
Тема:

**«Процесс, виды, стратегии, методы и
объекты управленческих исследований.
Качественные исследования»**



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	4
Раздел 1. Процесс управленческого исследования.....	5
1.1. Природа исследования в бизнесе и менеджменте.....	5
1.2. Понятие и цель управленческого исследования	6
1.3. Характеристики хорошего исследователя	6
1.4. Типы исследований	7
1.4.1. Классификация исследований по их целям	8
1.4.2. Количественные и качественные подходы к исследованию	10
1.4.3. Дедуктивный или индуктивный подходы к исследованию	11
1.4.4. Прикладное и фундаментальное исследование	13
1.4.5. Первичные и вторичные исследования	14
1.5. Общие принципы процесса исследования.....	14
Раздел 2. Научные методы, применяемые в управленческих исследованиях	25
2.1. Классификация методов исследования	25
2.2. Общие и специальные методы исследования.....	26
2.3. Наблюдение.....	26
2.3.1. Типы наблюдения	27
2.3.2. Требования к наблюдению	28
2.4. Эксперимент	30
2.4.1. Этапы эксперимента	31
2.4.2. Схемы проведения эксперимента	31
2.4.3. Применение эксперимента	32
2.4.4. Социологический эксперимент	33
2.5. Метод сравнения	34
2.5.1. Разновидности метода сравнения	35
2.6. Сравнение качественных и количественных методов исследования	43
2.6.1. Роль качественных исследований	44
2.7. Интервью. Типы по степени структурирования	45
2.8. Групповое интервью (фокус-группы)	54
2.9. Триангуляция	61

2.10. Обработка и анализ качественных данных.....	62
2.10.1. Деление данных на категории при их анализе	63
2.10.2. Взаимозависимость сбора и анализа данных	64
Раздел 3. Этика в управленческих исследованиях.....	65
3.1. Этические нормы	65
3.2. Деонтология.....	66
3.3. Телеология.....	67
3.4. Права участников исследования	69
3.5. Часто встречающиеся проблемы этического характера	71
Приложения.....	72
Приложение 1. Кейс-стади как метод управленческого исследования	72
Приложение 2. Причинно-следственный анализ	80
Приложение 3. Структурированное интервью.....	81
Глоссарий.....	88
Список рекомендуемой литературы	92
Список рекомендуемых Интернет-ресурсов.....	92

Введение

Многие управленческие действия и исследовательский процесс схожи между собой. Менеджеры должны быть компетентными в исследовательских подходах к принятию решений и решению проблем.

Навыки проведения исследования и интерпретации полученных в ходе него данных очень важны и не могут быть недооценены в рабочей ситуации. Проведение внутренних исследований и написание отчетов, анализ опубликованных результатов научно-исследовательских работ и практических разработок, осуществление консультативной деятельности — все это требует глубокого понимания процесса исследования и хороших навыков использования ключевых методов.

Цель изучения курса — обеспечить понимание методологии исследования, познакомить с рядом методов исследования, основными аспектами структуры и содержания управленческого исследования в контексте разнообразных организационных и управленческих потребностей.

Раздел 1. Процесс управленческого исследования

1.1. Природа исследования в бизнесе и менеджменте

Управленческое исследование представляет собой методическую оценку функциональных зон организации (маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, производство, человеческие ресурсы, корпоративные взаимоотношения и имидж компании), предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

Основная цель исследования в бизнесе заключается в систематическом предоставлении информации, необходимой для решения проблем и оценки перспектив в бизнесе, для принятия управленческих решений. Неправильно или несвоевременно проведенное, а тем более не проведенное исследование, может привести к ошибочным решениям, неверным оценкам. И, наоборот, навыки проведения исследования помогут получить необходимую достоверную информацию в сжатые сроки, сделать правильные выводы и предложить оптимальный вариант решения управленческой проблемы. Это особенно актуально в современном мире бизнеса, требующем быстрых и точных решений, с одной стороны, и дальновидности — с другой.

Люди предпринимают исследования с целью выяснения чего-либо на систематической основе, тем самым, расширяя свои знания. Из этого следует, что предпринятое систематическое исследование в бизнесе и в менеджменте преследует цель выяснения нового о бизнесе и/или управлении им. В этом определении важны два словосочетания: «систематическое исследование» и «выяснение».

«Систематическое» предполагает, что исследование основано на логических взаимосвязях, а не только на предположениях или убеждениях.

«Выяснение» предполагает множественность возможных целей для проведения исследования: описание, объяснение, понимание, критика и анализ.

Easterby-Smith *et al.* (1997) приводит аргументы, что соединение трех моментов делает бизнес и управление характерным объектом для исследования:

- способ, которым менеджеры (и исследователи) используют знание, полученное другими дисциплинами;
- факт, что менеджеры склонны быть влиятельными и занятыми людьми. Поэтому они вряд ли дадут разрешение на исследование, если только они не увидят в нем личную или коммерческую выгоду;
- требование, что исследование должно иметь практическую направленность. Это означает, что оно должно либо содержать потенциал для совершения некоторых действий или полученные в ходе него результаты должны быть применимы в практической деятельности.

1.2. Понятие и цель управленческого исследования

Хотя исследование занимает центральное место, как в академической, так и в деловой активности, в литературе нет единого мнения относительно того, как его определить. Одной из причин этого является то, что исследование для разных людей означает не одно и то же. Однако, обобщая различные определения, можно прийти к выводу, что все согласны в следующем:

- исследование есть процесс постановки вопроса (проблемы) и проведения расследования;
- оно системно и методично;
- исследование расширяет и приумножает знание.

Исследование должно быть всесторонним и точным. Для того, чтобы оно было проведено эффективно с максимальным использованием имеющихся возможностей и ресурсов, то оно должно быть хорошо организовано. Если оно должно обеспечивать согласованный и логичный путь к достоверному результату, то оно должно быть систематизировано, а также использовать подходящие *методы* сбора и *анализа* данных. И, наконец, исследование должно быть направленным на специфическую проблему или спорный вопрос, которые иногда называют *исследовательской проблемой*, с тем, чтобы сформулировать поддающиеся определению цели и задачи исследовательской деятельности.

Цель исследования может быть сформулирована следующим образом:

- обзор и обобщение существующего знания;
- исследование некоторых существующих ситуаций или проблем;
- обеспечение решений проблемы;
- исследование и анализ общих вопросов;
- конструирование или создание нового процесса или системы;
- объяснение нового феномена;
- генерирование нового знания;
- комбинация нескольких из вышеперечисленных целей.

1.3. Характеристики хорошего исследователя

Исследование требует набора личных качеств, навыков и компетенций, некоторыми из которых вы уже обладаете, другие будет необходимо развить в ходе изучения дисциплины «Методы исследования в бизнесе». В табл. 1 перечислено, какими знаниями, навыками и личностными качествами должен обладать успешный исследователь.

Таблица 1. Ключевые компетенции исследователя

Знания	Навыки	Личные качества
Знание различных концепций мирового развития	Способность планировать, организовывать и управлять временем	Настойчивость, упорство
Знание предмета изучения	Умение пользоваться библиотеками и другими источниками информации	Мотивированность
Знание существующих связей и контактов в выбранной для исследования области	Способность к быстрому реагированию на события и различные мнения	Знание своих сильных и слабых сторон, а также их беспристрастная оценка
Знание предметов / дисциплин, связанных с непосредственным предметом изучения	Способность добиваться поддержки и взаимодействия со стороны других людей	Четкость мышления
Знание различных форм дизайна исследования	Способность структурировать и рассматривать проблему в письменном виде	Креативность
Знание методов сбора данных	Способность защищать свои взгляды и вести устную дискуссию	Гибкость
Знание способов обработки данных	Способность извлекать уроки из опыта	Эмоциональная устойчивость

Возможно, наиболее важным для исследователя является такое качество, как упорство в достижении цели, особенно когда приходится в процессе исследования вновь и вновь возвращаться назад, пересматривать подходы, методы или даже полученные результаты. Настойчивость и упорство способствуют развитию всех навыков и большинства личностных качеств, которые приведут к успешному завершению исследования. Мотивированность в большинстве случаев побуждает исследователя быть более настойчивым в достижении результата.

1.4. Типы исследований

Все множество различных типов исследований может быть классифицировано согласно следующим признакам:

- цель исследования — причина проведения исследования;
- процесс исследования — способ сбора и анализа данных;
- логика исследования — вы движетесь от общего к частному или наоборот;
- результат исследования — решение конкретной проблемы или вклад в общее знание (J. Hussey, R. Hussey, 1997);

- источники информации.

В табл. 2 перечислены основные типы исследования согласно вышеприведенным классификационным признакам.

Таблица 2. Классификация основных типов исследования

Тип исследования	Классификационный признак
Изучающий, описательный, аналитический, предсказывающий	Цель исследования
Количественный или качественный	Процесс исследования
Дедуктивный или индуктивный	Логика исследования
Прикладной или фундаментальный	Результат исследования
Первичные и вторичные исследования	Источники информации

Например, целью исследования является описание конкретного бизнес-процесса (цель) посредством сбора данных (процесс), которые будут использованы для решения проблемы (результат). Конкретный бизнес-процесс в компании, где работает исследователь, будет, скорее всего, изучаться в полевых условиях, а анализ тенденций развития некоего рынка может быть сделан на основании только вторичных источников информации.

1.4.1. Классификация исследований по их целям

По степени усложнения целей выделяют четыре типа исследований: изучающий, описательный, аналитический и прогнозный.

Изучающий тип исследования применяется, когда для решения изучаемой проблемы очень мало или совсем нет информации, на которую можно сослаться. Цель этого исследования — поиск путей, идей или гипотез, а не тестирование или подтверждение гипотез. Гипотеза — это идея или предположение, которые могут быть проверены на предмет причинных связей и обусловленности посредством выведения логических умозаключений, которые, в свою очередь, могут быть проверены эмпирическим путем (фактическим доказательством). *Фактическое доказательство* — это данные, основанные на наблюдении или опыте. В центре внимания данного типа исследования находится, прежде всего, обретение внутреннего понимания и осведомленности с предметной областью для более досконального изучения на более поздних стадиях.

Типичными методами, используемыми в этом случае, являются: кейс-стади, наблюдение и исторический анализ, которые позволяют получить количественные и качественные данные. Эти методики очень гибкие, так как имеют мало ограничений по видам предпринимаемых действий или типам собираемых данных. Исследование будет оценивать, какие из существующих теорий и концепций могут быть применены к проблеме, или где новые теории и концепции должны быть разработаны. Подход к

исследованию обычно очень открыт и сосредоточен на сборе широкого круга данных и мнений.

Изучающий тип исследования редко приводит к ответам на вопросы по решению проблемы, но дает руководство для последующего исследования, если таковое должно быть проведено.

Описательный тип исследования описывает феномены, в том виде, как они существуют. Он используется в тех случаях, когда нужно получить информацию по отдельным характеристикам проблемы или вопроса. Например, нужно получить ответы на такие вопросы, как:

- Каков уровень неявки на работу в конкретном отделе (офисе)?
- Какие чувства испытывают работники, подлежащие сокращению штатов?
- Какой квалификацией обладают сотрудники различных групп?

С помощью этого метода часто собираются количественные данные, которые подвергаются статистической обработке для последующего обобщения. Этот вид исследования проблемы идет дальше изучающего исследования, так как он предпринимается для выяснения и описания характеристик, относящихся к делу вопросов.

Аналитический, или объяснительный, тип исследования является продолжением описательного исследования. Исследователь не только описывает, но и анализирует и объясняет, почему и как это произошло. Таким образом, аналитическое исследование ставит своей целью понимание феномена, вскрывая и измеряя причинные связи и отношения в нем. Например, была собрана информация о размере компаний и текучести кадров в них. Аналитическое исследование пытается ответить на следующие вопросы:

- Как мы можем сократить количество жалоб от клиентов?
- Как мы можем улучшить время доставки наших продуктов?
- Как мы можем расширить ассортимент наших услуг?

Важным элементом аналитического исследования является идентификация и, если возможно, *контролирование переменных* в ходе проведения исследования. Это дает возможность увидеть важные (критические) переменные или причинно-следственные связи между характеристиками изучаемых объектов или явлений для лучшего их объяснения. Переменная — это свойство, отличительная черта любого объекта, которая может меняться и принимать разные значения, которые можно отследить и/или измерить.

Прогнозный тип исследования, в отличие от аналитического, не только объясняет, что происходит в конкретной ситуации, но и формирует прогнозы вероятности появления подобной ситуации в каком-то другом месте. Прогнозное исследование преследует цель сделать обобщение на основании анализа и предупредить конкретное явление, опираясь на предполагаемые, общие связи. Например, в результате этого исследования пытаются получить ответы на следующие вопросы:

- В каком городе было бы наиболее рентабельно открыть новую розничную точку?
- Приведет ли введение бонусной системы для сотрудников к повышению производительности труда?
- Какой вид упаковки улучшит продажи нашего продукта?
- Как повлияет рост процентной ставки на размер прибыли?

Таким образом, решение проблемы в ходе конкретного изучения будет применимо к подобным проблемам в других местах, если только в ходе исследования были получены достоверные, надежные решения, основанные на четком понимании существенных связей и причин. Прогнозное исследование отвечает на вопросы «Как?», «Почему?», «Где?» для текущих событий и подобных им в будущем. Полезно такое исследование и в ситуациях, когда нужно ответить на вопрос «Что если?». Примеры приведены в табл. 3.

Таблица 3. Примеры ситуаций, требующих различных типов исследования

	Ситуация	Тип исследования
1.	Интервьюирование служащих в отделе, компании, группе компаний и т.д. с целью выявления их мотивации к повышению производительности труда (то есть может ли быть сформулирована проблема для исследования?)	Изучающий
2.	Описание способов поощрения служащих и методов, используемых для оценки их производительности труда	Описательный
3.	Анализ взаимозависимости поощрений и производительности труда служащих	Аналитический
4.	Прогноз относительно того, какие составляющие компенсационного пакета должны быть изменены, чтобы изменилась производительность труда служащих (канцелярских работников)	Прогнозный

1.4.2. Количественные и качественные подходы к исследованию

Процесс сбора информации может осуществляться по-разному, в зависимости от бизнес-задач и предмета исследования. Различают две группы методов.

Количественные методы включают в себя сбор и анализ численных данных и их статистическую обработку. Они объективны по природе и фокусируются на измерении явления.

Качественные методы более субъективны по природе и включают в себя изучение и осмысление с целью выявления смысла социальной деятельности.

В рамках одного исследования могут быть использованы только количественные методы

(например, в естественных науках), или только качественные методы (например, при изучении поведения потребителей), однако достаточно часто исследования строятся на комбинации количественных и качественных методов.

Более подробно о количественных и качественных методах исследования будет сказано в разделах курса «Количественные исследования» и «Качественные исследования».

1.4.3. Дедуктивный или индуктивный подходы к исследованию

С точки зрения логики, исследование может быть организовано либо как проверка теории (дедукции), либо как построение теории (индукции).

Дедуктивное исследование — это изучение, в котором концептуальная или теоретическая структура развивается и затем тестируется эмпирическим наблюдением; таким образом, от общих умозаключений приходят к конкретным случаям. Поэтому дедуктивный метод рассматривают как движение от общего к частному. Например, вы, возможно, читали о теории мотивации и хотите апробировать ее на своем рабочем месте.

Дедукция ассоциируется с *позитивизмом*.

Индуктивное исследование — это изучение, в котором теория строится на наблюдении за практической реальностью. Таким образом, общие умозаключения выводятся из частных случаев. Так как это включает в себя движение от индивидуального наблюдения к установлению общих моделей и законов, то этот подход называют движением от частного к общему. Например, из отчетов с заводов вашей компании вы узнали, что производительность труда падает через два часа после начала смены, и вы делаете заключение, что уровень производительности труда изменяется в зависимости от продолжительности времени выполнения работы.

Индукция ассоциируется с *феноменологией*.

Таблица 4. Основные различия между дедуктивным и индуктивным исследовательскими подходами

Дедукция выделяет:	Индукция выделяет:
<ul style="list-style-type: none"> • научные принципы 	<ul style="list-style-type: none"> • достижение понимания значений и смысла, которые люди придают событиям
<ul style="list-style-type: none"> • тестирование теории, движение от теории к данным 	<ul style="list-style-type: none"> • разработку теории
<ul style="list-style-type: none"> • необходимость объяснить причинную связь между переменными 	<ul style="list-style-type: none"> • ясное понимание контекста исследования

<ul style="list-style-type: none"> • сбор количественных данных, применение контроля для обеспечения обоснованности данных 	<ul style="list-style-type: none"> • сбор качественных данных
<ul style="list-style-type: none"> • четко структурированный подход, операционализацию концепций для обеспечения четкости определений 	<ul style="list-style-type: none"> • более гибкую структуру, чтобы сделать возможными изменения основных исследовательских вопросов по мере продвижения исследования
<ul style="list-style-type: none"> • независимость исследователя от объекта исследования 	<ul style="list-style-type: none"> • понимание факта, что исследователь является частью процесса исследования
<ul style="list-style-type: none"> • необходимость выборки существенного размера для обобщения выводов 	<ul style="list-style-type: none"> • меньшую заинтересованность в обобщениях

Практический пример: дедукция или индукция

Проблема для исследования: проявление насилия над служащими различных организаций и его воздействие на уровень испытываемого ими стресса.

Если бы исследователь выбрал дедуктивный подход, ему (ей) пришлось бы:

- 1) сформулировать гипотезу о том, что служащие, работающие с клиентами, по сравнению с другими служащими, чаще испытывают угрозу насилия или подвергаются ему, что является причиной более высоких показателей стресса у них;*
- 2) определить генеральную совокупность объектов исследования, то есть найти пострадавших от насилия, например работников крупного офиса службы социального обеспечения;*
- 3) провести анкетирование для большой выборки участников исследования, что позволит определить уровень насилия (как состоявшегося акта или в виде угрозы), а также уровни стресса, испытанные этими служащими;*
- 4) быть осторожным (ой) в определении понятия «насилие»;*
- 5) определить переменные для измерения величины стресса (например, количество дней, проведенных «на больничном», или количество посещений корпоративного психолога).*

Но если бы исследователь остановил свой выбор на индуктивном методе, то он (она) мог бы:

- 1) организовать ряд интервью с теми, кто подвергся насилию на рабочем*

месте;

2) более подробно расспросить их о пережитых ими событиях, о том, как они справились с возникшей проблемой;

3) узнать их точку зрения о возможных причинах проявления насилия.

Каждый из двух методов позволяет собрать ценные данные об этой проблеме, однако они оба могут быть использованы в рамках одного проекта, хотя на разных стадиях. Из двух подходов нельзя выделить «лучший» и «худший». А какой из них будет основным для конкретного проекта — зависит от формулировки темы исследования.

Дедукция и индукция являются взаимно исключающими подходами к исследованию. Невозможно одновременно разрабатывать и тестировать теорию! Но исследование может состоять из нескольких фаз с разными логическими подходами, тогда их совмещение не только возможно, но может быть и необходимо.

1.4.4. Прикладное и фундаментальное исследование

В зависимости от желаемого (планируемого) результата исследования различают прикладные и фундаментальные исследования.

Прикладное исследование — это исследование, которое было предпринято для использования полученных результатов в решении отдельной существующей проблемы. Например, реорганизация планировки офиса, повышение безопасности рабочих мест или сокращение потерь сырья на производстве.

Когда же исследовательская проблема менее специфична по природе и исследование проводится, главным образом, для улучшения понимания общих вопросов, не претендуя на немедленное внедрение, то такое исследование классифицируется как *фундаментальное*, или чистое. Например, возможно, вы пытаетесь выяснить, влияют ли личностные характеристики людей на их выбор карьеры. Фундаментальные исследования, как правило, имеют форму академических исследований, так как их принципиальной целью является вклад в копилку знаний, обычной для всеобщего блага, а не для решения специфической проблемы одной организации.

Специфика фундаментальных и прикладных видов исследований в бизнес среде показана в табл. 5.

Таблица 5. Фундаментальное и прикладное исследование в бизнесе

Фундаментальное исследование	↔	Прикладное исследование
<ul style="list-style-type: none"> • Расширить знание о процессах в бизнесе и управлении • Заканчивается разработкой универсальных принципов в отношении процесса и его 	Цель	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшить понимание конкретных бизнес или управленческих проблем • Заканчивается решением проблемы

<p>взаимосвязи с результатом, полученным при завершении процесса</p> <ul style="list-style-type: none"> Полученные данные важны и значимы для общества в целом 		<ul style="list-style-type: none"> Новое знание ограничено рамками проблемы Полученные данные имеют практическую направленность и значимы для менеджера(ов) организации(й)
<ul style="list-style-type: none"> Предпринято людьми «от науки» Выбор тем и целей (задач) определен исследователем Гибкая временная шкала 	Содержание	<ul style="list-style-type: none"> Предпринято людьми как от науки, так и от бизнеса Цели и задачи согласованы с организацией Сжатые сроки проведения

1.4.5. Первичные и вторичные исследования

Первичные (полевые) исследования — это сбор информации любым методом, за исключением использования уже полученных другими исследователями данных, уже собранных и записанных кем-то другим. Они включают в себя информацию, полученную при помощи собеседований, обзоров, прямого наблюдения, проведения экспериментов и др. При этом можно использовать первичное исследование, чтобы реплицировать сведения, полученные откуда-то, как способ укрепления своей позиции.

Производные (вторичные) источники информации. Не весь материал, который слушатель может использовать из разных источников, — теоретический. Практически любая проблемная ситуация, которую вы пытаетесь решить, вероятно, случалась и раньше в других организациях или с другими людьми. Поэтому важно принимать во внимание существующую практику и мнения, которые могут быть доступны из журналов, веб-сайтов, отчетов компаний и отраслей, книг, монографий и журналов. Изложенные проблемы, вероятнее всего, не совсем ваши, но они помогут вам исследовать аналогичные ситуации, когда вы будете исследовать собственную. Какой бы источник не был использован, необходимо записать это, указав источник информации.

