

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ

---

О. Е. Лысов

МЕТОДЫ  
ПРИКЛАДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ  
В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Учебное пособие

[Вернуться в каталог учебников - учебники.информ2000.рф](http://учебники.информ2000.рф)

---

**Рерайт дипломных и курсовых работ**

Санкт-Петербург  
2006

УДК 330  
ББК 65  
Л88

**Уникальные подборки материалов  
по экономике и менеджменту:  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации  
преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.**

Рецензенты:

кафедра менеджмента Санкт-Петербургского филиала Высшей школы  
экономики; кандидат экономических наук, доцент *В. В. Арфеев*

**Лысов О. Е.**

Л88 Методы прикладных исследований в менеджменте: учеб.  
пособие / О. Е. Лысов. – ГУАП. СПб., 2006. – 164 с.: ил.  
ISBN 5-8088-0199-0

В работе рассматриваются актуальность, сущность, значение и цели прикладных исследований, основные их виды, особенности взаимодействия исследователя и организации. Пособие предназначено для студентов очной и заочной формы обучения по направлению 521500 и специальности 061100 «Менеджмент» и всех экономических специальностей. Оно также может быть полезным для практикующих социологов, управленцев и менеджеров.

Начните бизнес в Интернете  
с собственного сайта-визитки

Дистанционные курсы по созданию  
эффективных сайтов

УДК 330  
ББК 65

ISBN 5-8088-0199-0

© ГУАП, 2006  
© О. Е. Лысов, 2006

# Самообразование руководителей

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие «Методы прикладных исследований в менеджменте» представляет собой вторую часть пособия, читаемого в рамках курса «Методы социологических и прикладных исследований»

В работе рассматриваются актуальность использования и возможности прикладных исследований, значение и цели прикладных исследований, особенности взаимодействия исследователя с объектом исследования.

Цель пособия помочь изучающим курс осмыслить сложные явления и процессы современной жизни организаций, чтобы сознательно ориентироваться в них, а также разобраться в существующих прикладных методах исследования для выработки эффективных управленческих решений. Достижению этой цели подчинены содержание и структура настоящего учебного пособия.

Показаны значение и роль исследования в развитии управления и подготовке специалистов, методология исследования. Подробно рассмотрены формально-логические, общенаучные и специфические методы исследования. Представлены вопросы планирования и организации исследований, а также оценки результатов исследований и диагностики.

Пособие включает в себя также словарь терминов, список научной литературы, контрольные вопросы для проверки знаний и приложения.

Для лучшего понимания материала используется системность представленного материала, практическая направленность, доступность и простота изложения.

## ВВЕДЕНИЕ

Совершенствование управления – необходимый элемент развития любой организации. Но совершенствовать управление можно по-разному – используя опыт (эмпирический подход) или решая наиболее острые проблемы, которые явно тормозят развитие (прагматический подход). Однако наибольший эффект может дать только научный подход, который подразумевает исследование объективных тенденций развития, анализ причин и факторов возникновения проблем, предвидение последствий их разрешения, распознавание «слабых сигналов» изменения обстановки, успехов и кризиса.

Исследование систем управления через исследование управленческих ситуаций – главный фактор научного подхода к совершенствованию управления. Современными приемами и методами исследования в определенной мере должен владеть каждый менеджер. А для этого необходимо изучать эти методы. Большое значение имеет и понимание специфики управления как объекта исследования, как особого вида деятельности, связанного с искусством влияния на людей, мотивацией эффективной деятельности, понимания системы ценностей и видением «тайных пружин» поведения человека. Дисциплина «Методы социологических и прикладных исследований» должна входить в систему подготовки менеджера, раскрывая его творческий потенциал, развивая стратегическое мышление, формируя искусство управления.

Получать знания можно по-разному. Один из испытанных видов представления знаний – комплекс утверждений, которые надо запомнить, осознать и учитывать в практической деятельности. Но сегодня наиболее эффективным методом освоения профессиональных знаний является метод проблемного получения знаний, который может иметь вид ситуаций, деловых игр.

Особенностью учебного пособия является его аналитический характер и практическая направленность, позволяющая формировать навыки управления в условиях практических ситуаций. В завершающей части пособия дан тест, посредством второго можно проверить свои аналитические способности и качество освоения учебного материала и используемая в курсе терминология.

## 1. РОЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ В РАЗВИТИИ УПРАВЛЕНИЯ

*Исследование* – это вид деятельности, состоящий в распознавании проблем и ситуаций, определении их происхождения, выявлении их свойств и содержания, нахождении путей и средств решения.

Исследование – необходимый элемент любой деятельности, но в зависимости от вида деятельности реализуется в той или иной мере. Например, научная деятельность предусматривает максимальный объем исследований, которые составляют ее основу и предназначены для определения закономерностей поведения объекта исследования, получения новых знаний. Техническая же деятельность, требующая автоматизма и исполнительности, требует минимального количества исследований.

Управление, главным содержанием которого является принятие решений, трудно представить без исследовательской деятельности. По мере развития управления роль и доля исследований возрастает.

Исследование помогает глубже понять ситуацию, определить проблему и, следовательно, найти наиболее эффективное ее решение. Для современного управления исследование – важная характеристика профессионализма. Современный менеджер должен приобретать и осваивать навыки исследовательской деятельности.

Исследования должны быть необходимым элементом процесса управления, но могут осуществляться группой консультантов управления и как специализированная деятельность. Это часто наблюдается при разработке стратегической программы развития или инноваций или при решении сложных проблем антикризисного управления. Опыт показывает, что эффективно работающие организации максимально используют управленческий потенциал каждого менеджера, что требует развития индивидуальных навыков исследовательской деятельности.

В дихотомическом представлении можно выделить типы исследований по различным критериям.

*По цели исследования* существуют практические и научно-практические (образовательные) исследования, предназначенные просто для разработки эффективных решений и достижения желаемого результата, и исследования, ориентированные на перспективу, обновление знаний, повышение образовательного уровня.

В зависимости от *аппарата научного анализа, научной методологии* исследования могут быть эмпирического характера, т. е. опираться преимущественно на накопленный опыт и ближайший, непосредственный результат, и научные, построенные на обобщениях закономерного характера.

В зависимости от *использования ресурсов* бывают исследования незначительные по ресурсоемкости и ресурсоемкие, а в зависимости от *времени* – продолжительные и непродолжительные.

Важным является и *критерий информационного обеспечения*, на основании которого исследования можно разделить на те, которые используют только внутреннюю информацию, и более глубокие исследования, привлекающие обширную внешнюю информацию, что позволяет делать более обоснованные выводы и разрабатывать более эффективные рекомендации.

Наконец, *по степени организованности и участию персонала в их проведении* исследования могут быть либо индивидуальными, либо коллективными, спонтанными или организованными. Исследования, основанные на анализе самостоятельно написанных управленческих ситуациях, могут быть практически любым из перечисленных видов, хотя и имеют свою специфику, о которой будет более подробно сказано при анализе конкретных методов исследования. Процесс совершенствования управления всегда предусматривает выбор того или иного типа исследования. Это позволяет получить больший эффект.

Традиционно считается, что *объектом* исследования является организация или система управления, а проблемы, возникающие в этой системе, являются *предметом* исследования. *Проблема* – это противоречие, требующее разрешения, которое обеспечивает развитие управления исследуемым объектом. Решается проблема набором задач. В отличие от проблемы *задача* предполагает знание алгоритма ее решения или выбор необходимого алгоритма из известных. Проблема же – это противоречие, которое не всегда тождественно задаче и несет в себе элементы новых или неизвестных ранее эволюционных изменений. Качество проблемы становится выше, если реализовать следующие четыре этапа ее «очистки»: 1) отделение реальных проблем от псевдопроблем; 2) селекция реальных проблем по критерию необходимости разрешения; 3) отбор проблем по критерию ценности ожидаемого результата; 4) выбор проблем в соответствии с критерием возможностей разрешения.

В методологии исследования очень важным оказываются следующие принципы отбора проблем: 1) острота проблемы; 2) содержание проблемы; 3) наукоемкость проблемы; 4) трудоемкость решения проблемы, ресурс времени; 5) перспективы развития.

Постановка проблемы предполагает следующую группу действий:

**1. *Формулирование проблемы***, состоящее из следующих операций: *определение* центрального вопроса проблемы; *контрадикция* – фиксация противоречия, которое стало основой проблемы; *фантатизация* – предположительное описание предполагаемого результата.

**2. Построение проблемы**, предусматривающее следующие операции: *стратификация* – расщепление проблемы на подвопросы, без ответов на которые нельзя получить ответа на основной проблемный вопрос; *композиция* – группирование и определение последовательности решения подвопросов, составляющих проблему;

*локализация* – ограничение поля изучения в соответствии с потребностями исследования и отграничение известного от неизвестного в области избранного для изучения объекта; *вариантификация* – поиск альтернатив для всех элементов проблемы.

**3. Оценка проблемы**, характеризующаяся следующими действиями: *кондификация* – выявление всех условий, необходимых для решения проблемы, включая методы, средства, приемы и пр.; *инвентаризация* – проверка наличных возможностей, позволяющих положительно реагировать на решение проблемы; *когнификация* – выяснение степени проблемности, т. е. соотношения известного и неизвестного в информации, которую требуется использовать для решения проблемы; *уподобление* – нахождение среди уже решенных проблем, аналогичных решаемой; *квалификация* – возможность причислить проблему к определенному типу.

**4. Обоснование**, представляющее собой последовательность следующих процедур: *экспозиция* – установление ценностных, содержательных и генетических связей данной проблемы с другими проблемами; *актуализация* – приведение доводов в пользу реальности проблемы, ее постановки и решения; *компроментация* – выдвижение возражений против проблемы; *демонстрация* – синтез результатов, полученных на двух предыдущих стадиях.

**5. Обозначение**, состоящее из следующих процедур: *экспликация* понятий, т. е. перекодировка – перевод проблемы на иной научный или обыденный язык; *интимизация* понятий – словесная нюансировка выражения проблемы и подбор понятий, наиболее полно отражающих смысл проблемы.

Предлагаемые принципы и последовательности действий характеризуют различные аспекты проблем, но при этом как бы предполагается, хотя бы подсознательно, что проблема уже осознается, интуитивно понимается и почти сформулирована. Но на самом деле должна быть какая-то основа, какой-то базис, с которым нужно работать в направлении выявления проблемы. Такой основой может быть управленческая ситуация.

В зависимости от характера исследования и опыта исследователя возможно изменение последовательности процедур и операций или же их параллельное осуществление.

Существуют три уровня постановки проблемы: 1) интуитивная форма постановки проблемы – в этом случае ограничиваются только постановкой центрального вопроса проблемы; 2) постановка проблемы в соответствии с указанными правилами, но без необходимости их полного соблюдения, хотя и при наличии процедурного списка; 3) сознательное использование всех процедур постановки проблем и входящих в них операций.

Благодаря такой методологии обеспечиваются планирование исследования и организация труда исследователя, но в то же время не совсем понятно почему нужно пользоваться именно таким набором правил и насколько они связаны с управленческой ситуацией. В связи с этим автор считает, что целесообразно и более обоснованно считать предметом исследования именно управленческую ситуацию, а не проблему, которую еще необходимо определить.

Любое исследование предусматривает наличие ряда факторов. Основными из них являются:

методология исследования – совокупность целей, подходов, принципов, ориентиров, приоритетов, средств и методов исследования;

организация исследования – порядок проведения, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях;

ресурсы исследования – комплекс средств и возможностей (информационных, экономических, людских и пр.), обеспечивающих успешное проведение исследования и достижение его результатов;

объект (система управления, относящаяся к классу социально-экономических систем) и предмет исследования (конкретная ситуация, разрешение которой требует проведения исследования);

тип исследования, отражающий своеобразие всех характеристик;

потребность исследования – степень остроты проблемы, профессионализма в подходах к ее решению, стиль управления;

результат исследования – рекомендации, модель, формула, методика, способствующие успешному разрешению проблемы, пониманию ее содержания, истоков и последствий;

эффективность исследования – соразмерность использованных ресурсов на проведение исследования и полученных результатов.

Управление, чтобы быть эффективным не может не учитывать особенностей и условий современного развития производства и общества, инноваций, технологии и самого человека, все в большей мере нуждается в исследовательском подходе. Он определяет динамичность и перспективность управления, рост инновационного потенциала и повышение профессионализма в принятии управленческих



решений, научность управления и, в конечном итоге, рост конкурентоспособности организации.

Известно, что содержание управления раскрывают основные его функции: предвидение (планирование), организация, контроль, регулирование, координация, мотивация.

В процессах развития управления возникают новые реальности и новые потребности, которые определенным образом отражаются и на содержании управления. Сегодня одной из основных функций управления становится также функция исследования. Она является следствием возрастающей динамичности и диверсификации управления, важным фактором управления, повышения роли и значения профессионализма в управлении.

В процессе управления надо исследовать не только процессы объекта управления, но и процессы функционирования и развития самого управления с учетом специфики характера исследуемых ситуаций, методов их изучения и использования результатов.

В исследовании управления предметом изучения могут быть различные ситуации, позволяющие выделить различные проблемы. В процессе анализа могут возникать комбинации различных проблем. Описать управленческую ситуацию, сосредоточить на ней внимание – как собственное, так и персонала – является искусством управления.

Современный менеджер не обязательно должен быть научным работником, но он должен владеть основными приемами исследовательской деятельности и уметь организовать ее с целью поиска новых факторов повышения эффективности управления.

Таким образом, сегодня исследование – одна из основных функций управления, обеспечивающая высокое качество управленческих решений, и средство совершенствования управления (профессионализм, инновационность, мотивация и пр.).

Формула современного управления – «управлять, совершенствуя и совершенствуясь». Только исследование управления поможет реализовать эту формулу, что требует постоянного отслеживания ситуации.

Исследование управления отражает позитивную тенденцию развития профессионального мышления. Не может быть профессионализма без творчества; творчества, без исследования; исследования без освоения его приемов, методов, подходов.

Современные тенденции развития управления рожают и новые требования к менеджеру. В прошлом деятельность менеджера считалась эффективной, если он стремился к четкому исполнению,

умел исполнять распоряжения вышестоящих инстанций или инструкции, нормативы.

В современном управлении исследования должны занимать все большую часть рабочего времени или усилий менеджера. Ему надо понять причины успеха (или неуспеха) своей деятельности и способы закрепления успеха, используя научный аппарат исследования.

В дальнейшем доля исследовательской деятельности будет, по-видимому, возрастать. Это одна из заметных тенденций развития управления. Сегодня в управлении, как правило, нет простых решений, усложняются условия управления, усложняются социально-психологические характеристики человека. Невозможно сегодня принимать решения, опираясь только на опыт и интуицию, здравый смысл или формально усвоенные знания, – необходимо исследовать ситуации, проблемы, условия, факторы эффективности деятельности человека, необходим обоснованный выбор решений из все возрастающего разнообразия и количества их вариантов.

Каждая фирма находится в постоянном развитии, которое подразумевает возникновение множества проблем, следующих одна за другой и требующих своевременного решения. Многие ситуации и проблемы возникают неожиданно, остро и не дают времени на обдумывание. Несвоевременное их решение или игнорирование грозит кризисом, а, может быть, и катастрофой. В современном управлении все большую роль играет предвидение, прогнозирование. Сегодня прогнозировать на основании только интуиции или простой экстраполяции на будущее текущих событий просто невысказано. Исследование как функция управления необходимо для прогнозирования кризисов, внезапных изменений, готовности к парадоксам будущего, оценки шансов успеха, который надо увидеть, оценить, реализовать. Увидеть будущее можно, лишь опираясь на хорошее видение и глубокое понимание всех тенденций настоящего, малых и больших. Удачное и надежное прогнозирование невозможно без исследования. Исследование управления делает само управление исследовательским, а, следовательно, и эффективным, устойчивым, жизнеспособным, адаптивным к любым изменениям.

