

## ГЛАВА 8

### ПРОГРАМА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

*Культура керує менеджментом більшою мірою, ніж він керує нею.*

*Е. Шейн*

**К**орпоративна культура — це стійка цілісність, що володіє великою інерцією. Незважаючи на це, як уже зазначалося, наявний *постійний природний процес розвитку корпоративної культури*. Цей процес ініціюється зміною системних факторів, які були розглянуті раніше: періоду часу, зовнішнього і внутрішнього середовища, його цілей.

Щоб забезпечити виконання стратегічних планів організації, а іноді й зберегти її існування, потрібне втручання у цей процес. При цьому слід трансформувати вид управління і, саме складне, змінити у визначеній мірі — особистість людини, впливати на її ціннісні орієнтації, стереотип поведінки.

У цій главі висувається твердження, що потрібно скласти свого роду «проект» розвитку КК — програму її цілеспрямованої зміни, причому процес проектування і розвитку КК повинен бути постійно-циклічним.

#### *8.1. Оптимальний характер зміни виду менеджменту і корпоративної культури*

При плануванні змін КК доводиться вирішувати питання про доцільний характер цих змін і спосіб їх реалізації.

Наприклад, підвищення КК пов'язується із зміною виду менеджменту з переважно технократичного на переважно особистісно-орієнтований. Чи можна і чи доцільно намагатися здійснити цю зміну відразу, і яким шляхом це реалізовувати?

Для вирішення цього питання потрібно використовувати теорію менеджменту змін. Норберт Том, директор інституту організації та персоналу Бернського університету, дає таке визначення цієї області знань [63]: «Концепція управління змінами охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в області стратегії, виробничих процесів, структури та культури будь-якої

соціально-економічної системи, в тому числі приватних і державних підприємств. Менеджмент змін займається специфічними питаннями управління підприємством, зокрема й організаційними, кадровими, комунікаційними та інформаційними аспектами».

Необхідність змін Норберт Том пов'язує переважно зі зміною середовища. Безпосереднім поштовхом до змін є кризові ситуації. Так, найбільш небезпечною і такою, яка вимагає швидких дій, є **криза ліквідності**, що означає реальну втрату платоспроможності та загрозу продажу організації з торгів. **Криза успіху** — це істотне відставання фактичного стану від запланованого (наприклад, за показниками продажу, прибутку, рентабельності і т.д.). Менш помітною є **стратегічна криза**. Вона полягає в тому, що при задовільному стані фірми в даний момент можна прогнозувати послаблення підприємства у конкурентній боротьбі в майбутньому.

Відомі два крайніх підходи до управління змінами. Зміни в менеджменті, у тому числі й культурі, можуть здійснюватися радикально, у вигляді великих стрибків або поступово. У зв'язку з цим зазвичай виділяють революційну та еволюційну моделі. Першу модель інакше називають реінжинірингом, а другу — моделлю організаційного розвитку.

Ці крайні форми управління змінами і заходами з кадрового менеджменту на їх підтримку залежно від оточуючого середовища і видів кризи наведені у табл. 8.1.

Господарський реінжиніринг — це фундаментальне переосмислення цілей з урахуванням нової ситуації. Метою служать економічні цілі. Результат — різке (на порядок) поліпшення кількісних показників витрат, якості, обслуговування і термінів. Керівництво зосереджується в руках небагатьох осіб, які наділяються великою владою. Зміни здійснюються згори недемократичним шляхом.

Організаційний розвиток — це тривалий процес з поступовим поліпшенням показників. Поруч з економічними, метою служать й соціальні цілі, враховуються потреби співробітників. Процес змін реалізується із широким залученням співробітників, одночасним послабленням ієрархії та демократизацією управління. Широко використовуються переконання і навчання співробітників. Можливий рух не тільки «зверху вниз», але і «знизу нагору», одночасний рух і зверху, і знизу. Процес змін може початися на різних ієрархічних рівнях (стратегія «багатьох точок») або у центрі ієрархічної структури, поступово розповсюджуючись на інші пластичні системи (стратегія «кліна»).

Таблиця 8.1.  
Зіставлення основних методів управління змінами [63]

| Основні характеристики змін   | Радикальні зміни                                                                                                                                                                             | Еволюційні зміни                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Походження методу             | Інженерні науки, консультативна практика з менеджменту                                                                                                                                       | Соціальна психологія, консультативна практика з соціології                                                                                                               |
| Основна ідея                  | Радикальне переосмислення і перепроєктування підприємств або виробничо-господарських процесів                                                                                                | Довгострокова, всеохоплююча зміна і розвиток організації та її членів                                                                                                    |
| Критерій                      | Господарський реінжиніринг                                                                                                                                                                   | Організаційний розвиток                                                                                                                                                  |
| Принципова позиція менеджерів | Мислення дискретними категоріями (наприклад, припинення зв'язків з колишніми структурами). Чітка постановка питання «чому потрібні зміни». Залучення до участі переконаних прихильників змін | Збереження членів організації на своїх місцях. Розрахунок на власні сили. Залучення до участі співробітників, яких стосуються зміни. Демократизація, ліквідація ієрархії |
| Ставлення до персоналу        | Надання додаткових повноважень. Формування професіоналів                                                                                                                                     | Опора на співробітників, здібних до навчання і готових узяти на себе відповідальність                                                                                    |
| Характер змін                 | Глибокі і всеохоплюючі зміни. Переривчастість процесу. Зміни великими стрибками                                                                                                              | Тривалий процес навчання і розвитку. Безперервність процесу. Зміни дрібними кроками                                                                                      |
| Терміни реалізації проекту    | Кілька років з орієнтацією на швидкий успіх, що вимірюється у кількісних показниках                                                                                                          | Протягом тривалого часу з розрахунком на терпіння і відкритість                                                                                                          |
| Об'єкт змін                   | Підприємство в цілому або головні процеси                                                                                                                                                    | Підприємство в цілому або його частини                                                                                                                                   |

Продовження табл. 8.1

| Основні характеристики змін | Радикальні зміни                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Еволюційні зміни                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цілі                        | Значне і стабільне підвищення рентабельності (економічної ефективності)                                                                                                                                                                                                                                                                    | Підвищення рентабельності (економічної ефективності), гуманізація праці (соціальна ефективність)                                                                              |
| Вид кризи                   | Криза ліквідності.<br>Криза успіху                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Криза успіху.<br>Стратегічна криза                                                                                                                                            |
| Стратегія змін              | Стратегія «зверху вниз»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Стратегія «зверху вниз».<br>Стратегія «знизу вгору».<br>Біполярна стратегія.<br>Стратегія «клина».<br>Стратегія «багатьох точок»                                              |
| Методичні аспекти           | Реорганізація ключових процесів відповідно до прийнятої ринкової стратегії.<br>Адаптація організаційних структур та посадових інструкцій.<br>Зміна ціннісних уявлень (наприклад, орієнтація на процес створення вартості або клієнту).<br>Впровадження сучасної інформаційної технології.<br>Розвиток персоналу і нові методи оплати праці | Структурний та кадровий підхід (нові форми організаційних структур, зміна поглядів та моделей поведінки співробітників, кваліфікаційні заходи для окремих осіб і груп)        |
| Ключові ролі                | Лідер («владний заступник»);<br>«Господар процесу» (у ролі його куратора).<br>Група реінжинірингу.<br>Управлінська комісія (у складі «владного заступника» та фахівців).<br>«Шеф реінжинірингу» (фахівець)                                                                                                                                 | «Агенти змін» (у складі фахівців та «господаря процесу» в ролі консультанта).<br>«Система клієнта» (сфера, що реорганізовується).<br>«Каталізатор змін» («владний заступник») |

Продовження табл. 8.1

| Основні характеристики змін | Радикальні зміни                                                                                                                                                                                            | Еволюційні зміни                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони              | Можливість радикального відновлення.<br>Шанси на очевидне підвищення рентабельності.<br>Швидкість змін. Концептуальна єдність заходів.<br>Значне розширення компетенції фахівців                            | Соціальна прийнятність у зв'язку з природним ходом змін.<br>Облік здатності до розвитку членів системи.<br>Стимулювання самоуправління і самоорганізації.<br>Довгострокова перспектива.<br>Відсутність (зниження) опору змінам     |
| Слабкі сторони              | Нестабільність у фазі змін.<br>Обмеження в часі та діях у зв'язку з бажанням швидко поліпшити результати.<br>Виключення альтернатив стратегії змін (тільки «зверху вниз»);<br>Низька соціальна прийнятність | Недостатня швидкість реакції.<br>Завищені вимоги до соціальної компетенції учасників процесу організаційного розвитку.<br>Необхідність пошуку компромісів.<br>Недостатня можливість реалізації непопулярних, але необхідних рішень |

При господарському реінжинірингу керівник є лідером, а при організаційному розвитку — «каталізатором змін», причому зазначається, що останній не завжди прискорює зміни, частіше сповільнює їх. При реінжинірингу відповідальним за хід процесу є «хазяїн процесу», а при організаційному розвитку — «агент змін». Роль спеціалістів виконує у першому випадку «шеф реінжинірингу», а у другому — «агент змін» разом зі співробітниками.

На закінчення Норберт Том говорить про те, що можуть використовуватися різні проміжні варіанти між реінжинірингом та організаційним розвитком, але на практиці фірми частіше використовують еволюційний шлях. Господарському реінжинірингу немає альтернатив тільки за умов «кризи ліквідності».

Норберт Том вважає концепції менеджменту змін однаково співвідносними як з технологією, організацією, так і з культурою. До цього, однак, необхідно додати, що будь-які зміни відбуваються не просто, але зміни в культурі, а значить і у свідомості, проходять повільніше і важче, ніж у сфері техніки або організації. Для значної зміни у свідомості, для повороту вектора ціннісних орієнтацій, наприклад при переході від планової системи до ринкової чи від «дикого капіталізму» до «цивілізованого» з високими соціальними гарантіями, вимагається не тільки багато років, але іноді й зміна поколінь. Тому для розвитку КК майже завжди придатний тільки один шлях — еволюційний, шлях дрібних кроків та багатьох циклів. Навіть у випадку здійснення кардинальних змін лише в окремих елементах системи необхідно виявляти обережність, щоб уникнути соціальних катаклізмів.

## 8.2. Проект розвитку корпоративної культури

Детальний план свідомих змін КК ми будемо називати програмою або проектом розвитку корпоративної культури. При розробці такого проекту використовуються теоретичні засади та практичний досвід, накопичений фахівцями з теорії проектування.

