

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

До захисту допускається  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ І.І.Рекуненко

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему**

**«Меритократія як інструмент формування політико-управлінської еліти України»**

**281 «Публічне управління та адміністрування» (Державна служба)**

*Студента гр. ДСмз-11*

*Кригіна Р.І.*

*Науковий керівник*

*к. е. н, ст. викладач  
Таранюк К. В.*

**Суми 2022**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр професійної та післядипломної освіти**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА**  
**за спеціальністю**

281 Публічне управління та адміністрування (Державна служба)

Студентки групи Дс.мз.-11 Кригіної Руслани Іванівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « Меритократія як інструмент формування політико-управлінської еліти України»

затверджена наказом по СумДУ № 1198-VI від 09 грудня 2022 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 04.12.2022

3. Мета кваліфікаційної роботи: полягає в покращенні системи мотивації державних службовців

4. Об'єкт дослідження: Державна служба

5. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти покращення системи мотивації державних службовців

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ДОСВІД МЕРИТОКРАТІЇ	13.11.2022
II	МЕРИТОКРАТИЧНА СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	24.11.2022
III	МЕРИТОКРАТІЯ ТА СУЧАСНІСТЬ	1.12.2022

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:  
 У розділі 1 студент має дослідити сутність меритократії

У розділі 2 студент має провести аналіз меріократії в Україні та інших країнах світу.

У розділі 3 студент має обґрунтувати (запропонувати) рекомендації щодо вдосконалення меріократичного механізму.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Таранюк К.В.		
2	Таранюк К.В.		
3	Таранюк К.В.		

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Таранюк К.В.  
(П. І. П/б)

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кригіна Р.І.  
(П. І. П/б)

## АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено меритократію в урядовій та адміністративній системі, в якій призначення та обов'язки призначаються особам на основі їхніх заслуг, які визначаються шляхом об'єктивного оцінювання чи іспитів.

У роботі проаналізовано використання меритократії в державній службі, виявлені проблеми мотивації та обґрунтована необхідність їх вирішення.

Виявлена можливість удосконалення існуючої системи мотивації державних службовців та запропоновано комплекс заходів з формування більш ефективної системи мотивації.

## РЕФЕРАТ

Структура та обсяг магістерської роботи. Загальний обсяг магістерської роботи становить 57 сторінок, у тому числі 25 використаних джерел.

Мета роботи. полягає в покращенні системи мотивації державних службовців. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність і види меритократії;
- виявити проблеми мотивації спеціалістів державної служби;
- окреслити напрямки вдосконалення меритократичного механізму.

Предмет дослідження - теоретичні, методологічні та практичні аспекти покращення системи мотивації державних службовців .

Об'єкт дослідження – державна служба України.

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, порівняння, спостереження, опитування.

Наукова новизна. Запропоновано введення меритократичного механізму для подальшого удосконалення механізму державної служби та мотивації державних службовців.

Ключові слова: МЕРИТОКРАТІЯ, КОМПЕТЕНЦІЯ, МОТИВАЦІЯ, ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1 ДОСВІД МЕРИТОКРАТІЇ</b>	11
1.1. Меритократія в стародавньому віті	11
1.2. Поява нового суспільно-політичного поняття як «меритократія»	12
1.3. Постіндустріалізм	15
<b>РОЗДІЛ 2 МЕРИТОКРАТИЧНА СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ</b>	20
2.1 Меритократична система формування кадрового потенціалу в Сінгапурі	20
2.2. Процес відбору кадрів в Україні	21
<b>РОЗДІЛ 3. МЕРИТОКРАТІЯ ТА СУЧАСНІСТЬ</b>	29
3.1. Компетенція	29
3.2. Поєднання компетентності та влади	41
3.3. Побудова природної динамічної ієрархії	44
<b>ВИСНОВКИ</b>	52
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	59

## ВСТУП

"Сучасне правління здійснюється не стільки через народ, скільки через найбільш розумну частину народу, що вимагає суттєвих самообмежень з боку влади, а це, у свою чергу, буде здійснено тільки тоді, коли на верхівці влади з'являться совісні та віддані своїй країні лідери" М.Янг

Рівні можливості — це стан справедливості, при якому до людей ставляться подібно, без перешкод через штучні бар'єри, упередження чи переваги, за винятком випадків, коли окремі відмінності можуть бути чітко виправдані. Суть полягає в тому, що важливу роботу в організації повинні доручати людям, які мають найвищу кваліфікацію, особам, які найімовірніше виконують завдання — а не особам з причин довільних або несуттєвих, як-от обставини народження, виховання, непотизм, релігія, стать, етнічна приналежність, раса, каста або мимовільні особисті атрибути, такі як інвалідність, вік, гендерна ідентичність чи сексуальна орієнтація.

Шанси на просування повинні бути відкритими для всіх зацікавлених, щоб вони мали «рівні шанси конкурувати в рамках цілей та структури встановлених правил». Ідея полягає у тому, щоб усунути свавілля з процесу відбору та базувати його на певній «заздалегідь узгодженій основі справедливості, при цьому процес оцінки пов'язаний із типом посади» та підкресленням процесуальних та юридичних засобів. Особи повинні досягти успіху або зазнавати невдачі на основі власних зусиль, а не сторонніх обставин, таких як наявність батьків «зі зв'язками». Він протиставляється кумівству і відіграє певну роль у визначенні законної соціальної структури. Концепція застосовується у сферах суспільного життя, в яких заробляються та отримуються виплати, такі як працевлаштування та освіта, хоча вона може стосуватися і багатьох інших сфер. Рівні можливості є центральними для концепції меритократії.

Слово меритократія (від лат. заслуга і грецьк. влада) - має виключно позитивну конотацію. Воно означає владу гідних. Під цим зазвичай розуміються академічні здобутки, поєднання таланту та освіти. Останнє вимірюється вченими ступенями, які, у свою чергу, присуджуються за заслуги: А, В, С, D або перший, другий вищий, другий нижчий і третій ступеня.

Хто не хоче жити за меритократичної форми правління? Вона, безумовно, краща, ніж плутократія, при якій багатство визначає статус, або геронтократія, при якій вік просуває людину до вершин влади, або навіть аристократія, при якій основне значення надається успадкованим титулам та майну. Таким чином, меритократія здається кращою принаймні на перший погляд.

До теорії еліт близька концепція меритократії, що набула поширення в другій половині ХХ ст. Ідеологи цього напрямку модернізують платонівські ідеї меритократії — влада наймудріших, знаючих і гідних, але відкидає державний тоталітаризм Платона.

Представники меритократичної теорії стверджують, що традиційна демократія в умовах постіндустріального суспільства переростає в меритократію правління найбільш талановитих людей, інтелектуальної еліти.

Засновник цієї теорії - англійський соціолог Майкл Янг. У своїй антиутопії "Підвищення меритократії" (1958), Янг вперше вжив цей термін. Він описує майбутнє суспільство, де соціальна позиція визначається коефіцієнтом інтелекту (IQ). Янг вважає, що поєднання влади з інтелектом є головним чинником майбутнього прогресу. Тому основний зміст меритократизації полягає в інтелектуалізації влади, розкритті здібностей та талантів особистості.

Янг спробував створити модель правління, у якій діють відкрита система відбору правлячої еліти та рівність умов конкуренції. Хоча слід зазначити, що сутнісно Янг загалом не оригінальний. Ідеї меритократичного правління обґрунтовувалися ще Стародавню Грецію (Платон) і Стародавньому Китаї

(Конфуцій).

У наші дні концепцію меритократії взяли на озброєння ідеологи та прихильники постіндустріального суспільства. Так, відомий американський теоретик Даніел Белл (1919) у роботі «Наступне постіндустріальне суспільство» (1973) стверджує, що меритократія є тією владою, яка допоможе усунути бюрократію та зробити більш ефективною соціальну організацію суспільства в цілому. Подібну концепцію поділяє і відомий американський політолог Збігнєв Бжезинський (1928). Як і Белл, він трактує меритократію як позитивну політичну тенденцію.

На думку представників цієї концепції, меритократія — це якісно нова панівна еліта, яка йде на зміну попереднім. Так, у традиційному суспільстві панувала «еліта крові», критерієм приналежності до неї була знатність, в індустріальному суспільстві – «еліта багатства», критерієм приналежності до неї є капітал. У постіндустріальному суспільстві настає час "еліти заслуг", "еліти знання", критеріями якої є компетентність, освіта та високі моральні якості.

Прихильники меритократії стверджують необхідність створення сприятливих умов для обдарованих і працьовитих людей, щоб вони мали можливість у майбутньому увійти до владних структур, а також зайняти у всій структурі суспільства ключові позиції в умовах вільної конкуренції. Як писав Белл, «принцип меритократії має проникнути в університети, бізнес, уряд». На його думку, девіз меритократичної моделі «кожному за його заслугами» спрямований проти несправедливості розподілу політичних цінностей та статусів, що ґрунтуються на принципах приписування», тобто. на зв'язках, знайомстві, спадковості, віці тощо. У основі політичної ієрархії та держави у постіндустріальному суспільстві має лежати «принцип досягнення», тобто, посади повинні розподілятися залежно лише від особистих здібностей та високих моральних якостей людей. Постіндустріальне суспільство - це суспільство знання.

Тому університети мають стати центрами та головними інститутами цього суспільства, а науковці та висококваліфіковані фахівці – першими претендентами на вищі посади у структурі влади. Вони й становлять меритократичну еліту.

## РОЗДІЛ I. ДОСВІД МЕРИТОКРАТІЇ

### 1.1. Меритократія в стародавньому світі

Досвід формування управлінської еліти за меритократичним принципом має давню історію. В Китаї, наприклад, так імператор У-Ді (141-87 рр. до н.е.) розпочав першу реформу імператорських іспитів: місцеві офіційні особи відбирали кандидатів з класики Конфуція, за результатами якого він міг відбирати посадовців, що служили йому. Іспити було розширено за часів династій Суй (581-618 рр.) і Тан (618-907 рр.) із метою послаблення правління аристократів і повернення трону право вирішального слова у визначенні рангу кожної особи. Відбір в імператорський уряд став імперською прерогативою, а не функцією для виконання на нижніх рівнях, також був змінений на відбір за результатами. Слід зазначити, що саме в цей період були розроблені тести як об'єктивні вимірювальні інструменти для оцінки освітніх досягнень і якостей екзаменованих, як частина процесу кінцевого відбору й призначення на політичні посади – перші у світі стандартизовані завдання на основі якостей. Одним із завдань при відборі було написання «Восьмикрокового есе» – класичне есе на основі текстів Конфуція передбачало суворе дотримання правил написання текстів.

До восьми кроків, що разом забезпечують рівновагу тексту, належать:

1) проникнення в тему; 2) формулювання теми; 3) початок обговорення; 4) ініціювання руху; 5) крок переходу; 6) середній крок; 7) завершальний крок; 8) висновки.

Крім того, перевірялася здатність кандидата вставляти класичні посилення й ідіоми туди, де вони мають бути. Таким чином, іспити у Китаї перевіряли не тільки знання текстів праць Конфуція, а й логічного мислення, вміння грамотно викладати думки на папері та формулювати логічний текст, висновки.

Суспільно-політичний устрій, при якому правління здійснюють інтелектуали, було описано задовго до введення поняття меритократії Майклом Янгом. Так, Платон говорив про необхідність доручити управління державою філософам. Конфуцій у своєму вченні також проповідував необхідність знаходження при владі освічених правителів. Оспівуючи розум і прагнення до знань, обидва мислителі мали значний вплив на філософів Епохи Просвітництва, які шукали натхнення у древніх. Проте розум і набуття знань не виступали у Платона або Конфуція як самоцінні явища, вони були нерозривно пов'язані з такими поняттями як добродієність і досягнення загального блага. Так, наприклад, одним з основоположних принципів вчення Конфуція був принцип «жень», що позначає гуманність, людинолюбство, милосердя. Прихильник загальної освіти без дискримінації за ознакою соціального стану, під освітою Конфуцій розумів єдність двох процесів: виховання і навчання [5]. При цьому, перший визначався як більш значимий. Метою освіти Конфуцій вважав духовне зростання особистості, її вдосконалення до ідеалу шляхетної людини або «цзюньцзи», носія вищих моральних якостей .