Исследование – это не только функция современного менеджмента, но и стиль функционирования всей системы управления, определенный тип организации деятельности персонала (требования, ответственность, мотивация, нормативы).

В деятельности менеджера исследования означают научность управления и искусство, понимание которого невысказано без творчества, а творчество нельзя отделить от понятия «исследование».

Самостоятельность тоже может проявляться по-разному – в исполнении, целенаправленном развитии, проявлении инициативы; бывает самостоятельность, ограниченная определенной концепцией делового поведения, самостоятельность опыта, самостоятельность поиска.

Сегодня возникает понятие «менеджер исследовательского типа», или «креативный менеджер».

Каждый менеджер проявляет в своей работе черты индивидуальности. Но всегда существует нечто общее, которое определяется особенностью деятельности и условиями, в которых она осуществляется. Современное управление испытывает потребность в исследованиях. Эта потребность реализуется в самых различных проявлениях – организации управления, методологии разработки управленческих решений, реструктуризации фирмы, формировании человеческого капитала и пр. Одним из последствий реализации этой потребности является возникновение «менеджеров исследовательского типа», или «креативных менеджеров». Их особенность – обостренное внимание к исследовательскому подходу в оценке внешних и внутренних ситуаций, решении проблем, разработке управленческих решений.

Можно выделить следующие черты менеджера исследовательского типа:

- проблемное видение мира, способность распознавать проблемы там, где, кажется, их нет;

- умение превентивно (т. е. когда они еще зарождаются) формулировать проблемы;

- системное и панорамное восприятие действительности, процессов функционирования и развития управляемого объекта;

- антиномичность – умение воспринимать, понимать и использовать точки зрения, отличные от собственных или даже противоположные им;

- экспрезентность – способность делать верные заключения при дефиците информации;

- развитая психологическая саморегуляция, определяющая отношение к проблемам и их оценку;

- способность к имитации функций различных членов коллектива;

- психологическая проницательность, позволяющая распознавать сущность людей. Компенсатором проницательности является психодиагностика;

- инновационность и безынерционность мышления, способность выйти за границы формального, привычного, проверенного, традиционного;

– аттрактивность – способность привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к средствам материального или административного принуждения;

– способность быстро перестраиваться психологически при изменении условий деятельности или переходе к решению принципиально новых задач;

– умение делегировать не только власть и ответственность, но и свой авторитет лидера;

способность к латентному (скрытому) руководству, предполагающему включение людей в деятельность не на формальной субординационной основе, а путем «ухода в тень», умение обратиться за советом и помощью.

Все эти свойства существуют не разрозненно, а в совокупности. Именно это и характеризует особенность менеджера исследовательского типа.

Сам процесс написания и исследования ситуации способствует формированию менеджера исследовательского типа. Так сбор информации из различных источников позволяет глубже видеть проблемы, раньше других осознавать сложность и многообразие взаимоотношений людей в организациях; изложение ситуации в письменном виде способствует системному восприятию действительности, пониманию различных точек зрения; анализ ситуации развивает исследовательские навыки, формирует интерес к управленческой деятельности, мотивирует развитие карьеры, формулирование выводов и рекомендаций развивает аналитические способности, умение обобщать и т. д.

**Мышление** – это активный процесс отражения действительности в сознании человека, опирающийся на знания, интуицию, привычки и навыки и определяющий поведение человека в конкретной ситуации.

Мышление формируется, изменяется и развивается в процессе жизнедеятельности – накопления опыта, получения образования, осуществления профессиональной деятельности. Оно зависит в определенной мере от индивидуальных особенностей личности, но может изменяться в довольно широких пределах под воздействием образовательных процессов, волевых усилий, специального тренинга, критических ситуаций, состояния здоровья и в значительной степени от желания более глубоко осмыслить происходящие вокруг процессы и использовать полученные знания на практике как в целях развития организации, так и в личных целях.

Мышление в значительной мере предопределяет успех деятельности человека. Например, деятельность менеджера в основном связа-

на с работой с людьми, координацией и согласованием их деятельности, принятием управленческих решений, которые выполняют подчиненные ему сотрудники. Качество решений, их реализация в значительной мере зависят от характера и типа мышления. От способности менеджера воздействовать на подчиненных силой своего авторитета, профессиональных знаний зависит его умение сплачивать, объединять людей, выдвигая обоснованные и реальные цели.

Сотрудники лучше понимают менеджера, если понятен тип и характер его мышления, если он дополняется типологическими характеристиками мышления других служащих, если нет резких расхождений в видении ситуации. Но для развития индивидуального мышления и для учета характеристик мышления при формировании команды необходимо знать типы мышления возможности и условия эффективной совместной деятельности.

Типы мышления можно классифицировать по различным критериям (основаниям).

**По критерию динамики мышления** можно выделить следующие его типы: догматическое, приверженное какой-либо идее без оценки ее актуальности и значимости; стереотипное, характерное для людей, склонных мыслить принятыми шаблонами; гибкое, т. е. способное меняться в соответствии с развитием науки, практическими потребностями эффективной деятельности. Это качество мышления может быть как положительным, так и отрицательным – все зависит от того, в силу чего оно проявляется (а оно может проявляться и в силу конъюнктурности, беспринципности и неустойчивости знания).

В зависимости **от степени индивидуальности** можно выделить: мышление индивидуализированное, в котором наиболее ярко проявляются индивидуальность, неординарность личности, что часто играет положительную роль в исследовательской деятельности, но иногда принимает вид властного самоутверждения, манипулирования сознанием; тенденциозное мышление, ограниченное какой-либо тенденцией оценок, подходов, выбора вариантов (часто при наличии узкой специализации менеджера); коллективизированное мышление, которое может иметь позитивный и негативный оттенок. Процесс создания ситуаций способствует развитию, прежде всего, индивидуализированного мышления, способствующего развитию творческих навыков в управлении.

**По факторам методологии** (подход к анализу и оценкам, средствам и методам исследования) можно выделить мышление аспектное, системное, концептуальное.

**Аспектный** тип мышления характеризуется поиском какого-нибудь главного аспекта проблемы, который оказывает наиболее силь-

ное влияние на все остальные стороны деятельности исследуемой проблемы. Но этот тип мышления имеет и определенные недостатки, главными из которых являются одностороннее восприятие проблемы, отсутствие учета взаимосвязи различных аспектов.

Сегодня наиболее эффективным типом мышления является *мышление системное*. Следует различать системный подход как методологию исследования и системное мышление как характеристику исследователя, сложившуюся в процессе его жизни и деятельности.

Системное мышление оценивает и анализирует все явления целиком, учитывает самые различные связи между его компонентами, свойствами, находит главный, системообразующий фактор, обнаруживает невидимые аспекты проблемы, прогнозирует поведение элементов.

*Концептуальный* тип мышления – это некоторая модификация системного типа, его «усилитель» и «стабилизатор». Концепция – это комплекс ключевых положений или установок мышления, позволяющих сохранить направленность исследования, это своеобразный компас в движении мысли. Для исследований в области управления такими положениями могут быть следующие: «управление это всегда деятельность человека, в которой решающую роль играют цели и интересы», «управление разнообразно и многовариантно, поэтому нельзя сводить его к какому-либо одному варианту» и т.п.

Работа с ситуациями развивает, прежде всего, системный подход, поскольку ситуация представляет собой систему, которая формируется из последовательных элементов и чем лучше описана ситуация, тем более она системна.

В мышлении каждого человека, а исследователя – тем более, проявляются как структура его знаний, так и предрасположенность к тем или иным видам знаний, готовность ими пользоваться в качестве инструмента. Поэтому типы мышления можно разделить и **по приоритетным областям знаний**, на которых построена мыслительная деятельность: мышление гуманитарное, математическое и технократическое.

*Гуманитарное* мышление, как правило, отдает предпочтение всем аспектам исследования, связанным с человеком, и использует словесное описание.

Отличие от него *математическое* мышление построено на логике символов, предельной абстракции, четкости в осмыслении зависимостей, моделировании общности. «Очищение» явлений от частных помогает определить их сущность, но при этом может стать причиной потери очень важных деталей и особенностей.

*Технократическое* мышление построено на сведении всех связей в явлении или проблеме к простым причинно-следственным связям, существующим в технических устройствах, при изучении социально-экономических проблем это может быть не только малоэффективным, но в отдельных случаях и опасным. Ситуационный подход в управлении предполагает в значительной степени использования гуманитарного мышления, поскольку требует вначале качественного осмысления, которое является как бы первичным, и лишь затем используются другие типы мышления.

*По степени абстрактности и обобщенности* можно выделить мышление теоретическое, эмпирическое и фактологическое.

*Теоретическое* мышление характеризуется стремлением к абстрактному обобщению, поиску закономерностей, формированию теорий, универсальности положений и формулировок. Теоретическое мышление представляет опасность ввиду отхода от действительности, потери сущности явления, теоретического схематизма.

*Эмпирическое* мышление отдает приоритет опыту, ограничивает обобщение опытом, опирается в оценках только на результаты опыта; опыт рассматривается как высшая форма доказательства и аргументации.

*Фактологический* тип мышления – оценка и систематизация фактов, построение всей логики исследования и выводов на конкретных фактах. Иногда наблюдается искусственное преувеличение того или иного факта, в этом случае возникает опасность замены научного объяснения фактологией, которая не всегда стимулирует поиск, распознавание и глубокое осмысление фактов. Формирование ситуаций требует вначале эмпирического мышления, анализ ситуации – фактологического мышления, выводы и рекомендации требуют также и теоретического мышления.

*По механизму мышления* можно выделить ассоциативное, непосредственное и интуитивное мышление.

*Ассоциативное* мышление функционирует посредством разнообразных ассоциаций между явлениями по каким-либо признакам общности, тождественности и различия. Очень часто ассоциативное мышление помогает аккумулировать новые знания в пограничных сферах науки. Недостатки ассоциативного мышления – опасность механического переноса знаний из одной области в другую, подмена понятий, расширительная трактовка тех или иных положений.

*Непосредственное* мышление – прямое осмысление фактов действительности и категорий науки. Здесь если и используются ассоциации, то чаще всего близкие по смыслу.

*Интуитивное* мышление построено на интуиции, в проявлении которой главную роль играет подсознание. Интуитивные оценки и выводы трудно объяснить, они являются результатом импульсов, идущих из подсознания человека, но интуиция – это не только природное качество, но и результат интеллектуального развития человека. Ситуационный подход требует использования всех трех видов мышления, хотя у различных исследователей может преобладать какой-либо один из трех.

*По способам мышления* можно выделить эвристическое, абстрактно-знаковое и образное мышление; *по характеру оценок и направленности мышления* – критическое (негативизм), позитивное, конструктивное; *по способу воспроизведения действительности* – репродуктивное, аналоговое, творческое; *по целевым установкам* – научное, практическое, прагматическое мышление. Из перечисленных классификаций наибольшую роль играют образное, конструктивное, творческое, научное и практическое мышление.

Существуют и другие типы мышления.

Типология мышления имеет большое значение в практике организации и проведения исследовательской деятельности, позволяя сформировать исследовательские группы по критериям типологических характеристик и их гармонического взаимодействия в исследовательской деятельности. Большую роль здесь играет системный подход.

Понятие «система» чаще всего определяется как совокупность взаимосвязанных элементов, определяющих целостность образования благодаря тому, что его свойства не сводятся к свойству составляющих его элементов. Главные черты системы: наличие разнообразных элементов, среди которых обязательно есть системообразующий, связи и взаимодействие элементов, целостность их совокупности (внешняя и внутренняя среда), сочетание и соответствие свойств элементов и их совокупности в целом.

В практическом использовании понятия «система» есть некоторая двойственность. С одной стороны, оно используется для обозначения некоего реально существующего явления (технического устройства, биологического организма, предприятия, общества и др.), с другой – оно используется как метод изучения и представления этого явления (техническая система, биологическая система, экономическая система и пр.).

В первом случае понятие «система» используется как конкретно-предметное, предназначенное для обозначения реально существующего явления, которое нас интересует и которое лишь условно, лишь в первом приближении можно назвать системой.



Во втором случае понятие «система» используется как комплекс подходов, принципов и методов выделения, оценки и исследования этого явления.

**Система управления** – совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей; эта совокупность должна обладать всеми перечисленными свойствами системы.

При управлении в сравнительно крупных масштабах все действия группируются по функциям, которые для успешного их осуществления организационно обособляются в звенья, связанные потребностью иметь определенный результат и достигать определенной цели. Исходя из этого можно дать следующее определение: **система управления** – это совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними.

Первое определение системы управления относится к малому предпринимательству, где есть только менеджер и небольшая группа производственных работников, или к отдельному подразделению (управление отделом, бригадой, лабораторией, кафедрой и пр.). Второе определение отражает процесс управления, осуществляющийся в достаточно крупных масштабах, при наличии разделения управленческой деятельности между должностными лицами и специализированными подразделениями. Звенья системы управления выделяются по специфике, объему и масштабу полномочий, трудоемкости работы, равномерности распределения нагрузки, квалификационным требованиям к персоналу, информационному обеспечению, возможностям территориального размещения сотрудников.

Звенья, составляющие систему управления, различаются, главным образом, комбинацией функций и полномочий управления. Они определяют и важнейшие связи соподчиненности, координации, согласования, консультаций, информирования и пр. Звенья системы управления могут быть линейными, функциональными, линейно-функциональными, функционально-линейными.

В зависимости от того, из каких звеньев строится система управления, и как строятся связи между ними, можно выделить следующие типы системы управления: линейный, функциональный, линейно-функциональный, функционально-линейный.

Особой формой сочетания функций и полномочий в деятельности звена системы управления, допускающей двойную, но раздельную, подчиненность звена являются матричные системы управления.

Система управления должна быть предметом специального проектирования, которое надо осуществлять на основе исследования ее характеристик, изменяющихся условий и потребностей управления.

При исследовании систем управления желательно пользоваться показателями ее состояния, функционирования и развития. Не все показатели могут иметь строгую расчетную форму. Наиболее общими показателями системы управления являются состав и структура функций управления, звенья и их распределение по ступеням иерархии, структура системы управления, величины звеньев, распределение полномочий, информационное обеспечение, квалификационные требования, использование технических средств, равномерность нагрузки. Эти характеристики системы управления являются объектами исследования.

## 2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ

*Методология* – это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его проведении, выборе средств и методов, определяющих получение оптимального результата.

Любая деятельность человека характеризуется методологией и успех исследовательской деятельности в решающей степени зависит от методологии.

Цель исследования – поиск наиболее эффективных вариантов построения системы управления и организации ее функционирования и развития.

Но это общее представление о цели. В реальности исследование имеет множество целей: например, мониторинг качества управления; формирование атмосферы творчества и инноваций в системе управления; своевременное распознавание проблем, которые в будущем могут осложнить работу; повышение квалификации персонала управления; оценка стратегий и пр.

Цели исследования могут быть текущими и перспективными, общими и локальными, постоянными и эпизодическими.

Методология любого исследования начинается с выбора, постановки и формулирования его цели.

Объектом исследования является система управления конкретной организации, группы организаций, различных объединений, представленная в виде управленческой ситуации. Но в методологическом отношении очень важным оказывается понимать и учитывать, что она относится к классу социально-экономических систем. А это значит, что основополагающим ее элементом является человек, чья деятельность определяет особенности всех процессов ее функционирования и развития. Связи, благодаря которым существует эта система, характеризуют сложные и противоречивые отношения между людьми, основанные на их интересах, ценностях, мотивах и установках.

Какими бы совершенными ни были современные технические средства, их роль зависит от интересов человека, мотивов использования и освоения.

Управленческая ситуация представляет деятельность человека. Исследуя ситуацию в системе управления, нельзя ее исследовать в отрыве от человека и всех факторов ее использования в его деятельности.

Предметом исследования является управленческая ситуация, в результате анализа которой выявляется проблема – реальное противоречие, требующее своего разрешения. Функционирование системы управления характеризуется множеством разнообразных проблем: противоречия между стратегией и тактикой управления, между условиями рынка и возможностями фирмы, между квалификацией персонала и потребностями в инновациях и пр.

