

Специфика Алгоритм

# Трудовые отношения будущего. Как покрасить компанию в бирюзовый



МАРИНА АЛЕКС., CEO University of Business Agility

**Восемьдесят процентов ваших коллег ответили, что не знают, что такое бирюзовые организации, хотя многие уже сейчас используют инструменты «компаний будущего».**

Закон не определяет, что такое бирюзовые организации, однако Марине Алекс, CEO University of Business Agility, удалось запустить более 170 «команд будущего», в которых трудовые споры сведены к минимуму а сотрудники не конфликтуют между собой. В статье расскажем, что это за тренд и как его использовать в работе.

## Особенности бирюзовых организаций

Бирюзовые организации — это компании из самоуправляемых команд, члены которых могут принимать самостоятельные решения и отвечать за них. Такие компании либо полностью уходят от традиционных методов управления в самоорганизованной системе и философии Agile, либо используют отдельные инструменты: скрам, канбан, холакратию.

### Agile-манифест

**Agile-культура основана на ценностях и принципах Agile-манифеста. Термин пришел из IT-индустрии. Любая компания может адаптировать его под себя.**

Ценности	Принципы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов.</li> <li>2 Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.</li> <li>3 Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.</li> <li>4 Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Наивысшим приоритетом является удовлетворение потребностей заказчика благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения.</li> <li>2 Изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях разработки.</li> <li>3 Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев.</li> <li>4 На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.</li> <li>5 Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была выполнена, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им.</li> <li>6 Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри нее.</li> <li>7 Работающий продукт — основной показатель прогресса.</li> <li>8 Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно.</li> <li>9 Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает качество проекта.</li> <li>10 Простота — искусство минимизации лишней работы — крайнее требование.</li> <li>11 Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются в самоорганизующихся командах.</li> <li>12 Команда должна систематически анализировать возможные способы повышения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.</li> </ol>

Эти инструменты позволяют сокращать цепочки принятия решений, быстро реагировать на изменения рынка, фокусироваться на создании ценности для клиента и формировать в компании культуру доверия, лидерства, вовлеченности и ответственности. Здесь вместо начальников — лидеры или командные кучи, а вместо контроля над самоорганизованными командами — доверие, прозрачность и отсутствие иерархии.

### Основные принципы бирюзовых компаний

- **Самоуправление.** Решение задач основывается на взаимодействии равноправных коллег.
- **Целостность.** Проявление не только профессиональных, но и личных ценностей, качеств, эмоций сотрудников на пользу компании.
- **Эволюционная цель.** У организации есть большая цель, миссия, которой искренне служит каждый сотрудник.

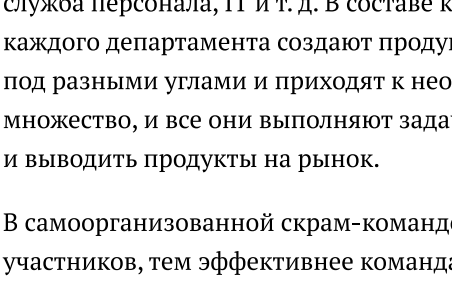
### Инструменты самоуправления

**Agile** — культура компании, система ценностей и принципов, образ мышления сотрудников, сводящиеся к тому, что работающие продукты выпускают команды самостоятельных профессионалов. Согласно идеологии Agile четкий регламент работ от возникновения идеи до получения результата — товара (услуги) менее эффективен, чем возможность тестировать идеи и менять продукты в процессе работы. Такая гибкость дает работникам:

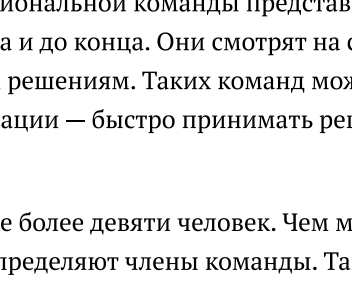
- **свободу от корпоративных формальностей.** Работники больше времени уделяют интересным задачам, меньше занимаясь формальными отчетами и согласованиями.
- **желание профессионального развития.** Работники перестают быть винтиками в системе, чувствуют, что нужны компании, и развиваются по профессиональному росту, а не ждут конца рабочего дня, чтобы начать жить.
- **усиление командного духа.** Внутри коллектива складываются сильные команды, где каждый может поделиться проблемами и придет на помощь ради достижения общей цели.
- **комфортный для каждого объем нагрузки.** Agile не поддерживает авралы, пропагандирует комфортный ритм, в котором проще справиться с задачами. За счет этого команда в состоянии работать долго и с интересом. Возможен гибкий график работы, позволяющий отработать установленное количество часов в любое удобное время, согласованное с руководством и командой.

