

Маркетинг и реклама

Первый в Украине маркетинговый журнал

Тема номера:

ПАРТНЕРСКИЙ МАРКЕТИНГ: ФОРМА МЕНЯЕТСЯ, ПАРТНЕРСТВО ОСТАЕТСЯ!

Эксперты о проблемах отечественного партнерского маркетинга (результаты блиц-опроса)

Партнерский маркетинг: как получить первые деньги

Партнерский маркетинг — тайное оружие рынка e-commerce

Как получить максимум от годового отчета

Influencer marketing — кейс по сети отелей

Бирюзовые организации: будущее менеджмента и маркетинга

№ 11-12
(№ 266-267)

Ноябрь-
декабрь
2018



Юлія Білявська,

канд. екон. наук,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний
торговельно-економічний університет,
Київ

БІРЮЗОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ: МАЙБУТНЄ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ ПОКОЛІНЬ

Філософи й містики різних культур, психологи та нейробіологи шукають відповіді на це захопливе питання: як еволюціонувала людська свідомість від часів, коли ми жили у печерах, до того, ким ми є сьогодні?

Ф. Лалу

(«Компанії майбутнього», 2017)

Управління організацією — унікальний талант, у якому гармонійно поєднуються професійні знання, вміння та навички, притаманні людям найрізноманітніших професій: психологів, творців, продавців, акторів, економістів, юристів. Замислюючись над історією існування людства, можна констатувати, що з перших хвилин життя людина опиняється в сучасному світі організацій. Зго-

дом вона в них зростає, виховується, здобуває освіту, переживає інші соціальні процеси, реалізує свої законні права, втілює заповітні мрії та, зрештою, проходить власний життєвий шлях.

Еволюція національної свідомості, отже, і розвиток української державності, супроводжується перманентними трансформаціями в усіх сферах вітчизняних

соціальних і політичних відносин. Проходячи складний шлях вибору та самоідентифікації, суспільство намагається визначити пріоритети та орієнтири своїх перспектив. Поширення, використання Інтернету вплинуло на науку і техніку, культуру і мистецтво, політику, але насамперед це вплинуло на економіку і бізнес. Слід зазначити, що, крім науково-технічного прогресу, є інший важливий аспект, який формує імперативи для маркетингу, кадрового та організаційного менеджменту на фундаментальному рівні. Даний аспект містить у собі особливості світогляду, цінностей і способу життя різних поколінь, пов'язаних із різними умовами їхнього становлення, і прояви в суспільстві. Існує так звана «теорія поколінь». Характерні особливості еволюції поколінь щодо управління організаціями наведено в табл. 1.

Здійснення інтерпретації поколінь здебільшого притаманне країнам Заходу, але

сьогодні актуальне і для України (особливо стосовно поколінь X — Z). Українці важливо враховувати особливості нових поколінь у менеджменті та маркетингу, а також у системі початкової, середньої та вищої освіти й корпоративного навчання.

Вступ в активну трудову фазу життя покоління Z, а також розвиток інформаційних технологій вимагають кардинальної зміни умов: освіти, праці, споживання, комунікації, ведення конкурентної боротьби, управління бізнесом. У зв'язку з цими обставинами доцільно врахувати, що змінюються підходи до управління підприємствами, організації все частіше стають «живими», покоління приділяють значну увагу розвитку лідерських якостей, самовдосконаленню та самоуправлінню. Останнім часом технології маркетингу дозволяють пропонувати потенційним клієнтам саме те, що їм потрібно. Додатки і пошукові інтернет-