Вторичные исследования обычно бывают начальной точкой собственного исследования, но могут иметь и самостоятельное значение. В последнем случае речь идет о так называемых кабинетных исследованиях (Desk Research). Такого рода исследование является, например, эффективным способом получения широкого спектра информации о рынке в ограниченные сроки. Данный метод основан на изучении источников вторичной информации — СМИ, правовых и нормативных актов, опубликованных органами власти федерального и местного уровня, анализ данных органов статистики, электронных источников информации, а также данных из авторитетных источников.

1.5. Общие принципы процесса исследования

В управленческом исследовании очень важно отделить содержание задачи (что исследуем?) от процесса/способа ее решения (как исследуем?). Методы исследования, используемые для решения проблем или задач, сфокусированы в первую очередь на том, как искать пути решения той или иной задачи.

Существует много подходов к управленческим исследованиям, все они придерживаются определенной последовательности решения проблемы, которая может служить систематическим критерием для менеджера, занимающегося исследованием на любом уровне. Идеализированное представление о наличии четкой последовательности решения задачи редко соответствует действительности. Важно уяснить, что на практике процесс исследования представляет собой неупорядоченные взаимодействия между концептуальным и практическим миром, дедукцию и индукцию, возникающие в одно и то же время.

Тем не менее, может быть предложена последовательность процесса исследования, состоящая из семи шагов.

1. Выбор темы исследования, формулировка проблемы.
2. Определение области исследования.
3. Решение по подходу к исследованию.
4. Составление плана исследования.
5. Сбор информации.
6. Анализ данных.
7. Представление результатов.

Рекомендуется уделять одинаковое внимание каждому шагу в процессе исследования, для экономии времени в длительной перспективе. Например, обычно уделяется недостаточно внимания четкому определению темы исследования. Недостаток четкости может стать очевидным на более поздних стадиях процесса, при планировании проекта или принятии решения о методах сбора информации. Следствием этого может быть потеря времени при возвращении на предыдущие стадии последовательности или неудача при достижении целей исследования.

Принципы выбора темы исследования

Прежде всего, тема должна быть рассмотрена с точки зрения доступности получения информации по возникающим управленческим вопросам и проблемам. Это значит, что исследователь должен либо владеть информацией, либо быть в состоянии получить необходимую информацию от людей, которые несут управленческую ответственность по данному вопросу. Таким образом, если предмет исследования оказывает прямое влияние на организацию, в которой проводится исследование, то необходимо организовать все так, чтобы исследователь (или исследователи) смогли встретиться с нужными людьми, задать правильные вопросы и т.д.

Если в качестве объекта изучения выбрана организация, в которой исследователь не работает, тогда еще более возрастает важность достижения четких договоренностей о получении доступа к информации до начала любой другой деятельности.

В бизнес-исследованиях тема не должна быть очень общей (широкой); она должна быть ограничена одной областью менеджмента. Чем менее осязаема тема, тем труднее будет проводить исследование. Области, касающиеся, например, мотивации или доверия, как правило, очень трудны для исследования. Другой такой же областью является причинная связь (обусловленность). Например, попытка доказать, что политика нового руководства приведет к увеличению доходов для вашей организации, чаще всего вне компетенции большинства слушателей MBA. Слишком много переменных, которые могут повлиять на финансовую деятельность, и которые трудно контролировать.

Формулировка проблемы

Что следует установить?

Прежде всего, нужно помнить о том, что необходимо установить, доказать, проверить и обосновать. Это включает определение проблемы; причин проблемы; других существенных связей; возможностей разрешить проблему; выявление возможных направлений дальнейших действий.

Проблема.

А.Эйнштейн писал: *«Формулирование проблемы является часто значительно более важным, чем ее решение, которое может быть просто делом математических или исследовательских навыков. Поставить новые вопросы, выявить новые возможности, рассмотреть старые проблемы под новым углом зрения — это требует творческого воображения и означает реальный прогресс в науке».*

Исследователь может помочь исправить ухудшающуюся ситуацию, улучшить существующую (даже если ее нельзя назвать ухудшающейся) или создать совершенно новую ситуацию (где выявляются и используются новые возможности). Таким образом, имеются *три основные категории проблем*: коррективные, прогрессивные и созидательные. У них, однако, есть одна общая характеристика: в каждом случае имеются различия между тем, что происходит (или будет происходить) в действительности, и тем, что должно (или может) происходить. Это различие и определяет проблему.

Чтобы определить эту разницу или расхождение, необходимо сравнить две ситуации. Нетрудно выяснить, что происходит в действительности, то есть *действительную ситуацию*. Узнать, что должно происходить, то есть *идеальную или желаемую ситуацию*, гораздо сложнее, но это неотъемлемая часть диагноза проблемы, только таким путем она может быть описана и проанализирована как коррективная, прогрессивная или созидательная.

Проблема может быть определена с помощью пяти основных аспектов или характеристик:

1. **Сущность или содержание.** Следует описать сущность или содержание проблемы (низкая эффективность; растущие издержки производства; нехватка квалифицированной рабочей силы; отсутствие идей относительно вложения неиспользуемого капитала). Следует определить, с чем все это сравнивается и на каком основании. (Почему мы говорим, что эффективность низкая? Низкая по сравнению с каким стандартом?). Необходимо описать также различные симптомы проблемы.
2. **Организационное и физическое местонахождение.** В каких подразделениях (участках, отделах, филиалах) и/или физических объектах (заводы, здания, склады, офисы) была выявлена проблема? Какие другие подразделения она, возможно, затронула? Насколько широко она распространена в организации?
3. **«Владение проблемой».** Какие люди (менеджеры, специалисты, рабочие) затронуты проблемой и более всего заинтересованы в ее решении? Является ли проблема «закрытой» или «открытой»?
4. **Абсолютная и относительная величина.** Насколько важна проблема в абсолютных величинах (например, объем потерянного рабочего времени или денег; объем неиспользуемых производственных мощностей; потенциальная экономия)? Насколько она важна в относительном выражении? Как она влияет на подразделение, в котором обнаружена, и на людей, которые «владеют» ею? Насколько она важна для организации в целом? Что получит организация от ее решения?
5. **Временная перспектива.** С какого времени существует данная проблема? Наблюдалась ли она один раз, несколько раз или возникает периодически? Как часто она возникает? Какова тенденция: проблема стабилизировалась, усиливается или ослабевает? Каковы могут быть прогнозы относительно ее эволюции в будущем?

Выявление проблемы

Основная задача исследователя — выявить силы и факторы, которые вызывают проблему. В начале работы есть некоторая предварительная информация или предположения о ее возможных причинах. Они помогают выдвинуть гипотезы, причем, чем больше, тем лучше, но не поверхностного характера. Это — отправная точка для исследований. Сбор данных и их анализ затем сконцентрируются в основном на гипотетических причинах, исключая гипотезы, которые не могут быть обоснованы на основании фактов, и добавляя новые, возникающие в ходе бесед с работниками организации или из других источников. Следует применять строгий научный подход.

Например, если трудно найти данные в поддержку гипотезы, это не означает, что ее следует исключить. Наконец, исследователь должен быть способен выявить действительные причины среди множества факторов, связанных с проблемой.

Любое исследование проводится для того, чтобы преодолеть определенные трудности в процессе познания новых явлений, объяснить ранее неизвестные факты или выявить неполноту старых способов объяснения известных фактов. Эти трудности в наиболее отчетливой форме проявляют себя в так называемых проблемных ситуациях, когда существующее знание оказывается недостаточным для решения новых задач познания.

Правильная постановка и ясная формулировка новых проблем нередко имеет не меньшее значение, чем решение их самих. По существу, именно выбор проблем, если не целиком, то в очень большой степени определяет стратегию исследования вообще и направление научного поиска в особенности. Не случайно принято считать, что сформулировать проблему — значит показать умение отделить главное от второстепенного, выяснить то, что уже известно и что пока неизвестно о предмете исследования.

Таким образом, если исследователю удастся показать, где проходит граница между знанием и незнанием о предмете исследования, то ему бывает нетрудно четко и однозначно определить проблему, а, следовательно, и сформулировать ее суть и доказать ее актуальность.

Трудности в выявлении проблем.

Некоторые распространенные ошибки, совершаемые при определении проблем:

- **Принятие симптомов за проблемы — наиболее распространенная ошибка.** На некоторые очень явные вопросы, которые волнуют руководство (например, снижение объемов сбыта, нехватка новаторских идей в дизайнерском отделе, прогулы), смотрят как на проблемы, хотя они могут быть лишь симптомами более глубоких трудностей.
- **Предвзятое мнение о причинах проблем.** Некоторые руководители и исследователи «знают, каковы должны быть» причины, не утруждая себя сбором и анализом фактов.
- **Взгляд на проблему лишь с одной технической точки зрения.** Это часто случается, если диагноз ставит руководитель или исследователь высокой квалификации с уклоном в одну техническую область (конструирование, бухгалтер, психология) и если не принимается во внимание междисциплинарный характер управленческих проблем.
- **Игнорирование того, как проблема воспринимается в разных частях организации.** Например, исследователь может принять определение, предложенное высшим руководством, не выяснив, как смотрят на нее нижестоящие управленческие кадры.
- **Незавершенный диагноз проблемы.** Так как предварительный диагноз проблемы должен проводиться быстро, исследователь может не устоять перед искушением преждевременно завершить эту работу. Он может не узнать о других проблемах, которые могут быть непосредственно связаны с исходным вопросом.

Практический пример

Директор завода, изготавливающего комплектующие для автомобилей, и трое его подчиненных пытаются выяснить причину внезапного появления на передних панелях большого числа заусенцев и шероховатостей. У них имеются веские основания подозревать в саботаже рабочих производственных линий, недовольных отстранением Джо Валенти, который был обвинен в пьянстве на рабочем месте. Цеховой профсоюзный уполномоченный грозит объявить забастовку, если мастеру, отстранившему Валенти, не будет объявлен выговор за самоуправство, а его самого не восстановят на работе.

Директор завода проводит совещание с менеджерами, на котором пытается выяснить все факты, имеющие отношение к делу, и назначает еще одно совещание на следующее утро. За это время он надеется принять решение. Пока директор видит две возможности: поддержать мастера, несмотря на угрозу забастовки, которую можно подавить с помощью запрета, или избежать ее, отменив приказ мастера, вернув на работу Валенти и предложив рабочим сотрудничество, чтобы остановить поток брака. Директор завода все же надеется, что до начала утреннего совещания ему удастся найти третий, наилучший, вариант.

Подробный анализ в заключительной части утреннего совещания позволил определить истинную причину проблемы, о которой никто из руководителей вначале даже не подумал: новый состав стали, используемой в заготовках, может быть причиной брака при глубокой штамповке.

Данный анализ помог предотвратить действия директора завода, грозившие в дальнейшем создать еще более серьезную проблему, чем та, которую он пытался решить.

Приведено в сокращении

Источник: Эффективное принятие решений. — Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 95-136 — (Серия «Классика Harvard Business Review»).

Другие существенные взаимосвязи.

Любая отдельная управленческая проблема не обособлена от других, она зависит не только от своих одной или нескольких причин. Например, имеются факторы, которые усугубляют или смягчают проблему, не являясь ее непосредственными причинами. Они могут делать ее решение более или менее сложным. При решении одной проблемы могут возникать другие. Часто устранение одних трудностей создает другие и т.д. Следует изучить и выявить эти зависимости и потенциальные проблемы.

Способность решить проблему.

Возможности имеют несколько сторон:

- Необходимо выяснить, обладает ли организация материальными и финансовыми ресурсами, а также технической квалификацией, необходимой для решения проблемы.
- Особое значение имеет фактор времени — какими временными ресурсами располагает организация для решения проблемы. Например:
 - если речь идет о создании нового продукта, то время на его разработку может быть ограничено активностью конкурентов;
 - если изучаются причины внезапного недомогания сотрудников одного из подразделений организации, то исследование необходимо провести максимально быстро.
- Приступая к решению проблемы, необходимо знать, как культура организации воспринимает изменения.
- Значительное внимание должно уделяться отношению сотрудников к данной проблеме. Как люди (на разных уровнях и относящиеся к разным категориям) воспринимают проблему? Понимают ли они ее и хотят ли перемен? Находились ли они под действием данной проблемы так долго, что приспособились жить с ней?

Целесообразно также опереться на организации в решении других проблем и осуществлении организационных изменений различного характера и объема, а также задать следующие вопросы:

- Каково возможное развитие ресурсов организации в будущем в связи с решаемой проблемой?
- Может ли она мобилизовать другие ресурсы?
- Какие делались попытки решить данную проблему?
- Были ли предыдущие попытки успешными? Почему они провалились?

Возможные направления дальнейших действий.

На протяжении всего исследования нужно собирать, регистрировать и анализировать информацию и идеи относительно решения проблемы с такой же тщательностью и упорством, что и данные о ее характере и причинах. Собранные непосредственно исследователем данные классифицируются как данные первичного исследования.

Определение области исследования: объект и предмет исследования

От доказательства актуальности выбранной темы логично перейти к *формулировке цели предпринимаемого исследования*, а также указать на конкретные задачи, которые предстоит решать в соответствии с этой целью. Это обычно делается в форме перечисления (изучить..., описать..., установить..., выяснить..., вывести формулу и т.п.).

Формулировки этих задач необходимо делать как можно более тщательно, поскольку описание их решения должно составить содержание глав диссертационной работы. Это важно также и потому, что заголовки таких глав рождаются именно из формулировок задач предприняемого исследования.

Далее формулируются *объект и предмет исследования*. **Объект** — это процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию и избранное для изучения. **Предмет** — это то, что находится в границах объекта.

Объект и предмет исследования как категории исследовательского процесса соотносятся между собой как общее и частное. В объекте выделяется та его часть, которая служит предметом исследования. Именно на него и направлено основное внимание исследователя, именно предмет исследования определяет тему исследования (диссертационной работы), которая обозначается на титульном листе как ее заглавие.

Очень важным этапом исследования в бизнесе является *Выбор методов исследования*, которые служат инструментом в добывании фактического материала, являясь необходимым условием достижения поставленной в такой работе цели. Это — предмет нашего дальнейшего рассмотрения.

Выбор философии исследования

Как только исследователь начинает думать о возможных методах исследования, сразу встанет вопрос — будет ли это анкетирование, например, или интервью, или что-то иное. Размышления над этим вопросом являются центральными, но ответ на них можно получить только после того, как будет принята философия исследования.

Выбор философии исследования зависит от того, как исследователь думает о развитии знания. В литературе доминируют два взгляда на процесс исследования: *позитивизм* и *феноменология*. Они различны, но не исключают друг друга, и оба играют важную роль в управленческом исследовании.

Позитивизм

«Общественный мир существует внешне и его свойства должны измеряться объективными мерками».

В этом случае исследователь принимает на себя роль объективного аналитика, хладнокровно делающего бесстрастные истолкования тех данных, которые были собраны, несомненно, в свободной от оценочных суждений манере. В этом случае акцент делается на высоко структурированную методологию, способствующую хорошей повторяемости (Gill and Johnson, 1997), и наблюдение, поддающееся количественному определению, которые сами по себе приводят к статистическому анализу. Эта философия исследования предполагает, что исследователь:

- независим,

- не влияет на предмет исследования,
- не находится под влиянием предмета исследования.

Феноменология

«Мир и реальность не объективны и не существуют внешне, они социально устроены и смысл в них вкладывают люди».

Феноменологическое исследование — это исследование, которое изучает и описывает жизненные опыты индивидов относительно определенного социального феномена.

Ситуации в бизнесе не только сложны, но и уникальны. Они являются производными от совокупности обстоятельств и индивидуальных участников. Это сразу ставит вопрос об обобщении в исследовании, которое ставит перед собой цель захватить всю сложность социальных ситуаций. Однако сторонник феноменологии скажет, что обобщение не так и важно. Нам все время говорят о постоянно меняющемся мире бизнеса. Если мы согласимся, что обстоятельства сегодняшнего дня не применимы через три месяца, то ценность обобщения будет утрачена. Сходным образом, если мы сочтем, что все организации уникальны, это также делает обобщение менее ценным (М. Сондерс с соавторами, 2006).

Наиболее просто это можно пояснить на примере изучения организационной культуры. Цитируя Schein, Сондерс с соавторами говорит, что организационная культура существует на трех уровнях: (1) видимые символы того, что представляет собой организация, например, планировка помещений; (2) ценности, прописанные в миссии; (3) мысли, чувства, восприятия и др. членов группы (сотрудников). Только те методы исследования, которые основаны на феноменологии, предоставляют возможность изучить этот третий, жизненно важный, но часто скрытый от посторонних глаз уровень.

Таблица 6. Основные особенности позитивистской и феноменологической парадигм исследования

	Позитивистская парадигма	Феноменологическая парадигма
Основные предположения:	Мир является внешним и объективным	Мир является общественно сконструированным и субъективным
	Наблюдатель является независимым	Наблюдатель является частью того, что обозревается
	Наука свободна от оценочных суждений	Наука приводится в движение человеческими интересами
Исследователь должен:	Фокусироваться на фактах	Фокусироваться на значениях и смысле
	Искать причинную связь и фундаментальные законы	Пытаться понять, что происходит

	Преобразовывать исследуемые феномены в простейшие элементы	Обозревать всю совокупность в каждой ситуации
	Формулировать гипотезы и потом их тестировать	Развивать идеи посредством индукции данных
Предпочтительные методы включают:	Операционализацию концепций таким образом, чтобы они могли быть измерены	Использование разнообразных методов для установления различных взглядов на исследуемые феномены
	Использование масштабной выборки	Малую выборку, исследуемую тщательно или на протяжении времени
Результат:	Полученные данные можно обобщить	Полученные данные невозможно обобщить

Невозможно сказать, что позитивистский подход лучше или хуже феноменологического, и наоборот. Они применяются в разных случаях. Более того, в управленческих исследованиях часто эти два подхода используют в сочетании друг с другом.

В табл. 7 приведены примеры сочетаемости философии исследования и процесса сбора данных.

Таблица 7. Философия исследования и структура данных

Философия	Структура данных	Пример
Позитивизм	Количественный	Анализ финансовых результатов
	Качественный	Диагностика в медицине
Феноменология	Количественная	Использование опросов для выяснения понимания у участников
	Качественная	Глубинные интервью

Выбор методов организации исследования

Мы уже говорили о дедуктивном или индуктивном подходах к исследованию. Теперь нужно определиться, какой метод следует избрать для собственного исследования.

Критериями выбора могут быть следующие аспекты.

Тема исследования.

Если по выбранной теме написано много работ, на основании которых можно сформировать теоретическую базу исследования и разработать гипотезу, то вероятнее

всего следует выбрать дедуктивный метод. Если же изучению подлежит новая или слабо изученная область, по которой существует мало публикаций, то лучше выбрать метод индукции.

Количество времени на проведение исследования.

Дедуктивный метод требует меньших временных затрат на сбор данных, но работа с литературой занимает много времени. При использовании индуктивного метода обзор литературы и вторичных источников информации обычно занимает меньше времени, но сбор данных и их анализ требуют больше времени. Кроме того, по мере сбора данных и переосмысления результатов (а часто и методов исследования) приходят новые идеи, которые нужно опять исследовать.

Руководитель, для которого проводится исследование.

Большинство менеджеров, как известно из практики, больше знакомы с дедуктивным методом. Поэтому они больше склонны доверять данным, полученным на основании этого исследовательского подхода.

Выбор стратегии и тактики исследования

Выбор *стратегии исследования* — это, по сути, выбор схемы ответа на контрольные вопросы исследования. Правильно выбранная стратегия помогает в достижении целей, поиске ответов на поставленные управленческие и исследовательские вопросы, определении источников необходимых данных, а также дает четкое представление об ограничениях, связанных с выполнением плана исследований (например, ограничение доступа к данным, временные, географические и материальные, этические). Выбранная стратегия исследования должна свидетельствовать о том, что исследователь выбрал ее осознанно.

В чем заключается различие между стратегией и тактикой? Первая означает общий подход, принятый исследователем в качестве программы действий, вторая — его выбор методов сбора и анализа данных.

При выборе стратегии следует исходить из того, насколько она пригодна для поиска ответов на контрольные вопросы и достижения целей исследования. Ниже перечислены наиболее популярные стратегические модели, которые нельзя рассматривать как взаимоисключающие.

- Эксперимент
- Опрос
- Изучение практической ситуации
- Стратегия обоснованной теории
- Этнография

- Исследование действием
- Поперечный и продольный анализ
- Причинно-следственный анализ (см. Приложение 2)

Тактические решения можно принимать только тогда, когда вы хорошо знакомы с основными методами сбора данных (такими, например, как анкетирование, интервьюирование, работа с фокус-группами), а также последующего анализа полученных данных.

Раздел 2. Научные методы, применяемые в управленческих исследованиях

2.1. Классификация методов исследования

В настоящем курсе мы с Вами рассмотрим такие методы исследования как:

- наблюдение;
- эксперимент;
- сравнение;
- интервью;
- абстрагирование;
- анализ и синтез;
- моделирование;
- исторический и логический и др.

Выбор методологии — это очень важный этап планирования любого исследования. От правильности и обоснованности данного выбора наиболее подходящих вариантов сбора данных зависит достоверность ответа на поставленный вопрос исследования. Исследователю особенно важно помнить, что он должен обосновать методы, которые будет использовать, оговорить ограничения и обстоятельства (условия) их применения.

Правильный и обоснованный выбор методов исследования не дает гарантии, что принятое по результатам исследования управленческое решение будет правильным. Во многом это будет зависеть от правильности и корректности обработки и интерпретации полученных данных, а также правильного выявления причинно-следственных зависимостей при анализе данных о проблемной ситуации или явлении.

Успешность выполнения управленческого исследования в наибольшей степени зависит от умения выбрать наиболее результативные методы исследования, поскольку они позволяют достичь поставленной в исследовании цели. Чаще всего выделяют два основных классификационных признака методов исследования:

- по области применения — общие и специальные;

- по процессу сбора информации — количественные и качественные.

