

Ігор КАГАНЕЦЬ

*Завідувач лабораторії психоінформатики Центру
з інформаційних проблем територій НАН України*

УКРАЇНСЬКА МОДЕЛЬ

За своїми природними, виробничими та людськими ресурсами Україна є потенційно багатою країною, проте в переважній більшості її громадяни є бідними. В чому причина цього парадоксу? Озвучена з високих трибун сентенція «Ми бідні тому, що дурні, а дурні тому, що бідні» заважає побачити справжні причини. Хоча б тому, що пересічний українець не дурніший, ніж пересічний американець чи японець. Справжня причина бідності розумних людей у багатій країні може бути лише в одному — в їхній бездарній внутрішньосупільній організації.

1. ЯКА УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ КРАЩА?

Хаотизовані людські спільноти перетворюються на ефективні організації за допомогою менеджменту. З одного боку, менеджмент — це наука, яка спирається на об'єктивні закони, чіткі правила і технології, а з іншого — він має справу з людськими спільнотами, які суттєво відрізняються одна від одної за своїми звичками, традиціями, життєвими цінностями, інституціями, рівнем освіти і суспільної моралі. Тому при переході від теорії менеджменту до живої практики необхідно застосовувати такі моделі, які відповідають місцевим особливостям.

У наш час найбільш відомими є дві моделі менеджменту — американська і японська. Їхня ефективність викликана тим, що вони вдало враховують особливості національного характеру. Перша ґрунтується на «американському індивідуалізмі», а друга — на славнозвісному «японському колективізмі».



Якщо висловлюватися схематично, то для японської моделі характерною є тенденція до нівелювання людських талантів і здібностей; це менеджмент «великого мурашника» з традиційною практикою «забивання цвяхів» — коли кожен, хто «висовується», тут же ставиться «на місце». Протилежний полюс у менеджменті — американська модель. У



цілому вона ґрунтується на пріоритеті особистих прав та свобод, гострій конкуренції, високій динаміці кадрових переміщень, а її головним критерієм та регулятором є долар. Яка модель краща? Кожна з них є ефективною у своєму національному середовищі. Тому найкраща — власна модель.

2. НА ШЛЯХУ ДО ВЛАСНОЇ МОДЕЛІ

Не викликає сумнівів, що в Україні може бути ефективною лише «українська модель»¹. Очевидно й те, що вона повинна враховувати як особливості національної ментальності, так і конкретні обставини нинішнього перехідного періоду.

2.1. УКРАЇНСЬКИЙ ХАРАКТЕР

Якщо бути стислим, то українська етнопсихіка характеризується взаємодією двох складових, двох типів української культури². Це:

«хліборобська культура», для якої властиві м'якість, лагідність, толерантність, чуйність, душевна теплота, вибачливість, мрійливість, милосердя;

¹ Див. у цьому числі журналу: *Генадій Дмитренко*. Шлях у XXI століття: новий управлінський курс для України

² *Миро Продум*. Нація золотих комірців: Психоінформаційна концепція України. — Київ-Тернопіль: Мандрівець —1994, 160 с.

«лицарська (козацька) культура», для якої властиві діловитість, рішучість, наполегливість, вірність слову, точність, практичність, конкретність, справедливість.

Лицарська складова української вдачі нині майже повністю винищена внаслідок 300-літньої активної роботи російської «імперської м'ясорубки». Проте саме лицарська культура є тим організуючим чинником, який найкраще сприймається українцями. З цього випливає, що українська модель менеджменту має враховувати особливості масової «хліборобської» складової національного характеру, проте сама повинна будуватися на вартостях його «лицарської» складової. Ба навіть більше того: становлення українського менеджменту як ефективної практики неможливе без відродження (точніше, перенародження) лицарської культури³.

2.2. ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕХІДНОГО ПЕРІОДУ

Сьогодні Україна знаходиться в стані кризи і гарячково шукає шляхи її подолання. При цьому виявляються дві суперечливі тенденції:

пошук нових форм суспільної самоорганізації потребує найширшого простору для масової творчості, ініціативи, новаторства;

наявний соціальний хаос потребує рішучих і жорстких методів наведення порядку на всіх рівнях життєдіяльності соціального організму.

Українська модель повинна поєднати, здавалось би, несподіване — максимальну свободу і демократичність з максимальною жорсткістю і дисципліною. Але чи можливо реалізувати особисту свободу в жорсткій управлінській системі? Лише в одному єдиному випадку — якщо в цій системі людина знаходитиме таку працю, яка відповідає її природним схильностям, дає їй відчуття повноти буття і самореалізації. Це та «споріднена праця» Григорія Сковороди, котра розкриває в людині її божественну природу, приносить їй щастя та спасіння.

3. ГРИГОРІЙ СКОВОРОДА І ОРГАНІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Вчення Григорія Сковороди набагато випередило свій час. Здається, лише тепер ми починаємо усвідомлювати всю його метафізичну велич і практичну ефективність. Як виявилось, вчення Сковороди про природовідповідну працю, сформульоване понад 200 років тому, ідеально відповідає потребам поточного моменту розвитку України. Окрім усього іншого, воно може бути надзвичайно ефективним у справі організації бізнесу. Воістину, «немає нічого практичнішого, ніж добра теорія».



У чому ж полягає актуальність цього вчення? Річ у тім, що **Григорій Сковорода звернув увагу на те, що кожна людина має особливі здібності до виконання певної роботи. Ця робота є продовженням її внутрішньої природи; виконуючи її, людина розкриває свої потенції, вдосконалюється і відчуває щастя самореалізації.** Таку споріднену працю людина може робити невимушено, ефективно і радісно, — в ідеалі, їй потрібно займатися лише такою роботою. Як казав мудрий Сковорода, «благодарення блаженній природі за те, що потрібне зробила неважким, а важке — непотрібним». Звісно, ця легкість та невимушеність

зовсім не виключає творчих надзусиль, але це те священне напруження сил, про яке говорив Ісус Христос: «Ярмо Моє любе, а тягар Мій легкий» (Матфей, 11.30). І навпаки, «зовсім мертва є душа людська, позбавлена природної своєї справи, подібно до каламутної та смердючої води, що замкнена в темряві. Що горесніше, як плавати в достатку і смертно мучитись без спорідненої справи? І нема радісніше, як жити по натурі»⁴. Якщо використовувати сучасну термінологію, то Сковорода показав, що проблема функціональної некомпетентності — це проблема людини, яка займається «не своєю» роботою.

Згідно зі вченням Сковороди і всієї християнської традиції, виконання кожною людиною діяльності, згідною з її сутністю, в найвищій мірі відповідає космічному порядку. В нерозумінні цього принципу виразно виявляється помилка

³ Детальніше див.: *Каганець Ігор*. Структура національного характеру: Психоінформаційний підхід. Київ, 1997.

⁴ *Сковорода Григорій*. Твори у двох томах. Том 1: Поезії. Байки. Трактати. Діалоги. Київ, АТ «Обереги», 1994.

сучасної атеїстичної концепції, згідно з якою людина може обрати будь-яку професію і як завгодно змінювати її, ніби професія є чимось чисто зовнішнім і не має ніякого реального зв'язку з індивідуальною природою людини. Як добре висловився видатний французький мислитель Рене Генон, «у традиційній концепції, навпаки, кожен має нормально виконувати функцію, до якої він призначений за своєю власною природою, з тими визначеними здібностями, які, по суті, в собі містить, і він не може виконувати іншу функцію, не створюючи серйозного безладдя, яке мало б наслідки для всієї соціальної організації, частину котрої він складає...»⁵.

Вчення Григорія Сковороди ідеально відповідає українській моделі менеджменту. Ця модель однозначно зорієнтована на реалізацію творчого потенціалу кожної людини згідно з її природними схильностями. Вона несе людині свободу та заохочує її до пошуку своєї справжньої сутності. Тому людина може змінити багато професій для того, щоб знайти СВОЮ справу, яка робитиме її кращою, досконалішою, щасливішою.

