителя, и подобная практика уже случалась в сети, когда сотрудники уволили своего начальника за то, что он им плохо помогал. Отсутствие иерархии и работа, основанная на доверии, а не приказах, позволяет компании каждый год увеличивать выручку два раза (рис. 5) [24].

В период кризиса «ВкусВилл» вырос на 97%. В компании ценят ошибки сотрудников и ненавидят ложь. Честность и признание своих ошибок – одно из главных правил.

В 2016 году организация проводила тренинги для сотрудников «Сбербанка». На них рассказывали о специфике работы и обучали переходу к бирюзовым организациям. Также проводятся стажировки для других организаций, желающих перенять их опыт.

В компании всего 4 организационных уровня. На верхнем уровне, в соблюдении основного принципа деятельности компании, а именно клиентоориентированности, расположены те, кто напрямую

контактирует с клиентами. Положение в организационной структуре также отражает степень влияния на принятие управленческих решений. Бухгалтерия и юристы расположены на 4-ом уровне и воздействуют на принимаемые решения в наименьшей степени.

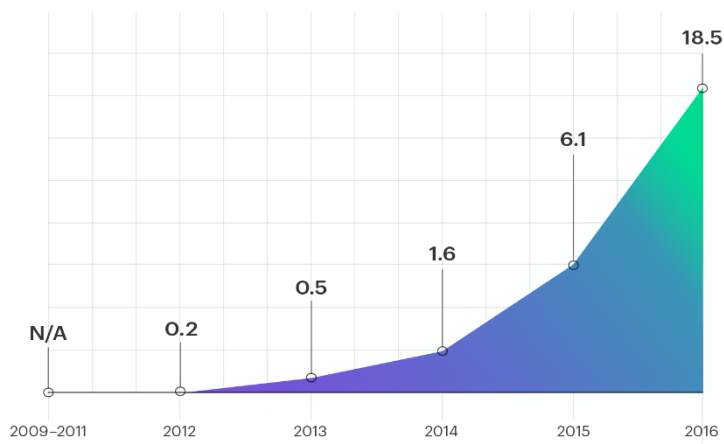


Рисунок 5 - «ВкусВилл» и «Избёнка» совок. выручка в млрд. руб. [24].

ПАО «Сбербанк» - крупнейший финансовый институт Центральной и Восточной Европы.

В 2016 году была разработана новая модель компетенций, основанная на навыках 21 века, которая учитывает стратегические направления развития Сбербанка. Модель позволяет узнавать ожидания и определять направления развития сотрудников, чтобы они могли решать новые задачи. Модель включает шесть компетенций:

а) Клиентоориентированность - глубокое понимание требований клиентов и построение долгосрочных отношений на основе доверия, активное формирование рыночных тенденций и требований клиентов.

б) Решение проблем и системное мышление - способность решать проблемы, мыслить последовательно и критически и иметь когнитивную гибкость.

в) Управление результатами и ответственность - способность достичь результата, основанного на дизайнерском мышлении; создать

прототип и улучшить его для конкурентоспособного продукта или услуги.

д) Инновации и цифровые навыки - способность принимать расчетный риск, участвовать в развитии тенденций и технологий, быть любопытными, поощрять различные модели мышления и стремиться к постоянным улучшениям.

е) Развитие командного духа и сотрудничества - способность взаимодействовать с коллегами и создавать команды, вести диалог, поддерживать коучинг и межгрупповое сотрудничество, придерживаться принципов Agile и бирюзовых организаций.

ж) Самоуправление - способность к размышлению, эмпатии, навыкам общения, управлению энергией, умению разрешать конфликты.

Некоторые отделения Сбербанка в подмосковном городе Балашихе уже в 2015 году начали свою работу на основе бирюзовой парадигмы. Убрали не только начальство, которое заменили коучи, но и планы продаж. Все вопросы, возникающие в команде (приём на работу нового сотрудника, распределение премий, должностные обязанности) решаются внутри команды посредством совещаний.

Основным принципом для работы является то, что если все сотрудники будут довольны своей работой и вопросы, возникающие в коллективе, будут решаться сообща, то такая команда принесёт больше пользы потребителям и компании в целом. Основным результатом является не прибыль, а клиент, который останется доволен, вернётся сам и приведёт своих друзей. Прибыль в таком случае – побочный продукт.

Результаты внедрения подобной системы были видны практически сразу, например, в один из офисов Сбербанка обратился клиент с целью поменять кодовое слово на своей карте. По правилам компании сотрудник должен был поменять слово и отдать документы клиенту. В отделении, где начали тестировать бирюзовую систему управления, сотрудник поинтересовался о причине замены кодового слова. Оказалось, что в банк обратился мошенник, а благодаря действиям сотрудника преступление было предотвращено. Из подобных ситуаций и видна главная цель изменений. Важным становится не «план продаж», а удовлетворенность клиентов.

Сотрудники становятся универсальными, благодаря этому клиентам не приходится ждать освободившееся окно и обслуживание посетителей банка проходит быстрее.

На данный момент, основываясь на бирюзовых принципах, работают 120 отделений Сбербанка.

2.3 Возможности использования зарубежного опыта при создании российских бирюзовых организаций

Многие зарубежные организации, перешедшие на систему самоуправления и придерживающиеся бирюзовых принципов в работе добиваются большего успеха нежели их конкуренты. Компания *Vuurtzorg*, занимающаяся уходом за пожилыми людьми на дому завоевала рынок благодаря стремлению оказать качественные услуги своим клиентам, вместо стремления получить больше прибыли. В *FAVI* за 30 лет работы ни разу не были сорваны поставки оборудования, потому что главным приоритетом было качество и сроки исполнения. *AES* являлась лидером на протяжении 20 лет, подразделения были открыты в 30 странах.