При проведении исследований в бизнес среде, где высока роль человеческого фактора, в современных условиях возрастающее значение имеют качественные исследования.

2.2. Общие и специальные методы исследования

Методы исследования принято делить на общие и специальные.

Большинство специальных проблем и даже отдельные этапы их исследования требуют применения *специальных методов* решения. Такие методы имеют весьма специфический характер. Они изучаются, разрабатываются и совершенствуются в конкретных социальных и технических науках. Они никогда не бывают произвольными, так как определяются характером исследуемого объекта. Чаще всего они используются в диагностике.

Помимо специальных методов, характерных для определенных областей исследований, существуют *общие методы исследования*, которые используются на всем протяжении исследовательского процесса.

Общие методы исследования обычно делят на три большие группы:

1. Методы эмпирического исследования (наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент).
2. Методы, используемые как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне исследования (абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция, моделирование и др.).
3. Методы теоретического исследования (восхождение от абстрактного к конкретному и др.).

Общие и специальные методы могут быть количественными, качественными и качественно-количественными.

2.3. Наблюдение

Наблюдение представляет собой активный познавательный процесс, опирающийся, прежде всего на работу органов чувств человека и его предметную материальную деятельность. Это наиболее элементарный метод, выступающий, как правило, в качестве одного из элементов в составе других эмпирических методов. Наблюдение как средство познания дает в форме совокупности эмпирических утверждений первичную информацию об окружающей среде.

Наблюдение — это система фиксации и регистрации свойств и связей изучаемого объекта в естественных условиях или в искусственном, специально организованном *эксперименте*.

Под термином «наблюдение» мы понимаем систематическое наблюдение за человеком с

целью регистрации, описания, анализа и интерпретации его поведения.

Существует два основных типа наблюдений, которые существенно отличаются между собой. Метод *включенного наблюдения* предполагает получение **качественных данных**. При использовании этого метода исследователь стремится понять, какое значение люди приписывают своим действиям.

Применяя метод включенного наблюдения, «исследователь стремится принимать участие в жизни участников исследований и их деятельности и таким образом стать членом их группы, организации или сообщества. Это позволяет исследователю приобрести необходимый опыт совместной жизни не путем наблюдения, а путем собственных переживаний» (Gill and Johnson, 1997). Этот метод до сих пор успешно используется для получения информации о событиях, происходящих в самых разных социальных условиях.

Включенное наблюдение основывается на широком круге источников информации. Наблюдатель явно или неявно соучаствует в повседневной жизни людей в течение достаточно продолжительного времени, наблюдая за происходящим, прислушиваясь к сказанному, задавая вопросы. В сущности, он собирает любые доступные данные, которые могут пролить свет на интересующие его (или ее) проблемы.

2.3.1. Типы наблюдения

В зависимости от степени вовлеченности участника в трудовой процесс можно говорить о том, что исследователь выполняет одну из четырех ролей:

- чистого участника (полный участник);
- чистого наблюдателя (полный наблюдатель);
- участвующего наблюдателя (участник как наблюдатель);
- наблюдающего участника (наблюдатель как участник).

В первых двух случаях участники не знают об истинных намерениях исследователя, и имеет место *скрытое наблюдение*, но в первом из них наблюдатель тайно находится в среде участников и «притворяется» своим, а во втором — он (она) смотрит на обследуемых через одностороннее зеркало, ведет наблюдение скрытой камерой либо использует иные приемы оперативной разведработы. В этой ситуации очевидным достоинством является тот факт, что наблюдение никак не влияет на поведение участников. При этом ситуация «полный наблюдатель» подразумевает полное исключение реакций изучаемых людей на исследователя, а ситуация «полный участник» этого не гарантирует.

Две следующие ситуации предполагают, что участники информированы о целях проводимого исследования. Преимущество такого подхода в том, что наблюдателю удастся избежать многих этических проблем; существенный недостаток заключается в том, что люди склонны изменять свое поведение, если знают о проводимом наблюдении,

а это может привести к искажению результатов.

Достоинства метода включенного наблюдения

- Метод эффективен в том случае, когда нужно разобраться, «что происходит» в той или иной социальной ситуации.
- Метод повышает понимание исследователем важных общественных процессов.
- Метод особенно эффективен в случае, когда исследователь изучает ситуацию в собственной организации.
- Иногда метод позволяет исследователю на собственном опыте ознакомиться с ощущениями, которые испытывают участники исследований.
- Практически полезны все данные, собранные этим методом.

Недостатки метода включенного наблюдения

- Применение метода может быть связано с большими затратами времени.
- При использовании метода могут возникать серьезные этические проблемы.
- Возможны конфликтные ситуации, связанные со специфической ролью исследователя (например, конфликт между исследователем и его коллегами, которые одновременно являются участниками исследования).
- Возможна вероятность искажения данных вследствие предвзятости наблюдателя.
- Роль внутреннего наблюдателя предполагает, что исследователь должен обладать рядом особых качеств, что не каждому дано.
- Доступ во многие организации затруднен.
- Часто регистрация данных сопряжена с определенными трудностями.

2.3.2. Требования к наблюдению

Структурированное наблюдение направлено на получение **количественных данных** и предполагает определение показателей частоты повторяемости тех или иных человеческих действий. Исследователя интересует количественное выражение определенных характеристик. Структурированное наблюдение призвано показать, например, как часто происходит то или иное событие, но при этом оно не раскрывает причины его происхождения. Как правило, для этого используются листы или журналы наблюдений и кодовые таблицы.

В повседневной деятельности и в науке наблюдения должны приводить к результатам, которые не зависят от воли, чувств и желаний субъектов. Чтобы стать основой последующих теоретических и практических действий, эти наблюдения должны информировать нас об объективных свойствах и отношениях реально существующих явлений.

Для того чтобы быть плодотворным методом исследования, наблюдение должно

удовлетворять ряду требований, важнейшими из которых являются:

- планомерность;
- целенаправленность;
- активность;
- систематичность.

Практический пример: обобщение индивидуальных наблюдений

Приведем мнение Кано Нориаки, автора работы «Перспектива работ по качеству в американских фирмах»: *«Уместно спросить, каким образом наблюдатель синтезирует отдельные наблюдения на рабочем месте А, фабрике В или компании С, что позволяет сделать обобщение увиденного в отдельных местах в рамках единого целого. Для обобщения своих наблюдений я принял следующий подход. Я объяснял менеджерам фабрики, какие наблюдения я сделал на отдельном рабочем месте и какие обобщения я сделал из этих наблюдений. Затем я спрашивал их, применимы ли эти наблюдения только для того рабочего места, которое я наблюдал, или они применимы для всего предприятия. Если взгляды совпадали, я делал вывод, что мои наблюдения характерны не только для отдельного рабочего места, но и для всей фабрики в целом.*

Затем я суммировал свои взгляды о фабриках, которые я посетил в отдельном районе, таком как регион или страна, и включал их общие элементы в гипотезу, в предварительное общее мнение для этого района. Затем я спрашивал местных специалистов по качеству, может ли эта гипотеза быть обобщена для фабрик этого региона или она применима только к тем фабрикам, которые я посетил. Если они соглашались со мной относительно общих элементов, обобщение считалось бы верным для этого региона.

Отобранные мнения не обязательно отражают каждое свойство этого региона. Однако можно сказать, что эти свойства были частично представлены в каждом сегменте. Степень достоверности этого может быть определена местными экспертами при полном знании фабрик в регионе.»

Наблюдение в японском менеджменте

В Японии существует традиция, которая называется «минарай» (minarai) — трудовые навыки передаются путем наблюдения и копирования. Ученик осуществляет наблюдение за опытными рабочими с целью освоения их навыков. В историческом прошлом в Японии было принято, чтобы ремесленник иногда работал замедленно и подмастерье мог перенять его приемы. Японский минарай (наблюдение и участие) — явление более широкое, чем наставничество. Японцы в целом предрасположены к помощи друг другу. Они не привыкли держать свои методы и приемы работы в тайне, а предпочитают учиться друг у друга по традиции минарай — «смотри на меня и делай как я». В современной Японии к опытному рабочему прикрепляют новичка для

обучения и помощи. Квалифицированный рабочий и ученик устанавливают прочную связь на всю жизнь. Ученик оказывается в долгу у наставника за то, что тот обучил его специальности. Учитель же пользуется почетом и уважением в обмен за обучение. Все рабочие обучались друг у друга, и поэтому им легко соблюдать традицию минарай. Многие японцы не доверяют официальному обучению в вузах или средних специальных заведениях. Они считают, что официальное обучение дает только основы специальности и развивает общие способности, но научиться тому, что им действительно нужно, можно только в процессе работы и через индивидуальное обучение.

2.4. Эксперимент

Эксперимент — это опытное исследование воздействия отдельного фактора (или нескольких факторов) на интересующую исследователя переменную. (*Переменная* — это свойство, отличительная черта любого объекта, которая может меняться и принимать разное значение, которое может быть отслежено и/или измерено).

Эксперимент — это система познавательных операций, которые осуществляются в отношении объектов, поставленных в такие специально создаваемые условия, которые должны способствовать обнаружению, сравнению и измерению объективных свойств, связей, отношений и (или) проверке истинности теории в отношении этих свойств, связей и отношений. Он предполагает вмешательство в естественные условия существования предметов и явлений или воспроизведение определенных сторон предметов и явлений в специально созданных условиях с целью изучения их без осложняющих процесс сопутствующих обстоятельств.

В некотором смысле эксперимент является частным случаем наблюдения, но экспериментальное изучение объектов по сравнению с наблюдением имеет ряд преимуществ: 1) в процессе эксперимента становится возможным изучение того или иного явления в «чистом виде»; 2) эксперимент позволяет исследовать свойства объектов действительности в экстремальных условиях; 3) эксперимент можно многократно повторять (если речь не идет об эксперименте с людьми).

Различают лабораторный и полевой виды экспериментов.

Лабораторный, или истинный, эксперимент нацелен на проверку теоретической гипотезы и осуществляется в условиях максимального контроля над уровнем воздействия независимой переменной и очищения (изоляции) этого воздействия от посторонних влияний, оказываемых внешними переменными.

В социальных науках от лабораторного эксперимента принято отличать *полевой* эксперимент, проводимый в естественных условиях и в большинстве случаев имеющий своей целью не столько проверку научной гипотезы о причинной связи между переменными, сколько оценку эффективности различных программ или методов воздействия. Экспериментирование в бизнес среде позволяет ответить на самые

разнообразные вопросы, относящиеся преимущественно к сфере управления и администрирования. Например, как влияет внедрение бонусной системы поощрений на эффективность труда, как влияет планировка офиса на микроклимат в коллективе и т.п.

2.4.1. Этапы эксперимента

Научно поставленный эксперимент может быть осуществлен лишь при наличии *теории*, которая определяет задачи такого эксперимента, дает обобщение и объяснение его результатов.

Объект эксперимента конкретизируют понятия «экспериментальная группа» и «контрольная группа». В первом случае подразумевается та группа, на которую непосредственно воздействуют экспериментальным фактором. Во втором — аналогичная (по определенным исследователем параметрам) экспериментальная группа, которая не претерпевает воздействия экспериментального фактора. Сопоставление характеристик этих двух групп до и после эксперимента позволяет глубже оценить следствия экспериментального фактора и обеспечивает чистоту эксперимента, так как создает возможность для обнаружения действенности факторов, случайных для данного эксперимента.

Последовательность этапов проведения эксперимента:

- определение цели и задач эксперимента, обоснование условий для наиболее полного и всестороннего проявления свойств, отношений, связей системы и ее элементов;
- выбор зависимых и независимых переменных, показателей и методики их оценки, включая системы показателей, измерителей, ориентиров, а также технических средств и устройств;
- определение логической структуры доказательств гипотезы эксперимента и выбор схемы проведения эксперимента;
- формирование объекта эксперимента в соответствии с логической структурой доказательства гипотезы;
- проведение экспериментальных мероприятий и замер показателей;
- анализ выявленных зависимостей;
- определение внутренней и внешней достоверности эксперимента;
- составление отчета о проведении эксперимента.

2.4.2. Схемы проведения эксперимента

Существует несколько схем проведения эксперимента, как это показано на рис. 1



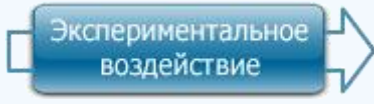
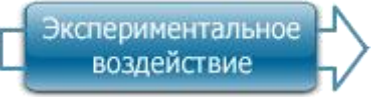
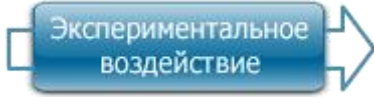
Схема 1	Экспериментальная группа		
	Измерения проведения эксперимента до		Измерения проведения эксперимента после
	Контрольная группа		
Схема 2	Экспериментальная группа		
	Измерения проведения эксперимента до		Измерения проведения эксперимента после
	Контрольная группа		
Схема 3	Экспериментальная группа		
	Измерения проведения эксперимента до		Измерения проведения эксперимента после
	Контрольная группа		
Схема 4	Экспериментальная группа 1		
			Измерения проведения эксперимента после
	Экспериментальная группа 2		
	Измерения проведения эксперимента до		Измерения проведения эксперимента после
Контрольная группа			
	Измерения проведения эксперимента до		Измерения проведения эксперимента после

Рис. 1. Возможные схемы проведения эксперимента

2.4.3. Применение эксперимента

Постановка эксперимента может осуществляться как для получения **количественных** данных (например, определение времени наработки оборудования на отказ), так и **качественных** характеристик (например, изучение реакций людей на проводимые изменения).

Классическим примером экспериментального исследования являются исследования в Хоторне, проведенные в 1930-х годах группой исследователей из Гарвардской школы управления бизнесом, работавшей под руководством социолога Элтона Мэйо.

Осмысливая экспериментальный метод, важно учесть, что конкретные определения его объекта, предмета, категорий анализа (системы переменных), экспериментальной ситуации (места, времени и других условий эксперимента) зависят от содержания общей исследовательской программы. Если эксперимент играет роль дополнительного метода в исследовании (а основным, скажем, выступает анкетирование), то наряду с общей программой исследования разрабатывается специальная программа эксперимента. При этом последняя исходит из первой, конкретизируя все компоненты ее теоретико-методологической части. Если же эксперимент используется в качестве единственного метода, что бывает крайне редко, то его программа совпадает с общей программой исследования. Чаще встречается третий вариант, когда эксперимент применяется в качестве одного из основных методов (в сочетании либо с наблюдением, либо каким-либо опросом). В таком случае, как правило, специальной программы эксперимента не делают. Вместо нее в общей исследовательской программе особо выделяется та(те) гипотеза(ы), которая(ые) будет проверяться экспериментальным путем, и описываются процедуры ее проверки (система переменных, экспериментальный фактор, ситуация (условия) эксперимента, экспериментальная и контрольная группы, инструментарий эксперимента).

Качество экспериментального метода во многом зависит от контрольных процедур, четкости регистрации переменных и их состояний, а также поддержания заданных условий эксперимента. Отсюда вытекает повышенная требовательность к инструментам его организации, проведения и обработки полученных данных.

Экспериментальный метод сложнее других методов исследования, в его применении часто допускается много ошибок. Поэтому если информация может быть получена иными, более простыми способами, то эксперимент лучше не производить. Особенно это касается случаев, когда эксперимент проводится над людьми, которые не желают этого и сопротивляются ему. Если же такой эксперимент проводится без ведома людей, в него вовлеченных, то могут возникнуть проблемы этического плана.

2.4.4. Социологический эксперимент

В настоящее время все большее внимание исследователей начинает привлекать *социологический эксперимент*, целью которого является изучение определенных общественных явлений на сравнительно небольших коллективах. Данный метод наиболее эффективен для проверки объяснительных гипотез. Он позволяет установить

наличие или отсутствие воздействия определенного фактора (их некоторой совокупности) на исследуемый объект, то есть обнаружить причинно-следственные связи.

Объектом социологического эксперимента может быть отдельная личность, любая (как в количественном, так и в качественном отношении) группа людей, социальный институт, все общество. Естественно, что объект конкретного эксперимента должен соответствовать объекту того исследования, частью которого этот эксперимент выступает.

2.5. Метод сравнения

Сравнение — один из наиболее распространенных методов исследования. Недаром говорится, что «все познается в сравнении». Сравнение позволяет установить сходство и различие явлений действительности. В результате сравнения устанавливается то общее, что присуще двум или нескольким объектам, а выявление общего, повторяющегося в явлениях, как известно, есть ступень на пути к познанию закономерностей и законов.

Для того чтобы сравнение было плодотворным, оно должно удовлетворять двум основным требованиям:

- сравниваться должны лишь такие явления, между которыми может существовать определенная объективная общность;
- для познания объектов их сравнение должно осуществляться по наиболее важным, существенным (в плане конкретной исследовательской задачи) признакам.

С помощью сравнения информация об объекте может быть получена двумя различными путями. Во-первых, она может выступать в качестве непосредственного результата сравнения. Во-вторых, очень часто получение первичной информации не выступает в качестве главной цели сравнения; этой целью является получение вторичной, или производной информации, являющейся результатом обработки первичных данных.

Сравниваться могут как количественные показатели, так и качественные характеристики.

Разновидностью метода сравнения является метод противопоставления, например, противопоставления неэффективных и эффективных действий сотрудников с целью закрепления положительных навыков и устранения отрицательных.

Примеры применения метода сравнения

1. *Для определения поощрений лучшим сотрудникам можно использовать методы сравнения, которые заключаются в том, что менеджеры сравнивают **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** сотрудников (не сотрудников, а именно их деятельность).*

Есть несколько вариантов метода — ранжирование и парное сравнение. При ранжировании в список сначала вносятся сотрудники, чья деятельность является

наилучшей и наихудшей, затем аналогично выбирается два сотрудника из оставшихся и т. д., как показано ниже:

Ранжирование (по группе)

1. Анна (наивысшая оценка)
2. Алевтина (более низкая оценка)
- 3.
- 4.

...

n-2

n-1 Александра (менее низкая оценка)

n Алена (низшая оценка)

По методу парных сравнений деятельность каждого сотрудника поочередно сравнивается с деятельностью остальных. Если деятельность сотрудника лучше, чем деятельность того, с кем сравнивают, он получает «1», если хуже — «0». Далее считается общая сумма баллов каждого сотрудника. Данный метод используется не только при проведении аттестации, но и при ранжировании различных объектов/задач. Однако его применение ограничено числом сравниваемых объектов, так как общее количество произведенных сравнений составляет $n \times (n-1)/2$, где n — число сравниваемых объектов.

- II. Программа «Оценка недвижимости», предназначенная для определения рыночной стоимости объектов недвижимости и земельных участков с последующим составлением отчета, использует (наряду с другими) метод сравнения продаж. На основе заведенной пользователем базы данных сделок купли-продажи объектов недвижимости, аналогичных оцениваемому, программа позволяет быстро и удобно методами статистики и сравнения продаж, определить стоимость оцениваемого объекта, в соответствии с ограничениями, установленными пользователем.

2.5.1. Разновидности метода сравнения

Измерение

Метод измерений — прием или совокупность приемов сравнения измеряемой физической величины с ее единицей в соответствии с реализованным принципом измерений. Обычно метод измерений обусловлен устройством средства измерений.

Измерение в отличие от сравнения является более точным познавательным средством.

Измерение есть процедура определения численного значения некоторой величины посредством единицы измерения. Ценность этой процедуры состоит в том, что она дает точные, количественно определенные сведения об окружающей действительности.

В числе эмпирических методов исследования измерение занимает примерно такое же место, как наблюдение и сравнение.

Более подробно об измерении будет сказано в разделе «Количественные изменения».

Абстрагирование

К числу методов, используемых как на эмпирическом, так и на теоретическом уровнях исследования, относятся:

- 1) абстрагирование;
- 2) анализ и синтез;
- 3) индукция и дедукция;
- 4) моделирование;
- 5) исторический и логический методы;
- 6) идеализация;
- 7) формализация;
- 8) аксиоматический метод.

Абстрагирование носит в умственной деятельности универсальный характер, ибо каждый шаг мысли связан с этим процессом или с использованием его результата. *Сущность* этого метода состоит в мысленном отвлечении от несущественных свойств, связей, отношений, предметов и в одновременном выделении, фиксировании одной или нескольких интересующих исследователя сторон.

Различают *процесс абстрагирования* и *результат абстрагирования*, называемый абстракцией. Процесс абстрагирования — это совокупность операций, ведущих к получению такого результата (абстракции). Под результатом абстрагирования обычно понимается знание о некоторых сторонах объектов. Примерами абстракции могут служить бесчисленные понятия, которыми оперирует человек не только в исследованиях, но и в обыденной жизни: дерево, дом, дорога, коллектив и т.п.

Характеристика метода абстрагирования

Процесс абстрагирования имеет сложный двухступенчатый характер. **На первой ступени абстрагирования** производится отделение существенного от несущественного, вычленение наиболее важного в интересующих исследователя явлениях. Именно здесь осуществляется оценка различных сторон явления, различных факторов и т.д., то есть идет подготовка абстракции, отвлечения.

Вторая ступень процесса абстрагирования состоит в реализации возможности абстрагирования, установленной ранее. Это и есть в собственном смысле абстракция или отвлечение. Суть его состоит в том, что осуществляется замещение некоторого объекта X1 другим, менее богатым свойствами объектом X2, выступающим в качестве «модели» первого.

Операция абстрагирования может применяться как к реальным, так и к абстрактным объектам, то есть к таким объектам, которые сами по себе уже являются результатом предшествующего абстрагирования.

Основная *функция* абстракции состоит в том, что она позволяет заменить в познании сравнительно сложное — простым, но выражающим основное в этом сложном. Это помогает разобраться во всем бесконечном разнообразии явлений действительности путем их дифференциации, путем выделения в них самых различных сторон и свойств, путем установления отношений и связей между этими сторонами и свойствами, фиксации их в процессе познания.

Процесс абстрагирования тесно связан с другими методами исследования, и, прежде всего, с *анализом и синтезом*. Анализ является методом исследования путем разложения предмета на составные части. Синтез представляет собой соединение полученных при анализе частей в одно целое.