*Ну що ж, скаже проникливий читач, поки що все це дуже привабливо. Але в чому конкретно полягає органічний менеджмент? Чи вже можна якось практично застосувати «українську модель», спробувати її, так би мовити, «на зуб»? Розглянемо її сутність на прикладі технології «Кваліметричний профіль», яка може стати першим кроком до впровадження органічного менеджменту. **Вона дозволяє суттєво поліпшити роботу будь-якої організації без значних змін в її управлінській структурі і без додаткового фінансування.** Кожен керівник може особисто в цьому переконатися вже через кілька місяців після початку експерименту. А разом і власними руками спробувати органічно поєднати, здавалося б, непеєднуване — «хліборобську» м'якість і «лицарську» жорсткість, свободу творчості і виробничу дисципліну, змагальність і взаємодопомогу, особисту ініціативу і силу злагоджених колективних дій.*

4. М'ЯКА СКЛАДОВА ОРГАНІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Це перший етап технології «Кваліметричний профіль». На ньому одночасно вирішується кілька завдань:

1. Керівництво організації може краще зрозуміти, як працівники бачать свою роль в організації, наскільки вони усвідомлюють поставлені перед ними цілі.
2. Уточнюються і ясно формулюються цілі, що стоять перед кожним працівником. Іншими словами, дається відповідь на стрижневе запитання: «Що від мене хоче керівництво?»
3. Кожний працівник свідомо і добровільно обирає ту модель поведінки, яка дозволить йому досягнути найкращих результатів і отримати найвищу оцінку з боку своїх колег і керівництва. Водночас працівник бере на себе чіткі зобов'язання виконати те, що він сам собі запланував і узгодив з колегами та керівництвом.

В основу запропонованої технології покладено розробки у сфері стратегічного менеджменту і кваліметрії, виконані доктором економічних наук, завідувачем кафедрою управління персоналом Міжрегіональної Академії управління персоналом Геннадієм Дмитренком⁶. Вони доповнені розробками у сфері психоінформатики, виконані автором цієї статті⁷.

⁵ Генон Рене. Царство количества и знамения времени/Пер. с франц. Москва, «Беловодье», 1994. С.61.

⁶ Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: Цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: Навч. посібник. Київ, ІЗМН, 1996. 140 с.; Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. Киев, МАУП, 1998. 188 с.; Дмитренко Г.А. Жесткий менеджмент в микроэкономике// Персонал. 1998. № 5. С. 4-10.

⁷ Каганець І.В. Психологічні аспекти в менеджменті: типологія Юнга, соціоніка, психоінформатика. Київ;Тернопіль, «Мандрівець»—Port-Royal, 1997. 204 с.

Все починається з того, що кожен працівник отримує своєрідну анкету під назвою «Кваліметричний профіль». Фактично це «заготовка» для формування документа, який відображає комплекс найголовніших посадових функцій працівника, так би мовити, його «посадовий профіль» або «особистий посадовий план». Цей «профіль» складається з 4-х блоків факторів гармонійності. Кожний блок, відповідно до своєї важливості, має певну вагу. Сума ваг всіх блоків дорівнює 1.

4.1. БЛОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ПРОФЕСІЙНИХ ФАКТОРІВ (вага=0.5)

Цей блок виглядає так:

№	Назва фактору гармонійності	Критерії фактору гармонійності	Значущість критеріїв
1	Фахова реалізація <i>Вага=0.1</i>	1. Має високі знання у сфері своєї діяльності, є в ній експертом 2. Має достатні знання 3. Має недостатні знання 4. Не має істотних професійних знань	1.0 0.8 0.4 0.0
2	Обсяг виконуваної роботи <i>Вага=0.1</i>	1. Дуже працездатний, виконує всю покладену на нього роботу 2. В цілому справляється зі своїми обсягами робіт 3. Працює повільніше, ніж потрібно 4. Виконує значно менше роботи, ніж треба	1.0 0.8 0.4 0.0
3	Якість виконуваної роботи <i>Вага=0.1</i>	1. Виконує всю роботу бездоганно 2. Виконує роботу з високою якістю 3. Час від часу припускається помилок і недоробок 4. Низька якість виконуваної роботи	1.0 0.8 0.4 0.0
4	Індивідуальний фактор 1 <i>Вага=*</i>	<i>(Вписується працівником)</i>	1.0 0.8 0.4 0.0
5	Індивідуальний фактор 2 <i>Вага=</i>	<i>(Вписується працівником)</i>	1.0 0.8 0.4 0.0
6	Індивідуальний фактор 3 <i>Вага=</i>	<i>(Вписується працівником)**</i>	1.0 0.8 0.4 0.0

* Вага індивідуальних факторів визначається безпосереднім керівником таким чином, щоб загальна сума ваг становила 0.5.

** Список індивідуальних факторів можна продовжити, проте треба постаратись, щоб до нього потрапили лише найсуттєвіші цілі або функції.

Відразу ж запитано: що все це значить для працівників? Передусім те, що через місяць колеги по роботі виставлять за кожним фактором один одному оцінку (від 1 до 0): за показаний протягом останнього місяця рівень професійних знань, за кількість та якість виконаної роботи, а також за досягнення конкретних цілей, що записані у вигляді індивідуальних факторів. Оцінка 1 виставляється за показники, що їх можна вважати ідеальними, і відповідає звичній ще зі школи оцінці «відмінно»; аналогічно оцінка 0.8 – це «добре», 0.4 – «задовільно», 0 – «незадовільно».

Чи здатні співробітники до компетентної взаємооцінки? Так! Експерименти показали, що люди, які разом виконують роботу, здатні оцінювати один одного надзвичайно точно. Цей факт однаково справедливий для будь-яких колективів: від групи математиків-теоретиків до бригади землекопів.

Але чи будуть ці люди правдивими при оцінці один одного? Так! З тих самих експериментів випливає, що при правильно організованій процедурі взаємооцінки у нормальних людей надійно спрацьовують голос совісті і вроджене прагнення до справедливості⁸. В результаті сукупність суб'єктивних (експертних) оцінок колег по роботі дозволяє об'єктивно, причому – в кількісному вираженні оцінити діяльність людини за досліджуваний період.

⁸ Це правило не стосується моральних виродків, а також т. зв. «нелюдів» і «перевертнів» — еволюційно відсталих представників «Номо сарієнс», позбавлених третьої сигнальної системи, в т. ч. совісті. Детальніше див.: *Каганець Ігор*. Політична антропологія // Перехід-IV, 1998, № 1.

Наголосимо, що технологія «Кваліметричний профіль» не обмежується лише експертними оцінками. Вона також передбачає постановку цілей (факторів), які можна оцінити абсолютно точно. Для цього призначені пп. 4, 5, 6 і т. д. блоку інтелектуально-професійних факторів. Це «відкриті» фактори, оскільки до них працівник може самостійно вписати ті цілі (зокрема, точно вимірювані), досягнення яких він вважає пріоритетними у своїй роботі, наприклад:

4	Створення демонстраційної версії програми «Х»	• Робота виконана до 1 квітня	1.0
		• до 5 квітня	0.8
		• до 10 квітня	0.4
		• після 10 квітня	0.0
5	Підготовка матеріалів для рекламного буклету на виставку	• Робота виконана бездоганно	1.0
		• Добре	0.8
		• З несуттєвими недоліками	0.4
		• Зі значними недоліками	0.0

Дещо забігаючи наперед, пояснимо: заповнений працівником блок інтелектуально-професійних факторів передусім має бути узгодженим з його безпосереднім керівником. Після цього він має пройти обговорення в трудовому колективі для збалансування факторів та їхньої ваги. На основі отриманої під час обговорення інформації керівник остаточно затверджує посадові профілі, які відтепер стають обов'язковими до виконання.

А тепер подивимось, яким чином вираховується коефіцієнт гармонійності по згаданому блоку. Припустимо, що по інтелектуально-професійному блоку, вага якого становить 0.5, в «Листі оцінки виконання посадового профілю» виставлено такі оцінки:

№ фактора	Вага фактора (VF)	Оцінка (Z)
1	0.2	1.0
2	0.1	0.8
3	0.1	0.4
4	0.05	0.0
5	0.05	0.4
Всього: VB=0.5		

Коефіцієнт гармонійності по цьому блоку вираховується таким чином:

$$K_{\text{проф}} = (\sum F_i * Z_i) / VB = (0.2 * 1.0 + 0.1 * 0.8 + 0.1 * 0.4 + 0.05 * 0.0 + 0.05 * 0.4) / 0.5 = 0.68$$

Отже, по професійно-інтелектуальному блоку міра досягнення поставлених цілей становить 68%.

