

УДК 330

О. Н. Сезонова

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», Курск,
e-mail: Sizaya@ya.ru

В. В. Трубникова

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», Курск,
e-mail: veravit8@yandex.ru

Л. А. Афанасьева

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», Курск,
e-mail: ala1909@yandex.ru

Ю. А. Пахомова

ФГБОУ ВО «Курский государственный университет», Курск,
e-mail: pahomovajuliya@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ К. ГРЕЙВЗА

Ключевые слова: спиральная динамика, бирюзовая организация, стратегия развития организации, самоуправление, эволюционная цель, система ценностей.

Характерная черта современного глобализационного процесса, происходящего в мировом экономическом пространстве, заключается в том, что основной движущей силой развития конкурентоспособной организации остается человек. Именно персонал организации формирует человеческий капитал, от которого зависят основные бизнес-процессы управляющей подсистемы. Исходя из этого, при разработке стратегии развития организации, руководителям предприятия необходимо делать акцент именно на человеческий капитал. Исходя из этого, руководству компании в процессе выработки стратегии развития организации очень важно понимать, что движет сотрудником, какие у него потребности, что его мотивирует, и какие у него ценности. Ответить на данные вопросы призвана спиральная динамика К. Грейвза, которая позволяет определить эволюционную стадию развития организации и, исходя из этого, можно выстроить стратегию развития организации, отвечающую требованиям внутреннего и внешнего окружения. Проведенное исследование позволило обобщить теоретико-методические представления и практический опыт реализации принципов бирюзовой организации в России и за рубежом. Таким образом, понимание особенностей функционирования организаций такого типа дает возможность организациям выстроить эффективную стратегию развития компании, которая будет понятна не только топ-менеджменту, но и рядовым сотрудникам.

O. N. Sezonova

Kursk State University, Kursk, e-mail: Sizaya@ya.ru

V. V. Trubnikova

Kursk State University, Kursk, e-mail: veravit8@yandex.ru

L. A. Afanasieva

Kursk State University, Kursk, e-mail: ala1909@yandex.ru

Yu. A. Pakhomova

Kursk State University, Kursk, e-mail: pahomovajuliya@yandex.ru

FEATURES OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON THE SPIRAL DYNAMICS OF K. GRAVES

Keywords: spiral dynamics, turquoise organization, organization development strategy, self-management, evolutionary goal, value system.

A characteristic feature of the modern process of globalization taking place in the world economic space is that the main driving force of the development of a competitive organization remains a person. It is the personnel of the organization that forms the human capital, on which the main business processes of the management subsystem depend. Based on this, when developing an organization's development strategy, company managers need to focus on human capital. Based on this, the company's management in the process of developing an organization's development strategy is very important to understand what drives an employee, what his needs are, what motivates him and what his values are. The spiral dynamics of K. Graves is designed to answer these questions, which allows us to determine the evolutionary stage of the organization's development and, based on this, it is possible to build an organization's development strategy that meets the requirements of the internal and external environment. The conducted research allowed us to summarize the theoretical and methodological views and practical experience of implementing the principles of the turquoise organization in Russia and abroad. Thus, understanding the specifics of the functioning of organizations of this type allows organizations to build an effective strategy for the development of the company, which will be understandable not only to top management, but also to ordinary employees.

Введение

Практика управления показывает, что, разрабатывая стратегию, руководство организации сталкивается с проблемой незнания полной картины ценностей работников, которые наиболее значимы для них. Качественно проведенный стратегический анализ еще не дает гарантии успешности организации, поскольку именно люди, работающие в организации должны понимать и реализовывать разработанную стратегию на практике. И это происходит только в том случае, когда стратегия соответствует их системе ценностей.

К. Коуэн выделяет три уровня в потоке ценностей человека, которые представлены на рисунке 1.

К ценностям первого уровня автор относит моральные установки и правила по-

ведения, основанные на религии, законах и здравом смысле, они выступают в качестве стандартов поведения людей и организаций в целом.

Второй уровень включает в себя так называемые «скрытые ценности», пронизывающие деятельность компании и объясняющие особенности формирования ценностей первого уровня. В свою очередь скрытые ценности возникают из ценностей глубинного (третьего) уровня.