Необходимы исследования для решения этих проблем, одни из которых являются «вечными», другие – преходящими или созревающими.

Цель – основа распознавания и выбора проблем в исследовании.

Следующей составляющей в содержании методологии исследования является так называемый подход – ракурс исследования, как бы исходная позиция, отправная точка, с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели.

Подход может быть *аспектным*, *системным* и *концептуальным*.

*Аспектный подход* – это выбор одной грани проблемы, учитывая ее актуальность или ресурсы, выделенные на исследование. Так, проблема развития персонала может иметь экономический аспект, социально-психологический, образовательный и т.д.

*Системный подход* – это более высокий уровень методологии исследования, требующий максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера связей между аспектами, свойствами и характеристиками. Возможны следующие аспекты системного подхода:

– *элементный аспект* – выявление элементов, входящих в исследуемую систему, определение уровня общности системы, ее мощности;

– *структурный аспект* – установление структурных характеристик системы (тип структуры, определяющие связи, количественные и качественные взаимозависимости);

– *функциональный аспект* – выявление функций системы в целом и ее компонентов (подсистем), соответствия этих функций, дублирование функций;

– *интегративный аспект* – выяснение цели системы, противоречий в ее функционировании, путей и способов разрешения противоречий, выявление основного звена, которое обеспечивает сохранение объекта исследования как целостной системы;

– *коммуникативный аспект* – определение среды обитания системы, характер субординационных и координационных связей с другими системами, прочности этих связей;

– *исторический аспект* – исследование истории возникновения системы, этапов ее развития, достигнутой ступени, и на этой основе прогнозирование перспектив.

*Концептуальный подход* предполагает предварительную разработку концепции исследования, т. е. комплекса ключевых положений, определяющих общую направленность, архитектуру и предметность исследования.

Подходы могут быть эмпирическими (опирающимися на опыт), прагматическими (опирающимися на задачи получения ближайшего результата) и научными. Наиболее эффективным является, конечно, научный подход, который предусматривает научную постановку целей исследования и использование научного аппарата в его проведении. На практике же в работе с ситуациями и выработке решений часто ограничиваются эмпирическим и прагматическим подходами.

Методология исследования должна включать также определение и формулирование ориентиров и ограничений, которые позволяют проводить исследование более последовательно и целеустремленно. Ориентиры могут быть мягкими и жесткими, а ограничения – явными или неявными.

Главную роль в методологии играют средства и методы исследования, которые делятся на формально-логические, общенаучные и специфические.

Формально-логические – это методы интеллектуальной деятельности человека, составляющей основу исследований управления; общенаучные методы отражают научный аппарат исследования; специфические методы зависят от специфики систем управления и отражают специфику управленческой деятельности. Всякое исследование должно быть обеспечено фактологически.

Теоретическое и практическое значение фактологического материала определяется методологией исследования. Методология помогает устанавливать взаимосвязь фактов и направляет ход дальнейшего исследования. Она выступает в качестве основания отбора фактов по степени их значимости, важности анализа и упорядочения. В то же время и сами факты, их состав, достоверность, форма, тип оказывают влияние на формирование методологической схемы исследования. Поэтому фактологический материал содержит две стороны: теоретико-методологическую, обусловленную методологией, составляющей основу исследования, и эмпирическую.

Теорико-методологическая функция гипотезы проявляется, во-первых, в том, что она помогает отобрать именно те факты, которые нужны для решения поставленной управленческой проблемы, и, во-

вторых, в том, что она в определенном смысле фиксирует направление, следуя которому эти факты можно будет организовать наилучшим образом. Эмпирическая функция проявляется в возможностях получения фактов.

Можно выделить следующие этапы работы с фактами в процессе исследования: описание, объяснение и предсказание-прогноз.

**Научное описание** – это фиксация результатов эмпирического исследования посредством фактов.

Цель описания – приведение эмпирических данных к тому виду, в котором они оказываются доступными для различных научных обобщений и выводов. Исходя из практики исследований, можно выделить несколько методов описания.

**Метод группировки фактов** – это классификация или упорядочение данных по признаку подобия или различия. Назначение группировки – выявление взаимосвязей между несколькими переменными (взаимоконтроль данных, структурная характеристика, определение тесноты связей и их направления, поиск устойчивых сочетаний свойств). Группировка позволяет связать факты в единую систему соответственно описательной гипотезе на основе того или другого ряда определяющих признаков.

**Метод построения типологий** – это поиск устойчивых сочетаний свойств социальных объектов (фактов) в целостной системе переменных, относящихся к этому объекту (факту).

Описание признаков социальных фактов может осуществляться и на основе определенных теоретических концепций – это *теоретическая типологизация*. В этом случае членение наблюдаемых фактов (т. е. выделение устойчивых групп) производится априори.

Результаты процедуры описания могут выражаться как в индивидуальных фактах, так и в обобщениях. Однако специфика исследования управленческих ситуаций состоит в том, что чаще всего встречаются многомерные факты. Таким образом, процедура описания приводит к формированию нового теоретического объекта, который непосредственно уже не может фигурировать как объект эмпирического исследования. Процедуры научного описания, могут быть положены в основу подбора материала для формирования ситуаций в зависимости от специфики используемых фактов и целей исследования.

**Объяснение** – это раскрытие на основе эмпирических фактов и методологии исследования сущности объекта (объектов) наблюдения, демонстрация его подчиненности определенным объективным тенденциям или законам.

Одна из важнейших логических характеристик любого объяснения – его двухсоставность: с одной стороны, положение или совокупность положений, отображающих объясняемый объект (совокупность фактов), а с другой – совокупность объясняющих положений.

Конкретный вид любого объяснения определяется, по крайней мере, тремя факторами: характер объясняющих положений, характер объясняемых положений и характер взаимосвязи объясняющего и объясняемого, т. е. механизм объяснения.

Современная наука все чаще использует функциональное объяснение. Это обусловлено прежде всего тем, что объектом исследования стали сложные функциональные системы (например, системы управления крупными организациями).

Одной из существенных характеристик социального объекта является его структура. Познать структуру – значит раскрыть важнейшую сторону сущности социально-экономической системы. Решение этой задачи и составляет суть структурного объяснения. Последнее состоит либо в объяснении внутренних элементов социального объекта и способа их сочетания в единое целое, либо в установлении места объясняемого объекта в некоей большей системе. В соответствии с этим различают внутрискруктурное и внешнеструктурное объяснения.

*Предсказание-прогноз* осуществляется посредством способов проверки гипотез. С логической точки зрения процесс всесторонней практической проверки гипотезы является процессом подтверждения опытом следствий, вытекающих из этих гипотез. Причем проверка должна проходить по каждому альтернативному пути, определенному основными гипотезами, может быть и взаимоисключающими, но обязательно представляющими собой логическое целое со своими гипотезами-следствиями.

В то же время эмпирическое подтверждение каждого отдельного следствия основной гипотезы не может служить доказательством самой гипотезы – это неправомерный вывод от истинности следствия к истинности основания.

Возможно, данное следствие вытекает не только из данной, но и из какой-либо другой гипотезы. Но чем большее число различных следствий гипотезы подтверждается опытом, тем меньше вероятность того, что все они могли быть выведены из другой гипотезы или гипотез.

Однако наиболее эффективным средством проверки истинности результатов исследования является практика, управленческая деятельность персонала управления.

Основной формой проявления жизни человека является его деятельность – чувственно-предметная, опытно-конструкторская, теоретическая, духовно-нравственная и др. Человек активно воздействует на окружающие его вещи, придает им форму и свойства, необходимые для удовлетворения общественных и личных потребностей.

**Практика** – это целенаправленная, сознательная, организованная деятельность людей, имеющая своим содержанием освоение и преобразование природных и социальных объектов и составляющая всеобщую основу, движущую силу развития человеческого общества и познания. Будучи основным способом общественного бытия человека, решающей формой его самоутверждения, практика является сложной целостной системой, включающей в себя потребность, цель, мотив, отдельные действия, движения, акты; предмет, на который направлена деятельность; средства достижения цели и, наконец, результат деятельности.

Основные виды практики – материально-производственная деятельность и социально-преобразующая деятельность (деятельность людей в социальной, политической и управленческой сферах общественной жизни). Естественно-научный и опытно-конструкторский виды деятельности людей образуют особый вид практики.

Наука и практика составляют единство противоположностей, в котором практике изначально принадлежит решающая роль. Именно на практике формируются потребности и особенности самого процесса познания, как на эмпирическом, так и на логическом уровне. Но наука не ограничивает свою роль простым обобщением практики, а творчески перерабатывает эмпирический материал, тем самым открывая новые перспективы для развития практики. По отношению к ней теория играет программирующую роль, создает возможность «сверхдальнего» предвосхищения практики.

В исследовании управленческих ситуаций практика выполняет тройную роль. Во-первых, является источником, основой определения проблем, движущей силой исследования, предоставляя необходимый фактический материал, подлежащий обобщению, и тем самым предотвращая отрыв исследования от реальной жизни. Во-вторых, практика является способом приложения знаний, полученных в результате анализа ситуации, и в этом смысле она определяет цель исследования. Научные знания имеют практический смысл лишь в том случае, если они воплощаются в создание наиболее совершенных организационных структур управления, используются при подготовке управленческих решений, создании систем управления качеством и т.п. Конечной целью познания являются не знания сами



по себе, а практическое преобразование действительности для удовлетворения материальных и духовных потребностей общественных групп и отдельных индивидов. В-третьих, практика служит критерием, мерилom истинности результатов познания. Изменения организационно-структурных моделей, произведенные в органах управления, могут быть признаны целесообразными и истинными только в том случае, если они прошли проверку на практике, доказав свою результативность и действенность. Именно практика подтверждает обоснованность выводов и рекомендаций по результатам анализа ситуаций и одновременно формирует новые факты, которые закладываются в дальнейшее описание ситуации.

Итак, практика – это основа формирования и развития познания на всех его ступенях, источник управленческого знания, критерий истинности результатов исследования управленческих ситуаций. Всякое исследование требует наличия концепции.

Деятельность исследователя можно сравнить с деятельностью проектировщика, который проектирует новое устройство, руководствуясь соответствующими принципами проектирования.

Исследователь тоже проектирует, но предметом его проектирования может быть не только решение отдельной проблемы или исследовательской задачи, но и создание новой концепции развития или концепции исследования комплексной проблемы.

**Концепция** – это комплекс положений, связанных общей исходной идеей, определяющих деятельность человека (исследовательскую, управленческую, проектную, функциональную и пр.) и направленных на достижение определенной цели.

Существуют, например, американская и российская концепции исследования космического пространства, различные концепции формирования экономики и пр.

В области науки концепция помогает объяснять явления и, будучи комплексом основополагающих идей и подходов, организовывать исследования.

В области практической деятельности человека она отражает исходные посылки и установки, цель и средства ее достижения. Например, в области управления концепция отражает подходы к управлению, систему ценностей, по которым выбираются варианты решений, отбор факторов практического анализа ситуаций и пр. Можно назвать несколько различных концепций управления: концепция культуры управления, концепция неформального управления и т.д.

Концепция управления может быть предметом и результатом исследования управления и научно обоснованного проектирования.

Специфика такого объекта исследования, как управленческая ситуация, в значительной степени определяет и принципы его исследования. Эффективность достигается интеграцией, последовательным использованием принципов дивергенции, трансформации и конвергенции.

**Дивергенция** – это расширение границ предмета исследования, которое необходимо для обеспечения достаточного пространства поиска эффективного решения.

Наиболее эффективно использование дивергенции при неустойчивости или неопределенности цели исследования. Любые варианты возможных решений принимаются к рассмотрению – противоречивые, не имеющие отношения к проблеме, отдаленные, неточные – что и расширяет поле поиска.

Дивергенция – это проверка устойчивости идей, подходов, направлений в исследовании, поиск парадигм и точек отсчета. Здесь наибольшую важность имеет постановка вопросов, отражающих суть проблемы.

Непосредственным результатом дивергенции являются наиболее корректная постановка проблемы, определение подходов и целей ее решения, а также шкалы оценок вариантов решений. Использование дивергенции позволяет формировать саму ситуацию, подбирать информацию, уточнять цели исследования.

**Трансформация** – это изменение проблемы и представление ее в том виде, который наиболее приемлем для дальнейших исследований и практической работы с ней, в наибольшей степени отвечает потребностям и целям исследования, представление проблемы в виде ясной схемы, отражающей содержание и особенность исследовательских задач. Трансформация включает декомпозицию проблемы, установление инструментария ее решения, формулирование ключевых понятий, которыми следует оперировать при проведении исследования.

Принципы трансформации – классификация, смещение, ограничения, установление взаимодействий, уточнение структуры проблемы, морфологический анализ, выбор критериев ранжирования.

**Конвергенция** – это последовательное разрешение альтернативных и второстепенных проблем, пока не определится окончательное решение, характеризующее достижение цели исследования.

Особенность конвергенции – использование методик строгого логического отбора, устранение неопределенности, исключение альтернатив по установленным критериям. Конвергенция – это конкретизация и детализация управленческих решений, сокращение поля поиска.

### 3. ФОРМАЛЬНО-ЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ

К основным формально-логическим методам исследования относятся: методы классификации, обобщения и типологии, индуктивный и дедуктивный методы исследования, конструирование понятий, аргументация, логика и др. Основу логических методов составляют требования и принципы формальной логики. Формальная логика изучает формы мышления – понятия, суждения, умозаключения, доказательства, аргументации, обоснование и т.п. – с точки зрения их логического строения, отвлекаясь от их конкретного содержания. Логика исследует формы мышления со стороны их структуры, описывает наиболее правильные приемы мышления. Формальная логика решает, например, вопрос о логических действиях над понятиями, формирует правила вывода одного суждения из другого, рассматривает возможные ошибки при доказательствах и т.д.

**Понятие** – это мысль, в которой обобщены как класс и выделены из некоторого множества предметы по системе признаков, общей только для этих выделенных предметов. Так, ситуация как понятие имеет признаки : «совокупность обстоятельств», «временное единство», «взаимосвязанность», «важность для субъекта управления», «представляемость в качестве предмета управления» и т.д. По типу обобщенных предметов понятия делятся на *собирательные* и *несобирательные*, а также на *конкретные* и *абстрактные*.

Далекие друг от друга по своему содержанию понятия, не имеющие общих признаков, называются *несравнимыми* (например, «делегирование» и «цветок»). Остальные понятия называются *сравнимыми* и делятся по объему на *совместимые* (объемы этих понятий совпадают полностью или частично) и *несовместимые* (объемы которых не совпадают ни в одном элементе). Совместимые понятия могут быть равнозначными (или тождественными). Несовместимые понятия могут находиться в отношениях соподчинения, противоположности (контрарности) (жар – холод, день – ночь) и противоречия (контрадикторности) (ночь – солнце).

**Суждение** – это мысль, в которой утверждается наличие или отсутствие каких-либо ситуаций или связей между ситуациями. Примеры суждений: «Луна светит отраженным светом», «Учение горько, но плод его сладок».

Традиционная логика является двузначной, так как в ней суждение имеет одно из двух значений истинности: оно либо истинно, либо ложно. В трехзначных логиках суждение может быть либо истинным, либо ложным, либо неопределенным. Например, суждение

«На Марсе есть жизнь» в настоящее время не является ни истинным, ни ложным – оно неопределенно. При анализе большинства управленческих ситуаций первоначально, как правило, используется трехзначная логика, и лишь затем, по мере накопления информации, можно перейти к двузначной.

Суждения выражаются повествовательными предложениями, которые содержат какое-то сообщение, информацию.

Суждения бывают *простыми* и *сложными*, состоящими из нескольких простых. *Категорические суждения* делятся на *утвердительные* и *отрицательные*. В зависимости от того, о чем идет речь – обо всем классе предметов, о части этого класса или об одном предмете, – суждения делятся на *общие*, *частные* и *единичные*.