У наведеному вище прикладі розрахунку використано дані лише з одного заповненого Листа оцінки. В реальності ж будуть використовуватися дані з кількох Листів, заповнених колегами оцінюваного працівника. В цьому випадку Z_i — це середня арифметична оцінка по відповідному фактору. **Згідно з вимогами технології, для її розрахунку одна найвища і одна найнижча оцінка відкидаються.** Це потрібно для зменшення неточності внаслідок того, що працівник може сам собі поставити необгрунтовано високу оцінку, а хтось з його колег може необгрунтовано її знизити (скажімо, через поганий настрій чи особисту образу). Наприклад, якщо по якомусь фактору виставлено 7 оцінок:

1.0 1.0 0.8 0.4 0.8 0.8 0.0

то середня оцінка вираховується так: $(1.0 + 0.8 + 0.4 + 0.8 + 0.8) / 5 = 0.76$.

Таким чином, запропонована технологія завдяки наявності «блоку професійно-інтелектуальних факторів» дозволяє дати достатньо об'єктивну оцінку індивідуальній діяльності працівника як професіонала, який вміє досягати поставлених цілей. Проте **успішність організації зумовлюється не лише індивідуальною майстерністю працівників, але й тим, наскільки вони здатні до колективних дій.** З цією метою до Листа оцінки введені ще три блоки: «блок соціально-особистісних факторів» (вага = 0.3), «модель поведінки» (вага = 0.1) і «системна функція» (вага = 0.1). Їхня сумарна вага також складає 0.5. Завдяки цьому в «українській моделі» досягається баланс між індивідуальними і колективними діями.

4.2. БЛОК СОЦІАЛЬНО-ОСОБИСТІСНИХ ФАКТОРІВ (вага=0.3)

Фактори цього блоку є стандартними для всіх працівників організації.

№	Назва фактору гармонійності	Критерії фактору гармонійності	Значущість критеріїв
1	Рівень людяності <i>Вага=0.1</i>	1. Охоче надає допомогу колегам по роботі 2. Надає допомогу, хоч і не завжди охоче 3. Допомогає досить неохоче і не дуже часто 4. Не любить надавати допомогу, по можливості уникає таких ситуацій	1.0 0.8 0.4 0.0
2	Рівень ввічливості <i>Вага=0.1</i>	1. Ввічливий, створює добрий клімат у колективі 2. Досить ввічливий у цілому, хоча інколи дозволяє собі брутальність або нетактовність 3. Дозволяє собі грубощі стосовно інших 4. Брутальний і нетактовний у взаєминах	1.0 0.8 0.4 0.0
3	Рівень фізичної тренованості <i>Вага=0.05</i>	Частота пульсу за хвилину після 10 присідань 1. 60-80 2. 81-100 3. 101-120 4. 121 та вище	1.0 0.6 0.2 0.0
4	Рівень фізичної пропорційності <i>Вага=0.05</i>	Перевищення оптимальної величини* співвідношення маси тіла і зросту: 1. 0-10% 2. 11-30% 3. 30-50% 4. 50% і більше	1.0 0.6 0.2 0.0

*Оптимальна величина (ОВ) вираховується за формулою:

для чоловіків $ОВ = \text{зріст (см)} / 1.4 - 58$

для жінок $ОВ = \text{зріст (см)} / 1.6 - 49$

Коефіцієнт гармонійності по цьому блоку вираховується так само, як і в попередньому випадку. Питання в іншому — для чого потрібна оцінка за пунктами 3 і 4? Яка кому справа до мого рівня фізичної тренованості чи, тим більше, фізичної пропорційності!?

З цього приводу є два міркування. По-перше, низькі оцінки за цими факторами відразу ж сигналізують працівникові, що в нього суттєво зростає ризик захворювання, передусім хворобами серцево-судинної системи. По-друге, всім відоме наше ставлення до свого здоров'я: людина починає ним займатися або тоді, коли хвороба «притискає до стіни», або коли є якийсь зовнішній стимул. Низькі оцінки за згаданими двома факторами і будуть слугувати для людини стимулами уважнішого ставлення до свого здоров'я, оскільки вони будуть зменшувати загальний коефіцієнт гармонійності і знижувати рейтинг працівника в організації.

Крім того, згадані «фактори здоров'я» безпосередньо впливають і на ефективність всієї організації. Взяти хоча б щорічні епідемії грипу, під час яких деякі підприємства бувають просто паралізовані. Здоровіші люди менше хворіють, краще працюють, менше перебувають на «лікарняних», — отже, за інших рівних умов вони є об'єктивно надійнішими і кориснішими для справи.

4.3. МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ (вага=0.1)

Кожна людина найкраще виконує ті аспекти роботи, які відповідають її природним схильностям. Про це чудово писали Григорій Сковорода і Рене Генон, про це говорять і традиційні вчення, і сучасна наука. Згідно з розробками у сфері психоінформатики, **будь-яка діяльність складається з чотирьох секторів, кожному з яких відповідає одна з чотирьох моделей поведінки.** Технологія «Кваліметричний профіль» дає можливість кожному працівнику вибрати «свою» модель (з чотирьох можливих) – ту, яка йому найкраще підходить на даному етапі і в рамках якої він отримуватиме найвищі оцінки з боку своїх колег. Якщо з першого разу «не потрапив у ціль», то наступного місяця можна спробувати іншу модель, а високі оцінки колег допоможуть переконатися в правильності вибору.

Для чого працівникові бажано знайти власну модель? По-перше, це дозволить йому краще пізнати свої сильні сторони і, по можливості, братися за ті

справи, які він може виконати найкраще – природно і невимушено. По-друге, це допомагатиме керівнику так розподіляти роботу між працівниками, щоб вона відповідала їхнім схильностям, викликала у них зацікавлення і виконувалася найкращим чином.

Отже, кожен працівник обирає для себе ту модель поведінки, за якою сподівається займатися найцікавішою для нього роботою і отримувати найвище визнання з боку своїх колег і керівництва. До певної міри це ігрова ситуація, адже у кожного є можливість вибрати ту роль, яку він може зіграти найкращим чином. Нагородою за правильний вибір і добру гру буде задоволення від цікавої роботи, високий особистий рейтинг і авторитет. А на другій фазі експерименту — і грошова винагорода.

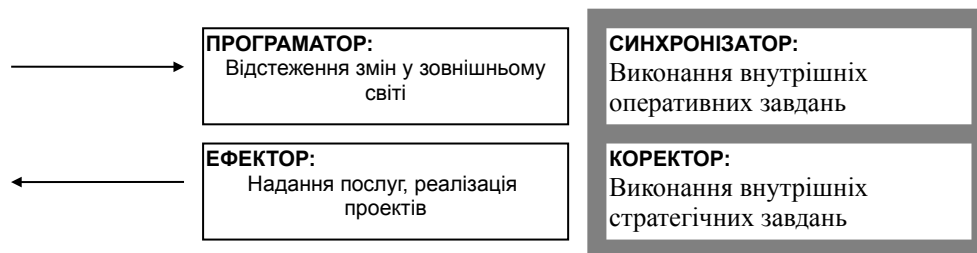
№	Назва фактору гармонійності	Критерії фактору гармонійності	Значущість критеріїв
1	Модель А	<ol style="list-style-type: none"> Володіє всіма переліченими нижче якостями: <ul style="list-style-type: none"> здатний до багаторазового виконання однотипних операцій без зниження їхньої якості; володіє високою виконавською дисципліною; не намагається керувати іншими, вважає за краще добре робити свою роботу; прислухається до порад більш досвідчених колег; любить свою професію, вміє про неї розповідати. Має 4 з перелічених вище якостей. Має 3 з перелічених вище якостей. Має 2 і менше з перелічених вище якостей. 	<p>1.0</p> <p>0.8</p> <p>0.4</p> <p>0.0</p>
2	Модель В	<ol style="list-style-type: none"> Володіє всіма переліченими нижче якостями: <ul style="list-style-type: none"> читає спеціальну літературу, добре поінформований про стан справ у своїй професії, є в ній ерудитом; чітко дотримується правил, норм, наказів, інструкцій та традицій, прийнятих в організації; вміє оперативно знаходити потрібну інформацію, вміло користується довідниками, базами даних та іншими джерелами; схильний до самостійного навчання; вміє знаходити краще зі всього, що створене іншими фахівцями організації, країни, світу. Має 4 з перелічених вище якостей. Має 3 з перелічених вище якостей. Має 2 і менше з перелічених вище якостей. 	<p>1.0</p> <p>0.8</p> <p>0.4</p> <p>0.0</p>
3	Модель С	<ol style="list-style-type: none"> Володіє всіма переліченими нижче якостями: <ul style="list-style-type: none"> із задоволенням береться за справи, які ще ніколи не робив; не переносить рутини, постійно шукає нові підходи; тримає під контролем свої бажання і пристрасті, вміє робити не те, що хочеться, а те, що треба; надійний і справедливий, завжди виконує свої обіцянки; вміє раціонально організувати свою роботу. Має 4 з перелічених вище якостей. Має 3 з перелічених вище якостей. Має 2 і менше з перелічених вище якостей. 	<p>1.0</p> <p>0.8</p> <p>0.4</p> <p>0.0</p>
4	Модель D	<ol style="list-style-type: none"> Володіє всіма переліченими нижче якостями: <ul style="list-style-type: none"> здатний до глибокого і всебічного аналізу внутрішньої і зовнішньої ситуації, вміє давати мудрі поради; є добрим прикладом людяності й організованості як на роботі, так і в особистому житті; користується значним моральним авторитетом; вміє і любить вирішувати нові, нестандартні завдання; вміє ставити вірні цілі і досягати їх виконання, його переконання збігаються з його вчинками. Має 4 з перелічених вище якостей. 	<p>1.0</p>