Анализ

Анализ — краеугольный камень познавательного процесса, наиболее продуктивный его элемент. Он предполагает расчленение целого на составные элементы, то есть выделение признаков объекта, для изучения их в отдельности как части единого целого.

Чтобы выделить признаки объекта, расчленив целое, необходимо знать, каковы эти признаки, на какие элементы их должно расчленив. Следовательно, анализ возможен лишь тогда, когда исследователь подготовлен к тому, чтобы охватить объект в его целостности. Полный охват фактов дает возможность не только объективно, верно оценить тенденцию явления, но и различные факторы, которые определяют его развитие, способствуют или препятствуют этому развитию.

Строго проведенный анализ — серьезная гарантия логичности изложения материала исследования. Анализируя факты, исследователь ищет ответ на конкретно поставленные вопросы. Во всех случаях анализ предполагает выяснение различных связей между фактами, между элементами целого, и это сообщает материалу управленческого исследования *логическую цельность и завершенность*.

Это означает, что при правильном «выведении» данные, почерпнутые в опыте, конкретные выводы из их анализа должны подтвердить общее положение, сложившееся на основе практики. Если же в ходе анализа индукция и дедукция не совпадут, значит, или анализ был проведен неверно, или качественно развившаяся практика поколебала

общий принцип, обнаружила его неистинность.

Синтез и его связь с анализом

из определения этих методов, они представляют собой противоположности, взаимно предполагающие и дополняющие друг друга. Анализ и синтез выступают как плодотворные методы исследования лишь тогда, когда они используются в тесном единстве.

Схематично процесс представлен на рис. 2.

Органически связанные между собой методы анализа и синтеза в управленческих исследованиях могут принимать различные формы. В зависимости от степени познания объекта, от глубины проникновения в его сущность применяется анализ и синтез различного рода.

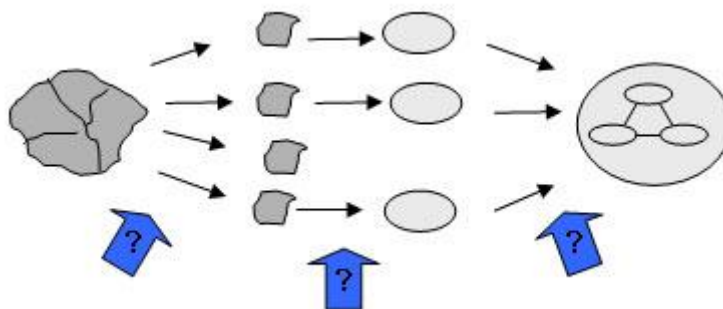


Рисунок 2. Модель метода «Анализ-Синтез»

Прямой или эмпирический анализ и синтез применяется на стадии поверхностного ознакомления с объектом. При этом осуществляется выделение отдельных частей объекта, обнаружение его свойств, фиксация непосредственно данного, лежащего на поверхности общего. Этот вид анализа и синтеза дает возможность познать явление, но для проникновения в его сущность он недостаточен.

Возвратный или элементарно-теоретический анализ и синтез широко используется как мощное орудие достижения моментов сущности исследуемого явления. Здесь операции анализа и синтеза осуществляются не механически. Они базируются на некоторых теоретических соображениях, в качестве которых могут выступать предположения о причинно-следственной связи различных явлений, о действии какой-либо закономерности.

Наиболее глубоко проникнуть в сущность объекта исследования позволяет *структурно-генетический анализ и синтез*. При этом идут дальше предположения о некоторой причинно-следственной связи. Этот тип анализа и синтеза требует вычленения в сложном явлении таких элементов, звеньев, которые представляют самое центральное,

самое главное в них, их «клеточку», оказывающую решающее влияние на все остальные стороны сущности объекта.

Моделирование

Моделирование — особый и весьма универсальный метод исследования. Как известно, в процессе исследования модель выступает, прежде всего, в качестве источника информации об оригинале и служит средством ее фиксации.

Однако было бы ошибкой видеть сущность модели в ее сходстве с оригиналом. Если назвать аналогами в чем-то сходные системы, то можно сказать, что у любого объекта есть бесчисленное множество аналогов (как известных, так и неизвестных), но моделями могут быть лишь некоторые из них. Модели — это такие аналоги, сходство которых с оригиналом существенно, а различие — несущественно в плане конкретной исследовательской задачи. Быть аналогом данной системы — это необходимое, но недостаточное условие того, чтобы быть ее моделью, аналог — это «потенциальная» модель.

Аналогия — это не тождество, и вывод на основе аналогии всегда представляет некоторую опасность. Два примера из практики:

- Несмотря на успехи на рынках многих стран, компания Heinz потерпела неудачу в Бразилии, считающейся самым большим рынком в Южной Америке. Одна из причин состояла в том, что Heinz в Бразилии, по аналогии со своей успешной стратегией распределения (как элементом «маркетинга-микс») бакалейной продукции в Мексике, ориентировалась на небольшие магазины. Однако, хотя, казалось бы, Мексика и Бразилия обладают сходными культурными и демографическими характеристиками, поведение потребителей сильно отличается: бакалейные закупки бразильцы делают преимущественно в супермаркетах.*
- При разработке стратегии продвижения (как элемента «маркетинга-микс») продукции безалкогольных газированных напитков в странах Азии компания Coca-Cola поначалу ориентировалась, по аналогии с США, на стимулирование потребления таких напитков во время еды. В Азии, однако, за едой принято пить обычную воду, а специально изготовленные безалкогольные напитки подаются по особым случаям. Таким образом, управленческая маркетинговая проблема увеличения доли рынка какого-либо безалкогольного напитка трансформируется, например, в Индии и в США в различные проблемы маркетинговых исследований.*

Тем не менее, такой вывод может привести к истинному знанию даже тогда, когда модель и оригинал представляют собой весьма различные в качественном отношении системы. Это возможно в том случае, когда в аналогии схвачены существенные черты рассматриваемых систем.

«Модельное» исследование имеет следующую структуру:

1. Постановка задачи.
2. Создание или выбор модели.
3. Исследование модели.
4. Перенос знания с модели на оригинал.

Например, разработчики веб-сайтов используют метод макетирования, то есть создания модели конечного продукта (веб-сайта), позволяющее протестировать его составляющие на любых стадиях разработки. В процессе макетирования строится модель, включающая в себя все тестируемые компоненты (дизайн, элементы управления и т.д.). Можно использовать различные способы ее построения, от изображения элементов интерфейса на бумаге до создания рабочего макета веб-сайта.

На уровне разработки корпоративной стратегии используются Модели портфельного анализа, которые позволяют анализировать взаимосвязи бизнесов предприятия, прежде всего, с целью выявления внутренней рентабельности и «донорно-акцепторных» связей, а также в ряде случаев их можно использовать и для оценки (позиционирования) отдельных бизнесов. К наиболее известным моделям следует отнести портфельные модели BCG, GE McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Портера, Ансоффа, Хофера-Шенделя, Макдональда и др.

Различные модели имеют свои преимущества и недостатки, определяющие область их применения и степень доверия к результатам. В этом смысле они представляют собой не столько модели реальной ситуации, сколько стандартизированные модели мышления, позволяющие упорядочить разрозненную слабоформализованную информацию и формализовать, по крайней мере, начальные стадии принятия решений.

С помощью моделей могут исследоваться любые объекты. Но принципиальная неполнота, фрагментарность моделей не позволяют получить с их помощью исчерпывающего знания об оригинале. Только в сочетании с другими методами исследования, в сочетании с непосредственным исследованием оригинала метод моделирования может быть плодотворным и иметь значительную эвристическую ценность.

Исторический и логический методы

Очень важными методами исследования являются исторический и логический, которые применяются для исследования сложных развивающихся объектов. Эти методы используются только там, где так или иначе предметом исследования становится история объекта.

Сущность **исторического метода** состоит в том, что история изучаемого объекта воспроизводится во всей своей многогранности, с учетом всех нюансов. Когда нас интересуют имевшие место события, действия отдельных личностей, их связи, характеры и т.д., тогда исторический метод незаменим.

Применение исторического метода позволяет получить представление об эмпирической истории объекта.

Логический метод исследования — это метод воспроизведения в мышлении сложного развивающегося (или развивавшегося) объекта в форме исторической теории. Можно сказать, что он позволяет получить представление о «теоретической истории» объекта. Для этого могут использоваться самые разнообразные познавательные операции и методы, однако было бы неправильно отождествлять с ними логический метод, являющийся особым способом воспроизведения, реконструкции в сознании истории развивающейся системы.

При логическом исследовании объекта отвлекаются от всех исторических случайностей, отдельных фактов, зигзагов, вызванных теми или иными событиями. Из истории вычленяется самое главное, определяющее, существенное. Логически воспроизведенная история — это действительная история, но обобщенная, освобожденная от всего случайного, несущественного. В ней сохраняется только то, что закономерно и необходимо.

Восхождение от абстрактного к конкретному

К методам теоретического исследования обычно относят восхождение от абстрактного к конкретному, идеализацию, формализацию и аксиоматический метод.

Восхождение от абстрактного к конкретному является одним из наиболее важных методов теоретического мышления. Но прежде чем переходить к характеристике существа этого метода, введем основные понятия.

Термин «абстрактное» употребляется в основном для характеристики человеческого знания. Под абстрактным понимается одностороннее, неполное знание, которое не раскрывает сущности предмета в целом. Объективным содержанием абстрактного являются отдельные стороны, свойства и связи явлений.

Термин «конкретное» обычно используется в двух основных смыслах. Во-первых, под конкретным понимается сама действительность, различные объекты, взятые во всем многообразии их свойств, связей и отношений. Во-вторых, термин «конкретное» употребляется для обозначения многогранного, всестороннего, систематического знания об объекте.

Восхождение от абстрактного к конкретному представляет собой всеобщую форму движения познания, закон отображения действительности в мышлении. Согласно этому методу процесс познания как бы разбивается на два относительно самостоятельных этапа.

На первом этапе происходит переход от конкретного в действительности к его абстрактным определениям. Единый объект расчленяется, описывается при помощи множества понятий и суждений. Он как бы «испаряется», превращаясь в совокупность

зафиксированных мышлением абстракций, односторонних определений.

Второй этап процесса познания и есть восхождение от абстрактного к конкретному. Суть его состоит в движении мысли от абстрактных определений объекта к конкретному в познании. На этом этапе как бы восстанавливается исходная целостность объекта, он воспроизводится во всей своей многогранности — но уже в мышлении.

Идеализация и формализация

Для исследовательских целей широко используются так называемые идеальные объекты, которые не существуют в действительности. Мысленное конструирование объектов такого рода и называется *идеализацией*.

Процесс конструирования идеального объекта обязательно предполагает абстрагирующую деятельность сознания. Полученные в результате сложной мыслительной деятельности идеальные объекты играют в исследованиях большую роль. Они позволяют значительно упростить сложные системы, благодаря чему возникает возможность применить к ним количественные методы исследования.

С помощью идеализации исключаются те свойства и отношения объектов, которые затемняют сущность изучаемого процесса. Сложный процесс представляется как бы в «чистом» виде, что значительно облегчает обнаружение существенных связей и отношений.

Метод формализации — это метод изучения самых разнообразных объектов путем отображения их содержания и структуры в знаковой форме. Использование специальной символики является одним из необходимых и все более прогрессирующих методов отражения действительности человеком.

Формализация как метод имеет ряд достоинств.

Во-первых, формализация обеспечивает полноту обзора определенной области проблем, обобщенность подхода к их решению.

Во-вторых, она базируется на использовании специальной символики, введение которой обеспечивает краткость и четкость фиксации знания.

В-третьих, формализация связана с приписыванием отдельным символам или их системам определенных значений, что позволяет избежать многозначности терминов. Поэтому при оперировании с формализованными системами рассуждения отличаются четкостью и строгостью, а выводы — доказательностью.

В-четвертых, формализация позволяет формировать знаковые модели объектов и изучение реальных вещей и процессов заменять изучением этих моделей. Этим достигается упрощение объекта непосредственного исследования, что в значительной мере облегчает решение исследовательских задач.

Подчеркивая плодотворность метода формализации, необходимо заметить, что его эффективность в значительной мере определяется тем, насколько правильно выявлено главное в содержании объекта, насколько удачно схвачена его сущность. Без этого даже самые искусные формальные манипуляции с символами окажутся несостоятельными или приведут к ложным выводам.

Аксиоматический метод

В исследованиях находит применение и **аксиоматический метод**, который представляет собой один из довольно распространенных способов организации знания.

Под аксиоматическим методом исследования понимается такая его организация, когда ряд утверждений принимается без доказательства, а все остальное знание выводится из них по определенным логическим правилам.

Аксиоматизация упорядочивает знание, исключает из него ненужные элементы, облегчает процесс построения всей системы исследования, устраняет двусмысленности и противоречия. Иначе говоря, аксиоматический метод всесторонне рационализирует организацию знания.

Высоко оценивая такой метод, нужно все же сказать, что сфера его применимости хотя и растет, но остается пока относительно ограниченной.

Таковы общие методы исследования, которые, в отличие от частно-научных, имеют широкую, хотя и специфическую сферу применения. Общие методы исследования используются только на отдельных (а не на любых) ступенях исследовательского процесса. Идеализация, формализация, аксиоматический метод и ряд других менее популярных методов находят широкое применение только на теоретическом уровне исследования. Что же касается наблюдения, сравнения, измерения и эксперимента, то эти методы используются главным образом на эмпирическом уровне исследования.

2.6. Сравнение качественных и количественных методов исследования

Главной задачей количественных исследований является численная оценка. Такие исследования применяются в тех случаях, когда необходимы точные, статистически надежные численные данные. В основе методик количественных исследований всегда лежат строгие статистические модели, основанные на использовании больших выборок. Это позволяет не просто выяснить мнения респондентов, но и определить точные количественные (числовые) значения изучаемых показателей. То есть, результаты количественных исследований статистически достоверны, их можно экстраполировать (распространять, обобщать).

Качественные исследования строятся на иных принципах, нежели количественные, и направлены на получение некоей первичной информации, «разведанных». Полученные

качественными методами данные не подлежат количественному анализу — они отвечают не на вопрос «сколько», а на вопросы «что», «как» и «почему». Этот тип исследований применяется в ситуации, когда необходимо получить информацию о плохо изученной проблеме, когда не совсем понятно, что именно нужно спрашивать у респондента.

Количественные и качественные методы — это вовсе не конкуренты, а, скорее, два инструмента, которые взаимно дополняют друг друга. Качественные методы позволяют понять суть проблемы, сформулировать задачи и понятийный аппарат для последующего количественного исследования. Количественные исследования дают нам некоторую количественную оценку ситуации, а качественные — объясняют, почему сложилась именно такая ситуация.

2.6.1. Роль качественных исследований

Качественные методы предполагают сбор информации в свободной форме; они фокусируются не на статистических измерениях, а опираются на понимание, объяснение и интерпретацию эмпирических данных, являются источником формирования гипотез и продуктивных идей.

Качественные методы позволяют понять суть проблемы, сформулировать задачи и понятийный аппарат для последующего количественного исследования. Однако в ряде исследований качественные исследования могут следовать за количественными, выполняя задачу объяснения полученных количественных данных.

Задача методов качественных исследований — получить разведочные данные, а не количественное распределение мнений. В качественных методах для того, чтобы объяснить, интерпретировать понятия, используются не цифры, а слова. Полученные качественными методами данные не подлежат, чаще всего, количественному анализу, так как они отвечают не на вопрос «сколько», а на вопросы «что», «как» и «почему».

В качественных исследованиях широко используются проективные и стимулирующие техники, которые помогают исследователю раскрыть мотивы, установки, отношения, предпочтения, ценности, степень удовлетворенности и т.п. респондентов. Проективные техники способствуют преодолению трудностей коммуникации, а также позволяют выявить скрытые мотивы, неявные установки и пр.

Большинство методов качественного исследования основаны на подходах, которые были разработаны психологами. Поэтому сбор данных должен осуществляться высококвалифицированным в своей предметной области специалистом во взаимодействии с профессиональным психологом.

Качественные исследования используются для сбора информации о наклонностях, мотивациях, ценностях, настроениях и т.п. людей, например, потребителей в маркетинговых исследованиях, сотрудников — при исследованиях в области человеческих ресурсов и т.д. Качественные методы обеспечивают более глубокое

понимание процессов, происходящих в сознании людей, участвующих в процессах производства товаров и услуг, способствуют выявлению моделей и привычек поведения, дают возможность определить причину той или иной реакции, например, на организационные изменения.

Наибольшее применение в практике бизнеса получили следующие качественные методы:

- интервью;
- фокус-группы;
- наблюдение;
- эксперимент.

Такие методы, как наблюдение и эксперимент, были подробно рассмотрены ранее, поэтому уделим внимание интервью и фокус-группам.

2.7. Интервью. Типы по степени структурирования

Интервью — это целенаправленная дискуссия между двумя и более людьми, которую проводят с целью сбора практически значимых и надежных данных, необходимых для получения ответа на контрольные вопросы и достижения целей исследования. Интервью может помочь уточнить формулировку контрольных вопросов, и даже цели исследования. Понятие «интервью» может означать несколько типов сбора данных. Это особенно важно понимать, поскольку тип проводимого вами интервью должен строго соответствовать формулировке контрольных вопросов и целей исследования, а также согласовываться с избранной исследовательской стратегией.

Интервью могут быть предельно формализованными и структурированными с отдельным набором опросных листов для каждого участника или быть неформальными и неструктурированными, то есть проводиться в форме обычной беседы. Между этими полюсами находятся все типы интервью, которые в той или иной мере имеют признаки, как первых, так и вторых. Один из наиболее часто используемых способов классификации интервью состоит в рассмотрении степени их формализации и структурирования. По этому классификационному признаку различают следующие типы интервью:

- структурированные;
- частично структурированные;
- неструктурированные.

Структурированные интервью являются стандартизованными и проводятся с использованием анкет, содержащих **заранее составленные и идентичные для всех участников вопросы**. Интервьюер читает вопросы анкеты, а полученные ответы заносит в стандартизованную форму, как правило, в виде заранее оговоренных кодов. Ричард Борзов, старший партнер ЗАО «Мир Профессионалов», так выразил свое мнение о том, что есть структурированное интервью: «Когда вам задают вопросы в определенной

последовательности, никак не связанной с вашими ответами... По сути это то же тестирование, только не вы читаете вопросы, а вам их читают вслух (или озвучивают по памяти)».

Используются структурированные интервью при проведении «количественных» исследований, так как в большинстве случаев каждый ответ респондента оценивается по 5-ти или 10-балльной шкале. Примерный перечень вопросов, которые задают HR-менеджеры (управляющие человеческими ресурсами) на собеседовании с кандидатами на вакантную должность, вариант анкеты интервьюера и пример оценки личных качеств респондента представлены в Приложении 3.

Частично структурированные и неструктурированные интервью являются *нестандартизованными* и предназначены для проведения «качественных» исследований. При проведении *частично структурированных интервью* исследователь должен иметь **список тем** для обсуждения или вопросов, на которые хочет получить ответы, причем эти темы и вопросы в процессе собеседования могут меняться. Это означает, что некоторые вопросы можно опускать, если того требуют, например, особенности организации, в которой проводится исследование. Порядок вопросов в таком случае можно менять в зависимости от того, в каком направлении развивается беседа. В случае необходимости исследователь также может задавать новые вопросы, особенно если его интересуют аспекты, связанные с особенностями работы той или иной организации. Такая природа интервью предполагает запись данных или использование диктофона.

Неструктурированные интервью всегда неформальны. Их проводят тогда, когда нужно глубоко изучить область исследования. Именно поэтому их часто называют *глубинными интервью*. Исследователь при этом не имеет какого-либо заранее составленного перечня вопросов, но должен иметь четкое представление о **проблемах**, которые ему необходимо изучить. Участник имеет возможность свободно обсуждать различные события, модели поведения, точки зрения, так или иначе связанные с темой интервью. Поэтому такой тип интервью часто называют *информативным*, поскольку его направление в основном определяет участник.

Типы интервью по способу взаимодействия

Типологию качественных интервью можно описать исходя из способа взаимодействия исследователя и участника. Например, интервью может быть индивидуальным, для его проведения можно назначить личную встречу с участником или поговорить по телефону. При проведении частично структурированных или неструктурированных интервью, желая более глубоко проникнуть в суть проблемы, можно организовать групповые беседы. Общая типология исследовательских интервью представлена на рис. 3.

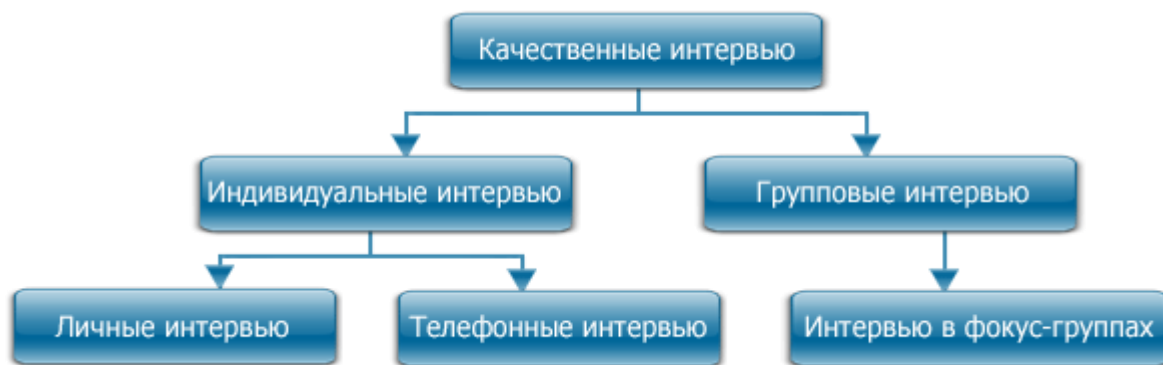


Рисунок 3. Типы качественных интервью

Каждый из описанных типов интервью используется для решения определенных задач. Структурированные, или стандартизованные, интервью обычно используют для проведения опросов с целью сбора данных, которые в дальнейшем будут подвергнуты **количественному** анализу. Частично структурированные и неструктурированные (или нестандартизованные) интервью организуют для проведения **качественных** исследований, главной задачей которых является не исследование характеристик процесса или явления как такового, а изучение его механизмов.

