

На правах рукописи

БЕЛКОВА ЕЛЕНА АЛЕКСЕЕВНА

**Коммуникативные проблемные ситуации
как основа актуализации социально-психологического содержания
системы менеджмента качества**

Специальность 19.00.05 – социальная психология

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Ярославль – 2011

Работа выполнена на кафедре консультационной психологии
Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова

Научный руководитель – доктор психологических наук, профессор,
Клюева Надежда Владимировна

Официальные оппоненты: доктор психологических наук, профессор
Назаров Владимир Иванович

кандидат психологических наук, доцент
Маркова Елена Владимировна

Ведущая организация – Государственный университет
управления

Защита состоится «___» «_____» 2011 г. в ___ 00 часов на
заседании диссертационного совета Д 212.002.02 в Ярославском
государственном университете им. П.Г. Демидова по адресу: 150057,
г. Ярославль, пр-д Матросова, д. 9, ауд. 208.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Ярославского
государственного университета им. П.Г. Демидова по адресу: 150003,
г. Ярославль, Полушкина роща, д. 1 а, с авторефератом – на сайте университета
<http://www.uniyar.ac.ru>

Автореферат разослан «___» «_____» 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Клюева Н.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность. Востребованным направлением организационного консультирования является социально-психологическое сопровождение процесса разработки и внедрения эффективной модели управления организацией, в частности, системы менеджмента качества (СМК) на основе требований стандартов ISO. При этом многие из специалистов, вовлеченных в разработку и внедрение СМК на предприятиях и в организациях, встречаются с рядом психологических феноменов, понимание которых может существенно повлиять на успешность проекта (Н.В. Ключева). К ним относятся проблемы мотивации персонала, коммуникации с сотрудниками более высокого уровня управления, трудности позиционирования себя в проекте. Особое место в этом ряду занимают коммуникативные трудности, вызванные необходимостью выстраивать взаимодействие с другими людьми в процессе командной и групповой работы, а также отношения в проекте, не регламентированные привычными организационными нормами и конвенциями.

Цель внедрения СМК заключается в том, чтобы за счет достижения качества управления обеспечить качественный результат деятельности организации. В данном контексте СМК рассматривается как система качественного менеджмента. Требования новой системы управления к изменению форм и способов взаимодействия приводят к тому, что персонал организации, задействованный в процессе ее разработки и внедрения, сталкивается с необходимостью выявления, анализа и решения коммуникативных проблемных ситуаций (КПС). Под КПС в нашей работе понимаются ситуации актуализации противоречия между способами управления и взаимодействия, которые существуют в организации, и теми, которые необходимо освоить в процессе разработки СМК.

На наш взгляд, для анализа КПС в процессе разработки и внедрения СМК могут быть использованы работы отечественных авторов по практическому мышлению и развивающему обучению (В.В. Авдеева, А.В. Брушлинского, А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Ломова, А.М. Матюшкина), и работы представителей ярославской школы практической психологии (Е.В. Драпак, М.М. Кашапова, Е.В. Конева, Ю.К. Корнилова и других ученых). Большая часть работ перечисленных авторов посвящена пониманию проблемной ситуации и особенностей поведения человека в зависимости от ее содержания и субъективного восприятия. Тем не менее, у психологов остается необходимость изучения затруднений в общении, возникающих у сотрудников предприятий и организаций, применительно к практике решения конкретных профессиональных задач, а также исследование того, каким образом содержание КПС влияет на процессы взаимодействия и управления. Специфика исследования не претендует на подробное изучение механизмов возникновения и разрешения проблемных ситуаций,

имеющихся в психологической литературе. В работе представлено понимание коммуникативной проблемной ситуации и процесса ее возникновения, позволяющее идентифицировать ее как психологический феномен в деятельности субъектов управления в процессе организационно-управленческого нововведения.

Представленные в психологической литературе подходы к управлению персоналом предприятий и организаций в период инновирования (В.С. Дудченко, Н.В. Ключева, А. И. Пригожин) раскрывают вопросы социально-психологического сопровождения процесса нововведений, определяют методы обучения и консультирования руководства и персонала организаций. Вместе с тем практика разработки и внедрения новых систем управления диктует необходимость понимания специфики изменений для конкретизации методов обучения и консультирования в процессе сопровождения организационных проектов. Для понимания сути изменений в системах управления и психологических закономерностей их воздействия на организационную реальность психологам требуется определить различия между субъективными представлениями персонала о том, как осуществляются управление и взаимодействие до начала нововведения, и тем, как они должны осуществляться, чтобы считать результат инновации успешным.

Проанализированные подходы к разработке и внедрению СМК на предприятиях и в организациях (Э. Деминг, К. Исикава, Ф. Кросби, С. Синго, Г. Тагути) и (Ю.П. Адлер, Н.Н. Аниськина, Н. Иняц, Генри Р. Нив, Д.А. Шевчук) в большей степени показывают эксплицитное содержание изменений в системе управления организацией. Между тем остается потребность в изучении социально-психологической составляющей требуемых изменений, имплицитной стороны управленческой деятельности, которая составляет «собственно психологическое содержание» (А.В. Карпов) и на данный момент остается не проработанной с точки зрения методов ее актуализации для субъектов управления, задействованных в процессе разработки и внедрения СМК.

Цель работы – выявление коммуникативных проблемных ситуаций, возникающих в процессе разработки и внедрения системы менеджмента качества, и научно-методическое обоснование подхода к социально-психологическому сопровождению организационно-управленческого нововведения на основе их актуализации.

Достижение поставленной цели предполагает решение комплекса взаимосвязанных **задач**:

— анализ существующих теоретических подходов к пониманию социально-психологических закономерностей возникновения и решения КПС в процессе организационно-управленческого нововведения;

— конкретизация социально-психологической составляющей стандартов ISO и ключевых требований к изменению системы управления организацией и

персоналу в процессе внедрения СМК;

— определение социально-психологических противоречий между ключевыми требованиями к изменению системы управления организацией и персоналу в процессе внедрения СМК и особенностями российской культуры управления;

— подбор и научное обоснование методов исследования КПС в процессе разработки и внедрения СМК;

— выявление коммуникативных проблемных ситуаций, характерных для субъектов управления в процессе разработки и внедрения СМК;

— определение содержательных противоречий между способами управления и взаимодействия, которые существуют в организации, и теми, которые необходимо освоить персоналу в процессе разработки новой системы управления, как характеристик КПС;

— анализ динамики содержания КПС в процессе разработки и внедрения СМК;

— научно-методическое обоснование подхода к социально-психологическому сопровождению процесса разработки и внедрения СМК, основанное на выявленных КПС;

— апробация разработанных методов социально-психологического сопровождения на предприятиях и в организациях.

Объект исследования – социально-психологическая составляющая системы менеджмента качества как организационно-управленческого нововведения.

Предмет исследования – коммуникативные проблемные ситуации как основа актуализации социально-психологического содержания требований стандартов ISO.

Гипотезы исследования:

1) В процессе разработки и внедрения системы менеджмента качества проявляются противоречия между субъективными представлениями сотрудников организации о способах взаимодействия, принятых в существующей системе управления, и теми, которые необходимо использовать в СМК.