		3. Має 3 з перелічених вище якостей.	
		4. Має 2 і менше з перелічених вище якостей.	
			0.8
			0.4
			0.0

Коефіцієнт гармонійності по цьому блоку дорівнює середній оцінці (зокрема, самооцінці), виставленій працівникові за дотримання однієї, особисто обраної ним моделі поведінки. Наприклад, якщо середня оцінка за виконання обраної моделі «В» склала 0.86, то коефіцієнт гармонійності по цьому блоку також складатиме 0.86. Це значить, що з обраною роллю працівник справляється на 86%.

4.4. СИСТЕМНА ФУНКЦІЯ (вага=0.1)

Даний блок — це ще один крок до знаходження людиною своєї природної праці. Річ у тім, що діяльність організації потребує узгодженого виконання чотирьох системних функцій⁹:



Як і в попередньому блоці, кожний працівник може вибрати для себе одну з чотирьох системних функцій, за виконання якої його оцінюватимуть колеги по роботі. У випадку «непопадання у свою функцію» наступного разу можна буде спробувати іншу.

⁹ Детальніше див. Каганець І. Корпоративний менеджмент-XXI // Перехід-IV. 1999. № 1

№	Назва фактору гармонійності	Критерії фактору гармонійності	Значущість критеріїв
1.	Програмування	<p>1. Володіє всіма переліченими нижче якостями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • добре відчуває зміни навколишнього оточення організації, завжди в курсі останніх новин; • рухливий, легко знайомиться з новими людьми, постійно має багато нових знайомств; • швидко сприймає нову інформацію з різних джерел і з задоволенням ділиться нею з іншими; • любить імпровізацію, легко змінює свої плани; • має розвинену фантазію. <p>2. Має 4 з перелічених вище якостей.</p> <p>3. Має 3 з перелічених вище якостей.</p> <p>4. Має 2 і менше з перелічених вище якостей.</p>	<p>1.0</p> <p>0.8</p> <p>0.2</p> <p>0.0</p>
2.	Синхронізація	<p>1. Володіє всіма переліченими нижче якостями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • тверезий реаліст, вміє жити «тут і тепер», більше цікавиться не загальним, а конкретним; • більше схильний до впорядкування організації, а не до її розширення; • надає великої ваги дрібним деталям, має добру пам'ять; • стриманий і небагатослівний, більше слухає, ніж говорить; • добре витримує роботу на самоті. <p>2. Має 4 з перелічених вище якостей.</p> <p>3. Має 3 з перелічених вище якостей.</p> <p>4. Має 2 і менше з перелічених вище якостей.</p>	<p>1.0</p> <p>0.8</p> <p>0.4</p> <p>0.0</p>
3.	Корекція	<p>1. Володіє всіма переліченими нижче якостями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • добре бачить стратегічні цілі, може їх ясно пояснити колегам; • цікавиться минулим і майбутнім, станом справ в Україні і світі; • володіє широким світоглядом, схильний до узагальнень, пошуку закономірностей; • мало говорить, багато думає; • розкриває перед своїми колегами бачення перспектив, взаємопов'язаність розрізнених фактів. <p>2. Має 4 з перелічених вище якостей.</p> <p>3. Має 3 з перелічених вище якостей.</p> <p>4. Має 2 і менше з перелічених вище якостей.</p>	<p>1.0</p> <p>0.8</p> <p>0.4</p> <p>0.0</p>
4.	Досягнення кінцевого ефекту	<p>1. Володіє всіма переліченими нижче якостями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рухливий, не любить сидіти на місці, володіє енергійним і завзятим характером, енергійно протистоїть будь-яким спробам зовнішнього тиску; • не любить зволікати з виконанням роботи, має швидкі реакції і пам'ять на дрібні деталі; • висловлюється ясно і конкретно, без недомовок і алегорій; • любить діяти за наперед встановленим планом, всі справи завжди доводить до завершення, до досконалості; • акуратний, хазяйновитий, практичний, діловий. <p>2. Має 4 з перелічених вище якостей.</p> <p>3. Має 3 з перелічених вище якостей.</p> <p>4. Має 2 і менше з перелічених вище якостей.</p>	<p>1.0</p> <p>0.8</p> <p>0.4</p> <p>0.0</p>

Коефіцієнт гармонійності вираховується так само, як і в попередньому блоці — як середня оцінка за виконання обраної системної функції.

Отже, ми розглянули «м'яку» складову органічного менеджменту. У ній, як ми вже знаємо, домінує українська «хліборобська» культура. На цьому технологічному етапі працівники самі ставлять перед собою виробничі цілі, визначають критерії оцінки своєї праці, вибирають найпривабливішу для них модель поведінки. Документальним результатом цієї «м'якої» складової є розроблений працівником посадовий профіль, в якому він відображає власне бачення своєї роботи і тих аспектів, в яких він може найповніше розкрити свій творчий потенціал. Точніше, це лише проект посадового профілю, адже його ще треба узгодити з колегами. І ось тут починається інша складова «української моделі», в якій домінує «лицарська культура» з властивою їй точністю, конкретністю, справедливістю, вимогливістю, жорсткістю.

5. ЖОРСТКА СКЛАДОВА ОРГАНІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Наголосимо, що до посадового профілю (точніше, до його професійно-інтелектуального блоку) мають увійти лише ті фактори, які справді важливі для досягнення організацією своїх цілей. Працівник, складаючи свій профіль, може не достатньо чітко розуміти пріоритетність тієї чи іншої справи. Щоб цьому зарадити, керівництво має постійно пояснювати персоналу сутність діяльності організації, її тактичні і стратегічні цілі, сприятливі зовнішні моменти і перешкоди. Але незалежно від того, наскільки в організації поставлена такого роду інформаційна робота, працівник має формувати свій інтелектуально-професійний блок при тісній взаємодії зі своїм безпосереднім керівником. Узгоджені з керівництвом інтелектуально-професійні блоки вносяться в комп'ютер, роздруковуються і роздаються всім членам трудового колективу для ділового обговорення, зауважень та пропозицій.

5.1. ОБГОВОРЕННЯ ТА УЗГОДЖЕННЯ

Колективне обговорення — це головний інструмент збалансування посадових профілів (точніше – інтел.-проф. блоків) співробітників підрозділу. Його головна мета – надання керівнику додаткової інформації щодо справедливої ваги того чи іншого фактору. Скажімо, якщо хтось запише собі фактор «щодня випивати 5 чашок кави», та ще й з вагою 0.2, то це очевидна нісенітниця та несправедливість. Завдяки колективному обговоренню з профілів повинні бути вилучені другорядні або взагалі непотрібні справи (якими іноді доводиться займатися), а узгодженим факторам має бути надана справедлива вага.

Як здійснюється колективне обговорення? Як ми вже казали, кожен працівник отримує роздруковані проекти інтелектуально-професійних блоків його колег. Він може написати письмові пропозиції щодо справедливого скоректування цих блоків, наприклад:

«Пропоную Петренкові І.І. збільшити вагу фактора 4 (розробка технічного завдання) до 0.15 у зв'язку з тим, що від його якісного виконання залежить ефективність роботи трьох програмістів»;

«Пропоную Шевчукові П.Р. вилучити фактор 6 (щоденне читання електронної пошти), оскільки його виконують майже всі працівники підрозділу»;

«Пропоную Липинському М.Д. ввести новий фактор – щоденне інформування співробітників своєї групи про хід просування проекту, оскільки це дозволить краще координувати роботу групи і знаходити нових потенційних клієнтів».