Теорія проектування із середини ХХ століття інтенсивно розроблялася на Заході спочатку щодо військової техніки, а потім й інших технічних пристроїв. Перекладені на російську мову книги П. Хілла, А. Холу, Дж.К. Джонса [23] та інших авторів швидко здобули визнання серед спеціалістів. Найбільш відомі з них узагальнені Дж.К. Джонсом, а також Дворянкіним, Половинкіним і Со-

болевим [20]. Свої підходи розвивали і вітчизняні автори, наприклад С. Альтшуллер, В. Автономов та ін.

Необхідно зазначити, що поняття «проектування» з деяких пір істотно розширилося. Це пов'язано з тим, що методологія вирішення задач у різних сферах людської діяльності має загальну основу. Дж.К. Джонс пише [23]: «Мета проектування — *започаткувати зміни у оточуючому людину штучному середовищі* (курсив Джонса). Це просте, але універсальне формулювання можна прийняти хоча б як робоче визначення того процесу, який відбувався за креслярською дошкою, а сьогодні продовжує розширятися і містить у собі наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки, постачання, розробку технології, підготовку виробництва, збут, системне проектування і багато іншого. Уже при першому погляді на це всеосяжне визначення видно, що воно охоплює діяльність не тільки конструкторів, архітекторів та інших «професійних» проектувальників, але також плановиків і економістів, законодавців, адміністраторів, публіцистів, учених...».

На Україні з теорії проектування відомі праці Краматорської наукової школи [97], Ю. Кузнецова, В. Одріна та ін. У останні роки ця сфера знань розвивалася в рамках теорії систем автоматизованого проектування (САПР), а також методології розробки програмного забезпечення.

Менеджерам, спеціалістам з розробки організаційних систем необхідно перейняти ряд принципів та методичних прийомів, які склалися в теорії проектування і, зокрема, раніше були обґрунтовані авторами посібника на прикладі проектування технологічних систем. В цьому ряду важливе місце займає вивчення етапів досліджень та розробок, частина яких необґрунтовано випускалася проектантами. Певною мірою використовувалися методи генерування ідей і, зокрема, метод морфологічного аналізу та синтезу, вивчався життєвий цикл проектів і т.д.

Можна стверджувати, що з реалізацією проекту якість КК буде змінюватися згідно так званої S-подібної кривої зростання. Щодо КК це може бути зростання узагальненого показника якості  $P_{KK}$  чи таких комплексних показників, як  $P_{ВЦК}$ ,  $P_{ЕФК}$ ,  $P_{КІК}$ ,  $P_{ЗПК}$  та ін. (див. главу 6).

Спочатку йде навчання, усвідомлення, інтеріоризація пропонуваніх формулювань корпоративної місії, основних принципів, зовнішніх атрибутів КК співробітниками (рис. 8.1), (повільне зростання показників). Потім спостерігається екстеріоризація,

впровадження нової КК (швидке зростання). Далі йде відпрацювання деяких деталей КК (стабілізація зростання) і, нарешті, неминуче — старіння КК, її відставання від найкращих світових зразків і вимог часу (зниження, позначене штриховими лініями).

Щоб запобігти старінню, зниженню ефективності КК, необхідно вчасно почати розробку нового проекту (рис. 8.1, крива  $P_2, P_3, P_4$  і так далі). Ці численні криві можуть бути описані єдиною усередненою кривою зростання, яка відображає загальну тенденцію розвитку (рис. 8.1, штрихпунктирна крива).

Все це означає, що робота над підвищенням КК повинна бути не одноразовою і не епізодичною, а постійною. Замість одноразового чи епізодичного вивчення стану діючої КК необхідний плановий регулярний моніторинг.

Очевидно, що перший проект з розвитку КК ( $P_1$ ) буде більш тривалим і складним, ніж всі наступні. Його можна назвати первинним.

**Рекомендовано таку систему управління корпоративною культурою.** Для виконання разових робіт із розвитку КК, а особливо первинної роботи, часто залучаються спеціалізовані організації та

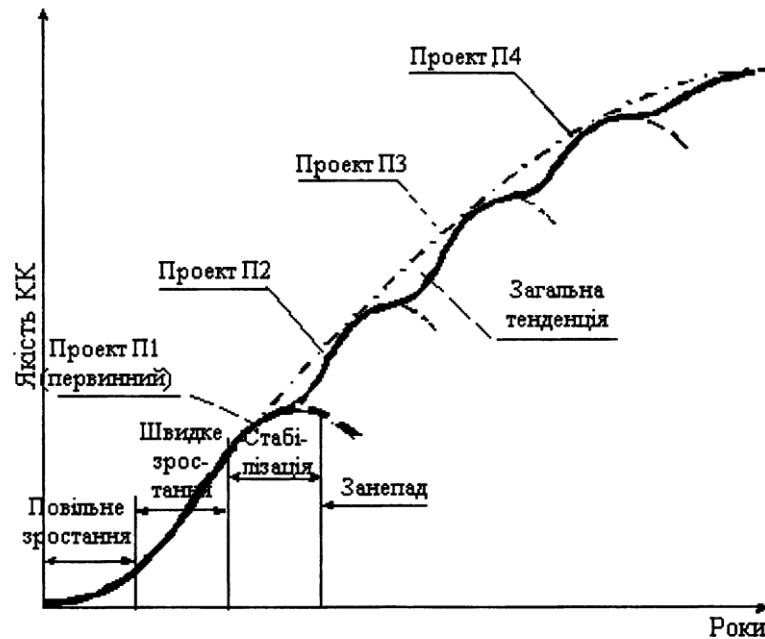


Рис. 8.1. Життєві цикли проектів корпоративної культури

консультанти. Але для того, щоб виконувати цю роботу у великій організації, потрібно створити свій постійно діючий підрозділ. Так, на НКМЗ організована робоча група, яка забезпечує реалізацію Положення про корпоративну культуру. Вона підпорядковується заступнику генерального директора акціонерного підприємства. За допомогою робочої групи він контролює функціонування КК у всіх службах і цехах АТ.

Для періодичного розгляду ходу робіт можуть організовуватися спеціальні комісії або ради. Так, у ДДМА створена комісія ректорату з розвитку корпоративної культури; її формує ректор академії з числа викладачів, співробітників, аспірантів і студентів за рекомендацією рад факультетів, коледжу, технікуму, які є зразковими у дотриманні норм етики і щодо виконання професійного обов'язку. Комісію очолює голова, що призначається з числа проректорів академії.

На жаль, мало організацій має у своєму складі лабораторію або групу соціальних та психологічних досліджень, де б працювали професіонали — соціологи і психологи. Таких фахівців теж бажано залучати до цієї роботи.

Робота з розвитку корпоративної культури не може бути успішною без активної участі керівників усіх рівнів. Згідно з Положенням кожен керівник відповідає за стан КК у своєму підрозділі.

Для виконання ряду робіт з діагностики КК і визначення напрямків її зміни формуються експертні групи, які складаються з менеджерів, неформальних лідерів, провідних спеціалістів організації. До їх складу повинні входити і представники споживачів, профспілок і т.д.

Корпоративна культура — особливий об'єкт проектування. Організація повинна планувати себе саму, і навіть такі делікатні питання, як ціннісні орієнтації, взаємовідносини співробітників, ставлення керівництва до людей, стиль поведінки. При цьому реалізація проекту повинна здійснюватися через самовдосконалення організації та її співробітників. Тому бажано, щоб якомога більше співробітників усіх ланок брали участь у розробці та обговоренні програми розвитку КК. Тоді у них виникне почуття співучасті і вони будуть вважати проект своїм.

Встановлюються певні етапи роботи над розвитком корпоративної культури. Так, періодично, наприклад раз у 2–5 років\*,

\* Цей період часу може відрізнятися від раніше встановленого. Так, момент початку розробки нового проекту може бути обумовлений різкою зміною умов зовнішнього та внутрішнього середовища, які потребують коректування КК.



Рис. 8.2. Цикл робіт з розвитку КК

розробляється і документально оформляється «Проект розвитку КК». У цьому випадку етапи і послідовність робіт виглядають так, як показано на рис. 8.2. Спершу здійснюється передпроектний аналіз: задання цілей, аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, аналіз стану КК. Потім розробляється проект розвитку КК. Його вихідним пунктом є планування принципів змін КК, яке втілюється в новому або скоректованому Положенні про КК, а також визначення напрямку зміни виду менеджменту як балансу організаційно-управлінських культур. Далі здійснюється детальна розробка методів, які забезпечують зміни корпоративної та організаційної культур. Вона включає різні методи генерування ідей. Потім проводиться експериментальна перевірка і коректування проекту, і, нарешті, навчання, психологічна підготовка співробітників і реалізація проекту. Важливою частиною цього заключного етапу є подолання опору змінам.

Очевидно, що ми увесь час маємо справу з сімома (включно з КК) системними факторами. Частина з них (зовнішнє середовище, час) незалежні, їх тільки можна вивчати, враховувати, в інших потрібно планувати зміни для підвищення КК. Процес змін є нерівномірним. Так, зміни деяких груп залежних факторів, наприклад, зміна розмірів організації, її цілей і навіть деяких елементів управління відповідно до вимог зовнішнього середовища можуть передувати змінам КК. У зв'язку зі змінами, які відбуваються у суспільстві або оновленням кадрового складу організації, можуть змінитися цінності співробітників. Ці зміни потрібно вивчити в процесі передпроектного аналізу.

Особливість описуваного підходу полягає в тому, що процес роботи над розвитком КК має безперервно-циклічний характер. Так, після завершення моніторингу середовища і самої КК, необхідного для розробки програми розвитку КК, деякі види моніторингу продовжують використовуватися, готуючи наступні розробки. Після завершення розробки проекту і початку його реалізації пошуки ідей теж продовжуються і т.д. Більш того, реалізація розробок також не обов'язково здійснюється не за один раз. Можливі окремі корективи та їхня реалізація до твердження чергового проекту. Важливим моментом є наявність зворотного зв'язку: результати впровадження нової КК аналізуються і використовуються при здійсненні наступного циклу робіт.

Розглянемо детальніше етапи проектування.

#### 1. Задання цілей

Розповсюдженою помилкою багатьох проектувальників, властивою як для інженерів, так і розробників організаційних сис-

тем, є уявлення про те, що цілі роботи «зрозумілі й так». Насправді це невірно. Над ними потрібно міркувати, їх потрібно аналізувати з огляду на вимоги середовища і часу. Для такого аналізу буде утворено або використовується раніше отримане дерево якості. Визначаються всі властивості, які складають якість, та їх вагомості.