Изучение и исследование происхождения глубинных ценностей лежит в основе теории спиральной динамики, ведь именно этот вид ценностей, по мнению авторов методологии, влияет на формирование мировоззренческих взглядов стратегов и как следствие находит свое отражение в корпоративном сознании компании.

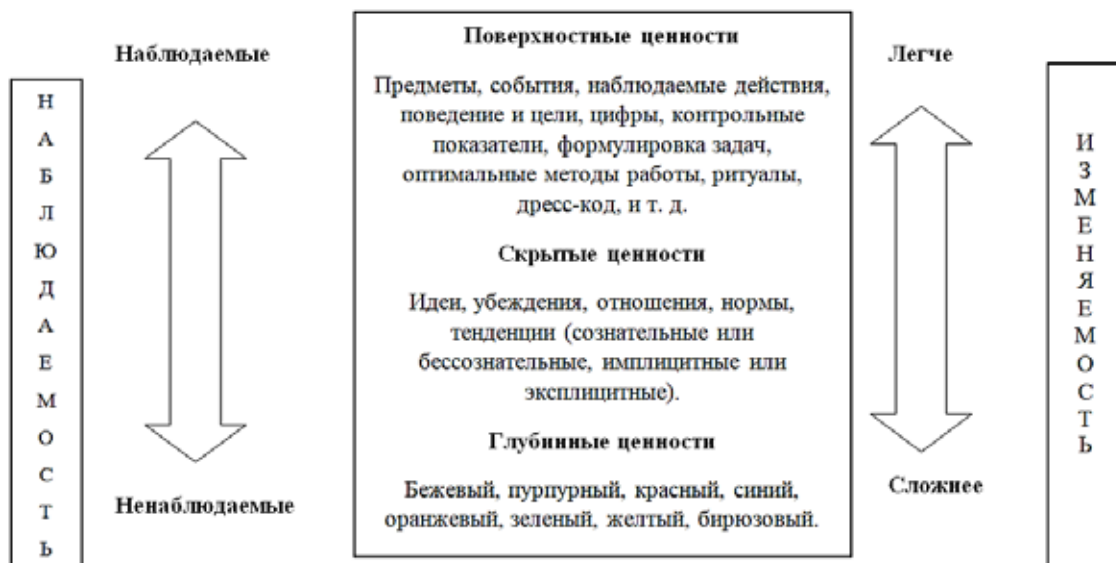


Рис. 1. Ценностная триада современной организации

Цель исследования – изучить и обобщить теоретико-методический массив данных, а также проанализировать практический опыт реализации спиральной динамики К. Грейвза при разработке стратегии развития организации.

Материал и методы исследования

Исследование проведено с применением следующих научных методов: наблюдение, анализ и синтез, сравнение и описание, а также качественный и количественный анализ. Опираясь на полученные данные, коллектив авторов смог выявить современные тенденции развития зарубежных и отечественных организаций, использующих в управлении спиральную динамику К. Грейвза.

В ходе исследования была использована информация из официальных источников, исследуемых организаций, а также научно-исследовательские работы зарубежных и отечественных авторов по теме исследования.

Результаты исследования и их обсуждения

В современной экономической обстановке организации и их сотрудники не являются статичными. На предприятиях различного масштаба и сферы деятельности постоянно происходят изменения, которые могут приводить организацию либо к успеху, либо к краху. Именно в этой связи очень важно уделять внимание тому, каким образом организация отвечает на изменения, которые происходят как во внешней, так и во внутренней среде организации, так как от этого зависит уровень «выживаемости» в конкурентной среде [5, с. 85]. Поскольку окружение организации является динамичным, то и ценности организации должны быть изменяемыми, но прежде чем подвергать их трансформации, необходимо понять механизм возникновения. На этот вопрос позволяет ответить теория спиральной динамики К. Грейвза, которая объясняет механизм и порядок формирования ценностей личности [2, с. 9]. Так, в 1966 году американский психолог К. Грейвз опубликовал свою научную работу о спиралевидной динамике повышения компетенций, в результате каждая ступень карьерной лестницы была окрашена в определенный оттенок.

