**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**

Кафедра психології та соціальної роботи

**ТОМЧЕНКО Ольга В’ячеславівна**

**Комунікативні проблемні ситуації як основа актуалізації соціально-психологічного змісту системи менеджменту якості послуг / Communicative problem situations as a basis for updating the socio-psychological content of the service quality management system pressure**

спеціальність: 053 – Психологія

освітньо-професійна програма – Психологія

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПСзм-21

О.В. Томченко

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Науковий керівник

д.пс.н., професор,

А.В. Фурман

­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Завідувач кафедри

А.Н. Гірняк

**ТЕРНОПІЛЬ - 2022**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП……………………………………………………………………...…3**

**РОЗДІЛ 1. КОМУНІКАТИВНІ ПРОБЛЕМНІ СИТУАЦІЇ В** **УПРАВЛІННІ…………………………………………………………………..…..7**

1.1. Поняття комунікативних проблемних ситуацій в психологічній літературі та підходи до їх вивчення……………………………………………...7

1.2. Комунікативні проблемні ситуації в процесі розробки і впровадження системи менеджменту якості…………………………………………………………..17

**Висновки до розділу 1………………………………………………….......26**

**РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАТИВНІ ПРОБЛЕМНІ СИТУАЦІЇ ЯК** **ОСНОВА АКТУАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО** **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ**…………………………**27**

2.1. Цілі, завдання і методи дослідження…………………………..………27

2.2.Змістовні протиріччя як характеристики комунікативних проблемних ситуацій……………………………………………………………………..……....35

**Висновки до розділу 2…………………………………………………..….48**

**РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ СУПРОВІД РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ОСНОВІ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ……….……49**

3.1. Динаміка зміни змісту комунікативних проблемних ситуацій в процесі розробки і впровадження системи менеджменту якості………..………49

3.2. Соціально-психологічний супровід розробки і впровадження системи менеджменту якості на основі комунікативних проблемних ситуацій…..………..59

**Висновки до розділу 3………………………………………………..……67**

**ВИСНОВКИ…………………………………………………………..……69**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…………………………….…71**

**ДОДАТКИ……………………………………………………………..……76**

**Вступ**

**Актуальність.** Нині одним із найбільш затребуваних напрямків організаційного консультування є соціально-психологічний супровід процесурозробки та впровадження ефективної моделі управління інноваційними змінами в організації, зокрема *системи менеджменту якості* (СМЯ) на основі вимог міжнародного стандарту ISO. При цьому «багато фахівців, залучених в розробку і впровадження СМЯ на підприємствах і в організаціях, зустрічаються з низкою психологічних феноменів, розуміння яких може істотно вплинути на успішність реалізації проекту» [37, c. 321]. До них належать, насамперед, проблеми мотивації персоналу, комунікації зі співробітниками більш високого рівня управління, труднощі позиціонування себе в проекті тощо. Особливе місце в цьому переліку займають комунікативні труднощі, викликані необхідністю вибудовувати взаємодію з іншими людьми в процесі командної і групової роботи, а також відносини в проекті, не регламентовані звичними організаційними нормами і правилами.

Мета впровадження СМЯ полягає в тому, щоб за рахунок досягнення якості управління забезпечити досягнення максимально бажаного результату діяльності організації в цілому.

У міжнародній практиці стандарт ISO [8 – 12] – комплекс *вимог до системи управління організацією,* в результаті реалізації яких підприємство отримує новий, по відношенню до існуючого, спосіб управління і організації діяльності за всіма ключовими напрямками. Одним з результатів розробки системи менеджменту якості є документація СМЯ, яка визначає порядок виконання і управління всіма видами діяльності, що впливають на якість продукції (послуги). До них належить: виробництво продукції (надання послуги), забезпечення всіма видами ресурсів (інфраструктура, виробниче середовище, людські ресурси ), процеси управління (стратегічне управління та управління успішністю тощо). СМЯ може бути розроблена тільки за активної участі всього персоналу організації, так як окрім документації, яка має відповідає визначеному стандарту є ще результат, пов'язаний з людськими ресурсами, до якого належить соціально-психологічна і управлінська *компетентність* персоналу організації, що розуміється як *здатність застосовувати знання та навички на практиці* [7, с. 32]. У контексті нашої роботи це означає, що у суб'єктів управління в процесі впровадження СМЯ повинні бути сформовані *здібності,* пов'язані з управлінням людьми, організацією міжособистісних відносин, тобто ті, що пов'язані з «особистісним виміром» управлінської діяльності [21, с. 27]. Адже як засвідчує практика, без зміни способів управління і взаємодії сама зміна у документації не дає потрібного ефекту.

Вимоги нової системи управління до зміни форм і способів взаємодії призводять до того, що персонал організації, задіяний в процесі її розробки і впровадження, зіштовхується з необхідністю виявлення, аналізу та вирішення *комунікативних проблемних ситуацій* (КПС), які трактуються як ситуації актуалізації протиріччя між способами управління і взаємодії, які існують в організації, і тими, які необхідно освоїти в процесі розробки СМЯ.

На наш погляд, для аналізу КПС в процесі розробки і впровадження СМЯ можуть бути використані роботи вітчизняних авторів щодо практичного мислення і розвивального навчання (Бейзера В. А, Кисельова О. І., Надвиничної Т.Л., А. В. Фурмана та ін. ), значна частина робіт котрих присвячена розумінню проблемної ситуації і особливостей поведінки людини в залежності від її змісту і суб'єктивного сприйняття. Тим не менше, у психологів залишається значне коло питань щодо вивчення труднощів у спілкуванні, які виникають у співробітників підприємств і організацій під час вирішення конкретних професійних завдань, а також дослідження того, яким чином зміст КПС впливає на процеси взаємодії і управління. Специфіка дипломного дослідження не претендує на докладне вивчення механізмів виникнення та вирішення проблемних ситуацій, наявних в психологічній літературі. У роботі представлено розуміння комунікативної проблемної ситуації і процесу її виникнення, що дозволяє ідентифікувати її як психологічний феномен в діяльності суб'єктів управління в процесі організаційно-управлінського інновацію.

В основі роботи лежить вивчення не стільки індивідуальних характеристик управлінської діяльності, скільки узагальнених, характерних для більшості суб'єктів управління, що беруть участь в процесі розробки і впровадження СМЯ.

Відтак, вибір теми кваліфікаційного дослідження продиктований потребою в вивченні соціально-психологічної складової необхідних змін, яка становить її «власне психологічний зміст» [23, с.117] і на даний момент залишається не достатньо відпрацьованою з точки зору методів її актуалізації для суб'єктів управління, задіяних в процесі розробки і впровадження СМЯ.

**Мета роботи –** виявлення комунікативних проблемних ситуацій, що виникають в процесі розробки і впровадження системи менеджменту якості і науково-методичне обґрунтування підходу до соціально-психологічного супроводу організаційно-управлінською інновацією на основі їх актуалізації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних **завдань:**

- аналіз існуючих теоретичних підходів до розуміння соціально-психологічних закономірностей виникнення і рішення КПС в процесі впровадження організаційно-управлінської інновації;

- конкретизація соціально-психологічної складової стандартів ISO і ключових вимог до зміни системи управління організації і персоналу в процесі впровадження СМЯ;

- визначення соціально-психологічних протиріч між ключовими вимогами до зміни системи управління організацією та персоналу в процесі впровадження СМЯ і особливостями вітчизняної системи управління;

- підбір і наукове обґрунтування методів дослідження КПС в про процесі розробки і впровадження СМЯ;

- виявлення комунікативних проблемних ситуацій, характерних для суб'єктів управління в процесі розробки і впровадження СМЯ;

- визначення змістовних протиріч між способами управління і взаємодії, які існують в організації, і тими, які необхідно освоїти персоналу в процесі розробки нової системи управління, як характеристик КПС;

- науково-методичне обґрунтування підходу до соціально-психологічного супроводу процесу розробки і впровадження СМЯ, засноване на виявлених КПС;

- апробація розроблених методів соціально-психологічного супроводу на підприємствах і в організаціях.

**Об'єкт дослідження** – соціально-психологічна складова системи менеджменту якості як організаційно-управлінської інновації.

**Предмет дослідження –** комунікативні проблемні ситуації як основа актуалізації соціально-психологічного змісту вимог міжнародних стандартів якості.

**Наукова новизна дослідження :**

- визначено протиріччя між існуючими в вітчизняній практиці підходами до управління і новим підходом до якісного менеджменту за міжнародними стандартами;

- конкретизовано соціально-психологічні вимоги до систем управління на основі стандартів ISO. До них належать: орієнтація на людські ресурси організації як основну рушійну силу її розвитку, лідерство керівників і необхідність залучення персоналу в процес управління організацією, пріоритет «горизонтальних» комунікацій над «вертикальними»;

- розроблений та науково обґрунтований підхід до супроводу процесу розробки і впровадження СМЯ через актуалізацію соціально-психологічної складової стандартів ISO в процесі виникнення і конструктивного вирішення КПС. Визначено мету соціально-психологічного супроводу як створення сприятливих умов взаємодії суб'єктів управління на протязі всього проекту.

**Практична значимість дослідження** полягає в спрямованості результатів дослідження на розвиток прикладних соціально-психологічних досліджень та роботи соціального психолога в умовах організаційних змін.

Сформований в роботі комплекс методів діагностики може бути використаний для виявлення проблемних ситуацій, що виникають в спілкуванні і взаємодії персоналу організації в період запровадження інноваційних змін.

**Емпірична база дослідження.** Загальна вибірка дослідження становила понад 20 осіб – керівників і співробітників структурних підрозділів Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства (Тернопільське КЕПОП) .

**Структура дипломної роботи** відображає логіку дослідження і її результати та складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел, який нараховує 66 позицій, з яких – 17 – іноземною мовою та 2 додатків. Основний текст викладений на 86 сторінках та ілюстрований 11 таблицями.

**РОЗДІЛ 1. КОМУНІКАТИВНІ ПРОБЛЕМНІ СИТУАЦІЇ В** **УПРАВЛІННІ.**

**1.1. Поняття комунікативних проблемних ситуацій в психологічній літературі та підходи до їх вивчення.**

Практика вивчення проблемних ситуацій в психології має давню традицію, при цьому їх дослідження може розглядатися як в межах теоретичної психології, конфліктології тощо, так і як самостійний феномен. В роботі Ложкіна Г. В. [22] проведено аналіз проблем, пов'язаних з роллю і місцем конфлікту в загальногруповій діяльності та проблем врегулювання організаційних суперечностей, який дав змогу виявити відмінності підходів дослідників до аналізу проблемної і конфліктної ситуації. На думку авторка, перший підхід зводиться до вивчення конфліктної ситуації, яка виникла внаслідок активного зіткнення тенденцій, оцінок, думок, характерів (Ложкін Г. В., Сьомін С. В., Кисельова Т. В.). При цьому поняття «проблема» і «конфлікт» повністю розведені, тобто допускається, що вирішення проблемної ситуації може, але не повинно бути пов'язане з конфліктом.

Другий підхід, пов'язаний з роботами зарубіжних дослідників. Так Lapsley I. [60], розглядає конфліктую ситуацію як частину загальної ситуації з вирішення проблем, тобто саме проблема становить основу і ядро конфліктної ситуації. Вирішити проблемну ситуацію в цьому випадку – значить врегулювати конфлікт. У своїй роботі Ложкін Г. В. [22] висловлює гіпотезу про те, що «конфліктна ситуація є природною стадією розвитку процесу рішення виробничих проблемних ситуацій», і , що коли завдяки суб'єктивності сприйняття завдання перетинаються інтереси різних суб'єктів, конфлікт неминучий. В роботі підкреслюється, що саме процес узгодження індивідуальних інтересів і уявлень під час спільних обговорень може створити необхідні умови для конструктивного вирішення проблем.

На нашу думку, основне завдання даного дослідження – забезпечити результативність і ефективність процесу вирішення проблем шляхом створення необхідних умов взаємодії суб'єктів управління в процесі розробки та впровадження СМЯ. При цьому, не всі труднощі взаємодій можуть бути описані в термінах конфлікту, так як для них не цілком прийнятний той понятійний і методичний апарат, який застосовується для його опису [40]. Виходячи з цього, в межах роботи ми не будемо докладно аналізувати відмінності у проблемних і конфліктних ситуаціях. Для нас важливо вивчати саме проблемні ситуації, основним в дослідженні яких є «…необхідність в розкритті нового відношення чи способу дії» [48, с.150]. Такий підхід успішно розвивався в практиці створення і використання проблемних ситуацій в навчанні, зокрема в роботах Бейзера В. А, Кисельова О. І., Надвиничної Т.Л., А. В. Фурмана та інших авторів, котрі проводили вивчення психологічних закономірностей мислення, які в подальшому були використані для створення спеціальних методів навчання та отримали назву «розвиваючого навчання». За даними цих досліджень, однією з головних умов управління навчанням і розвитком мислення є попередня постановка задач, які сприяють виникненню проблемної ситуації [2; 18; 28-29; 43] .

В процесі соціально-психологічного супроводу СМЯ проблемне навчання є основоположним. Задачі, які мають, як правило, практичне значення побудовані таким чином, щоб працівники усвідомили протиріччя між існуючою і новою системою управління і освоїли нові способи взаємодії. Наприклад, розробка документа СМЯ для будь-якої організаційної структури вимагає взаємодії керівників і співробітників різних підрозділів в умовах робочої групи, причому на партнерських засадах. У такий групі ніхто ніким не керує з організаційної точки зору і система звичайного функціонального підпорядкування практично не діє, так як збираються представники різних підрозділів і різних рівнів управління. Керівник групи розробників у час зустрічей учасників групи повинен виконувати функцію модератора і організатора процесу обговорення для знаходження *порядку виконання і управління діяльністю процесом,* прийнятного для всіх учасників групи. Цей порядок або алгоритм створюється на майбутнє і від нього залежить те, яким чином буде розподілена діяльність за процесами між підрозділами, які документи і записи будуть використовуватися, як і ким вона буде контролюватися, чи буде необхідно розширювати функції відділу (підрозділу) або навпаки, вони зменшяться тощо. Всі ці питання особистісно значущі як для суб'єктів управління так і співробітників, чиї інтереси зачіпаються в даному випадку. Отже, процес мислення буде дуже активним. Але роль організатора процесу обговорень, як правило, незвична для суб'єктів управління і, як наслідок, породжує необхідність освоєння способів командної роботи, прийняття колегіальних управлінських рішень і позиціонування себе в новій, проектній ролі. При цьому будь-яка спроба «управляти» людьми звичними способами призводить до зниження продуктивності роботи групи: окремі члени групи «замикаються», перестають вносити значущий внесок в обговорення. Таким чином, відбувається створення умов для реалізації і освоєння ефективних комунікацій, так як вже в процесі розробки документа, що визначає пріоритет «горизонтальних» комунікацій в майбутньому, співробітники починають застосовувати їх на етапі розробки і спільних дій щодо знаходження оптимального алгоритму управління. Проблемність в ситуаціях для суб'єктів управління буде проявлятися, наприклад, в наступних питаннях, які актуалізуються в межах зазначеної діяльності:

• як взаємодіяти в групі з особами більш високого рівня управління?

• як правильно себе позиціонувати в групі?

• як можна переконати інших членів групи ? тощо [6].

Будь-яка з перерахованих проблем може стимулювати пошук нових способів спілкування чи взаємодії, а відтак, сприяти формуванню необхідних соціально-психологічних і управлінських компетентностей. Зауважимо, що у цьому випадку важливо, щоб цей процес був керованим, тобто умови для ефективних комунікацій були створені консультантами для всіх учасників проекту однаковими.

Психологічні та психолого-педагогічні дослідження [2; 6; 28-29; 34-35; 43 та ін.] дали змогу виділити основні типи проблемного навчання, які визначаються ступенем самостійності в постановці і вирішенні поставлених задач та означити шляхи класифікації проблемних ситуацій, засновані на різних способах їх створення чи психологічних особливостях завдань, що викликають проблемні ситуації. «Так були виділені, наприклад, завдання з відсутньою або надлишковою інформацією, завдання з суперечливими даними та ін., ... зроблені важливі кроки по шляху вимірювання ступеня складності тих завдань, які викликають проблемні ситуації тощо» [35, с. 13]. Важливо відзначити, що в розглянутих роботах «проблемна ситуація» поряд з поняттям «завдання» розглядається як центральне поняття, в якому задіяні певні мисленнєві процеси. При цьому вони трактуються як «специфічний вид взаємодії суб'єкта і об'єкта» і «характеризують... певний психологічний стан суб'єкта, що виникає в процесі виконання такого завдання, яке вимагає відкриття (освоєння) нових знань про предмет, способи або умовах його виконання. Засвоєння або відкриття нового збігається в даному випадку з такими змінами психічного стану суб'єкта, яке становить мікроетап в його розвитку. Умовою виникнення проблемної ситуації є необхідність у відкритті нового ставлення чи способу дії. Така необхідність в виконанні поставленого завдання може визначатися як безпосередніми, практичними обставинами виконання дії, так і широкими суспільними потребами» [28, с.65]. Відтак, сутнісний зміст проблемної ситуації, полягає в необхідності пошуку нових (для даного суб'єкта) шляхів виходу з утруднення або адаптації вже відомих способів діяльності до нових умов.

В рамках нашого дослідження також важливий підхід, запропонований К. Дункером, який стверджував, що проблема виникає тоді, коли у живої істоти є якась мета і вона не знає, як її досягти. При цьому мислення задіяне у всіх тих випадках, коли перехід від даного стану до бажаного не можна здійснити шляхом безпосереднього дії (виконання таких операцій, доцільність яких не викликає ніяких сумнівів). Мислення має намітити дію, яка приведе до мети раніше, ніж вона буде виконана [13, с.259].

Цінність для нашої роботи даного положення в тому, що визначено поняття «бажаного стану», як цілі рішення проблеми або проблемної ситуації в практичній діяльності. Але складність полягає в тому, що для суб'єктів управління на підприємстві або в організації в процесі розробки і впровадження СМЯ мета впровадження (бажаний стан) або не завжди зрозуміла, або різна для різних співробітників і/або суб'єктів управління. Зокрема, ми можемо зіштовхнутися з розумінням мети впровадження СМЯ як необхідності отримання міжнародного або іншого сертифіката, а можемо – з розумінням необхідності забезпечити стабільну якість роботи підприємства або організації. При цьому друга мета не скасовує першу та може її передбачати, а перша зовсім не обов'язково передбачає досягнення другої і може мати самодостатній характер. В останньому випадку персонал може розчаруватися після отримання сертифіката, так як з'ясується, що СМЯ повинна розвиватися силами співробітників і перевірятися зовнішніми сторонами не рідше одного разу в рік, і що в разі її неправильного розвитку без урахування вимог стандарту, сертифікат можуть відкликати.