В рамках *одного исследования* можно использовать несколько типов интервью. Например, на первых этапах количественного исследования можно проводить нестандартизованные интервью для идентификации переменных. Полученные при этом данные впоследствии могут быть использованы для составления анкеты или подготовки структурированного интервью. Частично структурированные интервью проводятся для изучения новых аспектов, выявленных в результате анкетирования. Более того в рамках *одного интервью* пользоваться приемами, присущими различным его типам: первая часть интервью может быть структурированной и направленной на получение информации о фактическом положении дел, тогда как целью второй, частично структурированной, может быть объяснение происходящего. Кроме того, частично структурированные и неструктурированные интервью можно использовать для проверки практической значимости и надежности данных, собранных посредством анкетирования.

Выбор метода интервью: факторы влияния

Существует много ситуаций, когда **использование «качественных» интервью** является наиболее оптимальным. Можно утверждать, что этот выбор зависит от четырех основных факторов:

- избранной стратегии;
- необходимости установления личного контакта с участниками исследований;
- типов вопросов для участников исследования;
- продолжительности и законченности процесса сбора данных.

Избранная стратегия — понимание того, как различные типы интервью могут

способствовать сбору информации в разных исследованиях.

- При проведении поисковых, изучающих исследований неструктурированное интервью поможет понять, «что происходит» и каким аспектам проблемы нужно уделить особое внимание. С этой целью можно использовать и частично структурированные интервью. Таким образом, речь идет о проведении «качественных» исследований.
- В описательных исследованиях структурированные интервью проводят с целью идентификации общих тенденций.
- В причинно-следственных, аналитических исследованиях частично структурированные интервью обычно применяются для выявления зависимости между различными переменными, например, между переменными, выявленными при проведении описательного исследования. Для получения статистических данных здесь можно использовать и структурированные интервью.

При проведении причинно-следственного исследования «качественные» интервью помогут установить связь между переменными. «Качественные» интервью будут необходимой составляющей исследования и тогда, когда нужно понять причины принятия тех или иных решений участниками исследований или причины формирования мнения опрашиваемых.

Частично структурированные и неструктурированные интервью помогают исследователю «сориентироваться» относительно возможных результатов более обширных и более стандартизованных интервью. Это, в частности, касается случаев, когда исследователь стремится понять, какие значения участники приписывают тем или иным понятиям. Опрашиваемые могут употреблять слова так, как они их понимают, и возможность убедиться в правильности их использования позволяет исследователю повысить качество собираемых им данных. Не исключено, что развернутая дискуссия затронет тему, рассмотрение которой вы не планировали, но это может способствовать более глубокому пониманию исследуемой темы и даже привести к корректировке формулировки контрольных вопросов и целей исследования. Такой подход позволяет исследователю также «услышать» свои мысли о тех аспектах проблемы, рассмотрение которых ранее не предполагалось.

Необходимость установления личного контакта с участниками исследований обусловлена тем, что люди, и менеджеры в том числе, как правило, предпочитают анкетированию интервью, особенно если тема последнего кажется им интересной и непосредственно связанной с их повседневной работой. Во время интервью они имеют возможность вслух прокомментировать изучаемые события, не тратя времени на заполнение анкеты. Это часто продиктовано желанием участников наблюдать ответную реакцию исследователя, подтверждающую, что он удовлетворен их ответом.

Типы вопросов — интервью имеет неоспоримые преимущества по сравнению с анкетированием в тех случаях, когда:

- 1) вопросов много;
- 2) необходимо задавать сложные вопросы или открытые вопросы;
- 3) по ходу интервью необходимо менять логику и последовательность вопросов.

Особенно рекомендуется использовать частично структурированные и неструктурированные интервью во втором и третьем случаях.

Продолжительность и законченность процесса сбора данных — если необходимый временной промежуток был четко определен, а участники хорошо понимают цели проводимого интервью, то они, как правило, соглашаются участвовать в интервью. Во всяком случае, можно провести переговоры с участниками и назначить интервью в наиболее удобное для них время.

При проведении интервью цель исследователя — получить ответы на все вопросы, заданные участникам, учитывая, что каждый из них имеет право отказаться отвечать на любой из вопросов. В случае отказа отвечать на вопрос исследователь должен четко определить его причину и при необходимости трансформировать вопрос или сформулировать новый.

Необходимо отметить, что при проведении «качественных» интервью существуют проблемы, связанные с выбором соответствующего метода сбора данных. Это:

- проблемы качества собираемых данных;
- проблемы, связанные с низкой компетенцией исследователя-интервьюера;
- проблемы логистики и ограниченности ресурсов.

Проблемы качества собираемых данных

Проблемы качества собираемых данных связаны, прежде всего, с:

- обеспечением надежности данных;
- проявлением предвзятости при сборе данных;
- обеспечением валидности и возможности генерализации данных.

Надежность данных означает, что повторное проведение исследования позволит получить данные, сходные с оригинальными. Но, говоря о надежности данных, полученных нестандартизованными исследовательскими методами, необходимо учитывать, что используемые в них методы не предполагают обеспечение возможности повторного проведения исследования, поскольку исследователя интересует ситуация, которая, сложившись на момент проведения исследования, вероятнее всего, изменится в будущем. Исследователь исходит из предположения, что изучаемые процессы сложны и динамичны. Ценность нестандартизованных методов состоит в гибкости подходов, позволяющих исследователю комплексно изучить интересующую его тему.

Поэтому на протяжении всего исследования рекомендуется вести записи о планировании

исследовательского процесса, причинах выбора тех или иных стратегий и методов, а также регистрировать все полученные данные. Все эти данные могут быть впоследствии использованы другими исследователями и позволят им понять построение исследовательского процесса у предшественника, а также воспользоваться собранными им (ей) данными. Качественный подход к исследованиям не означает, однако, отсутствия строгости в организации исследовательского процесса, более того, эта строгость должна быть убедительной даже для самых пылких приверженцев количественного подхода.

Вопрос надежности данных может быть связан с искажением результатов исследования.

Существует много причин искажения данных, первая из которых — это предвзятость *исследователя*. Это значит, что тон или другие действия опрашивающего влияют на содержание ответов опрашиваемого. Предвзятость исследователя может проявляться на уровне как формулировки вопроса, так и интерпретации ответов. В надежности и валидности собранных данных можно усомниться и тогда, когда исследователю не удалось добиться доверия участника.

Еще одна причина искажения данных — предвзятость *участника*.

Она может быть связана:

- с желанием опрашиваемого каким-то образом согласовать свой ответ с тем, что, по его мнению, рассчитывает услышать опрашивающий;
- с тем, что предмет дискуссии затрагивает личные интересы участника и он (она) будет стараться представить себя в наиболее выгодном свете;
- с составом участников в групповых интервью. В этом случае искажение данных закладывается на этапе отбора участников исследования.

Избавить себя от этих проблем можно только правильной организацией интервью. Чтобы исключить влияние источников этих искажений данных, необходимо принять ряд мер. Перед началом интервью интервьюер должен оценить: свою подготовленность к собеседованию; информацию, полученную участником; свой внешний вид; свое вступительное слово перед началом собеседования; способ постановки вопросов; влияние собственного поведения на ответы участника; свою способность быть внимательным слушателем; правильность понимания полученной информации; способ регистрации данных.

Во время исследования на основании «качественных» интервью часто возникает вопрос о возможности *генерализации* его результатов, даже если валидность данных не вызывает сомнения. Говоря о валидности, подразумевается степень доступа к информации, которой располагают участники исследования, а также степень понимания исследователем того, какие значения придают участники тем или иным понятиям. При проведении интервью необходимо избежать двусмысленности трактовки понятий, рассмотреть все необходимые вопросы с различных точек зрения, убедиться в том, что респонденты четко понимают вопросы интервьюера.

Качественные исследования, проведенные с использованием частично структурированных и неструктурированных интервью, не позволяют делать обобщения относительно всей генеральной совокупности, если они проведены на основании нерепрезентативной выборки. Такая стратегия известна нам как изучение практической ситуации (см. Приложение 1).

Типы вопросов при проведении интервью

В процессе «качественных» интервью очень важно правильно построить диалог. Исследователю, позволившему участнику свободно переходить от одного аспекта обсуждаемой темы к другому, будет очень трудно удержать разговор в нужном русле, если, конечно, его целью не является общее знакомство с основными проблемами по изучаемой теме. Поэтому, независимо от степени гибкости избранного подхода, перед началом интервью исследователь должен составить перечень тем для обсуждения. Успех или неуспех мероприятия определяется умением формулировать вопросы, позволяющие выявить все необходимые аспекты изучаемой темы. При проведении частично структурированных и неструктурированных интервью исследователи используют открытые и закрытые вопросы.

Использование **открытых вопросов** позволяет участникам определить или описать ситуацию или событие. На предложенный открытый вопрос участник имеет возможность дать подробный ответ, выразить свое мнение или поделиться фактами, ответив на него так, как сочтет нужным. Начинается открытый вопрос, как правило, словом «как» или «почему».

Например:

Почему ваша компания приняла именно такую маркетинговую стратегию?

Какие методы использовались при проведении последнего крупного сокращения штата сотрудников в вашей компании?

Как изменилась общая корпоративная стратегия вашей компании за последние пять лет?

Если открытые вопросы не помогают получить нужный ответ, то можно попробовать задать дополнительные вопросы, перефразируя оригинальные.

Закрытые вопросы используются с целью получения четко определенной информации или для подтверждения некоего факта. Например:

Сколько человек ответило на вопросы анкеты?

Здесь исследователя интересует конкретная информация.

Правда ли, что новый склад готовой продукции был открыт в марте?

Здесь исследователь хочет услышать только «да» или «нет».

Тип вопроса следует выбирать так, чтобы вероятность искажения данных была предельно низкой.

Регистрация данных

Результаты интервью должны быть зафиксированы сразу по его окончании или в ближайшее после его окончания время. Очевидно, насущным является вопрос развития навыков ведения записей во время собеседования, а также целесообразности использования диктофона (см. табл. 7). В регистрации данных каждый исследователь, несомненно, имеет свои предпочтения. Если одни считают необходимым хранить точные стенограммы (аудиозаписи) бесед, то другие фиксируют только ключевые слова и фразы, а третьи используют комбинацию двух подходов. Цель регистрации данных одна — проверить правильность понимания информации, полученной от участника интервью, поэтому заметки нужно делать по мере обсуждения тех или иных аспектов темы собеседования.

Таблица 7. Преимущества и недостатки записи интервью при помощи диктофона

Преимущества	Недостатки
Исследователь имеет возможность больше внимания уделить формулировке вопросов и анализу ответов	Сам факт записи может отрицательно повлиять на ведение собеседования (участник «фокусируется» на диктофоне)
Исследователь имеет возможность зафиксировать все вопросы, а это поможет ему использовать их при проведении последующих интервью	Участник стремится скрыть некоторую информацию, поскольку боится быть идентифицированным
Интервью можно прослушивать повторно	Возможность возникновения технических неисправностей
Запись является точной и не содержит искажений, связанных с регистрацией данных	Прерывание разговора при смене пленки
Исследователь имеет возможность точно воспроизвести цитаты	Для «расшифровки» записи требуется немало времени
Впоследствии запись можно использовать в других исследованиях	

Практический пример: Делайте заметки по ходу собеседования

Пользуйтесь планшетом, на котором закреплены листы бумаги, разбитые пополам по

вертикали. На одной стороне листа делайте пометки о том, что кандидат сообщает вам относительно предыдущих мест работы, дат, цифр, своих сильных и слабых сторон и т.д. На другой стороне записывайте то, что вы думаете по этому поводу. Здесь нет и не может быть мелочей и незначительных деталей, важно отмечать буквально все: оставшиеся невыясненными вопросы, важные отсутствующие детали, пробелы в изложении фактов, ваши мысли, чувства, догадки, симпатии, антипатии. Заметки, сделанные на обеих сторонах листа, будут крайне важны, когда вы начнете принимать решение по данной кандидатуре.

Вот пример таких заметок, которые я делал во время собеседования с кандидатом на пост заместителя директора по финансам для одной молодой и быстрорастущей компании, занимающейся разработкой программного обеспечения. Справа — заметки о том, что я слышал от кандидата во время собеседования; слева — сокращенные записи, отражающие мои впечатления.

Что я думаю:	Что говорит кандидат:
Отличник... первый... лучший...	После получения степени MBA приглашен на работу в Morgan Stanley
Вот почему он так честолюбив?	Отец — опытный эксперт-аудитор
Он боится ее разочаровать?	Мать — бухгалтер
Умный парень	Высший балл в тестах по математике и иностранным языкам
Общительный парень	Служба в армии — 3 года
Подойдет ли он для молодой и быстрорастущей организации?	Работа в Arthur Andersen — 2 года
Сможет ли он делиться властью и полномочиями?	Работа в должности руководителя проекта в Peat Harwich — 3 года

Источник: Морнель, Пьер. Технологии эффективного найма. М.: Добрая книга, 2002. — С. 114-115.

Телефонное интервью

Большинство «качественных» интервью проводятся в форме индивидуальной беседы. Это может быть не только личная встреча, но и телефонный разговор.

Главные преимущества *телефонного интервью* — легкость и высокая скорость доступа к участнику и получения данных, а также низкий уровень сопутствующих затрат. Оно позволяет установить контакт с участником, проведение личного собеседования с которым нецелесообразно из-за существенных материальных и временных затрат, связанных с преодолением больших расстояний. В некоторых отношениях такой подход можно считать более удобным, чем личное интервью.

Но при этом необходимо учитывать некоторые детали организации телефонного

интервью. Мы уже говорили о том, насколько важно для успешного проведения беседы установить персональный контакт с участником. Главная цель качественного интервью — тщательно изучить информацию, которой владеет участник. Так как исследователь не видит респондента, то ему (ей) трудно оценить невербальную информацию. Поэтому при проведении телефонных интервью остается открытым вопрос о надежности полученных с его помощью данных.

Есть и другие вопросы, требующие решения при подготовке телефонных интервью. В первую очередь, это касается способности исследователя контролировать темп беседы, а также фиксировать получаемую информацию. Это не такая простая задача, как кажется на первый взгляд. Ведь обычные визуальные сигналы, на которые ориентируется участник при выборе темпа передачи информации, отсутствуют. Невозможно контролировать невербальное поведение собеседника, а это может привести к неправильному пониманию того, насколько необходимо развить ту или иную серию вопросов. Участник может быть менее склонным к пространным пояснениям по сравнению с ситуацией личного собеседования. По телефону труднее обсуждать важные вопросы. Наконец, попытка получить доступ при помощи телефона может привести к проблемам этического характера. Поэтому считается, что телефонные интервью оправданы только в определенных условиях. Короткое телефонное интервью может быть эффективным, когда, например, нужно прояснить значения некоторых понятий после уже проведенного личного интервью с участником, чей уровень доверия к исследователю достаточно высок. Телефонное интервью необходимо проводить и в случае, когда опрашиваемого и опрашивающего разделяет настолько большое расстояние, что его преодоление сопряжено с неоправданно большими материальными и временными затратами. Однако и здесь проведение собеседования имеет смысл только тогда, когда предварительно (вероятнее всего, в результате переписки) с участником установлены доверительные отношения, а также, если предупреждены все потенциальные этические проблемы.

Если личное или телефонное собеседование проводится с представителем другой страны, то необходимо знать все необходимые культурные нормы, связанные с проведением интервью и его продолжительностью.

2.8. Групповое интервью (фокус-группы)

«Качественные» интервью можно организовать в виде группового собеседования. Такой тип интервью получил название фокус-группы.

Фокусированное интервью в группе впервые было разработано Робертом Мертоном и его коллегами во время Второй мировой войны, когда они исследовали эффективность воздействия фильмов антифашистской направленности на население и, в частности, на призывников в армию. Однако широкое применение метод фокус-групп получил только в 1980-е годы.

При проведении *группового интервью* исследователь выступает в роли *модератора*.

Фокус-группа, или групповое интервью, проводится в свободной форме по предварительно разработанному сценарию. Участники не знакомы с содержанием сценария фокус-группы. Оно известно только модератору — профессиональному ведущему, под руководством которого проходит обсуждение.

Сценарий фокус-группы — это набор вопросов, предлагаемых для обсуждения. Содержание плана определяется степенью формализации фокус-группы. Структурированная фокус-группа предполагает работу модератора по заранее подготовленному путеводителю. Полуструктурированная фокус-группа проходит по так называемому гибкому или эскизному путеводителю, который существенно корректируется в зависимости от реакций участников. В редких случаях путеводитель отсутствует вообще. Это, как правило, применяется в пилотных (пробных) исследованиях.

Обычно обсуждаются только четко определенные аспекты темы исследования. Задача исследователя — объяснить участникам цель проведения интервью, помочь им преодолеть скованность и начать, а впоследствии — и контролировать, процесс обсуждения. При этом очень важно найти золотую середину между поощрением активности участников и постановкой новых вопросов, что должно привести к более полному раскрытию темы исследования. На протяжении всей дискуссии исследователь должен четко контролировать ход вещей. Совместное обсуждение исследуемых вопросов может вылиться в высокопродуктивный поток данных, которые остаются только зафиксировать. Но если между участниками не будет достигнуто согласия, может возникнуть ситуация, в которой будут доминировать один или два участника на фоне пассивного большинства. В этом случае вам придется решать две задачи; поощрять участие в дискуссии всех членов группы и направлять дискуссию в нужное русло. Чтобы поддерживать обсуждение в нужном русле и при этом вести необходимые записи, нужен высокий уровень мастерства.

Несмотря на все отмеченные трудности, этот подход имеет свои неоспоримые *преимущества*:

1. Наличие нескольких участников позволяет услышать одновременно несколько точек зрения, а также обсуждение их самими собеседниками.
2. Группа участников может генерировать сразу несколько идей и сразу же обсудить их, что позволяет исследователю глубоко проникнуть в изучаемую тематику.
3. Участники имеют возможность обсудить между собой разные точки зрения.
4. Групповое интервью позволяет за более короткий срок ознакомиться с мнением многих людей. При определенных условиях здесь можно ставить вопрос о репрезентативности выборки. Особенно это актуально, когда выборка составляется на основании четко определенной генеральной совокупности, что, безусловно, повышает возможность генерализации результатов исследования.

Групповые интервью проводят также с целью идентификации ключевых вопросов, которые впоследствии будут исследованы с помощью анкетирования. Такой подход предполагает, что групповое собеседование должно иметь четко определенную

направленность.

Участвующие в таком интервью группы называются *фокус-группами*.

Фокус-группа — это качественный метод сбора информации, способ выявить различие в понимании некоторой проблемы, события, явлений жизни определенными группами людей. Цель такого исследования — определить реальное отношение и взгляды людей по тому или иному вопросу.

Чаще всего фокус-группы используются для реализации следующих целей:

- генерирование идей;
- проверка гипотез для количественных исследований;
- подготовка инструментария для количественных исследований;
- интерпретация результатов количественных исследований;
- изучение особенностей поведения отдельных групп людей.

Размер группы определяется различными факторами. Обычно число участников в группе находится в пределах от четырех до восьми (но их может быть и больше), объединенных по какому-то признаку, например, руководители отделов. Оптимальным числом участников фокус-группы является 7-10 человек. При большем количестве из них выделяется подгруппа активных участников (те же 7-10 человек), которые реально участвуют в дискуссии, остальные же являются пассивными слушателями. Как показывает практика, при меньшем количестве людей само исследование превращается в набор индивидуальных интервью.

Говоря об использовании фокус-групп в сфере управленческих исследований, необходимо, прежде всего, отметить, что фокус-группа позволяет выявить не направленность того или иного выбора респондента, а саму мотивацию, набор объяснительных схем, которыми респонденты описывают собственное поведение. Следует особо подчеркнуть, что в данном случае речь не может вестись о «правильных» или «ошибочных» схемах. Важно, чтобы респонденты самостоятельно описывали собственные мотивы, а не выбирали из предложенного перечня.

При подготовке к проведению групповых интервью целесообразно прислушаться к следующим советам практиков.

- Если приглашение к участию в групповом интервью будет воспринято сотрудниками организации как распоряжение руководства, то часть предполагаемых участников попросту проигнорирует мероприятие, а собранные данные едва ли можно будет классифицировать как надежные. Известно, что большинство участников охотно использует возможность высказаться по тому или иному поводу. Но если приглашение к участию в интервью они восприняли как принудительное мероприятие, то для завоевания доверия членов группы модератор должен уделить особое внимание процедуре знакомства с

участниками, чтобы оно послужило гарантией сохранения конфиденциальности полученной от них информации.

Такая ситуация чаще всего складывается, когда исследование заказано самой организацией, а приглашение к участию в дискуссии рассылается на фирменном бланке или адресовано менеджерам соответствующих подразделений. В этом случае нужно быть предельно избирательным при формулировке текста приглашения.

- В процессе группового интервью может проявиться негласный отказ членов группы от сотрудничества. Причинами могут стать недостаточный уровень их доверия к исследователю, наличие в одной группе сотрудников с разными служебными статусами, а также доминирование одного или нескольких членов группы. Первые две проблемы можно устранить на уровне составления группы — достаточно отбирать в группу людей, имеющих одинаковое служебное положение и одинаковый опыт работы. Поэтому необходимо планировать несколько интервью, ориентированных на различные «уровни» сотрудников.
- В случае доминирования одного или нескольких участников, нужно постараться снизить активность одних членов группы и повысить активность других. Это можно сделать несколькими способами, например, почаще обращаться с вопросами к пассивным участникам:

А что по этому поводу думаете Вы, Андрей?

Либо более конкретно:

Андрей, каким образом согласуется последнее утверждение Игоря с тем, что Вы нам рассказали?