Можна очікувати, що номенклатура властивостей високого рівня (більш загальних) розгляду буде змінюватися рідко, низького — частіше. Крім того, можна очікувати зміни вагомостей властивостей.

## **2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх умов**

За час після складання попереднього проекту змінюються зовнішні та внутрішні умови існування КК. Під зовнішніми умовами слід мати на увазі зміни таких факторів середовища, як політика та законодавство, стан економіки, конкретних ринків, інформатики та технології (див. п.2, рис. 1.3). Під внутрішніми умовами — зміни в самій організації (наприклад, її зростання, коректування структури у зв'язку із появою філій, приєднанням інших організацій, див. п.3, рис. 1.3) і т.д.

Аналіз умов та цілей певною мірою доводиться проводити одночасно, бо часто саме зміна цих факторів диктує необхідність зміни вагомостей деяких властивостей, що складають якість КК, або навіть самої номенклатури цих властивостей.

## **3. Аналіз стану КК**

Важливим етапом передпроектного аналізу є проведення моніторингу КК. Частина робіт з моніторингу може проводитися постійно, практично щодня. Інша частина здійснюється з певною періодичністю.

Робота з моніторингу значно полегшується, якщо в організації існує постійно діюча робоча група. Тоді аналітик здійснює спостереження ніби зсередини організації, постійно спілкуючись зі співробітниками, зіштовхуючись з тою чи іншою поведінкою керівників та співробітників.

Можна використовувати методику контент-аналізу документів, виступів керівників та співробітників на важливих засіданнях і зборах, інформації, що розміщена на стінах приміщень. Навіть зміст і форма оголошень багато про що говорять.

Важливим є аналіз поведінки людей, наприклад у вузі — поведінки викладачів і студентів.

Циклічна робота полягає у проведенні анкетного опитування та глибоких інтерв'ю з керівниками. Анкета може містити

відкриті та закриті питання. Вони можуть стосуватися трудових цінностей, ступеня задоволеності від їх реалізації в процесі праці у даній організації, оцінки колективізму та захисту особистості в організації, психологічного клімату і т.д.

Анкета може містити оцінку вже проведених і знову пропонувананих заходів щодо поліпшення управління, мотивації праці і розвитку КК. У кожній групі питань анкети є порожній рядок для пропозицій. Зведення цих пропозицій потрібно передавати керівництву, не очікуючи закінчення роботи над черговою програмою.

Опитування або інші методи аналізу повинні виявити психологічну готовність співробітників організації до змін.

Необхідно зазначити, що анкетне опитування спонукає співробітників організації до самооцінки, а також оцінки всієї діяльності організації, має виховне значення. У зв'язку з цим цікавою є відповідь респондентів на питання «Чи змусила Вас анкета більш серйозно, ніж раніше, задуматися над своїми життєвими і трудовими цінностями, шляхами їх реалізації?»

Наприклад, серед студентів вузу «так» відповіли 52%, «ні» — 41% і 7% — не відповіли. Серед викладачів «так» — 26%, «ні» — 50% і 24% не відповіли.

Таким чином, аналіз стану КК включає елементи сприятливого впливу на особистість, змушує багатьох респондентів, особливо молодь, самовизначитися, поставити перед собою певні життєві цілі.

## **4. Планування змін КК**

Центральним етапом є планування змін корпоративної культури.

Документально це оформлюється шляхом коректування короткого Положення про корпоративну культуру організації, яке розглядається і затверджується на високому рівні, колегіально, наприклад, на правлінні акціонерного товариства, вченій раді вузу і т.д.

Положення може містити такі розділи:

1. Загальні положення, де визначаються сутність КК, її структура, основні терміни.
2. Корпоративна місія і «зухвала ціль».
3. Основні принципи.
4. Символи організації.
5. Система ритуалів і свят.
6. Фірмовий стиль.
7. Стиль поведінки.
8. Система управління КК.

Положення про КК — це швидше моральний кодекс, ніж юридичний документ. Тому права і обов'язки співробітників, вимоги до професійних якостей персоналу, зокрема до керівників, не обов'язково вносяться у Положення.

Деякі з розділів Положення можуть надалі пророблятися більш детально. Так, з фірмового стилю доцільно розробити окремий документ, який міг би служити посібником для підрозділів організації, що займаються рекламою, інтер'єром будівель, дизайном виробів та іншими питаннями, описаними у главі 5.

#### 5. Планування змін виду менеджменту

Серед управлінських факторів з корпоративною культурою найтісніше пов'язана сама концепція управління. Якщо співробітники організації, і насамперед її перший керівник, не погодяться зі зміною виду менеджменту, ні про який серйозний розвиток КК не може бути й мови.

Нагадаємо, що вид управління — це набір концептуальних характеристик головних методів управління, ніби їхній образ, гештальтоцінка.

Для визначення кращого виду управління доцільно використовувати класифікацію за багатьма основами і описану типологію, яка включає вісім типів організаційно-управлінських культур (див. §7.4). Методика передбачає оцінку попереднього, існуючого в даний час і пропонованого видів управління як балансу типів організаційних культур. Це дає можливість добре показати напрямок пропонованих змін.

#### 6. Розробка методів зміни КК і виду управління

Найбільш об'ємною частиною проекту є опис системи методів, які забезпечують зміну КК. Оскільки КК — це насамперед принципи, інтеріоризовані свідомістю співробітників, змінити її вольовим актом неможливо.

На початку цього етапу з метою пошуку нових організаційно-управлінських рішень, способів пропаганди нових принципів КК і т.д. пропонується використовувати різні методи генерування ідей: морфологічний аналіз, мозкова атака, синектика та ін. [20, 23, 90]. Далі більш докладно розробляються або коректуються головні елементи системи управління, які впливають на КК — методи мотивації, кадрова політика, система навчання та ін.

Численні управлінські дії можуть тією чи іншою мірою сприяти зміні КК, але не потрібно забувати, що культура — це насамперед система цінностей. Тому хотілося б зробити акцент на методах,

які безпосередньо впливають на КК. До них можна зарахувати психологічні методи, а також роботу кожного співробітника над самим собою — його самовдосконалення. Високий результат може бути отриманий тільки тоді, коли всі співробітники, починаючи з керівника організації і закінчуючи рядовим співробітником, будуть залучені до цієї важкої роботи. Це може бути зроблено, наприклад, у рамках довгострокового індивідуального плану зростання, використання якого буде описано далі.

Для прикладу на рис. 8.3 показано деякі методи впливу на ціннісні орієнтації, які можна використовувати у вузі при зміщенні

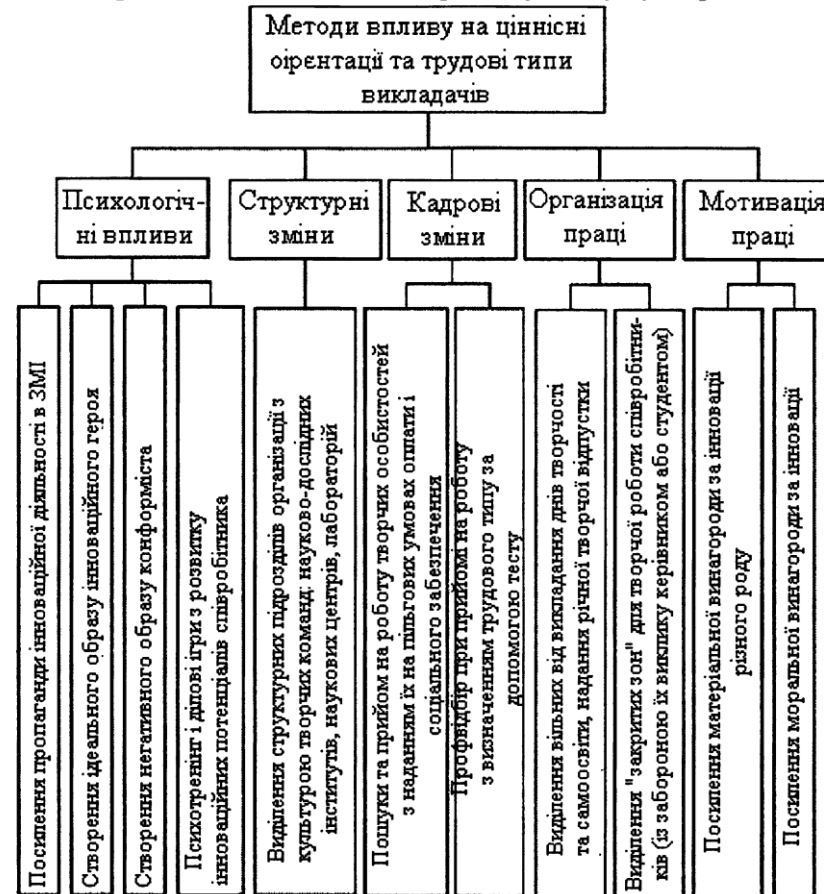


Рис. 8.3. Методи впливу на ціннісні орієнтації викладачів при зсуві виду менеджменту вузу в сторону творчих команд

виду менеджменту в сторону культури творчих команд та інновацій. Зупинимося тільки на психологічних методах. Насамперед, повинна бути посилена пропаганда інноваційної діяльності в ЗМІ, на зборах, нарадах, засіданнях. Необхідно попрацювати над створенням ідеального образу інноваційного героя, реформатора\*. Йому слід протиставити негативний образ конформіста. Зробити це не так просто, бо реформіст може виявитися незручним для керівництва, а вимога бути реформістом — незручною для багатьох викладачів.

Психологами показано високу ефективність групового психотренінгу та ділових ігор для розвитку інноваційних здібностей людей. Психотренінг буде розглянуто у главі 9.

#### **7. Проведення експерименту**

Хоча проведення експерименту в розглянутій сфері є незрівнянно складнішою задачею, ніж експериментування у техніці, варто використовувати всі можливості, хай для часткової перевірки розроблювального проекту на практиці. Це можна зробити, наприклад, у вигляді його часткової реалізації в одному з підрозділів організації. Бажано, щоб цей підрозділ складався із молодих співробітників і його очолював керівник, прихильний до змін.

Оскільки деякі заходи, наприклад психотренінг, вимагають істотних грошових затрат і залучення кваліфікованих фахівців, у великій організації їх все одно доведеться проводити послідовно, підрозділ за підрозділом. Перший з них повинен бути лідером змін, як раніше говорили, зразково-показовим підрозділом.