2) Содержание противоречий определяется социально-психологическими требованиями стандартов ISO к субъектам управления и процессу внедрения системы менеджмента качества. Противоречия порождают коммуникативные проблемные ситуации в процессе разработки и внедрения СМК.

3) Для снятия противоречий может быть использована система социально-психологического сопровождения организационно-управленческого нововведения, направленная на актуализацию социально-психологической составляющей системы менеджмента качества и формирование управленческой и социально-психологической компетентности персонала.

Теоретическая значимость работы определяется вкладом в изучение социально-психологических проблем в сфере управления, разработки и внедрения СМК, а также конкретизацией подходов к практическому приложению социальной психологии, направленному на определение стратегии работы социального психолога в сфере управления и организационного развития.

В работе раскрыто понятие «коммуникативная проблемная ситуация» как актуализация содержательных противоречий между субъективным представлением персонала организации о способах управления и взаимодействия, которыми они располагают и которые приняты в организации, и теми, которые необходимо освоить в процессе разработки новой системы управления. Это позволяет лучше понять содержание организационных изменений через выявление содержания КПС, характерных для субъектов управления в процессе конкретного нововведения. Теоретически доказана возможность использования КПС в процессе интегрированного исследования, обучения и консультирования в практике работы консультанта, сопровождающего процесс разработки и внедрения СМК. Определены подходы к технологизации процесса его работы.

Теоретически обоснована необходимость интеграции социально-психологического знания с другими науками в процессе организационного обучения и консультирования. Показана необходимость подготовки психологов, способных работать в инновационном режиме на стыке наук в команде специалистов различных специальностей.

Научная новизна исследования:

— Определены противоречия между существующими в отечественной практике подходами к управлению и новым подходом к качественному менеджменту, представленному в стандартах ISO:

- пассивность персонала в принятии управленческих решений – вовлеченность сотрудников организации в процесс управления;
- отказ от привлечения подчиненных к управлению организацией – делегирование ответственности на все уровни управления, включая финансовую составляющую;
- приоритет «вертикальных» коммуникаций и управления в рамках линейно-функциональной организационной структуры – приоритет «горизонтальных коммуникаций» в рамках процессного подхода к управлению;
- ликвидация следствий – ликвидация причин проблем в управлении;
- приоритет подчинения (каждый делает свою часть работы в рамках должностных функций) – приоритет общих согласованных целей организации перед целями подразделений и отдельных сотрудников (вместе делаем одно дело);
- реализация интересов производителя – ориентация на клиента;
- приоритет контроля качества продукции перед качеством управления – контроль качества продукции и качества управления;

- недоверие, страх нестабильности отношений внутри и во внешней среде организации – повышение уровня доверия к организации у персонала и клиентов.

— Конкретизированы социально-психологические требования к системам управления на основе стандартов ISO. К ним относятся: ориентация на человеческие ресурсы организации как основную движущую силу ее развития, лидерство руководителей и необходимость вовлечения персонала в процесс управления организацией, приоритет «горизонтальных» коммуникаций над «вертикальными» в деятельности по управлению организацией и взаимодействию персонала.

— Разработан и научно обоснован подход к сопровождению процесса разработки и внедрения СМК через актуализацию социально-психологической составляющей стандартов ISO в процессе возникновения и конструктивного разрешения КПС. Определена цель социально-психологического сопровождения как создание благоприятных условий взаимодействия субъектов управления на протяжении всего проекта. Конкретизированы задачи работы консультанта: идентифицировать имеющиеся проблемы в управлении организацией; актуализировать социально-психологическое содержание стандартов ISO; сформировать у субъектов управления новые способы взаимодействия и управления.

Практическая значимость исследования заключается в направленности результатов исследования на развитие прикладных социально-психологических исследований и работы социального психолога в условиях организационных изменений.

Сформированный в работе комплекс методов диагностики КПС в процессе разработки и внедрения СМК может быть использован для выявления проблемных ситуаций, возникающих в общении и взаимодействии персонала организации в период инновирования. Выявленные виды КПС и сформулированные содержательные противоречия могут быть положены в основу подбора и обоснования методов исследования, обучения и консультирования в процессе социально-психологического сопровождения деятельности персонала организаций по разработке и внедрению СМК.

Показана возможность использования инновационного метода для актуализации социально-психологического содержания стандартов ISO в процессе разрешения КПС.

Общая логика исследования может быть использована как содержательная основа подготовки психологов и расширения их возможностей применения социально-психологических знаний для сопровождения организационно-управленческих нововведений на предприятиях, в организациях и образовательных учреждениях.

Теоретико-методологическая основа диссертации. Исследование основано на фундаментальных психологических принципах: единства психики и деятельности и принципе двухэтапности психологического изучения

деятельности, анализе ее содержания и анализе ее психологических механизмов (А.В. Карпов). Основу исследования составляют: теория и практика социально-психологического сопровождения нововведений (И. Адизес, И. Перлаки, Т. Дж. Питерс, А. И. Пригожин, П. Сенге); теория и практика психологии управления, организационного консультирования и обучения (Т.Ю. Базаров, Е.П. Варламова, В.С. Дудченко, А.В. Карпов, Н.В. Ключева, Л. Кроль, А. И. Пригожин, И.М. Скитяева, А.В. Филиппов, С.Р. Филонович и др.); теория и практика изучения практического мышления в психологии (П.П. Блонский, А. В. Брушлинский, Е.В. Драпак, М.М. Кашапов, Е.В. Конева, Ю.К. Корнилов, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, А.М. Матюшкин, С.Л. Рубинштейн, Б.М. Теплов); теория и практика разработки и внедрения системы менеджмента качества на основе стандартов ISO на предприятиях и в организациях (Э. Деминг, К. Исикава, Ф. Кросби, С. Синго, Г. Тагути, Ю.П. Адлер) и (Н.Н. Аниськина, Н. Иняц, Генри Р. Нив, Д.А. Шевчук).

Методическое обеспечение работы. Проведен анализ отечественной и зарубежной социально-психологической литературы по проблеме исследования и литературы по менеджменту предприятий и организаций, включая менеджмент качества. Используются методы: фокус-группа по выявлению содержания проблем в процессе разработки и внедрения СМК; феноменологическое интервью, направленное на выявление КПС; методика репертуарных решеток Дж. Келли для выявления содержательных характеристик КПС; метод попарных сравнений для выявления устойчивых взаимосвязей между содержательными характеристиками КПС; экспертная оценка КПС; методы математической статистики: факторный анализ с учетом процента объясняемой дисперсии.

Эмпирическая база исследования. Общая выборка исследования составила более 100 человек, возрастной диапазон – от 25 до 73 лет. В работе фокус-групп по конкретизации содержания проблем в процессе разработки и внедрения СМК было задействовано более 50 человек. Работа проводилась в процессе консультаций ответственных за разработку и внедрение СМК на предприятиях и в организациях, а также на клубах качества по обмену опытом оказания образовательных и консалтинговых услуг в области СМК и практики их функционирования. В феноменологическом интервью приняли участие 20 человек – руководителей и сотрудников структурных подразделений качества. В анализе КПС (методика репертуарных решеток Дж. Келли) было задействовано 20 человек, включая руководителей и сотрудников подразделений качества (14 человек) и консультантов по разработке систем менеджмента, преподавателей по СМК и аудиту СМК (6 человек). В экспертной оценке содержания КПС (метод попарных сравнений содержательных характеристик КПС) в исследовании участвовал 21 человек (сотрудники подразделений качества).