В каждом суждении имеется количественная и качественная характеристика. Поэтому в логике применяется объединенная классификация суждений по количеству и качеству, на основе которой выделяются следующие четыре типа суждений: *общеутвердительные*, *частно-утвердительные*, *общеотрицательные*, *частно-отрицательные*.

Суждения, как и понятия, делятся на *сравнимые* и *несравнимые*. Сравнимые суждения делятся на *совместимые* и *несовместимые*. Два высказывания называются несовместимыми, если из истинности одного из них необходимо следует ложность другого (т. е. они оба никогда не могут оказаться одновременно истинными). Совместимые выражают одну и ту же мысль полностью или лишь в некоторой части (частичное совпадение – субконтрарность).

**Умозаключение** – это процесс получения знания, выраженного суждением, из других знаний, тоже выраженных посредством суждений. Умозаключения разделяются на дедуктивные (от общего к частному); индуктивные (от частного к общему) и умозаключения по аналогии. Посредством дедуктивных умозаключений «выводят» некоторую мысль из других мыслей, а индуктивные умозаключения лишь «наводят» на мысль. *Аналогия* – умозаключение о наличии у предмета определенного признака на основе сходства с другим предметом. *Строгая аналогия* дает достоверное, а *нестрогая аналогия* – лишь вероятное заключение.

При нарушении правил выведения умозаключений такую аналогию называют *ложной*.

Для эффективного использования формально-логических методов исследования необходимо правильно формулировать используемые понятия. Чтобы понятия правильно отражали реальные вещи, события, явления, необходимо при их определении руководствоваться некоторыми правилами.

1. *Правило корректности сопоставления понятий.* Нельзя сопоставлять понятия, между которыми явно больше различного, чем общего. Пример: «Управление – это движение крови по организму». Такое определение образно, но не корректно с научной точки зрения.

2. *Правило установления соразмерности определяющего и определяемого понятий.* Нельзя, например, утверждать, что эффективность – это свойство не только управления, но и любого другого вида деятельности. Такое утверждение не является определением.

3. *Правило запрета порочного круга.* Нельзя определять понятие через само себя или другое понятие, которое определяется через первое. Примеры: «Субъект управления – это управляющая система, управляющая система – это субъект управления»; «Принципы управления – это принципы, которые используются в управлении».

4. *Правило ясности и точности всех понятий, используемых в определяющей части.* В исследовании нежелательно при определении использовать метафоры, неизвестные понятия и термины. Ведь определение необходимо для устранения неясности, установления логики, обеспечения конкретности мышления.

**Обоснование** – одна из важнейших исследовательских процедур, но наряду с огромным разнообразием текстов, образуемых в процессе обоснования, нельзя не отметить общности их логической структуры, состоящей в том, что в любом из них можно выделить два элемента: «основание» (эта компонента играет роль активного, деятельного начала, средства конструирования, формирования, изменения) и «обоснованный объект», т. е. объект конструирования, формирования, изменения, выступающий в качестве пассивного, страдательного начала.

Таким образом, можно дать следующее определение: обоснование есть такая процедура сознания, в ходе которой путем установления той или иной связи между двумя идеальными объектами – основанием и обосновываемым – второму сообщают какие-либо характеристики первого.

Нередко вместе с обоснованием называют и другие процедуры познания, например предвидение и предсказание. *Предвидение* – тот же формальный анализ, который применяется и к объяснению, и к научному предсказанию. Термин «*предсказание*» охватывает и ретросказание. Их структурный и функциональный аспекты имеют очевидное сходство. Если в предсказании на основе некоторой совокупности знаний получают знание о будущем, то в ретросказании – о прошлом.

Управленческая ситуация, записанная на каком-то носителе (диске, дискете) на определенный момент времени, представляет собой

ретросказание, позволяющее получить знание о прошлом, предсказание – это прогноз будущего, между ними находится настоящее, которым и можно реально управлять. В табл. 1 представлены разработанные автором временные характеристики ситуации.

*Таблица 1*

**Временные характеристики ситуации**

Ситуативные факторы	Время		
	Прошлое	Настоящее	Будущее
Представление ситуации	Письменное и устное	Устное и письменное	Письменное и устное
Возможности анализа	Ретро-анализ (ретросказание)	Текущий анализ	Прогноз (предсказание)
Возможности управления ситуацией	Управление уже невозможно	Текущее оперативное управление	Стратегическое управление
Источники знания ситуации	Всевозможные источники до настоящего момента	Любые источники, отражающие текущий момент	Стратегические планы, прогнозы, предсказания

Рассматривая процедуры обоснования, нельзя исключить доказательство. По мнению И. Канта, «существенными частями всякого доказательства вообще являются обоснование доказательства и вывод», в качестве связи которых выступает «способ доказательства».

Конкретный пример обоснования – аргументация, которая является более мощным способом воздействия на сознание человека, его взгляды и поведение, чем остальные приведенные суждения, и при этом до сих пор остается весьма спорным методом исследования.

### *Цели аргументации*

Аргументация – явление сложное. Г. Джонстон характеризует ее как «особого рода управление людьми, их действиями и взглядами». В любой схеме деятельности присутствуют два элемента:

а) цель деятельности; б) представления аргументатора о поведении объекта, которого называют реципиентом или аргументируемым.

По цели аргументацию часто связывают с физическими способами воздействия, когда аргументатор побуждает реципиента к совершению каких-то действий, либо, наоборот, бездействию. Целями аргу-

ментации, таким образом, являются: 1) непосредственное принятие реципиентом некоторого утверждения, результата исследования; 2) ожидание поступка или бездействия со стороны реципиента; 3) вызов у реципиента определенных эмоций; 4) возможность сделать истину достоянием реципиента. Цель аргументации – не достижение истины в классической ее трактовке, а понимание предложений, избранных для обсуждения.

Аргументация не всегда служит гуманистическим целям; она может использоваться в качестве обмана, лести, соблазна и т.д. Этот вопрос тесно связан с представлением аргументатора о реципиенте как о субъекте, обладающем свободой воли. Реципиент имеет право принять или не принять аргументацию.

Важной является проблема воздействия на взгляды реципиента, поскольку одна из главных задач аргументатора – убеждение, как себя самого, так и объекта аргументации, в логичности, достоверности и объективности. Неотъемлемая характеристика аргументации – ее убеждающее воздействие на реципиента.

В ситуационном подходе аргументация начинается с самого себя, с осознания необходимости прояснить для себя текущие события как ситуацию, которая касается лично тебя и в которую необходимо включиться. Здесь аргументация тесно связана с мотивацией. Затем аргументация необходима при написании ситуации, подборе источников информации, вида материала, их компоновки и т.д. Далее аргументация необходима при анализе ситуации, подборе вопросов, выявлении проблем. И лишь после этого аргументация распространяется на реципиента.

Результатом такого воздействия, по Платону, может быть приобретение реципиентом знания (мнения, веры): «убедить – это значит внушить мнение». Следует, однако, отличать убеждение от простой уверенности. По убеждению И. Канта, «именно наличие достаточных объективных оснований отличает простую уверенность от убеждений».

Следует помнить, что в большинстве случаев аргументация направлена не столько на убеждение, сколько лишь на «склонение» реципиента на свою сторону. При этом может быть использован термин «принятие».

#### *Условная и безусловная аргументация*

Уверенность, что аргументируемый результат исследования будет полностью принят, обычно невелика. Как правило, аргументатор пытается выявить сильные и слабые стороны своего видения ситуации, оценить ее, получить согласие. Здесь мы имеем дело с услов-

ной аргументацией, приводимой в отношении некоторой абстрактной (идеальной) аудитории. Будем называть безусловной аргументацию, которая обращена к реальному реципиенту, также находящемуся в данной ситуации, направленную на защиту и убеждение. Очевидно, что в ходе спора возможно взаимное превращение обоих видов аргументации.

Особым случаем безусловной аргументации может считаться косвенная аргументация, когда аргументатор, обращаясь к своему оппоненту, рассчитывает склонить на свою сторону не его самого, а аудиторию, в присутствии которой разворачивается спор.

В этом случае мы сталкиваемся с проблемой «честности» аргументатора и естественно возникает вопрос о требованиях к аргументатору.

### *Требования, предъявляемые к аргументатору*

Искусство аргументации было хорошо развито еще в Древней Греции. Сократ заявлял: «... красноречие должно употреблять соответственно, дабы оно служило справедливости». Аналогичной позиции придерживался Платон, одним из первых использовавший термин «идеальный аргументатор». Этот человек, по его мнению:

- 1) постоянно ищет истину и бескорыстно предан ей;
- 2) в ходе аргументации отдает предпочтение ее семантическому аспекту, т. е. заботится о предмете речи, а не о том, какое впечатление он произведет на слушателей;
- 3) убеждает только честными методами;
- 4) стремится к тому, чтобы аргументация была понята реципиентом и подлежала его оценке.

Идеальный аргументатор стремится к истине. Остановимся на современных концепциях идеального аргументатора. В книге «Спор: О теории и практике спора» С. И. Поварнин рассматривает спор как совокупность аргументационных монологов, где каждый участник выступает как аргументатор. В. Брокриди утверждает: «Идеальный аргументатор критичен в отношении своих собственных аргументов и в отношении аргументов соаргументаторов (т. е. реципиентов, осуществляющих контраргументацию)». Приведенные концепции Платона, Аристотеля, Поварнина, Брокриди рассматриваются как взаимодополняющие, а не исключающие друг друга.

Важно учитывать и то, что человек не может быть одинаково силен в обсуждении вопросов из любой области и в любой аудитории. Таким образом, один из показателей аргументационной культуры – умение правильно выбрать предмет аргументации и аудиторию.



### *Требования, предъявляемые к реципиенту*

Аргументация рассматривается как этап исследования, где субъектом является аргументатор, объектом – реципиент, средством – аргументационная конструкция.

Именно существенность роли реципиента побуждает исследователей рассматривать аргументацию как совместную деятельность аргументатора и реципиента. Поэтому естественно возникает вопрос: каковы функции реципиента? Прежде всего это:

1. Восприятие им аргументации. Реципиент может понять или не понять аргументацию, считать ее абсолютно истинной или содержащей ложные утверждения; нередко реципиент воспринимает аргументацию как безличную, безотносительно к ее автору. В других случаях, напротив, реципиент учитывает личность аргументатора и его отношение к аргументатору в этом случае сказывается на восприятии самой аргументации и ее оценке.

2. Выражение оценки аргументации – мимикой, жестом, физическим действием, вербально (восклицаниями, вопросами, краткими замечаниями) либо развернутой аргументацией. Внутренняя и внешняя оценки аргументации не всегда совпадают. Реципиент может принять аргументацию, но выразить открыто свое несогласие.

Идеальный реципиент должен быть честен. Не только аргументатор должен учитывать характеристики реципиента, но и реципиент, выражая оценку аргументации, должен учитывать характеристики адресата.

### *Оценка аргументации*

Чтобы понять аргументацию, нужно понять аргументатора. Гносеологическая оценка не зависит от оценки автора, аргументации и состоит из: 1) характеристики тезиса и посылок исследования; 2) их имплицитных дополнений; 3) определения соответствия требованию рациональности. Кроме того, возможна и *прагматическая оценка* аргументации, т. е. определение интереса реципиента, аргументатора или третьих лиц.

*Эволюционная оценка* достигается в результате размышлений реципиента, которые вызывает аргументация в нем самом или других людях.

*Этическая оценка* – это оценка аргументации в целом или ее компонента как этически приемлемых или неприемлемых, в частности оценка моральных последствий данной аргументации.

Существует и *эстетическая оценка* – оценка красоты языка или логической стройности текста.

Невозможно оценить аргументацию со всех представленных позиций.

### *Аргументационная конструкция*

Говоря о структуре аргументации как этапе исследовательской деятельности, следует помнить, что помимо субъекта и объекта в ней имеется аргументационная конструкция – соединительное звено, которое характеризуется определенной схемой и средствами ее реализации.

Для аргументационного текста характерно наличие двух логических конгломератов: тезиса и оснований. Тезис логически следует из посылок. Принятие реципиентом посылок дает повод надеяться на принятие тезиса лишь с некоторой вероятностью.

Как тезис, так и основания могут оказаться ложными, а значит, следует различать честную и нечестную, действенную и недейственную аргументацию.

Кроме тезиса и посылок, в тексте аргументации могут быть описания, пояснения, введение в историю вопроса, отступления. В связи с этим, чтобы обозначить совокупную логико-лингвистическую структуру аргументации, применяют термин «аргументационная конструкция» – множество предложений, написанных аргументатором и адресованных реципиенту.

### *Успех аргументации*

Четкая и полная аргументация еще недостаточна для эффективного принятия решений, но дает больше шансов на это.

В самом общем смысле успех аргументации определяется тем, принимает ли реципиент данные положения, видит ли он ситуацию также как и вы, делает ли он из нее аналогичные выводы. Однако зачастую возникает проблема частичного отторжения этих положений. Говоря об эффективности аргументации, надо учитывать соразмерность той степени принятия тезиса, которую желал достичь аргументатор, и той степени ее принятия, которая реально достигнута. Успех аргументации зависит: во-первых, от расположенности реципиента к ее восприятию; во-вторых, как указывал Х. Перельман, «всякая аргументация должна быть адресована аудитории, должна основываться на взглядах, принимаемых аудиторией»; в-третьих, успех аргументации определяется ее внутренним принятием.

Перечисленные факторы – необходимые предпосылки для достижения эффективной аргументации.

Логика (от греч. *logikē*) – наука о мышлении, учение о законах, формах и средствах рассуждений. Основная цель логических исследований – анализ правильности рассуждения, формулировка законов и принципов, соблюдение которых – необходимое условие полу-

чения истинных заключений в процессе вывода. При исследовании систем управления изучается логическая структура исследуемых систем, их компонентов, устанавливаются логические связи между этими компонентами.

Основополагающими законами являются: *закон тождества, закон противоречия, закон исключенного третьего, закон достаточного основания.*

Согласно *закону тождества* предмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным, т.е. А есть А ( $A=A$ ).

В соответствии с этим законом в ходе сообщения все понятия и суждения должны носить однозначный характер, исключая двусмысленность и неопределенность.

На первый взгляд, это требование представляется предельно простым: надо лишь проявлять минимальную строгость, не смешивая различные понятия, отграничивая их друг от друга с достаточной степенью четкости. Однако по ряду причин эта простота является обманчивой. В частности, хорошо известно, что одинаковые внешне конструкции могут иметь разное содержание и, наоборот, одна и та же мысль может быть выражена по-разному.

Отождествление различных понятий – одна из наиболее распространенных логических ошибок при исследовании. Требование непротиворечивости мышления выражает *закон противоречия*. Согласно этому закону не могут быть одновременно истинными два высказывания, одно из которых утверждает что-то, а другое отрицает это «что-то»: «Неверно, что А и не А одновременно истинны».

В основе закона противоречия лежит качественная определенность вещей и явлений, относительная устойчивость их свойств. Отражая эту сторону действительности, закон противоречия требует, чтобы в процессе исследования не допускались противоречивые утверждения. Если, например, предмет А имеет определенное свойство, то в суждениях об этом предмете мы обязаны утверждать это свойство, а не отрицать его и не приписывать данному предмету то, чего у него нет.

Закон противоречия имеет большое значение для научного исследования. Его использование помогает обнаруживать и устранять противоречия в объяснениях факторов и явлений, вырабатывать критическое отношение ко всякого рода неточностям и непоследовательности в сообщении информации.

Однако закон противоречия не действует, если мы что-либо утверждаем и то же самое отрицаем относительно одного и того же предмета, но рассматриваемого: 1) в разное время и 2) в разном отношении применительно к другим предметам.

В исследовании нельзя игнорировать и требование *закона исключенного третьего*, согласно которому из двух противоречащих друг

другу суждений одно из них ложно, а другое истинно: «А есть либо В, либо не В».

