

## **БІРЮЗОВА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ**

**Сорока Олександра Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Одеського національного економічного університету*

Досвід використання бірюзових організацій давно застосовують за кордоном. У роботі з персоналом вітчизняних організацій це нова технологія, яка представляє інтерес з погляду теоретиків та практиків

Слід зазначити, що концепція бірюзової стратегії ґрунтується на принципах системи менеджменту «холакратії». Цей термін є соціальною технологією чи системою управління компанією, де делегуються повноваження, а відповідальність розподіляється рівномірно серед усіх членів команди на противагу управлінській ієрархії [1].

Бірюзова організація («організації майбутнього», «жива організація», «еволюційна організація») – сучасна інноваційна стадія розвитку організації, що характеризується низьким рівнем ієрархічності структури, високою часткою прозорості діяльності, відчутною свободою персоналу у прийнятті рішень, самовираженні та наявністю трьох основних принципів діяльності: «еволюційна мета», «самоврядування», «цілісність».

Принцип «самоорганізації» побудований на відсутності жорсткої ієрархії, натомість існує командна робота та розподілена структура.

Принцип «еволюційної мети» – місія організації не диктується беззаперечно зверху, а постійно змінюється разом із еволюційним рухом компанії, еволюціонує разом із нею, з урахуванням цієї мети приймаються рішення.

Принцип «цілісності» побудований на сприйнятті співробітників як особистостей, як інструментів задля досягнення цілей. Посадові інструкції розвиваються під людей, під співробітників, а не навпаки.

Всі ці принципи характеризуються уявленням про те, що кожен співробітник – це не бездушна машина, яка просто виконує свої зобов'язання перед компанією як робот, а людина, яка має душу, свої мотиви, окремі думки та почуття. І вона здатна розвивати себе без постійного контролю з боку керівництва та різних стратегічних планів, що розробляються менеджментом компанії.

У таких компаніях керівники працюють разом із співробітниками, які поділені на команди. У цих командах керівник не диктатор, а наставник. Він не контролює роботу, а навчає та дає рекомендації.

Замість планування та бюджетування бірюзові команди практикують внутрішнє консультування, в якому бере участь вся команда. Це стосується всіх сфер бізнесу, включаючи підготовку кадрів. Вживаються всі заходи для створення сприятливих, комфортних умов праці [2].

Питання розміру заробітної плати працівників вирішується всередині групи, а прибуток розподіляється між працівниками залежно від своїх обов'язків. У бірюзових організаціях немає назв посад та, відповідно, посадових інструкцій, а обов'язки перерозподіляються усередині групи у робочому порядку. Працівники бірюзових організацій розкриваються, підтримують один одного всередині компанії та одночасно виконують зовнішню роботу заради спільної мети організації.

У бірюзовій компанії немає статусних кабінетів для керівництва. Робочі приміщення оздоблюють співробітники так, як їм подобається. Деякі компанії навіть дозволяють приводити із собою дітей та тварин – так працівникові не потрібно буде поспішати додому.

У бірюзових організаціях прийнято прописувати принципи щодо безпечного середовища спілкування, охорони праці в інтересах зміцнення здоров'я персоналу [3]. В таких компаніях практикують групові медитації та навчальні курси, які влаштовують колеги. Працівники самі обирають, у якому семінарі брати участь, яку послухати лекцію. Активно впроваджуються інновації у всі елементи управління та взаємодії співробітників компанії [4].

Співбесіду щодо прийому на роботу також проводять майбутні колеги. Вони ж допомагають новачкові адаптуватися до колективу. Спочатку кожен працівник вважає своїм обов'язком допомогти новому співробітнику впоратися із завданнями.

Ще кілька характерних рис, які варто згадати для більшого розуміння бірюзових організацій, це відсутність вираженого дрескоду, чіткого розкладу та плану дій. Крім того, співробітник завжди може відволіктися на те, щоб забрати дитину зі школи, піти по важливій сімейній справі або раніше відпроситися з роботи з будь-якої іншої поважної причини, адже в колективі переважає довіра та розуміння, а також особиста відповідальність перед компанією. Колеги чудово розуміють, що найчастіше від їхнього обсягу виконаної роботи, від якості та своєчасності залежить робота іншої людини, відділу, а можливо і цілої організації, тому вона цілком може доробити частину проекту позаурочно пізно ввечері.