Чтобы внедрить Agile-философию на практике, используют скрам, канбан и другие инструменты, которые объясняют, как работать согласно Agile-ценностям.

**Скрам** — это фреймворк — шаблон, позволяющий работнику самостоятельно выбирать способы достижения поставленных задач, менять правила, чтобы быстро выпускать и улучшать продукты, исходя из потребностей рынка.



- ✓ Сложная иерархия
- ✓ Долгий процесс принятия решений
- ✓ Страх совершить ошибку
- ✓ Работа ради дивидендов



- ✓ Кроссфункциональные команды
- ✓ Постоянные изменения
- ✓ Проверка гипотез
- ✓ Создание ценности для клиента

В центре внимания кроссфункциональность. В классической компании есть функциональные департаменты: маркетинг, продажи, юридический департамент, служба персонала, IT и т. д. В составе кроссфункциональной команды представители каждого департамента создают продукт от начала и до конца. Они смотрят на ситуацию под разными углами и приходят к неожиданным решениям. Таких команд может быть множество, и все они выполняют задачи организации — быстро принимать решения и выводить продукты на рынок.

В самоорганизованной скрам-команде обычно не более девяти человек. Чем меньше участников, тем эффективнее команда. Состав определяют члены команды. Так как работники могут выполнять задачи разного характера, включаются в достижение общей цели, то прописать подробный функционал в должностной инструкции практически невозможно, регулирование строится на внутренних договоренностях.

### Пример

Руководство сети «ПрезиДЕНТ», которая насчитывает более 40 стоматологических клиник, решило внедрить Agile и изменить структуру одной клиники. До изменений из 35 работников 8 были руководителями. С внедрением Agile были созданы три кроссфункциональные команды и одна позиция руководителя. Скорость принятия решений в клинике увеличилась, так как в одной команде теперь были главврач, администратор, врачи разных специальностей. За первые пять месяцев работы новой структуры вдвое выросла прибыль клиники, улучшилось качество сервиса. В связи с тем, что врачи стали работать в единой команде, обучая друг друга и коллективно вовлекаясь в проблему каждого пациента, улучшилась точность постановки диагнозов.

В традиционной компании есть начальники и подчиненные, члены же скрам-команды работают сообща, а не руководят друг другом. В случае неудачи не принято перекладывать ответственность. Сотрудники находят и исправляют причину неудачи. Например, перераспределяют нагрузку, подключают других специалистов или пробуют новые инструменты. За результат работы отвечает вся команда. Для коллектива характерен высокий уровень сплоченности. Если кто-то из команды перегружен работой, коллеги ему помогают.

В скрам-команде нет начальников, но есть роли. Владелец продукта ставит команде цели, но не дает указаний, как их достичь. Все решает сама команда, самостоятельно распределяя задачи между членами. Скрам-мастер обладает современными навыками коучинга, фасилитации, медиации, наставничества и психологии. Он помогает команде достигать сверхрезультатов, не имея полномочий отдавать приказы, руководить и распределять задачи между сотрудниками.

В скрам-команде работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Это не значит, что документы не имеют значения. Работники создают только те документы, которые им объективно необходимы.

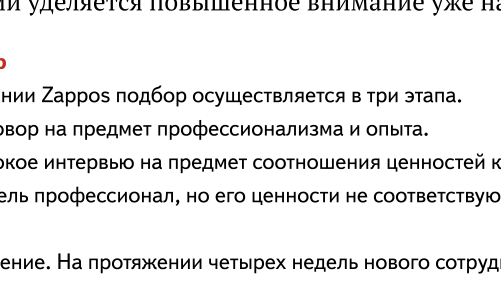
**Канбан** — это метод работы, позволяющий визуализировать весь рабочий процесс, постоянно его улучшая. Канбан нельзя причислить к гибким инструментам, но он тоже позволяет по-новому и более эффективно использовать рабочий силу. Жестких правил нет, есть основные принципы: временные рамки, бережливое производство и уменьшение количества задач, визуализация.