Многие российские организации стараются применить зарубежный опыт, но сталкиваются с трудностями. Инвесторы не разделяют принципов самоуправления, считая, что работники ленивы, за выполнением заданий нужен строгий контроль, тогда компания будет стабильной и принесёт прибыль. Главной целью является получение выгоды, удовлетворение потребностей клиентов и общества в целом стоит на втором плане. При традиционном управлении руководитель считает, что сотрудники будут не в состоянии решать вопросы затрагивающим экономические показатели самостоятельно, нести ответственность за свои действия.

Опыт зарубежных организаций, начавших свою работу с бирюзовой парадигмы или успешно перешедших на неё доказывает, что сотрудники в состоянии принимать важные решения самостоятельно. Постоянный контроль и сокрытие информации приводит к недоверию работодателю. В компаниях, где отсутствует строгий контроль за подчинёнными, сотрудники чувствуют свою ответственность и важность, они стремятся выполнить работу качественно и в срок.

Для успешного внедрения бирюзового подхода в российских организациях важно, чтобы не только генеральный директор разделял новые принципы управления, но и члены правления. Если руководство полностью не будет поддерживать главных принципов бирюзовых организаций, то перейти на новую систему управления будет невозможно.

Тем не менее, некоторые российские организации начинают внедрять систему самоуправления. Легче всего это удаётся ИТ-компаниям, в которых приветствуется творческий и коллективный подход к решению проблем. Разработанные специально для ИТ-сферы Agile-методы помогают компаниям переходить на самоуправление

сначала в небольших подразделениях, а после, оценив успех, внедрять их на всех уровнях.

Принципы самоуправления или коллективного принятия решений активно используются в научной сфере, где стандартные технологии уступают место новаторским идеям. Любой творческий коллектив сформирован на основе общей цели и самоуправления. Намного труднее внедрить подобную систему управления в компаниях со строгой иерархией, которые на протяжении многих лет придерживаются традиционных способов управления.

На данном этапе многие руководители, вдохновлённые работой Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» или своим опытом работы в оранжевых организациях, стремятся создать кампании, в которых каждый сотрудник будет чувствовать себя полезным, будет знать, что с его мнением считаются, где любая идея может быть вынесена на обсуждение и одобрена, а также, чтобы сама организация имела собственную эволюционную цель.

Переход на новую систему управления возможен при грамотной оценке всех необходимых этапов и их реализации. Невозможно перевести организацию на бирюзовое управление за месяц или год. В зависимости от размера компании, специфики её деятельности, количества сотрудников, зависит время, которое потребуется на изменения. Для успешной реализации бирюзовой парадигмы в российских организациях необходимо не только разделение соответствующих принципов руководством и сотрудниками, но и постепенно внедрение новых методов на основе зарубежного опыта. Подобную структуру необходимо «прочувствовать изнутри».

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОМАНД В БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ НА ОСНОВЕ AGILE-ТЕХНОЛОГИЙ

3.1 Методы развития команд, существующие в ПАО «Сбербанке»

ПАО «Сбербанк» - крупнейший финансовый институт Центральной и Восточной Европы. Банк был основан в 1841 году. Основным видом деятельности Группы является предоставление финансовых услуг и сервисов розничным и корпоративным клиентам во всех регионах присутствия. География Группы охватывает 22 страны, включая Российскую Федерацию, в его команде более 300 000 сотрудников [25].

Организационная структура имеет различные уровни управления и является вертикальной. Тип структуры - это функциональная. Организационная структура имеет строгую вертикальную иерархию, каждый сотрудник имеет свою область ответственности, начальника и подчинённых, в зависимости от занимаемой им должности. При правильном и чётком взаимодействии всех организационных структур выстраивается гармоничное сотрудничество, и выполняются цели и задачи, поставленные перед организацией. Функциональная организационная структура - это развёртка организации на отдельные группы и элементы, которые имеют свои цели и обязанности, поставленные перед сотрудниками. Работа персонала «Сбербанка» основана на корпоративном кодексе и принципах управления, утверждённых акционерным собранием.

«Управление Сбербанком России основывается на принципе корпоративности в соответствии с Кодексом корпоративного управления, утвержденным годовым Общим собранием акционеров Банка в июне 2002 года. Все органы управления Банком формируются на основании Устава Сбербанка России и в соответствии с законодательством Российской Федерации» [26].

Органы управления «Сбербанка»:

а) Общее собрание акционеров - высший руководящий орган Сбербанка России. На Общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности Банка.

б) Наблюдательный совет. Наблюдательный совет Банка состоит из 17 директоров, среди которых 11 представителей Банка России, 2 представителя Сбербанка России и 4 независимых директора.

в) Правление Банка. Правление Банка состоит из 13 членов. Возглавляет Правление Банка Президент, Председатель Правления Банка. Система корпоративного управления (рис. 6) [26].