## **1.2. Поява нового суспільно-політичного поняття як «меритократія»**

Поява меритократичних ідей була спричинена виходом у світ сатиричної антиутопії Майкла Янга «Піднесення меритократії, 1870 - 2033» (1958р). Вихід у світ у 1958 році сатиричного есе «Піднесення меритократії: 1870-2033» [25] позначив народження нового поняття в суспільно-політичній думці – меритократії або «правління достойних» [2]. Ця книга, написана англійським соціологом і політиком Майкл Янгом у вигляді рукопису, нібито складеного в 2033 році, розповідає про трансформацію британського суспільства на рубежі ХХ-ХХІ століть. На зміну класичному класовому поділу, що обумовлює місце людини в

соціальної ієрархії наявністю у нього тих чи інших ресурсів (соціальне походження, достаток, зв'язку тощо), прийшов новий суспільний устрій, де відтепер тільки здібності та інтелект визначають соціальне становище людини. Правлячий клас, що формується не за принципом компетентності, перестав влаштовувати Великобританію, і в результаті проведення ряду реформ була поступово впроваджена система правління достойних – меритократія. Достойнство (merit) людини, при цьому було визначено як поєднання двох елементів інтелекту (IQ) і вкладення сил (effort).

З 1990-х років усі повнолітні люди з IQ, зі значенням більшим від 125, належали до правлячого класу меритократії. Якщо раніше обдаровані здібні люди могли зустрічатися на різних рівнях соціальної ієрархії і часто ставали лідерами в рамках свого соціального класу, своєї соціальної групи, то тепер була сформована єдина інтелектуальна еліта. Ті, хто опинився внизу, не мали, як раніше, виправдань своїм невдачам в просуванні по соціальних сходах. За визначенням нового суспільного устрою вони заслуговували на нижче положення, тоді як здібніші опинялися нагорі соціальної ієрархії.

В 2033 році представники нижчих верств суспільства за участю деяких представників правлячої еліти повстали, вимагаючи рівності і безстанового суспільства. Права і якість життя людей не повинні визначатися вимірюванням рівня їхнього інтелекту і освіти, стверджували повсталі, кожна людина повинна мати можливість самому керувати своїм життям. Результатом повстання став кінець меритократії в британському суспільстві.

Малюючи досить похмуру картину меритократичного суспільства, результатом створення якого, зрештою, повинна була стати нова форма нерівності і панування одних людей над іншими, Майкл Янг поставив за мету застерегти британське суспільство від небезпеки обмеженості ціннісних орієнтирів. Автор намагався показати, що людське суспільство, яке в своєму прагненні до прогресу

проголосило основоположною цінністю інтелект, втрачає людяність, втрачає гуманістичне начало.

Есе відомого англійського соціолога позначило появу нового суспільно-політичного поняття як «меритократія» або «правління достойних». Саме поняття позначається латинським словом «meritus», що у перекладі означає достойний, гідний та грецького слова «kratos» - влада, правління. Меритократія - форма управління, згідно з якою, керівні пости у державі повинні займати найрозумніші та найздібніші люди, незалежно від їх економічного або соціального стану. Майкл Янг сформулював поняття, яке виявилось певною мірою ідейно близьким до лібералізму, що існував уже не одне століття. Одним із прикладів втілення ліберальної думки, найближчим до того, що потім Янг назве меритократією, стала філософія «американської мрії» (American Dream). Кожен, незалежно від походження, має рівні можливості піднятися по соціальних сходах, все залежить тільки від здібностей людини і вкладених ним зусиль. Така концепція справедливості, що підтримує легітимність соціальних інститутів у США і дозволила прибулим з європейського континенту емігрантам порвати з класичним становим устроєм суспільства, які існували в Старому Світі. У той час як ліберальна концепція необхідності встановлення рівності можливостей (в протиставленні не тільки з становим суспільним устроєм, але і з соціалістичною ідеєю рівності результату) поступово проростала в європейському суспільстві, «американська мрія» як суміш лібералізму і капіталізму вже довгі роки повноправно панувала в американському суспільстві. Можна припустити, що стійкість американських соціальних інститутів і нездатність потужної ідеології соціалізму і егалітаризму зрушити їх з місця (одним із проявів чого можна вважати відсутність повноцінного соціалістичного руху і великих лівих партій в США) пояснюється «переконливістю» (в рамках вище описаного прагнення до прогресу) пропонованої ліберальної концепції справедливості.

Застереження Янга було, проте, багатьма не почуте. Зміст поняття меритократія – тобто правління людей найбільш здібних, освічених, і наділених інтелектом – було збережено. Але термін отримав при цьому в подальшому позитивне забарвлення. До меритократії стали прагнути в багатьох країнах, від Великобританії до Сінгапуру. Меритократія при цьому виступила як ідеологія, що маскує порядок речей, що існує і зміцнюється в рамках неоліберальної політики. Меритократія виступила як більш легітимна (як така, що вибудовує більш переконливу концепцію справедливості) форма консервативної неоліберальної ідеології.

### **1.3. Постіндустріалізм**

Пізніше в терміні «меритократія» з'явилося більше покладене значення, котре взяли на озброєння прихильники загальної рівності можливостей. У своїй книзі «Майбутнє постіндустріальне суспільство» (1973), Деніел Белл уважив, що меритократія дозволить відсунути бюрократію та змінити у соціальній будову суспільства в цілому.[22]

Уже в 90-ті роки Белл запропонував замінити термін «постіндустріалізму» терміном «інформаційне суспільство», проте він не привів аргументів на користь подібної заміни. Швидше за все, він констатував той факт, що як в наукових колах, так і в масовій свідомості ці два терміни злилися воєдино і вживаються через кому.

У своїй праці Белл робить методологічне припущення, що будь-яке суспільство не можна розглядати як єдине ціле. Воно розділене на три сфери: соціальну структуру, політику і культуру. Таким чином, Белл заперечує неминучість того, що процеси в одній сфері впливають на події в іншій. Сфери існують незалежно один від одного, автономно.

Соціальна структура суспільства складається з економічних і технологічних елементів. Це система соціальних відносин, сформована завдяки змінам у структурі зайнятості населення, яка в свою чергу заснована на економічній перевазі одних членів суспільства над іншими. Політичні інститути дозволяють конфліктні ситуації, які виникають в суспільстві, перш за все в ході функціонування економічних механізмів. Нарешті, культура містить у собі стабілізуючу початок, забезпечує спадкоємність поколінь, безперервність історичного розвитку.

Теорія постіндустріалізму передбачає, що будь-яке суспільство в своєму розвитку проходить три стадії: доіндустріальну (традиційну, аграрну), індустріальну (промислову) і постіндустріальну.

У доіндустріальному суспільстві більша частина населення (близько 90%) зайнята в сільському господарстві, а основні види господарської діяльності зосереджені в видобувному секторі - землеробство, рибальство, видобуток корисних копалин. Всі зусилля аграрного суспільства спрямовані на те, щоб прогодувати населення. Багато країн Африки і Латинської Америки, як і раніше знаходяться на цій стадії суспільного розвитку. У доіндустріальному суспільстві «час розуміється лише як тривалість, як довгі і короткі його проміжки, а темп роботи залежить від пори року і погодних умов ... продуктивність праці низька, господарство залежить від нестійких зовнішніх процесів і примх цін на сировинні товари на міжнародних ринках. Базовою осередком суспільного життя виступає велика сім'я »

Індустріальне суспільство засноване на промисловому виробництві. Воно використовує енергію і машинну технологію для виробництва товарів. Завдяки промисловому перевороту 10% населення, зайнятого в аграрному секторі, виробляли досить продовольства, щоб прогодувати все населення. Сутність індустріального суспільства, на думку Белла, укладена в ефективності

виробництва, яка досягається завдяки максимізації та оптимізації. На авансцену висуваються дві основні фігури індустріального суспільства - інженер і напівкваліфікований робочий. Роль інженера полягає в організації роботи на підприємстві, в той час як напівкваліфікований робочий - елемент промислового виробництва, позбавлений особистісних якостей, одухотворена машина, що виконує рутинну роботу. Доля цієї трагічної фігури напівкваліфіковані робочого зумовлена, бо настане день, коли інженер придумає технологію, яка дозволить перейти до повністю автоматизованого виробництва. В результаті напівкваліфікований робочий виявиться на «смітнику історії».

Постіндустріальне суспільство побудоване на обміні знаннями та інформацією, який відбувається за допомогою інформаційних мереж і комп'ютерів. Велика частина населення зайнята в секторі послуг, число людей, зайнятих в промисловості, постійно скорочується. Подібні зміни в структурі зайнятості населення відбуваються через зростання продуктивності аж до повної автоматизації виробництва. Зайнятість переміщується в сектор послуг, машинна технологія змінюється інтелектуальною та інформаційною.

Белл заявляє, що в постіндустріальному суспільстві зростає престиж освіти, і «білі комірці» починають керувати світом. Якщо на початку ХХ століття чисельність працівників фізичної праці була в десятки разів більше, ніж чисельність «білих комірців», то в другій половині століття почалося стрімке зростання чисельності останніх.

Для виживання людство в більшості своїй вже не змушене займатися важкою фізичною працею і отримує можливість організувати своє дозвілля і стежити за здоров'ям. Зростання багатства дозволяє людям задовольняти виникають нові потреби.

Сектор послуг в постіндустріальному суспільстві включає в себе фінанси, освіту, наукові дослідження, охорону здоров'я, транспорт, побутове

обслуговування (магазини, ресторани, фітнесцентри і ін.), Нерухомість, страхування. З повсякденному житті більшості людей зникає машинне виробництво, воно залишається за межами їх світу, населення лише споживає вироблені товари. Белл підкреслює, що саме в постіндустріальному суспільстві людина вперше в історії людства свій робочий час витрачає не на взаємодію з незайманою природою, як це було в доіндустріальному суспільстві, або з перетвореною природою, як це було в індустріальну епоху. Громадянин постіндустріального суспільства взаємодіє з іншими людьми і забезпечує їх необхідною інформацією.

У переході від індустріального до постіндустріального суспільства виділяються кілька етапів, або, як їх називає сам Белл, стадій. На першому етапі відбувається розвиток громадських служб і транспорту, тобто тих послуг, які дозволяють доставляти товар, вироблений на підприємстві, в потрібне місце в найкоротші терміни. Поки непомітні системні зміни в суспільній структурі, все підпорядковано інтересам виробництва. Зростання числа «білих комірців» починається на другому етапі, коли споживання благ стає масовим, і у населення з'являються поки незначні кошти для підвищення якості життя. Динамічно розвиваються оптова та роздрібна торгівля, фінанси, нерухомість і страхування. Нарешті, третій етап настає, коли «в міру зростання національного доходу виявляється, що частка грошей, що витрачаються на харчування, починає знижуватися, а залишок використовується спочатку на придбання товарів тривалого користування (одягу, автомобілів і житла), а потім предметів розкоші, на відпочинок і так далі, починає розширюватися третинний сектор, сфера особистих послуг: мережі ресторанів, готелів, автомобільних майстерень, індустрія подорожей, розваг і спорту»

Умовами входження в постіндустріальне суспільство є якісні освіти та медицину. Якщо в індустріальному суспільстві ключовою фігурою є

напівкваліфікований робочий, то в постіндустріальному суспільстві - професіонал, освіту і досвід якого дозволяють йому виконувати складні операції в своєму повсякденній праці. Отримання вищої освіти - це обов'язкова вимога до громадянина постіндустріального суспільства. В ідеалі ж він повинен вчитися все життя, постійно оновлюючи накопичені знання і відвідуючи програми підвищення кваліфікації. В постіндустріальному суспільстві стає дедалі більше клас носіїв знання, клас технічних фахівців, і в якийсь момент вони стають найчисленнішою соціальною групою.