Достоверность результатов исследования обеспечивается многоаспектным анализом проблемы исследования, адекватными целями и задачами работы, соблюдением принципов планирования эмпирического психологического исследования, пролонгированным сбором теоретического и практического материала, совокупностью (качественного и количественного) методов обработки и анализа результатов, непротиворечивостью полученных данных с результатами других исследований, а также результатами апробации.

Положения, выносимые на защиту:

1) Социально-психологическая составляющая СМК включает в себя необходимость вовлечения персонала в процесс управления организацией через наличие позитивной мотивации к разработке, внедрению и дальнейшему функционированию СМК, сформированные социально-психологические компетентности у субъектов управления (такие как работа в команде, лидерство), способность использовать коллективные методы принятия управленческих решений, способность использовать «горизонтальные» коммуникации в управленческой деятельности. Учёт социально-психологической составляющей СМК влияет на качество её разработки и внедрения.

2) Противоречие социально-психологической составляющей СМК и особенностей российской культуры управления обуславливает возникновение КПС, связанных с необходимостью изменения существующих способов в управлении и взаимодействии персонала организации и выработкой новых форм и методов коммуникаций.

3) Сущность КПС в процессе разработки и внедрения СМК составляют содержательные противоречия, которые актуализируют социально-психологическую составляющую стандартов ISO и «запускают» процесс решения проблемных ситуаций. Для решения КПС необходимо освоение новых форм и методов коммуникаций и приобретение управленческой и социально-психологической компетентности.

4) Социально-психологическое сопровождение процесса разработки и внедрения СМК на предприятиях и в организациях предполагает создание благоприятных условий для осознания КПС, поиска и реализации подходов к их разрешению через использование специальных методов работы консультанта и преподавателя с персоналом, вовлеченным в проект: инновационно-диагностического семинара; форм и методов вовлечения персонала в практику оперативного управления, позволяющих усилить горизонтальные взаимосвязи в организации с учетом требований процессного управления (совместное решение проблем, работа в проектах).

Апробация результатов исследования и оценка эффективности диссертационного исследования проходила в ФГОУ ДПО «Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова». Все этапы эмпирического исследования проводились в рамках проектов по разработке и внедрению

СМК на предприятиях, в организациях и образовательных учреждениях (всего более 30 проектов). Специфика указанных групп не учитывалась в исследовании в силу единых требований стандарта и общей феноменологии с учетом предмета исследования. Результаты исследований обсуждались на заседаниях кафедры «Социология и психология» Академии Пастухова, кафедры консультационной психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова, клубов качества и на научно-практических конференциях: Академия Пастухова (2007, 2009 и 2010 гг.), 53-й Конгресс Европейской организации по качеству (г. Дубровник, Хорватия, 2009 г.) и ЯрГУ им. П.Г. Демидова (2011 г.).

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения (всего 175 стр.), библиографического списка (175 наименований, из них 17 – на иностранном языке). Текст содержит 17 таблиц, 3 рисунка, 1 схему и 6 приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во Введении обосновывается актуальность темы исследования, определяются объект, предмет, ставятся цель и задачи исследования, формулируются гипотезы, раскрываются методологические основания и методы исследования, научная новизна, теоретическая и практическая значимость, указываются положения, выносимые на защиту.

Определяются основные понятия, используемые в работе: система менеджмента качества, организационно-управленческое нововведение, коммуникативные проблемные ситуации, социально-психологическая и управленческая компетентность персонала организации.

Нововведение рассматривается как целенаправленное изменение, которое вносит в организацию (в ее цели, технологию, организационный порядок и т. д.) новые стабильные элементы, как переход системы из одного состояния в другое (А.И. Пригожин).

Компетентность понимается как способность применять знания и навыки на практике, что означает сформированность у субъектов управления способностей, связанных с управлением людьми, организацией межличностных отношений, относящихся к кадровому, «личностному» «измерению» управленческой деятельности (А.В. Карпов). Раскрывается проектная природа процесса разработки и внедрения СМК. Проектный менеджмент рассматривается как эффективный способ развития организации и осуществления организационных изменений.

В первой главе «Коммуникативные проблемные ситуации в управлении» проведен анализ существующих подходов к изучению проблемных ситуаций в мышлении и обучении, проанализированы проблемные ситуации в процессе разработки и внедрения СМК как управленческого нововведения и выявлены социально-психологические противоречия между

требованиями стандартов ISO к системе управления и особенностями российской культуры управления.

В первом параграфе «Понятие коммуникативных проблемных ситуаций в психологической литературе и подходы к их изучению» показаны основные признаки проблемных ситуаций в мышлении и обучении, к которым относится «необходимость в раскрываемом новом отношении или способе действия» (А.М. Матюшкин). Проблемная ситуация рассматривается как эпизод деятельности, когда она не может продолжаться старыми средствами и способами (Б.М. Теплов). Проблемность ситуация приобретает при обнаружении в ней противоречий и порождает процесс мышления, направленный на «снятие» противоречий (М. М. Кашапов). Таким образом, понятие проблемной ситуации применительно к субъекту включает в себя наличие затруднений или противоречий, порождающих осознанный процесс мышления, направленный на «снятие» противоречий и возникновение необходимости поиска новых (для данного субъекта) путей выхода из затруднения или адаптации уже известных способов деятельности к новым условиям.

Представлен подход к пониманию процесса решения как развития проблемы, который заключается в «настойчивом» анализе ситуации, в стремлении осмысленно варьировать соответствующие свойства ситуации под углом зрения цели (К. Дункер).

Раскрыто понятие «стимульной ситуации» как изменения в деятельности, зафиксированного субъектом и подлежащего его дальнейшему рассмотрению. Проанализирован процесс развития стимульной ситуации в проблемную. Показана необходимость принятия субъектом стимульной ситуации как значимой и разрешимой с учетом всей меры ее сложности (Ю.К. Корнилов). Проанализированы особенности профессиональной деятельности, которые обуславливают количество выделяемых субъектом деятельности проблемных ситуаций: сложность деятельности и степень конвенциональности деятельности. Показано их влияние на успешность внедрения СМК.

Рассмотрено понятие «пространства проблемных ситуаций» характерное для субъектов управления в процессе разработки и внедрения СМК, обоснована необходимость изучения проблемных ситуаций применительно не только к конкретному субъекту (идеографический подход, ориентированный на описание уникальных, единичных объектов), но и субъектам в рамках конкретной деятельности (номотетический исследовательский подход, направленный на установление обобщений).

Во втором параграфе «Коммуникативные проблемные ситуации в процессе разработки и внедрения системы менеджмента качества» определены управленческие проблемы в процессе разработки и внедрения СМК (экс-плицитное содержание управленческой деятельности) для каждой из следую-

щих групп субъектов управления:

1) Руководители организации, в которых внедряется СМК, указывают на проблемы, связанные с непониманием сотрудниками целей внедрения СМК и ее сущности; нежеланием брать на себя дополнительные функции и ответственность за разработку документов системы; нежеланием руководителей структурных подразделений «делиться» ответственностью (властью) или, наоборот, брать на себя дополнительную ответственность в рамках бизнес-процессов, которые определяют приоритет «горизонтального» управления перед привычным вертикальным, существующим в рамках организационной структуры; нежеланием перестраивать деятельность и управление в соответствии с разработанными документами системы.