Таблиця 1

Характерні особливості еволюції поколінь щодо управління організаціями

№ пор.	Найменування покоління	Характерні особливості	Технології спілкування
1	Тихе (1928–1945 рр.)	покоління зростало за часів глибоких криз, воєн, у тому числі під час холодної війни. Для нього характерні: дисципліна, відданість справі, патріотизм, фокусування на сім'ї	переважно стаціонарний телефон
2	Бейбі бумери (1946–1964 рр.)	покоління буму народжуваності післявоєнних років. Характерні риси: все можливо, рівні можливості для всіх, персональне задоволення, трудоголізм. Сім'я — уже не на першому місці	телефон і електронна пошта, SMS, MMC
3	X (1965–1983 рр.)	покоління часів глобальних політичних і економічних змін, офіційного закінчення гонки озброєнь, розквіту комп'ютерних технологій і кабельного телебачення. Характерні риси: незалежність, прагматичність, підприємливість, схильність покладатися на власні сили, небажання бути такими ж трудоголіками, як їхні батьки	мобільний телефон, електронна пошта і SMS, а також інтернет-форуми, чати, меншою мірою — соціальні мережі та мобільні месенджери
4	Y, або міленіали (1983–2003 рр.)	зростало на рубежі тисячоліть у розквіт цифрової ери, Інтернету, соціальних мереж, за часів контрастів, глобалізації, фінансових і політичних криз. Характерні риси: глобальне мислення, оптимізм, толерантність, фокусування на сьогоdnішньому дні, прагнення до саморозвитку та оптимального балансу між роботою і життям поза роботою	спілкування здебільшого через Інтернет, соціальні мережі і месенджери, на друге місце відійшло спілкування через електронну пошту і SMS, в останню чергу — стаціонарний телефонний зв'язок
5	Z, або народжені з кнопкою на пальці (2003–2023 рр.)	зростають в оточенні високотехнологічних гаджетів. Якщо предшественники попередніх поколінь краще сприймали текст, то Z взаємодіють з графічною візуалізацією: фото і відео. Для них характерні: робота в команді та створення нового, фокусування на майбутньому, реалізм. Прагнуть працювати, щоб стати успішними, шукають простих способів заробітку, хочуть робити те, що їм подобається	спілкування здебільшого через Інтернет, соціальні мережі, месенджери, мобільні додатки

системи відстежують детальну інформацію про дії користувачів, їхні демографічні дані, місцезнаходження.

У 1966 році американський доктор психології К. Грейвз опублікував теорію спіральної динаміки. Відповідно до неї людина у своєму розвитку піднімається по «сходах». Кожній сходинці вчений присвоїв колір.

За аналогією, у 2014 році Ф. Лалу «розфарбував» компанії, що існують. Він знайшов успішні організації з фінансовими результатами і темпами зростання, що вражають, у яких співробітникам надано великої свободи у прийнятті рішень, і назвав такі компанії бірюзовими, або компаніями майбутнього. Науковець пропонує принципово новий погляд на становлення організацій, який допоможе перейти на наступний рівень розвитку і побудувати цілісну та конкурентоспроможну компанію. Фредерік Лалу [2] виділив сім стадій, через які пройшли організації в усьому світі. Одні з них — це бірюзові організації. Їхня основна ідея (рисунок) полягає в тому, що все побудовано на трьох основних принципах: самоуправління, прагнення до еволюційних цілей та цілісність.

Насправді перші бірюзові організації з'явилися 30 років тому, коли люди втомилися від тотального контролю керівництва і внутрішньої конкуренції. Зараз таких організацій стає більше. З'явилися такі організації, коли працівники перестали хотіти робити звіти, які потрібні тільки вищому керівництву. Такі працівники хочуть бути ефективними і перестають боятися помилок [2]. Саме тому вони намагаються перетворити компанії, у яких працюють, або створюють нові. Як показує досвід, реорганізувати форму організації, що існує, складно, тому краще розпочинати справу відразу з бірюзової стадії, адже такі організації — це організації майбутнього, націлені на успіх.

Бірюзові організації, або організації майбутнього, передбачають, що в таких компаніях керівники працюють разом зі співробітниками, яких поділено на команди. У цих командах керівник — це не диктатор, а наставник. Він не контролює роботу, а навчає і дає рекомендації. Замість планування й бюджетування бірюзові команди практикують внутрішнє консультування, у якому бере участь уся команда [1].