Зростання охорони здоров'я обумовлений бажанням людей збільшити тривалість життя. Якщо в доіндустріальному та індустріальному суспільстві людина, перш за все, дбав про виживання, то в постіндустріальному суспільстві він прагне до гідного і тривалого життя. Найголовніше, що у нього з'являється вільний час, щоб стежити за своїм здоров'ям, а послуги охорони здоров'я стають доступними.

## **РОЗДІЛ 2.МЕРИТОКРАТИЧНА СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СВІТІ ТА УКРАЇНІ**

### **2.1 Меритократична система формування кадрового потенціалу в Сінгапурі**

Меритократичний принцип повинен бути основним при формуванні національної управлінської еліти через сформовану систему відбіркових тестів, іспитів на підставі об'єктивного, неупередженого та всебічного оцінювання.

І такою формою організації постіндустріального суспільства може стати меритократія, яка виступає за рівність можливостей і самореалізацію себе кожним громадянином суспільства. Однак, сучасні глобалізаційні процеси спричинили, зокрема, посилення нерівності, оскільки нерівність часто є вкоріненим та успадкованим явищем. Саме тому надважливим є створення рівних умов завдяки вдосконаленню систем управління як на державному рівні, так і на рівні компанії. Без створення ґрунту із рівного доступу до освіти, послуг охорони здоров'я, прозорості, підзвітності тощо, меритократія легко може перетворитися в елітарність, себто ті, хто першопочатково не мав можливостей для розвитку, так їх і не здобудуть, що доведено дослідженням вчених Е. Кастильйо та С. Бернарда у багаторічному дослідженні, де при впровадженні меритократичних принципів у компаніях, керівництво зазвичай більш охоче просувало чоловіків-підлеглих, як це відбувається в Amazon та Uber. Подекуди у Європі вже впроваджують меритократичні принципи відбору працівників у державні структури. Основна сфера впровадження – освіта. У Франції та Великобританії давно набула популярності практика обрання на найвищі посади кращих випускників провідних університетів.

Меритократична система формування кадрового потенціалу публічного

управління передбачає проведення декількох етапів селекціонування та відбору кадрів. Такий відбір кадрів повинен починатися зі школи. Наприклад, за останні кілька десятиліть Сінгапур розвинув ретельний і складний метод відбору й просування політичних лідерів. Пошук вищих талантів починається в шкільній системі, де перспективних учнів виявляють і готують до майбутніх лідерських ролей в державному управлінні. На ключових етапах шкільного навчання учні складають загальнонаціональні іспити. Потім учнів з високими показниками додатково перевіряють на інтелектуальні здібності, а також на чесність, відданість, лідерські якості та емоційну зрілість. Головним інструментом для поповнення кадрового резерву вищих управлінців країни стають урядові стипендії на базі жорсткого відбору випускників навчальних закладів із подальшим багаторазовим оцінюванням кандидатів під час подальшого навчання та кар'єри з оцінкою його досягнень як спеціаліста та потенціалу. При відсутності росту та розвитку, кандидату пропонують покинути службу.

Схожим є відбір в Ізраїлі, де лише найкращі учні шкіл можуть потрапити в елітні навчальні військові підрозділи, які згодом дають потужний поштовх для росту та розвитку фахівця.

Також формування кадрів відповідно до принципів меритократії є в Японії. Призначення на державну службу в Японії провадиться на основі конкурсних іспитів. Японська Конституція закріпила принцип рівного доступу громадян до державної служби. Закон Японії «Про державних службовців» встановлює, що набір на державну службу здійснюється відповідно до особистих заслуг кандидата, його професійної підготовки й ділових якостей, виявити які й мають конкурсні іспити.

Згідно досліджень, держави із меритократичними принципами демонструють вищі показники економічного росту, порівняно із країнами з іншою системою управління.

У США, побутує думка про те, що дана концепція уже давно втілена в їхній країні, адже досягнення «американської мрії» залежить лише від здібностей, працелюбства, амбіцій та моралі, проте критики звертають увагу на те, що свідомо чи несвідомо в окремих випадках, відіграють роль гендер, вік, соціальний клас, економічне становище особи чи сім'ї, расове та національне походження тощо, що очевидно, якщо детально проаналізувати популярні в країні популістичні, ксенофобські, расистські та сексистські настрої, а також такі психологічні явища як підсвідомий расизм. Якщо дотримуватися одного із основоположних принципів меритократії, про те, що людина заслуговує того суспільства, у якому знаходиться, то концепція меритократизму у США таки не реалізована, особливо зважаючи на останні події, як економічні, так і політичні й соціальні.

Спроби створити відкриту систему відбору еліти у сучасних індустріальних країнах посилюються. Як стверджують прихильники меритократії, за останні десятиліття влада в них еволюціонувала у бік меритократії, правління інтелектуалів. Зокрема, вони наводять приклад Франції та Великобританії, де багато випускників престижних вищих навчальних закладів займають значні посади в органах влади та бізнесі. Поширена думка, що принцип меритократії там вже реалізовано і особистий успіх американців залежить лише від здібностей, працьовитості, життєвих установок і моральності. Сучасний Китай також робить ставку на висококваліфікований менеджмент, розвиток освіти. Принцип меритократичного відбору широко використовується у Японії. Необхідний і для України. Але для цього слід приділяти набагато більше уваги підвищенню рівня та якості освіти в країні, модернізації всієї системи підготовки високоінтелектуальних та талановитих кадрів.

Багатьом Франція тривалий час була втіленням меритократії. Багато хто з тих, хто досяг високого становища не тільки на державній службі та в судовій системі, але також у політиці, бізнесі та науковому співтоваристві, були

випускниками знаменитих *grandes écoles*. Багато хто потім пройшов ретельну підготовку для того, щоб стати *inspecteurs de finance* – вищими державними особами. Проте французька еліта сьогодні дедалі більше перебуває під підозрою і навіть зазнає ганьби з боку певної частини населення. Справді, французькі лідери схильні до корупції. Нелегкі відносини грошей та політики призвели до кількох великих скандалів останніми роками. І вже не можна сказати з упевненістю, що високоосвічені французькі лідери здатні керувати країною краще та чесніше, ніж інші.

Прикладом політичної меритократії є Сінгапур, де завданням відбору кадрів є процес виявлення тих, хто має вищі за середні здібності і залучення їх до служіння політичній спільноті. Успіх сінгапурської моделі державного управління, базується на меритократичних принципах, суворій бюрократичній ієрархії і адміністративній неупередженості, а також ґрунтується на чотирьох основних стратегіях:

- 1) комплексна реформа Сінгапуру в галузі цивільної служби;
- 2) сильні і дієві антикорупційні заходи;
- 3) децентралізація Комісії з питань державної служби;
- 4) виплата конкурентоспроможної заробітної плати для залучення й утримання кращих кадрів.

Пошук вищих талантів у Сінгапурі починається в шкільній системі, де перспективних учнів виявляють і готують до майбутніх лідерських ролей у державному управлінні. На ключових етапах ключового навчання учні складають загальні національні іспити. Потім учнів із високими показниками перевіряють на інтелектуальні здібності, а також на чесність, відданість, лідерські якості й емоційну зрілість. Тим, хто показав найвищі результати, надають урядові стипендії для навчання в престижних закордонних університетах (і за контрактом вони зобов'язані повернутися до Сінгапуру). Після закінчення навчання меншу

частину стипендіатів відбирають для вступу в еліту Адміністративної служби. Процес відбору міністрів так само системний і навіть більш суворий, а коли їх відібрали, то вони мають перебувати на посаді від трьох до п'яти каденцій, оскільки принаймні дві з них міністр учиться якнайкраще виконувати свої обов'язки.

### **2.3. Процес відбору кадрів в Україні**

Сучасні проблеми розвитку мотивації державних службовців визначаються наявністю певних конструктивних недоліків у межах самої державної служби.

До подібних проблем можна віднести:

- зниження рівня професійної підготовки та темпів професійного розвитку та саморозвитку державних службовців;
- низький рівень заробітної плати муніципальних службовців;

У результаті існування перелічених проблем виникає проблема кадрового забезпечення та розвитку професіоналізму державних службовців внутрішнього плану: незважаючи на наявність якісної освіти, досвід та бажання роботи, багато хто з них виконує професійні обов'язки не замислюючись про глобальні цілі своєї діяльності, не вміючи самостійно формулювати виробничі завдання та визначити ефективні показники якості своєї праці як орієнтири професійного розвитку та зростання.

Прийняті в таких умовах управлінські рішення страждають на односторонність, відсутність необхідного аналітичного обґрунтування, недостатнє наукове обґрунтування. Наслідком цього є падіння авторитету державної служби та відсутність позитивного іміджу державних службовців, що є причиною невисокого рівня привабливості державної служби та її затребуваності серед молодого покоління.

Розглядаючи параметри професійної діяльності державних службовців, можна зазначити, що державні службовці більшою мірою повинні відповідати низці таких вимог:

- професійність;
- відповідна освіта та рівень освіченості;
- комунікабельність як уміння налагодити зв'язок із населенням;
- справедливість, соціальна справедливість;
- патріотизм, усвідомлення роботи на користь держави;

Без формування названих якостей підняти престиж державної служби у суспільстві неможливо. Результатом цього стає те, що сучасний престиж державної служби та образ державного службовця в очах населення часто не має позитивних характеристик.

В Україні процес відбору кадрів системи публічного управління врегульовано законами України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування». Якщо розглядати відбір кадрів на посади категорії А, то слід зазначити що цей процес має три рівні. Перший рівень – комп'ютерне тестування на знання законодавства. Тестування на знання законодавства проводиться з метою визначення рівня знань Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного та іншого законодавства. Перелік тестових питань на знання законодавства та варіанти відповідей (із зазначенням правильної відповіді) затверджуються НАДС та оприлюднюються на його офіційному веб-сайті .

Другий етап – розв'язання ситуаційних завдань. Розв'язання ситуаційних завдань проводиться з метою з'ясування спроможності кандидатів використовувати свої знання та досвід під час виконання посадових обов'язків шляхом оцінки відповідності компетентностей та професійних знань кандидата встановленим вимогам, зокрема на знання спеціального законодавства, що

пов'язані із завданнями та змістом роботи державного службовця відповідно до посадової інструкції.

Третій етап – проведення співбесіди.

Співбесіда проводиться з метою оцінки відповідності професійної компетентності кандидата встановленим вимогам, які не були оцінені на попередніх етапах конкурсу. Разом із тим сучасні механізми оцінювання кадрів не дають можливості об'єктивно та неупереджено відібрати професійно підготовлені кадри, оскільки на другому та третьому етапах проведення відбору відсутні конкретні механізми оцінювання й рішення приймається суб'єктивно членами комісії. Крім того, поза увагою залишаються психологічні особливості майбутнього управлінця. На нашу думку, необхідне доповнення відбіркових процедур психологічними тестами та тестами на рівень IQ. Так, слід зауважити, що в Китаї застосовуються тести на рівень IQ під час відбору на публічну службу.

Меритократію варто розглядати виключно як спосіб організації групи людей (компанії) чи суспільства. Останніми роками в багатьох країнах розпочалися дискусії щодо того які саме досягнення варто розглядати як найбільш значимі, оскільки чиновникам чи керівникам потрібно не лише бути високоосвіченими, але й знаходитися у контакті із підлеглими чи громадянами та співпереживати їм.

Для початку необхідно впровадити політику рівних можливостей при формуванні кадрового потенціалу підприємства, надалі для подальшого просування працівників варто застосовувати концепцію емоційної меритократії.

У поєднанні латинського слова «meritus» (гідний) і грецького «κράτος» (влада) закладено дійсно глибокий світоглядно-методологічний смисл: влада, що ґрунтується на чеснотах. Така концепція або система соціальних відносин чи принципів управління висхідним для ефективного розвитку суспільства визначає владу, що здійснюється людьми, які вирізняються своїми здібностями, досягненнями, професійною компетентністю, а не соціальним походженням чи

приписуваним статусом.

Сам термін має декілька значень:

- 1) принцип політичного управління;
- 2) створення рівних стартових можливостей для розвитку працьовитих та наполегливих людей в умовах вільної конкуренції та просування по соціальним сходам на основі особистих та професійних якостей і власних досягнень;
- 3) механізм прозорого відбору та призначення політичної та управлінської еліти на основі знань, професіоналізму та досвіду шляхом проведення конкурсів, атестацій та іспитів.