В основе спирали развития ценностей личности К. Грейвза лежат два фактора: стиль мышления и условия существования. Автор теории утверждает, что гармоничное

состояние человека / организации / общества может быть достигнуто только при полном совпадении двух вышеперечисленных факторов. Каждый уровень развития личности характеризуется определенным способом восприятия и изучения мира. Эволюция уровней развития ценностей, предлагаемая К. Грейвзом, основана на последовательном возникновении основных вопросов и проблем, связанных с развитием общества. На рисунке 2 изображены уровни спиральной динамики с точки зрения формулирования миссии организации, в зависимости от мировоззренческой особенности общества [4, с. 367].

Таким образом, исходя из характеристики уровней спиральной динамики, видно, что данная теория была бы очень эффективна в процессе разработки стратегии организации, так как от того на каком уровне находится организация и ее сотрудники, зависит видение миссии предприятия и конкретного подхода к работе.

Разработанные стратегии без учета ценностного компонента зачастую могут оказаться неудачными, поскольку процесс стратегического управления выстроен с точки зрения разработчиков, игнорируя понимание и желания сотрудников организации. Именно здесь и возникает вопрос, связанный с выявлением естественной мотивации сотрудников организации и как данные мотивы можно использовать в процессе управления организацией. По мнению К. Коуэна, если разработчики стратегии организации могут ответить на вопросы: «Кому, как, кем, когда и для чего следует управлять?», то организация находится на пути к включению ценностного компонента в стратегию. При этом важно понимать принцип систем ценностей, который заключается в их подвижности, они переходят от взгляда внутрь к взгляду наружу и от внимания к индивиду – к коллективному мышлению.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что теория спиральной динамики К. Грейвза представляет собой действенный инструмент управленческой практики, который может быть использован для повышения эффективности деятельности организации, поскольку он позволяет провести анализ ценностных представлений, как сотрудников, так и организации в целом, что, в конечном результате, может дать возможность наиболее правильно сформулировать и реализовать стратегию развития организации.



Рис. 2. Спиральная динамика К. Грейвза с точки зрения миссии организации

Впоследствии Ф. Лалу перенес идеи К. Грейвза на бизнес-процессы, которые подробно описаны в его книге «Открывая организации будущего». Научные труды Ф. Лалу посвящены исследованию систем ценностей и их влиянию на эффективность деятельности организаций будущего. Анализ деятельности выдающихся организаций позволил исследователю выявить семь управленческих парадигм, каждой из которых был присвоен цвет [7, с. 60-62].

Говоря о практической значимости исследований спиральной динамики важно подчеркнуть, что каждая эволюционная ступень развития, на которой находится та или иная организация, определяет базисные элементы стратегии развития организации (цели, принципы, систему ценностей, стратегию развития и т.д.).

В современном экономическом пространстве функционируют организации с пятью последними типами (рис. 3). При этом важно отметить, что большинство современных коммерческих компаний можно отнести к оранжевому или зеленому типу.

Эволюция взглядов на управление привела к тому, что огромное количество предпринимателей, управленцев, руководителей бизнеса находятся в поиске новых форм реализации организации в современном рыночном пространстве. Жесткая иерархическая структура управления имеет ряд ограничений, таких как низкая эффектив-

ность подразделений или слабая адаптация к изменяющимся условиям ведения бизнеса. За последние десять лет появилось большое количество научных публикаций в области управления, которые затрагивают тему «бирюзовых» организаций.

Бирюзовые организации основаны на триединстве: самоуправления, цельности и эволюционной цели. Именно эти компоненты раскрывают сущность организаций бирюзового типа.

Самоуправление выражается в том, что организации любых масштабов работают эффективно, если система управления выстроена по принципу «как со сверстниками». Таким организациям характерна высокая автономия сотрудников в каждой сфере должностных обязанностей, при этом каждый работник в равной степени несет ответственность за координацию с другими коллегами. Также в организациях бирюзового типа отсутствует привязанность к высшим должностям – власть и управление сосредоточены в каждом сотруднике организации.

Внутренняя структура бирюзовой организации выстроена таким образом, чтобы формировать целостную личность своих сотрудников во благо результатов компании. Они создают среду, в которой люди чувствуют себя свободными, готовыми в полной мере выразить себя, принося беспрецедентный уровень энергии, страсти, творчества и работы.