Такой закон не действует на противоположные суждения, т. е. на такие суждения, каждое из которых не просто отрицает другое, а сообщает дополнительную информацию.

Важность закона исключенного третьего для проведения исследований состоит в том, что он требует соблюдения последовательности в изложении фактов и не допускает противоречий. Такой закон формулирует важное требование к исследователю: нельзя уклоняться от признания истинным одного из двух противоречащих друг другу суждений и искать нечто третье. Если одно из суждений признано истинным, то другое необходимо признать ложным, а не искать третье, несуществующее суждение.

*Закон достаточного основания* формулируется следующим образом: всякая истинная мысль имеет достаточное основание.

Достаточным основанием какой-либо мысли, может быть, любая другая мысль, из которой с необходимостью вытекает истинность данной мысли.

Необходимость достаточных оснований, а не просто оснований, связана с тем, что под одно и то же утверждение можно подвести бесконечно много оснований. Однако из них только некоторые могут рассматриваться как достаточные, если данное утверждение истинно. И ни одно не будет достаточным, если данное утверждение ложно.

Таким образом, закон достаточного основания требует, чтобы любое суждение, используемое при исследовании, прежде чем быть принятым за истину, должно быть обосновано. Во всех случаях, когда мы утверждаем что-либо или убеждаем в чем-либо, мы всегда должны доказывать наши суждения, приводить достаточные основания, подтверждающие, обосновывающие истинность выдвигаемых положений; этот закон помогает выделить истинность высказываний, фиксируя внимание на высказываниях, отделить истинное от ложного и прийти к верному выводу. При анализе практических ситуаций не всегда поведение людей выглядит логичным и обоснованным, но это не означает, что оно не мотивировано, просто мы не знаем этих мотивов. Очень часто за всем этим лежат какие-то проблемы, которые еще не выявлены. В процессе анализа ситуации проблему можно поставить и сформулировать различными способами:

– констатация объекта исследований в терминах, в его названии или специфике (персонал управления, мотивация производительной деятельности и пр.) – однако такая постановка проблемы не всегда способствует концентрации внимания на противоречии, отражающем ее особенность и суть;

– посредством вопроса, что способствует более точному представлению о содержании проблемы, потому что вопрос – это форма мышления, ориентированная на получение конкретного ответа в виде суждения. Любое суждение можно рассматривать как полученный ответ на некоторый вопрос.

Любой вопрос выполняет две функции: коммуникативную и исследовательскую. Вопрос же в исследовательской деятельности является и средством информационного поиска.

Можно сказать, что существуют исследовательские вопросы. Они то и являются приемами постановки проблемы.

Необходимо знать логическую структуру исследовательского вопроса. В каждом вопросе можно выделить две части: вопросительное слово или частицу («какое», «что», «почему» и др.) и ту часть, которая характеризует область исследования и должна войти в предполагаемый ответ. Примеры исследовательских вопросов и их конструкций:

Как система управления влияет на потребности и условия развития фирмы?

Почему фирма теряет позиции в конкурентной борьбе?

Где найти дополнительные ресурсы для завершения проекта?

Как разработать стратегию?

Существуют категориальные вопросы, в которых вопросительные слова указывают направление исследования и область исследовательской деятельности, и пропозициональные вопросы, в которых основная часть сохраняется неизменной и которые требуют лишь ее подтверждения или опровержения. В этих вопросах как бы заложен ответ в виде готового суждения, которое в процессе исследования надо либо подтвердить, либо опровергнуть.

Согласно принципу корректной постановки исследовательского вопроса основная часть вопроса должна опираться на истинные, бесспорные предпосылки.

Причины появления некорректных вопросов различны. Это и стереотипы мышления, и поверхностное отношение к формулированию проблемы, и недобросовестное отношение к исследованию, и др. Формулировки вопросов в значительной мере определяются: содержанием, формой записи ситуации, психологическими установками и даже личными пристрастиями того, кто пишет ситуацию. Если вопросы не связаны с проявлениями проблем, затрагивают какие-либо второстепенные аспекты деятельности организации, то это в дальнейшем может привести к ложному направлению исследования, принятию следствий за причины, неправильным выводам и неэффективным решениям. Рассмотрим методы классификации и типологии.

**Классификация** – это разделение явлений, а следовательно, и понятий, характеризующих их, на определенные классы, позволяющее увидеть специфику явлений, их разнообразие, свойства, связи и зависимости, общее и специфическое и посредством этого вникнуть в их сущность.

Существует два вида классификации: деление общего и разделение целого. *Деление общего* предполагает деление некоторой совокупности явлений, имеющих некоторые общие черты и в то же время различия. Их общность можно отразить в критерии, их различие – в группах принадлежности, например, половая характеристика человека характеризует общность, а половые различия определяют группу принадлежности. Так, воздействие – это сознательное влияние на человека, преследующее определенную цель. Все разнообразие воздействий можно разделить на воздействия сильные и слабые, постоянные (прессинг) и периодичные, прямые и косвенные и пр. Выделение каждой из этих групп имеет вполне определенный критерий.

Главный *признак разделения целого* заключается в том, что здесь критерием классификации является часть целого.

Как бы детально ни производилась классификация, она всегда отражает содержание некоторого явления, представляющего в виде целого. Например, воздействие состоит из целеполагания, определения ситуации, поиска проблемы, разработки и реализации решения. И это содержание присуще любому воздействию, характеризующему управление. Здесь критерии классификации ограничены не просто некоторой общностью явлений, а целостностью самого явления, в рамках которого и проводится классификация. В представленном нами примере критерием выделения этапов процесса управления является качественная определенность действий, из которых складывается процесс управляющего воздействия. Эта качественная определенность включает в себя методы работы, переключение внимания (выделение главного), закономерную последовательность (исходные и заключительные действия), рамки целого (сущность явления).

Существуют следующие принципы корректной и эффективной классификации, без учета которых исследовательская работа не может быть успешной:

1. *Принцип единства критерия для выделения групп одного порядка*: нельзя производить классификацию, меняя критерий в рамках одной классификационной процедуры. Например, нельзя утверждать, что существуют математические и экономические методы управления, потому что первые выделяются по способу моделирования, а вторые – по объективным интересам человека. Экономические интересы имеет каждый человек, но вряд ли кто-нибудь будет утвер-

ждать, что каждый человек имеет математические интересы, определяющие его трудовую активность.

2. *Принцип соразмерности деления явлений и понятий*: сумма объемов понятий или количества явлений должна равняться объему делимого понятия или содержанию исследуемого явления. Примером несоблюдения этого принципа может быть утверждение: «Менеджеры по характеру образования делятся на две группы – имеющие техническое и экономическое образование». Это деление не является исчерпывающим: некоторые менеджеры имеют и другие виды образования – гуманитарное, естественно-научное и др. Анализ образованности менеджера не может быть успешным, если он построен на исчерпывающей классификации.

3. *Принцип альтернативности или взаимоисключения выделяемых групп*: каждая группа понятий или явлений должна относиться только к одному видовому понятию. Выделенные явления или понятия не должны относиться одновременно к двум классификационным группам. Если выделяются группы социально-психологических и экономических методов управления, то в последующем делении тех и других не может быть методов одновременно и социально-психологических, и экономических. Это не отрицает связи тех и других, зависимости и их комбинационного использования в практике управления.

4. *Принцип многоступенчатости классификации*, отражающий возможность делать последовательно ступенчатую классификацию. Она помогает конкретизировать свойства явлений, детализировать его основные черты и особенности. В этом случае возникает разветвленная классификационная схема, дерево целей, проблем, ситуаций, свойств и т.д.

Следует помнить, что при этом всегда существует предел классификационного деления. Оно может осуществляться только в рамках единой сущности явления. Дальнейшее деление может привести к изменению сущности.

Таким пределом в исследовании социально-экономических систем является человек как социальное существо, в области биологии – клетка, физиологии – орган, техники – деталь, классической физики – тело и т.д.

5. *Принцип полноты классификации для каждой ее ступени*: нельзя делить только часть объекта на виды, а другую часть на подвиды или группы следующей ступени классификации. Например, было бы ошибкой разделить персонал управления на женщин, мужчин среднего и мужчин пожилого возраста.

В исследовании существуют содержательные и искусственные классификации. Первые – строятся по критериям, отражающим сущ-

ностные и содержательные признаки явлений. Конечно, они зависят от уровня знаний исследователя, конкретных целей и условий его проведения. Вторые – построены на несущественных признаках, но могут быть очень полезны при проведении каких-либо организационных мероприятий – например, разделение мебели по цвету и т.д.

Часто объекты классификации имеют два или несколько равноценных признаков, критериев, совместное действие которых определяет разнообразие свойств и отличительных признаков явлений. В этом случае строится комбинативная классификация. Она представляет собой многомерную матрицу. Пример – матрица стилей управления, построенная на сопоставлении в деятельности менеджера признаков его отношения к человеку и производству, оценки преобладания одного признака над другим.

Разновидностями классификации являются декомпозиция и стратификация.

*Декомпозиция* – это особый вид классификации, не допускающий произвольного критерия и предназначенный для установления взаимосвязанных между собой содержательных элементов некоторой объективной целостности.

*Стратификация* – это определение слоев (страт) в многослойном явлении, т.е. зависимостей особого вида. В исследовании ситуаций такими стратами могут быть внешняя и внутренняя среда, технические средства и человеческие ресурсы, стратегия и тактика управления и т.д.

Успех использования классификации в исследовании определяется следующими правилами.

1. **Правило адекватности.** Классификация считается соразмерной, когда сумма членов деления равна делимому множеству. Каждый предмет, принадлежащий делимому множеству, должен войти в один из образованных классов. Нарушение этого правила дает неполное деление и, следовательно, искажает представление о предмете исследования.

2. **Правило внеположенности (объемной раздельности)** членов деления. Полученные в результате деления классы должны быть представлены внеположенными понятиями, т.е. не должно быть ни одного объекта делимого множества, который одновременно принадлежал бы нескольким членам деления. Ошибки возникают вследствие смешения различных оснований, критериев деления в одной классификационной операции.

3. На протяжении определенной классификационной операции нельзя изменять основание деления, его критерий. Подмена критерия в рамках одной и той же классификационной процедуры недопустима, также как и расплывчатость критерия.



4. Основания деления, или критерии, могут быть не только простыми, но и сложными, включающими в себя одновременно несколько параметров исследуемого объекта.

Иногда тот или иной признак существует у многих объектов, но у каждого варьируется в разной степени или формах.

В исследовании управления большое значение имеет метод комбинативной классификации.

При проведении классификации нередко объекты классификации могут иметь несколько равносущественных признаков, которые могут быть основанием классификации. В этом случае можно совместить две иерархические классификации посредством построения матрицы. Это будет уже комбинаторная классификация.

Такой вид классификации часто используется в исследовании управления, и он может быть весьма полезным, потому что позволяет рассмотреть проблему с разных сторон, в различных ракурсах, найти комплексное решение.

Деление по видоизмененному признаку называется дихотомией. Простейший вариант дихотомии, часто используемой в практике исследований, – это рассечение надвое: формальное и неформальное управление, дифференциация и интеграция управления и пр.

Особый вариант классификации – типология, т. е. группировка объектов на основе их подобия некоторому образцу, который именуется типом, эталоном или идеальным образцом.

В отличие от классификации, типология допускает существование таких явлений, которые не соответствуют ни одному из выделенных типов.

Типология более универсальна, чем классификация. Она является первоначальной операцией любых систематизаций.

Важную роль в исследовании играют и приемы обобщения. На первый взгляд, они кажутся простыми, но в действительности требуют глубокого понимания исследуемых явлений. Иногда они связаны с возникновением и введением в практику новых понятий.

**Обобщение** – это логическая операция, заключающаяся в том, что для некоторой группы явлений находится новое, более широкое по объему понятие, отражающее общность свойств этих явлений на уровне нового знания о них.

Каждое обобщение должно иметь основание, т. е. свойство или совокупность свойств, позволяющих сгруппировать явления и обозначить эту группу каким-либо понятием. Например, понятие «человеческий капитал», совсем недавно возникшее в науке и практике управления, обобщает свойства человеческих ресурсов, кадров, персонала, личностных характеристик работников, как способность

гарантировать экономический успех фирме, повышать прибыль, стабилизировать функционирование, ускорять развитие. Управленческая ситуация также является обобщением всех обстоятельств, каждое из которых имеет самостоятельное значение, но объединенные вместе образуют общность в пространстве и во времени. К формально-логическим методам исследования относятся также индукция и дедукция.

Термин «индукция» используется в трех значениях:

– индуктивная форма умозаключения: от знания об отдельных предметах – к знанию о всех предметах данного класса;

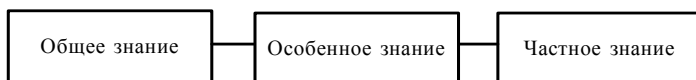
– индуктивная форма изложения: от описания единичных фактов – к общему знанию;

– индуктивный метод исследования: от исследования единичных признаков, единичных предметов – к нахождению общих существенных признаков, знанию обо всем классе предметов.

Существуют три индуктивные формы умозаключения: полная индукция, популярная индукция, научная индукция.

**Полная индукция** – это форма умозаключения, при которой класс предмета, связей, явлений, процессов количественно ограничен и поддается исчерпывающему исследованию (информация охватывает класс полностью: вещи, явления, предметы).

Схема умозаключения согласно дедукции



С полной индукцией имеем дело, когда речь идет об исследовании небольшого района, фирмы, подразделения организации и т.п. Объект исследования количественно ограничен и рассматривается во всех его проявлениях. Выводы из такого исследования являются доказательными и могут стать базой для оценки другого неизвестного объекта, но имеющего существенные сходные признаки с исследованным объектом.

Недостаток этой формы умозаключения в том, что она требует знания обо всех предметах класса, что нередко невозможно, поскольку описание ситуации всегда носит ограниченный характер.

**Популярная индукция** – это форма умозаключения от частного к общему, основанная на простом перечислении признаков. На основе повторяемости и отсутствия противоречащего признака делается вывод о принадлежности рассматриваемого признака всем предме-

там данного класса. Но из того, что противоречащие признаки отсутствуют, не следует, что они невозможны или не существуют. Поэтому выводы здесь только вероятны. Это способ получения догадки, предположения («возможно», «может быть»). На практике подчас складываются ситуации, которые часто повторяются и важно определить, насколько они типичны, можно ли их выделить в отдельный класс, например класс «Стандартные ситуации».

**Научная индукция** – это форма умозаключения посредством отбора, исключая случайные обобщения. Она основана на знании законов развития какой-либо классификации (природы, техники, социальной системы и т.п.), опираясь на которые, формируют выборочную совокупность, репрезентативную по отношению к генеральной совокупности. Эта форма индукции наиболее распространена в социологических исследованиях систем управления.

**Дедуктивный метод** – это способ опосредования знания, при котором осуществляется переход от знания большей общности к знанию меньшей общности.

Согласно правилу дедуктивного метода из общего знания может быть получено единичное (частное) знание в силу причинно обусловленной закономерной связи явлений и процессов.

Дедуктивная форма познания реализуется через *силлогизмы* – опосредованное умозаключение, в котором из двух категорических суждений, связанных общим средним термином, выводится третье суждение.

Пример простого категорического силлогизма:

1-е суждение: каждый брокер держит квалификационный экзамен;

2-е суждение: некоторые студенты – брокеры; вывод: некоторые студенты держали квалификационные (брокерские) экзамены.

Главным правилом, или аксиомой, силлогизма является следующее суждение: «Все, что утверждается (отрицается) относительно каждого предмета, утверждается и относительно любой части предмета».

Для того чтобы силлогизм давал данное знание, нужно, чтобы посылки были истинными. Из истинных посылок получить истинное заключение можно только при безусловном соблюдении ряда логических правил силлогизма:

– должно быть только три термина, так как выводное знание основано на отношении двух крайних терминов к среднему;

– хотя бы одна из посылок должна быть общим суждением (из двух частных посылок заключение с необходимостью не следует);

- хотя бы одна из посылок должна быть утвердительной (из двух отрицательных посылок заключение с необходимостью не следует);
- если одна из посылок частная, то и заключение должно быть частным;
- если одна из посылок отрицательная, то и заключение должно быть отрицательным.