Меритократичне суспільство забезпечує усім громадянам рівні стартові можливості та гідне життя на основі власних знань, умінь та здібностей. Усі претенденти на державні посади проходять обов'язкову жорстку систему іспитів, конкурсів та відборів перш ніж отримують право стати державним службовцем.

Остаточний відбір кандидатів відбувається на основі особистого інтелекту, освіченості, професійних знань та отриманого досвіду. Меритократичні принципи при реалізації національної кадрової політики та формуванні державного апарату, протягом тривалого часу активно використовуються в Японії, Китаї, Південній Кореї, Сінгапурі, Тайвані, США, Франції, Великобританії, Грузії, Казахстані та інших країнах світу.

Так, меритократія:

– система, при якій положення особистості в суспільстві визначається виключно його здібностями, це система раннього відбору та державної опіки над найталановитішими та перспективними, незалежно від соціального становища, для поповнення кадрового складу публічної служби;

– принцип державного управління, відповідно до якого керівні посади мають обіймати найбільш здібні та кваліфіковані особи, незалежно від їх походження та багатства, тобто це «влада гідних». Принципи меритократичного

управління сягають часів Солона (архонта в стародавніх Афінах), Платона (концепція «ідеальної держави»), й китайської практики часів династії Сун, коли для зайняття державної посади необхідно було скласти іспит, допуск до якого не залежав від соціального походження та матеріального цензу претендента.

– управління осіб, що володіють особливими здібностями та чеснотами, високими інтелектуальними якостями та кваліфікацією і відповідають вимогам науково-технічної революції.

Тільки комплексний підхід, заснований на вирішенні проблем державної служби, підвищення її престижу в очах населення стануть комплексною основою формування мотивації державного службовця нового типу.

Меритократична рівність можливостей спирається на протидію формальної рівності можливостей формальній і довільній дискримінації. Меритократія вимагає, щоб посади та блага розподілялися виключно відповідно до індивідуальних заслуг. Ця ідея найбільш знайома з розподілу робочих місць, щодо якого більшість погоджується, що має бути призначений претендент, який найкраще впорається з роботою. Оскільки те, чи є хтось найкращим чи найзаслуженим кандидатом, не обов'язково залежить від довільних факторів, таких як раса та стать, Меритократична рівність можливостей виступає проти довільної дискримінації.

## РОЗДІЛ 3. МЕРИТОКРАТІЯ ТА СУЧАСНІСТЬ

### 3.1. Компетенція

Традиційна демократія в умовах постіндустріального (інформаційного, суперінформаційного тощо) суспільства, на думку прихильників цієї позиції, вже перестає відповідати вимогам та викликам часу. У нових умовах вона об'єктивно переростає у реалізацію влади найталановитішими та найкваліфікованішими фахівцями, які мають прийти на зміну старої генерації представників влади. Таким чином, меритократія та демократія – це не протилежні, а взаємодоповнюючі системи влади.

Зараз ми такі далекі від кінця XVIII століття, що новизна цієї ідеї, що захоплює дух, здебільшого для нас втрачена. Мало хто сьогодні сумніватиметься у моральності чи користі меритократії. Натомість суперечка йде про те, як зробити наші суспільства ще більш меритократичними. Забобони та бідність, як і раніше, заважають мільйонам людей реалізувати свій потенціал. Інша річ, що, на відміну від наших предків до Просвітництва, ми розглядаємо це швидше як сумну невдачу, ніж руку долі.

Навіть при прагненні до рівності можливостей цінність меритократії для нас є незаперечною. Ми визнаємо спортивні досягнення, бо знаємо, що переможці не купили їх дорогою на подіум. Ми довіряємо науковим відкриттям, тому що дослідження підлягають експертній оцінці. Ми радіємо, що не потрібно бути голлівудською знаменитістю, щоб отримати мільйон переглядів на YouTube.

Меритократія збільшує прибуток від талантів. Вона гарантує, що люди можуть вільно робити свій внесок і досягати успіху незалежно від соціального становища чи особистих зв'язків. Проте турбує той факт, що бюрократія —

найпоширеніша суспільна структура у світі — систематично підриває позиції меритократії.

Спочатку цього не передбачалося. Бюрократія створювалася саме для того, щоб подолати кумівство, поклоніння старшим та класову свідомість, що заважали розвитку у доіндустріальний період. Один із великих проривів в організаційній структурі стався на початку ХІХ століття, коли в прусській армії після поразки в боях із військом Наполеона запровадили конкурсний відбір майбутніх офіцерів. Раніше воєначальників вибирали зі знаті, але, що не дивно, титули слабо корелювали з військовим генієм.

Теоретично бюрократія - це рейтинг переваг. У ньому ті, хто має виняткові здібності, отримують підвищення порівняно з менш освіченими. Насправді організації рідко навіть близько підходять до досягнення цього ідеалу.

Людам властиво переоцінювати свої здібності та недооцінювати свої недоліки. Згідно з одним із опитувань, 84% менеджерів середньої ланки та 97% топ-менеджерів заявили, що входять до 10% кращих співробітників-виконавців у своїй організації. Звичка перебільшувати свої здібності настільки поширена, що отримала назву ефекту «вище за середній». В одному з часто цитованих метадосліджень кореляція між самооцінкою та фактичною ефективністю склала всього 0,29, а у випадку з продуктивністю менеджерів – мізерні 0,04. Хоча схильність до самовихваляння універсальна, особливо яскраво вона проявляється нагорі, і ось чому.

По-перше, дуже впевнені у собі люди, як правило, мають перевагу у боротьбі за владу. Дослідження показують, що на оцінку компетентності інших сильно впливає висока зарозумілість. Чим впевненіше людина виглядає, тим швидше ми вважаємо, що вона і справді суперективна, незалежно від того, чи це правда. Справжню компетентність часто важко виміряти, тому замість цього ми дивимося на самооцінку людини. Працюючи з колегами з Каліфорнійського

університету (UCLA), професор Кемерон Андерсон провів шість досліджень взаємозв'язку між самовпевненістю та соціальним статусом. Його роботи переконливо підтвердило припущення, що «самовпевні люди [вважаються] більш компетентними, ніж інші». Висновок: часто вершини досягають не найдосвідченіші, а ті, хто не сумнівається в собі. Якщо висловитися пряміше, розрив між самосприйняттям і реальністю, ймовірно, буде більшим там, де повітря найбільш розріджене. Якщо ви хоч трохи вагаєтесь, тим самим можете закрити собі шлях нагору.

По-друге, у формальній ієрархії владні відносини вкрай асиметричні. У менеджерів набагато більше контролю за своїми підлеглими, ніж навпаки. Це означає, що ставити під сумнів компетентність начальника ризиковано. Застромте шпильку в надмірно роздуте його начальника, і кар'єрі кінець! Різниця у посадовому становищі заохочує поступливість, яку лідери часто беруть за згоду. Набагато приємніше думати, що море киваючих голів свідчить про підтримку, ніж припустити, що підлеглі просто намагаються убезпечити себе. При сильних цього світу незручні факти ігноруються, протилежні думки залишаються невисловленими, а сумніви в знаннях і досвіді керівників висловлюють тільки в коридорі, та й то пошепки.

Є третя причина, через яку ієрархія породжує неадекватне уявлення про управлінську компетенцію. Серед тих, хто вважає справедливим розподіл владних повноважень згори донизу, поширене переконання: великі проблеми — цілком прерогатива великих лідерів. Хоча вірно, що вищі керівники в результаті несуть відповідальність за стратегію, з цього не випливає, що саме вони найкраще її розробляють. Запас мудрості та досвіду управлінської команди обмежений і часто його недостатньо. Однак топ-менеджери зазвичай не хочуть використати краудсорсингову стратегію.

Зрештою, чим виправдана отримувана ними щедра винагорода, якщо не

вони будують плани на майбутнє і приймають серйозні рішення? У цьому полягає проблема формальної ієрархії: від керівників очікується, що вони прийматимуть критично важливі рішення саме з таких складних та неоднозначних питань, з якими не впорається будь-яка інша невелика група людей. Ієрархія вимагає надто багато від занадто малого. На жаль, керівники часто вважають, що виконають поставлене завдання. Візьмемо, наприклад, Джеффри Іммельта, голову та генерального директора General Electric з 2001 по 2017 рік. Деякі його ідеї, наприклад, продаж бізнесу GE з виробництва пластмас, отримали широку підтримку. На жаль, цих кроків було недостатньо, щоб компенсувати безліч сумнівних заходів, у тому числі вливання коштів у GE Capital безпосередньо перед фінансовою кризою, переплату при купівлі французької енергетичної компанії Alstom та вкладення \$93 млрд у зворотний викуп акцій за рахунок зростання заборгованості. За час правління Іммелта акції GE зросли лише на 27% порівняно зі 183% зростання індексу Dow Jones Industrial Average. У спілкуванні зі сторонніми Іммельт справляв враження розумної, привабливої і схильної вчитися людини, проте в компанії її часто вважали непогрішним провидцем. Як сказав один із колишніх співробітників GE кореспонденту журналу Fortune Джеффу Колвіну: «Коли хлопець на самому верху розумніший за всіх у світі, це стає справжньою проблемою». Іммельт ніколи не стверджував, що він всезнаючий, але бюрократичні владні структури незмінно зображували його супергероєм. Цей міф охоче підтримували поважні полагоджені, зіркові журналісти та консультанти-підлабузники.

Суть у тому, що уявлення про перебільшену управлінську компетентність притаманне бюрократії. Цей факт знижує якість рішень, а згодом підриває довіру співробітників до своїх керівників.

Хоч би як ми намагалися бути об'єктивними щодо власних здібностей, зазвичай у нас це не виходить. Але гірше нам вдається оцінювати здібності інших.

Дослідження показують, що наші оцінки зазвичай говорять про нас більше, ніж тих, кого ми оцінюємо. Знову ж, цей феномен має власну назву — ідіосинкразичну похибку рейтингу. Зокрема три чинники підривають нашу здатність адекватно оцінювати інших.

По-перше, деякі люди схильні занижувати, а деякі завищувати оцінки. У трьох дослідженнях, проведених з 1998 по 2010 рік, керівників, колег та підлеглих попросили оцінити роботу своїх колег. У середньому понад 60% відхилень у рейтингах можна пояснити індивідуальним підходом експертів. Ці відмінності роблять індивідуальні оцінки надто ненадійними. Ще одне спотворення пов'язане з тим, що ми віддаємо перевагу тому, хто найбільше на нас схожий. Як би ми не бажали іншого, ми схильні ділити світ на нас і їх: корінні жителі проти іммігрантів, консерватори проти лібералів, віруючі проти атеїстів і красиві проти звичайних. Психологи називають це внутрішньогруповою упередженістю. Незважаючи на наш ентузіазм з приводу різноманітності, внутрішньогрупові упередження глибоко вкоренилися і спостерігаються навіть у дітей, які ще не почали говорити. В одному дослідженні одинадцятимісячним дітям давали можливість вибрати між пшеничними крекерами та хрусткими кільцями. Потім їм показували двох ляльок: одна віддавала перевагу тій самій їжі, що й дитина, а інша — альтернативі. У чотирьох випадках із п'яти малюки хотіли пограти з лялькою, яка поділяла їх смакові пристрасті.

Будучи свідомими дорослими, ми краще усвідомлюємо свої упередження. Однак і нам все ще важко відокремити питання «Хто компетентніший?» від питання "З ким мені комфортно?". У своїй книзі Brotopia Емілі Чанг зазначає: хоча у банках Уолл-стріт працює приблизно однакова кількість чоловіків та жінок, останні займають лише 25% робочих місць у сфері високих технологій. Найгірше, жінки залучають мізерні 2% від загальної суми венчурного фінансування. Хоча більшість технічних лідерів заявляють, що вони повністю прихильні до

меритократії, дані свідчать, що за критерієм майстерності оцінюються ті, хто попередньо пройшов «бро-тест». Таке підступне упередження всередині групи призводить до того, що піонер програмного забезпечення Мітч Капор називає «дзеркалократією». Є ще одне когнітивне спотворення, що призводить до невірних міркувань, - гало-ефект, або ефект ореолу. Люди схильні судити про інших поспішно, часто виходячи з першого враження. Ця первісна думка не змінюється, навіть коли з'являється нова інформація.

