

JEL Classification: M12; J24; L22

Кошій Оксана, д.е.н., професор  
 Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>

[o.kocshiy@lntu.edu.ua](mailto:o.kocshiy@lntu.edu.ua)

Koshchii Oksana, Doctor of Economics Science, Professor  
 Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>  
[o.kocshiy@lntu.edu.ua](mailto:o.kocshiy@lntu.edu.ua)

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У БІРЮЗОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У статті розглянуто питання еволюції організацій, яка зумовлена розвитком суспільства, зміною системи цінностей людей та особливостей їх поведінки. Виявлено, що організації у своєму розвитку пройшли сім стадій: реактивна (інфрачервона); конформістська (бурштинова); конкурентна (помаранчева); магічна (пурпурна); імпульсивна (червона); плюралістична (зелена); еволюційна (бірюзова).

Виявлено, що сучасне покоління людей віддає перевагу свободі, бажає отримувати задоволення від роботи, мати можливість самореалізуватися, не боїться змін. Обґрунтовано необхідність удосконалення підходів до управління сучасними організаціями з врахуванням існуючих потреб та особливостей поведінки їх працівників. Встановлено, що нині все більшої популярності набувають бірюзові організації, в яких наголос робиться на формуванні та ефективному функціонуванні самокерованих команд працівників. У статті наведено основні ознаки бірюзових організацій: самоорганізація; цілісність; еволюційна мета. Доведено, що основною проблемою у забезпеченні ефективного функціонування бірюзових організацій є питання належного управління людськими ресурсами. Встановлено, що для забезпечення належного функціонування бірюзових організацій потрібні працівники, які володіють особливими навиками у сфері командної роботи, здатності до самоорганізації та самоконтролю, орієнтації на самовдосконалення та професійний ріст, готових до змін та дій.

Виявлено, що нині на ринку праці України домінують працівники представлені поколінням X та Y. Доведено, що в недалекому майбутньому домінуючу частку на ринку праці будуть посідати працівники покоління Z. Оскільки бірюзові організації є організаціями майбутнього, тому їм потрібно орієнтуватися на залучення до роботи працівників представників покоління Z. Обґрунтовано, що представники покоління Z володіють багатьма характеристиками, необхідними для працівників бірюзових організацій, однак вони мають проблеми у сфері соціалізації, налагодження міжособистісних комунікацій, командної роботи. Зважаючи на це, розроблено пропозиції щодо забезпечення соціалізації, покращення комунікативних здібностей та навиків командної роботи у працівників покоління Z.

Результати досліджень будуть корисними для керівників та працівників сучасних організацій, науковців, які вивчають питання управління організаціями та їх розвитком.

**Ключові слова:** бірюзова організація, людські ресурси, організація, покоління X, Y, Z, самокеровані команди.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN BEAUTIFUL ORGANIZATIONS

The article examines the issue of the evolution of organizations, which is caused by the development of society, changes in the value system of people and the characteristics of their behavior. It was revealed that organizations have gone through seven stages in their development: reactive (infrared); conformist (amber); competitive (orange); magical (purple); impulsive (red); pluralistic (green); evolutionary (turquoise).

It was found that the modern generation of people prefers freedom, wants to enjoy work, have the opportunity to self-realize, and is not afraid of change. The necessity of improving approaches to management of modern organizations, taking into account the existing needs and peculiarities of the behavior of their employees, is substantiated. It has been established that turquoise organizations, in which emphasis is placed on the formation and effective functioning of self-managed teams of employees, are gaining more and more popularity. The article presents the main features of turquoise organizations: self-organization; integrity; evolutionary goal. It has been proven that the main problem in ensuring the effective functioning of turquoise organizations is the issue of proper management of human resources. It has been established that to ensure the proper functioning of turquoise organizations, employees who possess special skills in the field of teamwork, the ability to self-organize and self-control, focus on self-improvement and professional growth, and are ready for changes and actions are needed.