Це відноситься до всіх сфер бізнесу, включаючи підготовку кадрів. Вживається всіх заходів для створення сприятливих, комфортних умов праці. Навіть питання про розмір заробітної плати працівників вирішується всередині групи, а прибуток розподіляється між працівниками залежно від їхніх обов'язків. У бірюзових організаціях немає назв посад і, відповідно, посадових інструкцій, а обов'язки перерозподіляються всередині групи в робочому порядку. Працівники бірюзових організацій розкриваються, підтримують один одного всередині компанії та одночасно виконують зовнішню роботу заради спільної мети організації. Це успішні компанії, у яких замість менеджерів — коучинг і самоврядування, а замість ключових показників ефективності (KPI) — цілі й цінності.

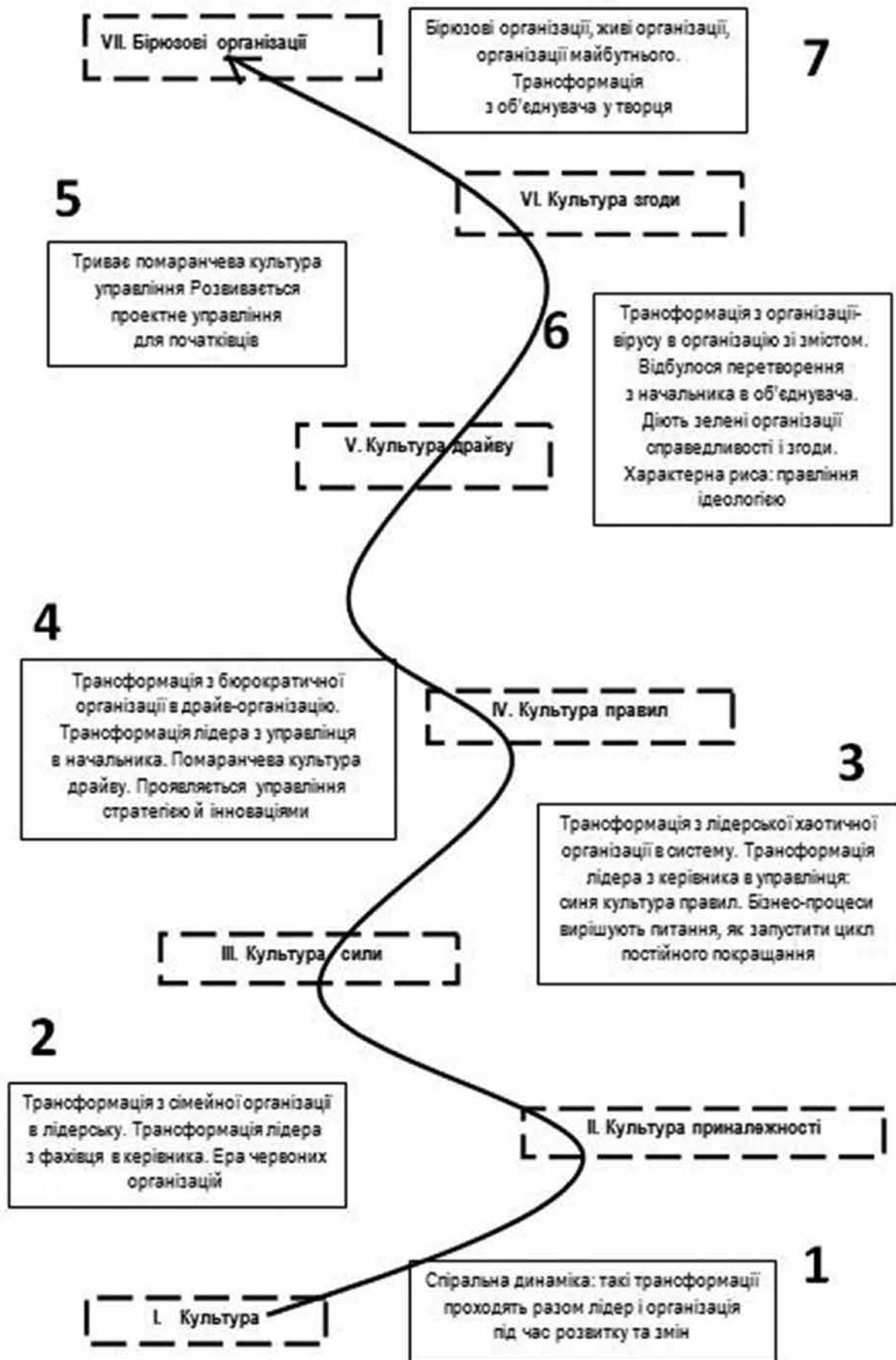
Представники тихого покоління та бейбі бумери все життя працювали на одній посаді та хвилювались про запис у трудовій книжці, зараз у тренді гнучкий графік роботи, віртуальний офіс та можливість постійно розвиватися. На зміну лідерським організаціям, де одна людина приймає рішення та змушує всіх підкорюватись, приходять бірюзові спільноти, побудовані на рівності, взаєморозумінні та відкритості.

