Бирюзовые организации

Санкт-Петербург -2016

- **Александр Шталь**
- Ph.D.
- Мастер-Тренер ICU
- Мастер Коуч ICU
- Автор программ по интегральному и экзистенциальному коучингу.

2012

- Исследование вовлеченности персонала (согласно компании Tower Watson).
- Исследовано 32 тыс сотрудников корпораций из 29 стран.

TOWERS WATSON

Гэри Хэмел: «Такой результат это позор менеджмента».

- Активно включены в процесс 35% сотрудников.
- Активно дистанцировались от работы 43%.
- Не чувствовали поддержки со стороны руководства 22%.

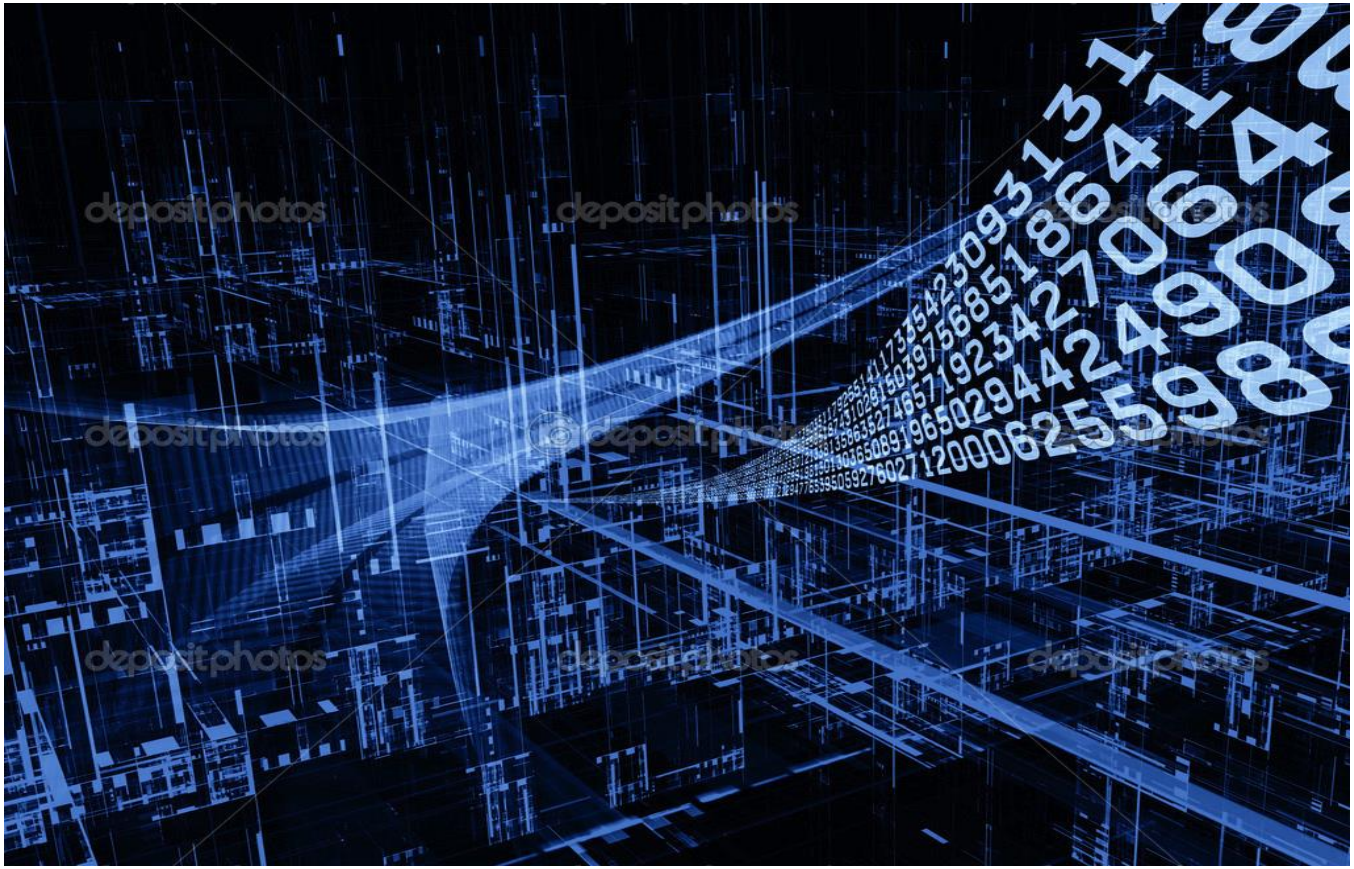
Бирюзовые (желтые) организации

- Buurtzorg
- FAVI
- RHD
- Sun Hydraulics
- Heiligenfeld
- Morning Star

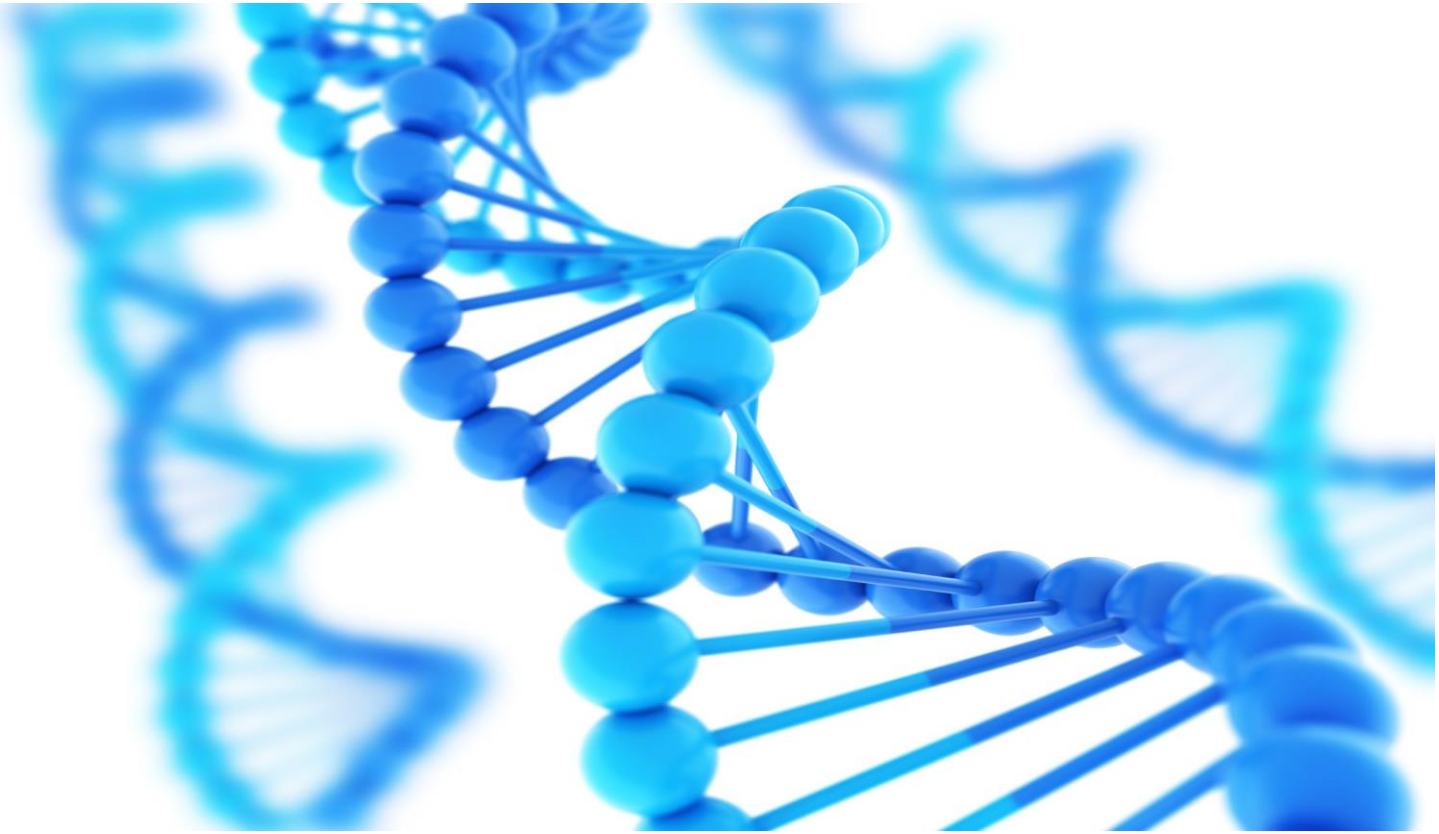
В этих компаниях:

- Функции являются голографическими: продажи, бухгалтерия, обучение, безопасность существует в сознании людей, а не на отдельном уровне пирамиды.