It has been revealed that the labor market of Ukraine is currently dominated by employees represented by generations X and Y. It has been proven that in the near future the dominant share of the labor market will be

occupied by employees of generation Z. Since turquoise organizations are organizations of the future, they need to focus on attracting representative employees to work generation Z. It is substantiated that representatives of generation Z have many characteristics necessary for employees of turquoise organizations, but they have problems in the field of socialization, establishing interpersonal communications, teamwork. With this in mind, proposals have been developed to ensure socialization, improve communication skills and teamwork skills of Generation Z employees.

The results of the research will be useful for managers and employees of modern organizations, scientists who study the management of organizations and their development.

**Keywords:** turquoise organization, human resources, organization, generations X, Y, Z, self-managed teams.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Розвиток суспільства супроводжується зміною людей, системи їх цінностей та особливостей поведінки. Сучасне покоління все більше бажає бути вільним, отримувати задоволення від роботи, мати можливість самореалізуватися, не боїться змін [Пристапа і Чорній, 2019]. Еволюція суспільства, зміна зовнішніх умов потребують змін і від організацій, які функціонують на ринку.

Це вимагає удосконалення підходів до управління організаціями та їх людськими ресурсами. Виникає потреба у проектуванні організацій, які б були спроможні забезпечувала не лише те, щоб працівники ефективно працювали, а й отримували задоволення від роботи, розвивалися, самовдосконалювалися, мали активну позицію. В результаті нині все більшої популярності набувають бірюзові організації, в яких наголос робиться на формуванні та ефективному функціонуванні самокерованих команд працівників.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемі формування та забезпечення ефективного функціонування бірюзових організацій присвятили праці Білявська Ю., Євтухова С., Жосан Г., Кириченко Н., Кулініч Т., Лалу Ф., Пристапа Т., Стовба Т., Чорній В. тощо. Однак, зважаючи на те, що бірюзові організації лише проходять етап свого становлення на ринку, виникає потреба у ретельнішому вивченні даного питання.

**Цілі статті.** Ціль статті полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення управління людськими ресурсами у бірюзових організаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Бельгійський дослідник Фредерік Лалу дійшов висновку, що традиційні організаційні моделі не відповідають потребам сучасних людей. Якщо двадцять років тому люди прагнули знайти роботу на все життя, то нині вони прагнуть максимально самореалізуватися, розвиватися, готові шукати щось нове. У своїх дослідженнях Ф. Лалу виділяє сім стадій еволюції організацій (рис. 1). При цьому п'ять останніх із них існують і нині [Жосан і Кириченко, 2019].

Для стадії 1 було характерне те, що люди жили невеликими групами у середині яких не було розподілу обов'язків та ієрархії. Всі учасники групи займалися збиранням, а лідер не дуже був потрібен.

Для стадії 2 було характерне те, що люди перейшли від маленьких груп до багаточисельних племен, у яких з'явилися шамани. Шамани мали певну владу, але не відповідали за розподіл праці у племені.

Для стадії 3 було характерне те, що племена стали воювати між собою. Це спровокувало до появи лідерів племен – вождів. Саме на цій стадії починає з'являтися поділ праці між учасниками племені, між полоненими з інших племен (рабами). Вожді при цьому обиралися імпульсивно за принципом «хто сильніший – той і вождь», так же імпульсивно вождів, які демонстрували слабкість, усували.

Для стадії 4 було характерне те, що стали з'являтися держави, сформувався новий світогляд, який будувався на дотриманні законів та правил поведінки. Працівники бурштинових організацій чітко слідує наказам та не задають зайвих питань. У

бурштинових організаціях почало з'являтися планування, виникати стабільні організаційні структури.

На стадії 5 наголос робився на тому, що кожна людина повинна мати право досягнути будь-яких цілей в процесі конкуренції (внутрішній між працівниками чи зовнішній). Основна мета підприємства – прибуток. В таких організаціях використовується жорстка організаційна структура, має місце чітка ієрархія, рішення приймаються керівником і передаються вниз на нижчий рівень і у результаті завдання доходить до виконавця нижчої ланки. На такому підприємстві стимулюється новаторство, особиста відповідальність та рух по кар'єрних сходах, основною ознакою успіху виступає матеріальний добробут.