Дослідник Девід Шурмен виявив, що найсильніше на оцінку ефективності роботи співробітника впливає те, хто його найняв: людина, яка і проводить цю оцінку, чи хтось інший. Депутат, якого люди вважають своїм, може місяцями, а то й роками діяти провально, перш ніж втратить довіру.

Негативна дія упереджень часто посилюється тим фактом, що судження про компетентність працівника часто залежить від думки єдиної людини — її безпосереднього начальника. У ході дослідження, проведеного консультантом Джоном Гарднером, більш ніж 300 керівників розпитали про вплив лідера на просування по службі. У разі фаворитизм визначався як «переважне ставлення, заснований на чинниках, які пов'язані з діловими якостями співробітника, зокрема поглядах, обставинах прийняття працювати чи просто “чуття” керівництва». Ось які результати отримав Гарднер:

- 75% керівників стикалися з проявами фаворитизму, приймаючи рішення найму;
- 94% вважають, що політика, спрямовану запобігання фаворитизму, неефективна;
- 83% заявили, що лідерство призвів до неякісних рішень про просування по службі.

Просто кажучи, інформація, на основі якої приймаються рішення про найм та просування по службі, спотворена упередженістю — і це всім відомо. У дослідженні, проведеному компанією Corporate Executive Board (ПАР), 77% керівників HR-служби визнали, що стандартні процедури не дозволяють точно

оцінити потенціал та внесок співробітників у роботу. Окреме дослідження СЕВ виявило нульову кореляцію між показниками ефективності окремих працівників та фактичними результатами їхньої діяльності. Менш тісного зв'язку просто не може бути.

Багато фахівців з персоналу визнають, що управління ефективністю потребує перегляду. Однак звичайні рішення в цій галузі - відмова від примусового ранжирування, перенесення процесу в онлайн і частіше оцінка - мало допомагають усунути систематичну упередженість.

Серед безлічі навичок, критично важливих для успіху організації, бюрократія ставить один вище за інших. Це адміністративний досвід. Виявляється, менеджерів від не-менеджерів відрізняє зовсім не креативність, далекоглядність чи технічні знання, а їхнє володіння адміністративними функціями, такими як розробка планів, формування бюджетів, виконання розпоряджень та підготовка звітів.

На загальну думку, у будь-якій організації є певна кількість обов'язкових до виконання адміністративних завдань, але, як правило, вони не мають прямого відношення до створення конкурентної переваги. Чи не адміністративна компетентність отримує патент, розробляє новий продукт або переосмислює модель бізнесу. Ми не хочемо сказати, що управлінська робота не є важливою. Вона критично значуща і за поганого виконання може поставити фірму навколішки. Проте, зазвичай, адміністративна компетентність навряд чи принесе компанії перемогу над конкурентами. Для організацій це те саме, що дихання, їжа і сон для людей вони необхідні, але не дають специфічних переваг.

У далекому минулому кілька поколінь тому адміністративні навички були рідкістю, але ми покажемо, що ситуація змінилася. Проте у Сполучених Штатах на частку керівників та адміністраторів припадає близько 30% загального фонду заробітної плати, хоча вони становлять лише 18% загальної чисельності

співробітників. У бюрократії винагорода залежить з посади. У компанії з рейтингу Fortune 500 виконавчий віце-президент заробляє \$5 млн на рік, а віце-президент, що знаходиться в таблиці про ранги двома сходинками нижче, задовольняється лише \$500 тис. на рік. Теоретично це співвідношення відображає відмінності у складності та важливості виконуваної роботи. Насправді такі відмінності найчастіше швидше уявні, ніж реальні. Хоча виконавчий віце-президент (EVP), ймовірно, займатиметься більшою організацією, ніж віце-президент на два рівні нижче, одне це не робить його роботу складніше. Візьмемо гіпотетичний випадок: не очевидно, що робота з нагляду за тисячею співробітників, які працюють у десятках регіональних відділів продажу, інтелектуально більш затратна, ніж керівництво групою розробки продукту чисельністю сто осіб. Як правило, виконавчі віце-президенти не вирішують диференціальні рівняння, тоді як їх підлеглі з гріхом навпіл освоюють розподіл у стовпчик. Однак часто топ-менеджерам платять так, якби вони це робили.

Можна заперечити, що рішення голови, ймовірно, будуть важливішими, ніж рішення скромного заступника, але навіть якщо й так, зяючий розрив у заробітній платі виправданий, тільки якщо старший керівник явно проникливіший за своїх підлеглих. На жаль, аргументів на користь того, що мудрість корелює з рангом, не так уже й багато. Насправді дедалі більше досліджень свідчать про протилежне: посадові повноваження збільшують ймовірність ухвалення безглузвих рішень. Професор психології Каліфорнійського університету в Берклі Дачер Келтнер понад два десятиліття вивчав вплив влади. Його висновок: «Влада робить людей імпульсивнішими і менш обізнаними про ризики». Іншими словами, хоча рішення виконавчого віце-президента можуть важити більше, ніж рішення менеджерів нижчого рівня, ймовірність того, що вони будуть правильними, не зростає. А якщо керівник такого рівня помиляється, то по-крупному. Ось чому важливі рішення наскільки можна обговорюватися колективно. Очевидно, влада адміністраторів та

їх винагорода непропорційно високі не тому, що їхні рішення створюють надзвичайно високу вартість, складніші або найчастіше виявляються правильними. Справа в тому, що бюрократія схильна переоцінювати адміністративну компетентність і платити менеджерам на основі їх бюджету чи чисельності підлеглих, а не на основі доданої вартості, що створюється ними.

Знову ж таки — цього не повинно бути. Такі прогресивні організації, як Haier, Nucor, Vinci, WL Gore та інші, розподіляють значну частину адміністративної роботи між рядовими співробітниками. Haier звільнила 10 тис. менеджерів середньої ланки, коли перейшла на модель мікропідприємства, і цей перехід підвищив, а не послабив її організаційну ефективність. Завод GE з виробництва реактивних двигунів у Даремі (штат Північна Кароліна), де працюють 300 технічних фахівців і лише один старший адміністратор – директор заводу. Між змінами протягом годинної перерви команди збираються у конференц-залах, щоб вивчити виробничі плани, вирішити проблеми з ланцюжком поставок, скоригувати робочі завдання, проаналізувати інформацію про продуктивність та зайнятися кадровими питаннями — і це без нагляду офіційних менеджерів.

Як не важко визнати це, в умовах меритократії менеджмент — це лише одна з багатьох навичок, а не навик, який керує рештою.

Бюрократія описана як масово розраховану на багато користувачів гру, в якій співробітники змагаються за приз — просування в кар'єрі. Переможець тут лише один — той, хто зростає до посади менеджера, голови відділу чи віце-президента. В ідеалі підвищення у службовій ієрархії свідчить про чудові лідерські якості або технічні знання людини. Однак на практиці винагороджують тих, хто опанував темне мистецтво бюрократичної боротьби: утримувати таланти, не приймати жорстких рішень, ухилятися від звинувачень, підривати позиції суперників і дурити боса.

У бюрократії мегатони емоційної енергії витрачаються на дрібні битви. Дані перетворюються на зброю проти супротивників. Колегіальність руйнується іграми з нульовою сумою, нагорода в якій – новий ступінь у кар'єрі. Рішення спотворюються майстерно прихованим особистим інтересом. Бюрократія аж ніяк не виявляє в людях найкращих якостей і не гарантує просування найдостойніших.

Щоб змінити ситуацію та замінити бюрократію на меритократію, ми маємо зробити чотири речі: виключити судження про заслуги, забезпечити присутність мудрості у владі, подбати про відповідність винагороди вкладу в роботу та створити природну динамічну ієрархію.

Незважаючи на те, що в Google не надто прагнули приймати на роботу жінок і представників меншин, там вже давно дотримувалися ідеї меритократії. Компанія не усунула традиційну структуру підзвітності, але докладає зусиль, щоб знизити упередженість керівництва. Це починається з процесу найму. Зовнішні кандидати на посаду керівника групи або вище проходять співбесіду як мінімум із чотирма людьми: безпосереднім керівником, колегою менеджера з найму, представником іншого відділу та одним чи двома безпосередніми підлеглими. Кожна така зустріч однаково допомагає підвищити рейтинг кандидата. Тих, хто успішно пройде особисті співбесіди, додатково перевіряють групи найму на рівні департаментів та вищого керівництва. Просування здійснюють групи, що включають співробітників із різних підрозділів, які значною мірою покладаються на відгуки колег та підлеглих. Щоб забезпечити об'єктивність, кваліфікацію кожного кандидата порівнюють із профілями тих, кого нещодавно призначили на аналогічні посади.

До оцінки ефективності співробітника також залучається широке коло осіб. Щороку колеги висловлюють думку про роботу один одного в онлайн-опитуванні. Потім зустрічаються п'ять-десять топ-менеджерів, щоб порівняти розподіл оцінок усередині команд та між ними. Це знижує зацікавленість менеджерів у тому, щоби

завищити показники своєї команди. До того ж виявляються розбіжності у методиці, якою вимірюється продуктивність різних колективів. Зменшуючи вплив окремих менеджерів на наймання, просування по службі та оцінку ефективності роботи співробітників, у Google зводять до мінімуму упередженість та фаворитизм. Всім зрозуміло, що компетентність важливіша, ніж уміння грати в апаратні ігри. Колишній глава відділу кадрів Google Ласло Блок стверджує, що такий підхід «надсилає кандидатам потужний сигнал про те, що Google не є ієрархічною організацією, а також допомагає запобігти кумівству». Працюючи там, ви можете бути впевнені, що ваша кар'єра залежить не тільки не стільки від вашого боса. Замість того щоб витратити час на підлабузництво, можна просто виконувати роботу якнайкраще.

Найбільший у світі хедж-фонд Bridgewater Associates, що базується в Коннектикуті, обрав ще радикальніший підхід до створення меритократичної організації. Маючи в управлінні активи на суму \$160 млрд, 1500 членів команди зобов'язані забезпечувати високий прибуток, граючи на макротенденціях: інфляції, обмінних курсах та зростання ВВП. Pure Alpha, флагманський фонд Bridgewater, з 1991 до 2015 року приніс інвесторам \$45 млрд — це рекорд галузі. Bridgewater заснував син джазового музиканта Рей Даліо (Ray Dalio) у своїй квартирі з двома спальнями у Нью-Йорку у 1975 році. У книзі «Принципи. Життя і робота» (Principles: Life and Work) Даліо пише, що компанія діє на основі принципу «меритократії, а не автократії, в якій я веду, а інші йдуть за мною, і не демократії, в якій всі голоси рівні. Меритократія ж заохочує вдумливі розбіжності, досліджує і зважає думки людей відповідно до їхніх переваг».

Щоб реалізувати ідею меритократії, в Bridgewater розробили Dot Collector — програму зворотного зв'язку в режимі реального часу. З його допомогою співробітники оцінюють один одного за десятибальною шкалою за більш ніж сотнею критеріїв, наприклад «вчиться на помилках», «діагностує першопричини»,

«мислить стратегічно», «демонструє інтелектуальний потенціал», «виявляє креативність», «ретельно вирішує проблеми» та "проактивно проводить зміни".