2) Сотрудники организации, включая руководителей структурных подразделений, руководителей процессов СМК и руководителей рабочих групп по разработке документов СМК, указывают на нежелание персонала проходить дополнительное обучение, а также обучать или информировать других сотрудников; нежелание выделять временные и человеческие ресурсы для разработки документов СМК.

3) Руководитель проекта, команда проекта, включая руководителя и сотрудников подразделений качества, фиксируют трудность привлечения в проект персонала организации, который не подчиняется им структурно; трудность координировать работу сотрудников выше по должности в существующей системе управления и для управления которыми у руководителей и сотрудников подразделений качества часто недостаточно полномочий; трудность «распространения» философии качества на все уровни управления, подбора нужных форм информирования и вовлечения персонала в проект.

4) Внешние консультанты и преподаватели, сопровождающие процесс разработки документов СМК, называют трудность понимания особенностей системы управления конкретной организации, к которой они не принадлежат и не знакомы «изнутри»; трудность сохранения независимой позиции по отношению к представителям организации-заказчика, сохранения приоритета требований стандарта ISO 9001 к системе управления перед существующей практикой управления.

5) Внутренние консультанты, сопровождающие процесс разработки и внедрения СМК (служба управления персоналом или социально-психологическая служба), фиксируют проблему организационного обеспечения «непопулярных» работ по внедрению СМК, в частности, трудностей подбора персонала и организации обучения.

Конкретизировано психологическое содержание коммуникативных проблемных ситуаций (имплицитная сторона управленческой деятельности) для каждой группы субъектов управления (см. табл. 1).

*Психологические проблемы в управлении и взаимодействии
в проекте по разработке и внедрению СМК*

<i>Субъект управления</i>	<i>Психологическое содержание проблем в управлении и взаимодействии</i>
Руководители организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Как обеспечить единое понимание целей проекта? 2. Как обеспечить мотивацию персонала на работу в проекте? 3. Как, какими способами нужно организовать взаимодействие людей в проекте для достижения его целей (виды и формы обучения, консультаций, формы и методы разработки документов СМК)?
Руководители подразделений и процессов СМК, руководители рабочих групп по разработке документов СМК	<ol style="list-style-type: none"> 1. Как эффективно взаимодействовать в рабочих группах? 2. Как обеспечить участие в работе сотрудников структурных подразделений, которые не подчиняются данному руководителю, или лиц более высокого уровня управления? 3. Как правильно себя позиционировать в проекте для достижения, в том числе, и личных целей (карьерный рост, создание позитивного образа, приобретение опыта проектной и командной работы, другие)?
Руководитель проекта по разработке и внедрению СМК, команда проекта, включая руководителя и сотрудников структурных подразделений качества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Как обеспечить высокую мотивацию руководителя организации на участие в мероприятиях проекта? 2. Какими методами можно воздействовать на руководителей более высокого уровня управления? 3. Как, какими методами, обеспечить эффективные коммуникации между сотрудниками и руководителями различных структурных подразделений? 4. Как эффективно убеждать и достигать правильного понимания информации по проекту? 5. Как эффективно улаживать конфликтные ситуации между участниками проекта? 6. Как эффективно взаимодействовать с внешними структурами и их сотрудниками (включая методы ведения переговоров, эффективных рабочих коммуникаций в проекте)?
Консультанты, сопровождающие процесс разработки СМК	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие методы и приемы диагностики проблем в управлении можно применить в данной организации? 2. Как организовать взаимодействие с руководителем, членами управленческой команды и командой проекта с учетом специфики конкретной организации? 3. Как обеспечить высокую мотивацию руководителя организации на участие в мероприятиях проекта? 4. Как создать условия для эффективных коммуникаций в проекте?

Таким образом, показана коммуникативная природа большей части проблемных ситуаций в проекте по разработке и внедрению СМК, их обусловленность необходимостью выстраивать взаимодействие с другими людьми и необходимостью выполнения совместной деятельности в рамках проекта.

В третьем параграфе «Социально-психологические противоречия между требованиями стандартов ISO к системе управления и особенностями российской культуры управления» проанализировано социально-психологическое содержание стандартов ISO к внедряемым системам управления и персоналу организаций и выявлены основные противоречия с особенностями существующей в России культуры управления (см. табл. 2).

Таблица 2

*Основные социально-психологические противоречия
между требованиями стандартов ISO к системе управления
и особенностями российской культуры управления*

<i>Особенности российской культуры управления</i>	<i>Социально-психологическая составляющая стандартов ISO</i>
<i>Лидерство руководителя</i>	
Руководители испытывают трудность в мобилизации персонала для решения общих задач, следствие – пассивность в принятии управленческих решений, а также перекладывание ответственности как за успехи, так и за ошибки на непосредственных руководителей	Руководители создают и поддерживают высокомотивированную внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации. Командные методы работы, проектный менеджмент используются на всех уровнях управления
<i>Вовлечение работников</i>	
Неумение руководителей делегировать ответственность и полномочия подчиненным, следствие – отказ от привлечения подчиненных к управлению организацией	Делегирование ответственности и полномочий (включая финансовую составляющую) со стороны высшего руководства на все уровни управления
<i>Процессный подход</i>	
Ориентация на «вертикальные» коммуникации и управление в рамках линейно-функциональной организационной структуры, «самодостаточность» и изолированность друг от друга структурных подразделений, локализация управленческих решений в границах подразделений и их несогласованность с общими для всех целями организации	Приоритет «горизонтального» управления через внедрение процессного подхода, совместное принятие управленческих решений, работа в команде. «Прозрачные» информационные потоки
<i>Постоянное улучшение</i>	
Ликвидируются следствия, а не причины проблем, что ведет к их воспроизведению, рядовые сотрудники приучаются к позиции исполнителя, не наделены ответственностью и не склонны к проявлению инициативы	Ориентация на определение причин возникающих проблем в деятельности и управлении и на исправление ошибок в самой системе управления. Участие персонала в управлении и его постоянном улучшении
<i>Системный подход к менеджменту</i>	
Приоритет подчинения в рамках линейно-функциональной организационной струк-	Системный подход к менеджменту, выявление, понимание и менеджмент взаимосвязан-