- Информация течет через минимум фильтров, посредников и границ. Знание, а не власть = эффективность.



- Изменение вшито в ДНК организации. Людей видят в свете развития, которое поддерживается на всех уровнях.

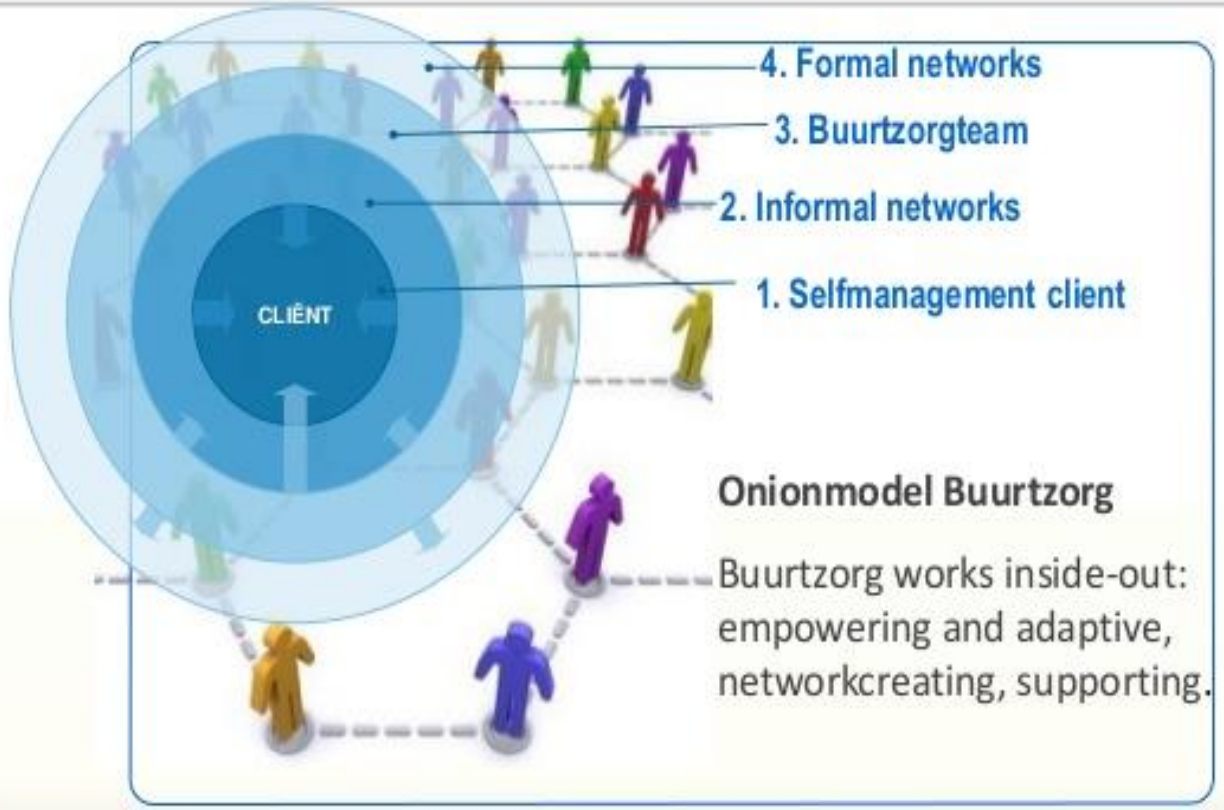


- Трансформация происходит постоянно. Корректируется формат, стиль компании, есть открытость на диалог с потребностями клиентов и рынка.
- Все нужные уровни спирали могут активироваться (оранжевый, зеленый).

- Этические коды принимаются всерьез и соблюдаются везде.
- Стандарты и правила формируются для поддержания здоровья всей спирали развития.

- Уменьшается давление «должны» и страх «а если?». Поэтому возрастает степень свободы.

Vision: support indepence!



Onionmodel Buurtzorg

Buurtzorg works inside-out: empowering and adaptive, networkcreating, supporting.

Переходя на бирюзовую систему формируются:

- **1) Параллельные команды** (в FAVI 500 сотрудников разделены на 21 мини-фабрику).