Красная	10 тыс. лет назад	Волчья стая	Отсутствие формальной иерархии. Управление основано на непрерывном применении силы и власти.
Янтарная	4 тыс. лет до н.э.	Армия	Управление основано на среднесрочном и долгосрочном планировании, организационная структура – стабильна. Организация устойчива и способна к масштабному развитию.
Оранжевая	XIII век	Машина	Процесс принятия управленческих решений выстроен по принципу «сверху – вниз» и основан на объективных данных, экспертных заключений.
Зеленая	XVIII – XXI в.в.	Семья	Процесс принятия решений инициируется снизу, учитывая мнение каждого сотрудника. Противоречия – консенсус. Лидеры организаций служат тем, для кого они лидеры.
Бирюзовая	XXI век	Живой организм	Преобладает самоуправление, управленческие задачи решаются равноправными коллегами. Организация обладает собственным представлением о направлении развития.

Рис. 3. Типы современных организаций по Ф. Лалу

Эволюционная цель любой бирюзовой организации заключается в том, что миссия и стратегия организации не навязывается топ-менеджментом, а вместе с компанией эволюционируют и подстраиваются под внешнее окружение.

Рассматриваемая методология разработки стратегии организации может быть достаточно эффективным инструментом управле-

ния, если грамотно осуществить ее внедрение. Исследование практического опыта современных компаний позволяет понять, что построение организации по бирюзовому принципу возможно во многих отраслях экономики (рис 4). Это доказывает успешный многолетний опыт таких компаний как: Buurtzorg, FAVI, AES, BSO/Origin, Morning-Star, SunHydraulics, Patagonia [14, с. 9].



Рис. 4. Применение принципов бирюзовой организации в отраслях экономики

Ярким примером реализации принципов бирюзовой организации является компания «Patagonia», которая с 1973 года производит одежду для активного отдыха. Начиная с 1984 года, офис компании выполнен по проекту open space для поддержания свободного и открытого общения среди сотрудников. На территории компании работает собственное кафе со здоровой и полезной едой, где сотрудники могут провести время за обедом не только с коллегами, но и детьми, которые пришли с ними на работу. По инициативе жены основателя компании Малинды Шуинар для удобства сотрудников был открыт детский сад. По ее мнению, такое решение позволило в компании создать более семейную, а не корпоративную атмосферу. Также руководство компании всегда идет навстречу своим сотрудникам, предоставляя при необходимости гибкий график работы, перераспределяя обязанности, особенно в отношении сотрудников, которые имеют детей [6].

Эволюционная цель компании «Patagonia» выстроена на принципе работы только с поставщиками, придерживающимися при производстве материалов экологических норм. Сама же компания вносит большой вклад в заботу о природе, внедряя различные корпоративные программы в экологической сфере. Например, программа «Партнерство общей идеи» своей целью ставит рациональное потребление и повторное использование, и переработку своих изделий. Одежду, которую потребители считают испорченной, можно вернуть в магазин компании обратно, в свою очередь компания гарантирует ее починить и продать повторно в Интернет-магазине. На первый взгляд, подобная акция должна привести к снижению прибыли компании, поскольку продавая вещи, повторно их цена снижается, однако «Patagonia» доказала обратное. Покупатели хотят быть частью глобальной цели компании. На сегодняшний день в компании «Patagonia» трудится более 2 300 сотрудников, а ежегодная прибыль компании составляет более 200 млн долларов [15].

В российской управленческой практике на сегодняшний день принцип бирюзовых организаций применяет не так много компаний. Наиболее широко и успешно данный принцип внедрила компания «ВкусВилл», которая существует на рынке с 2009 года.

В той или иной степени все три основных компонента бирюзовой организации присутствуют в системе управления компанией. Стратегия развития выстроена вокруг эволюционной цели, которая заключается в доступности полезных продуктов для здорового питания. С 2009 года сеть насчитывает более 1 500 магазинов самообслуживания в 32 субъектах РФ и за рубежом, в которых представлено более 2000 категорий товаров. Доступность товаров для потребителей компания расширила посредством открытия интернет-магазина, предоставляющего услуги доставки и самовывоза приобретенной продукции [11].