У тій же роботі К. Дункера [13] наведені дані, значимі для нашого дослідження у контексті визначення підходів до розуміння процесу рішення як розвитку проблеми. Автор вказує , що остаточна форма певного пропонованого рішення досягається не відразу: зазвичай спочатку виникає принцип, функціональне значення рішення і лише з допомогою його послідовного конкретизування (втілення) розвивається остаточна форма відповідного рішення. Знаходження певної загальної властивості останнього завжди рівнозначне відшуканню певної початкової проблеми. Для нас в цьому положенні важливий саме процес перетворення первинної проблеми, так як в подальшому ми вважаємо за необхідне визначити контрольовані умови процесу виникнення і рішення КПС в процесі розробки і впровадження СМЯ. Для нас важливо зрозуміти те, яким чином можна впливати на формування необхідних принципів і функціональних значень рішення, щоб отримати гарантоване досягнення мети, що розуміється як «бажана ситуація». Зокрема, виходячи з наведеного вище прикладу, для успішного впровадження СМЯ, звичайно, доцільнішою є мета по створенню якісної системи управління, але для цього необхідно створити такі умови, за яких вона буде однозначно прийнята всіма зацікавленими суб'єктами управління в організації. І, більш того, вони (суб'єкти управління) повинні домовитися щодо узгодженого способу досягнення цієї мети.

За думку автора, процес вирішення проблеми полягає в «наполегливому» аналізі ситуації, в прагненні осмислено комбінувати наявні властивості ситуації відповідно до поставленої мети. Таким чином, аналіз ситуації виступає в двох видах: як аналіз *протиріч* і як аналіз матеріалу.

Саме поняття «протиріччя», є ключовим у дослідженні так як, на нашу думку, саме воно є причиною виникнення КПС. Якщо суб'єкти управління, які беруть участь в процесі розробки і впровадження СМЯ, розуміють зміст суперечностей між наявною і новою системами управління, вони будуть шукати способи їх усунення: найбільш простий варіант – скористатися звичними способами управління і взаємодії (наказ, розпорядження тощо) які, в даному випадку, можуть бути розглянуті як «матеріал» згідно термінології К. Дункера. Якщо ж перерахованими способами не вдається досягти запланованого результату (бажаної ситуації), суб'єкти знову повинні будуть повернутися до аналізу протиріч і задати собі питання: «Чому? Що змінити?». І якщо звичні методи управління не дали необхідного результату, то суб'єкти управління змушені будуть шукати іншу відповідь, що передбачає необхідність освоєння нових методів управління і взаємодії (командна робота, «горизонтальні» комунікації, колективні методи прийняття управлінських рішень тощо) [13].

Таким чином, протиріччя «запускають» мисленнєвий процес, а «нездатність» звичних методів привести до бажаного результату стимулює суб'єктів до пошуку нових способів взаємодії і управління.

Як зазначалося раніше, для нас важливо зрозуміти, як управляти тими процесами, які приводять до досягнення цілей, а саме: постановкою мети, визначенням того, до чого прагнути («бажаною ситуацією»); формуванням необхідних принципів і функціональних значень рішення; знаходженням і забезпеченням використання необхідних шляхів вирішення або «евристичних методів». Всі три процеси важливі для розуміння забезпечення гарантованого результату процесу розробки і впровадження СМЯ.

Так процес постановки мети, яка в нашому дослідженні розуміється як бажана ситуація (результат змін в системі управління, включаючи документацію і соціально-психологічну компетентність персоналу), має бути керованим, з метою досягнення єдиного змісту, узгодженого з усіма суб'єктами управління. Те ж саме відноситься і до процесу досягнення мети: *принципи, шляхи та способи* досягнення цілей також повинні бути зрозумілі і прийняті всіма учасниками процесу розробки та впровадження СМЯ. В іншому випадку ми отримаємо збереження старої системи управління.

Соціально-психологічна складова стандартів ISO, на нашу думку, дає можливість «наповнити» процес постановки мети і її досягнення в проекті з розробки і впровадженню СМЯ змістом і забезпечити узгодженість даних параметрів для всіх суб'єктів управління. Інструментом, який дає можливість це зробити, є КПС, які здатні актуалізувати соціально-психологічний зміст вимог стандарту і наповнити це зміст суб'єктивним, особистісним значенням для "учасників проекту [3].

Додатковим розумінням значення КПС як способу актуалізації значимого змісту вимог стандарту може стати положення, запропоноване Капінос Г. І. [16, с. 352-353]. Описуючи процесуальну організацію управлінських рішень, автор виділяє наступні основні етапи індивідуального вибору: фіксація і усвідомлення проблеми, формулювання суб'єктивного уявлення про задачі прийняття рішення, формування вихідної кількості альтернатив, формулювання критеріїв елімінації перехідної безлічі альтернатив, оцінка корисності результатів альтернатив, реалізація рішення, оцінка результатів реалізації рішення, корекція рішення.

У процесі прийняття управлінських рішень, пов'язаний них з розробкою і впровадженням СМЯ, у суб'єктів управління завжди є вибір, починаючи з першого етапу «фіксація і усвідомлення проблеми», коли існують тільки «відхилення», невідповідності в роботі підприємства або організації. Зазначені відхилення вимагають «розпізнавання» проблеми і припускають оцінку ситуації з боку суб'єктів управління. Критерії оцінки при цьому як правило приховані, неочевидні і їх дуже важко встановити, а тому дуже важко дослідити, в який саме момент відхилення починають розглядатися як проблема, що вимагає негайного вирішення, і у суб'єктів управління з'являється необхідність зробити вибір: залишити все як є, або ініціювати діяльність з усунення проблеми. При цьому остання може носити «ситуативний», разовий характер, а може і системний, спрямований на виявлення та усунення *причин* їїпояви. Розробка і впровадження СМЯ належить саме до останнього виду рішень.

В основі виникнення проблемних ситуацій лежать так звані *«стимульні ситуації»,* які можуть розвиватися в наступних напрямках: *«власне проблемні ситуації»,* коли суб'єкт приймає стимульну ситуацію як значиму з урахуванням всіх рівнів її складності; «*перспективна проблема*» - суб'єкт визначає для себе коли і в зв'язку з чим ситуація стане значущою або перетвориться в проблемну; «*полегшена проблема*» - прийняття проблеми в спрощеному варіанті, коли не враховується зміст проблемності в повному обсязі [2, с. 50].

На нашу думку, розробка і впровадження СМЯ може бути реалізована без істотних змін в системі управлінняпідприємством або організацією шляхом формального виконання вимог стандарту ISO. У цьому випадку можливо говорити про те, що стимульна ситуація була прийнята як «полегшена проблема» і була вирішена фіктивно (або частково). Відтак, наша задача полягає в тому, щоб забезпечити прийняття стимульной ситуації «як значущої і такої, що вимагає розв'язання з урахуванням всієї її складності», насамперед, через знаходження способів за діяння персоналу в проекті, створення умов для ефективних комунікацій.

На думку деяких авторів [2; 6; 28-29; 34-35; 43 та ін.], трансформація стимульної ситуації в проблемну – процес , що детермінується як внутрішніми, так і зовнішніми по відношенню до суб'єкту обставинами. В подальшому нами будуть визначені *особливості або риси професійної діяльності,* які зумовлюють кількість виділених суб'єктом діяльності проблемних ситуацій.

Далі, розглядаючи специфіку проблемних ситуацій в професійній діяльності, ми вважаємо за необхідне розглянути поняття «простору проблемних ситуацій» як значиму характеристику КПС. В низці наукових джерел [14; 23; 56 та ін. ] йдеться про те, що «виконуючи професійну діяльність, суб'єкт формує деякий простір, характерний саме для цієї проблемної ситуації». *Простір проблемних ситуацій –* принципово інша структура у порівнянні з послідовністю проблемних ситуацій, що виникають в ході трудової діяльності. По-перше, на відміну від динамічної «тканини» мислення в практичній діяльності, простір проблемних ситуацій – більш-менш фіксована структура. Вона є результатом узагальнення численних епізодів професійної діяльності і включає в себе уявлення індивіда про проблемні точки його професійної діяльності; уявлення про те, якого роду ці проблемні ситуації, яка ступінь необхідності їх вирішення тощо. З точки зору ж функціонування, проблемний простір – це деяка система очікувань суб'єкта, яка передбачає, що певні епізоди його діяльності потенційно містять можливість виникнення проблемних ситуацій. Ці очікування можуть носити неусвідомлений або напівусвідомлених характер, в деяких випадках стаючи усвідомленими. У цих випадках суб'єкт може докладати зусилля до того, щоб підготуватися до можливого виникнення проблемності, напрацьовує своєрідні «заготовки», які в подальшому можуть стати частиною рішення. [35, с. 13]. По суті , намагаючись ідентифікувати КПС в проекті по розроблення і впровадження СМЯ, ми як раз визначаємо *«простір проблемних ситуацій»,* який характерний для суб'єктів управління в рамках зазначеному виду діяльності. При цьому для нас важливо позначити наступні протиріччя з представленими вище положеннями :

1. У традиційній інтерпретації [46] зазначений термін розглядається стосовно до конкретного суб'єкта діяльності, а у нас – стосовно суб'єкта управління в межах *конкретної* діяльності. При цьому зміст діяльності в проекті детермінує зміст КПС, відносно незалежно від індивідуальних і особистісних особливостей суб'єктів управління.

2. Накопичення досвіду вирішення мисленнєвих задач в обстоюваному нами підході носить не стихійний, індивідуальний характер, а керований і колективний. При цьому, як уже підкреслювалося раніше, важливо, щоб процес виникнення КПС мав контрольований характер, а самі ситуації були усвідомленими і визначалися «як значущі і розв'язні з урахуванням всієї міри складності» [35] для всіх суб'єктів управління.

Далі важливозрозуміти яким чином здійснюється діяльність щодо вирішення тієї чи іншої проблемної ситуації. Так, для мислення в професійній діяльності надзвичайно важливою є наявність такого «матеріалу», який відображав би властивості взаємодіючої системи «суб'єкт – умови діяльності». Тому властивості об'єкта як такі складають відносно невелику частину контексту розумової задачі. Зрозуміло, в ній враховуються ті елементи робочої ситуації, які в психології називаються інформаційною основою діяльності [41]. В більшості випадків, розв’язання проблемної ситуації базується на тих елементах професійного досвіду, які представляють собою *узагальнення* деяких проб; здійснених суб'єктом у відношенні об'єктів, з якими він взаємодіям у минулому [40]. В цьому випадку можливість рішення проблемних ситуацій розглядається на рівні професійної діяльності конкретної людини. Нас же цікавить те, яким чином виробити схожі способи вирішення проблемних ситуацій у групи людей, які відповідають за досягнення спільної мети. Звичайно, кожен з нас індивідуальність і, безумовно, має власні особливості сприйняття, розуміння і способи вирішення проблемних ситуацій.

Отже, основне завдання – сформувати такі умови спільної діяльності, які забезпечать «переваги» колективних характеристик КПС над індивідуальними. Зазначені характеристики, на нашу думку, при відповідних, спеціально створених умовах, можуть домінувати і впливати на вироблення індивідуальних способів сприйняття, розуміння і вирішення КПС. На користь цього припущення говорить те, що в дослідженнях структури професійного досвіду також знаходить відображення потреба суб'єкта пізнавати властивості взаємодіючих систем [38], до яких може бути віднесена і система управління підприємством або організацією.

В рамках нашого дослідження важливі всі представлені вище положення, пов'язані з розумінням проблемних ситуацій як труднощів в спілкуванні, а також дослідження того, яким чином зміст проблемних ситуацій впливає на їх сприйняття і процес прийняття управлінських рішень. У разі розробки і впровадження СМЯ, велика частина КПС, беззаперечно визначається необхідністю освоєння нових способів діяльності та формування позитивного ставлення до управлінських інновацій, процесу їх впровадження і результатів. При цьому, незважаючи на те, що основною задачею розробки та впровадження СМЯ є вдосконалення системи управління і поліпшення діяльності підприємства, перед керівництвом і співробітниками стоять не тільки завдання професійної діяльності, але і необхідність постійного навчання та розвитку, які залишаються актуальними і після впровадження нової системи управління. Отже, в процесі впровадження організаційно-управлінської інновації керівництво буде постійно зіштовхуватися з проблемними ситуаціями, які мають усі вищеперераховані ознаки:

• наявність об'єктивної необхідності зміни порядку виконання професійної діяльності та управління нею;

• наявність завдань (часто слабоструктурованих і невизначених), які для свого вирішення вимагають залучення нових знань і способів, а також формування нового ставлення до цілої низки чинників професійної діяльності (наприклад, таких як професійна позиція, партнерські відносини з колегами і підлеглими тощо);

• необхідність прийняття управлінських рішень, в тому числі колегіальних, спрямованих на оптимізацію спільного взаємодії окремих співробітників і / або структурних підрозділів з метою досягнення загальних організаційних цілей.

Таким чином, вивчення процесу прийняття управлінського рішення, яке розглядається нами як результат вирішення проблемної ситуації, може бути здійснений через розуміння змісту діяльності з освоєння нового знання і нових форм взаємодії, а також того, як це нове включається в повсякденну професійну ( в даному випадку, управлінську ) діяльність. Крім того, важливо, щоб нові знання і форми взаємодії були не просто інтегровані в існуючі поведінкові форми, а замінили їх з високим рівнем усвідомленості. Для цього необхідно знайти способи, що дозволяють «перебудувати» філософію якості управління організацією, яка використовується суб'єктами управління і впливає на порядок виконання професійної діяльності та прийняття управлінських рішень. А такі способи можуть бути засновані тільки на розумінні особливостей пізнавальної і розумової діяльності суб'єктів управління підприємств і організацій.

Відтак, на нашу думку, необхідно вивчати «живу», актуальну практику спілкування і взаємодії суб'єктів управління. Тільки вона, а не штучно створені умови, дозволять зрозуміти специфіку розумової діяльності і значущий зміст КПС, що виникають в процесі впровадження інновацій.

В межах нашої роботи важливо зрозуміти процес, в ході якого відбувається активізація практичного мислення під час навчальної та проектної діяльності щодо виникнення і вирішення КПС. На нашу думку, це можливо за умови ретельного вивчення змісту КПС, що виникають у суб'єктів управління в рамках конкретного проекту, виділення їх основних змістовних протиріч та характеристик, а також визначивши методи створення контрольованих умов виникнення КПС і шляхів їх вирішення.

**1.2. Комунікативні проблемні ситуації в процесі розробки і впровадження системи менеджменту якості.**

Процес розробки і впровадження СМЯ можна розглядати як оргаганізаційнo-управлінську інновацію, пов'язану зі зміною системи управління, її переходом «з одного стану в інший». При цьому персонал організації, задіяний в цьому процесі, зіштовхується з низкою соціально-психологічних проблем, пов'язаних з необхідністю визначення (ідентифікації), аналізу і вирішення КПС в управлінні, які обов’язково виникають при зміні способу організації діяльності [31].

При цьому КПС можуть розглядатися стосовно до різних суб'єктів управління, а саме:

• керівники організації, в якій впроваджується СМЯ;

• персонал організації, включаючи керівників структурних підрозділів і керівників процесів СМЯ які, як правило, є керівниками робочих груп щодо розробки конкретних документів СМЯ;

• керівники і співробітники структурних підрозділів якості;

• зовнішні та внутрішні консультанти, які супроводжують процес розробки документів системи управління, включаючи консультантів з соціально-психологічному супроводу процесу впровадження [1].

Специфіка КПС для кожної з перерахованих груп може вирізнятися, але найбільш цікавим з дослідницької точки зору є зміст труднощів, їх детермінованість різницею між існуючою системою управління, і тими змінами, які передбачає СМЯ. На наш погляд, зміст вимог стандартів ISO до запроваджуваної системам управління, насамперед, визначає зміст КПС в процесі розробки і впровадження СМЯ, а також соціально-психологічні закономірності їх виникнення і розв’язання. Отже, важливо виявити і вивчити як зміст КПС (опис, види ), так і їх соціально-психологічну складову (причини виникнення і способи вирішення).

На етапі конкретизації змісту проблем в процесі аналізу низки теоретичних джерел, було виявлено низку управлінських проблем, з якими зіштовхується кожна з виділених груп суб'єктів управління:

1) керівники організації, вказують на проблеми, пов'язані з нерозумінням співробітниками цілей впровадження СМЯ і її призначення; небажанням брати на себе додаткові функції і відповідальність за розробку документів системи; небажанням керівників структурних підрозділів «ділитися» владою або, навпаки, брати на себе додаткову відповідальність в рамках бізнес-процесів, які визначають пріоритет «горизонтального» управління перед звичним вертикальним, існуючим в рамках організаційної структури; небажанням перебудовувати діяльність і управління в відповідності з розробленими документами системи.

2) співробітники організації, включаючи керівників структурних підрозділів, керівників процесів СМЯ і керівників робочих груп по розробці документів, вказують на небажання персоналу проходити додаткове навчання, а також навчати або інформувати інших співробітників; небажання виділяти часові та людські ресурси для розробки документів СМЯ.

3) керівник проекту, команда проекту, вказують на труднощі залучення в проект персоналу організації, який не підпорядковується їм структурно; трудність координувати роботу співробітників, які займають вищі посадові позиції в існуючій системі управління і для управління якими у керівників і співробітників підрозділів якості часто недостатньо повноважень; трудність «поширення» філософії якості як серед співробітників власної організації так і серед зовнішніх партнерів.

4) зовнішні консультанти і фахівці, які супроводжують процес розробки документів СМЯ, вказують на складність розуміння особливостей системи управління конкретної організації, до якої вони не належать і не знайомі з особливостями її функціонування з «середини»; труднощі збереження незалежної позиції: по відношенню до представників організації-замовника, збереження пріоритету вимог стандарту ISO до системи управління перед існуючою практикою управління.

5) внутрішні консультанти, які супроводжують процес розробки і впровадження СМЯ (служба управління персоналом або соціально-психологічна служба), фіксують проблему організаційного забезпечення «непопулярних» робіт по впровадженню СМЯ, зокрема, труднощів підбору персоналу та організації навчання [6; 14; 15; 16 та ін.].

Перераховані проблеми показують *зовнішній* зміст управлінської діяльності, але для нас в процесі дослідження важливо конкретизувати *психологічний* зміст, з яким можуть зіштовхнутися суб'єкти управління в процесі вирішення зазначених проблем (див. табл. 1.1).