Членам команди рекомендується використовувати Dot протягом дня, коли вони взаємодіють один з одним. Очікується, що двадцятичотирирічний молодший юрист, який бере участь у нараді з Даліо з питань інвестицій, буде настільки ж чесним в оцінці засновника компанії, як і топ-менеджери. (У 20% випадків відгуки про Даліо містять оцінку «чотири» або нижче, яка вважається негативною.) Протягом року типовий співробітник набирає більше 2000 відгуків, або приблизно вісім відгуків на день. Деякі набирають у багато разів більше. Відкрийте програму Dot, і ви побачите свій середній рейтинг по десяти областях, таких як «практичне мислення», «навички управління» та «розв'язність». Двічі клацніть категорію, і програма відобразить оцінки, отримані вами в підкатегоріях. Кожен рейтинг відображається у вигляді кольорової точки на часовій шкалі. (Зелені крапки відповідають семи балам і вище, а червоні крапки — п'яти і нижче). Натисніть на крапку і побачите, хто і коли оцінив вас. Ви можете також перевірити оцінки інших. Не дивно, що профілі в Dot ретельно перевіряються, якщо треба ухвалити кадрові рішення. Типовий випадок — чи слід призначати тимчасового начальника відділу керівником постійно. Кандидат був переконаний, що має потрібні здібності, але інші сумнівалися. Замість того, щоб залишити рішення на розсуд СЕО, зацікавлені сторони зібралися у конференц-залі та вивели на екран рейтингові оцінки кандидата. Даліо розповідає про цей досвід: «Ми уважно розглянули сукупність оцінок. Потім попросили співробітника поглянути на ці докази і подумати, як би він вчинив, якби йому довелося вирішувати, чи наймати себе на цю роботу. Як тільки він зумів об'єктивно оцінити ситуацію та прийняти докази, він погодився почекати та спробувати іншу роль у Bridgewater, більш підходящу для його професійних якостей».

Але Dot Collector не такий радикальний або унікальний, як здається.

Більшість університетських професорів проходять перевірку студентами наприкінці кожного семестру. Детальні відгуки збираються онлайн, їх легко можуть переглянути інші учні та викладачі. Хоча декого це бентежить, такий вид відкритої колегіальної перевірки набагато більше свідчить про компетентність, ніж оцінка ефективності, що проводиться керівництвом щорічно. Підхід Bridgewater підкреслює значущість компетентності, приводить у відповідність можливості та відповідальність співробітника, спонукає лідерів чесно визнавати обмеженість своїх можливостей та стимулює особистісне зростання. Насамперед це знижує ризик систематичної похибки системи з одним оцінюючим. Таким чином, Dot Collector стає важливим інструментом для чесної оцінки можливостей окремих співробітників.

### **3.2. Поєднання компетентності та влади**

В ідеальному світі вплив корелює з досвідом, а не з посадовою владою і, отже, залежить від проблеми, що вирішується. І тут такі інструменти, як Dot Collector від Bridgewater, дуже ефективні. Прозорі та докладні дані про компетенції – потужний інструмент, що дозволяє вибрати процедуру оцінки конкуруючих поглядів на конкретне рішення.

В інвестиційній команді Bridgewater у розпал європейської боргової кризи 2012 року, дехто очікував, що Європейський центральний банк (ЄЦБ) створить прецедент і скупить великий обсяг державного боргу таких країн, як Італія, Ірландія та Іспанія. Інші думали, що ЄЦБ стане на бік Німеччини, яка виступала проти фінансової допомоги. У ході багатогодинних дебатів обидві сторони навели переконливі аргументи, а опитування показало, що ситуація зайшла в глухий кут. Як заключний крок, думці кожного члена команди було присвоєно рейтинг довіри на основі їх оцінок у Dot Collector. Швидко стало зрозуміло, що ті, хто мав

найбільшу довіру, думали, що ЄЦБ надрукує гроші для купівлі державного боргу. На цій основі в інвестиційній групі було досягнуто консенсусу, що й підтвердилося через кілька днів, коли президент ЄЦБ Маріо Драгі оголосив, що банк зробить усе можливе, щоб врятувати євро.

Саме так зараз приймається більшість рішень у Bridgewater, де вплив залежить не від терміну служби або титулу, а від ступеня довіри, яку людина відчуває його колегами. На думку Даліо, ухвалення рішень на основі довіри «усуває те, що я вважаю однією з найбільших трагедій людства: люди зарозуміло і наївно дотримуються помилкових думок, діють відповідно до них, але вважають за краще не оприлюднити — тобто протестувати у відкритому обговоренні. Колективне ухвалення рішень набагато краще, ніж індивідуальне, якщо організовано правильно. Це секрет нашого успіху. Ось чому ми заробили більше грошей для наших клієнтів, ніж будь-який інший існуючий хедж-фонд, приносячи їм прибуток у 23 із останніх 26 років». Даліо стверджує, що за 45 років роботи в Bridgewater він жодного разу не прийняв рішень, що суперечать зваженій раді його колег, що користується довірою, тому що «вчинити так [було б] зарозуміло і суперечило духу ідеї меритократії». Для Даліо ризик повернення до влади посади полягає в тому, що він «втратить як краще мислення, так і кращих мислителів, залишившись або з відчайдушними підлабузниками, або саботажниками, які тримали свої розбіжності і приховані образи при собі».

Важко сперечатися з поглядом Даліо у тому, що «сила повинна полягати у здатності до переконання, а не на посаді людини». За будь-якого підходу існує гостра необхідність у процесах прийняття рішень, які краще пов'язують компетентність та повноваження.

Якщо мудрість не корелює з посадою, то й винагорода не повинна бути пов'язана з нею. У Google це розуміють. Діапазон винагород для співробітників Google на одному рівні ієрархії часто сягає 300%. За чутками, кілька особливо

здатних інженерів мають багатомільйонні компенсаційні пакети, що залежать від їхньої здатності підвищити швидкість та ефективність алгоритмів Google.

Колишній голова Google Ерік Шмідт разом з Джонатаном Розенбергом писав у книзі «Як працює Google»: «Найважливіше в інтернет-столітті — це досконалість продуктів, тому слід платити велику винагороду людям, які створюють відмінні продукти та інновації. Платити надзвичайно ефективним людям обурливо добре незалежно від їхнього титулу чи посади».

Винагорода в компанії GoreTex, що розробила, і тисячу інших високотехнологічних продуктів компанії W. L. Gore також ніяк не пов'язана з посадою. Щорічно кожного співробітника просять скласти список із 5–20 колег, які не з чуток знають про його роботу. Потім ці списки використовують у процесі оцінки його діяльності колегами з урахуванням парних порівнянь. Наприклад, припустимо, що Том і Ребека вказали Дженніфер як потенційного рецензента. У цьому випадку алгоритм визначить збіг, і Дженніфер запропонує вказати, хто з її партнерів, Том або Ребекка, більше сприяв успіху компанії в попередньому році. (Внесок визначається як ступінь та характер впливу людини на результати діяльності.) Десятки тисяч таких порівнянь збираються по всій компанії та об'єднуються для створення рейтингу кожного співробітника. Після того, як рейтинги складені, місцеві комітети з оплати праці аналізують результати та за необхідності їх коригують. Наприклад, якщо співробітник отримав значно вищий рейтинг від кращих співробітників, ніж його загальний показник, його позицію можуть підвищити. У кожному місцевому комітеті є «захисник справедливості», який відповідає за попередження Комітету про можливі упередження. Озброївшись рейтингом, комітети потім розглядають питання про компенсації. Мета в тому, щоб гарантувати, що заробітна плата людини відображає її або її рейтинг, отриманий від колег, та синхронізується з оплатою колег з аналогічним рейтингом. Якщо середнє зростання заробітної плати цього року становить 4%, то

співробітник із високим рейтингом може отримати підвищення на 15%, а співробітник із низьким рейтингом взагалі його не отримає.

Глобальні та регіональні комітети з оплати праці зосереджуються на конкретних службах та відділах, таких як проектування, виробництво та фінанси, та перевіряють результати, щоб переконатися, що вони належним чином відкориговані всередині підприємства та порівняно із зовнішніми еталонами. Система винагороди на основі експертної оцінки Gore змушує всіх працівників задуматися про те, як вони можуть створити додаткову цінність. Система також заохочує співпрацю. Люди в Gore розуміють, що вони підкоряються своїм колегам, а не начальнику, і тому схильніші робити для них все можливе. Хоча підходи в Google та Gore радикально різняться, обидві компанії старанно працюють над тим, щоб винагорода відображала трудовий внесок, а не посаду. Важливо, щоб енергія кожного співробітника була інвестована у вдосконалення бізнесу, а не переможне просування по службі.

### **3.3. Побудова природної динамічної ієрархії**

Ідея меритократії не заперечує цінність ієрархії. Як зазначалося раніше, залежно від сфери діяльності деякі люди заслуговують на більшу владу, ніж інші. Не всі однаково компетентні та/або мають однакову довіру. Проблема бюрократії над ієрархії як такої, а пануванні єдиної формальної ієрархії. У традиційній піраміді влада належить посадам — вона бінарна та розподіляється зверху донизу. Це створює небезпечні спотворення.

По-перше, при владі посади є загрозлива схильність до розширення. У формальній ієрархії керівники вищої ланки наділені широкими правами прийняття рішень. За віце-президентом, наприклад, залишається останнє слово з кожного питання, яке входить до його компетенції. У результаті виникає поширена, але

глибоко неправильна ситуація: топ-менеджер, який отримав підвищення з якогось відділу чи підрозділу, раптово вважає себе досить кваліфікованим, щоб приймати рішення з питань, у яких мало чи зовсім немає потрібних знань. Класичний випадок: топ-менеджер все життя будував кар'єру в галузі фінансів, але став CEO і тепер вважає себе великим фахівцем у дизайні продуктів. На найвищих рівнях — особливо там! — влада посади часто зростає швидше, ніж здібності її людини. Це не становило б проблеми, якби кожен лідер був взірцем скромності, але бюрократія такого не допускає. Очікується, що ви, як топ-менеджер, демонструватимете виняткову мудрість — і цим підтвердите свій горезвісний статус в організації. В результаті може виникнути непереборна спокуса проповідувати те, в чому ви слабо розумієтеся.

По-друге, влада посади чи є, чи її немає. Ви або віце-президент, голова відділу, супервайзер або ні. Це означає, що неефективний менеджер зберігає всі свої повноваження до моменту звільнення чи зниження посади. Оскільки звільнення керівників практично та емоційно дається складно, докази некомпетентності мають бути переконливими, перш ніж такий крок буде зроблено. В результаті приведення повноважень у відповідність до компетентності вимагає тривалого часу, що підриває моральний дух та знижує продуктивність праці.

Нарешті, формальна ієрархія не дає підлеглим права голосу під час виборів керівників. У бюрократичній системі влада менеджера залежить від згоди підлеглих. Порівняйте це із соціальною мережею, де влада делегується знизу нагору. Якщо у вас мільйон передплатників на YouTube, як у знавця відеоігор DanTDM, активіста ЛГБТІ Тайлера Оклі або семирічного оглядача іграшок Райана, це сталося зовсім не тому, що хтось призначив вас віце-президентом. Натомість люди вирішили підписатися на вас, бо знайшли вашу роботу цінною чи цікавою.

Більшість із нас підписано в інтернеті на безліч людей. Якщо хтось нам більше не цікавий, ми звертаємо увагу на інших. Здається, що й влада в організаціях має бути аналогічним чином розосередженою та динамічною. Організації потрібна безліч ієрархій, що відповідають колу проблем, з якими вона стикається. Крім того, влада має бути плинною — текти до тих, хто додає цінності, від тих, хто цього не робить.

Так працює компанія Morning Star, де переробка томатів відбувається без втручання менеджерів. Попросіть когось із її співробітників назвати своїх найцінніших колег, і ви виявите: одні й самі імена спливають знову і знову. Не доводиться сумніватися, хто є незамінним, а хто ні. Організаційна структура Morning Star не плоска: деякі співробітники приносять більше користі і отримують більше, ніж інші. Проте авторитет — це продукт компетентності, а чи не посадового становища. Він варіюється в залежності від сфери діяльності.