Еще одним постулатом бирюзовой организации, который применен в компании, можно считать самоуправление. Начиная с 2012 года в компании стали использовать принцип обещания как основу того, кому и какой результат должен передать, минуя руководство. Следующим уровнем развития самоуправления в компании стало формирование доверия, как у покупателя, так и сотрудников к компании и наоборот. Доверие со стороны покупателя формируется благодаря высоким стандартам качества продаваемой продукции. Также компания доверяет своим потребителям формировать ассортимент продукции продаваемой в магазине. Так, основываясь на запросах покупателей на приобретение газированных напитков и снеков, компания в качестве эксперимента расширила ассортимент предлагаемой продукции в интернет-магазине в Москве и области. Подобные действия не только укрепят уровень доверия покупателей к компании, но и позволят увеличить сумму среднего чека на 20% [8].

Что касается уровня доверия внутри компании, то здесь руководство пытается создать такие условия работы сотрудников, которые позволяют сотруднику ощутить свою значимость в компании. Например, нет штрафов за недостачу, сотрудники магазина сами могут определить скидку на товар, выкладку на витрине, отвечают на обращения или жалобы.

Таким образом, выстраивая бирюзовую «рамку» вокруг организации – ВкусВилл демонстрирует грандиозный рост в сфере ритейла – в 2020 году выручка компании составила 114 млрд. рублей [3].

Еще одним наглядным примером бирюзовой организации в России является

ПАО «Сбербанк». В 2016 году стартовал пилотный проект в пяти офисах банка (г. Балашиха), который был инициирован самими сотрудниками банка. В 2017 году к данному эксперименту присоединилось еще три офиса (г. Благовещенск) [1].

Как отмечает глава Сбербанка Г. Греф, внедрение бирюзового подхода в управлении повысит уровень вовлеченности банковских сотрудников в трудовой процесс и позволит им чувствовать себя важной частью организации.

В первую очередь в офисах, работающих по принципам бирюзовой организации отсутствует иерархия управления – должность руководителя отделения заменена на коуча, который выступает в качестве помощника в достижении бизнес-целей и повышении уровня компетенций сотрудников.

Также в продвинутых офисах воплощаются в жизнь и другие основополагающие принципы организаций будущего: самоуправление, свобода в принятии решений, коллегиальное мнение по кадровым вопросам, обсуждение текущих вопросов. Например, ежедневно рабочий день в отделениях банка начинается с собрания, где подводят итоги прошедшего рабочего дня и ставят новые коллективные цели. В рамках собрания каждому сотруднику дается возможность высказать свое мнение или внести предложения по улучшению работы отделения, что стимулирует уровень вовлеченности сотрудников в общий трудовой процесс.

Промежуточные результаты мониторинга качества обслуживания в пилотных отделениях банка, свидетельствуют о том, что Сбербанк из закрытой организации, ориентированной на бизнес-цели, постепенно становится финансовым помощником и консультантом.

Среди других положительных моментов посетители банка отмечают:

- доброжелательный настрой сотрудников, стремление решить проблемы клиента;
- подбор продуктов с учетом реальных потребностей;
- скорость проведения операций [9].

Это позволяет сделать выводы об эффективности внедряемого подхода к управлению. Так до конца 2022 года руководством банка планируется довести долю филиалов, работающих по принципу «бирюзы» до 35%.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выстраивая стратегию развития организации на основе спиральной динамики, можно говорить о ее жизнеспособности и эффективности. При этом, осуществляя процесс формирования стратегии развития компании на основе принципов бирюзовой организации, предприятиям следует учитывать ряд принципов, которые помогут сделать данную стратегию наиболее результативной:

- необходимость формулировать понятные для сотрудников ценностные установки;
- постепенная децентрализация – уменьшение числа руководителей;
- выстраивание системы доверия внутри компании;
- процесс управления организацией основан на использовании прозрачной и открытой информации;
- формирование и развития механизма обратной связи;
- свобода самоорганизации во временные группы и подобные структуры для решения вопросов, принятия решений и экспериментов [13, с. 55].