Если попросить членов группы высказаться относительно утверждений доминирующего участника, то это поставит его в положение слушателя:

Ирина, что вы думаете об этом высказывании Сергея?

Исследователь должен постоянно видеть, что респонденты понимают высказывания друг друга, и стремиться понять точку зрения каждого выступающего. Для этого периодически просите участников пояснить значение того или иного термина или понятия, а также периодически останавливайте дискуссию, обобщая полученную информацию.

Требования к месту проведения группового интервью и запись информации

Особое внимание нужно уделить месту проведения собеседования и расположению участников. Интервью лучше проводить «на нейтральной территории». Если местом встречи является, например, офис руководителя подразделения, некоторые участники не смогут свободно чувствовать себя во время работы группы. Они должны быть уверены, что собеседование никто не прервет или посторонний не подслушает их.

Каждая фокус-группа длится в среднем от 1,5 до 3 часов в зависимости от обстоятельств. Большая продолжительность нежелательна из-за чрезмерной усталости ее участников. Допускается в середине сессии делать перерыв на 10-15 минут, в ходе которого при необходимости готовится дополнительный стимулирующий материал (как правило, это карточки с некими терминами или названиями, выявленными по ходу группы). Перерыв необходим в том случае, если фокус-группа длится более 1,5 часа.

Основное требование к месту проведения фокус-групп — это создание комфортных условий для участников. Это должно быть достаточно просторное, хорошо проветриваемое и освещенное помещение, однако слишком большое помещение также нежелательно. Оптимальным будет наличие специально оборудованной комнаты, непосредственно предназначенной для проведения фокус-группы.

Посреди комнаты должен стоять стол или несколько столов, составленных вместе. Идеальным вариантом будет наличие круглого стола, чтобы каждый участник сидел лицом к центру круга. При наличии стола прямоугольной формы во главе должен сидеть модератор (ведущий) и/или его (ее) помощник. Стол необходим по нескольким причинам. Во-первых, по ходу фокус-группы участникам часто приходится что-то записывать, заполнять анкеты, рисовать, раскладывать стимулирующий материал (карточки с названиями или рисунками, фотографии и т.п.). Вторая причина менее очевидна, но не менее важна — несмотря на то, что проведение фокус-группы предполагает выражение участниками своего мнения, от них, все же, не требуется такой глубины внутреннего раскрытия, какая бывает, например, в ходе групповой психотерапии. Стол в данном случае создает своеобразную преграду, позволяющую участнику чувствовать себя психологически защищенным.

Запись информации

При организации группового интервью всегда открытым остается вопрос ведения записей, поскольку одновременно управлять процессом и записывать высказывания участников предельно сложно. Справиться с этой проблемой можно двумя способами:

- проводя интервью вдвоем: пока один человек проводит интервью, другой ведет записи. Если интервьюер один, то записи необходимо сделать сразу после окончания интервью, иначе некоторые сведения будут забыты. Ведя записи, желательно фиксировать информацию о том, в чем проявилось взаимодействие различных членов группы во время интервью. Это может оказаться полезным.
- фиксация всего происходящего с помощью аудио- и/или видеотехники.

Выбор способа фиксации зависит от конкретной ситуации.

При аудиофиксации рекомендуется использовать несколько микрофонов, подключенных через микшерный пульт к одному магнитофону, что, в отличие от использования нескольких магнитофонов, позволяет значительно облегчить дальнейшую расшифровку результатов. Практика, однако, показывает, что при аудиофиксации теряется значительная часть невербальных компонентов беседы, а это заметно искажает картину

происходящего, поэтому желательно осуществлять видео-съемку. К тому же при таком виде фиксации значительно облегчается дальнейшая расшифровка и обработка результатов. Возможна видео-съемка неподвижной или подвижной камерой. Первый вариант вызывает меньший дискомфорт у участников и не требует присутствия видео-оператора. При съемке же подвижной камерой представление о происходящем будет значительно полнее. Как показала практика, через некоторое время участники перестают обращать внимание на оператора, что позволяет рекомендовать использование подвижной камеры.

Отснятый материал может служить нескольким целям: использоваться для дальнейшей расшифровки и написания письменного отчета; для предоставления заказчику в виде своеобразного отчета видео-подборки наиболее интересных моментов фокус-группы; наконец, просмотр видеозаписи позволяет самому ведущему, увидев себя со стороны, скорректировать в дальнейшем свою работу.

Правила работы группы и оформление результатов

При проведении фокус-группы следует соблюдать определенные правила:

- Фокус-групповая сессия начинается с краткого вступительного слова ведущего, в котором сообщается предмет обсуждения, общие правила работы. Обязательным является предупреждение о видео- или аудиозаписи дискуссии.
- Члены фокус-группы представляются и начинают обсуждение проблемы, которое может быть построено по принципу воронки (то есть сначала модератор ставит общие вопросы, а затем — более конкретные) или пирамиды (то есть сначала ставят более узкие вопросы, затем — более широкого плана).

Общие правила работы группы:

1. Респонденты высказываются поочередно, не перебивая друг друга.
2. Приветствуются все точки зрения, и выслушивается мнение каждого.
3. Поощряются высказывания, подкрепленные примерами из личного опыта, откровенность и искренность.
4. Модератор контролирует поведение респондентов, учитывает как вербальное поведение, так и невербальные проявления активности (мимика, жесты).
5. Дискуссия ведется по 6-10 тематическим блокам. Вопросы должны быть сформулированы четко, понятно для респондентов.
6. Недопустимо, чтобы модератор оказывал психологическое давление на респондентов либо навязывал им свою точку зрения.
7. Видеозапись должна вестись так, чтобы не отвлекать участников дискуссии.

Ход фокус-группы в значительной мере зависит от способности модератора направить беседу в нужное русло, скоординировать действия всех участников. Таким образом, кроме ораторских модератор должен обладать такими качествами, как

беспристрастность, хорошая память, умение слушать, обобщать, делать выводы, налаживать контакт между участниками. Главным же можно назвать умение создавать ситуацию, способствующую самораскрытию всех участников в равной мере. В ходе проведения фокус-группы в задачи модератора входит вербальное и невербальное поощрение к выражению своего мнения излишне закрытых и застенчивых участников и в то же время сдерживание излишне активных. Модератор обязан уметь организовать групповую дискуссию. Большую часть этих качеств можно развить только в результате постоянной практики.

Оформление результатов исследования

Этот этап предполагает обработку результатов всех групповых интервью, проводившихся в рамках проекта, и составление отчета.

Прежде всего, на основе прослушивания или просмотра записанных материалов фокус-группы проводятся текстовые расшифровки обсуждения, составляются группировочные таблицы. По вертикали в таблицах, как правило, записывают основные темы обсуждения, по горизонтали группируют основные варианты полученных ответов.

Отчеты о проведении фокус-группы могут быть письменными и устными.

Устный отчет предполагает изложение методики проведения фокус-группы, полученных результатов, обсуждение с заказчиком выявленных тенденций и возможных путей решения проблемной ситуации.

Документальный отчет включает описание методики проведения фокус-группы, группировочные таблицы полученных результатов, а также выводы и разработанные на их основе рекомендации.

Как и все методы управленческих исследований, фокус-группы имеют свои *достоинства и недостатки*.

Фокус-группа дает возможность получения глубокой качественной информации при изучении широкого спектра реакций, мнений, установок, потребностей, ценностей, стимулирует новые творческие концепции, позволяет совершенствовать исследовательские стратегии. К недостаткам метода следует отнести трудности с фиксацией и обработкой результатов фокус-группы, а также то, что данный вид интервью требует больших материальных и временных затрат, чем обычное интервью. Наиболее эффективно использование фокус-группы в сочетании с другими методами исследований.

Ни один метод сбора данных не является универсальным! Все они имеют преимущества и недостатки, но когда они используются во взаимодействии друг с другом, недостатки одного метода обычно компенсируются преимуществами другого.

2.9. Триангуляция

Триангуляция (от лат. «triangulus» — треугольник) — это способ проверки и повышения надежности интерпретации в качественном исследовании. Предполагает перекрестную интерпретацию одного и того же случая или фрагмента несколькими дополняющими друг друга источниками. Это могут быть исследователи, работающие в одной команде, а также социологи, представляющие разные точки зрения, теоретические или методологические подходы относительно данного изучаемого объекта, что способствует развитию более полного представления о нем. Возможна также триангуляция, основанная на разных «видениях» данной ситуации, то есть обращение к разным источникам информации в зависимости от их роли и степени включенности в изучаемый аспект реальности.

H. Hussey и R. Hussey называют триангуляцией использование различных исследовательских подходов, методов и техник в рамках одного исследования и приводят следующий пример.

Мы попросили несколько людей описать букет цветов, опираясь только на их собственные чувства. Мы могли бы получить абсолютно точное описание цветов, если бы попросили одного человека описать только цвет. Но мы получим намного более полную картину, если попросим каждого человека описать различные аспекты, такие как запах, строение и форму лепестков и листьев и т.д. Собирая все эти отдельные впечатления вместе, мы можем получить более полную и богатую картину впечатлений респондентов от цветов.

Авторы также приводят цитату Denzin, который определяет триангуляцию как комбинацию методологий изучения одного и того же феномена. Если несколько исследователей, используя разные методы, изучают один и тот же феномен и получают одинаковые результаты, то это повышает значимость и надежность результатов исследования.

Easterby-Smith M., Thorpe R, Lowe A. называют четыре типа триангуляции:

- **триангуляция данных** — данные собираются в разное время и из разных источников;
- **триангуляция исследователей** — различные исследователи независимо собирают данные об одном и том же феномене и сравнивают результаты;
- **триангуляция методологическая** — когда используют и количественные и качественные методы исследования;
- **триангуляция теорий** — теория берется из одной дисциплины (например, маркетинга) и используется для объяснения феномена в другой дисциплине (например, в финансах).

Триангуляция исследователей возможна только в том случае, если есть команда исследователей. Прочие типы триангуляции могут и должны быть использованы

исследователями на различных этапах изучения феномена, так как она способствует продуктивности исследования, обогащает качественные методы и предполагает дополнительно количественные методы. Необходимо, тем не менее, иметь в виду, что многометодный подход чрезвычайно трудно повторить, а сбор и анализ данных в этом случае требует много времени и значительных финансовых затрат.

И последнее, триангуляция не может исправить плохо поставленное исследование, но обязательно должна быть составной частью хорошо спланированного исследования.

2.10. Обработка и анализ качественных данных

Тогда как число зависит от значения, значение не во всех случаях зависит от числа. Другими словами: хотя количественные данные предполагают определенную качественную информацию, это не значит, что за всякими качественными данными стоит количественная информация. И чем больше неоднозначны и гибки концепции исследователя, тем меньше вероятность того, что ему (ей) удастся трансформировать качественные данные в количественные без потери их содержательности. Плодотворность качественного подхода определяется полнотой собранных данных, отражающей способность исследователя изучить интересующую его проблему настолько глубоко, насколько это возможно. Поэтому исследователи должны делать различие между «строгим» подходом к описанию проблемы, что предполагает сбор количественных данных, и «всесторонним» подходом, который основывается на качественной информации.

Различие между качественными и количественными данными нужно учитывать как на этапе их сбора, так и на этапе их анализа. При сборе качественных данных нет возможности использовать стандартизованные процедуры, характерные для количественных исследований. Однако на этапе анализа нестандартизованные качественные данные следует определенным образом категорировать, иначе, в лучшем случае, они будут отражать реальность настолько, насколько ее отражают полотна импрессионистов. И хотя на этом этапе исследования может оказаться возможным использование диаграмм и статистической информации, анализ собранных качественных данных исследователь, вероятнее всего, будет проводить на выработанной им (ей) концептуальной основе. Сформулировать ее исследователь должен либо на этапе сбора данных, либо перед его началом.

Анализ качественных данных – один из ключевых этапов исследовательского процесса, поэтому его выполнение требует существенных усилий со стороны исследователя. Следует отметить, что часто собранные данные не подвергаются анализу лишь потому, что те, кто их собрал, не до конца понимают, какие аналитические процедуры необходимо использовать.

Рекомендуем учесть два важных замечания. Во-первых, вопрос анализа качественных данных нужно начинать рассматривать еще на этапе составления плана исследования. Во-вторых, анализ данных можно и нужно проводить на этапе их сбора.

2.10.1. Деление данных на категории при их анализе

Существует много методов и традиций сбора качественных данных, соответственно существуют и различные стратегии их анализа. Особенность качественных данных состоит еще и в том, что для их анализа невозможно использовать стандартизованные схемы. Исследователи-феноменологи, например, воздерживаются от категоризации или кодирования полученных данных, предпочитая читать и перечитывать тексты интервью и записи наблюдений. Это один из возможных подходов к анализу качественных данных.

Другой подход предполагает разукрупнение массы собранных качественных данных на составляющие, объединяемые в родственные группы или *категории*. Это позволяет перегруппировать данные и анализировать их систематично и тщательно.

Принятие такого подхода означает изменение природы данных с целью:

- 1) понять собранные данные и управлять ими;
- 2) соединить родственные данные, полученные из различных текстов, расшифровок аудиозаписей или рабочих записок;
- 3) определить ключевые вопросы или модели дальнейшего исследования;
- 4) разработать и/или протестировать гипотезы, основанные на этих очевидных моделях или взаимосвязях;
- 5) сделать и проверить выводы.

Процесс анализа качественных данных включает в себя следующие операции:

- деление данных на категории (группы);
- пакетирование данных (объединение в «информационную единицу»);
- выявление взаимосвязей между отдельными элементами набора данных и разработка системы категорий для обеспечения удобства процесса;
- разработка и проверка гипотез для того, чтобы прийти к выводам.

Возможны следующие типичные критерии для формирования групп данных:

- *по событиям* — время, частота, скорость, тенденции, причины, следствия (например, количество несчастных случаев, вызванных определенными причинами, в каждый день недели за последний год);
- *по людям* — возраст, пол, национальность, семейное положение, квалификация, род занятий, трудовой стаж, заработок (например, средний ежегодный заработок незамужних сотрудниц с определенным уровнем квалификации за каждый из прошедших пяти лет);
- *по продукции и материалам* — размер, стоимость, технические характеристики, источник (например, стоимость материалов по типу и размеру по инвентарной

ведомости в конце последних 12-ти календарных кварталов);

- *по ресурсам, затратам, доходам, процессам и процедурам* — показатель производственной активности (сбыт, потребление, производство), местонахождение, центр управления, географическое распределение, использование оборудования (например, количество определенных деталей, производимое с помощью отобранных процессов в течение каждого из последних 24-х месяцев).

Пакетирование данных заключается в привязке отдельных информационных фрагментов, называемых элементами набора данных, к соответствующим категориям. Элементом набора данных может быть слово, предложение, несколько предложений, целый абзац или любой другой объем текстовой информации, подпадающей под определение данной категории.

Выявление связи между элементами набора данных. Разработка категорий и реорганизация собранных данных на основании списка категорий или разработка необходимых матриц и размещение собранной информации в ячейках матрицы означает, что исследователь приступил к этапу анализа данных. Этот анализ будет продолжен при поиске ключевой тематики для дальнейшего процесса сбора данных или для выявления взаимосвязи между собранными данными. Это значит, что разработанные категории можно пересматривать и продолжать реорганизацию данных до тех пор, пока не будет закончен поиск новых значений в имеющемся наборе данных.

Разработка и проверка гипотез. По мере проведения анализа данных можно разработать гипотезу и впоследствии проверить ее. Связь между категориями нужно проверять в случае, если есть предполагаемая возможность такой взаимосвязи.

Очень важно проверить любую гипотезу, возникшую в процессе проведения *индуктивного* исследования, путем поиска альтернативных объяснений и опровергающих ее примеров, которые не согласуются с проверяемыми причинно-следственными связями. Часто существуют альтернативные объяснения предполагаемых связей, и только проверка гипотезы позволит сформулировать обоснованные заключения и причинно-следственную теорию.

2.10.2. Взаимозависимость сбора и анализа данных

Все вышесказанное позволяет сделать вывод, что процессы сбора данных и их анализа взаимосвязаны и взаимозависимы. Анализ качественных данных начинается еще на этапе сбора данных. Он помогает определить направление сбора данных, особенно при индуктивном подходе. Как только в собранных данных начинают прослеживаться закономерности или рождаются гипотезы, их нужно протестировать.

Параллельное течение процессов сбора и анализа информации позволяет исследователю на этапе сбора данных выявить важную тематику и связь между отдельными элементами данных. В результате можно повторно классифицировать данные, чтобы определить, представлена ли в уже собранных данных эта тематика и

видны ли эти связи. Можно также откорректировать подход и в отношении последующих сессий сбора данных. Очевидно, что подобный подход невозможен при сборе количественных данных, анализ которых производится только тогда, когда все данные собраны.

Параллельно протекающие процессы сбора и анализа данных во многом определяют планирование исследователем своего времени, а также то, как он систематизирует собранные данные и соответствующую документацию. Сбор данных следует планировать таким образом, чтобы после проведенного сеанса наблюдения или сессии интервью у исследователя было достаточно времени на расшифровку данных и их первичный анализ.

Иногда полезно представить качественные данные в количественной форме. Как правило, это необходимо в случаях, когда нужно посчитать частоту наблюдения некоего события. Рассчитанные частоты можно представить в виде таблиц и диаграмм.

Такой подход к описанию и презентации качественных данных обеспечивает дополнительную их наглядность при проведении основного анализа. Наличие качественных данных в количественной форме может также подтолкнуть исследователя к проведению количественного анализа. Но при этом нужно помнить, что количественный подход к качественному анализу — это всего лишь дополнительный инструмент, применение которого ограничено.

Раздел 3. Этика в управленческих исследованиях

3.1. Этические нормы

Принято думать, что вопросы этики важны, главным образом, в естественных науках, таких как медицина, но в социальных науках также трудно провести большинство исследований без учета вопросов этики. Вместе с тем, в принципе не существует единого свода правил этики проведения управленческих исследований. Поэтому предлагаемый материал по вопросу этики преследует цель информирования слушателей о возможных этических проблемах при проведении исследования и практики их разрешения.

Многие исследователи (а также их руководители) не всегда задумываются о том, допустимы ли их действия с точки зрения морали, несут ли они социальную ответственность за свои поступки. Многие приравнивают юридическую законность к моральной приемлемости.

Нормы этики предшествуют правилам закона. Они направлены на предупреждение проблемы, в то время как большинство законов, правил возникают из необходимости социального изменения. Этика связана с вопросами развития моральных норм, с помощью которых можно оценить ситуацию. В ее компетенции задать следующие вопросы:

- Является ли совершенное или предполагаемое действие выражением своеволия или каприза? Выделяет ли оно несправедливо лицо или группу лиц?
- Является ли совершенное или предполагаемое действие нарушением моральных или юридических прав лиц или группы лиц?
- Соответствует ли совершенное или предполагаемое действие принятым нормам морали?
- Можно ли найти альтернативное действие, которое с меньшей вероятностью может нанести реальный или потенциальный урон?

3.2. Деонтология

В настоящее время существуют два основных подхода к оценке этической стороны действия — деонтология и телеология.

Деонтология очерчивает моральные или этические причины, оказывающие влияние на благосостояние индивидуума и использующие понятие средств, намерений, характеристик действий с этической точки зрения, и иногда называется правовой или называющей моделью.

Этика по деонтологии сосредоточена на благополучии личности, подчеркивает средства, намерения по оправданию действия. Приверженцы деонтологии считают, что характеристики самого действия делают его верным или неверным. Деонтологическое мышление основано на двух основных принципах — принципе прав и принципе справедливости.

В основе *принципа прав* находятся два критерия оценки действия:

1. Универсальность, что означает единые для всех принципы в основе действия.
2. Обратимость, что означает, что в основе каждого действия находятся причины, которые действующее лицо хотело бы, чтобы использовали все остальные, даже в качестве основы того, как они обращаются с ним.

Принцип прав является философским источником специфичных, общепризнанных прав в обществе, например «право знать». Некоторые права приобрели силу закона, укоренились в литературе в отношении обращения с участниками исследований.

Принцип справедливости отражает три категории справедливости.

1. Дистрибутивную, когда ресурсы распределяются по заслугам.
2. Карающую, когда лицо, поступающее неправильно, наказывается пропорционально злу, совершенному сознательно.
3. Компенсирующую, когда пострадавшая сторона возвращается на свою исходную позицию.

Примером принципа справедливости в управленческих исследованиях могут служить компенсационные меры, которые принимают исследователи в общении с участниками, которые посчитали себя серьезно оскорбленными ходом исследований.

Подчеркивая, что каждая личность имеет право на то, чтобы с ней обращались с уважением, не унижая ее достоинство, не нарушая ее автономность, деонтологическая модель называется еще правовой моделью.

3.3. Телеология

Телеология очерчивает этические или моральные причины, оказывающие влияние на цепь последствий, которую может иметь какое-то действие. Если суммарный результат благ с вычетом всех издержек все же положительный, действие морально приемлемо, если отрицательный — неприемлемо.

Наиболее известным направлением телеологической этики является *утилитаризм*, в основе которого находится понятие общества как единицы анализа, последствия, а не причины действия. Утилитарная модель уделяет особое внимание последствиям, которые может иметь действие для всех, кто был прямо или опосредованно затронут им. С утилитарной точки зрения, курс действия считается правильным, когда оно способствует «наибольшим благам для большинства членов общества». Утилитаризм требует проведения анализа социальной полезности предполагаемого действия. Все блага и издержки лиц, на которых повлияло конкретное действие, должны быть рассмотрены с максимально возможной точностью, приведены к «чистому результату», то есть блага минус издержки. В случае положительного результата действие считается морально допустимым, в случае отрицательного результата — неприемлемым.