Большая цель делится на глобальные задачи и этапы их выполнения, которые записываются на стикерах и располагаются в определенном порядке на стене на видном месте. Необходимо заканчивать одни дела и только после этого приступать к другим. Если говорить о проектной работе, то нельзя брать в работу новый проект, пока не окончены работы по предыдущему. Такой подход часто несопоставим с бизнес-процессами компании, одновременно реализующих несколько проектов, управленческие функции дублируют друг друга.

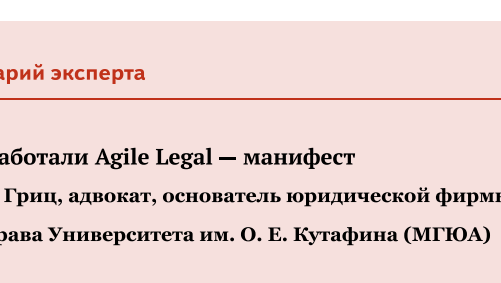
**Ценности:** прозрачность, баланс, сотрудничество, клиентоориентированность, лидерство, понимание, уважение, согласие.

**Трудности:** прозрачность неэффективных процессов. За процессами стоят управленцы, которые часто не готовы признавать свои ошибки. В 40 процентах случаев канбан-доска ликвидируется в первые четыре месяца.

## Иерархия



## Холакратия



### Холакратия

Основа холакратии — разветвленная структура компании, состоящая из вложенных и соприкасающихся кругов. В классической компании все структурные единицы должны согласовывать свои решения с вышестоящим руководством. В холакратии каждый круг обладает правом принимать самостоятельные решения, распределять бюджетом в рамках своей цели, демонстрируя результат другим кругам.

### Пример

Общая цель фармацевтической компании — помогать людям жить здоровой жизнью. Эту цель реализует фарм на вершине, а вспомогательные круги реализуют ее составные части. Один из кругов отвечает за научные исследования, и его цель — создавать новые лекарства. Но и здесь могут быть вспомогательные круги, один из которых реализует свою цель — например, создать новое лекарство от рака.

Можно работать по скраму и не быть Agile, так как это особое мышление, которое не появляется само по себе, даже если использовать канбан-доску, роли и мероприятия фреймворка.

### Особенности управления персоналом в бирюзовых организациях

#### Подбор и отбор персонала

В построении команд первоочередное значение ценностной работником и только потом профессиональные качества. Соответственно ценности сотрудников ценностям компании уделяется повышенное внимание уже на этапе подбора персонала.

### Пример

В компании Zappos подбор осуществляется в три этапа.  
— Разговор на предмет профессионализма и опыта.  
— Глубокое интервью на предмет соотношения ценностей кандидата с культурой компании. Если кандидат профессионал, но его ценности не соответствуют культуре компании, он вряд ли получит работу.  
— Обучение. В течение четырех недель нового сотрудника погружают в историю и культуру компании. В течение второй недели сотрудник работает самостоятельно и функциональные обязанности отвечает на телефонные звонки клиентов. По окончании обучения сотруднику предлагают 2 тыс. долл. сверху зарплата за то время, которое он проработал, при условии, что он уйдет из компании. Такой проверкой в Zappos отсеивают людей, пришедших в компанию только ради денег.

Российские компании успешно используют инструменты Agile в построении команд.

### Особенности бирюзовых организаций

1. В организации нет менеджеров среднего звена. Есть лидеры и самоорганизованные команды
2. Главный актив организации — ее культура
3. Основа бизнес-процессов — самоуправление
4. Сотрудники работают не ради денег, а вместе служат одной цели, в которую искренне верят

### комментарий эксперта

#### Мы разработали Agile Legal — манифест

**Дмитрий Гриц, адвокат, основатель юридической фирмы «Гриц и партнеры», директор Института бизнес-права Университета им. О. Е. Кутафина (МГЮА)**

Кандидатов в нашу команду отбирают на собеседования, ориентируясь на их ценности, которые должны совпадать с ценностями компании, создаваемыми всеми сотрудниками, а не навязываемыми сверху руководством.