туры, системы структурных подразделений и должностных функций, когда каждый делает свою часть работы в рамках должностных функций, часто не заботясь о преемственности результатов и понимании общей согласованной цели	ных процессов как системы. Создание контролируемых (управляемых) условий для всех видов деятельности в организации, которые влияют на качество. Приоритет общих согласованных целей организации перед целями подразделений и отдельных сотрудников. Достижение стабильного качества результата деятельности организации через обеспечение качественного управления
<i>Ориентация на потребителя</i>	
«Рынок продавца» – реализация интересов производителя, стремление производить то, для чего приспособлено производство и имеющиеся человеческие ресурсы, а потом пытаться это продать	«Рынок покупателя» – ориентация на требования потребителя к продукции или услуге и стремление производить то, что нужно, что будут покупать. Повышение уровня доверия к организации у персонала и клиентов
<i>Принятие решений, основанное на фактах</i>	
Сбор и анализ информации является задачей специальных служб или отделов, которые контролируют качество выпускаемой продукции на всех этапах производства. Приоритет контроля качества продукции перед качеством управления	Принятие решений, влияющих на качество, основанное на фактах, то есть на объективных показателях, отражающих актуальную ситуацию в организации. Вовлеченность персонала на всех уровнях управления в процесс сбора и анализа статистической информации о функционировании бизнес-процессов. Эффективные коммуникации: информирование персонала о принятых управленческих решениях на основе собранной информации. Контроль качества продукции и качества управления.
<i>Взаимовыгодные отношения с поставщиками</i>	
Недоверие, страх нестабильности отношений и желание «подстраховаться»	Взаимовыгодные и долговременные отношения с поставщиками (внешними и внутренними). Командный подход, совместное принятие решений, развитые «горизонтальные» коммуникации. Повышение уровня доверия к организации у персонала и клиентов.

Таким образом, установлено, что особенностью требований международных стандартов к персоналу и системе управления является ориентация на человеческие ресурсы организации как основную движущую силу ее развития. Выполнение требований стандартов предусматривает изменение способов взаимодействия и управления. Обосновано, что противоречия между требованиями стандартов ISO к системе управления и особенностями российской культуры управления приводят к тому, что в процессе разработки и внедрения СМК субъекты управления сталкиваются с КПС, связанными с необходимостью освоения новых способов взаимодействия в процессе выполнения деятельности по управлению. Сформулированы ключевые требования стандартов ISO к

изменению системы управления организацией с учетом социально-психологической составляющей:

- развитие лидерства на всех уровнях управления;
- создание высокомотивированной среды, ориентированной на участие персонала в системе управления и ее улучшение;
- развитие практики командного и проектного менеджмента на всех уровнях управления;
- создание системы эффективных коммуникаций: приоритет «горизонтальных» коммуникаций и управления, развитая система «обратной связи» в процессе принятия управленческих решений;
- развитие практики совместного принятия управленческих решений;
- создание условий, при которых мыслительная деятельность руководителей и исполнителей ориентирована на исправление причин в управлении, а не на то, кого следует наказать или поощрить;
- создание условий для повышения уровня доверия к организации у персонала и клиентов.

Ключевые требования определены как желаемая ситуация, результат внедрения СМК, который впоследствии станет основой её успешного функционирования.

Во второй главе диссертации «**Коммуникативные проблемные ситуации как основа актуализации социально-психологического содержания системы менеджмента качества**» определены цели и задачи эмпирического исследования, дано обоснование методов изучения КПС, представлены и проинтерпретированы результаты исследования.

В первом параграфе «**Цели, задачи и методы исследования**» определена следующая цель эмпирического исследования: выявление содержательной и психологической специфики КПС в процессе разработки и внедрения СМК, а также динамики развития их содержания в проекте.

Установлены следующие задачи:

- 1) подобрать и научно обосновать методы исследования КПС в процессе нововведения;
- 2) выявить КПС в процессе разработки и внедрения СМК;
- 3) выявить содержательные характеристики КПС;
- 4) на основе анализа содержательных характеристик выявить:
 - взаимосвязи между проблемными ситуациями;
 - взаимосвязи между содержательными характеристиками.
- 5) определить *содержательные противоречия* между способами управления и взаимодействия, которые существуют в организации, и теми, которые необходимо освоить в процессе разработки новой системы управления и которые рассматриваются нами как сущностные характеристики и основа возникновения КПС в процессе разработки и внедрения СМК;

б) на основе анализа содержательных противоречий выявить динамику содержания КПС в процессе разработки и внедрения СМК и то, каким образом содержательные противоречия актуализируют социально-психологическое содержание стандартов ISO и «запускают» процесс возникновения и решения проблемных ситуаций.

Обоснован подход к изучению КПС, включающий методы: феноменологическое интервью, метод репертуарных решеток Дж. Келли и метод попарных сравнений с последующей статистической обработкой данных. Показана возможность применения перечисленных методов исследования для выявления и изучения специфики содержания КПС, характерных для субъектов управления в процессе организационно-управленческого нововведения.

Во втором параграфе **«Анализ и интерпретация результатов»** проведен качественный анализ полученных данных с учетом результатов теоретического исследования.

В разделе **«Содержательные противоречия как характеристики коммуникативных проблемных ситуаций»** определены виды КПС во взаимодействии и управлении в процессе разработки и внедрения СМК:

1) Ситуации, связанные с формальным внедрением системы, когда система не воспринимается как инструмент управления.

2) Ситуации, обусловленные слабым пониманием сути процессного подхода и того, каким образом совместить систему функционального подчинения с системой «содержательного» подчинения в рамках бизнес-процессов организации.

3) Ситуации, связанные с необходимостью дополнительного документирования порядка выполнения деятельности по процессам СМК: сотрудники не видят преимуществ, которые дают документы СМК по сравнению с имеющимися нормативными документами (должностными инструкциями, положениями о подразделениях, регламентами, инструкциями и т.п.).

4) Ситуации, связанные с «плохой» организацией проекта по разработке и внедрению СМК, включая проблемы выделения ресурсов (люди, информация, финансовые средства на обучение персонала, консалтинг, программное обеспечение и т.п.) или нерациональное распределение обязанностей в проекте.

5) Проблемные ситуации «технического» характера: трудности оформления графических схем в документах СМК, появление большого количества версий одного и того же документа на этапе разработки и т.п.

Показано, что представленные виды КПС отражают эксплицитную сторону управленческой деятельности в процессе разработки и внедрения СМК. Это содержание осознается субъектом управления и является для него значимым, но для того чтобы мыслительная деятельность была «запущена», необходимо понять и актуализировать внутреннюю, имплицитную сторону, которую составляют содержательные противоречия. Содержательные противоречия определены

как различия между субъективным представлением персонала организации о способах управления и взаимодействия, которыми они располагают и которые приняты в организации, и теми, которые необходимо освоить для успешного разрешения КПС. Содержательные противоречия являются существенными характеристиками КПС и одновременно причинами их возникновения. Следующие основные содержательные противоречия определены для субъектов управления как необходимость:

- мотивации на участие в разработке и внедрении СМК первого лица организации и управленческой команды;
- нахождения методов и подходов к обучению и информированию персонала в процессе разработки СМК;
- нахождения способов совместной организации деятельности сотрудников, обеспечивающих возможность горизонтальных коммуникаций и применения коллегиальных методов принятия управленческих решений;
- освоения переговорных техник и методов модерации в процессе совместной деятельности субъектов управления;
- нахождения способов мотивации и убеждения сотрудников организации на участие в разработке СМК;
- нахождения способов управления конфликтами.

Содержательные противоречия обусловлены социально-психологической составляющей требований стандартов ISO к новой системе управления и составляют психологическое содержание КПС. Переход от описания проблемы к содержательным противоречиям означает шаг по переводу проблемной ситуации в задачу как основу для поиска способов ее решения. Наличие имплицитно представленного в проблемной ситуации содержательного противоречия, которое необходимо разрешить субъектам управления для нахождения выхода из проблемной ситуации, является своеобразным динамическим фактором, необходимым для «включения» процесса активного мышления (Е.В. Драпак).