*Таблиця 1.1 Психологічні проблеми в управлінні та взаємодії в проекті з розробки і впровадженню СМЯ*

|  |  |
| --- | --- |
| С*уб'єкт управління* | *Психологічний зміст проблем в управлінні і взаємодії* |
| Керівники організації | 1. Як забезпечити єдине розуміння цілей проекту ?  2. Як забезпечити мотивацію персоналу на роботу в проекті ?  3. Як, якими способами потрібно організувати взаємодію людей в проекті для досягнення його цілей (види і форми навчання, консультацій , форми і методи розробки документів СМЯ)? |
| Керівники підрозділів та процесів СМЯ , керівники робочих груп по розробці документів СМЯ | 1. Як ефективно взаємодіяти в робочих групах ?  2. Як забезпечити участь в роботі співробітників структурних підрозділів, які не підпорядковується даному керівнику, або осіб більш високого рівня управління?  3. Як правильно себе позиціонувати в проекті для досягнення, в тому числі і особистих цілей (кар'єрний ріст, створення позитивного образу, отримання досвіду проектної та командної роботи тощо )? |
| Керівник проекту з розробки і впровадження СМЯ, команда проекту, включаючи  керівника і співробітників структурних підрозділів якості | 1. Як забезпечити високу мотивацію керівника організації на участь в заходах проекту ?  2. Якими методами можна впливати на керівників більш високого рівня управління ?  3. Як, якими методами, забезпечити ефективні комунікації між співробітниками і керівниками різних структурних підрозділів ?  4. Як ефективно переконувати і досягати правильного розуміння інформації щодо проекту ?  5. Як ефективно залагоджувати конфліктні ситуації між учасниками проекту ?  6. Як ефективно взаємодіяти з зовнішніми структурами і їх співробітниками включаючи методи ведення переговорів, ефективних робочих комунікацій в проекті )? |
| Консультанти, які супроводжують процес розробки СМЯ | 1. Які методи і прийоми діагностики проблем в управлінні можна застосувати в даній організації ?  2. Як організувати взаємодію з керівником, членами управлінської команди і командою проекту з урахуванням специфіки конкретної організації?  3. Як забезпечити високу мотивацію керівника організації на участь в заходах проекту?  4. Як створити умови для ефективних комунікацій в проекті? |

Аналізуючи обидва зміста (зовнішній і психологічний), висновуємо, що найбільше навантаження припадає на керівників і співробітників відділів якості, і; отже, для забезпечення успішності процесу розробки та впровадження СМЯ їм, насамперед, потрібно володіти методами і інструментами управління, значна частина яких належить до соціально-психологічних і управлінських компетентностей. До них можна віднести організаторські здібності, включаючи мотивацію інших людей, комунікативні навички, такі як переконання і аргументація, ведення переговорів зі всіма учасниками проекту (в середині організації та поза нею), управління проектними роботами тощо. Відповідаючи за організаційні та змістовні аспекти розробки та впровадження СМЯ, керівники і співробітники структурних підрозділів якості, як правило:

• добре розуміють термінологію систем менеджменту якості;

• координують взаємодію всіх учасників процесу розробки, а саме: керівників підприємства або організації, співробітників, консультантів, органів по сертифікації і інших зацікавлених сторін.

• є відповідальними за процес і кінцевий результат розробки і впровадження СМЯ, в той час як інші зацікавлені сторони-учасники виконують тільки частину роботи.

Якщо розглянути ці три складові: грамотність, залученість і відповідальність за результат проекту як соціально-психологічні характеристики суб'єктів управління, то, як показує практика впровадження СМЯ, представники інших груп володіють лише частиною вищевказаних характеристик, а саме: можуть бути грамотними (зовнішні консультанти), але не досить залученими в процес розробки системи менеджменту якості конкретної організації. Або можуть бути зацікавленими (керівники організації), але не досить залученими (багато інших завдань). Ступінь відповідальності, своєю чергою, відіграє дуже важливу роль, так як безпосередньо впливає на ступінь активності, з якою даний суб'єкт намагається знайти вихід з ситуації, що склалася, і у керівників і співробітників структурних підрозділів якості вона найбільш висока, так як інші суб'єкти управління (включаючи керівника організації) суб'єктивно сприймають їх відповідальними за проект. Виходячи з цього, співробітники структурних підрозділів якості були обрані нами як джерело виявлення змісту КПС в процесі розробки і впровадження СМЯ [15].

Перераховані вище психологічні проблеми, можуть перерости в КПС за умови, якщо будуть усвідомлені суб'єктами управління і сприйняті як значимі. В цьому випадку, їх формулювання має носити «дієвий» характер (містити бажання або потребу що-небудь або зробити або змінити).

Так як значна частина проблемних ситуацій в проекті по розробці і впровадженню СМЯ пов'язана з іншими людьми і зумовлена необхідністю виконання спільної діяльності в межах проекту з розробки і впровадження СМЯ, ми відносимо їх до *комунікативних*.

Як вказувалося раніше, стандарти ISO пред'являють вимоги до системи управління організацією, розкриття яких в документах СМЯ дає змогу визначити порядок діяльності і управління всіма ключовими бізнес-процесами. Якісне управління, своєю чергою, дасть змогу організації гарантувати стабільну якість її роботи і розвиватися з врахуванням трансформаційних перетворень зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому, необхідні також і зміни в системі управління, перш за все ті, що стосуються персоналу організації, а, отже, можуть бути розглянуті як організаційно-управлінська інновація. Один з класиків менеджменту якості Bures V., визначив чотири характеристики, на яких слід базувати всю сучасну філософію, теорію і практику якості [52]:

1) *розуміння системи.* Вища керівництво організації має розуміти співвідношення між функціями і діяльністю. Структура організації, її внутрішні зв'язки повинні бути однаково зрозумілі і прийнятні як для всіх її працівників, так і для споживачів, власників і партнерів. Якщо цьому не слідувати, виникають численні приводи до непорозумінь, конфліктів і помилок.

2) *застосування статистичного контролю.* Знання сучасного статистично контролю, всіх його інструментів необхідно для дослідження та виявлення закономірностей в розвитку і створенні продукції та послуг. « ... при цьому вище керівництво повинно прийняти на себе відповідальність за те, щоб *всі* розуміли, про що йде мова і для чого організації це потрібно».

3) *знання варіантів.* Немає таких предметів і подій, які б повторювалися або були б ідентичними. Багатство форм, способів прояву, варіативність є незмінним. Будь-яку науку, в тому числі науку про якість, не можна уявити собі без знання закономірностей досліджуваного предмета.

4) *прикладна психологія.* Людські стосунки, мотивація, конфліктна поведінка – все це елементи складної мозаїки, які потрібно знати, якщо хочеш успішно керувати організацією. « ... Психологією потрібно володіти все краще і застосовувати свої знання, якщо прагнеш досягти успіху в підвищенні якості. Це, як і у всіх інших випадках, завдання керівництва» [52].

Загальна поєднання цих компонентів Bures V. називає «Системою глибоких знань». На думку автора, в даний час, на жаль, у вітчизняній практиці, з перерахованих вище характеристик, увагу в повній мірі не приділяється жодній з них. Найчастіше все зводиться до розробки документів, акцент робиться на їх утриманні, розподілі відповідальності за бізнес-процеси тощо, тобто на тих аспектах управління, які є традиційними, зрозумілими. Таким чином, на наших підприємствах і в організаціях, вдається створити СМЯ на основі вимог міжнародного стандарту, нічого принципово не змінюючи в існуючих системах управління. Наслідком такого підходу є не працюючі СМЯ, які не приносять, перш за все, того економічного ефекту, заради якого створюються.

На наш погляд, насамперед, проблема полягає в тому, що відбувається не врахування соціально-психологічних протиріч, які виникають між змістом вимог стандарту і закладеною в них філософією якості (тобто передбачають зміну відношення до професійної діяльності і управління, їх цілей і змісту) і особливостями української культури управління. Це стає зрозумілим тоді, коли дослідники зіштовхуються з проблемою реального впровадження СМЯ у виробничий процес.

Зокрема, в роботі Cameron Е. відзначено, що « ... підвищення якості неможливо без зміни *ставлення* до якості на всіх рівнях. Заклики до підвищення якості не можуть бути реалізовані, якщо керівники різних рівнів не стануть ставитися до якості як до способу життя» [53, с. 76]. Проблема, тим не менш, залишається, так як залишається питання методів роботи з персоналом в процесі впровадження систем, які враховують можливість контрольованого переходу до філософії якості, закладеної в стандартах, які, своєю чергою, повинні ґрунтуватися на розумінні тих соціально-психологічних процесів, які лежать в основі опору керівництва і персоналу необхідним інноваційним змінам.

Для більш повного розуміння змісту філософії якості, закладеного в стандартах ISO, розглянемо, перш за все, *принципи менеджменту якості,* аналіз яких дозволяє зрозуміти ключові вимоги до ефективного управління організацією. У відповідності з текстом стандарту [10], «успішне керівництво організацією та її функціонування забезпечується шляхом її систематичного і прозорого управління. Успіх може бути досягнутий в результаті впровадження і підтримки в робочому стані СМЯ, розробленої для постійного поліпшення діяльності з урахуванням по потреб усіх зацікавлених сторін ». В ідеальному варіанті створення СМЯ передбачає, що організація, а точніше її керівник, отримує *інструменти управління*, що дають змогу не просто виживати на ринку, але і розвивати організацію відповідно з актуальними змінами зовнішнього і внутрішнього середовища. До них належить: лідерство керівника; залучення працівників; процесуальний підхід; системний підхід до менеджменту; постійне покращення; прийняття рішень, заснованих на фактах; орієнтація на споживача.

У контексті розгляду проблематики нашого дипломного дослідження мають значення всі перераховані компоненти, які необхідно враховувати в процесі розробки і впровадження СМЯ. В даному випадку створення системи якісного менеджменту неминуче передбачає і формування у персоналу організації віри в її : можливості і здатність передавати цю переконаність клієнтам. Це знову повертає нас до необхідності створення високовмотивованого середовища, яке сприяє активній участі співробітників організації в управлінні нею.

Узагальнюючи вищесказане, спробуємо підсумувати основні соціально-психологічні протиріччя між вимогами стандарту ISO до системи управління і українською культурою управління в вигляді таблиці (Табл.1. 2.):

*Таблиця 1. 2 Основні соціально-психологічні протиріччя між вимогами стандартів ISO до системі управління і особливостями української культури управління*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Особливості російської культури управління* | | *Соціально - психологічна складова стандартів ISO* |
| *лідерство керівника* | | *залучення працівників* |
| *процесуальний підхід до менеджменту*  - керівники відчувають труднощі в мобілізації персоналу для вирішення загальних завдань, наслідок - пасивність у прийнятті управлінських рішень, а також перекладання відповідальності як за успіхи , так і за помилки на безпосередніх керівників;  - невміння керівників делегувати відповідальність і повноваження підлеглим , наслідок - відмова від залучення підлеглих до управління організацією  *-* орієнтація на «вертикальні» комунікації і управління в рамках лінійно - функціональної організаційної структури , «самодостатність» і ізольованість друг від друга структурних підрозділів , локалізація управлінських рішень в межах підрозділів і їх неузгодженість з загальними для всіх цілями організації;  - ліквідуються наслідки, а не причини проблем , що веде до їх відтворення , рядові співробітники привчаються до позиції виконавця, не наділені відповідальністю і не схильні до прояву ініціативи;  - пріоритет підпорядкування в рамках лінійно - функціональної організаційної структури , системи структурних підрозділів та посадових функцій, коли кожен робить свою частину роботи в рамках посадових функцій , часто не піклуючись про наступності результатів і розумінні загальної узгодженої мети | | *системний підхід до менеджменту*  - керівники створюють і підтримують високомотивоване внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені в рішення задач організації. Командні методи роботи, проектний менеджмент використовуються на всіх рівнях управління;  - делегування відповідальності і повноважень (включаючи фінансову складову) з боку вищого керівництва на все рівні управління  - пріоритет «горизонтального» управління через впровадження процесуального підходу, спільне прийняття управлінських рішень, робота в команді, «прозорі» інформаційні потоки  - орієнтація на визначення причин виникають проблем в діяльності і управлінні і на виправлення помилок в самій системі управління . Участь персоналу в управлінні і його постійному поліпшенні;  - системний підхід до менеджменту, виявлення , розуміння і менеджмент взаємопов'язаних процесів як системи;  - створення контрольованих (керованих) умов для всіх видів діяльності в організації , які впливають на якість;  - пріоритет загальних узгоджених цілей організації перед цілями підрозділів і окремих співробітників;  - стабільного якості результату діяльності організації через забезпечення якісного управління |
| *Орієнтація на споживача* | | | |
| «Ринок продавця» - реалізація інтересів виробника, прагнення робити те , для чого пристосоване виробництво і наявні людські ресурси , а потім намагатися це продати | «Ринок покупця» - орієнтація на вимоги споживача до продукції або послуги і прагнення виробляти те, що потрібно, що будуть купувати. Підвищення рівня довіри до організації у персоналу і клієнтів | | |
| *Ухвалення рішень, засноване на фактах* | | | |
| Збір і аналіз інформації є завданням спеціальних служб або відділів , які контролюють якість продукції, що випускається продукції на всіх етапах виробництва. Пріоритет контролю якості продукції перед якістю управління | Ухвалення рішень, що впливають на якість, засноване на фактах, тобто на об'єктивних показниках, що відображають актуальну ситуацію в організації. Залученість персоналу на всіх рівнях управління в процес збору та аналізу статистичної інформації про функціонування бізнес - процесів. Ефективні комунікації: інформування персоналу про прийнятих управлінських рішеннях на основі зібраної інформації. Контроль якості продукції та якості управління. | | |
| *Взаємовигідні відносини з постачальниками* | | | |
| Недовіра, страх нестабільності відносин і бажання «підстрахуватися» | Взаємовигідні і довготривалі стосунки з постачальниками (зовнішніми і внутрішніми). Командний підхід, спільне прийняття рішень, розвинені «горизонтальні» комунікації. Підвищення рівня довіри до організації у персоналу і клієнтів. | | |

Таким чином, ключовою особливістю зазначених принципів є *орієнтація на людські ресурси* організації як основну рушійну силу її розвитку. Виконати вимоги стандартів до створюваним на їх основі систем управління, *можливо тільки змінивши соціально-психологічні методи взаємодії і управління.* Саме це, як показує практика створення СМЯ, є основною перешкодою її ефективного впровадження.

**Висновки до розділу 1:**

1. Поняття проблемної ситуації включає в себе наступні компоненти стосовно до суб'єкту управління: наявність труднощів або про протиріч, що породжують усвідомлений процес мислення, спрямований на їх «зняття» і виникнення необхідності пошуку нових для даного суб'єкта шляхів виходу з утруднення або адаптації вже відомих способів діяльності до нових умов.

2. Розробка і впровадження СМЯ, що розглядається як організаційно-управлінська інновація пред'являє до суб'єктів управління вимоги, що стимулюють виникнення КПС, які обумовлюють необхідність освоєння нових способів діяльності та управління для свого вирішення.

3. Під КПС в нашій роботі розуміються ситуації, пов'язані з актуалізацією протиріччя між способами управління і взаємодії, які існують в організації і тими, які необхідно освоїти в процесі розробки нової системи управління.

4. КПС характеризуються змістовними протиріччями, що складають їх психологічну сутність. Виявлення КПС в проекті при розробці і впровадженні СМЯ дає можливість визначити «простір проблемних ситуацій», який є характерним для суб'єктів управління в рамках зазначеного виду діяльності.

5. Соціально-психологічна складова стандартів ISO є пріоритетною в визначенні ключових вимог до системи управління і усвідомлення цілей проекту з розробки і впровадженню СМЯ.

**РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАТИВНІ ПРОБЛЕМНІ СИТУАЦІЇ ЯК** **ОСНОВА АКТУАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО** **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ.**

**2.1. Цілі , завдання і методи дослідження.**

Дане емпіричне дослідження було засноване на результатах попереднього виявлення і узагальнення проблем, що виникають в процесі розробки і впровадження СМЯ. Результати, отримані на цьому етапі показали наявність низки психологічних проблем у суб'єктів управління, пов'язаних з необхідністю встановлення ефективних комунікацій в процесі розробки і впровадження СМЯ, а саме: необхідність знаходження і освоєння методів мотивації, організації взаємодії дії людей в проекті, модерації в процесі групової роботи, переконання і ведення переговорів, управління конфліктами, колективного прийняття управлінських рішень, розвитку лідерських якостей, позиціонування себе в проекті, здібностей до роботи в команді тощо. Окрім цього, нагальною є також потреба конкретизації змісту зазначених проблем стосовно до процесу розробки і впровадження СМЯ.

В рамках даного емпіричного дослідження ми не заперечуємо незалежного суб’єктивного характеру проблемної ситуації так як « ... проблемна ситуація – це стан суб'єкта, а не об'єкта, тому непорозуміння, конфлікти самі по собі нічого не означають. Вони, насамперед, повинні бути помічені, виявлені. З цього починаються зміни в актуальній ситуації, які згодом можуть перетворити її в проблемну» [48]. І в той же час, змістовна специфіка проблем, що виникають у персоналу організації в рамках конкретної професійної задачі, може бути не досить зрозумілою для всіх або частини співробітників організації, також може визначати сприйняття проблем в спілкуванні і те, яким чином суб'єкт буде діяти в процесі управління і взаємодії.

У нашій роботі ми зробили акцент на тому, що КПС трактується як усвідомлене суб'єктом і значуще для нього протиріччя між способами управління і взаємодії, яке існує в організації, і тими, які необхідно освоїти в процесі розробки і впровадження нової системи управління. В даному випадку протиріччя ще не переросло в задачу, але вже розуміється як перешкода на шляху поставлених перед суб'єктом цілей.

Виходячи з вищесказаного, метою даного емпіричного дослідження стало виявлення змістовної і психологічної специфіки КПС в процесі розробки і впровадження СМЯ, а також динаміки розвитку при реалізації проекту.

Для досягнення поставленої мети були виокремленні наступні завдання:

1) підібрати і науково обґрунтувати методи дослідження КПС в процесі впровадження інновації;

2) виявити КПС в процесі розробки і впровадження СМЯ;

3) виявити змістовні характеристики КПС;

4) на основі аналізу змістовних характеристик виявити:

• взаємозв'язки між проблемними ситуаціями;

• взаємозв'язки між змістовними характеристиками.

5) визначити *змістовні суперечності* між способами управління і взаємодії, які існують в організації, і тими, які необхідно освоїти в процесі розробки нової системи управління і які розглядаються нами як сутнісні характеристики і основа виникнення КПС в процесі розробки і впровадження СМЯ;

6) на основі аналізу змістовних протиріч виявити динаміку змісту КПС в процесі розробки і впровадження СМЯ і те, яким чином змістовні суперечності актуалізують соціально-психологічний зміст стандартів ISO і «запускають» процес виникнення і вирішення проблемних ситуацій.