Мы разработали Agile Legal — манифест, который состоит из восьми пунктов.

1. Достижение результата и максимальное вовлечение важнее формального следования соглашению с Доверителем.
2. Решение проблемы Доверителя с помощью любых законных способов важнее формальной демонстрации работы правовой системы.
3. Хорошо подготовленный нами документ, отправленный вовремя, лучше, чем идеальный, но отправленный на час позже неподготовленным.
4. Ориентация на реальный результат важнее утопии маловероятным ожиданиям Доверителя.
5. Понимание и спокойствие Доверителя важнее демонстрации нашей экспертизы.
6. Информирование Доверителя о сделанной работе важнее молча сделанной работы.
7. Защита интересов Доверителя важнее сохранения отношений с государственными органами и любыми иными учреждениями.
8. Защита членов команды детальным должностным расследованием важнее спонтанной реакции на негодование Доверителя или государственного органа.

Наличие таких ориентиров дает сотрудникам свободу принимать решения, а не согласовывать все с руководством, мотивирует их не бояться возможных негативных последствий таких решений.

Скрам-элементы в работе юридической фирмы могут выглядеть следующим образом: если новые задачи и дела не связаны с эксклюзивной экспертизой конкретного сотрудника, они могут быть предложены всей команде. И тогда каждый юрист в меру своей занятости, компетентности и заинтересованности выбирает, в каком проекте он хочет участвовать. Это сильно повышает мотивацию сотрудников.

#### Разработка системы оплаты труда

В Agile важна прозрачность. Есть команды, которые сами распределяют бонусы, бюджет, повышают зарплаты.

### Пример

Команда согласовывает зарплатный фонд на год и распределяет цели и KPI для всех сотрудников. В таблице наглядно для каждого указана базовая финансовая ставка. Например, маркетолог должен обладать определенными навыками, за что получает зарплату. Если он приобрел дополнительный навык, необходимый для достижения командой KPI, то вправе на обсуждение вопрос об увеличении зарплаты. Если команда платила за данный навык авторскому, она может отказаться от него, а внутренний маркетолог возмездно эту работу на себя.

#### Адаптация и обучение персонала

Новый сотрудник адаптируется к культуре компании. Важно понять, насколько его ценности соотносятся с ценностями компании. Сотрудник проходит обучение, в том числе системе управления (скрам, канбан, холакратия или иная система, применяемая в компании). Основная адаптация происходит непосредственно в команде, применяемая в этом заинтересована.

Во многих организациях существуют внутренние учебные центры, онлайн-программы обучения, системы наставничества. Практикуются внутренние мины-конференции и привлечение внешних экспертов. Развитие и постоянное самосовершенствование — значимая часть культуры.

### На заметку:

- В России одним из первых инструментов бирюзовых компаний стали применять «ВкусВилл», ГК «Аксона», Банк Точка, Рокет банк, «Фабрика Оксан», юридическая фирма «Гриц и партнеры», QIWI, ГК «Баусервис», банки из топ-50. Сбербанк также запустил бирюзовые команды и активно внедряет в работу инструменты самоорганизации.

### Книжки, которые помогут разобраться в теме

1. Фредерик Лалу. «Открытие Организации будущего»
2. Тони Шей. «Доставляя счастье»
3. Джей Логан. «Лидер и племя»
4. Джеф Сазерленд. «Scrum — революционный метод управления»

### комментарий эксперта

#### Сотрудничество и сотворчество — основа отношений

**Ольга Новикова, руководитель проектного отдела компании «Фабрика Оксан»**

В «Фабрике Оксан» есть корпоративная книга, где отражены важные вещи в развитии компании. Эту книгу вручают перед собеседованием соискателям.