Чистые блага могут быть оценены с помощью следующих вопросов:

- Как может развиваться действие?
- Какие существуют альтернативы?
- Какой ущерб или блага ассоциируются с развитием действия?
- Можно ли оценить ущерб или блага? Можно ли их сравнить?
- Какова продолжительность ущерба или благ?
- В какой момент будут причинен ущерб или принесены блага?
- Кому прямо или косвенно будет нанесен ущерб?
- Кому прямо или косвенно будут принесены блага?
- Какие социальные и/или экономические издержки связаны с каждым альтернативным вариантом развития действия?
- Какие альтернативы принесут наибольшие блага лицам, затронутым действием? Если ни одна альтернатива не принесет благ, какая из них нанесет наименьший ущерб?

Социологи всегда считали, что в основу решения о необходимости проведения управленческих исследований должен быть положен анализ полезности (издержек/благ). Как правило, издержки, связанные с проведением исследования, в виде затраченного времени, денег, а также ущерба, нанесенного участникам, взвешиваются против благ в виде полезной, нужной обществу информации. Однако при этом часто игнорируются этическая точка зрения или возможность того, что решение, достигнутое с использованием принципов утилитаризма, может вступить в конфликт с решением, принятым на основе других принципов. Возможная ситуация в форме этических дилемм приведена ниже.

Две этические дилеммы для сопоставления деонтологического и телеологического анализов

В небольшом городе по подозрению в убийстве были задержаны двенадцать мужчин. Жители города были потрясены случившимся и грозили расправой всем двенадцати задержанным, если один из них не сознается в содеянном. Шериф не мог сдержать напор толпы и схватил того, кто первый попался ему под руку, и отдал его на растерзание, тем самым спасая одиннадцать других.

Еще один случай. Президент компании подвергся нападкам и враждебной критике, поскольку в компании недавно произошел спад, вызванный исключительно условиями внешней среды. Акционеры потеряли большую часть своих инвестиций и грозили переизбрать руководство компании. Президент решил принести в жертву одного из своих заместителей; кого именно — значения не имело. Положение было спасено.

Вопрос: действовали ли шериф и президент верно, с точки зрения этики?

Согласно утилитарному (телеологическому) принципу «наибольших благ для большинства членов общества», и шериф, и президент компании действовали абсолютно верно. Своими действиями они спасли большинство людей. Согласно деонтологическому принципу справедливости, их действия нравственно недопустимы. Дилеммы вскрывают одну из основных проблем утилитарной точки зрения, когда отдельным личностям или небольшим группам может быть нанесен наибольший ущерб, поскольку их «большие издержки» усредняются с небольшими благами большого числа людей ради положительного чистого результата.

Частично из-за того, что небольшие сегменты могут заплатить высокую цену за единое благо большинства, недавно было высказано предположение, что утилитаризм пригоден только для общего планирования, когда не ожидается нанесение никакого конкретного ущерба личностям. В то время как управленческая деятельность с предсказуемым, серьезным воздействием на личности должна регулироваться деонтологическими принципами. Таким образом, поскольку участники исследований, клиенты, члены команды исследователей являются идентифицируемыми личностями, ожидается, что исследовательские действия окажут на них определенное воздействие; поэтому следует руководствоваться принципами универсальности, обратимости, нежели широким анализом общественной полезности.

Кроме того, необходимо учесть, что, хотя две теории имеют различные принципы нравственной оценки предполагаемого действия, ни одна из них не дает прямых ответов на принимаемое решение из области этики. Например, в утилитарном анализе необходимо подсчитать издержки и блага, а в деонтологическом — оценить серьезность нарушения прав. В чем состоит нравственное поведение, должно быть достигнуто путем консенсуса, который возможен, только если все исследователи будут размышлять о вопросах этики, делиться своим мнением.

3.4. Права участников исследования

Одним из полезных способов рассмотрения, анализа этических дилемм, возникающих в сфере взаимоотношений исследователя и участника исследований, является их классификация в соответствии с пятью правами участника исследований. Преимуществом рассмотрения данного вопроса в подобном ракурсе является то, что упор делается на выявление причин, по которым процедура не может быть приемлемой с этической точки зрения (например, она нарушает право участника на безопасность), и на получение информации о тех процедурах, которые вызывают этические конфликты. У исследователей затем будет больше возможностей перенести их на новую ситуацию.

15 марта 1962 г. президент США Дж. Кеннеди передал специальное послание о защите интересов потребителей, в котором представил законопроект о правах потребителей. В нем были перечислены соответствующие права: право на безопасность, право на информацию, право выбора и право быть услышанным. Данные четыре права вступили в силу закона в 1974 г. с выходом в США «Акта о невмешательстве в частную жизнь», который относится к случаям оскорбления опрашиваемых в ходе исследований, проводимых правительственными учреждениями. С тех пор в различных странах появилось множество разнообразных групп, защищающих другие права (например, право на образование, право на протест, право на здоровую физическую среду), однако одно право получило всеобщее признание и подходит к области взаимоотношений исследователя и участника исследований – право на возмещение.

Не все нарушения прав считаются серьезными, поэтому, как только установлено нарушение, требуется оценка степени серьезности обвинения. Например, многие исследователи указывают на то, что обман, заключенный в сокрытии истинной цели эксперимента (игнорируя право на информацию), носит тривиальный характер, подобен «невинной лжи», являющейся неотъемлемой частью социальной жизни.

Рассмотрим восемь областей, в которых могут возникнуть этические проблемы в процессе взаимоотношений исследователя и участника исследований (табл. 8).

Таблица 8. Области, в которых могут возникнуть этические проблемы в процессе взаимоотношений исследователя и участника исследований

Вопросы этики	Нарушение прав	Компенсация прав
1. Сохранение анонимности участника	Право на безопасность	
2. Создание психологически напряженной ситуации	Право на безопасность	Право быть услышанным
3. Использование вопросов, которые могут повредить собственным интересам участника	Право на безопасность	
4. Использование специального оборудования	Право на безопасность	Право на возмещение
5. Вовлечение участников в исследования без их ведома	Право на информацию	Право на возмещение
6. Использование обмана	Право на информацию	Право быть услышанным и право на возмещение
7. Использование силы и принуждения	Право выбора	
8. Лишение участников права на самоопределение	Право выбора	

Каждый основной вопрос представляет собой нарушение одного из трех прав: права на безопасность, права на информацию или права выбора. Четвертое право, право быть услышанным, нарушается каждый раз, когда участнику исследования не разрешается задавать вопросы по ходу, завершению процедуры исследования или выражать беспокойство, опасения. Более того, соблюдение права личности быть услышанным может иногда компенсировать нарушение других прав. Если право быть услышанным представляет важную потребность в самовыражении, то право на возмещение указывает на необходимость восстановления в исходное положение. Хотя можно сказать, что компенсационные меры желательны во всех восьми ситуациях, приведенных в табл. 11, но указаны «право быть услышанным» и «право на возмещение» только в тех случаях, где они абсолютно необходимы.

Может показаться, что исследователи, принимая исследовательские решения, действуют самостоятельно. Это не так. На самом деле существует структура подчиненности, которая сдерживает возможности исследователя в отношении принятия решения. Когда подчиненные действуют согласно инструкциям, руководитель несет частичную ответственность за их моральное поведение. Если исследователь игнорирует инструкции и правила, то руководитель вправе возложить всю ответственность в случае возникновения конфликтной ситуации на исследователя.

Более того, в дополнение к официальной иерархии существует неофициальная сфера влияния, которая накладывает на каждого члена команды частичную ответственность за моральное поведение остальных.

К трем основным вопросам сферы взаимоотношений исследователя и членов исследовательской команды относятся: собственные убеждения личности, отношения с другими членами исследовательской группы в процессе работы, возможности вести себя нравственно недопустимо.

3.5. Часто встречающиеся проблемы этического характера

Приступая к исследованию, необходимо отдавать отчет о тех проблемах этического характера, которые могут возникнуть как в начале исследования (и даже до его начала), так и в результате его. Это позволит выбрать наиболее «безопасный» вариант проведения исследования на самых ранних его стадиях.

Наиболее часто исследователю приходится сталкиваться с:

- получением разрешения на проведение исследования и согласование уровня доступа к информации;
- вопросами конфиденциальности;
- необходимостью (требованием) информировать участников о целях и задачах исследования;
- чувством собственного достоинства участников исследования;
- решением этических проблем при публикации полученных в ходе исследования данных (соблазн представить данные в наиболее выгодном для себя свете; данные, представленные в публикации, выставляют в негативном свете отдельных людей, группу сотрудников или всю организацию и пр.).

Для большинства этических дилемм нет простых ответов. В общем случае желательно соблюдать правила вежливости и этикет. Ваша собственная этическая позиция поможет определить дизайн вашего исследования. Полезным может оказаться и проверка планируемого исследования по следующему вопроснику:

- Нанесет ли исследовательский процесс вред участникам и/или тем, о ком собирается информация (косвенные участники)?
- Есть ли вероятность того, что полученные в ходе исследования данные нанесут вред тем, кто не имел отношения к исследованию?
- Не искажаете ли вы принятую практику исследования при проведении исследования и сборе данных, а также делая выводы?
- Нарушаете ли вы общепринятые стандарты поведения?

Приложения

Приложение 1. Кейс-стади как метод управленческого исследования

Общие положения

Менеджер как агент изменений имеет дело с ситуациями (случаями — кейсами). Использование кейс-стади (Case Study), или метода единичного случая, становится все более распространенным среди исследований в областях, ориентированных на практику, таких, как администрирование, управленческие науки, социальная работа и образование.

Во многих странах диссертации в области маркетинга, стратегии, организации и т.д. часто за основу берут кейс-стади.

Кейс-стади — это один из методов проведения исследований в области социальных наук, включая традиционные дисциплины (психологию, социологию, политические и экономические науки, антропологию и историю), а также проведение исследований в бизнес среде.

Другие возможные способы проведения исследований включают эксперименты, обзоры, анализ прошлых историй, анализ архивной информации (как в экономических науках) и др. Каждая стратегия имеет специфичные для нее преимущества и недостатки в зависимости от трех условий:

- 1) тип исследовательского вопроса;
- 2) насколько исследователь контролирует реальные поведенческие события;
- 3) сосредоточенность на современных, а не исторических явлениях.

В общем случае кейс-стади становится предпочтительной стратегией, когда поставлены вопросы «Как?» и «Почему?», когда исследователь практически не контролирует события, и когда его интересуют современные события, происходящие в контексте реальной жизни. Такие «объяснительные» кейс-стади также могут дополняться двумя другими типами — «исследовательским» и «описательным» кейс-стади. Независимо от типа кейс-стади, исследователи должны очень тщательно подойти к планированию и выполнению кейс-стади, чтобы избежать традиционного критицизма этого метода.

Кейс-стади как стратегия исследования

Как стратегия исследования кейс-стади может быть использована во многих ситуациях:

- политика, политические науки и исследование общественного управления;
- психология и социология общества;

- организационные и управленческие исследования;
- исследования городского и регионального планирования;
- выполнение исследований в рамках диссертаций в области социальных наук как по академическим дисциплинам, так и прикладным, например, бизнес администрирование, управленческие науки и социальная работа.

Кейсы, предназначенные для исследовательских целей, принципиально отличаются от кейсов, используемых в обучении. Последние не содержат полное или точное описание всех действительных событий; их цель — очертить рамки для дискуссий и полемики среди студентов. Критерии создания хорошего кейса для учебных целей — обычно для обсуждения одной, а не нескольких тем — в значительной мере отличаются от тех, которые ложатся в основу исследования. В учебных кейсах нет необходимости придерживаться точности и честного представления эмпирических данных; в то время как для кейсов в исследовании это является необходимым требованием.

Критерии создания кейсов для исследовательских целей также существенно отличаются от правил регистрации данных при формировании историй болезни в медицине, дел в юриспруденции или файлов в социальной работе, которые широко используются для улучшения практической деятельности в данных областях.

Как исследовательская попытка, кейс-стади однозначно вносит вклад в наше знание индивидуальных, организационных, социальных и политических явлений. Кейс-стади как инструмент исследователя необходим там, где требуется понять сложные социальные явления. Если говорить кратко, то кейс-стади позволяет исследованию сохранять целостные и многозначные характеристики событий реальной жизни, такие как индивидуальные жизненные циклы, организационные и управленческие процессы, международные отношения и развитие различных отраслей промышленности.

Сравнение кейс-стади с другими стратегиями

Когда и почему в исследовании может использоваться кейс-стади, а не иная стратегия исследования?

Существует общее неправильное представление о том, что различные стратегии исследования должны быть иерархически упорядочены. Раньше считалось, что кейс-стади наиболее подходит для изучающей (первой) стадии исследования, обзоры и истории — для описательной (второй) стадии, а постановка экспериментов — исключительно для объяснения или выявления причины в производстве. Подобная трактовка говорит о том, что кейс-стади — это только инструмент для исследования, и поэтому он не может быть использован для объяснения или проверки предположений. Однако, это не так. В кейс-стади могут использоваться эксперименты и разрабатываться объяснения причин.

Наиболее правильным будет плюралистический взгляд на эти стратегии. Каждая из стратегий может использоваться с тремя целями: исследование, описание или объяснение. Различия в стратегиях обусловлены не иерархией, а описанными ниже

причинами (табл. 1). Тем не менее, это не значит, что границы между стратегиями — или поводами для их использования — всегда четкие и ясные, существуют большие перекрывающиеся области. Цель исследователя — избежать грубых (явных) несоответствий, например, когда вы планируете один тип стратегии исследования, а другой, по сути, имеет больше преимуществ.

Когда использовать каждую из стратегий

Причинами, обуславливающими целесообразность использования той или иной стратегии в исследовании, являются три вышеназванные: а) вопрос исследования, б) рамки контролирования реальных поведенческих событий со стороны исследователя, в) степень сосредоточенности на текущих, а не на прошлых событиях. В табл. 1 показано, как эти три причины связаны с каждой из пяти основных стратегий исследования в социальных науках.

Таблица 9. Ситуации, относящиеся к различным стратегиям исследования

Стратегия	Тип исследовательского вопроса	Требует ли контроля реальных поведенческих событий?	Сосредоточено на современных событиях?
Эксперимент	Как, почему	да	да
Опрос	Кто, что, где, как много	нет	да
Архивный анализ	Кто, что, где, как много	нет	да/нет
История	Как, почему	нет	нет
Кейс-стади	Как, почему	нет	да

Вопрос исследования

Типы исследовательских вопросов. Основной классификационный признак для определения типа вопроса — это знакомая серия: кто, что, где, как и почему.

Если вопрос исследования сосредоточен главным образом на вопросах типа «что», то возникает две возможности. Во-первых, некоторые «что»-вопросы являются изучающими, например, «Что может сделать школы эффективными?» (What are the ways... — Какими способами можно сделать школы эффективными?). Это доказательная форма вопроса для проведения изучающего исследования, позволяющая выдвинуть подходящие гипотезы и предположения для дальнейшего исследования. Во-вторых, часть «что»-вопросов на практике принимают форму «как много» в исследовании. Например, определяя «Что стало результатом конкретной управленческой реорганизации?» наиболее предпочтительно использовать опросы или анализ архивных данных (отчетов). Опросный лист легко может быть создан для перечисления всех «что» («сколько»), в то

время как кейс-стади в этой ситуации нельзя признать предпочтительной стратегией.

Вопросы типа «кто» и «где» применяются в ситуациях, сходных со вторым случаем в вопросах «что».

В противоположность им вопросы «как» и «почему» больше тяготеют к объяснению, они скорее ведут к использованию кейс-стади, историй и проведению экспериментов как предпочтительным стратегиям исследования. Это связано с тем, что такого рода вопросы возникают, когда необходимо проследить операционные связи во времени, а не определить частоту возникновения или процентное соотношение. Таким образом, если необходимо узнать, как общественность успешно разрушила план строительства магистрали, лучше обратиться к кейс-стади или изучению истории, чем полагаться на опросы или изучение архивной базы данных. Аналогично, если нужно узнать, почему очевидцы событий не могут в ряде случаев ответить на вопросы о чрезвычайных обстоятельствах, то следует спроектировать и провести ряд экспериментов.

Еще два примера. Если вы изучаете «кто» участвовал в бунте и «как много» ущерба было нанесено, то можно опросить жителей, проанализировать отчеты пострадавших компаний (архивный анализ) или провести панорамный опрос в мятежной области. Но если вы хотите узнать «почему» бунты имеют место быть, вы должны будете дополнительно к опросам использовать более обширную документированную информацию; если вопрос «почему» относится более чем к одному городу, то, возможно, будет необходимо выполнить анализ многофакторной ситуации (многофакторный кейс-стади).

Определение исследовательского вопроса возможно наиболее важный шаг, предпринимаемый в исследовании, это требует времени и терпения. Ключевым моментом является понимание, что исследовательские вопросы имеют и содержание («что есть мое исследование?», то есть сущность моего исследования), и форму (спрашивается «кто, что, где, как или почему»). Форма постановки вопроса в целом определяет выбор подходящей стратегии исследования, но нельзя забывать о наличии перекрывающихся областей, а также о приемлемости более чем одной стратегии проведения исследования.

Рамки контролирования реальных поведенческих событий со стороны исследователя и степень сосредоточенности на текущих, а не прошлых событиях. Кейс-стади предпочтительны для изучения современных ситуаций (в отличие от исторического исследования «мертвого» прошлого), но в тех случаях, когда невозможно манипулировать соответствующим поведением людей в изучаемой ситуации. Кейс-стади во многом использует те же техники, что и исторический анализ, но добавляет два источника информации: прямое наблюдение и систематизированное интервью. Хотя исторические исследования и кейс-стади могут иметь перекрывающиеся области, однозначным преимуществом кейс-стади является возможность работать с полным набором свидетельств — документами, артефактами, интервью и наблюдения. Более того, в некоторых ситуациях, таких как, например, включенное наблюдение, может иметь место неформальное манипулирование.

Важно понимать, что в пределах одного исследования мы можем применять более чем одну стратегию, например, обследование (анкетирование) в рамках кейс-стади или кейс-стади в рамках обследования. Но также необходимо уметь идентифицировать такие ситуации, в которых та или иная стратегия имеет существенное преимущество. Для *кейс-стади* это ситуация, когда вопрос «как» и «почему» задан о группе современных событий, которые исследователь почти или совсем не может контролировать.

Определение типа кейс-стади

Традиционно считается, кейс-стади как стратегия проведения исследования имеет несколько слабых сторон.

- **Недостаточная четкость, точность и тщательность.** Слишком часто исследователи проявляли небрежность и использовали сомнительные свидетельства или ошибочные мнения, повлиявшие на результаты и заключения.
- **Мало оснований для научного обобщения.** Как одного эксперимента мало для обобщения научных результатов (нужны множественные эксперименты с определенной степенью повторности), так и на основании изучения одного случая (кейс-стади) нельзя этого сделать, а необходимо разработать соответствующее многофакторное исследование. На основании полученных результатов уже можно будет сделать некоторое обобщение в форме теоретического предположения, а не в форме теории для всего общества в целом.
- Они очень продолжительны и заканчиваются огромным количеством плохо читаемых документов. В прошлом это было действительно так. Однако в настоящее время существуют альтернативные пути как при написании кейсов, так и при их изучении.
- Хорошее кейс-исследование выполнить трудно. И это действительно так.

Определение различных типов кейс-стади начинается с понимания области действия:

1. *Кейс-стади* — это эмпирическое (практическое) исследование, которое: изучает современные явления в контексте реальной жизни, особенно когда границы между явлением и окружающей обстановкой (обстоятельствами) не вполне очевидны.

В эксперименте явление отделено от его контекста, внимание сосредоточено на небольшом числе переменных (обычно контекст «контролируется» лабораторными условиями).

Исторический анализ имеет дело с запутанной ситуацией между явлением и его обстоятельствами, но обычно в прошлом.

Обследования могут сделать попытку работать и с явлением, и с его контекстом, но исследование контекста обычно очень ограничено: исследователь борется за сокращение числа переменных, подлежащих анализу, и, следовательно, и количества вопросов, которые могут быть заданы оговоренному числу респондентов.

Так как в реальной жизни явления и обстоятельства (контекст) не всегда четко различаются, то во вторую часть определения кейс-стади входит набор технических характеристик, включая сбор данных и стратегии их анализа.

2. Исследование методом кейс-стади

- Справляется с технически различными ситуациями, в которых может быть намного больше переменных, интересующих исследователя, чем данных по изучаемым вопросам, и как один из результатов.
- Полагается на множественные источники данных; данные, которые необходимо собирать с использованием техники триангуляции, и как следующий результат.
- Извлекает пользу из предварительного формулирования теоретических предположений, направляющих сбор и анализ данных.

Другими словами, кейс-стади как стратегия исследования представляет собой достаточно сложный метод с собственной логикой создания и включающий специфические подходы к сбору и анализу данных.

Планирование кейс-стади

Планирование кейс-стади

План исследования — это логика, связывающая данные, которые нужно собрать (и на основании которых нужно будет делать заключения) и исходные вопросы исследования. Каждое эмпирическое исследование имеет скрытый или подробно разработанный план.

Определение

План исследования — это план действий для перемещения отсюда туда, при этом «здесь» может быть определено как исходный набор вопросов, на которые нужно ответить; а «там» — это набор заключений (ответов) на эти вопросы. Между «здесь» и «там» могут располагаться ряд основных шагов, включая сбор и анализ соответствующих данных.

Можно также сказать, план исследования — это логическая модель доказательства, которая позволяет исследователю сделать умозаключения относительно причинно-следственных отношений между исследуемыми переменными.

Другой способ размышления о плане исследования подобен набрасыванию проекта исследования, которое сталкивается как минимум с четырьмя проблемами: какие вопросы изучать, какие данные значимы, какие данные собирать и как анализировать результаты.

План исследования — это намного больше, чем план работы. Его основная цель — помочь избежать ситуаций, когда полученные данные не соотносятся с исходными

вопросами. В этом смысле план исследования имеет дело с *логикой*, а не *логистикой*. Например, вы хотите изучить одну организацию, а поставленный исследовательский вопрос затрагивает взаимоотношения данной организации с другими, в частности природу их сотрудничества и конкурирования. В таком случае вам понадобится информация обо всех них, а не только об изучаемой организации. Или вы сделаете неверные заключения о партнерстве этих организаций.