Спочатку нами були підібрані і модифіковані з урахуванням завдань дослідження методи вивчення КПС в процесі реалізації організаційно-управлінської інновації. Питання вибору методів дослідження визначає якість його результатів і ступінь досягнення поставленої мети, так як з однієї сторони, використані методи повинні давати можливість зберегти специфіку комунікативних проблемних ситуацій, а з іншого, виділити загальні, типові характеристики [36].

Отож, обстоюваний нами підхід до вивчення КПС включав наступний перелік методів: феноменологічне інтерв'ю, метод репертуарних решіток Дж. Келлі і метод попарних порівнянь з подальшою статистичною обробкою даних [27]. Незважаючи на те, що обрані для проведення дослідження методи в більшою мірою зорієнтовані на вивчення індивідуальної структури особистості людини, їх застосування дозволяє, на наш погляд, виявити і вивчити специфіку змісту КПС, характерних для суб'єктів управління в процесі розробки і впровадження СМЯ.

Так, на *першому* етапі для виявлення змісту КПС в процесі розробки і впровадження СМЯ нами був використаний метод *феноменологічного інтерв’ю* [27, с.54]. Вибір методу, на наш погляд був правильним, так як його специфіка дозволила встановити довірливі відносини з респондентами і одночасно отримати необхідну інформацію.

У нашому дослідженні інтерв'ю відведене, з однієї сторони, провідне місце в визначенні змісту КПС, а з іншого – як додаткового метода, що забезпечує основу для подальших методів вивчення феномена, ідентифікованого на першому етапі. Це не применшує його значущості, так як саме від того, наскільки повно і точно вдалося визначити зміст проблем, залежать подальші результати, в тому числі, отримані з використанням методів математичної статистики. Нами були в повній мірі усвідомлені і використані викладені вище положення про розумінні природи феноменологічного інтерв'ю, а саме те, що в процесі отримання інформації відбувається взаємодія форми і змісту, сенсу від контексту між собою. Зокрема, нам навряд чи вдалося уникнути впливу інтерв'юера як професіонала в області менеджменту якості, що має свій погляд на досліджувану проблему. Тим не менше, на нашу думку, отримані формулювання можуть вважатися «справжніми», так як, по-перше, вони були «визнані» респондентами як такі що «мають місце бути» і викликають утруднення в процесі розробки і впровадження СМЯ. По-друге, подальші дослідження показали, що респонденти добре розуміли зміст ідентифікованих проблемних ситуацій, що дає змогу припустити смислову і змістовну закінченість вироблених нами в ході інтерв'ю формулювань проблемних ситуацій і їх здатність відображати знання про життєвий світ респондентів. Тим не менше, слід від мітити, що вже на цьому етапі мають місце узагальнення, так як їх безумовно важко уникнути в ситуації формування інтерсуб'єктивного знання.

Процес проведення інтерв'ю був організований таким чином. Співробітників структурних підрозділів Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства (Тернопільське КЕПОП), котрі безпосередньо займаються розробкою і впровадженням СМЯ (20 осіб), просили описати проблемні ситуації, що виникають у їх роботі. При цьому проблемна ситуація визначалася як такий момент в спілкуванні з керівництвом, персоналом організації або представниками зовнішніх структур, коли планований результат в проекті не досягається звичними методами і способами управління або впливу (наказ, розпорядження, доручення тощо). «Це не обов'язково відкритий конфлікт, це може бути утруднення, нерозуміння тобто те, що заважає адекватному спілкуванню, комфортній взаємодії» [48]. Після того, як учасники експерименту описували проблемну ситуацію, вона уточнювалася з допомогою наступних питань:

• «У чому проблемність даної ситуації для Вас? Що саме в поведінці учасників ситуації, або в Вашому ставленні до ситуації завадило нормальному спілкуванню, взаємодії? »

• «Чи був знайдений вихід з ситуації ? Якщо так, то який саме? Якщо ні, то чому, на Вашу думку? »

• «Чи задоволені чи Ви результатом виходу із ситуації і чому? »

Питання могли уточнюватися в процесі інтерв'ю з урахуванням комунікативних особливостей конкретного співрозмовника, наприклад, таких як спроможність до формулювання і точного викладу своїх думок. Слід зауважити, що респонденти проявляли готовність до співпраці і самі намагалися допомогти зрозуміти зміст їхніх проблем. Така висока мотивація, на наш погляд, пов'язана з актуальністю змісту дослідження і його подальших результатів в повсякденній роботі керівників структурних підрозділів якості. Отримані відповіді на уточнюючі питання допомогли більш глибоко зрозуміти зміст проблемної ситуації і були використані як для прикінцевої редакції отриманих описів, так і для подальшої інтерпретації результатів дослідження.

Вибір даної групи в якості «джерела» формулювання проблемних ситуацій зумовлений тим, що саме на них припадає найбільше навантаження з координації усіх інших учасників проекту, а отже, для ефективного виконання функцій в проекті їм потрібно володіти найбільшою кількістю методів управління і взаємодії. Крім того, для нас було важливо те, що вони добре розуміють термінологію СМЯ, так як це давало змогу говорити з ними «одною мовою», зберігаючи при цьому специфіку КПС в процесі їх опису.

В ході проведення інтерв'ю ми зіткнулися з тим, що респондентам було складно сформулювати суть труднощів, з якими вони зіштовхуються в процесі розробки і впровадження СМЯ. Однією з причин цього може бути т.з. «неочевидність» для спостерігача моменту виникнення проблемних ситуацій в спілкуванні. Часто вони не фіксуються свідомо суб'єктом спілкування, а немов приховані, не зовсім усвідомлені ним. Відтак, зазвичай причини виникнення проблемності в спілкуванні важко формалізовані, гіпотетичні і неочевидні суб'єкту взаємодії [27]. Наслідком цього стала досить велика кількісних отриманих «згорнутих», односкладових описів. Наприклад, «Проблеми з керівництвом» або «Неправильна поведінка керівників підрозділів». Тому кожна КПС допрацьовувалася за допомогою додаткових запитань, таким чином щоб відповідати наступним вимогам: проблемна ситуація повинна бути однозначною, тобто не містити в собі кілька проблем одночасно; виявляти специфіку менеджменту якості, тобто бути пов’язаною з процесом розробки і впровадження СМЯ. Разом з тим, проблемні ситуації могли включати як проблеми взаємодії з іншими зацікавленими сторонами, так і «власні» труднощі учасників дослідження та стосуватися, наприклад, труднощів розуміння термінології або методів СМЯ, які, в підсумку також розглядалися нами як комунікативні. Зокрема, труднощі розуміння термінології та методів СМЯ були віднесені до проблем взаємодії з зовнішніми викладачами і консультантами, які могли обирати неефективні способи навчання і консалтингу. Крім того, можна відзначити недостатньо високий рівень особистісної рефлексії і небажання авторів опису проблемної ситуації підтримувати позицію партнера по спілкуванню (в даному випадку, інших учасників проблемної ситуації), що своєю чергою, ускладнювало процедуру аналізу власної поведінки, а відтак і здатність усвідомити проблему як таку.

Всього нами було отримано 20 *оригінальних* описів проблемних ситуацій (додаток № 1), які згодом аналізувалися (описи, що містили повністю подібний текст, розглядалися як одна і та ж КПС). Формулювання, представлені в описах проблемних ситуацій, практично не редагувалися (за винятком граматики), в зв'язку з чим, деякі з них виглядають схожими: здається, що одна і та ж проблема викладена різними словами. Тим не менше, ми визнали за необхідне залишити елементи «дублювання» змісту проблемних ситуацій з метою збереження феноменології, описаної безпосереднім «джерелом» формулювання проблеми. Наприклад, «Розробка документів СМЯ є додатковим навантаженням для співробітників, що викликає опір і небажання виконувати цю роботу» і «Функціональні обов'язки з розробки системи і подальша відповідальність за її функціонування покладаються на співробітників, у яких вже є посадові функції, і відповідальність за СМЯ є «додатком» до інших зобов'язань».

Наступним етапом дослідження став аналіз КПС. До цієї роботи були залучені і фахівці, котрі безпосередньо відповідають за супровід проекту з розробки і впровадженню СМЯ які, як і керівники структурних підрозділів якості, є тими суб'єктами управління, яким необхідно утримувати протягом всього проекту всі змістовні (зміст розроблюваних документів) і управлінські (ставлення, відповідальність, особливості існуючої системи управління організації, проблеми, ризики, перешкоди тощо) плани і на підставі цих даних приймати рішення щодо організації робіт в проекті. Відтак, їх думка також важлива для більш точного розуміння змісту КПС. При цьому необхідно зазначити, що їх розуміння та інтерпретації змісту проблемних ситуацій збігалося з тими формулюваннями, які давали представники структурних підрозділів якості, що нам можливість не виділяти їх в окрему групу.

Основною метою цього етапу було виділення змістовних характеристик проблемних ситуацій, що визначають їх сприйняття в процесі взаємодії. Для цього був використаний метод репертуарних решіток Дж. Келлі [27, с. 87]. В якості елементів були використані отримані раніше описи проблемних ситуацій. Респондентам для аналізу пропонувалися три з наявних двадцяти п'яти описів проблемних ситуацій і давалася наступна інструкція:

1. Уважно прочитайте опис проблемних ситуацій і визначте, які дві ситуації схожі і чим вони відрізняються від третьої?

2. За якою ознакою схожі дві вибрані ситуації?

3. Якою протилежною ознакою можна охарактеризувати третю ситуацію?

4. Яка з означених ознак суб'єктивно сприймається як більш легка в процесі розробки і впровадження системи менеджменту якості?

5. Розподіліть запропоновані ситуації на дві групи з урахуванням виокремлених ознак.

Дану процедуру кожен учасник мав виконати дев'ять разів (число рядків в репертуарній решітці), і на кожному етапі для виділення ознак, що характеризують проблемні ситуації, пропонувався різний набір з трьох проблемних ситуацій. Кількість порівнянь визначалася з урахуванням наступних факторів: необхідність «задіяти» всі 25 результативних описів проблемних ситуацій в якості первинних елементів для формування «трійок»; необхідність обмежити максимальний час роботи з одним учасником до півтора години, що зумовлено складністю завдання: розумова діяльність, спрямована на розуміння проблемних ситуацій, які були використані в якості вихідних елементів, стала додатковим навантаженням для випробовуваних і вимагала докладання значних розумових зусиль і додаткового часу.

Робота з кожним учасником дозволила отримати набір з дев'яти пар конструктів (ознак проблемних ситуацій). Конструкти, в даному випадку, розуміються як «симультанна констатація схожості та відмінності» [27]. При цьому в нашому досліджені *протилежність* ознак мала умовний характер, так як їх не завжди можна було чітко визначити. Більшою мірою учасникам вдавалося визначити саме «відмінності» двох з пропонованих проблемних ситуацій від третьої. Формулювання змісту полюсів конструктів представляло для них певну складність і часто зводилося до того, що в якості ознаки пропонувалося короткий виклад самої ситуації або ситуацій. Тим не менше, шляхом уточнення вдавалося отримати формулювання обох полюсів. З класичного опису методу нами були збережені назви виділених полюсів: «полюс схожості » і «контрастний полюс» [там само], але при цьому було обумовлено, що контрастний полюс може містити опис «відмінної», але не обов'язково помилкової по відношенню до «полюса схожості » ознаки.

Цей і наступний етап дослідження (метод попарних порівнянь змістовних характеристик КПС) ми розглядаємо як *експертну оцінку* пропонованих проблемних ситуацій. Це зумовлено тим, що в процесі роботи учасникам потрібно співвіднести пропоновані описи проблемних ситуацій з їх власним досвідом участі в розробці СМЯ і дати порівняльну оцінку пропонованого стимульного матеріалу.

Основним результатом цього етапу стало отримання: переліку конструктів, що складається з 81 пари полюсів, які характеризують КПС в процесі розробки і впровадження СМЯ, приклад яких наведено в таблиці 2.1 індивідуальних для кожного учасника систем сприйняття проблемних ситуацій (системи ключових конструктів), побудовані на основі отриманих репертуарних решіток; первинних узагальнень, зроблених на основі порівняльного аналізу індивідуальних систем сприйняття проблемних ситуацій.

*Таблиця 2.1*

*Приклад з переліку конструктів, що характеризують ознаки комунікативних проблемних ситуацій в процесі*

*розробки та впровадження СМЯ*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *н/п* | *Ознака А*  *( полюс схожості)* | *Ознака Б*  *( контрастний полюс)* |
| 1. | СМЯ є, документи розробляються, але є | Слабка організація проекту з розробки і впровадження СМЯ |
| 22. | Є пряма вказівка від керівництва про необхідність впровадження СМЯ | Співробітники не хочуть брати на себе додаткове навантаження з розробки документів системи |
| 33. | Робота по СМЯ ведеться, але можуть бути проблеми з організацією проекту | Система менеджменту якості впроваджується формально |

При цьому було відзначено, що отримані конструкти, які гіпотетично повинні були виконувати «пояснювальну» по відношенню до вихідних КПС функцію, часто самі виглядали як проблемні ситуації.

Наприклад, опис проблемної ситуації «Слабка мотивація керівництва на створення СМЯ внаслідок нерозуміння змісту системи і об'єму робіт з її розробки і впровадження. Як наслідок – слабка забезпеченість людськими, матеріальними і інформаційними ресурсами (людей мало, співробітників залучити важко, охочих або мало, або немає зовсім)» за змістом, мало чим відрізняється від наступних формулювань ознак (полюсів конструкту): «Проблеми, пов'язані з тим, що не виділяються ресурси для розробки системи» і « Недостатня робота керівництва по залученню співробітників до розробки СМЯ». Виходило, що власне характеристики тієї або іншої проблемної ситуації не лише виступали на певному етапі в якості стимульних, але і розглядалися як самостійна проблема.

У зв'язку з цим було проведено додаткове вивчення отриманих змістовних характеристик (конструктів), яке було спрямоване на виділення стійких груп і могло допомогти в розумінні більш точної картини змісту КПС. За нашу думку, для порівняння конструктів і виявлення ваги кожного з них найбільш доцільним є метод, застосований Е. А. Клімовим в диференційному діагностичному опитувальнику (ДДО), а саме, попарне порівняння змінних. Даний методичний прийом знайшов широке застосування при оцінці думок, установок, цінностей респондентів.

З цієї метою учасникам було запропоновано оцінити отриманий перелік з 81 конструкту, керуючись наступною інструкцією: «Шановні колеги, Вам пропонуються пари ознак особистих проблемних ситуацій, що виникають в процесі розробки і впровадження систем менеджменту якості. У кожній парі Вам потрібно вибрати ту ознаку, яку Ви суб'єктивно вважаєте *більш легкою* для вирішення. В даному випадку важливо оцінити ступінь складності вирішення проблемної ситуації з точки зору підрозділу управління якістю, навіть якщо Ви вважаєте, що проблема повинна вирішуватися іншими людьми (керівництвом організації, співробітниками підрозділів, керівниками процесів, іншими зацікавленими сторонами та ін. )».

Група учасників на цьому етапі за складом була однорідною і включала в себе тільки керівників і співробітників структурних підрозділів якості (20 осіб). Отримані дані в подальшому були статистично опрацьовані задля пошуку стійких взаємозв'язків між отриманими конструктами (змістовними характеристиками КПС) з метою встановлення більш високого рівня узагальнення їх сутності і виявлення *змістовних протиріч, які виникають*  в процесі розробки і впровадження СМЯ і, одночасно з’ясування причин їх виникнення. В результаті зроблені якісні висновки про те, як вони співвідносяться ключові вимоги, які пред'являються до суб'єктів управління в процесі розробки і впровадження СМЯ і соціально-психологічна складова стандартів ISO, а також , яка динаміка їх розвитку на різних етапах проекту. Результати аналізу будуть детально представлені в наступному розділі дослідження.

**2.2. Змістовні протиріччя як характеристики комунікативних проблемних ситуацій**

Як зазначалося раніше, в межах проведеного дослідження були проаналізовані змістовні характеристики комунікативних проблемних ситуацій в процесі розробки і впровадження СМЯ. Аналіз особливостей КПС за змістовними характеристиками показав, що труднощі можна об'єднати в 5 основ них груп:

*1. Ситуації, пов'язані з формальним запровадженням системи,* коли система не сприймається як інструмент управління. Такі ситуації виникають, наприклад у випадках, коли організація або підприємство впроваджують СМЯ тільки для того, щоб мати можливість брати участь в тендерах або для виконання вимоги споживача.

*2.Ситуації, обумовлені слабким розумінням сутності процесуального* *підходу* і того, яким чином поєднати систему функціонального підпорядкування з системою «змістовного» підпорядкування в рамках бізнес-процесів організації. Прикладом можуть слугувати такі проблемні ситуації: «Керівників процесів дуже важко переконати в тому, що діяльність щодо організації процесу може включати і діяльність інших відділів і підрозділів. Вони відмовляються брати «чужий» в «свій» процес зі страху, що потім «їх змусять це робити» і «Керівникам підрозділів важко зрозуміти що вся чи частина робіт, які виконуються відділом, відноситься до різних процесів (а не тільки до того, за який відповідає цей керівник), то це не означає, що вони і функціонально підпорядковуються іншому керівнику. В результаті – опір і вимога, щоб вся діяльність підрозділу була виділена в один процес, за який і буде відповідати керівник цього підрозділу.

*3. Ситуації, пов'язані з необхідністю додаткового документування* порядку виконання діяльності за процесами СМЯ: співробітники не бачать переваг, які дають документи СМЯ у порівнянні з наявними нормативними документами (посадовими інструкціями, положеннями про підрозділи, регламентами, робочими інструкціями тощо). Це відбувається у випадках, коли нова документація дублює інформацію, яка вже є в інших документах, та не містить нового змісту, а саме регламентує порядок взаємодій різнихструктурних підрозділів під час виконання діяльності за процесами СМЯ. Наслідком виникнення подібних труднощів є розробка формальних, непрацюючих документів, підготовлених «для відписки».

*4. Ситуації, пов'язані з «поганою» організацією проекту – з розробки і впровадження СМЯ,* включаючи проблеми виділення ресурсів (люди, інформація, фінансові кошти на навчання персонал тощо) або нераціонального розподілу обов'язків в проекті. Прикладом може слугувати покладання обов'язків з розроблення документів СМЯ тільки на менеджера з якості або співробітників структурного підрозділу з якості.

5. *Проблемні ситуації «технічного» характеру:* труднощі оформлення графічних схем в документах СМЯ, поява великої кількості версій одного і того ж документа на етапі розробки тощо.

Власне до *комунікативних* проблемних ситуацій можна віднести тільки перші чотири групи, так як вони стосуються проблем взаємодії та взаєморозуміння між суб'єктами управління і вимагають освоєння нових форм і способів спільної діяльності. Тим не менше, для дальшого аналізу були залишені характеристики, властиві всім вищеперерахованим групам проблемних ситуації з метою збереження цілісності феномена і отримання додаткових даних.