Применительно к управленческим ситуациям дедуктивный метод позволяет делать обоснованные умозаключения относительно сущности происходящих событий, если реальная ситуация может быть отнесена к каким-нибудь типичным ситуациям. Это может быть использовано в процессе обучения для приобретения управленческого опыта.

#### 4. ОБЩЕНАУЧНЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ

Современная наука имеет обширный и богатый арсенал методов исследования. Но успех исследования в значительной мере зависит от того, каким образом, по каким критериям выбираются методы для проведения конкретного исследования и в какой комбинации эти методы используются.

Выбор методов исследования и комбинаторное их использование определяются системным представлением обо всей совокупности общенаучных методов исследования, целях исследования, особенностях управленческой ситуации.

Классификация методов позволяет упорядочить представление об их составе, связях и особенностях. К общенаучным методам исследования относятся : метод наблюдения, экспериментирование, интуитивный поиск, полемика, моделирование, имитация, экстраполяция и др.

Все общенаучные методы исследования можно разделить на две группы: эмпирические и мыслительно-логические. *Эмпирические методы* основаны на практической деятельности, осмысление которой дает представление о сути и особенностях событий и ситуаций. Эмпирические методы подразделяются на две группы – *методы наблюдений* (исследования с минимальным вмешательством в исследуемые события) и *методы экспериментирования* (искусственное создание ситуаций для изучения особенностей поведения системы, которые в обычных условиях могут быть незаметны, но в экспериментальных, а иногда и экстремальных, условиях они проявляются в полной мере).

**Метод наблюдения** базируется на фиксации и регистрации параметров и показателей свойств изучаемого объекта исследования. Объектом исследования является организация, подразделение, какая-либо структурная единица, группы людей и т.д., деятельность которых должна быть описана ситуацией. Различают *включенное* и *простое* наблюдение: в первом случае наблюдатель имитирует вхождение в социальную среду, адаптируется в ней и анализирует события «изнутри»; во втором случае наблюдатель регистрирует события «со стороны».

Иногда методы наблюдений подразделяют на методы прямого наблюдения (наблюдение в реальном масштабе времени и на основе непосредственного общения или прямых коммуникаций) и методы косвенного наблюдения (наблюдение, основывающееся на опосредованных связях и коммуникациях, и дифференциации временного режима наблюдений – выборе специальных отрезков времени). Для

написания ситуации предметами наблюдения могут быть высказывания, жесты, мимика, поступки, решения людей и групп, стили поведения, столкновения, конфликты и т.д. Целью наблюдения является получение ряда фактов, которые бы подтвердили наличие или отсутствие тех или иных особенностей ситуации. Наблюдение играет большую роль в формировании индивидуального стиля управления менеджера, так как позволяет наблюдать психологические особенности отношений в коллективах, видеть личные, скрытые, интимные проявления людей, влияющие на их поступки. Именно наблюдение как индивидуально-личностное восприятие ситуации формирует навыки творческого отношения к управлению и принятию самостоятельных управленческих решений. Наблюдение может проводиться как для проверки определенных предположений, так и для получения подтверждающих фактов.

Познавательные возможности метода наблюдения зависят от характера и интенсивности чувственного восприятия, особенностей объекта наблюдения, условий наблюдения, совершенства измерений. При благоприятных условиях этот метод обеспечивает обширную и разностороннюю информацию для формирования и фиксации научных фактов, используемых затем при формировании ситуации.

Разновидностями метода наблюдения являются хронометраж и фотографирование различных операций или приемов управленческой деятельности. Непосредственными объектами хронометража могут быть деловые совещания, научные и практические дискуссии, деловые встречи, подготовка и оформление управленческих решений (приказов, распоряжений в письменной форме, служебных инструкций и т.п.).

*Хронометрическое наблюдение* позволяет «инвентаризировать» затраты времени менеджера, а это – один из эффективных факторов сбережения и продуктивного использования времени. Единственный источник получения дополнительного времени, так часто необходимого руководителям, – его продуктивное использование. А для этого необходимо точно знать, на что оно тратится и где можно его экономить без ущерба для дела.

*Фотографирование* рабочего дня менеджера или специалистов желательно осуществлять с помощью наблюдения и измерения всех без исключения затрат времени на протяжении всего рабочего дня или какой-то его части; одновременно фиксируются и потери времени.

Фотографирование желательно проводить 2–3 раза в год на протяжении 2–3 недель как самостоятельно, так и с помощью социологов, психологов, представителей персонала управления. Его объек-

тами могут быть менеджеры различных уровней, специалисты, исполнители тех или иных видов работ, а также маршрут движения предмета труда в рамках технологического процесса.

На основе фотографирования можно заполнить две таблицы. В одной из них отражается расход рабочего времени на полезные, различные и необходимые виды деятельности. В другую таблицу заносятся: потери времени; вызвавшие их помехи; период их возникновения; продолжительность перерывов; конкретные виновники.

При фотографировании необходимо соблюдать точность, иначе оно не принесет никакой пользы, ведь полученные данные предназначаются для ответа на вопросы, на что расходуется время, сколько его нужно для выполнения тех или иных дел, какие факторы помогают или наоборот препятствуют его эффективному использованию. Хронометраж и фотографирование рабочего дня могут использоваться для получения количественных характеристик и статистических данных, включаемых в ситуацию.

На основе знания данных показателей можно определить коэффициент возможного повышения производительности управленческого труда за счет устранения потерь времени.

Исследования свидетельствуют, что 20–30% своего времени руководители тратят на разбор корреспонденции, просматривая при этом до 100 документов в день, из которых лишь 30 представляют действительный интерес; в год им приходится подписывать до 20 тыс. документов, затрачивая на это около 20 суток; в деловой переписке объем ненужных сведений составляет 15–20%, по всем каналам из внутренних источников сведений поступает на 30% больше, чем требуется, а из внешних – на 40%.

Достоинствами метода наблюдения являются оперативность получаемой информации, относительная дешевизна (отсутствие необходимости в сложной инструментации, тиражировании анкет и т.д.) и простота использования, возможность использования в экстремальных, кризисных условиях, когда другие методы сбора информации технически неприменимы. Этот метод дает возможность использования его в поисковых исследованиях, когда проблемы, задачи и рабочие гипотезы исследования еще четко не определены, непосредственный контакт менеджера, исследующего ситуацию, социолога (психолога) с объектом исследования, возможность изучения социального явления «изнутри» с помощью метода включенного наблюдения, целостное восприятие социального явления наблюдателем.

Метод наблюдения имеет и недостатки: во-первых, наблюдатель может фиксировать только те события, которые происходят в данном месте в данный момент; во-вторых, повторное исследование на-

блюдаемых событий, как правило, невозможно; в-третьих, наблюдение дает информацию преимущественно о действиях людей, а возможности получения с помощью этого метода данных о целях, мотивах, ценностях весьма ограничены; в-четвертых, это субъективность, искажения, ошибки в регистрации данных под влиянием эмоционального состояния, в силу низкой квалификации и неверных методологических установок наблюдателя; в-пятых, данные могут быть искажены под влиянием стереотипов наблюдаемой группы; в-шестых, этот метод пассивен, поскольку зависит от состояний объекта (системы управления) на момент наблюдения.

*Описание* также широко используется в управлении. Его характерными чертами являются:

- точное, документальное описание фактов, событий, эпизодов, объективно существующих, но еще не изученных;
- раскрытие сущности фактов;
- обобщение фактических материалов и формулирование выводов.

В описательном исследовании решающее значение имеют так называемые первичные источники, объективно существующие, но еще не открытые для практики, не в полной мере познанные. Источники эти крайне разнообразны и требуют индивидуального подхода, всесторонней оценки их важности, надежности, достоверности. Работа с первичными источниками предполагает всесторонний анализ материалов, их сравнительное изучение по форме и содержанию, обобщение и определение закономерностей развития исследуемого объекта. Описания могут составлять основу практической ситуации, входить в ситуации в качестве составной части или в виде фактического материала, который включается в описание после переработки и т.д.

Для получения фактического материала, необходимого для создания ситуации, продолжения исследований по результатам анализа ситуации и др. можно проводить эксперименты.

*Экспериментальный метод* как метод научного исследования известен уже более 300 лет. Этот метод прошел длительный путь развития – от первых спорадических опытов до современной высокоразвитой техники экспериментирования.

Социально-экономическое экспериментирование в российских организациях было вызвано изменениями условий их функционирования – переходом от командно-административной системы хозяйствования к рыночным отношениям.

В литературе, посвященной проблемам социально-экономического экспериментирования, имеются различные определения эксперимента: исследование объекта, в процессе которого мы создаем усло-



вия (или изыскиваем и группируем существующие), необходимые и достаточные для проявления и измерения интересующей нас связи явлений (А.П. Куприян); способ получения информации о количественном и качественном изменении показателей деятельности и поведения объекта в результате воздействия на него некоторых управляемых и контролируемых факторов (переменных).

Основными признаками социально-экономического эксперимента являются: 1) вмешательство в хозяйственную систему или ее часть (подсистему); 2) планомерное введение относительно изолированного экспериментального фактора, его вариация; 3) планомерный контроль за всеми существенными детерминирующими факторами; 4) сведение эффектов изменения зависимых переменных к влиянию независимых переменных (экспериментального фактора).

Порой под экспериментом ошибочно понимают определенный набор улучшений в деятельности системы управления, целесообразность которых очевидна. Зачастую такого рода «эксперименты» осуществляются «на глазок», без достаточных обоснований, методически неграмотно.

Эксперимент есть подробное нововведение. Его цель – дать всестороннее обоснование для принятия решения о возможности принятия новшества к внедрению или распространению с определенными изменениями, ограничениями, с учетом определенных условий. Именно такое решение является результатом эксперимента. Неверно называть эксперимент неудавшимся лишь на том основании, что в результате его решено не распространять испытываемое новшество: отрицательный результат тоже представляет ценность, ибо обоснованно отвергает один из предполагавшихся вариантов.

Существуют различные типы социально-экономических экспериментов.

*По специфике исследовательской задачи* можно выделить *научно-исследовательский эксперимент* (проверка недостаточно подтвержденных или совершенно новых данных о тех или иных явлениях и процессах) и *практический эксперимент* (проверка применимости известных общих фактов или данных к конкретным условиям функционирования фирмы).

*По характеру структуры социального эксперимента как деятельности* выделяют *проективные эксперименты*, направленные от настоящего к будущему, и *квазиэксперименты* («экс-пост-факто»), направленные от момента времени в прошлом к настоящему.

*По характеру экспериментальной ситуации* эксперименты разделяются на *полевые* и *лабораторные*. Полевой эксперимент проводится в естественных (полевых) условиях. Недостаток такого экспе-

римента – трудность поиска необходимой ситуации. Лабораторный эксперимент проводится в специально созданной обстановке, что обеспечивает возможность строгого контроля и широкого манипулирования экспериментальными переменными.

**По характеру логической структуры доказательств** эксперименты делят на *параллельные* и *последовательные*. При проведении параллельного исследования наблюдение за объектом одновременно ведется в двух группах – экспериментальной и контрольной. Контрольная группа по своим основным характеристикам идентична экспериментальной группе, в которой проводится эксперимент. При проведении последовательного эксперимента в качестве контрольной и экспериментальной выступает одна и та же группа. До введения независимой переменной она является контрольной, после введения – экспериментальной.

**По характеру исследуемого объекта** эксперименты разделяются на *экономические, социологические, управленческие, правовые* и т.д.

Существуют и другие классификации экспериментов.

Нецелесообразно отождествлять понятия «эксперимент» и «нововведение». Между этими понятиями есть много общего, но есть и различия.

Во-первых, у них разные задачи и их результаты должны оцениваться самостоятельно, независимо один от другого. Эксперимент должен обеспечить заключение по новшеству. Цель же нововведения – внедрить и распространить какое-то новшество. Успех эксперимента может означать неудачу нововведения.

Во-вторых, при переходе от экспериментального нововведения к его тиражированию обнаруживается ослабление разовых эффектов при возрастании общего эффекта.

В-третьих, в рамках эксперимента должна быть обеспечена принципиальная обратимость вызываемых изменений.

В ситуационном подходе возможны и необходимы исследования. Исследования могут проводиться как для сбора и использования материала, необходимого для описания ситуации, так и для дополнительных исследований по результатам анализа ситуации, а при необходимости, на любом этапе работы, как, например, проведенные автором социологические исследования.

**Эксперимент** – это изучение предметов или явлений посредством создания искусственных, но близких к реальности условий их проявления.

**Метод эксперимента** состоит из ряда этапов.

**Первый этап** – теоретический. На этом этапе формируется проблема исследования, определяются объект и предмет, эксперимен-

тальные задачи и гипотезы исследования. При определении предмета необходимо учитывать цель и задачи исследования, основные характеристики объекта исследования, материальные и временные возможности исследования, степень теоретической разработанности вопроса.

*Второй этап* – разработка программы проведения эксперимента, т. е. документа, в котором разработаны все процедуры эксперимента – от постановки задачи до ее практического выполнения. Важнейшими элементами программы являются разработка методики исследования и построение плана создания экспериментальной ситуации. В программе должно быть ясно указано, с каким именно управленческим нововведением связано проведение данного эксперимента – обоснование целесообразности и возможности нововведения, гипотезы о его положительных и отрицательных последствиях и т.п. Далее следует определить экспериментальные и контрольные объекты с указанием степени представительности, специфики и сопоставимости между собой. Обязательно должны быть точно указаны все ответственные организаторы эксперимента и распределены роли между ними,

*Третий этап* – реализация программы эксперимента. Важнейшим звеном этого этапа является создание экспериментальной ситуации, непосредственное экспериментирование. Экспериментальная ситуация по своей структуре характеризуется: условиями эксперимента, вербальными и предметными факторами-раздражителями, инструкцией, регулирующей деятельность, наличием экспериментаторов, реакциями экспериментируемых. В этот же этап входят разработка сценария данного эксперимента (сроки проведения, порядок основных мероприятий, процедуры завершения и т.п.), периодическое проведение оценки исходного, промежуточного и конечного состояний значимых процессов в экспериментальном и контрольном объектах.

*Четвертый этап* – анализ и оценка результатов. Полученные результаты показывают, достигнута ли предполагаемая цель, утвердилась ли исследовательская гипотеза. Однако необходимо учитывать, что кроме основных результатов эксперимента можно получить целый ряд важных и интересных сопутствующих результатов, которые могут пригодиться в дальнейших исследованиях. Этот этап должен содержать выводы и рекомендации относительно дальнейшей судьбы испытываемого новшества: изменение первоначального проекта новшества, масштаб применения, ожидаемый эффект.

Современная практика в разных областях социальной жизни, особенно в управлении народным хозяйством, показывает, что сегодня

самая актуальная задача – разработка способов получения достоверного результата в процессе проведения эксперимента.

Получение достоверных результатов во многом зависит от «чистоты» постановки эксперимента. Проведение эксперимента требует известного ограждения опытного объекта от воздействия среды, в частности, лишения искусственных льгот в снабжении или финансировании предприятия (организации), а также тщательного отбора контрольных объектов. Они могут быть, например, трех типов: 1) предприятие, однотипное опытному (по отрасли, продукции, региону, объему), переводится на новые условия работы без всяких улучшений в его экономической и организационной среде; 2) подобное же предприятие ставится в льготные условия эксперимента без внедрения на нем испытываемого новшества; 3) на одном и том же предприятии замеряются исходное и послеэкспериментальное состояния. Во всех случаях сравнение результатов позволяет оценить эффективность эксперимента.