#### **8. Коректування проекту**

Як би ретельно і вдало не було розроблено проект, після його перевірки в зазначених передових підрозділах або навіть у процесі реалізації в масштабах всієї організації, він потребуватиме коректування методів, для цього потрібно передбачити певні ресурси і час. Коректування проекту повинно вироблятися й у зв'язку з необхідністю узгодження деяких принципів і методів між керівниками різних рівнів і співробітниками, між співробітниками різних підрозділів.

#### **9. Навчання і психологічна підготовка співробітників**

Обов'язковим елементом реалізації проекту розвитку КК є навчання. Прикладом може бути *3-ступенева система навчання*, запропонована на інженерно-економічному факультеті ДДМА для кращої адаптації колишніх школярів до вузівського середовища, оволодіння основними принципами КК, виховання студентів і на-

\* В газеті ДДМА «Академія» розгорнулася дискусія щодо образу сучасного героя. У ній приймали участь і викладачі, і студенти.

буття ними навичок роботи з розвитку КК. Принципи цієї системи повністю можуть бути використані для підприємств та інших організацій. Виділяють такі ступені навчання:

1. Вступна лекція про сутність КК та її принципи у даній організації (на початку трудової діяльності або для студентів — у перші тижні навчання в рамках курсу «Введення у спеціальність»).

2. Основний курс лекцій, а також практичні заняття з моніторингу КК у власному підрозділі або інших підрозділах організації (для студентів — моніторинг КК студентської групи).

3. Аналіз існуючого виду менеджменту в підрозділі або організації і розробка заходів щодо його поліпшення, а також розвитку КК (для студентів — у своєму вузі, на своєму факультеті, у своїй групі або в організації, де вони проходять практику).

Принципові особливості цієї системи навчання: повторення навчання через певні проміжки часу, ефект *включеності у діяльність*, елементи ділової гри. Особиста участь у роботі з розвитку КК і поліпшенню менеджменту має місце в процесі практичних занять на другому ступені й у процесі всіх занять на третьому ступені.

Зміст вступної лекції (I-ий ступінь) переважно відповідає змісту глави 1 цієї книги, а також включає формулювання корпоративної місії, перелік основних принципів організації.

План навчання на другому ступені подано на рис. 8.4. Зміст лекцій на даному етапі відповідає змісту глав 2–5 і 7–9 дійсної книги, а зміст практичних робіт — глави 6.

Спочатку охарактеризуємо методику читання лекцій. Вже на цьому етапі реалізується принцип включеності. Студентам або співробітникам підприємства не дають готову систему знань, зорієнтовану на посереднього студента, а викладається історія питання, його дослідження, обговорюються різні думки, висвітлюються невирішені проблеми і т.д. Лекція будується так, щоб не просто навчити, а і переконати студента, разом з ним прийти до певної точки зору.

Далі опишемо особливості лабораторно-практичних робіт на прикладі навчання у вузі. Під час цих занять студентів залучали до реальної діяльності з моніторингу КК на факультеті. Студентська група поділялася на робочі групи на чолі зі студентом-керівником. У її складі був аналітик або, як його по-іншому називали, статистик, який найкраще володів комп'ютером і був зобов'язаний вивчити пакет програм STATISTIKA. Призначався секретар-оператор, який одночасно відповідав за зв'язок із громадськістю (public relation). Інші члени робочої групи допомагали аналітику,

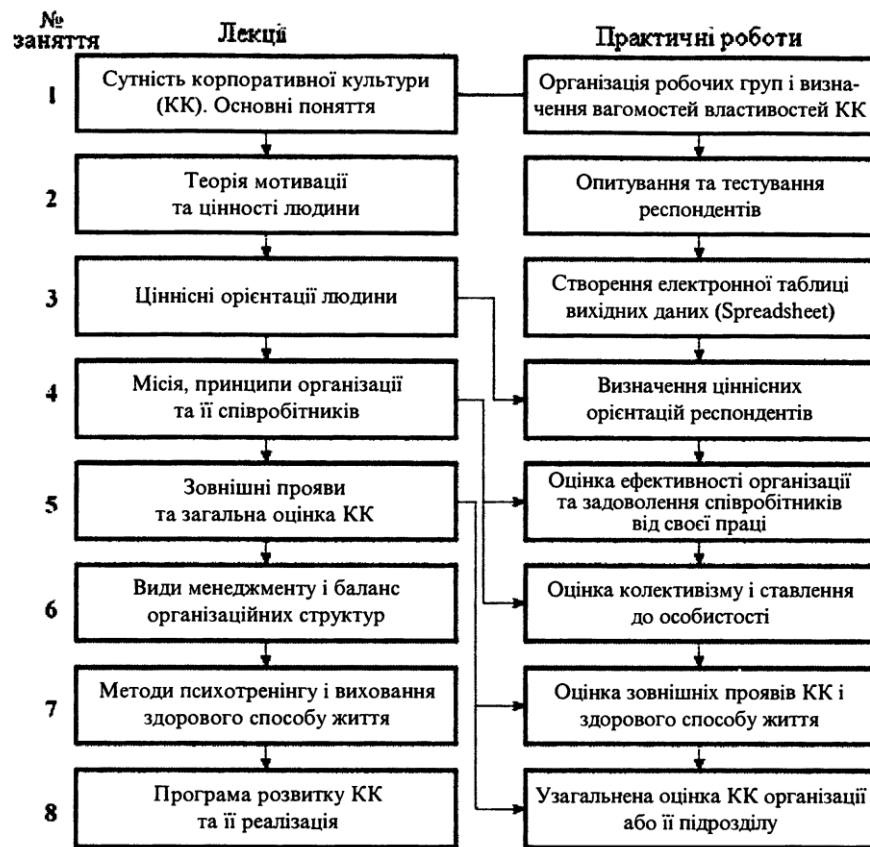


Рис. 8.4. План навчання співробітників організації або студентів основам корпоративної культури (2-й ступінь навчання)

зокрема здійснювали формування вихідних електронних таблиць на підставі анкет (найбільш трудомістка частина роботи). Всі члени робочої групи були експертами при визначенні вагомості властивостей для оцінки КК.

Відповідальною частиною роботи було проведення анкетного опитування про трудові цінності, задоволення від навчання, а також тестування для оцінки колективізму і ставлення до особистості (див. главу 6). Керівник робочої групи разом із секретарем і викладачем за попередньою домовленістю приходили на заняття «чужої» групи. Керівник (студент!) пояснював задачі опитування і

тестування. При необхідності викладач доповнював його виступ. Під час пояснення секретар роздавав анкети. Після 20 хв. роботи секретар збирав анкети в «скриньку для голосування».

Як правило, студенти-учасники робочої групи, особливо її керівник, «входили в роль» і були задоволені тим, що під час занять виконують практично корисну роботу, а респонденти відчували більшу довіру до організаторів опитування, бо його проводили «свої люди» — студенти.

Після розрахунку всіх показників кожного з комплексних властивостей, що відображають КК, — ролі високих цінностей, задоволення від роботи, колективізму і т.д. — готувалися зведені таблиці, графіки (див. главу 6), складався короткий звіт. Робилося все, щоб аналіз даних, розробка рекомендацій з розвитку КК, складання звіту виконувалися при максимальній самостійності студентів-членів робочої групи, їх включеності в практичну діяльність.

Визначення виду менеджменту як балансу організаційних культур (третій ступінь навчання) може виконуватися тільки за згодою керівництва організації. Методика цієї роботи була описана в §7.4. Вона забезпечує найбільше включення студентів (які виконують роль експертів), але вимагає високої кваліфікації викладачів, їх вміння тверезо оцінити менталітет народу у даний період часу, стан економіки, ринкову ситуацію та інші фактори, уміння спрямувати критичні настрої «експертів» у конструктивне русло реальних пропозицій. За наявності часу можна наприкінці занять провести ділову гру «Як повинен поводитися керівник і співробітник при новому виді менеджменту».

Як видно із викладеного, запропонована система навчання тісно переплітається з іншими етапами передпроектного аналізу, розробки проекту КК та його реалізації.

#### 10. Подолання опору та реалізація проекту

Особливе значення має психологічна підготовка співробітників до змін. Вона може здійснюватися і шляхом індивідуальних консультацій психолога, і методом психотренінгу, який описано у главі 9.

Реалізація будь-якого проекту, як технічного, так і організаційного, викликає певний опір. Особливо великим може бути опір змінам корпоративної культури і виду управління, бо ці зміни стосуються і ціннісних орієнтацій людини, її статусу, права на владу, традицій, установок та інших стійких феноменів.

М.В. Удальцова [94] наводить такі причини опору змінам: обмежений власницький інтерес, неправильне розуміння, різна оцінка ситуації, зайва терпимість (табл. 8.2).

**Таблиця 8.2.**  
**Причини опору змінам, їх результат**  
**і можлива реакція на них [94]**

| <b>Причини</b>                 | <b>Результат</b>                                      | <b>Реакція</b>                                                 |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Обмежено-власницький інтерес   | Очікування втрати чогось коштовного в результаті змін | «Політична поведінка»                                          |
| Неправильне розуміння          | Низький ступінь довіри, її відсутність                | Чутки                                                          |
| Різна оцінка ситуації          | Несприятливе сприйняття змін                          | Відкрита незгода                                               |
| Всемильність, зайва терпимість | Побоювання відсутності необхідних навичок та вмінь    | Позиція, поведінка, орієнтовані на підтримку власного престижу |

Серед інших причин опору змінам можна відзначити різні риси кожного співробітника як особистості. У своїй роботі з вивчення соціального портрету викладача вузів України В.Кіпень і Г.Коржов виділяють п'ять ціннісно-орієнтованих груп викладачів, які відрізняються рівнем «консерватизму — реформізму» [37]: 4% становлять ретрогради, 19% — помірні консерватори, 50%-ті, які вагаються, не визначилися, 20% — помірні реформатори і 7% — стійкі прихильники реформ. Цікаво, що реформаторські групи демонструють більше, ніж консерватори і ті, хто вагаються, повагу до норм моралі.

Наведені цифри показують, що для реалізації проекту організаційних змін і особливо змін КК необхідна велика роз'яснювальна робота. Потрібно, спираючись на прихильників реформ, переконати у їхній необхідності тих, хто не визначився. Для цього найефективнішим шляхом є залучення якомога ширшого кола співробітників до обговорення і розробки конкретних заходів.

Важливо також правильно обрати стратегію змін (див. табл. 8.1). Тільки при реінжинірингу, радикальному шляху реформ зміни проводяться неодмінно зверху вниз. При більш розповсюджені в сучасному менеджменті та пропагованому у цьому посібнику еволюційному шляху бажано обговорювати зміни, проводити навчання і починати самі зміни в багатьох точках, використовувати стратегію «зверху вниз» та «знизу вверх» одночасно. При цьому робоча група повинна узгоджувати думки керівників і співробітників, працівників різних підрозділів, коректуючи проект змін.