У меритократії ієрархія є скоріш природною, ніж встановленою. Влада динамічна. Авторитет з'являється та зникає залежно від послужного списку людини. Раніше ми описали модель винагороди на основі оцінок колег. Як і слід було очікувати, ключову роль у ній відіграє незалежність залучених експертів. Ви не знайдете в Gore схеми організаційної структури або формальної ієрархії. Натомість компанія описує себе як мережеву структуру. Одинадцять тисяч співробітників Gore організовано у невеликі команди. Кожна з них має лідера, який, ймовірно, буде учасником суперкоманди. Мільярдний бізнес компанії з виробництва медичних матеріалів має глобальну команду з продажу та маркетингу, члени якої очолюють регіональні групи. У Gore уникають титулів, тому, хоча ви час від часу бачите слово «лідер» на візитці, спроби знайти віце-президента, старшого віце-президента або виконавчого віце-президента залишаються марними.

Вкрай важливо, що лідери Gore опиняються на своїх постах завдяки

підлеглим. Члени команди мають вирішальний голос при виборі керівника, і для ефективної роботи йому потрібна їхня підтримка. Як і решта, лідери щорічно оцінюються своїми колегами — тобто тими, кому вони служать. І хоча за результатами оцінки лідери зазвичай потрапляють у верхній кuartиль, конкретний лідер може виявитися не найвищою оцінкою і не найоплачуванішою людиною в команді. Проте лідери, рейтинг яких знижується, знають, що їм загрожує заміна. Не дивно, що вони дуже уважно ставляться до своїх підлеглих.

Один із основних постулатів Gore — «зобов'язання добровільно». Ніхто немає права віддавати наказ. Якщо хочете, щоб люди за вами пішли, треба дати їм причину. Важливими є здатність переконувати, поінформованість та компетентність, а не груба сила. Як сказав один співробітник: «Якщо ви скликаєте нараду і ніхто не приходить, ви, ймовірно, не лідер, тому що тут ніхто не зобов'язаний ходити на наради».

Каждый в Gore участвует в капитале компании, и для большинства сотрудников это самый крупный финансовый актив. Понятно, что посредственные руководители на своих местах не задерживаются. Если вы действуете неэффективно, то ваши подчиненные найдут кого-нибудь, кто будет руководить лучше.

Кожен у Gore бере участь у капіталі компанії, і для більшості співробітників це найбільший фінансовий актив. Зрозуміло, що посередні керівники на своїх місцях не затримуються. Якщо ви дієте неефективно, то ваші підлегли знайдуть когось, хто керуватиме краще.

Нездатність мікропідприємства досягти своїх базових цілей протягом трьох місяців поспіль призводить до автоматичних перевиборів керівництва, і будь-якої миті вотум недовіри, винесений двома третинами команди, змусить лідера піти. В обох випадках вибір нового лідера залишається за командою.

Щось подібне нещодавно сталося в мікропідприємстві, що виготовляє

пральні машини. Винісши вотум недовіри колишньому лідеру, там оголосили про вибори нового. Серед претендентів були три співробітники цього підприємства. Після того, як список кандидатів склали, вся команда зібралася у конференц-залі. Здобувачі виходили один за одним і викладали свої аргументи. Кожному ставили запитання: «Яке у вас бачення?», «Чому ви вважаєте ваш план найкращим?», «Чому ми маємо повірити у реальність ваших цілей?», «Що зміниться під вашим керівництвом?». Вислухавши виступи всіх претендентів, члени підприємства обмінялися думками про почуте. Зрештою всіх претендентів запросили до зали, і команда проголосувала підняттям рук.

У сучасних демократичних країнах політичне керівництво формується відповідно до переваг народу. Таким чином країною керують люди, які з тих чи інших причин подобаються більшості виборців. Ось лише причини народної симпатії рідко бувають об'єктивними. Завдяки цьому до влади приходять люди, які сильні у популізмі та демагогії, але можуть виявитися посередніми керівниками, політиками та економістами.

Меритократія покликана вирішити цю проблему. Ця форма правління має на увазі, що кожна людина, яка займає важливу керівну посаду, гідна цієї посади більше, ніж інші претенденти. Тобто, він отримав своє місце не тому, що комусь подобається або вміє роздавати гарні обіцянки, а тому, що володіє необхідними знаннями, навичками та досвідом.

Сьогоднішні прихильники меритократії впевнені, що це революційна форма правління, яка рано чи пізно витіснить демократію та інші застарілі політичні системи. У своїх обґрунтуваннях вони виділяють чотири типи політичної еліти:

- еліта крові - люди дворянського походження, які претендують на владу завдяки спорідненості з королівськими сім'ями;
- еліта багатства – люди, які зосереджують владу у своїх руках завдяки багатству та впливу;

- еліта заслуг – люди, яких обирають за минулі заслуги (народні артисти, космонавти та спортсмени, які стають депутатами);
- еліта знань – ті, хто прийшов у владу завдяки компетентності, знанням, таланту та високим моральним якостям.

Еліта крові правила у традиційному суспільстві. У індустріальному суспільстві до влади прийшла еліта багатства, а постіндустріальному – еліта заслуг. Це одна з особливостей демократії, яка полягає в тому, що громадяни охоче голосують за тих, хто їм подобається, не замислюючись про їхню компетентність та управлінські здібності. А меритократія має на увазі, що керівництво держави або іншої структури формується виключно з еліти четвертого типу.

Ієрархія в державній та іншій владі має будуватися виключно за «принципом досягнення». Тобто люди повинні обіймати ті посади, на яких вони будуть дійсно ефективні за рахунок таланту, навичок, досвіду та моральних якостей. Такі фактори, як особиста популярність або наявність «потрібних» знайомств, не повинні впливати взагалі ні на що.

Люди в меритократичній системі відчують, що їх цінують, вірять, що їхні здібності визнають, і мають стимули покращувати свою професійну діяльність. У такому контексті люди сприймають навколишнє середовище як справедливе та відчують більшу впевненість у собі, інших і своїй роботі. Особи, які працюють у таких умовах, швидше за все, матимуть вищий рівень мотивації, більш активно співпрацюватимуть, виявлятимуть більшу гнучкість і покращуватимуть добробут порівняно з тими, хто працює в системі, яка сприймається як така, що не базується на заслугах.

Системи, які не сприймаються як засновані на заслугах, стикаються з різноманітними проблемами, деякі з яких можуть відрізнятися залежно від індивідуальних відмінностей особистості. Дійсно, деякі люди можуть відчувати

постійне розчарування, відсутність мотивації та гнів; якщо їх не направити належним чином, вони можуть призвести до збудження, тривоги та виснаження.

“Немеритократична” система пропонує менше стимулів для професійного вдосконалення, що впливає як на найталановитіших людей, чії досягнення можуть бути проігноровані або навіть саботовані, так і на середніх працівників.

Сприйняття навколишнього середовища як такого, що не ґрунтується на заслугах, потенційно сприяє зниженню самооцінки та може вичерпувати енергію працівників, роблячи їх жертвами їх власної навченої безпорадності та ставлячи їх у становище неповноцінності.

Ось три речі, які я б запропонувала, для побудови меритократії у своїй організації:

- Розширити можливості внутрішніх лідерів. Можна розділити співробітників на лідерів та послідовників. Послідовники - є люди, які відображають температуру в організації, тоді як лідери є тими, хто встановлює цю температуру. Менеджери повинні з'ясувати, хто їхні лідери, і надати їм повноваження. Однак важливо визнати, що не всі лідери є менеджерами людей. Багато лідерів, ймовірно, будуть лідерами думок, які з часом здобули вплив завдяки своїм внескам і результатам, і хоча вони не керують іншими, вони мають вплив на керівництво іншими. Незалежно від того, чи є керівник менеджером з персоналу чи окремим учасником, важливо дати йому інструменти, необхідні для досягнення успіху та руху організації вперед.
- Розвивати пристрасть у всій організації. Розмістити лідерів в положеннях, які говорять про те, чим вони справді в захваті. Коли прийде час винагородити їх, не просто присвоїти їм нове звання, а радше спрямувати їх на шлях, який дозволить їм слідувати своїй пристрасті. Можливо, вони хочуть взятися за додаткові проекти або бути

наставниками та керувати командою. Дізнатися, що їх мотивує, а потім дати їм змогу визначити власний напрямок. Але не забути про підлеглих. Роль, яку вони відіграють у підтримці енергії та пристрасті в усій організації, є настільки ж важливою, і вони також повинні бути в тих сферах, де вони можуть досягти успіху.

- Заохочувати культуру слухання. Незалежно від того, чи йдеться про президента України, міністра чи менеджера середньої ланки, важливо визнати, що ніхто не має відповідей на всі питання. У меритократії чудове лідерство полягає не в тому, щоб мати чудові ідеї, а в тому, щоб забезпечити появу найкращих ідей. Керівники мають задавати тон на робочому місці та сприяти створенню середовища, яке сприяє слуханню та обміну інформацією. Неможливо мати меритократію, якщо ідеї не можуть спливати на поверхню та вільно текти.

Створення більш меритократичного робочого середовища не потребує надмірної кількості часу чи ресурсів. Йдеться про встановлення чітких процесів і критеріїв найму та оцінки працівників (або, фактично, будь-якого рішення про кар'єру працівника).

## ВИСНОВКИ

Меритократія може бути рушійною силою соціальної мобільності та приносити вигоду як окремим людям, так та суспільству в цілому. Так, країни, в яких державне управління спирається на принципи меритократії, демонструють високі темпи економічного зростання, найбільш ефективну роботу державної служби.

Два основних питання, підняті Янгом, залишаються актуальними і сьогодні. По-перше, якщо академічні досягнення є перепусткою до влади та статусу, що тоді робити іншим? Що робити тим, хто не може здобути університетську освіту? Як досягти решти 50% суспільства в меритократичному світі?

Вони, стверджував Янг, засуджені до низькооплачуваної роботи без будь-якої надії на високе становище чи навіть задовільну відповідальну посаду. Згідно з Янгом, ті, у кого є хоч невеликий талант, утворюють «передовий корпус» сантехніків і будівельників та інших кваліфікованих робітників. Ті, хто не досяг навіть цього, залишаються у корпусі некваліфікованої робочої сили.

Основна позитивна якість концепції меритократії полягає в тому, що до влади мають допускатися справді гідні, компетентні та знаючі люди. Крім того, на думку її прихильників, меритократія протистоїть не тільки приходу і владі бездарів, які обійняли свою посаду не за особистими заслугами, а на основі капіталу чи знайомства. Але вона протистоїть також бюрократії, головна мета якої не справа, а просування по службі, кар'єра. Меритократія не приймає застою та корупції, пов'язаних із бюрократизмом влади, бо вона заснована на знанні, а його зупинити не можна, так само як і «приватизувати». Знання не терпить застою, бо воно засноване на конкуренції та розвитку ідей. Розвиток знання – це креативна діяльність, несумісна з формалізмом та чинопочитанням, властивими бюрократії. Знання та інтелект мають відкритий характер, бюрократія завжди носить

закритий, корпоративний характер.

Меритократія підкріплює принцип рівності і професійної компетенції, оскільки відкидає патронаж, непотизм, корупцію і некомпетентність. Це система, в якій цінуються принципи конкуренції, відкритого конкурсного відбору, ретельної оцінки якостей і наявності набору кваліфікаційних стандартів і встановленого процесу підбору кадрів за наявності рівних першопочаткових можливостей. На сьогоднішній день меритократія в процесі підбору персоналу часто асоціюється з наявністю відповідної освіти, проходженням загального тестування і відповідністю вимогам до посади. У багатьох випадках цей процес супроводжується співбесідами з конкурсною комісією та психологічними тестами. Що стосується процесу просування по службі, то тут меритократія асоціюється з оцінкою осіб на основі результатів їх діяльності з ясними очікуваннями і критеріями оцінки дій і результатів роботи. Існує величезний вибір інструментів, а також безліч причин для впровадження систем меритократії в урядах [20]. У контексті державної служби меритократія часто обговорюється в зв'язку з порядками найму і просування по службі.

Звідси виникає головна суперечність сучасної меритократії. Всі її проголошують, але мало хто дотримується. У суспільстві створюються умови для розвитку обдарованих і працьовитих людей, проте шанс зайняти високе положення продовжує бути низьким. У тих системах, де мета знайти найбільш гідних, повинні враховуватися не тільки досягнення, але і емоційний інтелект. Крім того, при оцінці співробітників назавжди потрібно відмовитися від дискримінації за статевою, расовою та віковою ознакою. Меритократична система повинна бути вільною від забобонів, а люди в ній мати просунуту систему цінностей і піклуватися про оточуючих заради спільної мети.