Крім перерахованого вище в бірюзовій організації практично відсутня сувора звітність щодо виконаної роботи. На сучасних підприємствах у світі витрачається дуже багато часу на виконання тижневої, місячної, річної звітності. Така діяльність стомлює, забирає сили і відволікає від по-справжньому важливих завдань.

Щодо відповідальності, а також покарання, то працівники можуть самостійно приймати рішення, що стосуються клієнтів, оплати за проекти, а також інших речей, які так чи інакше стосуються та позначаються на оперативному, тактичному та стратегічному майбутньому організації.

Штрафів як таких у бірюзовій організації не передбачається, адже вважається що це здебільшого застарілі методи впливу на продуктивність штатних співробітників.

Таким чином, бірюзові організації – це новий рівень розвитку бізнесу, що враховує інтереси всіх працівників, а не одного керівника.

Як і будь-яка система, бірюзові організації мають свої переваги та недоліки.

Переваги: реальна цінність для людей (бізнес із змістом); відсутність довгих ієрархічних пірамід при впровадженні рішень (висока швидкість реакції на виклики ринку); висока якість продукту (відповідають власним ім'ям); залучення співробітників; свобода для керівника (можливість відлучитися); гнучкий робочий графік; повний доступ до інформації; відсутність довгих нарад.

Недоліки: відсутність посадових інструкцій (можливе надмірне використання людських ресурсів); мінімум або повна відсутність планування роботи; відсутність бонусної системи; відсутність кар'єрного зростання.

Вважаємо, що розробка та застосування бірюзової моделі в організаціях є практично важливою для українських компаній, які хочуть закріпитися на вітчизняному та міжнародному ринку у складний час трансформацій.

Проблеми на шляху реалізації бірюзової моделі:

1. Психологічна звичка до стабільності. Щоб витримувати невизначеність, потрібен певний рівень зрілості, яким володіє невелика кількість людей. «Бірюзова філософія» може бути незвичною, а десь незрозумілою, тож швидко провести зміни не вдасться.

2. Високий рівень особистої відповідальності. У бірюзових організаціях немає традиційного механізму управління, тому особиста відповідальність виступає стрижнем внутрішньої самоорганізації.

3. Безпервний розвиток співробітників. Бірюзова трансформація вимагатиме від співробітників особистісних якостей, які потрібно буде розкривати. Розвиток співробітників має займати в організації 90% часу всіх змін.

4. Відбір кадрів під нові цінності компанії. З початком трансформації компанії у бірюзову організацію за сучасних умов складно знайти співробітників під нові цінності компанії.

Таким чином, враховуючи вищевикладене, під час реалізації бірюзових моделей, на наш погляд, необхідні такі компетенції для

зацікавлених сторін: Компетенції керівників: емоційний інтелект; довіра; цілісність сприйняття співробітників як команди однодумців. Компетенції працівників: особиста відповідальність; проактивність; емоційний інтелект; спрямованість на результат.

Перехід від усталеної моделі управління персоналом до моделі бірюзового типу – де є новаторство, креатив, реалізація знань, таланти, задоволеність працею та набуття нового досвіду, де працівник може бачити результат на власні очі та отримувати високу оцінку від колег, що є корисним для діяльності організації, – збільшить фінансовий простір підприємства, і так чи інакше сприятиме формування позитивного іміджу організації та персонал-іміджу.

### **Список використаних джерел:**

1. Rudd O. *Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy*. John Wiley & Sons, 2009. 256 p.
2. Rogach O. V., Frolova E. V., Kirillov A. V., Bondaletov V. V., Vinichenko M. V. Development of favourable learning environment and labor protection in the context of harmonization of social interaction of educational system objects. *IEJME – MATHEMATICS EDUCATION*, 2016, vol. 11, № 7, 2547–2558.
3. Vinichenko M. V., Frolova E. V., Maloletko A. N., Bondaletov V. V., Rogach O. V. Main directions of creating a favorable learning environment and labor protection in the interest of enhancing health of the personnel and students in education foundation. *IEJME – MATHEMATICS EDUCATION*, 2016, vol. 11, № 5, 1163–1174, ISSN: 2468-4945.
4. Gureva M. A., Kirillov A. V., Vinichenko M. V., Melnichuk A. V., Melnychuk Y. A. Management of innovations and innovative process: concept, essence, classification and diffusion. *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(S6) 147–153.