Великою небезпекою при реалізації проекту змін є спроба як з боку керівників, так і співробітників підмінити високу корпоративну культуру *демонстративною*.

Такий шлях змін КК характерний для організацій України та інших країн пострадянського простору. Це викликано такими причинами:

1. Високі цінності в країнах соціалістичного табору, особливо в останні роки його існування, тільки проголошувалися, але не реалізовувалися, вся культура була демонстративною. Це залишило глибокий слід у свідомості людей, відбилося на менталітеті народів.

2. Шлях до високої істинної КК важкий, а до її зовнішніх атрибутів (складання Положення, розробка фірмового знаку, прапора, ефектного оформленню будівель і т.д.) — простий.

3. Споживач, клієнт, не відразу «розкусить», усвідомить той факт, що помічена їм зовнішня сторона не відображає змісту та принципу діяльності організації.

### **8.3. Розвиток корпоративної культури підприємства і гуманізація виробництва**

#### **8.3.1. Основні поняття. Матриця відповідності та система мотивації**

Вже зазначалося, що основна тенденція зміни управління, всього господарювання і діяльності в різних сферах, незважаючи на особливості менталітету народів, різну ситуацію на ринку та інші обставини, — це гуманізація трудової діяльності.

Під *гуманізмом* (від лат. humanus — людський) розуміється ідеологія і практика, засновані на повазі гідності й прав людини, визнанні його цінності як особистості. Гуманізм передбачає турботу про благо людей, їх всесторонній розвиток, створення сприятливих умов для самореалізації в праці та інших сферах життя. Більш того, визнаючи самоцінність людини, гуманізм стверджує останню як зміст і основу буття, усіх суспільних перетворень, історичного процесу і т.д. Можна говорити про гуманізацію виробництва, освіти та інших сфер діяльності в контексті приведення їх у відповідність з названими принципами гуманізму.

Тенденція зміни управління в сторону гуманізації, показана стрілкою на рис. 7.10, відповідає потребі більшості вітчизняних і багатьох закордонних організацій (див. 7.11, 7.12). Вона означає

пріоритет високих цінностей людини: самореалізації, досконалості в роботі, альтруїзму і користі праці для інших, творчості. Ця тенденція багато дає для людини — співробітника організації, але і висуває до нього певні вимоги — вимоги моральності. Найбільше ці вимоги висуваються до керівників організації.

Таким чином, гуманізація виробництва насамперед передбачає зміну культури, коректування цінностей.

Як було зазначено раніше, корпоративна культура пов'язана з рядом важливих факторів (див. §7.2), серед яких одне з чільних місць займає система управління, а в системі управління — система мотивації праці.

Методологія робіт з розвитку корпоративної культури і гуманізації різних сфер діяльності є єдиною. Наведений нижче матеріал, що стосується верстатників — це лише типовий приклад для працівників виробництва зі значною часткою фізичної праці, а наведений у §8.4 щодо до професорсько-викладацького складу вузів — для працівників розумової праці. Функції організації на ринку товарів і послуг, особливості діяльності вимагають лише конкретизації деяких заходів.

На виробництві (тут йтиметься про машинобудівне й інше індустріальне виробництво), на відміну від сільського господарства, людина функціонує у машинному середовищі; на відміну від сфери торгівлі або обслуговування населення, вона має справу з металом, обладнанням та іншими матеріальними неживими об'єктами; на відміну від освіти, науки та деяких інших сфер діяльності, значна частина співробітників — це робітники і їхня праця недостатньо інтелектуалізована. Тому проблема гуманізації виробництва є найбільш гострою.

Можна виділити такі головні напрямки гуманізації виробництва:

1. Посилення управління через цінності, культуру.
2. Зміна виду управління в сторону організаційних культур «творчих команд», «задач», «колегіальності», «великої сім'ї».
3. Розробка повнішої науково обґрунтованої системи мотивації праці, яка б враховувала всі різноманітні потреби особистостей працюючих.
4. Посилення моральних методів мотивації.
5. Інтелектуалізація праці.
6. Створення комфортних умов праці.
7. Забезпечення можливості самореалізації і зростання співробітників як у процесі праці, так і поза ним.

8. Виховання колективізму, вміння працювати у команді поряд з наданням можливості для розкриття кожної особистості, якщо вони не суперечать стратегічним цілям організації. Робота з поліпшення соціально-психологічного клімату в організації та її підрозділах.

9. Розвиток позитивних зовнішніх проявів КК: створення фірмового стилю, системи ритуалів і свят, вироблення характерної манери поведінки і т.д.

10. Вивчення свого коріння, історії організації, її героїв і міфів.

Для прикладу у рамках проблеми гуманізації виробництва розглянемо загальний підхід до створення найбільш повної системи мотивації праці та один із методів мотивації — розробку ступенів зростання і довгострокового його планування для працівників підприємства.

Якщо повернутися до аналізу мотиваційно-поведінкового процесу в психіці людини (див. рис. 2.4), то ми побачимо, що в ході діяльності система цінностей людини — найважливіший елемент її культури — продовжує формуватися залежно від винагороди за працю: її гласності, об'єктивної справедливості, часу отримання винагороди і т.д. Останні фактори, у свою чергу, визначаються системою мотивації, яка діє в організації.

Бажано, щоб пошук і вибір методів мотивації був не випадковим, а науково обґрунтованим. При розробці системи мотивації необхідно керуватися принципом: у процесі праці в даній організації всі або більша частина трудових цінностей повинні бути реалізовані.

Використавши цей принцип, було запропоновано прийом аналізу, що полягає у побудові матриці відповідності. Для прикладу в табл. 8.3 подано спрощений фрагмент такої матриці, складеної для розробки методів мотивації верстатників АТ НКМЗ. Кожен її рядок — метод мотивації управління, а кожен стовпчик — цінності та цілі організації, цінності співробітника і всього суспільства (у таблиці для спрощення подано тільки трудові цінності співробітників). Докладніше методи мотивації верстатників, наведені в таблиці, описано у праці [102].

У клітинках таблиці — на перетині методів і цінностей — відзначаються 3 види відповідності. Якщо метод мотивації забезпечує реалізацію певної цінності, ставиться буква Р, якщо він тільки сприяє реалізації — буква С і, нарешті, якщо сприяє посиленню мотиву, тобто має виховне значення, — буква В. Наприкінці рядка наводиться число відповідностей.

Матриця є інструментом для оцінки наявних методів мотивації та пошуку нових. Якщо, наприклад, виявляється, що якась потреба співробітника, його трудова цінність не мотивується або слабо мотивується системою (у колонці багато порожніх місць, число відповідностей мале), значить, потрібно шукати новий метод мотивації. Разом з тим, якщо метод мотивації забезпечує реалізацію або сприяє реалізації малого числа цінностей (у рядку багато порожніх місць, число відповідностей мало), значить, метод є недостатньо ефективним і бажано його модифікувати.

$$\Pi_{M_j \rho} = \frac{\sum_{i=1}^{n_y} \left[ \left( \frac{R_i - R'_i}{B} \right) (\eta_i - 1) \right] B_{ij}}{n_y}, \quad (8.1)$$

Вираз у квадратних дужках приведеної формули — це одиничний показник якості методу стосовно  $i$ -ої цінності. Величина цього показника зростає із збільшенням відносної різниці між ступенем реалізації цінностей до  $i$  після введення методу (перший множник). Вона тим більша, чим більшою мірою пропонується метод розвиває потреби, важливі для ефективної праці (другий множник).

Можна визначити й узагальнений показник якості всієї системи мотивації:

$$P_{cm_o} = \sum_{i=1}^{N_m} P_{m_i} \rho \quad (8.2)$$

Величина цього показника залежить як від якості кожного методу мотивації, так і від кількості методів  $N_m$ . Як уже зазначалося, сучасна система мотивації повинна бути якомога більш повною, тобто містити досить багато методів, що дозволить враховувати як різноманітність особистостей співробітників, так і різноманітність виробничих ситуацій.

Використовуючи аналогічні міркування, можна визначити й іншу величину — задоволення верстатників від реалізації та розвитку кожної цінності за допомогою пропонованої системи мотивації [102].

Система мотивації повинна якомога повніше враховувати *середовище* — економічні, соціальні та інші умови у суспільстві, економічне становище підприємства і т.д. Так, ЗАТ НКМЗ займає досить стабільне становище на ринку, хоча і повільніше, ніж би цього хотілося, але оновлюється обладнання, регулярно виплачується зарплата. Актуальною задачею підприємства, вирішенню якої повинна сприяти розроблювана система, є підвищення конкурентноздатності продукції, якості виготовлення деталей.

Описана методологія була використана при формуванні системи мотивації й організації праці верстатників. Методи визначалися на основі аналізу літератури, досвіду передових компаній світу, відбиралися і розроблялися, виходячи з дерева цілей, тобто обліку цінностей, ділових принципів підприємства, його економічних цілей, трудових цінностей співробітників, а також культурних і екологічних цілей суспільства в цілому за допомогою таблиці відповідності. Для прикладу на рис. 8.5 представлено методи моральної мотивації праці, застосовувані на НКМЗ.

Необхідно зазначити, що взаємопроникнення різних методів створює системний ефект. Так, надзвичайно важливе матеріальне підкріплення моральної мотивації (наприклад, видача премій і підвищення по службі переможців трудового змагання) і моральна підтримка матеріальної мотивації (гласне визнання заслуг, вираження подяки при видачі зарплати і т.д.). Особливої уваги вимагає робота з коректування ціннісних орієнтацій. Так, усвідомлення важливості інновацій повинно формуватися і в процесі психотренінгу, і шляхом створення в ЗМІ образу героя-інноватора, заохочення інакомислення; преміювання, вираження подяк і т.д.