Виконаний на основі результатів попарного порівняння змістовних характеристик (полюсів конструктів) аналіз дав змогу виділити 10 груп факторів, представлених наступними групами ознак (табл.2.2 ).

*Таблиця 2.2.*

*Опис ознак для 1 фактора*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№ конструк та* | *полюс схожості* | *контрастний полюс* |
| 9 | Технічні проблеми в процесі розробки документів СМЯ (проблеми, пов'язані з виконанням діяльності з розробки документів СМЯ) | Проблеми, пов'язані з людським фактором (коли сам співробітник проти розробки і / або впровадження ) |
| 13 | Неправильний розподіл обов'язків в проекті | Нерозуміння сенсу створення СМЯ і її змісту |
| 30 | Нерозуміння, пов'язане з документами СМЯ | Нерозуміння сенсу створення СМЯ і її сутності |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 36 | Технічні проблеми в процесі розробки документів СМЯ | Проблеми, пов'язані з людьми і їх мотивацією в процесі розробки системи |
| 39 | Проблеми, пов'язані з недоліками в процесі розробки документів СМЯ | Проблеми , пов'язані з формальним підходом до розробки системи |
| 45 | Проблеми, пов'язані з документацією СМЯ, наприклад, помилки оформлення, неповнота , недоліки тощо. | Проблеми, пов'язані з людьми |
| 54 | Технічні проблеми в процесі розробки документів СМЯ | Співробітники не розуміють сенсу і змісту СМЯ (неграмотність) |
| 70 | Проблеми, пов'язані з роботою викладачів і консультантів | Проблеми особистісних особливостей керівника підрозділу якості, які впливають на успішність розробки та впровадження СМЯ |
| 72 | Організаційні «недопрацювання» керівника підрозділу якості | Співробітники не хочуть брати на себе додаткове навантаження з розробки документів системи |
| 81 | Технічні та організаційні труднощі в процесі розробки СМЯ | Проблеми, пов'язані з людьми і їх мотивацією в процесі розробки системи |

Аналіз змісту обох полюсів по першому фактору дозволяє наступним чином узагальнити отримані описи:

• 1 полюс: проблеми, *пов'язані з розробкою документів,* включаючи технічні і організаційні труднощі в процесі розробки СМЯ;

• 2 полюс: проблеми, *пов'язані з людьми* (людський фактор) і їх мотивацією в процесі розробки системи.

В даному випадку, можна говорити про протиставлення, яке існує в уявленнях керівників і співробітників підрозділу якості: з однієї сторони «Документи СМЯ, які потрібно», з іншої – «Люди, персонал, які ці документи мають розробити». Вказаній категорії співробітників в процесі розробки СМЯ доводиться мати справу як з документами так і з людьми.

Отже, можна припустити, що має місце наступне *змістовне протиріччя* (психологічний зміст КПС ): або знайти способи залучення персоналу в проект (мотивації і переконання на участь в розробці СМЯ) і отримати необхідні для цього соціально-психологічні та управлінські компетенції або проігнорувати цю проблему і розробити документи не залучаючи людей (наприклад, силами підрозділу якості або зовнішніх консультантів). В цьому випадку ми отримуємо формальну систему управління, яка не буде сприйнята самими співробітниками і не буде використовуватися в повсякденній діяльності і управлінні.

*Таблиця 2.3.*

*Опис ознак для 2 фактора*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№ конструкта* | *полюс схожості* | *контрастний полюс* |
| 20 | Система менеджменту якості впроваджується формально | Проблеми в організації проекту з розробки і впровадженню СМЯ |
| 55 | Система менеджменту якості не приймається | Обов'язки по розробці системи делегуються тільки менеджеру з якості або співробітникам підрозділу якості |
| 58 | Співробітники організації не приймають СМЯ | Персонал організації вважає, що розробку документів СМЯ повинні взяти на себе співробітники відділу менеджменту якості |

Зміст полюсів конструктів по другому фактору можна узагальнити наступним чином:

• 1 полюс: проблеми, *пов'язані з формальним впровадженням системи:* співробітники вважають, що впровадження системи не принесе реальних переваг і потрібне лише для статусу або виконання інших вимог зовнішніх зацікавлених сторін, таких як споживачі або засновники;

• 2 полюс: проблеми, *пов'язані з організацією проекту з розробки і впровадження СМЯ:* співробітники розуміють необхідність СМЯ, але так як не розуміють її суті вважають, що її можуть розробити співробітники окремого підрозділу.

Узагальнення змісту розглянутих полюсів конструктів може бути представлено наступним чином: «СМЯ не розглядається як інструмент управління і впроваджується формально». Суб'єктивно респонденти сприймали як більш «легкі» для вирішення ситуації, в яких співробітники розуміють значимість СМЯ, але не розуміють, що її впровадження передбачає участь усього персоналу, а не тільки співробітників структурного підрозділу якості. І оскільки звичні способи і методи управління (наказ, розпорядження тощо) як правило не дають необхідного результату, можемо говорити про наявність таких *змістовних протиріч,* які характеризують КПС, що розрізняються за даним фактором:

• необхідність знайти способи залучення персоналу (мотивації і переконання на участь в розробці СМЯ);

• необхідність знайти способи спільної організації діяльності співробітників, що забезпечують можливість горизонтальних комунікацій і застосування колегіальних методів прийняття управлінських рішень.

*Таблиця 2.4.*

*Опис ознак для 3 фактора*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№*  *конструк та* | *полюс схожості* | *контрастний полюс* |
| 8 | Недостатність досвіду у розробників | Нерозуміння суті СМЯ |
| 50 | Співробітники не розуміють зміст СМЯ | Нерозуміння організаційних питань розробки і впровадження СМЯ |
| 73 | Проблеми, пов'язані з організацією проекту з розробки і впровадження СМЯ: у персоналу тимчасово немає можливостей на розробку документів | Співробітники не зацікавлені в розробці СМЯ і не розуміють її значення |
| 76 | Обов'язки з розробки системи делегуються тільки менеджеру з якості або співробітникам підрозділу якості | Нерозуміння сенсу запровадження СМЯ і її суті |

Аналіз змісту обох полюсів в рамках третього фактора уможливлює наступним чином узагальнити отримані описи:

• 1 полюс: проблеми, *пов'язані з організацією проекту з розробки і впровадження СМЯ:* використовуються неефективні методи інформування, підготовки і взаємодії персоналу в проекті;

• 2 полюс: проблеми, *пов'язані з нерозумінням суті і сенсу розробки і впровадження СМЯ:* використовуються неефективні методи залучення в проект (мотивації на розробку СМЯ), співробітники не бачать реальних переваг нової системи управління «для себе».

Суб'єктивно більш «легкими» для вирішення респондентами сприймаються КПС, які характеризуються 1 полюсом. За визнанням учасників положення: «якщо співробітники згодні, що СМЯ потрібна, навчити і пояснити їм легше, ніж якщо вони зовсім не розуміють сенсу впровадження системи». *Змістовні протиріччя ,* що характеризують КПС в рамках даного чинника, на наш погляд, можуть бути виражені наступним чином:

• необхідність знайти способи мотивації і переконання співробітників на участь в розробці СМЯ ;

• необхідність знаходження методів і підходів до навчання та інформування персоналу в процесі розробки СМЯ;

• необхідність знайти способи спільної організації діяльності співробітників, що забезпечують можливість горизонтальних комунікацій і застосування колегіальних методів прийняття управлінських рішень.

*Таблиця 2.5.*

*Опис ознак для 4 фактора*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№*  *конструк та* | *полюс схожості* | *контрастний полюс* |
| 15 | Нерозуміння теоретичних основ (змісту) процесуального підходу | «Недопрацювання» на початку процесу розробки і впровадження СМЯ (не вистачає досвіду чи знань) |
| 33 | Проблеми з прийняттям відповідальності і встановленням кордонів процесів | Проблеми з навчанням: направляються не ті співробітники або не всі співробітники, які потрібні для розробки системи, проходять навчання |

Аналіз змісту обох полюсів в рамках четвертого фактора дає змогу наступним чином узагальнити отримані описи:

• 1 полюс: проблеми, *пов'язані з нерозумінням суті процесуального підходу* (співробітники організації розуміють щопотрібно змінити в системі управління, але не розуміють, як ці зміни відобразити в нових документах);

• 2 полюс: проблеми, *пов'язані з недостатньою підготовкою персоналу* або підготовкою не тих співробітників, які згодом будуть займатися розробкою СМЯ.

Основний зміст КПС, що виникають в рамках даного чинника, на наш погляд полягає в тому, що або персонал організації зрозуміє суть процесуального підходу, як інструменту управління, або збережуться методи управління, що застосовуються в рамках ієрархічної організаційної структури без її узгодження з відповідальністю в бізнес процесах [3; 5; 7; 15 та ін.]. Якщо процесуальний підхід не буде зрозумілий, розроблені документи не зможуть бути використані в управлінні, так як не буде точного розуміння того, яким чином бізнес-процеси взаємодіють з існуючою організаційною структурою. Останнє означає, що спочатку слід зрозуміти, які види діяльності повинні виконуватися в організації і тільки потім вирішувати, хто саме (які людські ресурси, які компетентності і в якій кількості) їх повинен здійснювати. Якщо цього розуміння немає, на навчання відряджаються «не ті» співробітники, їх підбір здійснюється без урахування їх участі в тих чи інших процесах СМЯ, в результаті низка бізнес-процесів, для яких потрібно розробляти документи, залишаються без навчених людей і процес впровадження СМЯ стає неефективним. Для нас важливо зрозуміти, що для успішного вирішення цієї проблеми, перш за все, слід змінити практику існуючих професійних *комунікацій* (інформаційного обміну) в організаціях [18]. На сьогоднішній день в основному використовується строго ієрархічна система передачі інформації, що припускає дотримання системи підпорядкування, що саме по собі неприйнятне до тих завдань, які стоять перед організацією в рамках впровадження і розвитку СМЯ. Це не означає, що слід повністю відмовитися від звичних форм ділової взаємодії, прийнятих в функціональних організаціях, але неодмінною умовою має стати впровадження активних командних методів роботи персоналу.

Відтак, психологічний зміст КПС в рамках даного чинника включає в себе наступні *змістовні суперечності:*

• необхідність знайти способи мотивації і переконання співробітників організації на участь в розробці СМЯ;

• необхідність знаходження методів і підходів до навчання та інформуванню персоналу в процесі розробки СМЯ;

• необхідність знайти способи спільної організації діяльності співробітників, що забезпечують можливість горизонтальних комунікацій і застосування колегіальних методів прийняття управлінських рішень;

• необхідність знаходження способів управління конфліктами;

• необхідність освоєння переговорних технік і методів модерації в процесі групової дискусії і колегіальних методів прийняття управлінських рішень.

*Таблиця 2.6.*

*Опис ознак для 5 фактора*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№ конструкта* | *полюс схожості* | *контрастний полюс* |
| 19 | Спочатку неправильно почали розробку системи | «Тимчасові» проблеми початку розробки і впровадження СМЯ |
| 29 | Проблеми, пов'язані саме з впровадженням системи | Проблеми, пов'язані з розробкою документів СМЯ |
| 37 | Проблеми глобального характеру (пов'язані з методологією розробки СМЯ і / або пов'язані з рішеннями керівництва організації ) | Поточні проблеми |
| 41 | Проблеми, пов'язані саме з впровадженням системи | Проблеми, пов'язані з розробкою документів СМЯ |

Аналіз змісту обох полюсів в рамках п'ятого фактора уможливлює наступним чином узагальнити отримані описи:

• 1 полюс: проблеми, пов'язані з впровадженням системи (сприймаються респондентами як «глобальні»);

• 2 полюс: проблеми, пов'язані з розробкою документів СМЯ, які сприймаються як «нормальні», «тимчасові» проблеми.

В даному випадку, отримане протиріччя можна розглядати як необхідність розуміння СМЯ як інструменту управління. Якщо таке розуміння у керівника організації і співробітників є, то проблеми сприймаються як «прості», якщо немає, то за визнанням багатьох респондентів виникає відчуття «безвиході» і відчуття того, що проблему тільки їх власними зусиллями не вирішити.

Психологічний зміст КПС в рамках даного чинника включає в себе наступні *змістовні суперечності:*

• необхідність знайти способи мотивації і переконання співробітників на участь в розробці СМЯ;

• необхідність знаходження методів і підходів до навчання та інформування персоналу в процесі розробки СМЯ;

• необхідність знаходження способів спільної організації діяльності співробітників, що забезпечують можливість горизонтальних комунікацій і застосування колегіальних методів прийняття управлінських рішень;

• необхідність освоєння переговорних технік і методів модерації в процесі групової дискусії і колегіальних методів прийняття управлінських рішень.

*Таблиця 2.7.*

*Опис ознак для 6 фактора*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№ кон структа* | *полюс схожості* | *контрастний полюс* |
| 7 | Проблеми, пов'язані з недостатньою точністю статусу керівника підрозділу якості | Організаційні проблеми і проблеми взаємодії в проекті при розробці і впровадженню СМЯ (зовнішні і внутрішні) |
| 27 | Проблеми з навчанням | Проблеми, пов'язані з організацією діяльності з розробки документів СМЯ |

Аналіз змісту обох полюсів в рамках, шостого фактора дає можливість наступним чином узагальнити отримані описи:

• 1 полюс: проблеми, пов'язані з тим, що не сформована цінність СМЯ як інструменту управління розробки і впровадження системи, як наслідок – недостатність статусу керівника підрозділу якості, помилки в організації навчання персоналу;

• 2 полюс: організаційні проблеми, пов'язані з розробкою документів СМЯ.

Зміст КПС, що виникають в рамках даного чинника, на наш погляд, дещо дублює зміст представлених вище проблемних ситуацій, а саме: необхідність розуміння СМЯ як інструменту управління, причому, насамперед, інструменту управління керівника підприємства або організації

Психологічний зміст КПС в рамках даного чинника включає в себе наступні *змістовні протиріччя:*

• необхідність мотивації на участь в розробці і впровадженні СМЯ першої особи організації і управлінської команди;

• необхідність знайти способи мотивації і переконання співробітників на участь в розробці СМЯ;

• необхідність знаходження методів і підходів до навчання та інформування персоналу в процесі розробки СМЯ;

• необхідність знайти способи спільної організації діяльності співробітників, що забезпечують можливість горизонтальних комунікацій і застосування колегіальних методів прийняття управлінських рішень;

• необхідність освоєння суб'єктами управління переговорних технік і методів модерації в процесі групової дискусії і колегіальних методів прийняття управлінських рішень.

*Таблиця 2.8.*

*Опис ознак для 7 фактора*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№ конструкта* | *полюс схожості* | *контрастний полюс* |
| 24 | Проблеми , пов'язані з роботою викладачів і консультантів (наприклад, недостатньо зрозуміло пояснюють ) | Проблеми слабкої мотивації керівництва, пов'язані з відсутністю «пускового», інноваційно-діагностичного семінару |

Аналіз змісту обох полюсів в рамках сьомого фактора, не дивлячись на те, що значущим виявився тільки один конструкт, дає змогу наступним чином проінтерпретувати отриманий опис:

• 1 полюс: проблеми, пов'язані з відсутністю або недостатністю знань по СМЯ;

• 2 полюс: проблеми недостатньої мотивації вищого керівництва і, як наслідок, навіть після проходження навчання співробітники опираються розробці СМЯ.

Протиставити ознаки в даному випадку складно, тому як і в деяких інших варіантах ми можемо тільки проінтерпритувати кожен полюс окремо, не пов'язуючи їх в єдиний критерій сприйняття тієї чи іншої проблемної ситуації. Відсутність знань по СМЯ, на нашу думку, неминуче призводить до того, що керівник і / або персонал організації починають вважати, що розробка документів системи не може привнести в життя організації нічого нового і цінного, і таким чином, це зайва, до того ж додаткова робота, яку по можливості, потрібно уникнути. Те, що це все-таки потрібно робити, викликає негативні емоції спрямовані, як правило або на керівника підприємства або організації, або на співробітників структурного підрозділу якості, або на зовнішніх викладачів і консультантів. У разі якщо керівниками усвідомлено зміст та значення СМЯ, негативні емоції можуть перерости в змістовні суперечності, які приведуть до підвищення мотивації персоналу в процесі її розробки СМК. Якщо немає, все знову зведеться до формальної, непрацюючої системи. Своєю чергою, такий метод навчаннями консалтингу як інноваційно-діагностичний семінар [50 – 58], як «пусковий» механізм проекту дозволяє досить швидко не тільки включити керівників і персонал організації в зміст менеджменту якості і процес розробки СМЯ, але і сформувати спільні цінності організації пов'язані з розуміння поліпшення якості її роботи і того, яким чином СМЯ може цьому сприяти.

Виходячи з вищенаведеного, психологічний зміст КПС в рамках даного чинника включає в себе наступні *змістовні суперечності:*

• необхідність мотивації співробітників на участь в розробці і впровадженні СМЯ першої особи організації і управлінської команди;

• необхідність знайти способи мотивації і переконання співробітників на участь в розробці СМЯ;

• необхідність знаходження методів і підходів до навчання та інформування персоналу в процесі розробки СМЯ.

*Таблиця 2.8.*

*Опис ознак для 8 фактора*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№*  *конструкта* | *полюс схожості* | *контрастний полюс* |
| 4 | Проблеми, пов'язані з тим що не виділяються ресурси для розробки системи | Нерозуміння суті СМЯ і як наслідок – небажання розробляти документи |
| 18 | Проблеми, пов'язані з тим, що не виділяються ресурси для розробки системи | Співробітники не хочуть брати на себе додаткове навантаження з розробки документів, системи. |
| 32 | Проблеми, пов'язані з тим, що не виділяються ресурси для розробки системи | Співробітники не вважають за потрібне розробляти документи (слабка мотивація) |

Аналіз змісту обох полюсів в рамках восьмого фактора уможливлює наступним чином узагальнити отримані описи:

• 1 полюс: проблеми, пов'язані з невиділенням ресурсів для розробки СМЯ *першою особою організації* (людських, інформаційних, матеріальних;

• 2 полюс: проблеми пов'язані з нерозумінням суті СМЯ, і як наслідок – небажання розробляти і впроваджувати систему.

Зміст КПС, що виникають в рамках даного чинника, частково розглянуто нами раніше (див. 5, 6 і 7 фактори). Якщо СМЯ не розглядається як перспективний інструмент управління то і ресурси не будуть виділятися. Логіка першої особи в даному випадку зрозуміла: «Чи потрібен сертифікат, якщо для цього необхідно розробити кілька документів у відповідності до стандарту. Досить для цього буде виділити кілька (1-3) осіб і навчити їх? ». Якщо керівник не розуміє сенсу СМЯ, то він відповідають «Так, достатньо», якщо розуміє – виділяє фінансові та часові кошти на підготовку всього персоналу.