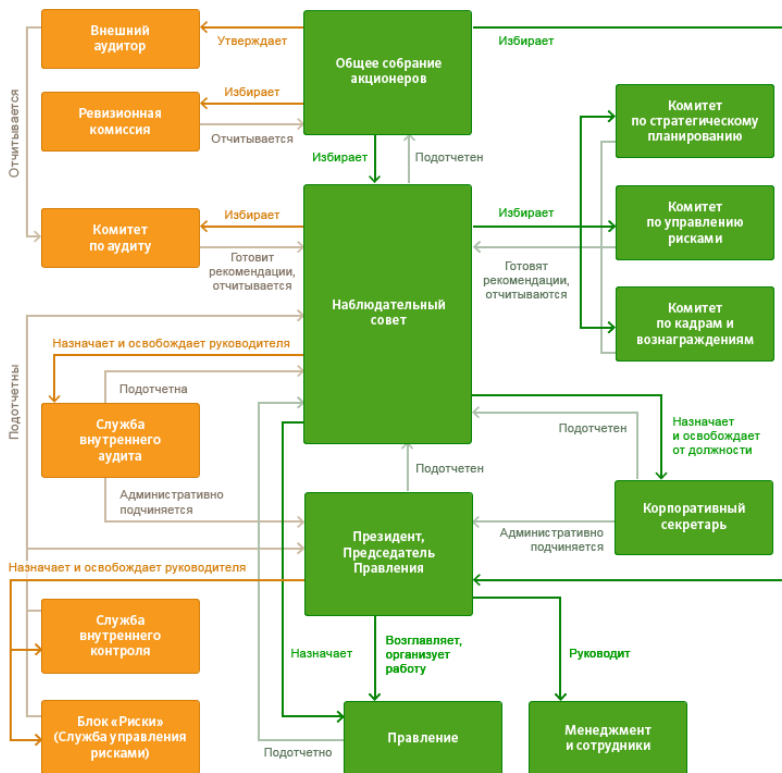


Рисунок 6 - Система корпоративного управления Сбербанка [26].

Миссия «Сбербанка»: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

Новые ценности Сбербанка, опубликованные в стратегии 2014-2018, гласят (рис. 7) [26]:

- а) Я – лидер.
- б) Мы – команда.
- в) Всё – для клиента.

Для достижения поставленных целей и задач «Сбербанк» выстраивает надёжные и доверительные отношения со всеми стейкхолдерами: клиентами, сотрудниками, акционерами, государством, парт-

нёрами. Это отражено в политике «Сбербанка» и является главным приоритетом компании.

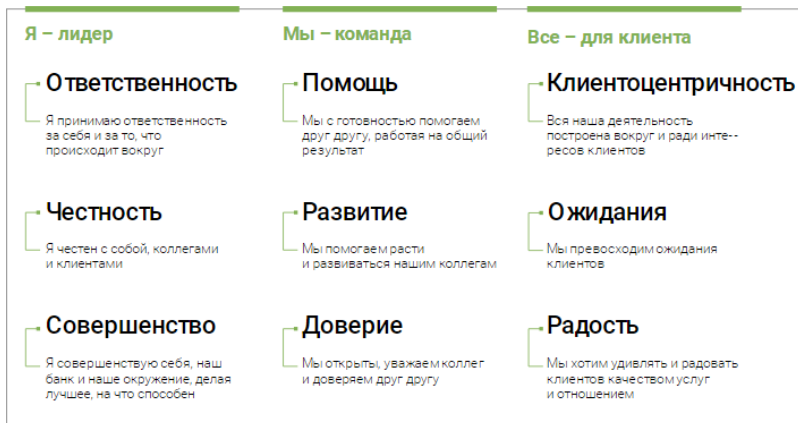


Рисунок 7 - Ценности ПАО «Сбербанк» [26].

«Сбербанк» разработал стратегию 2014-2018, определяющую развитие банка. Она включает в себя 5 основных принципов:

а) С клиентом на всю жизнь. Главная цель – превосходить ожидания клиентов, выстроить с ними доверительные отношения и стать неотъемлемой частью их жизни.

б) Команда и культура. Сбербанк стремится к тому, чтобы корпоративная культура и сотрудники были основным конкурентным преимуществом.

в) Технологический прорыв. Интегрирование в работу банка инноваций и современных технологий, постоянная технологическая модернизация банка.

д) Финансовая результативность. Благодаря эффективному анализу и управлению соотношением риска и доходности и грамотными расходами повысить финансовую отдачу.

е) Зрелая организация. Формирование новой системы управления и организационных процессов.

Для развития команд «Сбербанк» привлекает к работе всё больше молодёжи, делая ставку на активный и динамичных специалистов, стремящихся развить свой творческий потенциал, легко усваивающих новую информацию и свободных от стереотипов.

Сплочению команд способствует тимбилдинг, обеспечивающий полноценное развитие команд. Создание команд направлено на новые отношения в группах, основанных на доверии и взаимопомощи.

В какой бы области сотрудник не был специалистом, в команде сохраняется равноправие и ответственность за результат работы лежит на всей команде.

В настоящее время в «Сбербанке» есть два вида организации команд:

а) Традиционный, управляемых менеджером, который отвечает за поставленные цели, способы их достижения и работу команд в целом. Работники несут ответственность только за выполнение конкретных заданий, поставленных перед ними. Руководство строго контролирует работу сотрудников, оценивает выполнение плана как каждого по отдельности, так и команды в целом.

б) Самоуправляемые команды. Данный тип управления представлен в 120 отделениях Сбербанка. У команды есть лидер, но он только определяет цель, а сотрудники сами выбирают способы её достижения. Оцениваются только результаты общей работы. Главным приоритетом является удовлетворение потребностей клиентов «Сбербанка».

Способы мотивации сотрудников:

- Опросы сотрудников, оценка их вовлеченности в работу и атмосферы в команде.

- Оценка личной эффективности каждого сотрудника и оценка соответствия корпоративным стандартам.

- Премирование сотрудников и групп в соответствии с выполнением плана, конкуренция между отделениями «Сбербанка».

- «Голос внутреннего клиента» - система исследования, которая показывает удовлетворённость сотрудников от работы внутренних сервисов.

- Возможность связи с руководителями разных подразделений для решения рабочих вопросов.

- Открытая линия по вопросам корпоративной этики.

- Развитие корпоративного университета – учебный центр в Москве. Он работает с 2012 года. Лекции, бизнес-игры, тренинги по корпоративной культуре, экономике, менеджменту, психологии и другим дисциплинам ведут иностранные эксперты и около 260 сотрудников банка. Сотрудники сдают экзамены и повышают квалификацию.

- Дистанционное обучение и корпоративная библиотека – более 200 курсов.

- Изучение иностранных языков.