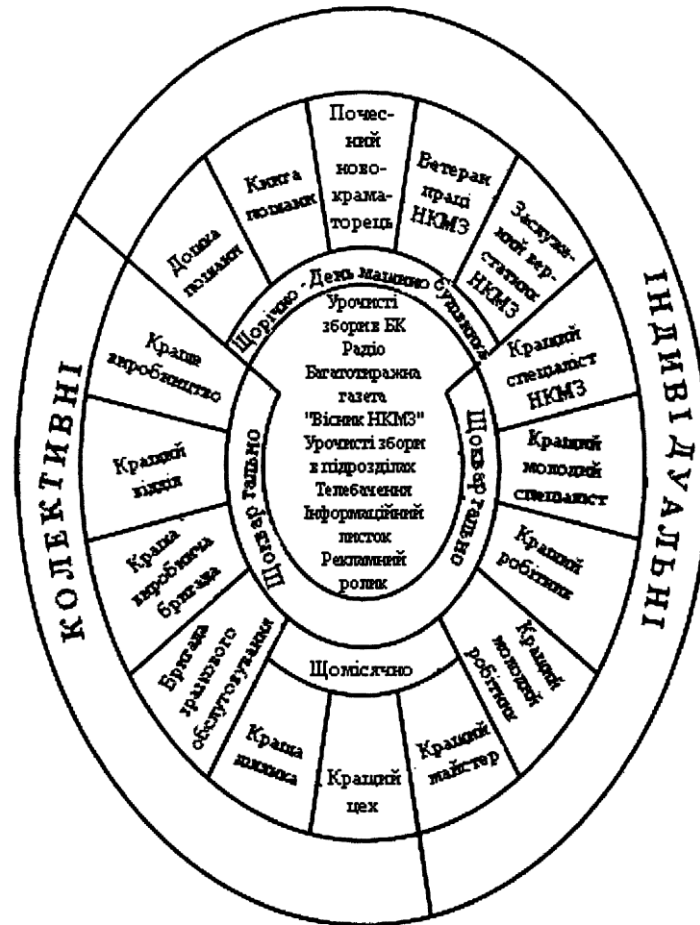


Рис. 8.5. Методи моральної мотивації в АТ «НКМЗ»

### 8.3.2. Ступені зростання працівників та його довгострокове планування

Потреби в зростанні за Альдерфером і самореалізації за Маслоу є найбільш людськими, якщо можна так сказати, потребами людини. Як уже згадувалося, з роками прагнення людини чогось досягти зменшується. Задача організації з метою підвищення ефективності роботи, а також підтримки життєвих сил її співробітника — постійно ініціювати його розвиток. Спочатку це буде рух

вверх (вертикальна кар'єра), потім вшир (горизонтальна кар'єра) і, нарешті, вглиб (робота консультантом, історіографом організації, членом ради, і т.д.).

У табл. 8.4 зазначені етапи професійного розвитку співробітника, якщо йому надана можливість зростання. Стадії розвитку особистості були узяті за Е. Еріксоном [61] (термін «дорослість» був замінений більш придатним, на наш погляд, терміном «зрілість»). Рух йде S-подібною кривою — адаптація до професійної діяльності, швидке зростання та його уповільнення.

Таблиця 8.4.

Стадії розвитку особистості та професійного зростання

| Роки      | Стадії розвитку особистості за Еріксоном | Типовий характер кар'єри | Швидкість професійного зростання |
|-----------|------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| До 20     | Юність                                   | Адаптація                | Такий, що прискорюється          |
| 20-40     | Рання зрілість                           | Вертикальна кар'єра      | Швидкий                          |
| 40-60     | Середня зрілість                         | Горизонтальна кар'єра    | Такий, що сповільнюється         |
| Більше 60 | Пізня зрілість                           | Кар'єра мудрості         | Стабілізація                     |

У зростанні людини велике значення має допомога, яка надається йому організацією, її характер для різних стадій розвитку буде різним. Для багатьох організацій і груп працівників актуальна задача — не допустити затримки зростання на стадії середньої зрілості. На цій стадії Е. Еріксон так характеризує нормальну лінію розвитку: «Творчість, продуктивна і творча робота над собою та з іншими людьми...». При аномальній лінії — «застій, егоїзм і егоцентризм, непродуктивність у роботі...». Саме з 40 років або навіть раніше спостерігаються ознаки занепаду для багатьох співробітників (див. рис. 3.3 і 3.9).

Відповідно до цього управлінська система організації повинна задовольняти чотири вимоги:

1. Серед основних принципів організації повинні бути такі, як «ніколи не зупинятися на досягнутому», «ожодного дня на місці!» і т.д. (див. главу 4). Повинен бути присутнім настрій на безупинний розвиток кожного співробітника і впевненість у тому, що це можливо.

2. Турбота про кар'єру кожного повинна бути усвідомленим обов'язком керівників усіх рівнів.

3. В організації повинні існувати формальні ступені зростання, способи його визнання. Це, з одного боку, ступені статусу, а з іншого боку — форми, що відображають якість, ефективність роботи в даний короткочасний період.

4. Необхідно довгострокове планування зростання.

Розглянемо, як реалізуються дві останні вимоги у фірмі IBM. Статус співробітника оцінюється його так званим рівнем, який відображає головним чином професіоналізм, складність виконуваної роботи. Щоб мати високий рівень, не обов'язково бути керівником. У фірмі існує поняття, що менеджер — це така ж спеціальність, як і будь-яка інша. В організації є складна багатобальна система визначення рівнів.

Якість роботи співробітника за кожний рік визначається у рамках САС — системи щорічних атестацій та співбесід. Вона оцінюється за 5-бальною шкалою. Вся складність процедури пов'язана з тим, що з оцінкою безпосереднім керівником співробітника повинен погодитися сам співробітник та вищий керівник, які ставлять підписи на відповідному документі. Ця процедура гарантує об'єктивність оцінки та її виховне значення.

Розглянемо вирішення проблеми статусу для такої, здавалось би, не дуже складної спеціальності, як спеціальність верстатника, на прикладі машинобудівного підприємства України.

Верстатники основного виробництва зазвичай проходять на заводі шлях від 2–3-го до 4–6-го розряду, тобто вони підвищують свій статус приблизно на 3 розряди. Зовсім недостатньо мати у перспективі тільки 3 ступені зростання. Крім того, якщо прийняти існуючі міжрозрядні коефіцієнти, за все життя багатьох верстатників зарплата виросте приблизно в 1,5 рази. Це також недостатньо. Разом з тим робітник фірми «Мацусіта денкі» у 30 років одержує в 2,5 рази більше, ніж у 17 років, а в 40–49 років — у 3,0 рази більше.

Щоб забезпечити привабливість можливостей зростання, можуть бути рекомендовані такі заходи [102]:

1. Доцільно зробити так, щоб зарплати висококваліфікованого верстатника та початківця відрізнялися не менше, ніж у 2–2,5 рази.

2. Пропонується ввести для верстатників основного виробництва 7-й та 8-й розряди і відповідно переглянути кваліфікаційні довідники.

3. Пропонується ввести ще 2 ступені зростання: 1) посаду «робітник широкого профілю — верстатник», який може працювати на верстатах різних типів, виконувати слюсарні роботи, поточний

ремонт верстатів і т.д.; 2) посаду «робітник-технолог» — верстатник, який може розробляти технологічні процеси на рівні техника-технолога або рядового інженера-технолога.

Таким чином, починаючи з 2-го розряду, наявні 8 ступенів зростання, що можна визнати достатнім.

Крім того, зазначені ступені зростання, особливо посада «робітник-технолог» — це шлях інтелектуалізації праці, який зробить її цікавішою, шанованою, привабливою для молоді. Впровадження такої посади — важливий елемент гуманізації виробництва.

Слід зазначити, що наявність робітників-універсалів, а також робітників-технологів різко підвищить гнучкість виробництва, можливість його швидкого реагування на вимоги ринку.

Необхідно врахувати, що, наприклад, на НКМЗ є ще 2 види заохочення висококваліфікованих робітників: премія за виконання функцій наставника і доплата за виконання функцій бригадира.

Для наочності на рис. 8.6 показано, як зростає зарплата з підвищенням розряду верстатника за діючої та запропонованої тарифної сітки. Можна сподіватися, що запропонована система буде зберігати можливість просування до останніх років роботи верстатника на заводі.

Таким чином, практично для будь-якої категорії працівників можуть бути створені ступені підвищення їх статусу протягом всієї професійної діяльності. Враховуючи це, можна перейти до питання про довгострокове планування.

Саме при довгостроковому плануванні, при обмірковуванні своєї кар'єри, далеких особистих планів найбільшою мірою проявляється ціннісна орієнтація людини. З іншого боку, процес роботи над довгостроковим планом ініціює самоусвідомлення і може сприяти корекції ціннісних орієнтацій.

У літературі з менеджменту такий план прийнято називати планом кар'єри. Однак при існуючому менталітеті останнє слово у свідомості людей асоціюється з кар'єризмом — невтримним прагненням до більш високого статусу при нехтуванні нормами етики. Тому було прийнято інший термін — довгостроковий індивідуальний план зростання (ДІПЗ).

ДІПЗ є «договором про наміри» між співробітником та високим керівником — це стратегічний план на весь період професійної діяльності людини. Його задача — сприяти розвитку динамічних цінностей співробітників, їх активності, стимулювати роботу із самовдосконалення, що буде сприяти як підвищенню ефективності



Рис. 8.6. Зростання заробітної плати із підвищенням розряду верстатника при існуючій та запропонованій тарифній сітці (9-й розряд — верстатник-універсал, 10-й — верстатник-технолог)

роботи організації, так і самореалізації співробітників, їх більшому задоволенні від своєї праці. Коли керівництво підприємства складає довгострокові плани, то це, якщо не гарантує юридично, то допомагає працівнику повірити в збереження робочого місця і подальше підвищення свого статусу.

Розглянемо довгострокове планування зростання робітників.

Спостереження показують, що більшість верстатників не ставлять перед собою віддалених цілей, які виходять за рамки їх професії. Так, дуже мала частка верстатників у певний період своєї діяльності переходить на посаду майстра і ще менша — на посаду технолога або конструктора. Разом з тим у верстатників є своя службова драбина — ступені розрядів (тим більше з урахуванням запропонованого збільшення кількості розрядів) і необхідно стимулювати їх бажання якнайшвидше просуватися цією драбиною, створити можливість для цього просування.

Необхідно сказати, що соціальний досвід і відповідне виховання не сприяли прагненню до досягнення складних трудових цілей. Не були задіяні самосвідомість, потреба аналізувати свої можливості та звичка усвідомлювати свою професійну місію. Планування кар'єри покликане послабити ці недоліки.

Формою ДІПЗ верстатника може бути простий план. Так, у табл. 8.5 показано такий план токаря із врахуванням введення пропонованих 10 розрядів. План включає елементи вертикальної кар'єри — перехід на більш високі розряди і горизонтальну кар'єру — виконання додаткових робіт, наприклад наставника. Відверто кажучи, посади верстатника-універсала і верстатника-технолога теж включають елементи горизонтальної кар'єри.