Показано, что виды КПС и содержательные противоречия взаимосвязаны нелинейно: одни и те же содержательные противоречия могут относиться к нескольким видам КПС. Обосновано, что для социально-психологического сопровождения процесса организационно-управленческого нововведения важнее, какое именно содержательное противоречие лежит в основе той или иной КПС, чем то, каково ее видимое, внешнее содержание.

В разделе **«Динамика изменения содержания коммуникативных проблемных ситуаций в процессе разработки и внедрения системы менеджмента качества»** проанализированы этапы развертывания коллегиального управленческого решения с учётом специфики процесса разработки и внедрения СМК и психологического содержания деятельности субъектов управления на каждом этапе. Показано, что содержательные

противоречия (требования к освоению новых способов управления и взаимодействия) на разных этапах проекта изменяются в зависимости от конкретного содержания КПС и личностных особенностей субъекта управления, в деятельности которого они возникли. Обосновано, что в процессе коллективного принятия управленческого решения востребованы социально-психологические и управленческие компетентности, которые необходимо приобрести субъектам управления для успешного внедрения СМК. Показана приоритетность процессов коллегиального принятия решения для качества разработки, внедрения и функционирования СМК. Показано, что проект по разработке и внедрению СМК должен быть построен на принципах, логике и методах, присущих групповым формам управления и взаимодействия.

Третья глава «Социально-психологическое сопровождение разработки и внедрения системы менеджмента качества на основе коммуникативных проблемных ситуаций» раскрывает, что КПС возникают «на стыке» двух культур управления. Социально-психологическое сопровождение процесса разработки и внедрения СМК должно основываться на методах, позволяющих сформировать новые способы взаимодействия и управления у персонала не «рядом» со старыми, а «вместо» них. Основная цель сопровождения определяется как необходимость создания благоприятных условий взаимодействия субъектов управления на протяжении всего процесса разработки и внедрения СМК. Конкретизированы задачи работы консультанта:

- выявить имеющиеся проблемы в управлении организацией;
- актуализировать социально-психологическое содержание стандартов ISO через осознание содержательных противоречий;
- сформировать у субъектов управления социально-психологические и управленческие компетентности, обеспечивающие новые способы взаимодействия и управления.

Рассмотрены подходы к консультационному сопровождению проектов и показано, что в современной практике преобладает классический, «продуктивный» тип консалтинга, в котором основное внимание уделяется документированию, вопросы компетентностей и самоопределения руководителей по отношению к системе практически не затрагиваются. Представлена концепция инновационно-проектной подготовки кадров для качественного управления организациями (Н.Н. Аниськина, В.В. Антропов). В указанной концепции задача преодоления сопротивления персонала и повышения осознанности процесса создания новых систем управления рассматривается как приоритетная, влияющая на успешность проекта на равных с основной составляющей: знанием и пониманием смысла внедрения систем менеджмента, грамотной интерпретацией требований применимого стандарта управления к деятельности конкретной организации.

Показано значение *интеграции различных областей знаний* (экономики,

психологии, социологии, философии, менеджмента организаций и т.д.) для нахождения оптимальных способов организации исследования, обучения и консультирования в рамках проекта по разработке и внедрению СМК.

Представлен подход к анализу сопротивления организационным нововведениям, определяющий, что для предупреждения сопротивлений необходимо воздействие на уровне личности, группы и организации (М.И. Фаерман). Показано, что в процессе разработки и внедрения СМК ключевым будет групповой уровень, в рамках которого могут быть применены социально-психологические методы управления изменениями. «Пусковым» механизмом нововведения является инновационная готовность на организационном уровне. Личностный уровень подлежит изменению путем формирования новых социально-психологических и управленческих компетентностей у персонала. КПС рассматриваются как социально-психологический способ изменения личностного уровня в рамках группового. Обосновано, что изменение способов поведения и отношений в организации (включая культуру управления) должно осуществляться одновременно для всех основных участников проекта.

Рассмотрены направления работы психолога и/или консультанта с персоналом организации в рамках социально-психологического сопровождения процесса нововведения: проведение социально-психологических исследований и организационное обучение и консультирование руководителей, команды проекта и персонала по внедрению СМК. Определено содержание каждого направления работы. Показано, что социально-психологическое и содержательное (по теме проекта) обучение и консультирование руководителей, команды проекта по внедрению СМК и персонала позволяет: преодолеть сопротивление персонала нововведению; мотивировать персонал; помочь субъектам управления в понимании собственного лидерства как источника и движущей силы внедрения СМК. Рассмотрены основные этапы консалтинговой услуги (Н.В. Ключева) применительно к процессу разработки и внедрения СМК.

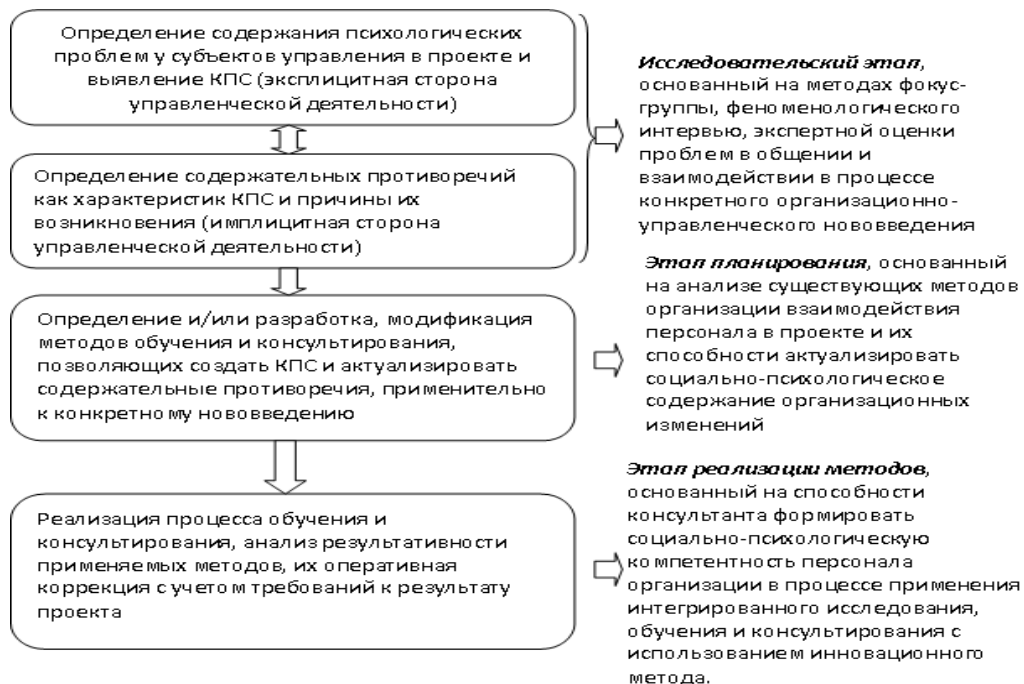
Показано, что исследование, обучение и консультирование могут быть объединены в единую деятельность («интегрированный консалтинг» (В.С. Дудченко)), позволяющую объединить процессы усвоения новых знаний и умений и достижение запланированных результатов проекта. Показано, что методы организации работы персонала в рамках каждого направления едины и позволяют максимально использовать инновационный потенциал сотрудников. Задача психологов и консультантов заключается не столько в передаче знаний и выработке готовых решений, сколько в инициации творческих процессов для достижения запланированных результатов проекта. Инновационные методы обучения включают в себя следующие способы организации совместной работы персонала в проекте:

- 1) Инновационно-диагностический семинар, как метод выявления потребностей в обучении и консультировании по проекту, выявления и систематизации имеющихся знаний и опыта работы по изучаемой тематике, постановки целей проекта. Суть метода в формировании особого типа взаимодействия, коммуникации, являющегося основой для достижения результата коллективной

деятельности (Н.Н. Аниськина, В.В. Антропов, В.С. Дудченко, Н.В. Ключева).