- Профессиональное развитие – любой сотрудник может выбрать программу, пройти лекции и тренинги более опытных коллег. Подобное обучение обеспечивает карьерный рост.

- Встречи лидеров, а также ежегодный Форум лидеров.

3.2 Возможность применения Agile технологий в «Сбербанке»

Несмотря на то, что «Сбербанк» является крупнейшим банком, во многом опережающий своих конкурентов в Российской Федерации (объемы активов, капитала, масштабы, финансовые результаты в несколько раз превосходят конкурентов), система управления персоналом требует изменений для достижения целей, которые стоят перед банком. Начиная с 2016 года в 5 отделениях «Сбербанка» начали применять систему самоуправления. На данный момент на основании бирюзовой парадигмы работают 120 отделений банка.

Для перехода на новую систему управления сначала был проведён семинар, на котором присутствовало сотни сотрудников, которым рассказали о бирюзовых организациях, принципах Agile-технологий и сообщили о намерении внедрить подобную систему в структуру «Сбербанка». Консалтинговая компания McKinsey помогает внедрить Agile-технологии. К 2020 году планируется создать 1200 Agile-команд.

Первые изменения в управлении произошли в 5 отделениях «Сбербанка» в Балашихе. Начальников заменили коучами, внедрили еженедельные собрания, самоуправление и вовлекали каждого сотрудника в обсуждение вопросов, касающихся работы, все решения принимались совместно.

Приём на работу также проходил совместно, так как функции HR в отделении больше не было. Все сотрудники постепенно проходили необходимое обучение, чтобы быть многозадачными, а не решать только узкопрофильные работы.

Все усилия сотрудников были направлены на улучшение качества обслуживания. Так, например, сотрудники одного отделения тратили больше времени на то, чтобы объяснить пенсионерам, как пользоваться сервисом «Сбербанк-онлайн» и самостоятельно оплачивать счета. В другое отделение банка обратился клиент, который желал получить информацию по карте принадлежащий другому территориальному отделению, информации о котором не было у сотрудников. Но, потратив на клиента больше времени, что было бы недопустимо при стандартной системе управления, его вопрос был решён.

Результаты внедрения подобной системы были видны практически сразу, например, в один из офисов Сбербанка обратился клиент с целью поменять кодовое слово на своей карте. По правилам компа-

нии сотрудник должен был поменять слово и отдать документы клиенту. В отделении, где начали тестировать бирюзовую систему управления, сотрудник поинтересовался о причине замены кодового слова. Оказалось, что изменить кодовое слово нужно было для покупки товара в интернете и кодовое слово нужно третьему лицу. Благодаря действиям сотрудника преступление было предотвращено. Из подобных ситуаций и видна главная цель изменений. Важным становится не «план продаж», а удовлетворенность клиентов.

Изменения в системе управления повлекли за собой последствия: все силы сотрудников были направлены на улучшение качества сервиса, но прибыль начала снижаться, а соответственно и заработная плата.

Сотрудники провели анализ и выяснили, почему операционный доход снижается. Когда сотрудники предлагают услуги банка, они не анализировали какая услуга клиенту нужнее, то есть, предлагая то, что более выгодно компании и не стремились заинтересовать клиента в удобстве использования той или иной услуги.

После этого были проведены тренинги, на которых более подробно объяснялись все плюсы и минусы услуг банка, а также сотрудникам была порекомендована необходимая литература. Это способствовало тому, что сотрудники стали предлагать те услуги, которые нравились им самим и тем самым могли сильнее заинтересовать клиентов. Данные изменения благоприятно сказались на операционном доходе отделений.

Распределение премий, штрафы и систему мотивации в каждом отделении разрабатывали самостоятельно. Так, например, в одном отделении премию распределяли равномерно на каждого сотрудника, за исключением больничных.

В другом, каждый сотрудник сам оценивает свою работу. Данный подход является неправильным. Во-первых, сотрудники всё равно стремятся быстрее помочь клиентам, чтобы выполнить определённый план, то есть, нацелены не на клиента, а на количество. Во-вторых, каждый сотрудник оценивает себя самостоятельно и требуется время, чтобы проверить честность данной оценки.

Позже бирюзовую систему управления начали внедрять в другие отделения. Сотрудники одного из отделений Дальнего Востока решили посетить японскую организацию OZvision, чтобы узнать об их опыте по созданию бирюзовых команд. В организации все решения и задачи назначает не руководство, а сами сотрудники, которые ставят перед собой план и выполняют его. Основным критерием при подборе персонала является заинтересованность человека в целях организации

и разделение принципов управления, применяемых в OZvision, в противном случае новый сотрудник не способствует успешной работе команды. Не все сотрудники «Сбербанка» могли адаптироваться к новой системе управления и переходили в другие отделения.

Впервые технологи Agile в «Сбербанке» стали применять в 2012 году при разработке приложения «Сбербанк-Онлайн». При выпуске третьей версии приложение получило массу отрицательных отзывов и среднюю оценку 1,5 из 5. В тот момент систему разработки приложения было решено кардинально изменить, чтобы в дальнейшем не допускать подобных ошибок. Agile-технология была выбрана как средство для удовлетворения потребностей клиента.

Для начала команды бизнеса и IT объединили. Сотрудники, разрабатывающие приложения, дизайнеры, бизнес представители находились в одном месте. Спецификация разрабатывалась не удалённо, а совместно. Для части команд были созданы спринты (кратковременные интервалы на выполнение поставленной задачи). Эти изменения были первыми, но послужили толчком не только для разработки приложения, но и для преобразований во всей компании.

При разработке приложения отказались от планирования проекта и перешли на спринты. Были разработаны демонстративные версии, для получения обратной связи от клиентов. Также заработали «неформальные гильдии»: сотрудники объединились по интересам.