Додатковою ілюстрацією зростання, корисною з точки зору сприйняття й оцінки верстатником пропонованого йому плану, може бути графік зростання матеріальної винагороди залежно від стажу та віку з вказівкою ступенів зростання (див. рис. 8.6).

План і графік кар'єри показують, що у верстатника є можливість підвищувати свій статус протягом всієї діяльності, навіть

якщо він не буде переходити на посаду майстра або іншу інженерну посаду. І в останні роки роботи на підприємстві він може отримувати нові відзнаки, невеликі премії та знаки уваги.

Слід зазначити, що складання довгострокового плану зростання — складна психологічна задача. Її вирішення вимагає допомоги психолога та особистої участі високого керівника, наприклад начальника цеху. Складання ДІПЗ як таке має виховне значення: з одного боку, спонукає верстатника до самовдосконалення, формування потреб у досягненні цілей, а з іншого боку — дозволяє скорегувати рівень домагань. При складанні та періодичному контролі плану необхідний прямий діалог верстатника з начальником цеху.

#### 8.4. Розвиток корпоративної культури вузу

Комплексну систему мотивації праці у вузі так само, як і на підприємстві, доцільно розробляти з використанням матриці відповідності. Оскільки мотивація праці тісно пов'язана з цінностями людини, корпоративною культурою, видом менеджменту і конкретними методами організації праці та управління, ці питання потрібно розглядати спільно. Можна запропонувати широкую систему заходів, перелік яких поданий у додатку 3. Частина з них була описана в книзі [190], інша частина — у різних главах даного посібника.

Ця система включає такі напрямки роботи:

1. Корпоративна культура, виховання і навчання.
2. Вид менеджменту і стиль управління.
3. Індивідуалізовано-групово матеріальна мотивація праці.
4. Моральна мотивація праці.
5. Організація праці та її орієнтація на творчість.
6. Планування і контроль.

У цьому переліку з'явився новий термін — «індивідуалізовано-групово матеріальна мотивація праці». Мова йде про те, що викладач повинен отримувати зарплату головним чином за результат праці. Зарплата повинна бути диференційована більшою мірою, ніж раніше. Крім того, викладач повинний отримувати винагороду за результати роботи команд — кафедри, факультету, усього вузу. Потрібно ввести показник на зразок «плаваючого коефіцієнту», використаного на НКМЗ (див. §5.5).

Розглянемо ступені посадового зростання професорсько-викладацького складу вузу.

Таблиця 8.5.

Приклад довгострокового плану зростання токаря

| Вік, років | Стаж на підприємстві, років | Основна посада       | Додаткові місяці роботи | Конкурсні та почесні звання | Освіта             | Суспільні доручення, пов'язані з підприємством |
|------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------------------|
| 68         | 48                          |                      |                         |                             |                    | Член ради ветеранів                            |
| 64         | 44                          |                      |                         |                             |                    |                                                |
| 60         | 40                          |                      |                         |                             |                    |                                                |
| 56         | 36                          |                      |                         |                             |                    |                                                |
| 52         | 32                          | Верстатник-технолог  | Наставник.              | Почесний новокраматорець.   | Вуз                |                                                |
| 48         | 28                          | Верстатник-універсал |                         | Ветеран праці НКМЗ.         |                    |                                                |
| 44         | 24                          | 8-й розряд           |                         |                             |                    |                                                |
| 40         | 20                          | 7-й розряд           |                         | Заслужений верстатник.      |                    |                                                |
| 36         | 16                          | 6-й розряд           |                         |                             | Курси верстатників |                                                |
| 32         | 12                          | 5-й розряд           |                         |                             |                    |                                                |
| 28         | 8                           | 4-й розряд           |                         |                             |                    |                                                |
| 24         | 4                           | 3-й розряд           |                         | Кращий токарь               |                    | Представник асоціації молоді у цеху            |
| 20         | 0                           | 2-й розряд           |                         |                             |                    |                                                |

В Україні, як і в колишньому СРСР, головними показниками кваліфікації працівника вищої школи є вчений ступінь і звання. Вони визначають рівень зарплати. Щоправда, різниця в оплаті занадто мала, щоб виправдати зусилля, які витрачаються для написання та захисту дисертацій. Оскільки після захисту кандидатської майже завжди через якийсь час отримують звання доцента, а після захисту докторської — звання професора, то можна виділити тільки два ступені зростання. На першу посаду молода людина попадає на початку своєї діяльності у вузі без будь-яких конкурсів та захистів. Оскільки більша частина майбутніх кандидатів наук не можуть захистити докторську дисертацію, для них залишається всього один ступінь зростання. Цього недостатньо, щоб мотивувати постійну роботу викладача з підвищення кваліфікації.

Щоб виправити цю ситуацію, було запропоновано ввести 10 ступенів зростання, які утворилися завдяки: 1) введенню двох категорій як асистента, так і старшого викладача; 2) призначення на посаду доцента і професора до захисту відповідно кандидатської або докторської дисертації (ці посади можна іменувати «приват-доцент» та «приват-професор»); 3) введенню звання «почесний доктор».

Щоб не применшувати гідність викладача, у назві посади слова «2-га категорія» опускаються — залишається просто «асистент» або «старший викладач», на відміну від асистента і старшого викладача 1-ої категорії.

Зазначені рівні статусу такі:

1-ий ступінь — асистент (початок зростання викладача);

2-ий ступінь — асистент 1-ої категорії (не менше одного року викладацької роботи, початок активної наукової роботи);

3-ий ступінь — старший викладач (досвід читання лекцій, успішна робота над дисертацією);

4-ий ступінь — старший викладач 1-ої категорії (висока якість лекцій, завершальний етап роботи над дисертацією);

5-ий ступінь — приват-доцент (захист кандидатської дисертації, призначення на посаду доцента до отримання звання);

6-ий ступінь — доцент (отримання звання доцента);

7-ий ступінь — доцент, доктор наук (захист докторської дисертації);

8-ий ступінь — приват-професор, доктор наук (захист не менше двох аспірантів або інші заслуги в науковій чи навчальній роботі, призначення на посаду професора до отримання звання);

9-ий ступінь — професор, доктор наук (отримання звання професора);

10-ий ступінь — почесний доктор вузу (заснування наукової школи, великі заслуги у розвитку науки та підготовці кадрів).

Переведення на більш високу категорію здійснюється наказом по вузу за поданням декана факультету на основі рішення кафедри після проведення відкритої лекції або практичного заняття із залученням для їх прослуховування та аналізу викладачів суміжних кафедр і представників ректорату чи деканату за дорученням першого. Відкриті заняття організовуються урочисто, не пізніше, ніж за тиждень, вивішується оголошення, де і коли відбудеться заняття і на отримання якої посади претендує викладач. При переведенні на більш високу категорію кафедра і декан факультету враховують всі сторони діяльності викладача згідно з Положенням про вищу школу, а також отримання ним диплому із суміжних спеціальностей (другої вищої освіти), знання мов, здоровий спосіб життя, авторитет у вузі, місті, країні та за її межами.

Викладачі, які відзначилися кращою якістю роботи, але за відсутності формальних ознак, зазначених раніше, можуть пересунутися на одну категорію вище терміном на один рік, причому щорічно кожна кафедра має можливість підвищити категорію двох викладачів, а рада факультету — трьох. Наприклад, старший викладач, який є кращим лектором кафедри, може отримати першу категорію старшого викладача, не завершуючи роботи над кандидатською дисертацією, а доцент, кращий лектор факультету, отримати посаду приват-професора, не захистивши докторську дисертацію. Ці посади можуть бути збережені й більше одного року, але у межах квоти кафедри і факультету.

З метою надання більших можливостей зростання викладачам деяких загальноосвітніх кафедр, на яких у технічних вузах часто відсутні наукові школи і достатні умови для дослідницької роботи, можуть використовуватися посади приват-доцента і приват-професора, які формально не вимагають відповідних вчених ступенів.

Якість роботи викладача протягом семестру, року може відзначатися різними видами премій, не кажучи вже про численні методи морального стимулювання (див. додаток 3).

Для викладача, на відміну від верстатника, складання довгострокового індивідуального плану зростання є більш зрозумілим заходом, але і більш складним настільки, наскільки інтелектуальна діяльність складніша за фізичну працю з урахуванням до того ж достатньо

проблематичних цілей, які ставлять перед собою деякі викладачі (наприклад, домогтися видатних успіхів у науці). Це дає підставу розвинути ідею довгострокового плану зростання для цих груп співробітників.

Не всі співробітники неодмінно прагнуть до зростання. Крім того, їх самореалізація в тій чи іншій мірі може здійснюватися поза основною трудовою діяльністю. Якщо співробітник все ж є сумлінним працівником, цінним для організації, доцільно сприяти йому й в інших сферах.

Потрібно виходити з того, що самореалізація співробітника цінна як така, якщо навіть вона не дає прямого ефекту для організації. Будь-яка людина, яка самореалізувалася, одночасно є і найкращим працівником. Особливо це стосується професії викладача. Потрібно зазначити, що багато викладачів захоплюються літературою, поезією, музикою, живописом і т.д. Знаходяться любителі психології, соціології, філософії. Це робить їх лекції цікавішими, сприяє гуманізації освіти, зокрема технічної, інженерної. Багато з них керують відповідними клубами, секціями самодіяльності, у яких беруть участь і студенти. Так, у ДДМА тільки за останні роки було видано збірки віршів 4 викладачів та 1 студентки (керівник літературного об'єднання — ст. викладач Кібірев).

При складанні довгострокового плану повинна бути надана, якщо необхідно, можливість «пошуків себе». Так, один зі співробітників IBM писав: «Протягом 15 років моєї роботи в IBM я змінив 8 різних видів занять, причому працював у чотирьох, не пов'язаних між собою сферах... Це було дивовижна, повна відкриттів подорож тривалістю у 15 років, маршрут якої мені дозволили обрати самому».

Доцільно рекомендувати викладачу перед обговоренням ДІПЗ із керівником попрацювати у психологічному центрі, оскільки вибір спрямованості зростання, ступенів зростання, термінів їх досягнення є складною психологічною задачею. Це, наприклад, проявляється при установці на досягнення успіху або запобігання невдачі.

Відома така модель сили мотивації:

$$M = D_s V_s P_s + D_f V_f P_f$$

де  $D_s$ ,  $V_s$  і  $P_s$  — відповідно прагнення до досягнення успіху, ступінь його цінності та очікувана імовірність успіху;

$D_f$ ,  $V_f$  і  $P_f$  — відповідно прагнення уникнути невдачі, ступінь шкоди від неї та очікувана імовірність невдачі.