Психологічний зміст КПС в рамках даного чинника включає в себе наступні *змістовні протиріччя:*

• необхідність мотивації на участь в розробці і впровадженні СМЯ першого особи організації і управлінської команди і усвідомлення зі сторони керівництва важливості навчання всього персоналу організації ;

• необхідність знайти способи мотивації і переконання співробітників на участь в розробці СМЯ;

• необхідність знаходже*ння* методів і підходів до навчання і інформування персоналу в процесі розробки СМЯ*;*

*Таблиця 2.10.*

*Опис ознак для 9 фактора*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№ конструкта* | *полюс схожості* | *контрастний полюс* |
| 42 | Проблеми, пов'язані з людським фактором (коли сам співробітник проти розробки і / або впровадження ) | «Недопрацювання» на початку процесу розробки і впровадження СМЯ |
| 43 | Проблеми, пов'язані не з функціональними обов’язками співробітників відділу якості, а з обов'язками інших співробітників | Проблеми, пов'язані з функціями і компетентностями співробітників структурного підрозділу відділу якості |

Аналіз, змісту обох полюсів в рамках дев'ятого фактора дає можливість наступним чином узагальнити отримані описи:

• 1 полюс: проблеми, пов'язані з мотивацією співробітників організації або підприємства, що беруть участь в розробці СМЯ ;

• 2 полюс: проблеми, пов'язані з компетенцією або організаторськими здібностями співробітників структурного підрозділу якості.

В даному випадку зміст КПС, на наш погляд, полягає в тому, що керівникові і співробітникам структурного підрозділу якості потрібна соціально-психологічна і управлінська компетентність, яка дозволить мотивувати персонал організації на роботу в проекті.

Виходячи з цього, психологічний зміст КПС в рамках даного чинника включає в себе наступні *змістовні протиріччя:*

• необхідність мотивації на участь в розробці і впровадженні СМЯ керівника організації і управлінської команди;

• необхідність знайти способи мотивації і переконання співробітників на участь в розробці СМЯ;

• необхідність знаходження методів і підходів до навчання та інформування персоналу в процесі розробки СМЯ.

*Таблиця 2.11.*

*Опис ознак для 10 фактора*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№*  *Конструкта* | *полюс схожості* | *контрастний полюс* |
| *31* | Система менеджменту якості впроваджується формально | Робота зі СМЯ ведеться, але можуть бути проблеми з організацією проекту |
| 48 | Проблеми пов'язані з управлінням процесом розробки і впровадження СМЯ | Проблеми, пов'язані з раз розробкою документів СМЯ |

Аналіз змісту обох полюсів в рамках десятого фактора уможливлює наступним чином узагальнити отримані опису :

• 1 полюс: проблеми, пов'язані з формальним впровадженням СМЯ і, як наслідок, з помилковою організацією проекту ;

• 2 полюс: проблеми пов'язані з розробкою документів СМЯ, внаслідок «поганої» організації проекту.

Психологічне зміст КПС в рамках даного фактора включає в себе наступні раніше перераховані *змістовні суперечності:*

• необхідність мотивації на участь в розробці і впровадженні СМЯ керівника організації і управлінської команди;

• необхідність знайти способи мотивації і переконання співробітників на участь в розробці СМЯ;

• необхідність знаходження методів і підходів до навчання та інформування персоналу в процесі розробки СМЯ;

• необхідність знайти способи спільної організації діяльності співробітників, що забезпечують можливість горизонтальних комунікацій і застосування колегіальних методів прийняття управлінських рішень;

• необхідність освоєння переговорних технік і методів модерації суб'єктами управління в процесі групової дискусії і колегіальних методів прийняття управлінських рішень.

Таким чином, аналіз ознак КПС, що виникають в процесі розробки і впровадження СМЯ, дозволив визначити *змістовні протиріччя* як характеристики і джерело виникнення КПС. Як бачимо, одні і ті ж змістовні суперечності можуть характеризувати КПС, що виникають в рамках декількох факторів, що вказує на нелінійний характер їх взаємозв'язку. Усвідомлення змістовних протиріч і розуміння ключових вимог стандартів ISO запускає активну діяльність суб'єктів управління з пошуку рішення проблемної ситуації.

**Висновки до розділу 2.**

КПС в процесі розробки і впровадження СМЯ є способом актуалізації соціально-психологічного змісту вимог стандарту ISO. Саме їх наявність або відсутність в процесі розробки і впровадження системи показує те, яким чином проінтерпретовані ключові вимоги стандарту і яким шляхом розвитку пішов проект. Від цього залежить і те, запрацює чи ні СМЯ.

За результатами дослідження ми також можна зробити висновок про те, що з точки зору розуміння значущості КПС для створення контрольованих умов управління проектом з розробки і впровадженню СМЯ як системи якісного управління, важливіше не стільки розуміти види проблемних ситуацій, скільки змістовні суперечності, що визначають процес усвідомлення КПС і потребу освоєння нових способів поведінки і управління.

**РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ СУПРОВІД РОЗРОБКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ НА ОСНОВІ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ.**

**3.1. Динаміка зміни змісту комунікативних проблемних ситуацій в процесі розробки і впровадження системи менеджменту** **якості.**

Зважаючи на мету і завдання нашого дипломного дослідження вважаємо за необхідне зіставити логіку процесу розробки і впровадження СМЯ й психологічний зміст, який застосовується до розуміння управлінської діяльності на кожному етапі з урахуванням стадій розгортання колегіального управлінського рішення і специфіки змісту КПС в проекті. В основі даного рішення лежить переконаність у тому, що процес прийняття колегіального управлінського рішення може трактуватися як основа процесу розробки і впровадження СМЯ і його етапи можуть співвідноситися як з загальною логікою проекту, так і з окремими заходами, такими як інноваційно-діагностичний семінар, розробка документів в робочих групах, оперативні наради в рамках проекту. Це пов'язано з тим, що в процесі колективного прийняття управлінського рішення набуваються саме ті соціально-психологічні та управлінські компетенції необхідні суб'єктам управління для успішного впровадження СМЯ. До них можуть бути віднесені: горизонтальні фундаментальні комунікації, вміння домовлятися з будь-яким бізнес-партнером, вміння позиціонувати себе в рамках конкретної діяльності, управляти конфліктами і інші. Звичайно, процеси колегіального прийняття управлінських рішень відбуваються і до впровадження СМЯ, але основний сенс змін в системі управління в тому, щоб ці процеси стали пріоритетними після впровадження системи. У цьому полягає психологічний зміст якісного менеджменту і в основі такого розуміння лежить пріоритет *загальних цілей* організації над окремими цілями структурних підрозділів і окремих співробітників, пріоритет *спільної дії* над індивідуальною.

Раніше було зазначено, що методи та інструменти управління, необхідні для функціонування нової системи, повинні бути освоєні вже на етапі розробки і впровадження. Але так як спільне рішення проблем має стати основним *психологічним результатом* впровадження СМЯ (персонал має вміти активно застосовувати на практиці групові форми управління і взаємодії), то і проект повинен бути побудований на схожих принципах, логіці і методах.

За основу ми взяли етапи прийняття колегіального управлінського рішення, розглянуті в роботі Марєхін С. В. [23, с. 118] які, на нашу думку, можуть бути співвіднесені з прийняттям рішення як про розробці та впровадженні СМЯ, так і з тим, яким чином це рішення буде реалізовано. Саме при обговоренні зазначених етапів відбувається актуалізація всіх описаних нами психологічних феноменів. Спостерігати цю послідовність дій можна, наприклад, в рамках інноваційно-діагностичного семінару або спеціально організованої наради вищого керівництва, присвяченого розробці документів, необхідних для впровадження системи. Обидва заходи мають однакові цілі і схожу процедуру проведення особливо, якщо в них беруть участь зовнішні консультанти або викладачі, які виконують функцію модераторів (організаторів спільної діяльності), а також навчальну (за необхідності ). Ключова мета обох заходів – досягнення *узгоджених рішень* щодо цілей впровадження СМЯ, її змісту і процесу розробки та впровадження. Виходячи з цього, вважаємо за необхідне детально розглянути всі етапи прийняття колегіального рішення і співвіднести їх зі змістом управлінської діяльності в процесі розробки і впровадження СМЯ і зі змістом і логікою розвитку КПС, які можуть виникати на кожному етапі проекту.

За думку Марєхіна С. В., початок розгортання колегіального управлінського рішення вимагає визначення системи вихідних даних – «від правних точок» всього подальшого процесу: вибору мети, оцінки ресурсів, оцінки невизначеності ситуації (її зони, виду ), формування групових уявлень про кожного з членів команди. При цьому усвідомлення групової невизначеності – стимул для розвитку процесу прийняття рішення. Однак не менш важливою умовою ефективності даного процесу є максимально можливе звуження зони невизначеності, досягнення членами групи згоди про її межі, а також про характер самої невизначеності і змісту завдання щодо її усуненню [23, с. 120]. Дотримуючись логіки розвитку КПС в проекті даний етап є *стимульною* ситуацією і включає в себе одну або кілька проблем, які показують необхідність змін в системі управління підприємством або організацією. Стимулом (відправною точкою рішення про розробку і впровадження СМЯ) може слугувати будь-яка подія – зниження прибутку, неможливість участі в тендерах, вимога споживачів, партнерів тощо. Але незалежно від того, що слугувало поштовхом, вихідні дані (навіть якщо рішення вже прийнято керівником), як правило, обговорюються в управлінській команді і оцінюються з точки зору «критичності» впливу на якість роботи організації в цілому.

На цьому етапі усвідомлення вимог стандарту до змін в системі управління ще, як правило, не відбувається. Винятком є випадки, коли керівник приймає рішення про запровадження СМЯ після проходження навчання з менеджменту якості і розуміє, що саме підлягає зміні і яким чином ці зміни можуть бути здійснені в організації. Тим не менше, у членів управлінської команди вже можуть виникати проблеми, зумовлені необхідністю прийняття рішення про те, чи слід зупинитися на ситуативних рішеннях, спрямованих на подолання наслідків і вирішити проблеми не змінюючи систему управління чи ініціювати проект зі зміни системи управління, орієнтований на усунення причин цихпроблем. У першому випадку це т.з. оперативне управління в рамках існуючої системи, для прийняття рішень в якій достатньо наявних методів і інструментів управління (наказ, розпорядження тощо). Інша ситуація виникає у разі, коли оцінка вихідних даних в команді призводить до управлінських рішень, спрямованих на усунення причин виникнення проблемних ситуацій, тобто спрямованих на поліпшення системи управління. Ухвалення такого рішення можна розглядати як «звуження зони невизначеності, досягнення членами групи згоди щодо меж цієї зони, а також про характер самої невизначеності і суті завдання з її усунення. «Старими» методами таке рішення реалізувати майже неможливо, оскільки потрібні додаткові ресурси: компетентний персонал, час на розробку документів, фінанси на навчання працівників тощо. Але навіть в разі прийняття другого варіанта, суб'єкти управління на цьому етапі все ще мають справу тільки з *перцептивними протиріччями,* якіпоки ще не є для них суб'єктів проблемою (в її психологічному розумінні) і, тим більше, проблемною ситуацією. Виникнення КПС на основі соціально-психологічних протиріч між існуючою системою управління і вимогами стандарту ISO можливе лише на етапі інтерпретації вимог стандарту і усвідомленого розуміння їх соціально-психологічного змісту, тобто тоді, коли вони будуть включати в себе *змістовні суперечності* між актуальною і бажаної ситуацією.

Отже, для того щоб отримати «працюючу» СМЯ потрібно вже на цьому етапі звернути увагу на те, як суб'єкти управління формулюють *мету і зміст* змін в системі управління. Завдання в рамках соціально-психологічного супроводу – привести суб'єктів управління до розуміння психологічного змісту і актуалізації утримуючих протиріч в рамках значущих для них КПС.

Другий, специфічний етап вироблення колегіального управлінського рішення обумовлений відносною свободою керівника при формуванні «суб'єктивного базису» рішень, тобто визначення складу групи, яка підключається до вирішення проблем. При цьому специфіка управлінської діяльності така, що вона в принципі відкриває можливості не тільки для підбору «учасників», але і для створення спеціальних організаційних підструктур, які будуть пропонувати варіанти вирішення проблем. До участі в них можуть залучатися відповідні фахівці – експерти, аналітики, радники, консультанти та ін. [41, с .173].

У логіці розвитку КПС в проекті даний етап відноситься до стадії постановки завдань, зміст яких буде залежати від результатів, досягнутих раніше. Якщо управлінська команда прийняла рішення про запровадження СМЯ без урахування соціально-психологічної складової, ми отримаємо управлінські рішення в рамках проекту, які будуть характеризуватися наступними особливостями:

1) призначення команди проекту тільки з урахуванням функціональних обов'язків, а керівника структурного підрозділу якості – у якого недостатньо інформаційного забезпечення щодо діяльності організації;

2) відмова від створення додаткової структури з якості управління, пов'язаних з розробкою СМЯ і забезпеченням її подальшого функціонування у вже існуючому структурному підрозділі *без розширення повноважень* що, як правило, свідчить про те, що керівник підприємства або організації не бачить різниці між якістю продукції і якістю управління;

3) мінімізація кількості співробітників, спрямованих на навчання з розробки документів СМЯ, а також їх підбір без урахування змісту діяльності в бізнес процесах;

4) відмова від навчання всього персоналу організації основам менеджменту якості;

5) не врахування соціально-психологічної компетентності при виборі внутрішніх аудиторів СМЯ;

6) відсутність видимого інтересу керівника до результатів впровадження СМЯ і мінімізація, а то і повне усунення власної участі в реалізації завдань проекту.

У разі розуміння соціально-психологічного змісту вимог стандарту ІСО ситуація змінюється, і ми отримуємо інші управлінські рішення в рамках проекту:

1) формування команди проекту і призначення його керівника з урахуванням його соціально-психологічної компетентності та відданості організації;

2) створення додаткових структур з якості управління або покладання обов'язків, пов'язаних з розробкою СМЯ на вже існуючий структурний підрозділ з *розширенням функціоналу* і *повноважень*;

3) навчання менеджменту якості всіх співробітників організації, а також підбір тих, хто прямує на зовнішнє навчання з урахуванням змісту діяльності в бізнес процесах;

4) врахування соціально-психологічної компетентності при виборі внутрішніх аудиторів СМЯ;

5) прояв стабільного видимого інтересу керівника до результатів впровадження СМЯ та його активна участь в реалізації усіх заходів проекту.

«Третій етап процесу колегіального рішення передбачає формування інформаційної основи рішення. Вона позначається поняттям *«загального фонду інформації»* [23]. Його формування відрізняється складним і суперечливим характером. Воно розгортається не за прикладом внесення послідовних інформаційних внесків кожним членом групи («по черзі»), а принципово інакше. Перші ініціативні висловлювання членів групи робляться не стільки для того, щоб проінформувати групу, скільки для того, щоб приховати ті чи інші дані, а то і для навмисної дезінформації. І лише в подальшому, по мірі розширення загального фонду інформації, індивідуальні висловлювання стають більш змістовними. Отже, кожен індивід, вносить свій внесок у загальний фонд інформації не відразу, а пройшовши низку циклів. Повнота кожного з них залежить від міри сформованості загального фонду інформації: чим він ширший, чим більша кількість інформації стає загальним надбанням і тим відвертішими стають висловлювання учасників. Отже, одним з основних принципів формування інформаційної основи є багатоступінчате збагачення спочатку бідного і аморфного інформаційного фонду [41, с .273 – 274].

Практика впровадження СМЯ показує, що для ефективного включення суб'єктів управління різних рівнів в роботу з реалізації проекту і, як наслідок, активного інформаційного обміну, потрібно сформувати навчальні групи і групи для розробки окремих документів СМЯ з урахуванням наступних вимог:

1) наявність в малій групі представників різних рівнів управління: від вищого керівництва до керівників структурних підрозділів і співробітників, котрі не займають керівних посад;

2) об'єднання в групу людей різної ступеня активності й інноваційності, яке забезпечується шляхом попередніх переговорів керівника семінару з керівником організації і членами управлінської команди.

Дотримання цих умов дозволяє гарантувати наступні результати: мала група завжди буде давати результат (навчальний і / або проектний ); навіть менш активні члени групи гарантовано освоять термінологію і ключові підходи до створення СМЯ. Таким чином, в межах цього етапу, завдяки ефективним технологіям інтерактивної взаємодії і пріоритету групових цілей досягається необхідний результат: формуються загальні, узгодженні уявлення про майбутні зміни і загальний понятійний апарат, який можна застосовувати до нової системи управління.

Четвертий, основний етап процесу прийняття колегіальних рішень характеризується тим, що на ньому група виробляє свого роду метарішення щодо вибору стратегії подальшого розвитку організації, яке в подальшому може бути відкоректованим. Іншими словами, тут вирішується питання не про те, яка альтернатива має бути прийнята, а про те, як буде проводитися сам пошук варіантів [23, с .117].

Хронологічно в проекті цей етап може збігатися з вибором виду системи управління якістю, таких як: підтримання стандартів ISO; системи ощадливого виробництва тощо. На цьому етапі виявляються всі види опору інноваціям, описаних в літературі [55,58,50,53].

Так, зокрема, Scarso E. виділяє три причини негативного ставлення до змін і різні методи подолання цього негативу (див. табл.. 3.1) [64].

*Таблиця 3.1.*

*Причини негативного ставлення до змін і методи їх подолання*

|  |  |
| --- | --- |
| *Типи негативного ставлення* | *Способи подолання* |
| Раціональний:  • Нерозуміння деталей плану  • Впевненість в тому, що зміни не є необхідними  • Невіра в ефективність змін  • Очікування негативних наслідків | • Пояснити план з більшою ясністю і більш детально  • Описати, що б сталося, якщо б програма змін не була б розпочата  • Залучати кожного в команду з підвищення якості, щоб продемонструвати ефективність змін  • Створити діючу знизу вгору програму реорганізації систем і процесів |
| Особистий:  • Страх втрати роботи  • Занепокоєння з приводу майбутнього  • Образа на критику, що можлива в процесі змін  • Страх втручання з боку керівництва | • Зробити акцент на помітне поліпшення перспектив роботи на майбутнє для кожного  • Запропонувати плани з поліпшення, які співробітники з більшою ймовірністю визнають позитивними і надихаючими  • Прийняти відповідальність за минулі невдачі  • Показати сценарій, який показує передбачувані вигоди від прийдешніх змін |
| Емоційний:  • Загальна схильність до активного або пасивного опору будь-яким змінам  • Нестача залученості  • Апатія до ініціатив,  • Шок  • Недовіра | • Показати на прикладах, чому старі способи більше не працюють  • Організувати серії зустрічей, щоб розкрити деталі плану змін  • Продемонструвати, що нова політика не є просто «родзинкою» місяці  • Пояснити причини змін і пообіцяти включеність в їх процес  • Бути повністю щирим і відповідати на всі питання |

У проекті з розробки і впровадження СМЯ присутні всі зазначені типи негативного ставлення, і відповідно, в процесі навчання і консалтингу необхідно використовувати всі перелічені способи подолання в повному обсязі. Це можливо зробити тільки за умови соціально-психологічної компетентності консультанта, який супроводжує проект.