Для стадії 6 характерне дбайливе ставлення до почуттів працівників, повага до різних точок зору, прагнення до справедливості, рівності, гармонії. У зелених організаціях наголос робиться на хороших особистих відносинах, а не на результаті, користь для людства домінує над особистою вигодою.

Для стадії 7 характерна відмова від тотального контролю керівництва, внутрішньої конкуренції, безглуздої роботи, переживань від помилок у роботі. Основне гасло бірюзових організацій – це робити максимум заради досягнення спільної мети. Бірюзові організації містять в собі найкращі елементи помаранчевих та зелених організацій. Від перших вони взяли прагнення конкурувати із іншими організаціями, а від других – намагання бути командою.



Рис. 1. Еволюція організацій (за Ф. Лалу)

\* складено на основі [3]

На думку багатьох фахівців бірюзові організації є еволюційними структурами майбутнього. Вони зорієнтовані на досягнення успіху не традиційними методами управління (планування, КРІ, жорсткий контроль тощо), а за допомогою самоврядування, наставництва, формування загальних цінностей. Бірюзові організації забезпечують більше свободи та креативності для своїх працівників, розуміння цілей усіма членами команди.

Виділяють наступні основні ознаки бірюзових організацій [Приступа і Чорній, 2019]:

– Самоорганізація. Бірюзові організації складаються із самоорганізованих команд. Команда має можливість самостійно приймати рішення, що стосуються її роботи. При цьому, залежно від потреби та специфіки діяльності, різні команди мають різні рівні самоорганізації.

– Цілісність. Кожен член команди є цілісною особистістю, яка має право на прояв своїх емоцій, має позитивні та негативні риси характеру. Це дозволяє кожній людині бути самою собою, спрощує пошук спільної мови між членами команди. Для дотримання цілісності бірюзові організації зосереджують увагу на спільних цінностях, відкритості, вміннях дієво вирішувати конфліктні ситуації.

– Еволюційна мета. Для злагодженої роботи команди потрібна спільна мета, яка не пов'язана з грошима та може спонукати працівників діяти для її досягнення. При цьому мета організації може змінюватись з часом, залежно від змін та росту самої організації тощо.

Науковці виділяють наступні компоненти бірюзових організацій: постійний розвиток, відсутність лідера; рівність та свобода дій; робота в задоволення; самоуправління [Білявська, 2018].

Бірюзові організації використовують модель управління, яка зорієнтована на наступне [Свухова та ін., 2021]:

1. Організаційна структура – плоска.
2. Влада менеджера над підлеглими – (майже) відсутня.
3. Прийняття рішень – радикальна децентралізація.
4. Поділ праці – передбачається взаємодія між працівниками та їх право вирішувати, які ролі їм виконувати.
5. Винагорода – розмір заробітної плати та премії визначається з врахуванням думки колег.
6. Бажана поведінка працівника – увага акцентується на корисності конкретного працівника при виконанні роботи. Працівники поводять себе відповідально і контролюються один одним, розроблений дієвий механізм вирішення конфліктів.
7. Надання інформації – прозорість усієї важливої інформації, її достатність для прийняття працівниками відповідних рішень.
8. Координація і взаємозалежність – координація здійснюється на основі постійного спілкування.

Бірюзові організації – це новий тип організацій, які мають великий потенціал для свого розвитку за рахунок використання передових підходів до організації роботи та управління людськими ресурсами.