2) Формы и методы активного вовлечения персонала в практику оперативного управления: методы группового решения проблем, позволяющие усилить горизонтальные взаимосвязи в организации с учетом требований процессного подхода в управлении (Н.Н. Аниськина, В.С. Дудченко, Н.В. Ключева, Л. Кроль, В.Г. Лосс, А.И. Пригожин, С.Р. Филонович, Д.Б. Эльконин).

Обосновано, что указанные методы работы позволяют выработать новые способы взаимодействия и управления. КПС возникают на всех этапах и в процессе применения любого метода. Для их осознания и успешного разрешения необходимо применять проблемное обучение, в ходе которого происходит формирование единого поля понимания изменений в системе управления и новых способов взаимодействия. КПС создаются в ходе анализа системы управления организации, разработки новых организационных структур, определения отдельных элементов управления. В проекте между участниками групп возникают конфликтные и проблемные ситуации, которые не могут быть разрешены привычными способами взаимодействия. Задача консультанта – актуализировать содержательные противоречия для субъектов управления, отвечая вместе с ними на вопросы «что нужно сделать?», «как измениться?», «каким образом получить результат?». Таким образом, происходит актуализация социально-психологической составляющей стандартов ISO. Определены основные требования к личности консультанта: межличностная коммуникативная компетентность, контекстуальная и адаптивная компетентность, интегративная компетентность (Л. Кроль). Логику процесса сопровождения с использованием КПС в процессе разработки и внедрения СМК можно отразить в следующей схеме:



В Заключении подводятся итоги исследования. Рассматриваются перспективы интеграции социально-психологического знания в реализацию образовательных и консалтинговых проектов по различным направлениям: в области менеджмента качества, жилищно-коммунального хозяйства, государственного и муниципального управления, экономики и других областей знаний. Рассматриваются подходы к созданию эффективной системы включения психолога в работу над сложными образовательными и консалтинговыми проектами, подготовки профессионала, способного работать на стыке наук в команде специалистов различных специальностей, взять на себя ответственность за выполняемую работу и работать в инновационном режиме.

Выводы

1) Основной целью разработки и внедрения СМК является повышение качества управления предприятием или организацией.

2) Стандарты ISO содержат в себе социально-психологическую составляющую, которая является приоритетной в определении ключевых требований к системе управления и осознания целей проекта по разработке и внедрению СМК и включает в себя:

- развитие лидерства на всех уровнях управления;
- создание высокомотивированной среды, ориентированной на активное участие персонала в системе управления и ее постоянное улучшение;
- развитие практики командного и проектного менеджмента на всех уровнях управления;
- создание системы эффективных коммуникаций: развитие «горизонтальных» коммуникаций и управления, развитие системы «обратной связи» в процессе реализации функций управления;
- развитие практики совместного принятия управленческих решений;
- создание условий, при которых мыслительная деятельность руководителей и исполнителей ориентирована на понимание того, что «порождает» ошибку, а не на то, кого следует наказать или поощрить;
- создание условий для повышения уровня доверия к организации у персонала и клиентов.

3) Выполнение требований стандартов ISO к создаваемым на их основе системам управления предполагает изменение способов взаимодействия и управления.

4) Разработка и внедрение СМК являются организационно-управленческим нововведением и предъявляют к субъектам управления требования, стимулирующие возникновение КПС, связанных с необходимостью освоения новых способов деятельности и управления для своего разрешения. Под КПС понимаются ситуации актуализации противоречия между способами управления и взаимодействия, которые существуют в организации, и теми, которые необходимо освоить.

5) В процессе разработки и внедрения СМК можно выделить следующие виды КПС, характерные для субъектов управления: ситуации, связанные с формальным внедрением системы; ситуации, обусловленные слабым пониманием сути процессного подхода; ситуации, связанные с необходимостью дополнительного документирования; ситуации, связанные с «плохой» организацией проекта по разработке и внедрению СМК; проблемные ситуации «технического» характера.

6) КПС характеризуются содержательными противоречиями, составляющими их сущность. Под содержательными противоречиями понимаются различия между субъективными представлениями сотрудников организации о методах управления, которые имеются в их распоряжении и теми, которые им *необходимо* освоить для успешного разрешения КПС.

7) КПС являются основой для осознания содержательных противоречий и ключевых требований к СМК и проекту по ее разработке и внедрению. Содержательные противоречия как требования к освоению новых способов управления и взаимодействия на разных этапах проекта изменяются в зависимости от конкретного содержания КПС и личностных особенностей субъекта управления, в деятельности которого они возникли. Для субъектов управления КПС становятся способом изменений в системе управления и собственной управленческой компетентности.

8) Основная цель социально-психологического сопровождения процесса разработки и внедрения СМК заключается в создании благоприятных условий взаимодействия субъектов управления. В процессе разработки и внедрения СМК перед психологом и/или консультантом стоят задачи: выявить имеющиеся проблемы в управлении организацией; актуализировать социально-психологическое содержание стандартов ISO через осознание содержательных противоречий между способами управления и взаимодействия, которые существуют в организации и теми, которые необходимо освоить субъектам управления в процессе разработки новой системы управления; сформировать у субъектов управления социально-психологические и управленческие компетентности, обеспечивающие новые способы взаимодействия и управления, определяющие приоритет «горизонтальных» коммуникаций, включая методы коллегиального принятия управленческих решений, командной работы, успешного позиционирования, ведения переговоров, управления конфликтами и т.п.

9) С психологической точки зрения в процессе социально-психологического сопровождения нововведения важнее актуализация содержательных противоречий, чем содержание КПС (как видимый аспект управленческой деятельности). Осознание содержательных противоречий «запускает» процесс мышления и активность субъекта по разрешению КПС.

10) КПС в процессе социально-психологического сопровождения создаются в процессе выполнения заданий, направленных на анализ системы управления организации, разработку новых организационных структур, определение

отдельных элементов управления, что позволяет группе представителей одного предприятия в рамках учебного занятия начать формировать новую культуру отношений, форм и способов взаимодействия. Накопление опыта решения мыслительных задач в процессе возникновения и разрешения КПС у субъекта управления происходит в процессе применения инновационных методов исследования, обучения и консультирования, которые позволяют актуализировать социально-психологическую составляющую стандартов ISO и сформировать новые способы управления и взаимодействия.