Сьогодні меритократія є одним з найважливіших посилів для успішної модернізації суспільства і держави. Сучасна держава і сучасне суспільство вже не

можуть існувати в рамках патерналістських і сімейнокланових систем розподілу благ та кар'єрного зростання, які ведуть до деградації і наростання протиріч у суспільстві, а повинні будуватись на засадах справедливості, рівних можливостей і гідного життя для кожного громадянина.

Проаналізовано досвід формування управлінських кадрів в Сінгапурі. Успіх сінгапурської моделі державного управління, базується на меритократичних принципах, суворій бюрократичній ієрархії і адміністративній неупередженості, а також ґрунтується на чотирьох основних стратегіях: комплексна реформа Сінгапуру в галузі цивільної служби; сильні і дієві антикорупційні заходи; децентралізація Комісії з питань державної служби; виплата конкурентоспроможної заробітної плати для залучення й утримання кращих кадрів. Визначені основні етапи проведення відбору управлінських кадрів відповідно до українського законодавства. На нашу думку, меритократичний принцип повинен бути основним при формуванні національної управлінської еліти через сформовану систему відбіркових тестів, іспитів на підставі об'єктивного, неупередженого та всебічного оцінювання.

Сьогодні меритократія здається просто ще однією версією нерівності, що характеризує будь-яке суспільство. Фактично, вона може бути особливо жорстокою формою нерівності, оскільки ті, хто не зміг досягти успіху, не можуть стверджувати, що їм не пощастило або що можновладці не дають їм пробитися нагору. Натомість вони повинні дійти висновку, що це їхня персональна невдача і що жодні зусилля не зможуть їм допомогти.

Таким чином, меритократичний принцип у відборі управлінських кадрів виявляється у ранній селекції талановитих осіб, які мають управлінські здібності, харизму, високий рівень інтелекту, комунікаційні здібності, а також є чесними, відповідальними, неупередженими з власним особистісним стержнем. Принцип меритократії у системі формування управлінської еліти виявляється у рівному

доступі до системи публічного управління всіх професійно підготовлених осіб із високим рівнем моральних якостей, які пройшли відповідний відбір та мають досвід діяльності у сфері управління.

Верховенство розуму, розвиток у бік прогресу визначають головне достоїнство людини в рамках домінуючих цінностей – його здатність зробити свій внесок у загальний рух вперед. Внесок цей буде найбільшим, тільки якщо кожна справа буде виконуватися найздібнішими, найпридатнішими до її виконання. Поняття меритократії як правління найздібніших нерозривно пов'язано з поняттями продуктивності та ефективності.

Тільки ті, хто здатний домогтися найбільшої продуктивності, ефективності, найбільшого зростання і повинні бути на верхніх щаблях соціальної ієрархії. Тільки найздібніші повинні керувати, бо саме вони здатні залучати інших у бік прогресу, і в цьому легітимність меритократії в сучасному суспільстві.

Суспільство, де здібніші позиціонуються як такі, що мають моральне право приймати рішення за менш здібних, заперечуючи право останніх повноцінно брати участь у визначенні свого сьогодення і майбутнього, в кращому випадку може бути визначено як патерналістське. У гіршому – як диктатура, здійснювана одними людьми по відношенню до інших. Меритократія, однак, може таїти в собі більшу небезпеку, ніж класичні аристократія, олігархія або тиранія.

Сюди необхідно додати ще одну рису, описану Янгом: меритократія означає лише те, що ще одна правляча група після досягнення свого статусу зачиняє за собою двері. Ті, хто досяг успіху власними зусиллями, хочуть мати і все інше – не лише владу та гроші, а й можливість визначати, хто отримає доступ до вищих кіл і хто залишиться за бортом.

Рано чи пізно, стверджував Янг, меритократичні еліти перестають бути відкритими; вони прагнуть забезпечити своїм дітям кращі шанси, ніж нащадкам інших груп. Як усі еліти до них вони зміцнюють свої позиції і використовують усі

доступні засоби, щоб зберегти стан речей, що склався.

Немає необхідності дотримуватися аргументів Янга до неминучої революції. Проте існує потреба у здоровому скептицизмі щодо закликів до меритократії на основі виключно академічних досягнень. Таке суспільство не є відповіддю на всі молитви про справедливість і порядність або навіть розумні і правильні рішення.

Набагато краще пам'ятати, що коли справа доходить до лідерства, багато якостей крім першокласного ступеня вступають у гру. Щодо організацій, ми не повинні дозволити, щоб лише один критерій визначав, хто досягне успіху, а хто ні. Різноманітність є кращою гарантією відкритості, ніж заслуги, а відкритість є головним критерієм ліберального порядку.

Основні переваги меритократії:

- важливі пости займають лише люди, які мають потрібні навички;
- некомпетентні люди не можуть пробитися у владу завдяки впливу, багатству, брехні, популізму чи демагогії;
- різко знижується бюрократія та корупція;
- оскільки навички та знання потребують постійного оновлення, меритократія передбачає безперервний розвиток;
- максимально відкритий та прозорий характер влади.

Меритократія може стати ефективним засобом боротьби не лише з корупцією та бюрократією, а й з авторитаризмом та тоталітаризмом. У ній будь-яка людина, яка має необхідні навички та бажання, зможе претендувати на ключові посади у владі. При цьому походження, наявність багатства чи зв'язків ніяк не впливає на цю можливість.

Недоліки меритократії:

- ця концепція може використовуватися для виправдання привілеїв інтелектуальної еліти.
- неможливо виділити об'єктивні критерії, що дозволяють кількісно

оцінювати та порівнювати здібності людей.

- твердження, що походження та гроші ні на що не впливають, перебільшено, оскільки діти з багатих сімей у будь-якому випадку здобувають якіснішу освіту.

- у представників різних соціальних груп і верств можливості щодо отримання хорошої освіти теж відрізняються.

- життєві складнощі малозабезпечених громадян можуть бути перешкодою в отриманні престижних посад.

- бюрократія та корупція завжди протистоятимуть меритократії, оскільки будь-який диплом, звання або вчений ступінь можна купити;

- щоб запровадити меритократію, необхідно створити механізм, що забезпечує чесне, неупереджене та об'єктивне оцінювання кандидатів.

Очевидно, що механізм, що дозволяє оцінювати навички кандидатів, повинні розробляти люди, які самі по собі розумні, компетентні та добре підготовлені, розуміються на політиці та мають високий рівень моральності. Іншими словами, практично неможливо знайти людей, які зможуть створити та впровадити механізми меритократії, замінивши сучасну виборчу систему.

Справжня рівність усуває будь-яку дискримінацію, за будь-якою ознакою. Саме на цій умові будуються цивілізовані суспільства, де створюються належні умови для всіх.

Будь то Morning Star, Gore, Haier або Bridgewater, суть одна: неможливо побудувати міцну меритократію, поки формальна ієрархія не поступиться місцем менш владним і не настільки жорстким природним ієрархіям. Ось що потрібно зробити, щоб створити справжню меритократію в організації:

- Для початку зробити опитування колег за декількома критеріями оцінити досвід, попросити поради співробітників, як стати кращими. Відкрити результати;

- У більш загальному плані переконатися, що компетентність та ефективність діяльності співробітників оцінюються за участю їх колег — не менше ніж п'ять на

кожну людину. Відкрити результати оцінки для всіх;

- Приділити пильну увагу колегіальним оцінкам, приймаючи всі рішення щодо найму та просування;

- По можливості розірвати зв'язок між винагородою та посадою;

- Реорганізувати процедуру прийняття рішень так, щоб надати право голосу особам, які мають підтверджену колегами компетентність у цій галузі. Знизити вплив посадових осіб щодо прийняття рішень;

- Надавати командам право «звільняти» некомпетентних чи авторитарних лідерів. Створити більше можливостей заслужити авторитет;

- Переміщувати членів команди з одного робочого місця на інше, ставити їм широкі завдання, навчати менеджменту рядових членів команди та виділяти час для наставництва.

Основна мета - створити середовище, в якому кожен готовий натхненно робити все, що в його силах для загального блага. Цього не станеться, поки значна частина співробітників переконані, що установу очолюють йолопи, їхні власні можливості та внесок часто недооцінюються, отримують надто велику частку видобутку, а багато лідерів не варті того, щоб за ними слідувати. Протиотрута від цих токсичних реалій — меритократія, ключовий принцип створення людиноцентричних організацій. Важливо розуміти, що меритократія протиставляється демократії, і якщо знайти спосіб забезпечити її чесність, вона також може прагнути захопити і утримати владу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арсентьев М. Е. Поняття меритократії у сучасному філософсько-політологічному дискурсі.  
Totallogy-XXI. Постнекласичні дослідження. 2017. № 34. С. 193-204.
2. Young M. The rise of the meritocracy, 1870-2033: An essay on education and inequality. London, 1958. 11 с.
3. Bell D. On meritocracy and equality. National Affairs. 1972. Vol. 29. pp. 29–68.
4. Бжезинский З. Между двумя веками: роль Америки в эру технотроники. 1972, Москва. 308 с.
5. Вайтхорст Дж. Відкрита організація: пристрасть, що приносить плоди. 2016, Москва. 276 с.
6. Бондаренко А. Меритократія як царство розуму. URL:  
<https://andrijbondarenko.wordpress.com/2012/01/05/merytocracja/> (дата звернення 09.03.2021).
7. Tobak S. In defense of Uber, Amazon and Meritocracy. URL:  
<https://www.entrepreneur.com/article/289919> (дата звернення 14.03.2021).
8. Деніел Белл. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії. 2017, Київ. 312 с.
9. Стрельченко О.Г. Публічна служба в Японії. URL:  
<http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-4-2013/item/189-publiczna-sluzhba-v-yaponiyi-strelchenko-o-h> (дата звернення 11.03.2021).
10. Охотникова О. В. Теоретичні засади формування меритократичного підходу до відбору кадрів в системі публічного управління. Аспекти публічного управління. 2018. № 10. С. 31-36.
11. Джудіс Дж. Великий вибух популізму. 2017, Харків. 192 с.

12. Пархоменко-Куцевіл О. І. Меритократія як основа формування кадрів в системі публічного управління. Державно-управлінські студії. 2018. № 6(8). URL: <http://studio.ipk.edu.ua/merytokratiya-yak-osnovaformuvannya-kadriv-v-systemi-publichnoho-upravlinnya/> (дата звернення 02.03.2021)
13. Graves C., Cowan C., Todorovic N. (eds.) The Never Ending Quest: Dr. Clare W. Graves Explores Human Nature. 2005, Santa Barbara.
14. Бек Д. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями. 2010, СанктПетербург. 419 с.
15. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент: Еволюція мислення, лідерства та керування. 2016, Харків. 191 с.
16. Пекар В. О. «Разноцветные организации». URL: <http://pekar.in.ua/ColouredOrganizations.htm> (дата звернення 02.02.2021)
17. Пекар В. О. «Разноцветные пиджаки. Спиральная динамика на службе у HR». URL: <http://pekar.in.ua/ColouredJackets.htm> (дата звернення 09.02.2021)
18. Бард А., Зодерквист Я. Нетократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма. СанктПетербург, 2004. С. 252
19. Пекар В. О. Разноцветная экономика. URL: <http://pekar.in.ua/SD%20Economics.htm> (дата звернення 05.02.2021)
20. Poocharoen O., Brillantes A. Meritocracy in Asia Pacific: Status, issues, and challenges. Public Personnel Administration 33.2. 2013. pp. 140-163.

21. Review of RALF DAHRENDORF <https://www.project-syndicate.org/commentary/the-rise-and-fall-of-meritocracy/>
22. Вікіпедія <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
23. Гэри Хэмел, Микеле Занини, глава из книги "Гуманократия" <https://www.management.com.ua/hrm/hrm359.html>
24. Даніел Белл «Наступне постіндустріальне суспільство» (1973р)
25. Майкл Янг «Піднесення меритократії, 1870 - 2033» (1958р).