Еще одно общенаучное требование, которое необходимо учитывать при проведении социального эксперимента, относится к его организации. В естественных науках хорошо известно искажающее воздействие аппарата исследования на его объект и среду. В социологических исследованиях также фиксировались подобные эффекты, это имеет прямое отношение к получению «чистоты результатов».

Обычно в теории и методике социального эксперимента проблема сводилась лишь к преодолению психологического барьера, причем преимущественно в малых группах. Считалось, например, что условием проведения чистого эксперимента является то, что его участники не знают о его проведении: осознание участниками эксперимента «исключительности» своего положения может стать неконтролируемой, неуправляемой экспериментальной переменной и исказить результаты.

Создание экспериментальной ситуации при проведении социально-экономического эксперимента требует тщательного «ограживания» объекта от его окружения. Часто это означает предоставление прямых льгот, чтобы испытываемая идея получила возможность проявиться. Конечно, за этим следует прирост основных показателей работы предприятия. Но это означает и необходимость по окончании эксперимента отделить реальный результат от инспирированного льготами посредством введения в методику эксперимента соответствующей зависимой контролируемой переменной. Она может быть обозначена, например, как реактивность экспериментального объекта и измеряться по двум параметрам: *психологическая реакция*

*и побочный прирост.* Тогда «очищение» результата будет программироваться еще в начале эксперимента. Что же касается самого воздействия экспериментального аппарата на объект, то остаточные сдвиги в нем будут ощущаться всегда – и тогда, когда нововведение оценено как несостоятельное, и даже в том случае, если оно осуществлено и подлежит распространению. Ведь льготные условия по определению не могут стать несовместимыми. Частичному решению этой проблемы способствуют математизация, моделирование основных составляющих социально-экономического эксперимента и внедрение нововведения.

Еще одно важное требование при организации социально-экономического эксперимента – необходимость отличать его от эксперимента естественно-научного. Социально-экономический эксперимент затрагивает интересы людей, нередко сопровождается серьезными изменениями веками сложившихся форм их деятельности, устоявшихся привычек, норм и уклада жизни.

Метод экспериментирования – это создание необходимых для исследования условий деятельности и на этой основе установление факторов, причин, свойств тех или иных явлений, учет их в последующей деятельности. Метод экспериментирования в социально-экономических системах практически предполагает создание новых ситуаций со своим набором обстоятельств, действие которых необходимо исследовать.

Но использование этого метода имеет ряд серьезных ограничений. Поскольку исследование управления – это изучение деятельности человека, виды эксперимента должны соответствовать нормам этики и его масштабы могут быть ограниченными. Существуют сложности и в использовании результатов, полученных в ходе эксперимента: не всегда возможно их распространение на большие масштабы управления.

В управлении могут быть проведены эксперименты в области распределения функций управления, системы мотивирования производительности, форм повышения квалификации персонала и др.

При разработке эксперимента следует особое внимание уделять концепции исследования, которая должна обосновать масштабы его проведения, цели, методическое и информационное обеспечение, ограничения и ожидаемый результат. Все это определяет качество эксперимента.

Эксперимент может быть модельным, мысленным и реальным. *Модельный* эксперимент проводится по специально разработанной модели, отражающей объективные зависимости, существующие в объекте исследования. Этой модели задают различные параметры, и

она может демонстрировать поведение объекта при их изменении. Варианты такого поведения позволяют объяснять явления, устанавливать новые зависимости, предсказывать возможные тенденции. Сегодня чаще всего используются модели, представленные в компьютерном варианте.

Но модельное экспериментирование ограничено возможностями модели, ведь не исключено, что модель может «скрывать» многие проблемы реальности, отражать лишь уровень знаний ее создателей и тем самым ограничивать возможности получения новых знаний, решения проблем. *Мысленный эксперимент* – это экспериментирование в мышлении, построение мышления по принципу «а что если...». Его эффективность в значительной степени зависит от соотношения объема и структуры знаний человека, индивидуальных способностей к творческой деятельности, степени овладения методологией мысленного экспериментирования. Знания могут давать новые знания – конечно, до определенного предела и в определенных условиях. В этом суть и значение мысленного эксперимента. Написанная ситуация предоставляет большие возможности для проведения мысленного эксперимента, поскольку она является как бы «авторской», творческой разработкой самого менеджера, который хорошо знаком с ее содержанием, структурой, связями и, следовательно, можно изменять определенные параметры ситуации. Все это способствует развитию управленческих навыков.

Все большее значение в исследовании приобретает интуитивный поиск. *Интуиция* – это способность человека к неосознанному предопределению решений, событий, ситуаций; это некое «озарение», импульс мысли или идеи, определяемые подсознанием человека.

В исследовательской работе всегда явно или неявно присутствует интуиция, потому что исследование связано с некоторым открытием нового, поиском решений, которые не всегда происходят на основе логики, обработанной информации, конкретного анализа. Интуиция в исследовательской деятельности может быть выражена в различной степени, но она всегда является необходимым элементом творчества.

Принято считать, что интуиция – это индивидуальное качество исследователя, его природные способности, особенности, талант предположений и предвидения. Это верно, но лишь в определенной мере. Способность к интуиции можно воспитывать и развивать, мотивировать и сознательно вызывать.

В исследовательской деятельности существуют проблемы различного типа. Одни проблемы можно решать, пользуясь типовыми схемами, отработанными в предыдущих исследованиях, другие ввиду

своей сложности требуют творческого подхода, который подразумевает повышение роли интуиции, точнее, интуитивного поиска решений. Чем меньше информации на начальном этапе исследования, тем выше потребность в интуитивном поиске.

Рассмотрим несколько стратегий исследования, которые предполагают различные степени использования интуиции.

*Стратегия случайного поиска* – упрощенный анализ информации по обобщенным критериям, ориентированность на обработку большого количества информации без ее специальной классификации. Это расчет на случай, который при определенном стечении обстоятельств может подсказать формулировку новой проблемы или решение старой. Эта стратегия наименее эффективна для работы с ситуациями, поскольку требует затрат ресурсов, но ничего не гарантирует.

*Стратегия целенаправленного поиска* – формулирование цели обработки информации, сортировка ее по целевым факторам исследования, поиск в зонах целевых установок и определенных направлений исследовательской деятельности. Этот метод наиболее приемлем в ситуационном анализе, так как составление ситуации и ее анализ носит, как правило, целенаправленный характер.

*Стратегия систематизированного поиска* – некоторое развитие и дополнение предыдущей стратегии. Ее особенность заключается в том, что она требует не просто наличия цели, но и систематизации поиска по определенной методологии.

*Стратегия алгоритмического поиска* – строится на основе разработки процессуальных характеристик исследования, которая имеет форму алгоритма, устанавливающего некоторую последовательность операций, действий, обработки информации и т.д.

*Стратегия интуитивного поиска* – последовательное выдвижение и дальнейшая проверка различных идей и гипотез. Их корректность принимается без доказательства. Однако в последующем осуществляются их отбор по установленным критериям и анализ по целям исследования, практической значимости и реальности. Такая стратегия может быть использована на начальной стадии анализа ситуации, когда нужно сформулировать и набрать некоторое количество гипотез для дальнейшей работы.

*Стратегия интуитивно-целевого поиска* – сочетание стратегии систематизированного и интуитивного поиска. Однако при этом усиливается внимание к системному анализу и предельно четко формулируются цели исследования.

Может показаться, что интуитивный поиск полностью построен на случайных озарениях и, по сути, является противоположностью

методам системного анализа, формальной логики, «технологии разума». Это не совсем верно. Любая мыслительная, а тем более творческая деятельность, имеет две составляющие: сознательную и бессознательную, – сочетание которых у каждого человека разное и по-разному проявляется в зависимости от конкретных обстоятельств. Только систематическая работа с ситуацией, постоянный сбор информации и ее дальнейшее дополнение, продумывание может привести к эффективной работе интуиции.

Анализ и обсуждение ситуаций требует обмена мнениями, которое может принимать форму полемики. *Полемика* – это аргументированное обсуждение в группе исследователей проблем и способов их решения. Трудно представить себе исследование, проведенное без наличия полемики. Утверждение «В споре рождается истина» можно выразить следующим образом: «Для установления истины необходимы различные точки зрения и полемика между их носителями». Полемика – необходимый элемент исследования, потому что она помогает находить дополнительные аргументы, оттачивать формулировки, укреплять позиции и мысли, конкретизировать рекомендации, усиливать доказательства. Полемика позволяет превратить предположения в убеждения.

Но эти положительные качества полемики могут проявиться только в том случае, когда она проводится в соответствии с определенными правилами – ведь можно полемизировать бессистемно, хаотически, бесплодно, удовлетворяя лишь свои амбиции, не пытаясь установить истину, создавая психологическую напряженность.

Основные принципы исследовательской полемики:

- стремление понять оппонента, его мотивы, позицию, аргументы, знание предмета (проблемы), тип мышления;
- избегать абсолютного отрицания правильности мнений оппонента, относясь к ним скептически, аналитически и доброжелательно;
- иметь четкую цель полемики и проводить процедуру полемики, используя вопросы, высказывания, аргументы и доказательства;
- оценивать высказываемые предложения и мысли, относясь с уважением к их автору;
- стремиться к максимальной четкости, аргументированности, конкретности и ясности выражения своей позиции;
- определять понятия, с помощью которых выражается мысль, строится доказательство;
- посредством вопросов уточнять позицию оппонента, обнаруживать слабые места в его системе доказательств, приводить дополнительные аргументы;



– избегать апеллирования к мнениям авторитетов или формальных лидеров, должностных лиц;

– помнить, что нельзя устанавливать истину, ссылаясь на мнение большинства, голосованием;

– основой полемики должны быть результаты или методологические подходы, формулируемые на профессиональной основе, – ведь очень часто обсуждение проблем скатывается к спору, основанному на принципах здравого смысла, т. е. к доказательству желательного, а не объективного;

– продуктивность полемики определяется и продолжительностью времени и его распределением в процессе полемических высказываний.

В полемике большое значение имеют выяснение и анализ тезисов оппонента: оценка их содержания, эмпирическая ценность понятий, которыми он оперирует, фактология тезиса, логика использования аргументов.

Полемика превращается в «диалог глухих», когда целью ее проведения является не установление истины, не эффективный поиск результата исследования, не обмен информацией, а реализация амбиций, ложного лидерства и пр. Выбор соответствующих форм организации полемики, следование этическим нормам взаимоотношений исследователей исключают или сводят к минимуму подобную возможность.

При анализе ситуаций полемика будет носить более конструктивный характер, если ее участники понимают ситуацию, настроены на ее позитивное решение, связаны общей целью, интересами, работой.

Одним из эффективных методов исследования является **моделирование** – разработка моделей, позволяющих принимать объективные решения в ситуациях, слишком сложных для простой причинно-следственной оценки альтернатив. Несмотря на то, что многие модели исследуемых социально-экономических систем настолько сложны, что без компьютера обойтись зачастую невозможно, концепция моделирования проста. По определению Шеннона, «модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности». Схема организации, например, – это и есть модель, представляющая ее структуру. Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Поскольку форма модели менее сложна, а не относящиеся к делу данные устраняются, модель повышает способность руководителя разрешать встающие перед ним проблемы. В этом смысле написанная ситуация представляет собой модель реальной жизненной ситуации.

Ряд причин обуславливает использование модели вместо попытки прямого взаимодействия с реальным миром:

– сложность многих организационных ситуаций: поскольку реальный мир организации исключительно сложен и фактическое число переменных, относящихся к конкретной проблеме, значительно превосходит возможности любого человека, то постичь его можно, упростив реальный мир с помощью моделирования;

– трудности, связанные с проведением экспериментов в реальной жизни, в частности, необходимость значительных затрат, в том числе и материальных;

– ориентация управления на будущее: невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и, может быть, никогда не состоится; моделирование – единственный в настоящее время систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений.

### *Типы моделей и процесс их построения*

Модель – это система, располагающаяся между исследователем и предметом его исследования. Существуют следующие виды моделей: физические (модель здания, прибора, машины), математические (система формул, тождеств и неравенств, описывающая какой-либо процесс, явление), логические (система понятий, описывающая явление, процесс, предмет), модели общественно-экономических формаций, модели структур, методов и т.п. Рассмотрим основные из них.

*Физическая модель* представляет то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы в том или ином масштабе. По утверждению Шеннона, отличительная характеристика физической модели (которую иногда называют портретной) – то, что она выглядит как «моделируемая целостность». Пример физической модели – чертеж завода, выполненный в определенном масштабе. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места. Автомобильные и авиационные предприятия всегда изготавливают физические уменьшенные копии новых средств передвижения, чтобы проверить их определенные характеристики. Ситуации, описывающие социально-экономические системы, как правило, не представляются в виде физических моделей.

*Аналоговая модель* представляет исследуемый объект – аналог, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит таковым. Пример аналоговой модели – схема организационной структуры

предприятия. Выстраивая ее, руководство в состоянии представить себе цепи прохождения команд и формальную зависимость между индивидуумами и их деятельностью. Аналоговая модель является более простым и эффективным способом проявления сложных взаимосвязей структуры крупной организации, чем составление перечня взаимосвязей между всеми работниками. Таким образом, аналоговая модель может представлять ситуацию или какие-либо ее элементы.

В *математической модели* (называемой также символической) используются символы для описания свойств или характеристик объектов или событий. Пример математической модели как средства, помогающего решать исключительно сложные проблемы, – известная формула А. Эйнштейна  $E = mc^2$ . Если бы А. Эйнштейн не смог построить эту математическую модель, в которой символы заменяют реальность, маловероятно, что у физиков появилась бы даже отдаленная идея о взаимосвязи материи и энергии. Математические модели относятся к типу моделей, чаще всего используемых при принятии организационных решений. Математические модели, например такие как статистические формулы, широко используются при описании и анализе управленческих ситуаций.

Основные этапы процесса построения моделей:

- постановка задачи;
- построение модели;
- проверка модели на достоверность;
- применение модели.

*Постановка задачи* – наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить правильное решение управленческой проблемы. Использование математики или компьютера не принесет пользы, если сама проблема не будет точно диагностирована. А. Эйнштейн отмечал, что правильная постановка задачи важнее даже, чем ее решение. Огромные средства расходуются ежегодно на поиски элегантных и глубокомысленных ответов на неверно поставленные вопросы. В этом смысле очень важно уже до процедуры написания ситуации представить себе, чего желательно достигнуть в результате исследования.

При *построении модели* менеджер должен определить главную цель модели, выходные нормативы или информацию, которую предполагается получить, чтобы помочь руководству разрешить определенную проблему. В дополнение к установлению главных целей разработчик должен определить, какая информация требуется для построения модели. Другим важным фактором, требующим учета при построении модели, являются расходы. Модель, которая стоит боль-

ше, чем вся задача, решаемая с ее помощью, конечно, не внесет никакого вклада в достижение целей организации.

Один из аспектов *проверки модели на достоверность* – определение степени соответствия модели реальному миру. Разработчик должен установить, все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Чем полнее модель отражает реальный мир, тем выше ее потенциал как средства оказания помощи руководителю в принятии эффективного управленческого решения.

Другой аспект проверки модели на достоверность – установление, в какой степени информация, получаемая с ее помощью, помогает руководителю разрешить проблему. Хороший способ проверки модели – опробование ее на ситуации из прошлого. После проверки на достоверность модель готова к использованию. По утверждению Шеннона, ни одну модель «нельзя считать успешно выстроенной, пока она не принята, не понята и не применена на практике». Это очевидно, но зачастую этот этап построения моделей оказывается одним из самых трудных. Согласно результатам исследования лишь около 60% моделей науки управления были использованы в полной или почти в полной мере – в силу того, что руководители проявляют опасение или непонимание. Разновидностью моделирования является имитация. *Имитация* как метод исследования системы управления – это процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Главная идея имитации – использование некоего устройства для имитации реальной системы с тем, чтобы исследовать и понять ее свойства, поведение и характеристики. Аэродинамическая труба – пример физически осязаемой имитационной модели, используемой для проверки характеристик разрабатываемых самолетов и автомобилей. Итак, имитация – это часто самый практичный способ подстановки модели на место реальной системы. Экспериментируя на модели системы, можно установить реакции на определенные изменения или события. Если результаты экспериментирования с использованием имитационной модели свидетельствуют о том, что модификация способствует улучшению, руководитель может с большей уверенностью принимать решения об осуществлении изменений в реальной системе.