Письмові пропозиції вкидаються протягом визначеного терміну до спеціальної поштової скриньки¹⁰. Упервах, поки люди ще не звикли до технології «Кваліметричний профіль», вони можуть не підписувати свої пропозиції.

Після ознайомлення з пропозиціями стосовно збалансування інтелектуально-професійних блоків керівник проводить загальні збори свого підрозділу, на яких розповідає своїм співробітникам про сутність найважливіших пропозицій і своє рішення щодо коректування посадових профілів. Бажано, щоб його рішення були обгрунтовані і зрозумілі для всіх членів трудового колективу. Крім того, на загальних зборах обирається людина, яка через місяць має зафіксувати значення «факторів здоров'я» – вагу тіла і кількість ударів пульсу протягом хвилини після 10 присідань. Керівник повинен подбати, аби на час підбивання підсумків в організації були ваги для зважування співробітників.

¹⁰ Якщо підрозділ організації є достатньо комп'ютеризованим, то кожен працівник, увійшовши до системи за допомогою відповідного паролю, може проглянути записані в базу даних профілі своїх колег і висловити свої зауваження на спеціальній комп'ютерній «дошці оголошень».

Після загальних зборів керівник передає скоректовані ним показники посадових профілів оператору для внесення їх у базу даних. Оператор вносить до комп'ютера цю інформацію, роздруковує узгоджені посадові профілі, які підписуються керівником і передаються працівникам для виконання. Посадовий профіль вивішується на робочому місці працівника, щоб він завжди пам'ятав про головні цілі своєї роботи. Крім того, кожен працівник отримує стандартний комплект Листів оцінки, за якими він через місяць оцінюватиме своїх колег (а також себе).

Обговорення, коректування та узгодження особистих посадових профілів зборами трудового колективу за активної участі керівництва означає, що працівники випрацювали певні «правила гри». Тому оцінка кожного працівника з боку своїх колег за цими правилами вважатиметься об'єктивною і справедливою, навіть якщо вона буде надміру вимогливою.

5.2. КОЛЕКТИВНА ОЦІНКА ВИКОНАННЯ ОСОБИСТИХ ПЛАНІВ

Через місяць після початку виконання особистих планів відбувається взаємооцінка (в т. ч. самооцінка) їх виконання. Для цього кожен працівник або входить в комп'ютеризовану систему, або отримує компактно роздруковані Листи оцінки — свій і всіх своїх колег — і дає оцінку виконання тим факторам посадового профілю, про які може висловити свою думку. При заповненні Листів оцінки (як і при роботі з програмою) зберігається повна анонімність, коли виставлена оцінка позначається шляхом простого підкреслювання відповідного значення фактору гармонійності. Приклад з фрагментами заповненого Листа оцінки див. далі по тексту. Якщо працівник вважає, що він не може оцінити свого колегу за якимось фактором, то він не заповнює відповідну позицію.

5.3. ЗБІР ЗАПОВНЕНИХ ЛИСТІВ ОЦІНКИ ТА ЇХ ОБРОБКА

Протягом відведеного часу (1—2 дні) заповнені Листи оцінки вкидаються до спеціально відведеної для цього скриньки, закритої на ключ або запечатану папером. Після завершення терміну «голосування» скринька відкривається уповноваженим від трудового колективу. Заповнені Листи перераховуються, дані з них вводяться до комп'ютера, Листи підшиваються і передаються на зберігання уповноваженому працівнику. Що стосується фізичних параметрів «факторів здоров'я», то вони вимірюються працівником, який для цього обирається зборами трудового колективу.

Обробка оцінок відбувається за допомогою спеціально розробленої програми. Результатом розрахунків є коефіцієнти гармонійності по кожному блоку і загальний коефіцієнт гармонійності. **Коефіцієнт гармонійності показує, наскільки повно працівник реалізує на роботі свій професійний і людський потенціал, наскільки органічно врістає в «колективне тіло» своєї організації.** Спочатку по кожному працівникові вираховуються середні арифметичні значення кожного фактору. На основі середніх значень факторів для кожного працівника вираховуються Коефіцієнти гармонійності по кожному блоку (див. розділ «Блок інтелектуально-професійних факторів»), а також загальний коефіцієнт гармонійності:

$$K_{\text{гарм}} = \sum K_{\text{гарм_блоку}} * \text{вага_блоку}$$

Наприклад, якщо маємо такі коефіцієнти гармонійності по блоках:

№	Назва блоку	вага	K _{гарм}
1	Інтелектуально-професійний	0.5	0.82
2	Соціально-особистісний	0.3	0.32
3	Модель поведінки	0.1	0.57
4	Системна функція	0.1	0.96

то загальний коефіцієнт гармонійності вираховується таким чином:

$$K_{\text{гарм}} = 0.5 * 0.82 + 0.3 * 0.32 + 0.1 * 0.57 + 0.1 * 0.96 = 0.659$$

5.4. ПРЕДСТАВЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Після виконання розрахунків для кожного працівника роздруковуються Результати оцінки виконання працівником свого кваліметричного профілю. В цих Результатах відображаються:

- середні оцінки по кожному фактору;
- K_{гарм} по кожному блоку;
- загальний K_{гарм};
- список працівників підрозділу в порядку зменшення загального K_{гарм} (Рейтинг самореалізації).

При цьому одночасно відображаються й відповідні значення згаданих показників за два попередні місяці. Це дає працівникові змогу побачити динаміку цих показників і зробити відповідні висновки для коректування своєї поведінки. Приклад представлення результатів виконання посадового профілю наведено на наступній сторінці.

Крім того, дані щодо Рейтингу самореалізації працівників демонструються на видному місці. Цей документ виглядає таким чином:

РЕЙТИНГ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ за результатами технології «Кваліметричний профіль»

Підрозділ _____

Період: від _____ до _____

№	Прізвище І.Б.	ПОКАЗНИКИ												
		Загальний Кгарм	Інтелектуально-професійн. блок	Соціально-особистісний блок	Модель поведінки*				Системна функція*					
					А	В	С	Д	Пр	С	Кор	Еф		
1.	Корж С.Р.	0.82	0.72
2.	Іванюк С.П.	0.74	0.69
3.	Симоненко А.А.	0.65	0.84	0.65	0.10	0.16	0.54	0.20	0.25	0.10	0.75	0.13
4.	Петренко І.І.	0.62	0.78	0.45	0.82	0.26	0.13	0.11	0.73	0.15	0.12	0.25
5.	Липинський М.Д.	0.61	0.76	0.40	0.20	0.12	0.65	0.03	0.09	0.17	0.60	0.14
6.	Савченко Л.Л.	0.60	0.44
7.	Смирнов Т.Г.	0.56	0.65
8.	Шевчук П.Р.	0.57	0.47
9.	Романченко І.А.	0.45	0.49

* Жирним шрифтом виділено показники з тієї моделі поведінки і системної функції, яка була особисто вибрана працівником і використовується для розрахунку загального К_{гарм}.

5.5. ЩЕ РАЗ ПРО ПОСЛІДОВНІСТЬ КРОКІВ

Підсумовуючи, опишемо коротко послідовність кроків технології «Кваліметричний профіль»:

1. Працівник отримує бланк «Посадовий профіль» і заповнює його.
2. Узгоджує інтелектуально-професійний блок зі своїм керівником.
3. Вносить параметри свого посадового профілю до комп'ютера (особисто або за допомогою оператора).
4. Інтелектуально-професійний блок кожного працівника роздруковується і роздається всім членам трудового колективу для зауважень і пропозицій.
5. Працівники дають письмові пропозиції (підписані чи не підписані) і вкидають їх до спеціальної поштової скриньки.