Не дивлячись на те, що бірюзова організація має численні переваги та створює сприятливі умови для самореалізації кожної людини, вона має і недоліки. Одним з недоліків бірюзових організацій є складність у підборі гарного персоналу та забезпечення ефективності його роботи. Сама ідеологія бірюзової організації ґрунтується на тому, що кожен співробітник є керівником. Якість роботи співробітників у цих структурах безпосередньо впливає на отримання прибутку і місце організації на ринку. На співробітників таких організацій покладається велика відповідальність, а відсутність фіксованої заробітної плати, яка часто має місце у таких організаціях, дає не тільки можливість високого зростання, але і не дає гарантій, що при невиконанні поставлених планів співробітник отримає оплату праці в повному обсязі. Все це створює ризики у сфері підбору та забезпечення ефективного функціонування персоналу у бірюзових організаціях. Тому нині перед бірюзовими організаціями гостро стоїть проблема забезпечення належного рівня управління їх людськими ресурсами. Це стосується і питання підбору персоналу, його адаптації на робочих місцях, забезпечення ефективного функціонування тощо.

Діяльність бірюзових організацій характеризується високим рівнем особистої відповідальності та емоційної залученості співробітників до роботи. При цьому активно

використовується самоврядування без багаторівневої ієрархії, практикується довіра до працівників та відмова від складних систем контролю.

У бірюзовій організації немає статусних кабінетів для керівництва, довгих нарад та звітів для начальників. Керівник організації зберігає лише один обов'язок традиційного начальника – представляти компанію у зовнішньому світі. У бірюзових організаціях стратегія виникає природним шляхом, а не насаджується начальством. Тут немає назв посад та, відповідно, посадових інструкцій, а обов'язки перерозподіляються всередині групи у робочому порядку. У таких організаціях наголос робиться на створенні самокерованих команд, що передбачає суттєву трансформацію функцій як керівників, так і рядових працівників. В бірюзових організаціях керівники працюють разом із співробітниками, об'єднаними у команди. При цьому керівники виконують роль наставника, а не традиційного керівника. Керівник у бірюзовій організації не контролює роботу, а навчає, радить тощо [Білявська, 2018].

У бірюзовій організації наголос робиться на командній роботі, самоорганізації тощо. У таких організаціях команди широко використовують внутрішнє консультування за участю всіх членів команди. Особлива увага приділяється створенню сприятливих умов праці. Працівники таких організацій постійно розвиваються, надають один одному всіляку підтримку.

Відповідно бірюзові організації для забезпечення успішного функціонування потребують особливих працівників (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика працівників бірюзової та традиційної організації

Характеристики	Працівник бірюзової організації	Працівник традиційної організації
Відношення до роботи	Усі проекти до роботи в яких залучений працівник для нього є цікавими та важливими	Робить те, що йому доручили
	Хоче досягнути найвищого рівня професіоналізму	До роботи ставиться відповідально
	Працівник виявляє бажання займатися проектом, тому що прагне покращити свої навички, здобути потрібні контакти, проект є новим і цікавим для нього	Керівництво доручило займатися проектом
Відношення до особистого часу	Під час перерв на роботі працівник прагне зустрічатися із цікавими людьми	Перерви є особистим часом працівника
Відношення до додаткової роботи	Береться за додаткову роботу, якщо вона цікава	Не хоче виконувати додаткову роботу
Відношення до своєї особистості	Вкладає себе у кожний свій проект, тому що це представляє самого працівника	Просто робить свою справу
	Має свої переконання і їх озвучує	Без потреби не висловлює свою думку
Відношення до робочого дня	Робочий день приносить задоволення працівникові	Робочий день є буденним
Управління змінами	Прагне, щоб потрібні зміни відбувалися швидко	Не є прихильником змін
Персональний бренд	Людина дії	Людина інструкції
	Краще просити вибачення ніж дозволу	Не прагне у щось вникати

\*складено на основі [1]

Усі працівники є унікальними, тому сучасним організаціям, в т. ч. і бірюзовим, слід враховувати особливості робочої сили, представленої на ринку. Відмінні риси потенційних працівників помітним чином залежать від того, до якого покоління вони належать. Нині на ринку праці України в основному представлені працівники покоління X (48,1 %) та Y (40,5 %) (рис. 2).