11) Применение инновационных методов и способность «распознавать» психологическое содержание КПС предъявляют определенные требования к личности консультанта и его социально-психологической и управленческой компетентности, включая: межличностную коммуникативную, контекстуальную и адаптивную компетентность.

Проведенное исследование показывает высокую значимость использования социально-психологических знаний для решения практических задач в сфере управления и организационного консультирования. Гипотезы могут считаться подтвержденными.

Дальнейшие исследования по теме работы могут относиться к возможности адаптации предложенного подхода по процессу социально-психологического сопровождения разработки и внедрения СМК с использованием коммуникативных проблемных ситуаций на другие виды организационно-управленческих нововведений и технологизации процесса корпоративного обучения и консультирования применительно к практике решения конкретных задач управления.

**Основное содержание диссертации отражено в следующих публикациях
автора общим объемом 6 п.л.**

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Белкова, Е.А. Процедура эмпирического исследования коммуникативных проблемных ситуаций в организациях [Текст] / Е.А. Белкова // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Сер. Гуманитарные науки. – 2011. – № 1. – С. 104–109.

2. Белкова, Е.А. Коммуникативные проблемные ситуации в процессе разработки и внедрения системы менеджмента качества [Текст] / Е.А. Белкова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – М.: ГУУ. – 2011. – № 16. – С. 61–64.

Другие публикации:

1. Белкова, Е.А. Проблемные ситуации во взаимоотношениях подростков с родителями [Текст] / Е.А. Белкова, Е.В. Конева // Практическое мышление: специфика обобщения, природа вербализации и реализуемости знаний. – Ярославль, 1997. – С. 79–88 (авторское участие 0,4 п.л.).
2. Белкова, Е.А. Психологические аспекты профессионального общения экскурсоводов [Текст] / Е.А. Белкова // Туризм в Ярославском крае: история, проблемы, перспективы: сб. ст. – Ярославль: ЯГПУ, 2004. – С. 309–312.
3. Белкова, Е.А. Психологическое сопровождение внутрифирменного обучения персонала в процессе внедрения интегрированных систем менеджмента в организациях и на предприятиях [Текст] / Е.А. Белкова // Дополнительное профессиональное образование: достижения, проблемы, тенденции: материалы Всероссийской научно-практической конференции (23–24 ноября 2005 г., г. Кемерово). – Кемерово, 2005. – С. 137–141.
4. Белкова, Е.А. Инновационные подходы к реализации образовательных программ по управлению организацией на основе международных стандартов ISO [Текст] / Е.А. Белкова // Сб. тр. по проблемам дополнительного профессионального образования. – М.: МАДПО, ИПК госслужбы, 2006. – Вып. 10. – С. 84–90.
5. Белкова, Е.А. Подходы к решению коммуникативных проблемных ситуаций в процессе обучения персонала и подготовки организации к внедрению системы менеджмента качества [Текст] / Е.А. Белкова // Дополнительное профессиональное образование и социально-экономическое развитие регионов: сб. материалов Всероссийской конференции (6–7 июня 2006 г.). – М., 2006. – С. 174–177.
6. Белкова, Е.А. Социальная психология в образовательных и консалтинговых проектах [Текст] / Е.А. Белкова // Вестник Академии Пастухова. – 2007. – № 2(3). – С. 34–36.
7. Белкова, Е.А. Социально-психологические подходы к созданию системы внутренних коммуникаций в системе менеджмента качества [Текст] / Е.А. Белкова // Практико-ориентированное образование: традиции и перспективы: сб. тр. по материалам VII межрегиональной научно-практической конференции. – Ярославль: «Академия Пастухова», 2007. – С. 82–88.
8. Белкова, Е.А. Технология документирования процессов как инструмент формирования внутренних коммуникаций в системе менеджмента качества [Текст] / Е.А. Белкова // Материалы 8-ого Международного симпозиума качества Хорватского общества менеджеров качества «Системы управления, ориентированные на качество». – 2007. – С. 35–37.
9. Белкова, Е.А. Применение статистических методов для принятия управленческих решений в менеджменте качества [Текст] / Е.А. Белкова // Сб. тр. XX Международной научной конференции. – Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2007. – Секция 8. – С. 104–106.

10. Белкова, Е.А. Проектная организация образовательных программ ДПО в практике подготовки специалистов органов местного самоуправления [Текст] / Е.А. Белкова, Е.А. Пластинина // Практико-ориентированное образование: традиции и перспективы: сб. тр. по материалам VII Межрегиональной научно-практической конференции. – Ярославль: «Академия Пастухова», 2007. – С. 68–72 (авторское участие 0,15 п.л.).

11. Белкова, Е.А. Проектный подход в реализации образовательных программ [Текст] / Е.А. Белкова // Вестник Академии Пастухова. – 2007. – № 1 (4). – С. 11–13.

12. Белкова, Е.А. Проектный подход как инструмент оптимизации процесса разработки и внедрения систем менеджмента качества [Текст] / Е.А. Белкова, В.В. Антропов // Сб. тр. XXI Международной научной конференции. – Саратов: Изд-во Саратовский Государственный технический ун-т, 2008. – Секция 8. – С. 270–274 (авторское участие 0,3 п.л.).

13. Белкова, Е.А. Признание качества образовательных услуг в свете реформы профессионального образования [Текст] / Е.А. Белкова, Н.Н. Аниськина // Сб. трудов XXI Международной научной конференции. – Саратов: Изд-во Саратовский гос. техн. ун-т, 2008. – Секция 8. – С. 66–71 (авторское участие 0,07 п.л.).

14. Белкова, Е.А. Компетентностный подход в профессиональной подготовке специалистов предприятий и организаций [Текст] / Е.А. Белкова // Вестник Академии Пастухова. – 2008. – № 3–4. – С. 2–4.

15. Белкова, Е.А. Внутрифирменное обучение – особая сфера подготовки взрослых [Текст] / Е.А. Белкова // Возможности дополнительного профессионального образования в новых экономических условиях: сб. тр. по материалам VIII Всероссийской научно-практической конференции. – Ярославль: «Академия Пастухова», 2009. – С. 10–14.

16. Белкова, Е.А. Внутрифирменное обучение персонала как эффективный инструмент развития организаций [Текст] / Е.А. Белкова // Возможности дополнительного профессионального образования в новых экономических условиях: сб. тр. по материалам VIII Всероссийской научно-практической конференции. – Ярославль: «Академия Пастухова», 2009. – С. 5–10.

17. Белкова, Е.А. Качество управления образовательными учреждениями как гарантия качественного образования [Текст] / Е.А. Белкова // Педагогический инновационный методический информационный дидактический журнал. – 2009. – Июнь-август. – С. 19–20.

18. Belkova, E. Competence approach of professional training of the specialists at factories and enterprises [Электронный ресурс]. – электрон. опт. диск (CD-ROM) / E. Belkova. – Materials 53 Congress EOQ Quality in an Age of Transition (12-14 May, 2009). – Dubrovnik, 2009.

Подписано в печать 02.09.2011.
Формат 60x88/16. Усл. печ. л. 1,6. Тираж 100 экз.
Типография ФГОУ ДПО «Академия Пастухова»