На следующем этапе команды были реформированы, каждая включала около 10 человек. Были введены новые инструменты, такие как ретроспектива и синхронизационные встречи. Подобные изменения позволили быстрее разрабатывать новые задачи, отказываться от менее перспективных или неработающих функций.

Команда разработки онлайн приложения организована следующим образом: существуют отдельные дивизионы или трайбы. В каждом дивизионе существует лидер, архитектор и Agile-коуч. (рис. 8)

Организация команд матричная, в каждой около 10 человек.

Синхронизация команд позволяет не повторять одинаковую работу. Команды проводят встречи для обсуждения поставленных задач и выпускают продукцию вовремя.

Agile-технология позволила командам действовать слаженно и эффективно. Без тотального контроля всех процессов не наступил хаос в производстве, его сменила прозрачность всех процессов. Каждая задача, выполняемая командой, имеет чёткие цели и сроки. Прозрачность всех процессов не позволяет «спрятать» недоработки, прикрывая их документацией или перекладывая ответственность на кого-то дру-

гого. Сотрудники больше заботятся о качестве выполнения работы и несут ответственность за свои действия и решения.



Рисунок 8 – Структура IT-команды в ПАО «Сбербанк» [26].

После успешного внедрения Agile-технологий в сферу разработки мобильного приложения данную технологию было решено применить на отделения «Сбербанка».

Главные причины, послужившие подобным изменениям - требования к гибкости и скорости операций, а также выполнение стратегических целей банка, для достижения которых нужна трансформация. В настоящее время ИТ-сфера напрямую связана с банками. Компании, которые быстрее и качественнее внедряют новые технологии, завоёвывают рынок.

Помимо плана развития на 2014-2018 гг. в «Сбербанке» разработана стратегия развития компании «2020», в которой отражены успехи выполнения целей за предыдущие годы и составлены приоритеты на ближайшие 2 года.

«Зрелая организация» - один из результатов работы. Данное определение отражает успехи компании за последние 4 года.

В организации запустили крупнейшую Agile-трансформацию, в которой задействовано более 11000 сотрудников и 1200 команд, которые распределены между 20 трайбами. Их деятельность отличается от традиционного управления:

- Наличием направленности на конечный результат.

- Кросс-функциональные команды постоянно работают над конкретной задачей и имеют все необходимые полномочия и ресурсы для её завершения.

- Абсолютная прозрачность в каждый момент работы, каждый сотрудник несёт ответственность и не может переложить вину на коллегу или начальство.

- Работа с применением практики DevOps. DevOps(слово «DevOps» представляет собой комбинацию слов «развитие» и «операция») - это практика, в которой поощряется сотрудничество между различными дисциплинами разработки программного обеспечения, такими как IT-обслуживание и специалисты по разработке [27].

Для транслирования заданий на все уровни управления по всей России, была внедрена интеллектуальная система управления (ИСУ), благодаря которой работа и цели команд в различных регионах были синхронизированы. Около 300 тысяч задач отправляются с помощью ИСУ еженедельно.

В данной стратегии были разработаны компетенции-2020, для сотрудников банка [28]:

- решение проблем и системное мышление;
- управление результатом и ответственностью;
- клиентоцентричность;
- развитие команд и сотрудничество;
- управление собой.

Для обучения сотрудников новым технологиям в управлении (DevOps, Agile, масштабные преобразования) в Корпоративном Университете «Сбербанка» будет создана Академия технологий и данных. Так, сотрудники, занимающиеся бизнес-процессами, получают знания об IT-сфере и наоборот.

К 2020 году Сбербанк планирует перевести все территориальные банки на бирюзовую систему управления.

При переходе на Agile управление большинство вопросов решается коллегиально. Например, выбор лидера трайба или руководителя команд делается на общем собрании. Основные принципы, заложенные в Agile, являются приоритетными к исполнению:

- удовлетворение нужд клиента;
- конкурентное преимущество компании;
- оперативный и своевременный выпуск продукции;
- тесное взаимодействие представителей бизнеса и разработчиков;
- мотивация и личностный рост персонала;
- личное общение всех сотрудников в коллективе;

- формирование самоорганизующихся команд;
- разработка конкурентоспособного продукта;
- поддержание интервальности в работе;
- оптимизация работ в проекте;
- разработка новых методов для более эффективной работы.

Внедрение Agile-технологии - это радикальная и относительно рискованная трансформация «Сбербанка». Для успешной реализации проекта нужны серьезные изменения не только в системе управления, но и в мышлении самих сотрудников, для разработки креативных решений, нестандартного подхода к проблемам, работе в команде такого типа.

Оценивая опыт «Сбербанка» и отзывы сотрудников, можно сделать выводы, что внедрение Agile-технологий имело успех в IT-сфере, но в отделениях банка успешной реализации системы препятствовал сам подход. На основании отзывов сотрудников, представленных в мини-сериале «Дневник бирюзы» [29], рассказывающем об опыте внедрения новой системы управления можно сделать вывод, что сотрудники не были готовы к подобной системе самоуправления.

На практике для руководителей 5 отделений был проведен семинар, на котором было рассказано о бирюзовых организациях, Agile-технологии, зарубежном опыте. Сотрудникам выдали книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» и сообщили, что в их отделениях собираются протестировать новую систему управления. Подобный способ внедрения новой технологии стал главной ошибкой, несочетающейся с данным способом управления. Сотрудники «Сбербанка» не были поставлены перед выбором, их мнение при переходе на бирюзовую систему управления не учитывалось. Резкая смена организационной структуры в отделениях повлекла за собой последствия, такие как снижение прибыли. Сотрудники не понимали, что именно от них требуется, не знали, как решить организационные моменты, которые прежде были возложены на старших работников отделения.