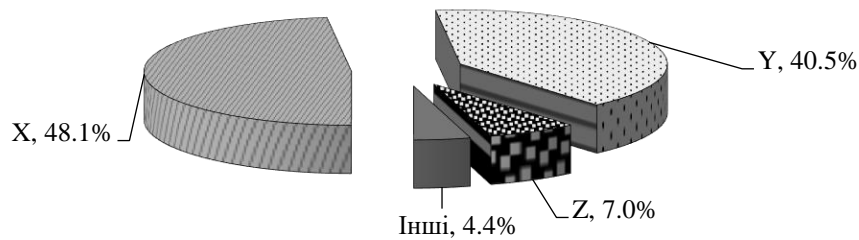


Рис. 2. Орієнтовна частка поколінь у робочій силі України, %  
\* складено на основі [4]

Особливості покоління X, Y та Z представлені в таблиці 2.

Таблиця 2. Особливості поколінь X, Y та Z

Особливості поколінь	Покоління		
	X	Y	Z
Мислення	Розвинене системне мислення.	Розвинена креативність.	Багато часу проводять у соціальних мережах, у світі простих інтерфейсів, що формує стан інформаційної залежності та не розвиває глибину мислення. Найгірше сприймають текстову інформацію.
Відношення до роботи	Відповідальні, більше спрямовані на соціальні цілі, комунікацію, командність. Сфокусовані на професіоналізмі. Вважають, що для успіху важливі дисципліна та компетентність. Цінують реальний досвід, свій та чужий.	Сформоване хибне уявлення про можливість швидкого та легкого успіху. Не готові працювати на перспективу, хочуть негайної винагороди. Орієнтовані на свободу самовираження, потребують вражень, не привчені до самостійності, впевнені у собі.	Поколінню Z важливо отримувати задоволення від роботи. Не орієнтовані на майбутнє, не мають його бачення, тому, навіть досягши успіху, їм складно його розвивати.
Мотивація	Сформовано образ майбутнього, про яке вони піклуються. Вони мають плани на майбутнє. Для них важлива мотивація «треба». «Треба» – це те, що потрібно зробити зараз, думаючи про своє майбутнє. Відповідальні, їм важливі взяті зобов'язання.	Егоцентричні, їм завжди важливо розуміти вигоди для себе. Прагнуть гарного життя. Цінують підтримку та матеріальну винагороду.	Авторитарність та тиск для них неефективні. Необхідно залучати співробітників у роботу, допомагати їм соціалізуватися, особливо брати участь у їхній командній взаємодії. Важливо створювати середовище в якому Z спілкуватимуться, де їм буде комфортно, а сам процес роботи перетворюватиметься на цікаве спільне проведення часу.
Ставлення до керівника та ієрархії в організації	Прислухаються до думки керівництва більше, ніж до інших працівників. Позитивно сприймають вертикальну ієрархію.	Не готові функціонувати в умовах суворої ієрархії. Бажають «сімейної атмосфери». Готові радитися з керівником, але у товариській формі. Керівник сприйматиметься як лідер, якщо він матиме високе матеріальне становище.	Немає поняття авторитету, високо цінують свою думку. Готові працювати у прозорих горизонтальних структурах – хочуть все знати. Чим більше ясності та відкритості, тим краще.
Комунікація	Дуже соціальний тип. Цінують шанобливий, серйозний, відповідальний підхід у спілкуванні	Із соціалізацією є складнощі через проблеми довіри між людьми. Обережно знайомляться та взаємодіють.	Активне використання соціальних мереж не дозволяє сформувати ефективних соціальних навичок. Відносини стають поверхневими, а невміння взаємодії один з одним призводить до агресії, що викликає проблеми у разі потреби командної роботи.