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ

виконання працівником свого кваліметричного профілю

Працівник: **Петренко Іван Іванович**, провідний інженер

Підрозділ: Телекомунікаційний центр

Фактори та їхня вага		Поточний місяць		Попередні місяці	
		Травень '99		Квітень '99	
1	Інтелектуально-професійний блок (0.5)	0.78	0.72	0.69	
	Фахова реалізація (0.1)	0.82	0.82	0.82	
	Обсяг виконуваної роботи (0.1)	0.56	0.56	0.56	
	Якість виконуваної роботи (0.1)	0.41	0.41	0.41	
	Створення демонстраційної версії програми «Х» (0.15)	0.95	–	–	
Підготовка матеріалів для рекламного буклету на виставку (0.05)		0.7	–	–	
2	Соціально-особистісний блок (0.3)	0.45	0.46	0.44	
	Рівень людяності (0.1)	0.61	0.62	0.60	
	Рівень ввічливості (0.1)	0.37	0.37	0.37	
	Рівень фізичної тренуваності (0.05)	1.0	1.0	1.0	
	Рівень фізичної пропорційності (0.05)	1.0	1.0	1.0	
3	Модель поведінки (0.1)	0.82	0.82*	0.82*	
	A				
	B	0.26*	0.26	0.26	
	C	0.13*	0.13*	0.13*	
	D	0.11*	0.11*	0.11*	
4	Системна функція (0.1)	0.73	0.70	0.73*	
	1. Програматор				
	2. Синхронізатор	0.15*	0.15*	0.15	
	3. Коректор	0.12*	0.10*	0.12*	
	4. Ефектор	0.25*	0.25*	0.25*	
ЗАГАЛЬНИЙ КОЕФІЦІЄНТ ГАРМОНІЙНОСТІ		0.62	0.55	0.45	

* Ці значення не приймаються до розрахунку загального $K_{\text{гарм}}$, а є лише індикаторами того, як поведінка працівника сприймається колегами.

Рейтинг самореалізації:

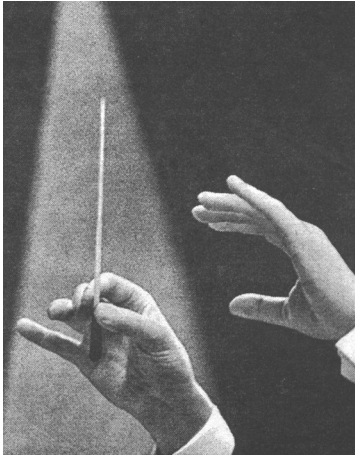
№	Прізвище І.Б.	ПОКАЗНИКИ												
		За-галь-ний $K_{\text{гарм}}$	Інтелек-туальн о-про-фе-сійний блок	Соціал ьно-осо-бистіс-ний блок	Модель поведінки*				Системна функція*					
					A	B	C	D	Пр	C	Кор	Еф		
1.	Корж С.Р.	0.82	0.72				
2.	Іванюк С.П.	0.74	0.69				
3.	Симоненко А.А.	0.65	0.84	0.65	0.10	0.16	0.54	0.20	0.25	0.10	0.75	0.13		
4.	Петренко І.І.	0.62	0.78	0.45	0.82	0.26	0.13	0.11	0.73	0.15	0.12	0.25		
5.	Липинський М.Д.	0.61	0.76	0.40	0.20	0.12	0.65	0.03	0.09	0.17	0.60	0.14		
6.	Савченко Л.Л.	0.60	0.44					
7.	Смирнов Т.Г.	0.56	0.65					
8.	Шевчук П.Р.	0.57	0.47					
9.	Романченко І.А.	0.45	0.49					

* Жирним шрифтом виділено показники з тієї моделі поведінки і системної функції, яка була особисто вибрана працівником і використовується для розрахунку загального $K_{\text{гарм}}$.

6. Керівник проводить загальні збори колективу і затверджує посадові профілі.
7. Скоректовані посадові профілі вводяться до комп'ютера. Працівникам роздаються їхні затверджені посадові профілі і Листи оцінки, за якими вони через місяць оцінюватимуть своїх колег.
8. Через місяць Листи оцінки заповнюються і викидаються до поштової скриньки.
9. Листи виймаються зі скриньки, і виставлені оцінки вводяться до комп'ютера.
10. Результати розрахунку роздаються всім співробітникам, а також вивішуються на видному місці.
11. З урахуванням результатів взаємооцінки відбувається складання особистих профілів на наступний місяць згідно з п.1 і т. д.

.1. 5.6. У ЧОМУ ПОЛЯГАЄ ЖОРСТКІСТЬ «УКРАЇНСЬКОЇ МОДЕЛІ»?

Як ми наголошували вище, «жорстка» («лицарська») складова технології «Кваліметричний профіль» висувається на перший план уже під час колективного обговорення. Цей етап може бути дуже напруженим, адже ніхто з працівників не бажає, щоб за його рахунок хтось інший займався непотрібними справами або отримував незаслужену винагороду. Від справедливості посадових профілів залежить справедливість усієї системи, конкретніше — коефіцієнт гармонійності, який відображає авторитет того чи іншого працівника і визначає його частку в колективному фонді зарплати. Процедура колективного обговорення сприяє впорядкуванню і синхронізації внутрішньої взаємодії, висвітлює дублювання в роботі, виявляє непотрібні функції і надмірні завдання, очищує виробничий процес від всього зайвого і несуттєвого.



Ще більші жорсткість і вимогливість виявляються під час анонімної взаємооцінки виконання посадових профілів. Це своєрідний «момент істини». Запропонована технологія відразу ж виявляє спроби займатися імітацією роботи, намагання обдурити своїх колег, отримати більше за меншу роботу. Вона спонукає змінити етику трудових відносин, позбутися незібраності, неорганізованості, духовної розслабленості, сподівання на те, що «якось воно буде». Причому цей «мобілізаційний ефект» досягається не дріб'язковим контролем згори, а самим середовищем колективної взаємодії. Головним двигуном технології «Кваліметричний профіль» є вроджена схильність кожної здорової людини до змагальності, прагнення бути якщо не кращим, то

хоча б не гіршим за інших.

Практична реалізація соціальної справедливості, встановлення прямого зв'язку між результатами праці і моральним та матеріальним заохоченням, здорова і доброзичлива змагальність між працівниками – все це дає підстави твердити про можливість появи надпотужної пружини мотиваційного механізму, досі маловіомої навіть у розвинених країнах Заходу і в Японії¹¹. Важливо, що «українська модель» органічно поєднує змагальність (суперництво) і взаємодопомогу, створює сприятливі умови для реалізації принципу «один за всіх і всі за одного».

¹¹ Дмитренко Г.А. Жесткий менеджмент в микроэкономике... С. 4 — 10 (розділ «Сверхдемократичность и сверхжесткость новой системы оценки труда») // Персонал, 5/98.

ЛИСТ ОЦІНКИ виконання працівником свого кваліметричного профілю

Період з 1.04.99 по 31.05.99

Працівник: **Петренко Іван Іванович, провідний інженер**

Підрозділ: Телекомунікаційний центр

№	Назва фактору гармонійності	Критерії фактору гармонійності	Значущість критеріїв
1	Фахова реалізація <i>Вага=0.1</i>	1. Має високі знання у сфері своєї діяльності, є в ній експертом 2. Має достатні знання 3. Має недостатні знання 4. Не має істотних професійних знань	1.0 <u>0.8</u> 0.4 0.0
2	Обсяг виконуваної роботи <i>Вага=0.1</i>	1. Дуже працездатний, виконує всю покладену на нього роботу 2. В цілому справляється зі своїми обсягами робіт 3. Працює повільніше, ніж потрібно 4. Виконує значно менше роботи, ніж треба	1.0 0.8 <u>0.4</u> 0.0
3	Якість виконуваної роботи <i>Вага=0.1</i>	1. Виконує всю роботу бездоганно 2. Виконує роботу з високою якістю 3. Час від часу припускається помилок і недоробок 4. Низька якість виконуваної роботи	1.0 <u>0.8</u> 0.4 0.0
4	Створення демонстраційної версії програми «Х» <i>Вага=0.15</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Робота виконана до 1 квітня • до 5 квітня • до 10 квітня • після 10 квітня 	<u>1.0</u> 0.8 0.4 0.0
5	Підготовка матеріалів для рекламного буклету на виставку <i>Вага=0.05</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Робота виконана бездоганно • добре • з несуттєвими недоліками • зі значними недоліками 	<u>1.0</u> 0.8 0.4 0.0

І так далі

6. МЕНЕДЖМЕНТ ВИЗВОЛЕННЯ

Ви, мабуть, звернули увагу, що в системі органічного менеджменту кожна людина незалежно від її посади може отримати найвищий $K_{\text{гарм}}$, фактично, увійти до розряду виробничої еліти – чи як спеціаліст, чи як керівник, чи як аналітик. І це справедливо, адже корисність кожної людини визначається не її посадовою функцією, але ефективністю виконання цієї функції. Образно кажучи, високопрофесійний слюсар є кориснішим для суспільства, ніж некомпетентний міністр. Зрозуміло, що різні види робіт відрізняються за рівнем складності та відповідальності. З цієї точки зору робота, скажімо, прибиральниці і директора заводу суттєво відрізняються, що й враховується значною різницею в їхніх посадових окладах. **Але якщо вони досконало виконують свої функції, то коефіцієнти гармонійності у них будуть однаково високими.** Тобто при суттєвій «нерівності» виконуваних функцій директора і прибиральниці вони будуть рівними в досконалості виконання цих функцій. Фактично в рамках органічного менеджменту реалізується принцип, сформульований ще 2 століття тому Григорієм Сковородою в його вченні про «нерівну рівність». Чи не найкраще цей принцип представлено у вигляді такої притчі:

«Бог подібний до багатого водограю, що наповнює різні посудини, відповідно до їхнього об'єму. Над водограєм напис: "Неоднакова всім рівність". Ллються з різних рурок різні струмені у різні посудини. Менша посудина має менше, але тим однакова вона з більшою, що так само повна. Бо що є дурніше, як рівна рівність, яку дурні у світ ввести марно хочуть? Яке бо дурне те, що супротивне блаженній природі?..»¹²

Органічний менеджмент виходить із того, що кожна людина має здібності до своєї природної праці. При її виконанні ці здібності реалізуються, переходять з потенційного стану в актуальний, а сама людина підвищує свою кваліфікацію і досягає рівня компетентності. Справжня компетентність неможлива без виконання «своїх», «природовідповідних» діяльностей. Тому проблема некомпетентності – це проблема людини не на своєму місці. Завдання органічного менеджменту – допомогти людині знайти таку роботу, яка відповідає її природним схильностям, створити середовище для підвищення майстерності працівника і досягнення ним стану компетентності. Як ми вже змогли переконатися, **технологія «Кваліметричний профіль» запускає напівавтоматичний механізм реалізації людських здібностей, дає кожному працівнику реальний шанс знайти свою «споріднену працю».** Працю, яка несе йому свободу, адже свобода – це можливість самореалізації. Тому органічний менеджмент ще називають «менеджментом визволення». На нашу думку, він допоможе Україні остаточно вирватися з рабства комуністичного тоталітаризму і не потрапити до іншого рабства — капіталістичного.



¹² Сковорода Григорій. Твори... С. 436.

ПОСАДОВИЙ ПРОФІЛЬ

Прізвище, ім'я, по-батькові _____

Посада _____

1. БЛОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ПРОФЕСІЙНИХ ФАКТОРІВ (вага=0.5)

Допишіть індивідуальні фактори в пп. 4, 5, 6 і т. д.

№	Назва фактору гармонійності	Критерії фактору гармонійності	Значущість критеріїв
1	Фахова реалізація	1. Має високі знання у сфері своєї діяльності, є в ній експертом 2. Має достатні знання 3. Має недостатні знання 4. Не має істотних професійних знань	1.0 0.8 0.4 0.0
2	Обсяг виконуваної роботи	1. Дуже працездатний, виконує всю покладену на нього роботу 2. В цілому справляється зі своїми обсягами робіт 3. Працює повільніше, ніж потрібно 4. Виконує значно менше роботи, ніж треба	1.0 0.8 0.4 0.0
3	Якість виконуваної роботи	1. Виконує всю роботу бездоганно 2. Виконує роботу з високою якістю 3. Час від часу припускається помилок і недоробок 4. Низька якість виконуваної роботи	1.0 0.8 0.4 0.0
4			1.0 0.8 0.4 0.0
5			1.0 0.8 0.4 0.0
6			1.0 0.8 0.4 0.0
7			1.0 0.8 0.4 0.0
8			1.0 0.8 0.4 0.0

2. БЛОК СОЦІАЛЬНО-ОСОБИСТІСНИХ ФАКТОРІВ (вага=0.3)

Запишіть свій зріст і вирахуйте оптимальну вагу тіла.

№	Назва фактору гармонійності	Критерії фактору гармонійності	Значущість критеріїв
1	Рівень людяності <i>Вага=0.1</i>	1. Охоче надає допомогу колегам по роботі 2. Надає допомогу, хоч і не завжди охоче 3. Допомагає досить неохоче і не дуже часто 4. Не любить надавати допомогу, по можливості уникає таких ситуацій	1.0 0.8 0.4 0.0
2	Рівень ввічливості <i>Вага=0.1</i>	1. Ввічливий, створює добрий клімат у колективі 2. Досить ввічливий у цілому, хоча інколи дозволяє собі нетактовність 3. Дозволяє собі грубощі стосовно інших 4. Брутальний і нетактовний у взаєминах	1.0 0.8 0.4 0.0
3	Рівень фізичної тренуваності <i>Вага=0.05</i>	Частота пульсу за хвилину після 10 присідань: 1. 60-80 2. 81-100 3. 101-120 4. 121 та вище	1.0 0.6 0.2 0.0
4	Рівень фізичної пропорційності <i>Вага=0.05</i>	Перевищення оптимальної величини* співвідношення маси тіла і зросту: 1. 0-10% 2. 11-30% 3. 30-50% 4. 50% і більше	1.0 0.6 0.2 0.0

*Оптимальна величина (ОВ) вираховується за формулою:

для чоловіків $ОВ = \text{зріст (см)} / 1.4 - 58$

для жінок $ОВ = \text{зріст (см)} / 1.6 - 49$

Зріст = _____ см

Оптимальна вага тіла = _____ кг

3. МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ (вага=0.1)

Виберіть, будь-ласка, одну з 4-х моделей поведінки, яка на сьогоднішній день найбільше відповідає вашим схильностям, і підкресліть її назву.

№	Назва фактору гармонійності	Критерії фактору гармонійності	Значущість критеріїв
1	Модель А	<p>1. Володіє всіма переліченими нижче якостями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • здатний до багаторазового виконання однотипних операцій без зниження їхньої якості; • володіє високою виконавською дисципліною; • не намагається керувати іншими, вважає за краще добре робити свою роботу; • прислухається до порад більш досвідчених колег; • любить свою професію, вміє про неї розповідати. <p>2. Має 4 з перелічених вище якостей.</p> <p>3. Має 3 з перелічених вище якостей.</p> <p>4. Має 2 і менше з перелічених вище якостей.</p>	<p>1.0</p> <p>0.8</p> <p>0.4</p> <p>0.0</p>
2	Модель В	<p>1. Володіє всіма переліченими нижче якостями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • постійно читає спеціальну літературу, добре поінформований про стан справ у своїй професії, є в ній ерудитом; • чітко дотримується правил, норм, наказів, інструкцій та традицій, прийнятих в організації; • вміє оперативно знаходити потрібну інформацію, вміло користується довідниками, базами даних та іншими джерелами; • схильний до самостійного навчання; • вміє знаходити краще зі всього, що створене іншими фахівцями організації, країни, світу. <p>2. Має 4 з перелічених вище якостей.</p> <p>3. Має 3 з перелічених вище якостей.</p> <p>4. Має 2 і менше з перелічених вище якостей.</p>	<p>1.0</p> <p>0.8</p> <p>0.4</p> <p>0.0</p>
3	Модель С	<p>1. Володіє всіма переліченими нижче якостями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • любить і вміє вирішувати нові, нестандартні завдання; • не переносить рутини, постійно шукає нові підходи; • тримає під контролем свої бажання і пристрасті, вміє робити не те, що хочеться, а те, що треба; • надійний і справедливий, завжди виконує свої обіцянки; • вміє раціонально організувати свою роботу. <p>2. Має 4 з перелічених вище якостей.</p> <p>3. Має 3 з перелічених вище якостей.</p> <p>4. Має 2 і менше з перелічених вище якостей.</p>	<p>1.0</p> <p>0.8</p> <p>0.4</p> <p>0.0</p>
4	Модель D	<p>1. Володіє всіма переліченими нижче якостями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • здатний до глибокого і всебічного аналізу внутрішньої і зовнішньої ситуації, вміє давати мудрі поради; • є добрим прикладом людяності й організованості як на роботі, так і в особистому житті; • користується значним моральним авторитетом; • вміє і любить вирішувати нові, нестандартні завдання; • вміє ставити вірні цілі і досягати їх виконання, його переконання збігаються з його вчинками. <p>2. Має 4 з перелічених вище якостей.</p> <p>3. Має 3 з перелічених вище якостей.</p> <p>4. Має 2 і менше з перелічених вище якостей.</p>	<p>1.0</p> <p>0.8</p> <p>0.4</p> <p>0.0</p>

4. СИСТЕМНА ФУНКЦІЯ (вага=0.1)

Виберіть, будь-ласка, одну з 4-х системних функцій, яка на сьогоднішній день найбільше відповідає вашим схильностям, і підкресліть її назву.