Коучами выступали бывшие руководители отделений. Таким образом сохранилась прежняя иерархия и изменилось только название должности. Лидера в команде не выбирали сообща, а сохранили прежнюю позицию. В новой системе управления бывшие руководители потеряли часть власти, так как все проблемы теперь решались сообща, а задачи ставились совместно. Естественно, резкое изменение должностных обязанностей не устраивало бывших руководителей, и смириться с новыми обязанностями им было трудно.

Третьей проблемой, с которой столкнулись сотрудники было сокращение заработной платы и премий. Не смотря на улучшения в

качестве обслуживания заработная плата по-прежнему завесила от выполнения определённого плана продаж. То есть, когда сотрудники были поставлены перед фактом, что теперь они работают в самоорганизующихся командах, главной задачей стала клиентоориентированность. Сотрудникам сообщили, что KPI теперь не является приоритетом в их работе, намного важнее удовлетворённость от работы, решение рабочих моментов в команде и достижение главной цель – удовлетворенность клиентов. По прошествии месяца стало ясно, что заработная плата по-прежнему зависит от плана продаж.

Для успешного ввода Agile-технологии в управление и перехода отделений Сбербанка на бирюзовое управление требуется изменить ключевые моменты в подходе к внедрению.

Успех внедрения бирюзовой системы управления возможен при соблюдении 5 «правил»:

а) Определение собственных целей и ценностей.

Главный аспект, обеспечивающий успех деятельности – заинтересованность в ней самого человека. Этим деятельность бирюзовых организаций и отличается от всех остальных. Человек работает не для достижения карьерного роста, материальных благ или власти, а потому что данная деятельность приносит ему удовольствие, а также пользу окружающим. При этом прибыль является «побочным эффектом».

б) Open-call.

Публичное освещение целей и ценностей, которые интересуют человека и поиск единомышленников. То есть деятельность основана не на приказе, а на эффективном сотрудничестве единомышленников. Примере «Сбербанка», где новую систему управления внедрили посредством приказа, является отрицательным и кардинально отличающимся от основных принципов бирюзовых организаций.

в) Собрание и модерация.

Создание команды на основе принципов самоуправления, участники которой объединены общей целью, единогласно выбирают лидера, основываясь на опыте каждого и предложенным инициативам. Это не значит, что в команде все будут равны. Распределение обязанностей зависит от опыта, определённых навыков и заинтересованности каждого. Разрабатывается система управления внутри самой команды: способы распределения выручки, штрафов, найм и увольнение.

д) Генерация идей.

Разрабатывается план действия для решения поставленной проблемы, выбираются несколько обоснованных идей, происходит голосование. Из 3-4 лучших идей для каждой создаётся команда, добровольно готовая выполнить поставленную цель. В команде самостоя-

тельно разрабатываются способы решения поставленной проблемы, выбираются лучшие, распределяются обязанности.

е) Ретроспектива.

Оценка выполнения работы в конце работы. Подведение итогов, выявление ошибок и поиск способов для их решения. Оценивается не только работа каждого сотрудника команды, но и помощь коуча, которого может сменить любой другой сотрудник [30].

Процесс перестройки организации со строгой иерархией в бирюзовую сложный и долгий. Подобные изменения не могут произойти за пару месяцев или даже пару лет. Для успеха необходима заинтересованность персонала, руководства, учредителей и всех, кто работает в организации.

В «Сбербанке» необходимо пересмотреть свой подход к внедрению новых технологий в отделения банка и изменить ключевые моменты:

а) Добровольный переход на новую систему управления.

Необходимо провести тренинги не только для руководителей отделений, но и для всех его сотрудников с целью объяснить инновационный подход в системе управления. На начальном этапе важно донести до сотрудников информацию о том, какие изменения могут быть внедрены, что изменится в работе. Сотрудники должны быть поставлены перед выбором, желают они переходить на новую систему управления или же нет, так как это является приоритетом в бирюзовых организациях.

б) Постепенное внедрение.

В случае одобрения командой новой системы управления необходимо выбрать наставника, который уже работал с командами данного типа и имеет опыт внедрения подобных технологий. Если сотрудники прежде не сталкивались с самоуправлением, а работали под четким руководством, эффект от подобного нововведения может иметь отрицательные последствия. Сотрудники, не привыкшие брать на себя ответственность и лишние обязанности, будут неспособны договориться между собой о распределении полномочий. Опытный коуч поможет выявить таланты и возможности каждого сотрудника, развить уверенность в себе, создаст проведение необходимых тренингов и лекций, подскажет, как действовать в непредвиденной ситуации, чтобы сотрудники могли учиться работать в команде. Также необходимо провести совещание всех членов отделения, чтобы они могли решить достаточно ли сотрудников для работы, вполне возможно, что стоит разделить их на две команды или нанять новых.

в) Сохранение заработной платы.

Один из основных аспектов, беспокоящих сотрудников, когда меняется система управления – оплата труда. При переходе на бирюзовую систему важно объяснить сотрудникам, что их заработная плата не изменится, даже если эффективность сократится, так как на этом этапе они проходят обучение. В этом случае сотрудники будут нацелены на результат их деятельности и удовлетворенность клиентов, а не думать о КРІ.

д) Обучение коучингу.

Сформированные команды должны самостоятельно выбрать наставника из своей группы. Решение может быть принято, как на основании профессиональных навыков сотрудника, так и исходя из его лидерских качеств. Важно помнить, что лидер в команде не будет отдавать приказов и распоряжений, а будет помогать команде в решении проблем, задавать наводящие вопросы, находить необходимые ресурсы. Необходимо провести тренинги, обучающие участников всей группы подобным качествам, так как сотрудникам, прежде занимавшим руководящие должности, будет трудно адаптироваться к новой системе управления, а тем, кто выполнял поручения осознать, что они также могут стать коучем своей команды. Для проведения подобных тренингов можно пригласить специалистов из других компаний, которые уже перешли на систему самоуправления, в том числе используя и опыт зарубежных коллег.