П'ятий етап прийняття колегіального рішення пов'язаний з визначенням членами групи уявлень про індивідуальні цілі, переваги, можливості і якості інших членів групи. Ці уявлення збагачують вже частково сформований загальний фонд інформації, доповнюючи його відомостями про ціннісні, типологічні і можливості членів групи. Формування таких уявлень може здійснюватися декількома різними способами: безпосередньо через пряме міжособистісне спілкування; опосередкована, через непрямі інформаційні джерела; через розуміння навмисно демонстративних висловлювань членів групи щодо своїх позицій, цілей тощо [23, с .121].

В рамках проекту даний етап, на нашу думку, збігається з сьомим етапом, який передбачає вироблення групою ще одного «мета-рішення». Його змістом виступає вибір критерію, який пізніше буде покладено в основу узгодження індивідуальних переваг. Даний етап в більшості випадків є найбільш хворобливою і суперечливою фазою всього процесу групового рішення, оскільки саме він пов'язаний з пошуком і встановленням компромісу між загально груповими та індивідуальними інтересами. Кожен член групи на даному етапі прагне до максимально повного задоволення своїх інтересів. Вони, однак, в загальному випадку не збігаються з інтересами інших членів групи і, що ще важливіше, із загальногруповими цілями. Тому для задоволення хоча б частини індивідуальних інтересів кожен індивід змушений йти на поступки, в силу чого даний етап набуває компромісного характеру» [20].

У проекті з розробки і впровадження СМЯ обидва етапи отримують змістовне наповнення під час визначення команди проекту і розробки *процесуальної моделі* організації (графічна модель бізнес процесів), яка вимагає не тільки визначення ключових видів діяльності але і визначення лідерів кожного бізнес процесу. Саме в рамках рішення цих задач найбільш інтенсивно йдуть процеси оцінки потенціалу членів управлінської команди і їх відповідності цілям та завданням проекту на різних його етапах.

Змістовні протиріччя, що характеризують дані КПС, належать в основному до необхідності освоєння способів ефективних комунікацій (включаючи горизонтальні).

Шостий етап передбачає інтенсивне розгортання процесів групової диференціації. Визначаються (частіше в стихійної формі) ролі членів команди і вирішується одне з центральних питання про ситуативне лідерство, коригується ієрархічна структуру групи. Далеко не завжди цим лідером є формальний керівник групи [41, с .274 - 275].

На нашу думку, в межах проекту з розробки і впровадження СМЯ цей етап змістовно «поєднується» з наступним, сьомим етапом, який «пов'язаний безпосередньо з самим актом вибору конкретного альтернативного варіанту. Він має визначальне значення для всього процесу в цілому. Такий вибір може здійснюватися декількома основними способами. По-перше, на основі правила «простої більшості» - в формі мажоритарної стратегії. По-друге, на основі вироблення і подальшого прийняттям компромісного рішення, тобто на основі досягнення групової згоди узгодженості. По-третє, за рахунок прийняття того варіанту, який пропонує або нав'язує формальний лідер (керівник). По-четверте, якщо немає можливості прийти до узгодженого рішення, група може при визначених умовах переформулювати вихідну задачу і направити свої зусилля на те, щоб уникнути самої необхідності прийняття рішення. Окремими проявами цього способу може бути, наприклад, запит рекомендованого рішення від вищого керівництва або пасивне очікування «самовирішення» проблеми [там само].

За умови успішного вирішення КПС на попередніх етапах, особливих проблем тут вже не виникає: розуміння змісту змін дає змогу оптимально розподілити ролі, обов'язки і відповідальність в проекті. КПС для суб'єктів управління можуть стосуватися тільки наступного питання: як забезпечити якість розроблюваних документів СМЯ для працівників власного підрозділу (зробити так, щоб були дотримані інтереси структурного підрозділу в застосовних до його роботи документах СМЯ). Відповідно, змістовні суперечності тут будуть стосуватися необхідності освоєння комунікативних компетенцій, вміння домовитися, представити і відстояти свою точку зору тощо.

Крім зазначених етапів, існує ще одне важлива умова реалізації СМЯ. Це положення про доцільність динамічної зміни лідера на різних фазах процесу прийняття рішення [41, с.75 – 76]. У проекті це вимога дотримується і реалізується на всіх етапах. Більш того, розглянуті вище переваги впровадження СМЯ для окремих співробітників часто мотивують їх на роботу в проекті тільки тому, що вони отримують можливість відчути свою значимість, лідерську позицію в одному або декількох заходів проекту (наприклад, робочої групи ). Цей досвід дозволяє значно посилити мотивацію на розробку, впровадження і в подальшому на розвиток СМЯ.

Відтак, соціально-психологічний супровід має забезпечити повний цикл розглянутих етапів, так як тільки в цьому випадку можна гарантувати його якість. На нашу думку, хронологія проекту (його основні етапи) не можуть бути *строго* зіставлені з логікою розгортання колегіального управлінського рішення і стадіями виникнення і вирішення КПС, але можна з упевненістю сказати, що цілеспрямований соціально-психологічний супровід може бути використаний на всіх ключових етапах проекту. Звичайно, найбільші можливості зі створення контрольованих умов у психологів і консультантів звичайно є на етапах, пов'язаних з навчанням, але в разі інтегрованого навчання і консалтингу зазначені можливості значно розширюються.

Зміст КПС, як було показано вище, змінюється на різних етапах проекту. *Змістовні суперечності,* щохарактеризують КПС (вимоги до освоєння нових способів управління і взаємодії ) на різних етапах проекту змінюються в залежності від конкретного змісту КПС і особистісних особливостей суб'єкта управління, в діяльності якого вони виникли. Для суб'єктів управління КПС стають способом змін в системі управління і власної управлінської компетентності.

**3.2. Соціально-психологічний супровід розробки і впровадження системи менеджменту якості на основі комунікативних проблемних ситуацій.**

Процес розробки і впровадження СМЯ визначається, як вказувалося вище, з одного боку вимогами стандартів ISO, а з іншого – існуючою системою управління підприємством або організацією. КПС виникають як би «на стику» двох культур управління і їх зміст показує, що соціально - психологічне супровід процесу розробки і впровадження СМЯ має ґрунтуватися на інструментах, що дають змогу «створити» нові методи управління не просто «поруч» зі старими, а «замість» них.

Основна мета соціально-психологічного супроводу процесу розробки і впровадження СМЯ, на нашу думку, полягає в *створенні сприятливих умов взаємодії суб'єктів управління на протязі всього існування проекту.* Виходячи з визначеної мети, перед психологами та/або консультантами, котрі здійснюють супровід проекту, на нашу думку, стоять наступні завдання:

• виявити наявні проблеми в управлінні організацією;

• актуалізувати соціально-психологічний зміст стандартів ISO через усвідомлення змістовних протиріч між способами управління і взаємодії, які існують в організації, і тими , які необхідно освоїти суб'єктам управління в процесі розробки нової системи управління;

• сформувати у суб'єктів управління соціально-психологічні та управлінські компетентності, що забезпечують нові способи взаємодії і управління, які визначають пріоритет «горизонтальних» комунікацій, включаючи методи колегіального прийняття управлінських рішень, командної роботи, успішного позиціонування, ведення переговорів, управління конфліктами тощо.

Рішення зазначених завдань можливо, якщо в процесі розробки і впровадження СМЯ, психолог або консультант використовує методи, що дають змогу усвідомити КПС в управлінні і взаємодії. Це передбачає, що навчальні та проектні завдання повинні відповідати наступним умовам: бути актуальними як для організації, так і для суб'єктів управління; виконані тільки в процесі взаємодії між окремими співробітниками, представниками різних структурних підрозділів і рівнів управління; «спонукали» суб'єктів управління до освоєння командних і проектних способів взаємодії, колегіальних методів прийняття управлінських рішень.

Теорія і практика успішного впровадження нововведень передбачає, насамперед, грамотну роботу керівника організації та консультантів зі створення найбільш оптимальною для даної організації системи мотивації персоналу в процесі інновації, яка поєднує як професійні прагнення так і особистісні особливості співробітників. Створена система має виявлятися у всіх планових заходах роботи з персоналом по впровадженню СМЯ: зовнішнє і внутрішньофірмове навчання, консультування, прийняття і реалізація управлінських рішень тощо [20, 21, 33 ]. При цьому важливі як змістовна, так і організаційна сторона різних форм і методів роботи. Важливо, щоб робота з персоналом вчасно коректувалася і планувалася з урахуванням соціально-психологічних закономірностей.

На нашу думку, вдалим прикладом поєднання усіх вищезазначених аспектів, може стати концепція *інноваційно-проектної* *підготовки кадрів для якісного управління організаціями* [5]. При цьому, її пріоритетом є подолання опору персоналу і підвищення усвідомленості процесу створення нових систем управління, що впливає на успішність проекту: знання і розуміння сенсу впровадження систем менеджменту, грамотна інтерпретація вимог застосованого стандарту та управління до діяльності конкретноїорганізації тощо. Відтак саме інтеграція різних сфер знань(економіки, соціальної психології, психології управління, організаційної психології та загальної психології тощо) дає змогу знайти оптимальні способи організації дослідження, навчання і консультування в рамках проекту з розробки і впровадження СМЯ. Поєднання різних наукових знань дозволяє успішно вирішити поставлені вище завдання, а значить – оптимізувати взаємодію персоналу підприємств та організацій через використання різних засобів і методів управління процесом впровадження інновації для досягнення необхідного рівня соціально-психологічної та управлінської компетентності.

Один з підходів до організації процесу інновації розглянуто в роботах Йохна М.А. [15, с. 51]. Так, на думку авторів, найбільш проблемним блоком у цьому напрямку є саме опір персоналу організаційним нововведенням, який, як соціально-психологічне явище, може зачіпати три рівня: особистості, групи і організації. Відтак, для попередження опорів через формування інноваційної готовності, необхідно використовувати комплексний підхід, що передбачає вплив на всі ці три рівня.

*Особистісний рівень* (психологічна готовність ) зачіпає наступні параметри інноваційної готовності: соціальна стабільність і визначеність, здатність до навчання, «своєчасність» змін , підготовленість до життєдіяльності в нових умовах (знання, вміння, навички, досвід тощо); реальна активність (дії, вчинки, діяльність), психологічна захищеність (прагнення до нового, радикалізм, суб'єктивну значимість нововведень тощо), психологічні якості (висока креативність і гнучкість мислення); активність особистості в досягненні своїх цілей.

*Груповий рівень* (соціально-психологічна готовність), що включає: почуття солідарності, взаємної довіри; наявність емоційних взаємозв’язків, відчуття групових норм і групових процесів; спільність інтересів мотивів і установок, цінностей і норм, звичаїв і звичок; мала група як *середовище* для зміни і згуртованості її членів, як *об'єкт* і як *агент* змін; почуття приналежності до групи (приналежність до групи, групові установки і цінності; характер комунікацій: здатність до відкритого обговорювати, прийняття помилки, здатність до конфронтації [32].

І, нарешті, *організаційний рівень* зачіпає такі параметри інноваційної готовності: інноваційність, «здатність до навчання», відкритість змінам (мислення, поведінки, продукту ); якості управлінської волі; об'єктивні «паспортні» особливості організації та співробітників: форма власності, перспективні напрямки діяльності, досвід існування, кількість співробітників (оптимально для групових процесів), гнучка структура організації; частота, зміст, напрямки та обґрунтованість нововведень.

Якщо розглядати всі три рівня стосовно до процесу розробки і впровадження СМЯ, то зміни в системі управління і способи взаємодії відносяться до всіх трьох рівнів, але ключовим, «операційним» буде груповий рівень, в рамках якого можуть бути застосовані соціально-психологічні методи управління змінами, з допомогою яких і будуть сформовані «нові стабільні елементи», необхідні в СМЯ. При цьому слід розуміти , що основою , «пусковим» механізмом проекту є інноваційна готовність на організаційному рівні. Особистісний рівень, своєю чергою є швидше таким, що підлягає зміні шляхом формування нових соціально-психологічних і управлінських компетентностей у персоналу. КПС , в даному випадку, можуть розглядатися як соціально-психологічний спосіб зміни особистісного рівня в рамках групового.

Однією з основних умов виникнення КПС, як зазначалося вище, є необхідність «знаходження і освоєння нових відносин з людьми або способів дії» [33, с . 21]. При цьому важливо, щоб те нове, що з'являється в стосунках і діях суб'єктів управління в процесі розробки і впровадження СМЯ, сприяло досягненню цілей проекту, а не визначалося особистими пріоритетами, такими як збереження відносин, запобігання конфліктних ситуацій або страх покарання. Отже, зміна способів поведінки і відносин в організації (включаючи , культуру управління ) має здійснюватися *одночасно, для всіх основних учасників проекту,* що можливо, на нашу думку, тільки при умові застосування інноваційних методів дослідження, навчання і консультування.

В межах соціально-психологічного супроводу інноваційних процесів можна виділити два основних напрямки роботи психолога і консультанта з персоналом [38]:

1. Проведення соціально-психологічних досліджень, спрямований них на з'ясування впливу організаційних і соціально-психологічних чинників на мотивацію персоналу в процесі впровадження СМЯ.

2. Організаційне навчання і консультування керівників, фахівців проекту по впровадженню системи і персоналу, включаючи соціально-психологічні аспекти.

Дані види робіт НЕ обов'язково виконуються послідовно, а можуть бути об'єднані в єдину діяльність, що дозволяє інтегрувати процеси дослідження, навчання і консультування в рамках проекту. Подібне гнучке поєднання на всіх етапах процесу розробки і впровадження СМЯ дозволяє одночасно вирішувати три ключові завдання:

• підготовка кваліфікованих фахівців, які володіють теоретичними і практичними підходами до розробки, впровадження та забезпечення результативного і ефективного функціонування СМЯ;

• організація робіт по проекту у відповідності з узгодженим планом заходів і організаційно-методична підтримка процесу їх виконання;

• отримання практичних результатів проекту [40].

Методи організації роботи з персоналом, що використовуються в рамках кожного напрямку (дослідження, навчання і консультування ), в більшості випадків *єдині* і дозволяють максимально використовувати інноваційний потенціал співробітників. В цьому разі психологи і консультанти є *модераторами процесу саморозвитку* організації на всіх етапах проекту. Їх завдання полягає не стільки в передачі знань і виробленні готових рішень, скільки в ініціації творчих процесів, спрямованих на досягнення запланованих результатів проекті. Застосовувані методи дають змогу досягти таких результатів, як отримання актуальної інформації щодо ключових характеристиках успішності проекту на всіх його етапах; активне включення персоналу в роботу по проекту; формування нових способів взаємодії співробітників в процесі вирішення управлінських проблем. Основними в проекті є *інноваційні методи навчання;* які включають наступні способи організації спільної роботи персоналу в проекті:

1. *Інноваційно-діагностичний семінар* з вищим керівництвом організації; як метод виявлення потреб в навчанні і консультуванні по проекту, виявлення і систематизація наявних знань і досвіду роботи з досліджуваної тематики; постановка цілей проекту і особистих цілей слухачів (навчальних і проектних).

2. *Форми і методи активного залучення персоналу в практику оперативного управління,* а саме: інтерактивні методи організації роботи з персоналом та методи спільного (групового) рішення проблем (мозкові штурми, метод аналізу навколишнього середовища проекту, еталонне тестування (benchmarking) і інші), що дозволяють посилити горизонтальні взаємозв'язки в організації з урахуванням вимог процесуального підходу.

Проведення досліджень дозволяє надавати найбільш повну та достовірну інформацію про соціально-психологічні закономірності, які мають місце в організації на кожному етапі впровадження інновації. Грамотне надання інформації допомагає керівнику організації виробити необхідну стратегію в роботі з кадрами. Така робота, на наш погляд, повинна проводитися *зовнішніми незалежними психологами і консультантами* спільно з відділом кадрів або службою управління персоналу та структурним підрозділом якості, що сприяє більш точному плануванню проведених досліджень і системного підходу. Наприклад, конкретне дослідження може бути направлено на визначену групу персоналу, в якій є виражені проблеми в процесі впровадження СМЯ за об'єктивними показниками: недотримання термінів реалізації заходів по впровадженню СМЯ, низька ефективність роботи, велике кількість негативних відгуків з боку колег або клієнтів тощо. Такі дослідження повинні бути частиною роботи з персоналом, і носити плановий характер. В рамках проекту по розробці і впровадженню СМЯ такі дослідження, як правило, спрямовані на вивчення особливостей існуючої системи управління та ступеня її відповідності вимогам стандарту ISO.

Своєю чергою, соціально-психологічне і змістовне навчання і консультування керівників, команди проекту з впровадження СМЯ і персоналу дозволяє вирішити наступні управлінські завдання: подолати опір персоналу; мотивувати його в процесі впровадження системи менеджменту; допомогти суб'єктам управління в розумінні власного лідерства як джерела і рушійної сили впровадження СМЯ та формування управлінської команди (або команди проекту), здатної ефективно управляти організацією або процесом інновації.

Зазначені методи завдяки усвідомленої інтеграції дослідження, навчання і консалтингу, дозволяють виробити нові способи взаємодії і управління. КПС можуть виникати на всіх етапах і в процесі застосування будь-якого методу дослідження, навчання і консультування. В основі їх усвідомлення і успішного вирішення лежить необхідність поєднання в процесі навчання і консультування «проблем конкретних людей», актуальних для їх професійної діяльності і «проблем підприємства або організації», для яких викладачі та консультанти знають і розуміють шляхи виникнення, зміст труднощів і можливі підходи до вирішення. Саме *проблемне навчання* [43], розглянуто в теоретичній частині нашого дослідження, на основі чого можна виокремити наступні принципи інноваційного навчання: займайтеся своїми труднощами і проблемами, діліться своїми проблемами і труднощами з іншими людьми, виробляйте нове бачення себе, своїх можливостей і світу в цілому.

На наш погляд, саме ці принципи, покладені в основу навчання, дають змогу сформувати *єдине поле розуміння в системі управління і сформувати нові способи взаємодії.* При цьому КПС створюються через необхідність виконання практико зорієнтованих завдань, спрямованих на аналіз системи управління організацією, розробку нових організаційних структур, визначення доцільних елементів управління, що дозволяє групі в рамках навчального заняття почати формувати нову культуру відносин, форм і способів взаємодії [41].