- Происходит распределение деятельности.
- Команды сами определяют внутренние роли и обязательства.
- Сами планируют работу, распределяют бюджет.
- Отслеживают свои финансовые и нефинансовые показатели.
- Нанимают сотрудников, проводят тренинги

BUURTZORG

- В Buurtzorg 7000 сотрудников
- сгруппированы в команды по 10-12 чел.
- Каждая работает с определенном сообществе.

- 2) **Активно присутствуют: командные коучи**.
- Активно отсутствуют: менеджеры среднего звена.

- **3) Возникают вспомогательные команды.**
- Команды тренингов, недвижимости, расчетные и тд.

- **4) Вспомогательные роли.**
- Самоуправляющаяся модель генерирует задачи, требующие спец знаний на уровне команды, а не центрального офиса.
- Например в FAVI есть инженер, помогающий командам обмениваться инновациями.

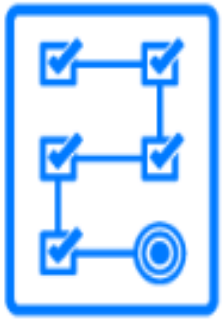
- **5) Вводится сеть индивидуальных контрактов.**
- Роли и обязательства сотрудников обсуждаются в серии встреч в малых группах, расположенных справа и слева по производственной цепочке.

- **6) Вложенные друг в друга команды (холакратия).**
- Общую цель компании реализует команда (круг) на вершине.
- Другие вспомогательные круги реализуют части этой цели.
- И они могут формировать вспомогатльные круги для спец целей.

HOLACRACY

Flexible Organizational Structure

With clear roles and accountabilities



New Meeting Format

Geared toward action and eliminating over-analysis

More Autonomy to Teams and Individuals

For individuals to solve issues themselves and cut through bureaucracy

Unique Decision-making Process

To continuously evolve the organization's structure.

Интегральная стадия развития

Структура	**Оранжевые (рациональные)**	**Бирюзовые (интегральные)**
Орг структура	Иерархическая пирамида	Самоуправляющиеся команды
Координация	Координация при помощи совещаний на каждом уровне	Собрания высшего руководства отсутствуют, координация по мере потребности.

Проекты	**Систем контроля процессов и ресурсов**	**Нет руководителя проектов, люди сами назначают себя для выполнения. Минимум планирования, естественная расстановка приоритетов**
Центральный аппарат	Функциональные подразделения: HR служба, ИТ служба, закупки, финансы, контроль качества, управление ресурсами, безопасность и тд.	Команды делают это самостоятельно. Небольшое кол-во сотрудников основных подразделений – консультанты.

HR

Прием на работу	**Собеседования проводят специально обученные сотрудники. Требование: кандидат должен соответствовать должностной инструкции**	**Собеседование проводят будущие коллеги. Приоритет: соответствие духу и цели организации.**
Адаптация новых сотрудников	Административный характер	Обучение навыкам межличностного общения и культуры компании. Программы ротации для лучшего знакомства сотрудника со всеми аспектами организации.

Тренинги и обучение	**Траекторию тренингов выстраивает HR отдел. Тренинги посвящены отработке практических навыков или навыкам управления.**	**Выбор тренинга делается индивидуально и под личную ответственность. Важная роль у тренингов, посвященных культуре компаний, в которых участвуют все.**
Название должностей и должностные инструкции	Каждая должность имеет название и должностную инструкцию	Текущие, четко оформленные отдельные обязанности, вместо установленной раз и навсегда должностной инструкции

Личная цель	**В обязанности организации не входит помогать сотрудникам определение их личного призвания**	**Прием на работу, тренинги и оценки результатов используются для изучения совпадений личного призвания с целью деятельности организации.**
Гибкость графика и учет иных обязательств	-------	Честное обсуждение того, сколько сотрудник может потратить времени на работу, учитывая важные жизненные обстоятельства. Высокая степень гибкости графика при условии, что взятые на себя обязательства соблюдаются.

Управление эффективностью работы	**Упор на эффективность индивидуальной работы. Критерии оценки устанавливает стоящий выше в иерархии. Обсуждении эффективности -- объективный фото снимок проделанного**	**Акцент на эффективность команды. Критерии оценки устанавливаются в процессе общения равных по положению коллег. Обсуждение эффективности – личный разговор о путешествии в реализации призвания.**
Заработная плата	Решение вышестоящий в иерархии. Индивидуальные материальные поощрения.	Зарплату сотрудник назначает себе сам, основываясь на базовой зарплате равных по положению. Нет бонусов, есть равное распределение прибыли.