е) Постепенно увеличение объема задач для самостоятельного решения.

Для того, чтобы команда могла адаптироваться к изменениям и начать самостоятельно принимать важные решения необходимо постепенно позволять сотрудникам выполнять более важные проблемы. Большая нагрузка на начальном этапе может сломить дух коллектива, если принятые ими решения окажутся убыточными для компании.

ж) Ретроспектива.

Необходима постоянная оценка выполненных задач с полным разбором ошибок и возможностей улучшения того или иного процесса.

и) Анкетирование.

Необходимо проводить анкетирование сотрудников, чтобы узнать, устраивает ли их новая система управления, выбранный коуч, работа коллег, что можно изменить кардинально или улучшить. Важно помнить, что бирюзовые организации работают по принципу самоуправления, а значит сотрудники вправе вводить свои правила, например, менять коуча в конце каждого проекта, чтобы каждый сотрудник мог оценить свои лидерские качества.

Вопросы должны быть составлены с учётом новой системы управления, например, согласно представленным ниже. Данные опросы следует проводить с определённой периодичностью: через неделю, каждый месяц, после выполнения спринта.

Оцените по пятибалльной шкале, (где 1 - полностью не согласен/на, 5 - полностью согласен/на) следующие утверждения:

- Я доволен/льна стилем управления в организации.
- Я получаю за свою работу соразмерную заработную плату.
- Моя работа меня интересует и удовлетворяет.
- В команде соблюдается принцип самоуправления. Все вопросы решаются в команде.
- Коллеги ценят моё мнение при принятии решений.
- Выполняемые мной задания помогают мне профессионально развиваться.
- Я могу получить нужные знания и навыки в любой момент.
- Выбранный коуч справляется со своими обязанностями.
- Коуч помогает команде в решении вопросов не отдавая приказов.
- Коуч мотивирует членов команды к сотрудничеству и помощи друг другу.
- Коуч ищет новые подходы и технологии для преодоления существующих препятствий.
- Я знаю, что в компании существует реальная возможность в карьерном росте.

Аналогичным образом могут быть составлены открытые вопросы, для получения подробной информации об удовлетворённости сотрудников новой системой управления:

- Существует что-нибудь, что Вам на работе мешает и что Вы бы хотели изменить?
- Какие ваши поступки или слова, по вашему мнению, воплощают основные ценности, цели и принципы организации и почему?
- В какой степени ваши коллеги по команде воплощают основные ценности, цели и принципы организации?
- Как по вашему мнению руководство воплощает основные ценности, цели и принципы организации?
- Если бы вы только сейчас принимали решения работать в команде подобного типа, согласились бы вы на данную работу? Почему?
- Вы можете высказать своё мнение, если вы не согласны с командой? Почему?
- Согласны ли вы с фиксированной системой оплаты труда?

- Вы порекомендуете компанию своим друзьям и знакомым?
- Ответьте, исходя из наблюдений за работой команды. Если перед командой встаёт вопрос: получить прибыль или вести работу в соответствии с принципами организации, какое решение будет принято? Почему?
- Какую оценку вы дадите компании, как работодателю, в соответствии с вашим предыдущим опытом работы в других организациях или отзывах о них?
- Как вы считаете, вас доступна информация о любой деятельности и любых показателях компании?
- По вашему мнению, компания учитывает мнение всех сторон (акционеров, сотрудников, потребителей, руководства, поставщиков, правительства, общества)?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом в организации является одним из главных аспектов, обеспечивающих слаженную и эффективную работу любого предприятия. В условиях постоянно меняющегося мира от организаций требуется быстрая адаптация не только к инновациям, но и к желаниям сотрудника. Для некоторых сотрудников иерархичная структура становится неприемлемой. Они стремятся реализовать свои возможности, участвовать в решении всех вопросов, касающихся деятельности компании, а не только выполнять приказы.

Переход компаний на бирюзовое управление открывает новые возможности не только для сотрудников, но и для самих организаций. Компании, отказывающиеся от строгой иерархии и применяющие принципы самоуправления, при грамотном подходе добиваются больших результатов. В таких организациях каждый сотрудник получает открытый доступ к информации о компании, участвует в поиске правильных решений и способов усовершенствования организации, стремится получить новые знания для решения вопросов.

При создании бирюзовой организации или переходе на новую систему управления важную роль играет как заинтересованность руководства, так и персонала в целом. Если генеральный директор, владельцы или члены правления не готовы отказаться от строгого контроля за сотрудниками, то преобразование организации будет невозможным. Это касается любого аспекта деятельности компании. Нарушение основных принципов самоуправления недопустимо ни для сотрудников компании, ни для генерального директора.

Организации, у которых есть эволюционная цель, объединяющая всех сотрудников, развиваются быстрее. Общая заинтересованность в миссии компании, сплачивает коллектив намного сильнее, нежели желание получить прибыль от выполненной работы.

В ходе работы были выполнены следующие задачи:

- проанализированы этапы развития организаций и место в них бирюзовых компаний;
- исследована Agile-технология и возможность применения её для развития команд;
- проведена оценка эффективности применения бирюзового управления в российских и зарубежных компаниях, выявлены основные ошибки при переходе на самоуправление;
- рассмотрен опыт ПАО «Сбербанк» по использованию Agile-технологий в IT-сфере;

- проанализированы принципы бирюзовых организаций, использующиеся ПАО «Сбербанк» и разработаны методы для успешного изменения структуры управления.