Наша идеология — культура искреннего сервиса: делать для клиента больше чем достаточно. С каждой новой группой сотрудников основатель компании проводит крутой стол. Страна становится лучше, насколько схожи цели и увлечены люди. К нам не попадают случайные или токсичные люди, потому что адаптация происходит быстро и комфортно. У нас есть библиотека и учебный центр, где в обязательном порядке проводится профессиональные, комбообразующие, мотивационные тренинги. Мы активно применяем скрам, повышая уровень осознанности и вовлеченности сотрудников, даем каждому почувствовать себя значимым звеном. Руководство поощряет доверие к сотрудникам, самостоятельность и креативность. Основной показатель эффективности компании — индекс удовлетворенности клиентов (NPS). За 2018 год он составил 84 процента. Для повышения профессионализма сотрудников проводится аттестация, онлайн-тестирование и постоянная оценка внутри команды. Скрам в этом вопросе доказывает свою эффективность, так как за результат отвечает вся команда. Зависимые задачи и нарушение сроков позволяют оперативно выявлять слабые звено.

#### Оценка трудовой деятельности сотрудников

Команда обсуждает рабочий процесс на регулярных встречах, где каждый получает обратную связь, узнает свои зоны роста. Деятельность работников оценивает не периодическая аттестация, а команда из пяти-девяти человек ежедневно. Если сотрудник неэффективен, это быстро проявляется.

#### Перемещение сотрудников

Самоорганизация проявляется в управлении составом команды, которая сама подбирает и увольняет людей. Если функции HR полностью передаются сотрудникам. Если работник хочет в другую команду, он сам договаривается об этом с заинтересованными лицами. Перемещение происходит исходя из пользы, которую несет сотрудник, а не за счет повышения по службе.

В Agile нет соперничества за должность или больший оклад, поэтому отсутствуют интриги, направленные на выживание работников. Они сами не заинтересованы продолжать работу в команде, которой перестали соответствовать. Трудовые отношения с такими работниками обычно прекращаются по согласию сторон или по инициативе самого сотрудника. Трудности могут возникнуть в ситуации «самоорганизованного увольнения»: ТК не регулирует увольнение командой. Но философия Agile в принципе не допускает трудовых споров, а разногласия принято решать соглашением сторон, поэтому конфликты в бирюзовых компаниях до суда не доходят.

### Пример

ГК «Баусервис» запустила скрам-команды в продажах. Вскоре члены одной из них пришли к общему мнению, что расходятся в целях с коллегой. Работница сообщила об этом HR и уволилась по собственному желанию. Кадровики были шокированы: до этого все увольнения происходили по ТК и согласно существующей иерархии: руководители отдела продаж согласовывали решение с главой департамента, который отдавал распоряжение HR. После этого случая команда стала самостоятельно подбирать сотрудников. Им дали доступ к hh.ru, тем самым разгрузив HR. Команда быстро нашла нужных людей и адаптировала их к работе.

### Обратите внимание:

Уровень осознанности и профессионализма самоуправляемых команд очень высокий. Сотрудники риск оценят сотрудника с целью сведения бюджета команды до нуля. Ведь основной бонус команды состоит только в том случае, если достигнет поставленных целей.

### комментарий эксперта

#### Мы измерили уровень лояльности сотрудников

**Елена Король, директор по персоналу ГК «Аксона»**

В 2017 году мы пришли к тому, что на некоторых направлениях нужны не просто исполнители, а специалисты, способные предложить нестандартное решение.

Возникла необходимость внедрять передовые технологии управления персоналом, менять корпоративную культуру, переводить от сотрудников «каждый сам за себя» к командной ответственности. В основу изменений легли принципы бирюзовых организаций. В первую очередь мы измерили уровень лояльности сотрудников (eNPS). Зафиксировали «большие точки»: руководители подразделений сформировали дорожные карты необходимых действий. Мы прошли более трети этого пути, но существенные изменения в качестве внутренних процессов наблюдаем уже сейчас. Изменился подход к подбору персонала. Мы оцениваем не только профессиональные компетенции кандидатов, но и стремление подбирать людей, разделяющих наши ценности. В компании есть подражание, которое еще не готово к переходу на подобный стиль работы, поэтому изменения внедряем поэтапно. Лидером трансформации стал аппарат дивизиона розничных продаж. Они работают единой командой с общими целями, где у каждого есть зона ответственности, а не по принципу «руководитель-подчиненный». Регулярные стресс-тесты и митинги, где обсуждают планы компании, позволяют всем работникам быть в курсе изменений, вносить предложения, обсуждать решения. Главная сложность в таком подходе — наличие у всех членов команды соответствующего мышления.