\* складено на основі [4]

Якщо нині на ринку робочої сили домінують представники поколінь X та Y, то майбутнє за представниками покоління Z. Тому бірюзовим організаціям вже нині слід розробляти підходи до управління працівниками покоління Z, для яких важливу роль відіграє наявність цікавої та корисної роботи, можливості професійного розвитку. Представники цього покоління не готові безвідмовно виконувати вказівки керівника, вони завжди мають і високо цінують свою думку. Все це вписується в особливості функціонування бірюзових організацій та вимоги до їх працівників. В той же час для бірюзових організацій важлива командна робота, яка передбачає наявність соціальних навичок та навичок командної роботи, комунікативних здібностей. А якраз з цим у представників покоління Z є проблеми. Тому керівникам бірюзових організацій слід приділити особливу увагу розвитку у представників покоління Z соціальних навичок, навичок командної роботи, комунікативних здібностей.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** Результати дослідження засвідчують необхідність постійної еволюції організацій, наголошують на актуальності становлення та подальшого розвитку бірюзових організацій. При цьому у забезпеченні ефективного функціонування бірюзових організацій особливу роль відіграє належне управління людськими ресурсами. Це вимагає удосконалення підходів до управління людськими ресурсами у сучасних організаціях, яке повинно відбуватися з врахуванням зміни системи цінностей людей, їх потреб та особливостей поведінки.

#### Авторські внески

Концептуалізація: Кощій Оксана  
Зберігання даних: Кощій Оксана  
Формальний аналіз: Кощій Оксана  
Придбання фінансування: Кощій Оксана  
Розслідування: Кощій Оксана  
Методика: Кощій Оксана Ресурси: Кощій Оксана  
Нагляд: Кощій Оксана  
Підтвердження: Кощій Оксана  
Візуалізація: Кощій Оксана  
Написання: Кощій Оксана

#### Список бібліографічного опису:

1. Білявська Ю. (2018). Бірюзові організації: майбутнє менеджменту та маркетингу в контексті еволюції поколінь. *Маркетинг и реклама*, 11-12 (266-267), 44-49.
2. Євтухова С.М., Кулінич Т.В. & Стовба Т.А. (2021). Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. *Інвестиції: практика та досвід*, 13-14, 64-71.
3. Жосан Г.В. & Кириченко Н.В. (2019). Визначення місця формальних організацій в теорії бірюзових організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (54), 17-31.
4. Коваль Н.В. & Биба В.А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (дата звернення: 05.07.2022).
5. Приступа Т.В. & Чорній В.В. (2019). Бірюзові організації: майбутнє чи модний тренд? *Призовський економічний вісник*, 5(16), 175-178.

#### References:

1. Biliavska, Yu. (2018). Biriuzovi orhanizatsii: maibutnie menedzhmentu ta marketynhu v konteksti evoliutsii pokolin [Turquoise Organizations: The Future of Management and Marketing in the Context of Generational Evolution]. *Marketynh y reklama*, 11-12 (266-267), pp. 44-49. [in Ukrainian]
2. Yevtukhova, S.M., Kulinich, T.V. & Stovba, T.A. (2021). Biriuzovi pidkhody do upravlinnia kompaniiamy: zarubizhnyi dosvid ta natsionalna praktyka [Turquoise approaches to company management: foreign experience and national practice]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 13-14, pp. 64-71. [in Ukrainian]
3. Zhosan, H.V. & Kyrychenko, N.V. (2019). Vyznachennia mistsia formalnykh orhanizatsii v teorii biriuzovykh orhanizatsii [Determining the place of formal organizations in the theory of turquoise organizations]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 2 (54), pp. 17-31. [in Ukrainian]
4. Koval, N.V. & Byba, V.A. Vykorystannia teorii pokolin v menedzhmenti personal [Use of generational theory in personnel management]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262> (accessed: 05.07.2022). [in Ukrainian]
5. Prystupa, T.V. & Chornii, V.V. (2019). Biriuzovi orhanizatsii: maibutnie chy modnyi trend? [Turquoise organizations: the future or a fashion trend]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, 5(16), pp. 175-178. [in Ukrainian]

Дата подання публікації 02.08.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-9>