Преимущества бирюзовой стратегии очевидны: самореализация, коллективное принятие управленческих решений, лояльность со стороны персонала к топ-менеджменту компании. Вместе с тем бирюзовые организации не лишены недостатков, к основным из них можно отнести:

- низкий уровень самоорганизации и мотивации сотрудников может привести к срыву сроков и снижению дисциплины;
- трудности в понимании коллективом принципов и процессов организации;
- отсутствие времени на обучение персонала.

Однако, определив положение организации на спирали ее эволюции и учитывая все особенности, наличие предпосылок к переходу на новый этап, желание сотрудников, ценности, которыми руководствуются на предприятии, недостатки бирюзовой стратегии можно свести к минимуму.

Таким образом, бирюзовые организации представляют собой новую ступень развития бизнеса, которая позволяет учитывать интересы и ценности всех работников, а это в свою очередь дает возможность для более эффективной деятельности всей компании.

Библиографический список

1. Аржанова Я. «Дневник бирюзы»: как Сбербанк становится организацией будущего // Официальный сайт HRNeo [Электронный ресурс]. URL: https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/dnevnik-biryuzu-kak-sberbank-stanovitsya-organizatsiyey-budushchego (дата обращения: 23.04.2021).
2. Бек Д., Коуэн К.К., Э.Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке // пер. с англ.; под ред. А.Н. Баляева. М.: Издательство Открытый мир, 2010. 424 с.
3. «ВкусВилл» сократил чистую прибыль на 39% и отказался от выплаты дивидендов // Официальный сайт Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/754040> (дата обращения: 22.04.2021).
4. Доронин А.В., Сериков Д.А. Спиральная динамика сознания. Возможности использования руководителем коллектива // Бизнес информ. 2014. № 3. С. 364-371.
5. Коларж В. В. Жизненный цикл корпорации с позиции теории спиральной динамики // Ученые записки Международного банковского института. 2014. № 10. С. 83-91.
6. Курочкина М. История бренда Patagonia: бизнес ради природы // Официальный сайт горного клуба «Альпининдустрия» [Электронный ресурс]. URL: <https://alpindustria.ru/school/articles/patagonia-brand-history.html> (дата обращения: 21.04.2021).
7. Лалу Ф. Открывая организации будущего // пер. с англ. В. Кулябиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. С. 55-70.
8. Левинская А. «Вкусвилл» будет продавать в интернете газировку, снеки и конфеты // Официальный сайт АО «РБК» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/24/12/2020/5fe2f1509a794759cfba146c> (дата обращения: 22.04.2021).
9. Лепилина А. Бирюзовые организации в России: опыт Сбербанка // Официальный сайт издательства Манн, Иванов и Фербер [Электронный ресурс]. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/06/biryuzovye-organizacii-na-praktike/> (дата обращения: 23.04.2021).
10. Официальный сайт компании Patagonia [Электронный ресурс]. URL: <https://www.patagonia.com> (дата обращения: 21.04.2021).
11. Разгуляев В. Почти бирюзовые организации: три примера из России // Официальный сайт площадки «Стартапы, бизнес, технологии» [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/future/50261-pochti-biryuzovye-organizacii-tri-primera-iz-rossii> (дата обращения: 22.04.2021).
12. Сакович В. Спиральная динамика – возвращение к уровням существования // Официальный сайт «Спиральная динамика» [Электронный ресурс]. URL: <https://spiralndynamics.ru/spiralnaja-dinamika-vozvrashhenie-k-urovnyam-sushhestvovaniya-spiralnaja-dinamika-vozvrashhenie-k-urovnyam-sushhestvovaniya/> (дата обращения: 23.04.2021).
13. Чуланова О.Л. Бирюзовые организации: сущность, основные принципы, возможности реализации в работе с персоналом современных российских организаций // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 4-3. С. 153–157.
14. Чуланова, О.Л. Концептуальные основы «бирюзовых организаций» и перспективы реализации в работе с персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6. № 3. С. 5–11.
15. Якович У. Этичный миллиардер: владелец сети Patagonia решил платить сотрудникам зарплату даже после закрытия магазинов // Официальный сайт журнала Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/milliardery/395571-etichnyy-milliarder-vladelec-seti-patagonia-reshil-platit-sotrudnikam-zarplatu> (дата обращения: 21.04.2021).