З психологічної точки зору в цьому випадку ми отримуємо контрольоване середовище формування нових способів спілкування та управління. Перевага полягає в тому, що в ході проведення навчальних занять або консультацій між учасниками групи можуть виникати як конфліктні так і проблемні ситуації, які не можуть бути вирішені звичними способами. В цьому випадку психолог, викладач або консультант допомагає правильно поставити питання, які дозволять слухачам зрозуміти напрямок змін в структурі управління. Дані питання, як правило, містять в своєму формулюванні розглянуті нами раніше змістовні суперечності і «спонукають» суб'єктів управління відповідати на питання «що потрібно зробити?» , «Як змінити або змінитися ?» , «Яким чином отримати той чи інший результат ?» . Таким чином відбувається актуалізація соціально-психологічного змісту стандартів ISO.

Відтак, перераховані вище принципи інноваційного навчання, стосовно до навчання управлінського персоналу підприємств і організацій в проекті по розробці і впровадження СМЯ можна інтерпретувати наступним чином.

Першим умовою успішного навчання і консультування є наявність *суб'єктності* розв'язуваних в ході навчання проблем: кожен з учасників освітнього або консультативного процесу на етапі аналізу, який розглядає професійну задачу, має сформулювати *проблемність* тієї чи іншої ситуації взаємодії, пов'язаної з змінами в системі управління *для себе,* а не для інших людей (керівників чи підлеглих). Такий підхід дозволяє позиціонувати себе як *активну* сторону в процесі інновації.

Другим важливою умовою ефективного навчання та побудови підходів до вирішення КПС в управлінні є можливість обговорення своїх проблем з іншими людьми, що мають *подібні цілі в рамках проекту і навчання*, що забезпечує їх зацікавленість і активність в ході консультації або навчального заняття.

Таким чином, інноваційний метод дає змогу органічно поєднувати *дослідження труднощів і проблем, навчання новим способам вивчення і вирішення труднощів, а також практичну дію, спрямовану на зняття цих труднощів* [41]. Дзяна С. Р. визначає *інноваційну методологію* як інструмент дослідження і розвитку систем діяльності, а соціальних груп як носіїв цієї діяльності і особистості за рахунок організації досвіду саморозвитку в ході творчого вирішення проблем. Виходячи з цього положення, інноваційний метод дає змогу ідентифікувати і отримати досвід вирішення КПС в управлінні і взаємодії на всіх етапах проекту. Послідовно вирішуючи значимі для організації (і для себе) завдання, суб'єкти управління, з допомогою консультантів актуалізують змістовні суперечності між існуючою і створюваною системами управління і одночасно засвоюють нові способи управління і взаємодії [7].

Зміст і вид КПС при цьому не мають великого значення: не залежно від того, з якої проблемної ситуацією зіткнувся суб'єкт, йому необхідно отримати ті чи інші соціально-психологічні або управлінські компетенції. З психологічної точки зору важливіше актуалізація змістовних протиріч, так як саме їх усвідомлення «запускає» процес мислення і активність суб'єкта по вирішенню КПС. В ідеальному варіанті, інноваційні ний метод дозволяє отримати *досвід саморозвитку* учасників, але на практиці це не завжди вдається. Основною перешкодою є недолік навчального часу, а також «вбудованість» проектних робіт в загальний ланцюжок професійної діяльності співробітників організації, і, як наслідок, неможливість дотримати всі умови, що потрібні для ефективного «занурення» в процес навчання і консультування.

Також для досягнення необхідних результатів навчання і консультування важливим умовою є *корпоративність.* Співробітники однієї організації мимоволі переносять існуючі в організації форми взаємодії в ситуацію спілкування на навчальних заняттях і консультаціях, що і дозволяє не тільки діагностувати основні проблеми в управлінні, але і закласти способи їх вирішення в процесі навчання і консалтингу.

Отже, застосування інноваційного методу, *інтеграція проходження, навчання і консалтингу* в процесі розробки і впровадження СМЯ, а також пріоритет проектних цілей перед навчальними і пріоритет групових цілей перед особистими дозволяють досягти наступних значущих результатів: підвищення ефективності, стійкості та прибутковості організацій різного типу, рішення конкретних проблем в галузі управління і взаємодії, формування сильної і надійної управлінської команди, становлення ефективної корпоративної культури організації, підвищення ефективності роботи організації , зниження конфліктної на напруженості в колективі.

**Висновки до розділу 3**

Основна мета соціально-психологічного супроводу процесу розробки і впровадження СМЯ полягає в створенні сприятливих умов взаємодії суб'єктів управління.

В процесі розробки і впровадження СМЯ перед психологами та / або консультантами постають наступні завдання: • ідентифікувати наявні проблеми в управлінні організацією; •актуалізувати соціально-психологічний зміст стандартів ISO через досвід вирішення КПС і усвідомлення змістовних протиріч між способами управління і взаємодії, які існують в організації і тими, які необхідно освоїти суб'єктам управління в процесі розробки нової системи управління;• забезпечити ефективні комунікації і формування у суб'єктів управління нових способів взаємодії і управління, включаючи методи колегіального прийняття управлінських рішень, командної роботи, успішного позиціонування, ведення переговорів , горизонтальних комунікацій, управління конфліктами тощо.

Вирішення зазначених завдань можливо при виконанні наступних умов: застосування інноваційних методів навчання, консультування та методів проектного менеджменту; інтеграції дослідження, консультування і навчання, яка забезпечує пріоритет цілей з розробки і впровадження СМЯ над навчальними цілями; організація навчання і консультування, заснована на вирішенні суб'єктами управління завдань, актуальних як для конкретного підприємства чи організації;

Накопичення досвіду вирішення розумових завдань в процесі постановки і вирішення КПС у суб'єкта управління відбувається в процесі застосування інноваційних методів навчання, консультування та проектного менеджменту, які дають змогу актуалізувати соціально-психологічний зміст стандартів ISO і сформувати нові способи управління і взаємодії.

КПС в процесі соціально-психологічного супроводу задаються через необхідність виконання практико зорієнтованих задач, спрямованих на аналіз системи управління організацією, розробку нових організаційних структур, визначення окремих елементів (кроків) управління, що дозволяє групі представників одного підприємства в рамках навчального заняття почати формувати нову культуру відносин, форм і способів взаємодії.

**ВИСНОВКИ**

Основний метою розробки та впровадження СМЯ є підвищення якості управління підприємством або організацією.

Стандарти ISO містять в собі соціально-психологічну складову, яка є пріоритетною в визначенні ключових вимог до системи управління і усвідомлення цілей проекту з розробки і впровадження СМЯ і включає в себе:

- розвиток лідерства на всіх рівнях управління;

- створення високовмотивованого середовища, орієнтованого на активну участь персоналу в системі управління та його постійне поліпшення;

- розвиток практики командного і проектного менеджменту на всіх рівнях управління;

- створення системи ефективних комунікацій: розвиток «горизонтальних» комунікацій і управління, розвиток системи «зворотного зв’язку» в процесі реалізації функцій управління;

- розвиток практики спільного прийняття управлінських рішень;

- створення умов для підвищення рівня довіри до організації у персоналу і клієнтів.

Розробка та впровадження СМЯ є організаційно-управлінською інновацією і пред'являють до суб'єктів управління вимоги, що стимулюють виникнення КПС, пов'язаних з необхідністю освоєння нових способів діяльності та управління. Під КПС розуміються ситуації актуалізації протиріччя між способами управління і взаємодії, які існують в організації і тими, які необхідно освоїти.

В процесі розробки і впровадження СМЯ можна виділити наступні види КПС: ситуації, пов’язані з формальним впровадженням системи; ситуації, зумовлені слабким розумінням суті процесуального підходу; ситуації, пов'язані з необхідністю додаткового документування; ситуації, пов'язані з «поганою» організацією проекту з розробки і впровадження СМЯ; проблемні ситуації «технічного» характеру.

КПС характеризуються змістовними протиріччями, що складають їх сутність. Під змістовними протиріччями розуміються відмінності між суб'єктивними уявленнями співробітників організації про методи управління, які є в їх розпорядженні і тими, які їм *необхідно* освоїти для успішного вирішення КПС.

Основна мета соціально-психологічного супроводу процесу розробки і впровадження СМЯ полягає в створенні сприятливих умов взаємодії суб'єктів управління. У цьому випадку перед психологом і / або консультантом стоять завдання: виявити наявні проблеми в управлінні організацією; актуалізувати соціально-психологічний зміст стандартів ISO через усвідомлення змістовних протиріч між способами управління і взаємодії, які існують в організації і тими, які необхідно освоїти суб'єктам управління в процесі розробки нової системи управління; сформувати у суб'єктів управління соціально-психологічні та управлінські компетентності, що забезпечують нові способи взаємодії і управління, що визначають пріоритет «горизонтальних» комунікацій, включаючи методи колегіального прийняття управлінських рішень, командної роботи, успішного позиціонування, ведення переговорів, управління конфліктами тощо.

Проведене дослідження показує високу значимість використання соціально-психологічних знань для вирішення практичних завдань в сфері управління та організаційного консультування.

**Список використаних літературних джерел**

1. Барт Т.В. Управління якістю. Навчальний курс. М.: МІЕМП, 2008. 42 с.
2. Бейзер В. А. Проблемне навчання. Освіта в сучасній школі. 2005. № 12. с.48-52
3. Бичківський Р. Управління якістю. Навч. посібн. Львів: ДУ "Львівська політехніка", 2000. 332 с.
4. Бурчакова М.А. Курс лекцій: Управління якістю. М.: Изд-во РУДН, 2005. 200 с.
5. Васин С. Г. Управление качеством. К.: Юрайт, 2017. 404 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://stud.com.ua/53637/menedzhment/upravlinnya_yakistyu>
6. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі розробки системи управління знаннями. Социально-экономические аспекты промышленной политики. Т.1. Донецк, 2006. С. 114–121.
7. Дзяна С. Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. С. 31–40. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu\_2013\_34\_5.pdf.
8. ДСТУ ISO 9001–2001. Системи управління якістю. К.: Держстандарт України, 2001. 25 c.
9. ДСТУ ІSО 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. На заміну ДСТУ 3230-95. К.: Держстандарт України, 2001. 28 с.
10. ДСТУ ІSО 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. На заміну ДСТУ ІSО 9001-95, 9002-95, 9001-95. К. : Держстандарт України, 2001. 24 с.
11. ДСТУ ІSО 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. На заміну ДСТУ ІSО 9004-1-95. К. : Держстандарт України, 2001. 44 с.
12. ISO 8402-94. Управление качеством и обеспечение качества: словарь. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http:// www.internet-law.ru/stroyka/doc/5812/.
13. Дункер К. Структура и динамика процессов решения задач (о процессах решения практических проблем). М.: Изд-во МГУ, 1981. С. 258 –268.
14. Засєкіна Л. В. Соціальне мислення як чинник професійної компетентності майбутніх фахівців у сфері "людина−людина". *Психологічні перспективи*. 2013. Вип. 22. С. 70 – 78.
15. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К.: Академія, 2005. 400.
16. Капінос Г. І. Операційний менеджмент. Підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2013. 352 с.
17. Кириченко Л. С. Основи стандартизації, метрології, управління якістю. Навч. посібн. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 448 с.
18. Кисельова О. І. Застосування технологій проблемного навчання в умовах стандартизації вищої освіти. Наука і освіта. 2013. № 1-2. С. 169-172.
19. Коваленко А. Б., Корнєв М. Н. Соціальна психологія: підручник. Київ : Геопринт, 2006. 400 с.
20. Корженко В. В. Парадигмально-ціннісні орієнтири суспільного поступу та публічне управління. Державне будівництво: електрон. фах. вид. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2016. № 1. URL: http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2016-1/doc/2/03.pdf.
21. Ложкін Г. В., Волянюк Н. Ю., Солтик О. О. Психологія праці. Хмельницький: ХНУ, 2013. 191 с.
22. Ложкін Г. В., Сьомін С. В., Кисельова Т. В. Конфлікти у сумісній діяльності. Київ : Сфера, 1997. 95 с.
23. Марєхін С. В. Всеохоплююче управління якістю в органах влади: особливості впровадження. *Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України*. Серія “Держ. управління”: зб. наук. пр. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2016. Вип. 2 (5). С. 117–123.
24. Міжнародний менеджмент: конспект лекцій. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bookwu.net/book_mizhnarodnijmenedzhment_1054/>.
25. Моляко В.А. Психологическая система тренинга конструктивного мышления. *Вопросы психологии.* 2000. № 1. С.136 – 141.
26. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
27. Москальова А. С., Москальов М. В. Методи психодіагностики. Київ : Ун-т ім. Б. Грінченка, 2014. 312 с.
28. Надвинична Т. Теоретико-методологічне обґрунтування задачного підходу у психології. *Психологія і суспільство*. 2008. № 1. С. 63–87.
29. Надвинична Т.Л. Проблемність у контексті психологічного проектування навчальних задач. *Проблеми загальної та педагогічної психології*: збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Т. Х, част. 5. К., 2008. С. 400 – 408.
30. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. К.: ЕксОб, 2000. 392 с.
31. Новицький Н.І. Управління якістю: Навчальний посібник для вузів. М.: ИНФРА-М, 2003. 240с.
32. Окрепилов В.В. Управління якістю: Підручник для вузів. М.: Изд-во «Економіка», 1998. 639 с.
33. Операційний менеджмент : навчальний посібник. В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко та ін. Львів: «Магнолія2006». 2009. 438 с.
34. Петрук Л. П. Становлення і розвиток проблемного навчання у педагогіці. *Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти.* 2014. Вип. 8. С. 15-18.
35. Топузов О. Проблемна ситуація в теорії проблемного навчання. *Шлях освіти.* 2007. № 1. С. 12-16.
36. Прохоров Ю.К. Управління якістю: Навчальний посібник. К:Фолаінт, 2007. 144 с.
37. Саранча Г.А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю. Підручник. К. : Центр навчальної літератури. 2006. 668 с.
38. Сєріков А. В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник. Харків: Фірма «БУРУН і К», 2013. 264 с.
39. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження КМ України від 10 липня 2019 року № 526-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-% D1%80#Text
40. Строкович Г. В. Якість функціонування підприємства: внутрішні та зовнішні аспекти: монографія. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2010. 212 с.
41. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. Наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.
42. Торн К., Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренера. СПб.: Питер, 2001. 208 с.:
43. Фурман А.В. Проблемні ситуації в навчанні. К.: Рад. шк., 1991. 191 с.
44. Харрінгтон Д.Х. Управління якістю в американських корпораціях. М.: Економіка. 1990. 272 с.
45. Химинець В.В. Інноваційно-освітня діяльність. Ужгород, 2007. 364 с.
46. Шапар В. Психологічний тлумачний словник. Х.: Прапор, 2004. 640 с.
47. Шаповал М.І. Менеджмент якості. Підручник. К.:Знання, 2003. 471 с.
48. Янц Н.Д. Класифікація проблемних ситуацій як напрям наукових пошуків. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи: Зб. наук. пр. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, 2008. Вип.27. С.149-155.
49. Aniskina N. Preparation of the administrative staff of Successful businesses based on harmonized Eoq programmes [Электронный ресурс]. Електрон. опт. диск (CD-ROM). *Materials Congress EOQ Quality in an Age of Transition* (12-14 May, 2009). Dubrovnik, 2009.
50. Bakri A. S. Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation in Organisations: Proposing an Agenda for Performance Improvement in the Construction Industry [Електронний ресурс] / A. S. Bakri, B. Ingirige, D.Amaratunga. *Proceedings of the BuHu 9th international postgraduate research conference* 2009. pp. 251–264.
51. Björk, A. Evidence, fidelity, and organisational rationales: Multiple uses of Motivational Interviewing in a social services agency. Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice, 2016. 12(1), 53-71.
52. Bures V. Methodology of knowledge management implementation [Електронний ресурс] / V. Bures. Режим доступу: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.99.6280&rep=rep1&type=pdf.
53. Cameron Е. Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change / Esther Cameron and Mike Green. 2nd ed. 2009. 360 p. Режим доступу: http://www.bms.lk/download/GDM\_Tutorials/ebooks/Making\_Sense\_of\_Change\_Management.pdf. − Назва з екрану.
54. Castillo L. A. M. Integrated model for implementation and development of knowledge management / L. A. M. Castillo, E. W. Cazarini //Knowledge Management Research & Practice. Vol. 12. 2014. pp. 145-160. Режим доступу: http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v12/n2/full/kmrp201249a.html.
55. Gillingham H. Implementing knowledge management: a practical approach. H.Gillingham, B. Roberts // Journal of Knowledge Management Practice. Vol. 7. 2006. N 1. pp. 122−125.
56. Griffiths P. Aligning knowledge management with competitive strategy: a framework [Електронний ресурс] / P. Griffiths, D. Remenyi. The Electronic Journal of Knowledge Management. Vol. 6. Issue 2. 2008. pp. 125–134. Режим доступу: [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com/).
57. Jones, B. & Phillips, F. Social Work and Interprofessional Education in Health Care: A Call for Continued Leadership’. Journal of Social Work Education. 2017. 52(1): pp. 18-29.
58. Kelli G.A. The Psychology of Personal Constructs. Norton company. 1955. 556 p.
59. Kotter J.P. Choosing Strategies for Change / J.P. Kotter, C.A. Schlesinger // Harvard Business Review. 1979. Vol. 57. # 2. 111. Режим доступу: <http://overhaul.fraynework.com.au/lsfviccatholiceduau/_uploads/files/18_Choosing%20Strategies%20for%20Change%201.pdf>.
60. Lapsley I. New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? Abacus. 2009. Vol. 45, issue 1. P. 1–21.
61. Lewis Coser. The Function of Social Conflict. New York: The Free Press; London: Collier Macmillan Limited, 1964. p. 48.
62. Mark Hughes, Michael Wearing. Organisations and Management in Social Work. SAGE Publications Ltd. 2017. 248 р.
63. Rofuth, Todd W. Management and Leadership in Social Work. Rofuth, Todd W., DSW, LMSW. 2019. 365 р.
64. Scarso E. Knowledge-Based Strategies for Knowledge Intensive Business Services : a Multiple Case-study of Computer Service Companies [Електронний ресурс] / Е. Scarso, Е. Bolisani. *Electronic Journal of Knowledge Management.* Vol. 8. Issue 1. 2010. pp. 151–160. Режим доступу: www.ejkmcom.
65. Sharma, A. E., & Grumbach, K. Engaging patients in primary care practice transformation: theory, evidence and practice. Family practice, 2017. 34(3), 262-267.
66. Sullivan, W. Leadership in Social Work: Where are We?’ Journal of Social Work Education. 2016. 52(1): pp. 51-61.