У результаті аналізу та спостереження можна виділити певні компоненти живих організацій, а саме: постійний розвиток, відсутність лідера; рівність та свобода дій; робота в задоволення; самоуправління. Характеристику компонентів узагальнено в табл. 2.

В Україні не існує суто бірюзових організацій, а лише деякі з них упроваджують окремі елементи та вдосконалюють наявну організаційну культуру і стиль управління.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що особливості еволюції поколінь в управлінні організаціями привели до змін особистості (табл. 3).

Отже, бірюзові організації, відповідно до концепції Ф. Лалу, є просунутими настільки, що для них «конкуренція — це маячня», і навіть прибуток є лише побічним продуктом добре зробленої роботи. Ієрархії в них практично немає, управління організовується за допомогою незалежних команд, які самі вирішують, коли працювати і що для цього закуповувати. Незважаючи на те, що це



Рисунок

Характеристика компонентів бірюзової організації

№ пор.	Найменування компонента	Характеристика
1	Постійний розвиток	Метафора бірюзових організацій — жива компанія, що постійно розвивається. Тут складно розглядати певну структуру, бо організація є невеликою й абсолютно всі беруть участь в управлінні. У такій компанії працюють розвинені люди, які глибоко розуміють цілі й завдання свого проекту та чітко їх дотримують. У бірюзових організаціях активно інвестують час у те, щоб розуміти один одного, тому в компанії є гармонія, консенсус та справедливість
2	Відсутність лідера	Бірюзові організації — це автономні самокеровані команди, яким не диктують, що і як потрібно робити, усі рішення приймаються всередині організації на загальній нараді. По допомогу до центрального офісу вони звертаються лише тоді, коли їм це потрібно. Таким компаніям притаманна холакратія — відсутність лідерів та розподіл влади між людьми, що самоорганізувалися
3	Рівність та свобода дій	У бірюзових компаніях наймання — це саморозширення команди. Люди самі вирішують, кого вони хочуть взяти на роботу. Коли виникає потреба в новій людині, усі збираються, обговорюють, кого саме вони хочуть, потім зустрічаються з кандидатами і обирають найкращих. Тут немає посад — лише пакети зобов'язань. Ніхто з членів команди не має жодних статусів, усі оцінки даються лише всередині команд. Зарплати люди призначають собі самі. У компанії діє постійний перерозподіл ролей: якщо комусь набридло займатися однією справою, він може відмовитися від неї і зайнятися чимось іншим, а після перепочинку знову повернутися до своїх звичних обов'язків
4	Повна відкритість	Рішення в бірюзових компаніях приймає будь-яка людина, готова взяти на себе відповідальність за це. Помилки завжди прощаються, бо на них вчать, а це важливо. У таких організаціях діє багатоступеневе розв'язання конфліктів. Коли є проблема, усі збираються й починають її обговорювати доти, доки не вирішать. Якщо не виходить — залучають інших членів команди. Усім членам бірюзових компаній повністю доступна внутрішня інформація та відкритими є дані, на основі яких приймаються рішення в організації
5	Робота в задоволення	Бізнес-процеси бірюзових компаній — це маркетинг зсередини назовні: тут пропонують те, що мають, не вивчають спеціально ринок, щоб догодити йому, а думають, що класного можуть зробити, щоб усім сподобалося. У таких компаніях немає планів на продаж, а закупівлі здійснюються на основі спільних цінностей: тут працюють тільки з тими постачальниками, з якими є взаємопорозуміння. Бірюзові компанії мають максимально спрощені бюджети