Элементы плана исследования

Для кейс-стади наиболее важными являются следующие пять элементов:

- 1) вопросы для изучения;
- 2) предположения (гипотезы), если они есть;
- 3) единица(ы) анализа;
- 4) логика соединения данных с предположениями;
- 5) критерии интерпретации данных.

Вопросы для изучения. Этот элемент уже обсуждался в разделе 1.3. Можно лишь повторить, что стратегия исследования по методу кейс-стади наиболее применима для вопросов, начинающихся с «Как» и «Почему». Поэтому первой задачей исследователя является четкое определение природы исследовательского вопроса.

Предположения исследования. Каждое предположение направляет внимание на то, что будет изучено в рамках исследования. Например, предположим, что исследование, которое проводится на тему межорганизационного сотрудничества, начинается с вопроса «Как и почему организации сотрудничают друг с другом в предоставлении совместных услуг (например, производитель и торговое предприятие сотрудничают, чтобы продавать определенные компьютеры)?». Наличие в вопросе слов «как» и «почему» означает возможность применения кейс-стади как стратегии исследования, но они не указывают, что нужно изучать. Продвинуться в правильном направлении можно, только если сделать некоторые предположения. Например, предположение, что организации сотрудничают ради получения взаимной выгоды, сразу указывает на то, где искать соответствующее доказательство (определить и выяснить степень выгоды для обеих организаций).

Единица анализа. Третий элемент связан с фундаментальной проблемой определения, что есть «кейс (случай)». В классическом кейс-стади это может быть **один человек** — его история жизни, или его история болезни, или характерный тип лидера. Если изучается не один, а **несколько человек** или несколько «случаев», то это уже многофакторный кейс-стади. Гипотезы и предположения нужны в обеих ситуациях, так как они помогают определить, какая именно информация о человеке и людях интересует исследователя. В противном случае исследователю придется собирать «все», а это практически невозможно (и не нужно). Например, предположение «На формирование лидерских качеств оказали влияние взаимоотношения со сверстниками в школе», существенно сужает область исследования и количество необходимых данных.

Конечно, «случаем» может быть некое **событие** или некий **объект** (вещь, организация, организм и т.п.). Исследование методом кейс-стади может быть проведено в отношении решений (Почему такое-то решение руководства не привело к прогнозирувавшемуся результату?), программ (Как программа повышения квалификации повлияла на атмосферу в коллективе?), процессов внедрения (Почему внедрение новой технологии было проведено с отставанием от запланированных сроков?) и об организационных изменениях.

В целом определение единицы анализа, то есть случая, связано с формулировкой исходных вопросов исследования. Предположим, вы хотите изучить роль США в мировой экономике. Единицей анализа для кейс-стади могут быть: экономика страны, экономическая политика, денежные потоки между двумя странами и т.п. Каждая из единиц анализа предполагает несколько отличное планирование исследования и стратегию сбора данных.

Следующим шагом после определения единицы анализа должно стать пояснение ее важных характеристик и определение временных границ, то есть установление времени начала и окончания «случая».

Последнее, что необходимо сделать при определении единицы анализа, — определиться с доступной литературой, в которой могут быть описаны подобные или отличные от изучаемого случаи. Это позволит автору сравнить их и выявить контекст, с одной стороны, а с другой — поможет точнее определить единицу анализа (случай).

Связь данных с предположениями и критериями интерпретации полученных результатов. Связать данные с предположениями (гипотезами) можно различными способами. Одним из них является метод приведения в соответствие моделей, который предполагает, что различная информация об одном и том же кейсе может относиться к различным теоретическим предположениям. Описав несколько различных моделей, затем можно показать, как полученные данные соответствуют каждой из них, какие из них эффективны, а какие — нет. Полученные данные затем должны быть интерпретированы в плане сравнения как минимум двух соперничающих гипотез.

Роль теории в планировании работы

В кейс-стади ранее созданная теория служит шаблоном, относительно которого сравниваются результаты, полученные в ходе исследования. Если два или более случая подтверждают некую теорию, то уже можно говорить о повторяемости. Эмпирические результаты могут быть еще более эффективны, если два или более случая подтверждают одну теорию, но не подтверждают равно правдоподобную, конкурирующую теорию.

Использование теории в кейс-стади не только оказывает огромную помощь при выборе подходящего плана исследования и стратегии сбора данных, но также является основным инструментом для обобщения результатов кейс-стади.

Последовательность работы

Развитие теории — выбор «случая» и методов сбора информации — изучение случая (случаев)* — написание отчета по каждому случаю — выработка общих выводов и заключения — модификация теории — написание общего отчета.

Знаком «*» помечена точка возврата к выбору другого «случая», если в ходе исследования обнаружится такая необходимость. Это называют гибкостью кейс-стади. Выбор дополнительных «случаев», отличных от планировавшихся изначально, допускается, но при документальном подтверждении этой необходимости. При этом нужно иметь в виду, что цель и задачи исследования должны оставаться неизменными.

Основные модели анализа

Основные модели анализа

Анализ данных, полученных в ходе кейс-стади, очень трудно выполнить, так как практика проведения исследований этим методом еще не выработала стратегию и технику такого анализа. Тем не менее, для этой цели могут быть использованы четыре основные методики: сличение с образцом (pattern-matching), построение объяснения (explanation-building), анализ временных рядов (time-series analysis) и программные логические модели (program logic models).

Источник: Yin Robert K. 1994, Case Study Research: Design and Method, Applied Social Research Methods Series, vol.5, Sage Publications

Приложение 2. Причинно-следственный анализ

Цель причинно-следственного анализа — выявить причинные связи между условиями и событиями. Он дает ключ к планированию изменений и повышению эффективности работы. Если известны причины, которые привели к определенным ситуациям, результатам или проблемам, можно направить на них какие-либо действия и попытаться их изменить (если, конечно, это возможно).

Всегда необходимо работать методично, тщательно изучая на основании собранной информации, могла ли предполагаемая причина в действительности привести к наблюдаемому результату. В идеальном случае устранение одной предполагаемой причины не приводит к исчезновению наблюдаемого эффекта, свидетельствуя о том, что мы не выявили основной причины. Например, в цехе с плохими условиями работы рабочие быстро устают, и каждый день производительность значительно снижается после 3-4 часов работы. Если эти условия (например, вентиляция, освещение) меняются, но производительность не возрастает или возрастает незначительно, то следует искать другую причину. Это может быть, например, недостаточное питание. Плохие условия работы могут ухудшать ситуацию, но не являются основной причиной.

К сожалению, при решении проблем управления невозможно в порядке эксперимента

устранять по очереди предполагаемые причины, так как на это требуется слишком много времени и средств.

Следует указать некоторые трудности и недостатки причинно-следственного анализа.

- **Причина и следствие.** Часто наблюдаются условия, которые влияют друг на друга, и есть опасность принять причину за следствие. Типичный пример — связь между нездоровой атмосферой в коллективе и низкой эффективностью работы организации.
- **Основная, или первичная, причина.** Допустим, что исследователь установил, что снижение уровня сбыта и доходов является причиной плохого настроения в коллективе. Каковы в таком случае причины плохого состояния дел? Обнаруживается, что причина — потеря важного зарубежного рынка. Но почему потерял этот рынок? Это произошло из-за серьезных ошибок в политике ценообразования. Почему были допущены эти ошибки? И так далее...
- При выявлении проблем управления исследователи сталкиваются с целой **цепью причин и следствий**. Вопрос в том, как глубоко следует идти в поиске основной (или первичной) причины. Здесь также следует помнить, прежде всего, о цели. Проследить причины в обратном порядке до первородного греха, может быть, и очень интересно, но не дает большой пользы. Задача исследования состоит не в этом. В какой-то момент придется принять одну причину за основную. Она будет относительно основной. Как правило, это причина, с которой организация способна что-либо сделать. Таким образом, можно предложить решения, касающиеся фундаментальных причин, не высказывая ничего невозможного.
- **Множественные причины одного следствия.** Часто проблема имеет две или несколько причин, хотя одна из них может быть более важной, чем другие. Это часто наблюдается при проблемах с коллективом или при организационных проблемах, вызванных параллельными, но независимыми событиями (например, изменение обменного курса иностранной валюты и внезапный уход ведущего специалиста по маркетингу).
- **Множественные следствия одной причины.** Часто происходит и обратное: одно условие становится причиной целого ряда следствий. Например, наличие политической или этнической группировки на предприятии может быть причиной множества кадровых, управленческих и деловых проблем.

Приложение 3. Структурированное интервью

Вопросы, которые задают HR-менеджеры на собеседовании

1. Расскажите о себе.
2. У вас есть хобби?
3. Почему вы решили прийти на собеседование именно в эту компанию?
4. Опишите идеальное для вас место работы.

5. Что вы можете нам предложить?
6. Что вы считаете вашей самой сильной стороной?
7. Вы можете назвать какие-то свои недостатки?
8. Что для вас успех? Что для вас поражение?
9. У вас были когда-нибудь провалы? Что вы вынесли для себя из этих ситуаций?
10. Какими тремя достижениями вы гордитесь больше всего?
11. Кто ваш образец для подражания? Почему?
12. Как соотносится полученное вами образование или опыт работы с этой вакансией?
13. Что в работе дает вам мотивацию?
14. У вас были когда-нибудь проблемы в отношениях с вашим бывшим преподавателем\шефом\коллегой по работе и как вы справились с этой проблемой?
15. Вы умеете работать под давлением? Вы можете привести несколько примеров?
16. Вы когда-нибудь выступали перед группой людей? Сколько было людей?
17. Почему мы должны принять вас, а не другого кандидата?
18. Что вы знаете о нашей организации (продукция, услуги)?
19. Чего вы хотите достичь через пять лет? Через десять?
20. Расскажите мне какую-нибудь историю. (Этот вопрос может быть направлен на оценку аналитических способностей).
21. Вы хотели бы продолжить ваше образование?

Образование

22. Почему вы выбрали именно эту специализацию?
23. Почему вы решили поступить именно в этот колледж\университет?
24. Вы считаете, что получили хорошее образование? В чем его достоинство?
25. В каких университетских мероприятиях вы участвовали?
26. Какие предметы вашей специализации вам нравились больше всего? Меньше всего? Почему?
27. Какие курсы по выбору вам нравились больше всего? Меньше всего? Почему?
28. Если бы у вас была возможность начать все заново, что бы вы хотели изменить в вашем образовании?
29. Полученные вами оценки соответствуют вашим знаниям или нет? Почему «да» или почему «нет»?
30. Был ли такой период, когда, будучи студентом, вам приходилось самостоятельно себя обеспечивать?

Опыт

31. Какие навыки, относящиеся к работе, вы смогли развить?
32. Вы работали, когда учились в университете? Где?
33. Что вы вынесли для себя из этого опыта работы?
34. Что вам нравилось больше всего на вашем последнем месте работы? Меньше всего?
35. Вы когда-нибудь увольнялись? Почему?
36. Приведите пример, когда вы вывели работодателя из сложной ситуации.
37. Приведите пример, когда вам приходилось работать под давлением жестких временных рамок.
38. Вам когда-нибудь приходилось заниматься добровольной деятельностью? Какой?
39. Как, вы думаете, описал бы вашу работу ваш бывший супервайзер?
40. Видите вот ту лампу в углу? Попробуйте продать ее мне.
41. Сколько канализационных люков в Москве?
42. Что бы вы сделали, если бы у вас было 500 тыс. долл. США?

Карьерные цели

43. Вам нравится больше работать под наблюдением или самостоятельно?
44. Какой тип начальников вам по душе?
45. Вы бы преуспели, работая в команде?
46. Вам нравятся больше мелкие или крупные организации? Почему?
47. Какие другие должности вы рассматриваете как возможные (подходящие)?
48. Что вы думаете о работе в структурированной рабочей среде?
49. Вы можете работать над несколькими заданиями одновременно?
50. Как вы смотрите на сверхурочную занятость?
51. Как вы относитесь к командировкам?
52. Как вы относитесь к возможности смены места жительства?
53. Вы бы хотели работать по гибкому графику?
54. Что было такого в вашей биографии, что подготовило вас к работе в...?

Анкета интервьюера для проведения собеседования

Общая характеристика

Вакансия _____

Ф.И.О. _____

Возраст _____ Семейное положение _____ Дети _____

Образование _____

Специальность по диплому _____

Профессиональные навыки _____

Причины ухода с предыдущего места работы _____

Пожелания к новому месту работы _____

Карьерные планы и амбиции _____

Профессиональные удачи _____

Профессиональные неудачи _____

Общее впечатление _____

Общий интеллект

Характеристика речи _____

Широта кругозора _____ Интеллектуальная гибкость _____

Работоспособность

Отношение к монотонной работе _____

Поведение в стрессовых ситуациях _____

Предпочитаемая активность _____

Ответственность

Преодоление трудностей _____

Отношение к помощи _____ Самостоятельность выборов _____

Целеустремленность

Самостоятельность в постановке целей _____

Их реалистичность _____ Продуманность путей достижения _____

Амбициозность _____ Саморазвитие _____

Удовлетворенность настоящим статусом _____

Преодоление препятствий _____ Видение перспектив _____

Предпринимательские способности _____

Самооценка

Высокая/низкая/адекватная _____

Уверенность в своих силах _____

Зависимость самооценки от оценки окружающих _____

Коммуникабельность

Общительность _____ Открытость _____

Тактика в диалоге _____

Отношение к собеседнику _____ Отстаивание своей позиции _____

Гибкость реакций _____ Стереотипность _____

Тактика поведения в конфликте _____

Лидерские качества

Есть/нет _____ Претендует или нет _____

Формальный/неформальный _____ Опыт руководства _____

Предполагаемый стиль _____

Отношение к конкуренции _____ Ожидания от подчиненных _____

Корпоративность

Пожелания к коллективу _____ Отношение к окружающим _____

Ожидания от руководства _____

Подчинения правилам _____

Ценности, связанные с корпоративной культурой _____

Выводы

Основные достоинства _____

Основные проблемы _____

Источник: материалы предоставлены компанией Human Profit, консалтинг в управлении персоналом. www.human-profit.ru

Пример оценки личных качеств кандидата

	Личные качества	Вопросы
1	Уверенность в себе	Почему вы считаете себя достойным занять эту должность? Каковы ваши преимущества перед другими кандидатами? Каковы ваши сильные стороны? Каковы ваши слабые стороны?
2	Степень заинтересованности в работе	Чем вас привлекает работа в нашей фирме? Получали ли вы другие предложения о работе? Проходили ли вы еще где-нибудь собеседование? По каким критериям вы будете выбирать компанию? Почему вы ушли с прежнего места работы? Как вы видите свою профессиональную карьеру через 5 лет?
3	Готовность к обучению	Как вы повышаете свою профессиональную квалификацию? Какие вы предвидите затруднения в своей будущей работе и как собираетесь с ними справляться? В каком обучении вы заинтересованы? Готовы ли вы повышать квалификацию за свой счет?
4	Способность ясно излагать свои мысли	Наблюдение за ходом беседы Описание проекта работы Анализ предоставленных кандидатом планов, проектов, отчетов
5	Знание специфики работы	Как вы представляете свои должностные обязанности? Какие обязанности (виды работ) вам приходилось выполнять раньше? Предложение решения конкретной проблемы
6	Динамичность и гибкость мышления	Наблюдение за ходом мышления, ответы на неожиданные и «неудобные» вопросы. (Например, «Что нужно изменить в вашей работе, чтобы она была

		для вас идеальной?») Если бы вы начинали карьеру сегодня, в новых условиях, как бы вы действовали? В какой профессии вы могли бы реализовать себя?
7	Системность мышления	Ответы именно на поставленные вопросы; способность к систематическому изложению; выделение главного и второстепенного в ответах. Умение отвечать на поставленный вопрос
8	Конфликтность, общительность	Почему вы ушли с предыдущего места работы? Какие взаимоотношения у вас сложились на прежнем месте работы? Кто из сотрудников дал бы вам рекомендации? Общаетесь ли вы с людьми с прежнего места работы? Вы чаще спорите с людьми или соглашаетесь?
9	Навыки самоорганизации, самостоятельность	Как вы планируете свое время? На какой период времени у вас есть план? На сколько процентов распланировано ваше рабочее время?
10	Ориентация на конкретный результат	С чего бы вы начали работу в нашей форме? Ваши первые пять шагов

Источник: материалы предоставлены компанией Human Profit, консалтинг в управлении персоналом. www.human-profit.ru

Глоссарий

А

Абстрагирование

метод исследования, состоящий в мысленном отвлечении от несущественных свойств, связей, отношений, предметов и в одновременном выделении, фиксации одной или нескольких интересующих исследователя сторон

Анализ

метод исследования, предполагающий расчленение целого на составные элементы, то есть выделение признаков объекта, для изучения их в отдельности как части единого целого

В

Валидность

1. Показатель качества метода, его способность давать результаты, адекватно отражающие изучаемое явление, то есть именно те результаты, для получения которых он предназначен.
2. Мера соответствия теории эмпирическим данным, возможность делать разумно точные предсказания на основании теории.
3. Мера соответствия результатов изучаемой реальности, точнее, представлениям о реальности

Г

Гипотеза

идея или предположение, которые могут быть проверены на предмет причинных связей и обусловленности посредством выведения логических умозаключений, которые затем могут быть проверены эмпирическим путем (фактическим доказательством)

Д

Дедуктивное исследование

изучение, в котором концептуальная или теоретическая структура развивается и затем тестируется эмпирическим наблюдением; таким образом, от общих умозаключений приходят к конкретным случаям. Поэтому дедуктивный метод рассматривают как движение от общего к частному. Например, вы, возможно, читали о теории мотивации и

хотите апробировать ее на своем рабочем месте

И

Индуктивное исследование

изучение, в котором теория строится на наблюдении за практической реальностью. Таким образом, общие умозаключения выводятся из частных случаев. Так как это включает в себя движение от индивидуального наблюдения к установлению общих моделей и законов, то этот подход называют движением от частного к общему

Интервью

это целенаправленная дискуссия между двумя и более людьми, которую проводят с целью сбора практически значимых и надежных данных, необходимых для получения ответа на контрольные вопросы и достижения целей исследования

К

Качественный метод

метод, основанный на изучении и осмыслении собранной информации с целью выявления закономерностей. Данный метод по природе более субъективен, в отличие от количественного

Количественный метод

метод, основанный на сборе и анализе численных данных и их статистической обработке. Он объективен по природе и фокусируется на измерении явления

Креативность

[лат. «creatio» – сотворение, создание] уровень творческой одаренности, способности к творчеству, составляющий относительно устойчивую характеристику личности. Первоначально К. рассматривалась как функция интеллекта, и уровень развития интеллекта отождествлялся с уровнем К. Впоследствии выяснилось, что уровень интеллекта коррелирует с К. до определенного предела, а слишком высокий интеллект препятствует К. В настоящее время К. рассматривается как несводимая к интеллекту функция целостной личности, зависящая от целого комплекса ее психологических характеристик. Соответственно, центральное направление в изучении К. – выявление личностных качеств, с которыми она связана

М

Метод Фокус-группы

социологическое интервью, основанное на использовании реальной групповой динамики

в искусственно созданной группе для выявления специфики и особенностей представлений некоей социальной группы

Модератор

ведущий дискуссии, следящий за тем, чтобы дискуссия соответствовала заданной теме и установленным правилам, и при необходимости применяющий к участникам административные меры – от предупреждения до удаления каких-то сообщений или даже запрета доступа для некоторых пользователей

Н

Наблюдение

активный познавательный процесс, опирающийся, прежде всего, на работу органов чувств человека и его предметную материальную деятельность. Это наиболее элементарный метод, выступающий, как правило, в качестве одного из элементов в составе других эмпирических методов. Наблюдение как средство познания дает в форме совокупности эмпирических утверждений первичную информацию об окружающей среде

П

Переменная

это свойство, отличительная черта любого объекта, которая может меняться и принимать разное значение, которое может быть отслежено и/или измерено

Прикладное исследование

исследование, которое было предпринято для использования полученных результатов в решении отдельной существующей проблемы

Т

Триангуляция

(от лат. «triangulus» – треугольник) способ проверки и повышения надежности интерпретации в качественном исследовании. Предполагает перекрестную интерпретацию одного и того же случая или фрагмента несколькими дополняющими друг друга источниками. Это могут быть исследователи, работающие в одной команде, а также социологи, представляющие разные точки зрения, теоретические или методологические подходы относительно данного изучаемого объекта, что способствует развитию более полного представления о нем. Возможна также триангуляция, основанная на разных «видениях» данной ситуации, то есть обращение к разным источникам информации в зависимости от их роли и степени включенности в изучаемый аспект реальности

У

Управленческое исследование

методическая оценка функциональных зон организации (маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, производство, человеческие ресурсы, корпоративные взаимоотношения и имидж компании), предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон

Ф

Фундаментальное исследование

экспериментальная или теоретическая деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях строения, функционирования и развития человека, общества, окружающей среды

Э

Эксперимент

это опытное исследование воздействия отдельного фактора (или нескольких факторов) на интересующую исследователя переменную

Список рекомендуемой литературы

1. Методы проведения экономических исследований / М. Сондерс, Ф. Льюис, Э. Торнхилл. — М., 2006.
2. Business Research Methods / Donald R. Cooper, Pamela S. Schindler. — 7th ed., Irwin/McGraw-Hill, 2001.
3. Business Research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students / Jill Hussey and Roger Hussey. — MACMILLAN Press LTD, 1997.
4. Easterby-Smith M., Thorpe R, Lowe A. Management Research. An Introduction. — SAGE Publications, 1997.
5. Gill J., Johnson P. Research methods for managers. — PCP, 1997.
6. Punch, Keith F. An Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches. — Sage, 1998.
7. Research Methods for Business Students / Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill. — 2nd ed., Prentice Hall, 2000.
8. Yin Robert K. Case Study Research: Design and Method, Applied Social Research Methods Series. — vol. 5. — Sage Publications, 1994.

Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

<http://www.ec.znanie.info/rus/interview.html?unt=764>