Для оценки успешности внедрения новой системы управления в ПАО «Сбербанк», был проведён анализ используемых методов по внедрению бирюзового управления в некоторых отделениях компании и выявлен ряд ошибок, которые мешают развитию организации в выбранном направлении, таких как:

- переход на самоуправление посредством приказа;
- отсутствие опытных коучей, семинаров по самоуправлению, необходимых тренингов;
- заработная плата сотрудников завесила от плана;
- коучами стали сотрудники, прежде занимавшие руководящие должности;
- мнение сотрудников при переходе на новую систему не учитывалось;
- оценка удовлетворённости не была проведена.

В рамках исследования были разработаны рекомендации, которые позволят компании ПАО «Сбербанк» перейти на систему самоуправления более эффективно:

- добровольный переход на новую систему управления;
- постепенное внедрение;
- сохранение заработной платы;
- постепенно увеличение объёма задач для самостоятельного решения;
- ретроспектива;
- анкетирование.

В результате изменения подхода и применения предложенных рекомендаций компания ПАО «Сбербанк» сможет осуществить переход на новую систему самоуправления, учитывая при этом заинтересованность самих сотрудников в совершенствовании компании. Новый подход в управлении позволит организации оставаться конкурентоспособной в условиях меняющегося рынка труда, а главное будет соответствовать главным принципам бирюзовых организаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Craves C. W. The Emergent Cyclical Levels of Existence Theory, an Epigenetic Model, Schenectady Publ., New York, 1959.
2. Бек Э. Д., Коуон К.К., Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке, BestBusinessBooks Publ., 2010, 215 с.
3. Лалу Ф. Открывая организации будущего, - 2-е изд. – Изд-во Манн, Иванов и Фербер, Москва, 2017, 44 с.
4. Wilbert K., A Brief History of Everything, Boston: Shambhala Publ., 1996, 273 с.
5. Wilbert K., A Brief History of Everything, Boston: Shambhala Publ., 1996, 185-186 с.
6. Tarnas R., Radin D., The Timing of Paradigm Shifts, Noetic Now, 2012, 55 с.
7. Ленсиони П., Почему не все любят ходить на работу, Изд-во Манн, Иванов и Фербер, Москва, 2017, 130 с.
8. Бакке Д., Человек решающий, Изд-во Манн, Иванов и Фербер, Москва, 2017, 77 с.
9. Koestenbaum P., Block P., Freedom and Accountability at Work: Applying Philosophic Insight to the Real World, New York, Wiley Publ, 2001, 217 с.
10. Agile-манифест [Электронный ресурс]: Manifesto for Agile Software Development 11-13.02.2001 URL: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/> (дата обращения: 15.03.2018)
11. Schwaber K., Agile Project Management with Scrum, Microsoft Press Publ, 2004, 103 с.
12. Kohn M., Agile Estimating and Planning, Addison-Wesley, 2005, 93 с.
13. Андерсон Д., Канбан. Альтернативный путь в Agile, Изд-во Манн, Иванов и Фербер, Москва, 2017, 108 с.
14. Smit B., KPI Checklists, Metric Press Publ, 2013, 159 с.
15. Использование ключевых показателей эффективности для повышения производительности и рентабельности [Электронный ресурс]: SAP SuccessFactors. 2018 URL: https://www.successfactors.com/en_us/lp/articles/key-performance-indicators.html (дата обращения: 23.03.2018)
16. Обзор производительности персонала [Электронный ресурс]: Business Victoria. Дата обновления: 06.09.2017 URL:

- <http://www.business.vic.gov.au/hiring-and-managing-staff/staff-management/review-staff-performance> (дата обращения: 23.03.2018)
17. Пармендер Д., Ключевые показатели эффективности, М.: Изд-во ОЛИМП-БИЗНЕС, 2008, 215 с.
 18. Адкинс Л., Coaching Agile Teams, Addison-Wesley, 2010.
 19. Markels A., Blank Check, The Wall Street Journal, 1998.
 20. Bakke W., Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job, Seattle: PVG, 2005, 207
 21. Генеральный директор AES Corp. (AES) Андрес Вайлерт по итогам первого квартала 2018 года [Электронный ресурс]: Seeking Alpha URL: <https://seekingalpha.com/article/4171195-aes-corps-aes-ceo-andres-weilert-q1-2018-results-earnings-call-transcript?part=single> (дата обращения 15.05.2018)
 22. Восстановление AES [Электронный ресурс]: интернет статья Марс Gunther, 19.10.2009 URL: http://archive.fortune.com/2009/10/16/news/companies/aes_corp.fortune/index.htm (дата обращения: 15.05.2018)
 23. Официальный сайт компании 3DAVinci URL: <http://3davinci.ru/o-nas> (дата обращения: 17.04.2018)
 24. Официальный сайт компании ВкусВилл URL: <http://spb.vkusvill.ru/employees> (дата обращения: 23.04.2018)
 25. Сбербанк сегодня [Электронный ресурс]: официальный сайт ПАО «Сбербанк» URL: <https://2016.report-sberbank.ru/ru#sberbank-today> (дата обращения 27.04.2018)
 26. Структура управления ПАО «Сбербанк» URL: http://data.sberbank.ru/oldaltai/ru/about/managers/structure_controls/ (дата обращения: 27.04.2018)
 27. Verona J., Practical DevOps, Packt Publishing - ebooks Account, 2016, 99 с.
 28. Стратегия развития Сбербанка 2018-2020 [Электронный ресурс]: официальный сайт ПАО «Сбербанк» https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/SberbankDevelopmentStrategyFor2018-2020_en.pdf (дата обращения: 27.04.2018)
 29. Сериал «Дневник бирюзы» [Электронный ресурс]: официальный TV-канал ПАО «Сбербанк» URL: <http://www.sberbanktv.ru/> (дата обращения: 28.04.2018)
 30. Дерби Э., Ларсен Д., Agile-ретроспектива. Как превратить хорошую команду в великую, М.: Изд-во Дмитрия Лазарева, 2017, 95 с.