схоже на щось потойбічне, подібні компанії існують. Однією з перших була Semco Рікардо Семлера (Ricardo Semler). Ф. Лалу про неї згадує, але як основні приклади розглядає інші організації: нідерландське об'єднання догляду за хворими Buurtzorg, французький мідноплавильний завод FAVI, швейну фабрику Patagonia з США, міжнародного виробника електроенергії AES. Наприклад, у FAVI немає менеджерів середньої ланки, проте є спеціальний інженер, який забезпечує зв'язок між автономними командами заради обміну досвідом. Одна з них три роки билася над технологією лиття, щоб отримати вироби з чистої міді, а не зі сплаву. Ринок сприйняв новинку прихильно:

деталі роторів мали кращі електротехнічні властивості. В AES прийняли рішення, як визначити максимальний розмір команд: добре, якщо всі учасники ще пам'ятають імена один одного і можуть вести невимушені бесіди. У Sun Hydraulics, що випускає гідравлічне обладнання, відмовилися від планування. Але головне, що в компаніях порушується освячений десятиліттями бізнес-підхід: «Є структура бізнесу, людина повинна займати в ній певну ланку». У бірюзових усе навпаки: «Люди не створені для того, щоб бути відповідними до робочих місць». Там навіть відмовляються від термінів «робітник» і «менеджер». Залишаються «колеги», які вирішують питання шляхом консультацій.

**Порівняльна характеристика «особистість бірюзової організації»
та «звичайна особистість»**

№ пор.	Особистість бірюзової організації	Звичайна особистість	Характеристики
1	Усі проекти, над якими я працюю, — видатні. Навіть якщо вони такими не є, то я їх такими обов'язково зроблю	Роблю те, що доручають	Ставлення до роботи
2	Хочу досягнути бездоганності в своїй професії	До кожного завдання ставлюся з відповідальністю	
3	Я захотів займатися проектом, над яким зараз працюю, оскільки впевнений, що зумію покращити свої навички, завести корисні контакти, або просто тому, що нічого подібного я не робив раніше	Займатися цим проектом мені доручив керівник	
4	Практично кожного разу під час обідньої перерви я зустрічаюся з будь-якою цікавою людиною	Обід — мій особистий час	Ставлення до особистого часу
5	Беруся навіть за незначне завдання, якщо впевнений, що зможу з нього зробити цікавий проект	І не подумаю братися за додаткову роботу	Ставлення до додаткової роботи
6	Вкладаю себе в кожний свій проект, тому що знаю: вони представляють мене	Просто роблю свою справу	Ставлення до своєї особистості
7	Своїми активними переконаннями я дратую деяких людей	Зайвий раз не висловлюю думки	
8	Робочий день приносить мені задоволення	Робочий день — просто робочий день. Навіть не потрібно намагатися з нього зробити свято	Ставлення до робочого дня
9	Мене обурює, що зміни в організації проходять дуже повільно	Мені поспішати нема куди	Управління змінами
10	Я — людина дії!	Я — людина інструкції!	Персональний бренд
11	Краще просити вибачення — аніж дозволу	Краще ні в що не вникати	

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чуланова О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации: монография / Сургут. гос. ун-т ХМАОЮгры. Сургут: Дефис, 2010. 218 с.

2. Laloux F. REINVENTING ORGANIZATIONS: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels^ Nelson Parker, 2014. 384 p.