№	Назва фактору гармонійності	Критерії фактору гармонійності	Значущість критеріїв
1.	Програмування	1. Володіє всіма перерахованими нижче якостями: <ul style="list-style-type: none">• добре відчуває зміни навколишнього оточення організації, завжди в курсі останніх новин;• рухливий, легко знайомиться з новими людьми, постійно має багато нових знайомств;• швидко сприймає нову інформацію з різних джерел і з задоволенням ділиться нею з іншими;• любить імпровізацію, легко змінює свої плани;• має розвинену фантазію.	1.0
		2. Має 4 з перерахованих вище якостей.	0.8
		3. Має 3 з перерахованих вище якостей.	0.2
		4. Має 2 і менше з перерахованих вище якостей.	0.0
2.	Синхронізація	1. Володіє всіма перерахованими нижче якостями: <ul style="list-style-type: none">• тверезий реаліст, вміє жити «тут і тепер»;• більше цікавиться не загальним, а конкретним;• акуратний, хазяйновитий, практичний;• надає великої ваги дрібним деталям, має добру пам'ять;• стриманий і небагатослівний, більше слухає, ніж говорить.	1.0
		2. Має 4 з перерахованих вище якостей.	0.8
		3. Має 3 з перерахованих вище якостей.	0.4
		4. Має 2 і менше з перерахованих вище якостей.	0.0
3.	Корекція	1. Володіє всіма перерахованими нижче якостями: <ul style="list-style-type: none">• добре бачить стратегічні цілі, може їх ясно пояснити колегам;• цікавиться минулим і майбутнім, станом справ в Україні і світі;• володіє широким світоглядом, схильний до узагальнень, пошуку закономірностей;• мало говорить, багато думає;• доброзичливо звертає увагу колег на їхні несистемність і недалекоглядність.	1.0
		2. Має 4 з перерахованих вище якостей.	0.8
		3. Має 3 з перерахованих вище якостей.	0.4
		4. Має 2 і менше з перерахованих вище якостей.	0.0
4.	Досягнення кінцевого ефекту	1. Володіє всіма перерахованими нижче якостями: <ul style="list-style-type: none">• рухливий, володіє енергійним і завзятим характером, енергійно протистоїть будь-яким спробам зовнішнього тиску;• не любить зволікати з виконанням роботи, має швидкі реакції і пам'ять на дрібні деталі;• висловлюється ясно і конкретно, без недомовок і алегорій;• любить діяти за наперед встановленим планом, всі справи завжди доводить до завершення, до досконалості;• акуратний, хазяйновитий, практичний, діловий.	1.0
		2. Має 4 з перерахованих вище якостей.	0.8
		3. Має 3 з перерахованих вище якостей.	0.4
		4. Має 2 і менше з перерахованих вище якостей.	0.0

_____ Підпис працівника

_____ Підпис керівника

ЛИСТ ОЦІНКИ виконання працівником свого кваліметричного профілю

Період: з _____ по _____

Працівник: _____ Посада _____

Підрозділ: _____

1. БЛОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ПРОФЕСІЙНИХ ФАКТОРІВ (вага=0.5)

№	Назва фактору гармонійності	Критерії фактору гармонійності	Значущість критеріїв
1	Фахова реалізація	1. Має високі знання у сфері своєї діяльності, є в ній експертом 2. Має достатні знання 3. Має недостатні знання 4. Не має істотних професійних знань	1.0 0.8 0.4 0.0
2	Обсяг виконуваної роботи	1. Дуже працездатний, виконує всю покладену на нього роботу 2. В цілому справляється зі своїми обсягами робіт 3. Працює повільніше, ніж потрібно 4. Виконує значно менше роботи, ніж треба	1.0 0.8 0.4 0.0
3	Якість виконуваної роботи	1. Виконує всю роботу бездоганно 2. Виконує роботу з високою якістю 3. Час від часу припускається помилок і недоробок 4. Низька якість виконуваної роботи	1.0 0.8 0.4 0.0
4			1.0 0.8 0.4 0.0
5			1.0 0.8 0.4 0.0
6			1.0 0.8 0.4 0.0
7			1.0 0.8 0.4 0.0

2. БЛОК СОЦІАЛЬНО-ОСОБИСТІСНИХ ФАКТОРІВ (вага=0.3)

№	Назва фактору гармонійності	Критерії фактору гармонійності	Значущість критеріїв
1	Рівень людяності <i>Вага=0.1</i>	1. Охоче надає допомогу колегам по роботі 2. Надає допомогу, хоч і не завжди охоче 3. Допомагає досить неохоче і не дуже часто 4. Не любить надавати допомогу, по можливості уникає таких ситуацій	1.0 0.8 0.4 0.0
2	Рівень ввічливості <i>Вага=0.1</i>	1. Ввічливий, створює добрий клімат у колективі 2. Досить ввічливий у цілому, хоча інколи дозволяє собі грубощі або нетактовність 3. Дозволяє собі грубощі стосовно інших 4. Брутальний і нетактовний у взаєминах	1.0 0.8 0.4 0.0

3. МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ (вага=0.1)

Обведіть, будь-ласка, номери якостей, які особливо характерні працівникові

1. Здатний до багаторазового виконання однотипних операцій без зниження їхньої якості.
2. Володіє високою виконавською дисципліною.
3. Не намагається керувати іншими, вважає за краще добре робити свою роботу.
4. Прислухається до порад більш досвідчених колег.
5. Любить свою професію, вміє про неї розповідати.
6. Читає спеціальну літературу, добре поінформований про стан справ у своїй професії, є в ній ерудитом.
7. Чітко дотримується правил, норм, наказів, інструкцій та традицій, прийнятих в організації.
8. Вміє оперативно знаходити потрібну інформацію, вміло користується довідниками, базами даних та іншими джерелами.
9. Схильний до самостійного навчання.
10. Вміє знаходити краще зі всього, що створене іншими фахівцями організації, країни, світу.
11. Любить і вміє вирішувати нові, нестандартні завдання.
12. Не переносить рутини, постійно шукає нові підходи.
13. Тримає під контролем свої бажання і пристрасті, вміє робити не те, що хочеться, а те, що треба.
14. Надійний і справедливий, завжди виконує свої обіцянки.
15. Вміє раціонально організувати свою роботу.
16. Здатний до глибокого і всебічного аналізу внутрішньої і зовнішньої ситуації, вміє давати мудрі поради.
17. Є добрим прикладом людяності й організованості як на роботі, так і в особистому житті.
18. Користується значним моральним авторитетом.
19. Вміє і любить вирішувати нові, нестандартні завдання.
20. Вміє ставити вірні цілі і досягати їх виконання, його переконання збігаються з його вчинками.

4. СИСТЕМНА ФУНКЦІЯ (вага=0.1)

Обведіть, будь-ласка, номери якостей, які особливо характерні працівникові:

1. Добре відчуває зміни навколишнього оточення організації, завжди в курсі останніх новин.
2. Рухливий, легко знайомиться з новими людьми, постійно має багато нових знайомств.
3. Швидко сприймає нову інформацію з різних джерел і з задоволенням ділиться нею з іншими.
4. Любить імпровізацію, легко змінює свої плани.
5. Має розвинену фантазію.
6. Тверезий реаліст, вміє жити «тут і тепер», більше цікавиться не загальним, а конкретним.
7. Більше схильний до впорядкування організації, а не до її розширення.
8. Надає великої ваги дрібним деталям, має добру пам'ять.
9. Стриманий і небагатослівний, більше слухає, ніж говорить.
10. Добре витримує роботу на самоті.
11. Добре бачить стратегічні цілі, може їх ясно пояснити колегам.
12. Цікавиться минулим і майбутнім, станом справ в Україні і світі.
13. Володіє широким світоглядом, схильний до узагальнень, пошуку закономірностей.
14. Мало говорить, багато думає.
15. Розкриває перед своїми колегами бачення перспектив, взаємопов'язаність розрізнених фактів.
16. Рухливий, не любить сидіти на місці, володіє енергійним і завзятим характером, енергійно протистоїть будь-яким спробам зовнішнього тиску.
17. Не любить зволікати з виконанням роботи, має швидкі реакції і пам'ять на дрібні деталі.
18. Висловлюється ясно і конкретно, без недомовок і алегорій.
19. Любить діяти за наперед встановленим планом, всі справи завжди доводить до завершення, до досконалості.
20. Акуратний, хазяйновитий, практичний, діловий.