Імовірність успіху і невдачі взаємодоповнюються до одиниці. Крім того, ніж більш ймовірним є успіх, тим сильніше переживається невдача. Чим вища ймовірність успіху (тобто легша зада-

ча), тим він менш привабливий. Коли установка на успіх є переважаною, у людини найменше мотивації на вирішення легких задач ( $P_f$  близьке до нуля) і надмірно важких задач ( $P_f$  близьке до одиниці). У таких випадках у людини найбільша мотивація для вирішення задач середньої складності. Якщо у людини домінує установка на запобігання невдачам, то її, навпаки, приваблюють легкі задачі (успіх майже гарантовано) або особливо складні (невдача не є ганебною). Встановлено, що найбільш високих результатів досягають люди із середнім рівнем спрямованості до успіху, причому, якщо домінує установка на успіх, результати будуть вищими.

Складанню плану може передувати груповий психотренінг, який повинен ініціювати роботу викладача з розвитку особистості, вселити в нього переконаність, що безперервне зростання — це необхідність, що це корисно і для організації, і для співробітника, і для його сім'ї.

ДІПЗ повинен забезпечувати достатньо високу динаміку зростання. Важливий не тільки результат як такий, але й термін його досягнення.

Форму бланку для складання ДІПЗ викладачем подано у табл. 8.6.

Доцільно перевіряти план раз у рік завідувачеві кафедрою і раз у два роки — ректором під час особистої бесіди з викладачем. В останньому випадку при необхідності відбувається коректування плану. ДІПЗ є закритим документом, один екземпляр якого зберігається у викладача, а другий — у керівника.

Для формування активної життєвої позиції, свідомого вибору свого шляху бажано, щоб викладач склав особистий план — доповнення до ДІПЗ. У ньому можна планувати вирішення сімейних проблем, поліпшення житлових умов, свій відпочинок, великі покупки і т.д. Особистий план зберігається у викладача і не підлягає обов'язковому обговоренню з керівництвом вузу.

Підвищення статусу викладача і якості його роботи повинна відображатися на розмірі заробітної плати та премій з урахуванням діючих норм і можливостей вузу.

Довгостроковий індивідуальний план росту викладача доцільно доповнити графіком росту (рис. 8.7). Лінія 1 на рисунку відображає кар'єру професора, успішного вченого, організатора наукової школи, а лінія 2 — доцента, гарного лектора, методиста і педагога. Наявність посад професора — почесного доктора і приват-професора дозволяє продовжити зростання викладачів

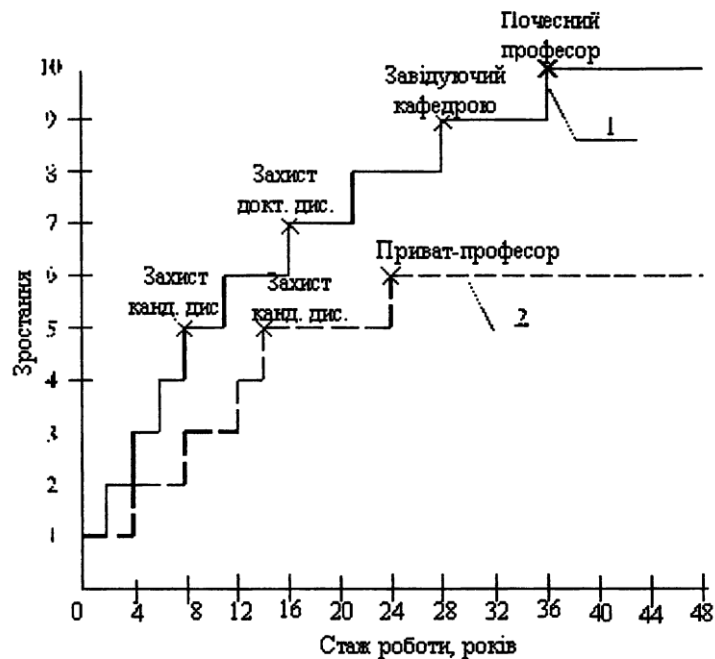


Рис. 8.7. Графік зростання викладача вузу:  
1 — успішний вчений, організатор наукової школи,  
2 — хороший лектор і педагог

наприкінці їх професійної діяльності. Незважаючи на це, у стадії пізньої зрілості (див. табл. 8.4) вертикальне зростання починає сповільнюватися. Щоб компенсувати це сповільнення, доцільно ширше застосовувати методи, які використовуються японськими фірмами. І для викладачів можлива ротація, призначення доцента або професора завідуючим іншої, наприклад, загальноосвітньої кафедри, директором коледжу, який підпорядковується вузу і т.д.

Все-таки головне зростання наукового робітника, творчого педагога належить до сфери науки або учбово-методичної діяльності і тут це зростання потрібно особливо ретельно планувати і заохочувати. Безсумнівно етапними у трудовому житті викладача є підготовлені їм монографії, навчальні посібники з грифами міністерства. Для виконання цих робіт доцільно надавати творчі відпустки, наприклад, кожні 5 років. Саме ці роботи часто виконуються у віці 40–50 років, коли потрібно запобігти передчасному падінню активності викладача (див. рис. 3.3).

Формальному професійному зростанню викладача сприяє давно відома функціонуюча наукова чи педагогічна школа. Однак у межах єдиного напрямку необхідно періодично змінювати тематику, оновлювати методику, створювати нові піднапрямки, а в деяких випадках і докорінно змінювати сам напрямок. Як відомо, І.П. Павлов після 25 років своєї успішної наукової діяльності в області фізіології травлення, за яку він отримав Нобелівську премію, переключився на вивчення нервової системи, психічних явищ і перепрофілював на цей напрямок весь свій інститут.

На жаль, існуюча у нашій країні система заохочення інновацій, система фінансування наукових праць і створення наукових установ не сприяють своєчасній зміні тематики. Так, наукові лабораторії повинні створюватися не назавжди, а тільки на певний термін. Керівництво вузу повинно слідкувати за динамікою показників діяльності наукових шкіл і наукових підрозділів. Важливою заслугою кафедри, факультету, всього вузу потрібно вважати відкриття нових напрямків у науці, відповідно до вимог часу.

Виникає питання: чи не викликає складання ДІПЗ подальшого зростання кількості планів і звітів, посилення бюрократизму і формалізації управління персоналом, а також розвитку не стільки високої, скільки демонстративної КК?

Уникнути цього можна таким чином:

1. При складанні ДІПЗ увагу співробітників і керівників потрібно звернути на сутнісну, а не формальну сторону цього заходу.
2. План може мати безпаперову форму: розмова співробітника з керівником може фіксуватися за допомогою магнітофона і зберігатися тільки на магнітній стрічці або (і) на гнучких чи жорстких дисках комп'ютера.

3. План може ніде не фіксуватися, а мати характер тільки усних домовленостей співробітника з керівником, але кожен з них може робити позначки у своєму діловому календарі або іншому місці.

Таким чином, слід сприймати ДІПЗ не як вид чергового плану, а як метод управління персоналом, забезпечення ефективності праці співробітника і його задоволення від праці в організації.

### Висновки

1. Робота з планового розвитку корпоративної культури повинна здійснюватися відповідно до рекомендацій загальної теорії проектування і менеджменту змін. Ця робота повинна бути

Довгостроковий індивідуальний план зростання (ДІПЗ)

Викладач \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
посада \_\_\_\_\_, кафедра \_\_\_\_\_, факультет \_\_\_\_\_

[illegible]

Викладач \_\_\_\_\_

Ректор \_\_\_\_\_

Згодні: \_\_\_\_\_

Декан \_\_\_\_\_

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

певною мірою безперервною і послідовно-циклічною. Вона повинна включати постійний моніторинг стану корпоративної культури, розробку програми змін і поступову їх реалізацію, повинна включати широке обговорення пропонуваніх змін та навчання персоналу.

2. Як правило, раціональним є не революційний (реінжиніринг), а еволюційний шлях організаційних змін.

3. Поступова реалізація «проектів» корпоративної культури сприяє зміні її рівня кривою, яка складається з S-подібних ділянок, життєвих циклів. Задача управління КК полягає в тому, щоб ділянки стабілізації рівня КК не переходили в ділянки занепаду.

4. Пошук та оцінка нових методів поліпшення управління і якості КК можуть здійснюватися за допомогою описаних формальних процедур, наприклад, побудови матриці відповідності методів управління та цінностей споживачів і співробітників.

5. Для навчання студентів або співробітників організації доцільно застосовувати 3-ступеневу систему із включеністю «учнів» у реальну діяльність.

6. Корпоративна культура і система управління організацією повинні ініціювати поступове професійне зростання співробітників і створити для цього всі можливості.

7. Необхідно мати достатню кількість ступенів статусу співробітників для їх зростання. Гарним інструментом, що сприяє професійному зростанню є довгостроковий індивідуальний план росту — ДІПЗ.

8. Процес розвитку КК повинен реалізовуватися разом із процесом гуманізації виробництва та інших сфер діяльності.

### Контрольні запитання

1. Радикальна зміна виду управління — реінжиніринг.
2. Еволюційна зміна виду управління — організаційний розвиток.
3. Методи змін при реінжинірингу та еволюційному процесі.
4. Основні поняття, пов'язані з процесом проектування та їх застосування до розробки програми зміни КК.
5. Життєві цикли проектів корпоративної культури. «Проектування» КК як циклічний безперервний процес.
6. Етапи проектування КК: задання цілей, аналіз умов, аналіз стану КК, планування змін КК і розробка положення, планування змін виду менеджменту як балансу культур, розробка методів,

які забезпечують зміни, проведення експерименту і коректування проекту, навчання, подолання опору.

7. Методи прямого впливу на ціннісні орієнтації співробітників.
8. Система навчання з забезпеченням включеності «учнів» у процес діяльності.
9. Небезпека підміни високої КК демонстративною культурою.
10. Принципи гуманізації виробництва та інших видів діяльності.
11. Розробка науково-обґрунтованої системи мотивації праці за допомогою матриці відповідності.
12. Розвинуті методи моральної мотивації праці на прикладі АТ «НКМЗ».
13. Ступені зростання співробітників підприємства, наприклад верстатника.
14. Довгостроковий план зростання співробітника на прикладі верстатника.
15. Вдосконалення системи ступенів зростання працівника розумової праці на прикладі викладача вузу.
16. Довгостроковий план зростання викладача вузу. Графіки зростання.