Таким образом, имитационная модель представляет собой модель системы, исследование которой осуществляется путем эксперимента, воспроизводящего процесс функционирования или развития системы. Такой эксперимент называется имитационным. Процесс и форма моделирования с помощью имитационных моделей называется имитационным моделированием.

В конце 1980-х гг. в имитационном моделировании стали использоваться ЭВМ. В зависимости от степени формализации исследуемой системы и способа построения моделирующего алгоритма различают:

- моделирование с применением численных методов;
- вероятностное, или статистическое, моделирование с использованием специальных алгоритмических языков моделирования.

Имитационное моделирование, по существу, является простым переложением на машинный язык описаний моделируемых систем. Специальные программы, обслуживающие модель, генерируют различные конкретные реализации входного сигнала моделируемой системы и строят в соответствии с введенным в ЭВМ описанием системы выходной сигнал. Далее, как и в обычном (натурном) эксперименте полученные результаты обрабатываются с помощью специальных программ, характеризующих поведение исследуемой системы, определяющих различные качественные характеристики и т.п.

Имитационное моделирование как метод исследования представляет собой способ перенесения реальности в виртуальный мир посредством описания необходимых правил и законов с использованием математического логического программного аппарата.

В настоящее время имеется великое множество моделей, позволяющих отрабатывать принятие управленческих решений в тех или иных сферах. Так, концерн «ФИАТ» имеет в своем распоряжении модель автомобильной отрасли, позволяющую имитировать различные управленческие ситуации и тестировать специалистов и менеджеров среднего звена. В экономически развитых странах многие фирмы имеют модель своей отрасли, собственного производства, экспериментирование с которой позволяет разрабатывать и принимать различные управленческие решения. Как правило, вложенные в такие программы средства окупаются в течение одного-двух лет.

Разновидностью имитационного моделирования является метод имитационных игр. В настоящее время имитационные игры получили широкое распространение в качестве, с одной стороны, метода обучения, с другой – инструмента системного анализа, направленного на исследование функционирования сложных организационно-хозяйственных механизмов. Предшественником современных имитационных игр являются шахматы.

Метод имитационных игр применительно к хозяйственным организациям был впервые использован в СССР. Управленческая игра, названная организационно-производственными испытаниями, использовалась в 1932 г. в качестве организационной и технической базы лабораторных экспериментов на одной из ленинградских ткацких фабрик.

В 1955 г. была разработана первая машинная игра американской фирмы «Рэнд корпорэйшн», предназначенная для офицеров службы материального снабжения военно-воздушного флота. В игре имитировалось управление снабжением запасными частями военно-воздушных баз США, размещенных по всему миру. Следует отметить, что проблематика игры была экономической.

В ходе поисков новых форм обучения, которые позволили бы провести практические занятия в области принятия решений по управлению фирмой, группа ученых Американской ассоциации управления совместно с другими организациями разработала в 1956 г. управленческую игру с применением ЭВМ. Впервые эта игра была проведена 27 мая 1957 г. при участии 20 президентов крупных фирм. Осенью того же года начал работать семинар ассоциации по принятию решений, в котором этой игре уделялось значительное внимание. С тех пор имитационные игры, моделирующие функционирование производственно-хозяйственной организации, стали называться деловыми, или управленческими. К имитационным можно отнести, например, ролевые игры, когда имитируется деятельность работников организации, реализующих определенные управленческие функции, с использованием ситуаций в качестве элемента игры, в виде задания.

В общенаучных методах используется также экстраполяция.

**Экстраполяция** (от лат. *extra* – сверх и *polire* – делать гладким, отделять) – процедура, служащая для перенесения и распространения свойств, отношений или закономерностей с одной предметной области на другую. Она основана на предположении о неизменности факторов, определяющих течение рассматриваемого процесса.

В исследованиях управленческих ситуаций экстраполяция применяется как метод прогнозирования. Одним из ограничений в использовании метода является то, что экстраполяционный прогноз может быть получен на период, во временном протяжении равном не более  $1/3$  базового. Простота и доступность метода позволяют широко использовать его при прогнозировании на ближайшую перспективу с корректировкой на другие (не являющиеся параметрами прогнозирования) факторы, влияющие на исследуемый процесс.

Недостатки метода – возможность переноса отрицательных тенденций прошлого в будущее, а также невозможность учета современных тенденций в развитии объекта прогнозирования. Для повышения эффективности экстраполяции при анализе ситуации необходимо четко определить какие параметры ситуации, какие количественные показатели прогнозируются и насколько они могут измениться в перспективе.

Кроме рассмотренных в процессе исследования ситуаций могут быть использованы следующие методы:

– *Метод измерения* позволяет дать в определенных единицах измерения численную оценку исследуемого свойства объекта.

– *Метод сравнения* позволяет определить различия или общность исследуемого объекта с аналогом (эталоном, образцом и т.д. в зависимости от цели исследования).

– *Метод абстрагирования* основан на мысленном отвлечении от несущественных свойств исследуемого объекта и изучении в дальнейшем наиболее важных его сторон на модели.

– *Метод анализа и синтеза* основан на использовании различных способов расчленения изучаемого объекта на элементы, отношения (анализ) и соединения в единое целое отдельных его элементов (синтез).

Для выбора и обоснования методов исследования ситуации можно проводить специальные методологические исследования.

*Методологические* исследования следует понимать как выбор и применение одного из целенаправленных методов, выработку принципиально новых или выявление существенных особенностей имеющейся методики. Их характерными чертами являются:

- объективная оценка конкретного метода;
- выявление новых существенных особенностей его алгоритма и их обоснование;
- разработка нового метода, дающего весомые преимущества при анализе ситуаций;
- историческая преемственность предлагаемого принципиально нового методического решения;
- экономическое обоснование усовершенствованного метода. Расчетно-аналитические методы требуют не только получения точных и достоверных научных фактов, но и математических расчетов.

В практике аналитической работы с управленческими ситуациями широко применяются сравнение, группировка взаимодействующих факторов, разработка системы взаимосвязанных аналитических показателей, элиминирование (исключение) влияния отдельных факторов на объект исследования. Для количественной оценки влияния отдельных факторов на обобщающие показатели прибегают к составлению различных расчетных формул, использованию балансового метода и т.д. Распространение получили также производственный и социальный эксперименты (для политических, управленческих, экономических наук, психологии, социологии). В экономических исследованиях используют две основные формы эксперимента:

1) прямой эксперимент – в виде опробования группы приемов, методов т.д.; 2) социологические исследования, а также:

– *метод абстрагирования* – основан на мысленном отвлечении от несущественных свойств исследуемого объекта и изучении в дальнейшем наиболее важных его сторон на модели.

– *метод анализа и синтеза* – основан на использовании различных способов расчленения изучаемого объекта на элементы, отношения (анализ) и соединения в единое целое отдельных его элементов (синтез).



## 5. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ

Специфические методы исследования отражают специфику объекта исследования, его предмет и задачи.

Наиболее важными из них являются методы исследования документов, проведения модельного эксперимента, социологических исследований, а также методы тестирования, коллективного анализа, социометрических оценок, деловых и инновационных игр, методы имитационного моделирования и др.

Один из критериев выбора методов исследования – степень определенности ситуации или проблемы. При этом определенность проблемы характеризуют ее истоки, структура, содержание, типологическая принадлежность, сфера действительности, зрелость, возможность относительного отграничения от других проблем (признаки целостности).

Существуют минимальная, частичная и максимальная определенность проблемы. Каждая из них предполагает свой набор методов исследования.

Проблемы управления можно исследовать посредством изучения документов. Любое управление связано с движением информации, которая фиксируется в документах. Для исследователя – это богатый материал, только необходимо обработать его по заранее составленной схеме.

Эффективность исследования с помощью документов зависит от состава документов, их содержания, формы и информационной классификации. К сожалению, очень часто для получения наиболее ценных или даже просто надежных результатов исследования не хватает информации, потому что система документации не предусматривает использование ее в целях исследования. В тех фирмах, где исследованию управления уделяется серьезное внимание, и оно проводится регулярно, разрабатывают соответствующие формы фиксации информации, регулирования ее объемов, структуры, сохранения для проведения исследования.

Одним из широко используемых методов исследования управления является и *метод социологического исследования*. Он позволяет оценить ситуацию по факторам реальной деятельности персонала, его интересам и ценностям, отношению к существующим проблемам и пониманию этих проблем.

Социологические исследования бывают разнообразными – это и наблюдение, и интервьюирование, и анкетирование. Достаточно корректно подготовленные и проведенные социологические исследова-

ния дают богатую информацию для исследователя систем управления. В ситуационном подходе социологические исследования могут использоваться для самых различных целей. Так, социологическое исследование проводилось автором для изучения возможностей студентов использовать практические ситуации, основанные на их собственном опыте работы, в учебном процессе, возможностей эффективного сочетания работы и учебы, карьерных перспектив и пр. Социологические исследования могут давать фактический материал для написания самой ситуации, причем это целенаправленно-используемый материал, учитывающий специфику ситуации. Кроме того, социологические исследования могут проводиться для исследования проблем, выявленных в результате анализа ситуации.

В исследовании управленческих ситуаций широко распространен *метод экспертных оценок* – вследствие сложности многих проблем, их связи с «человеческим фактором», отсутствием надежных экспериментальных или нормативных инструментов.

Одним из наиболее важных этапов экспертизы, самым первым этапом ее проведения является выбор группы экспертов – из своей организации или «со стороны».

Выдвижение специалистов в состав экспертной группы может производиться коллективами подразделений организации путем открытого или тайного голосования, что позволяет отобрать экспертов, пользующихся общим доверием.

В случае же приглашения специалистов «со стороны» процедура их отбора существенно усложняется. Применяют четыре основных метода отбора экспертов: на основании самооценки, оценки результатов прошлой деятельности кандидатов в эксперты, определения их компетентности и, наконец, отбор группой каждого кандидата.

В экономических и социологических исследованиях важную роль играет предпочтение, включающее такие понятия, как «выбор», «полезность», «вероятность». Для определения перечисленных понятий используются различные, в том числе и экспертные, оценки.

Все виды оценок имеют четыре компонента: субъект, предмет, характер и основание. Итоговая оценка имеет два компонента:

ощущения эксперта и сама модель или отдельные ее свойства.

По своему характеру оценки разделяются на *абсолютные* и *сравнительные*.

В экспертном оценивании в равной мере имеют место как абсолютные, так и сравнительные оценки. Абсолютные оценки могут, например, использоваться при оценивании объекта возможного социологического исследования (хороший – плохой), сравнительные – для выбора (например, одной из предложенных альтернатив).

Использование таких понятий, как «хороший», «плохой», «лучше», «хуже», подразумевает существование для оцениваемых объектов определенных образцов, стандартов, которые облегчают оценивание.

Оценивание же объектов в социологическом исследовании бывает затруднено как раз из-за отсутствия для них точных стандартов.

Под *основанием* оценки понимаются позиция субъекта или доводы, которые склоняют его к определенному предпочтению. Основания чаще всего не находят явного выражения, более того, субъект иногда не может даже себе объяснить, почему он предпочел тот или иной предмет. В экспертном оценивании могут быть получены различные оценки, имеющие один предмет, но разные основания. Так, деятельность химического комбината может быть оценена высоко с позиции важности его продукции для народного хозяйства и очень низко – с позиции охраны окружающей среды.

Экспертные оценки, применяемые в социологическом исследовании, генерируются на основании сравнения исследуемых объектов либо между собой, либо с определенным эталоном. Сложность структуры социальных объектов обуславливает необходимость проведения предварительного качественного анализа с целью выделения наиболее характерных свойств исследуемого объекта, соответствующих предварительной гипотезе исследования. Этап качественного анализа представляется важным, поскольку от того, насколько удачно выделены свойства (признаки) изучаемого объекта, зависит возможность их измерения.

Признаки социальных объектов можно приблизительно разделить на два типа: *количественные* признаки, измеряемые с помощью известных эталонов (так, в рублях оцениваются затраты на внедрение нововведений, заработная плата людей), и *качественные* признаки, выделение и измерение которых в экспертном оценивании может быть связано с определенными трудностями. Поскольку качественные характеристики объектов не имеют установленных эталонов измерения, их приходится конструировать самим исследователям в соответствии со структурой самого объекта и согласно гипотезе исследования.

Иногда для проведения экспертного оценивания достаточно выделить определенные характеристики объекта и дать им качественную вербальную оценку. Такого рода экспертную оценку можно получить методом «мозгового штурма» либо во время дискуссии или совещания, когда эксперты должны оценить несколько предложенных гипотез, вариантов развития, сложившуюся социальную ситуацию. Вербальные качественные экспертные оценки используются на

начальном этапе исследования при выделении характерных особенностей социального объекта.

Одна из особенностей процесса генерации качественных оценок – *ограничение числа экспертов*, участвующих в опросе; вторая особенность – *сравнительная ограниченность дальнейшей обработки качественных оценок*. Являясь входными данными для аппарата теории группового выбора, качественные оценки вместе с тем исключают использование статического анализа.

Для оценивания качественных характеристик необходимо найти способ определения меры интенсивности выражения свойства социального объекта, т. е. получить количественное выражение качественной оценки.

С этой целью конструируется специальный эталон измерения (шкала), который должен удовлетворять следующим основным требованиям: измерять те свойства и характеристики, которые планируются для измерения, не смешивая их с другими (принцип обоснования измерения); повторные измерения объекта должны давать те же результаты, что и предыдущие (требование устойчивости шкалы); степень выраженности свойства или признака должна быть хорошо различима (требование точности шкалы).

Наиболее часто используются в экспертном оценивании социальных объектов шкала интервалов и шкала порядка.

*Шкала интервалов* применяется для отображения величины различия между свойствами объектов и представляет собой полностью упорядоченный числовой ряд с измеренными интервалами между пунктами. Основное свойство шкалы интервалов – равенство интервалов. Интервальная шкала может иметь произвольные точки отсчета и масштаб.

*Шкала порядка* применяется для упорядочения объектов по одному или совокупности признаков по принципу «лучше»;

«хуже»; «меньше, чем»; «больше, чем». Принято говорить, что упорядоченные элементы ранжированы. Числа в шкале порядка отражают только порядок следования объектов и не дают возможности определить, насколько один объект предпочтительнее другого.

Использование шкалы интервалов и шкалы порядка в качестве эталонов делает возможным балльное оценивание и ранжирование социальных объектов.

Достоверность экспертного оценивания проблем зависит от компетентности, креативности, аналитичности и широты мышления экспертов.

В социологических исследованиях проблемы, имеющие недостаточный информационный потенциал, обладающие многовариантно-

стью и неоднозначностью, встречаются достаточно часто. В исследовании подобного рода проблем применяются вероятностные экспертные оценки, достоверность которых зависит от опыта и эрудиции эксперта, его одаренности, наличия чувства перспективы в развитии проблемы, интуиции.

Большие возможности в ситуационном подходе предоставляют деловые игры.

Принято считать, что деловая игра – это способ обучения, развития навыков и способностей выбирать и принимать управленческие решения, стимулирование коммуникаций, проявление и развитие творческих способностей, обмен опытом, мотивирование образовательной активности, позиционирование личности.

Однако можно назвать и еще одну функцию деловой игры – исследование посредством управленческого эксперимента. Действительно, деловая игра может быть не только методом обучения, но и методом исследования управления – приведем деловую игру, которая наиболее ярко характеризует именно эту ее функцию.

Примером может служить используемая автором деловая игра «Оценка и аттестация кадров», которая проводилась не только в учебных целях, но и как реально используемая кадровая процедура.

Группу персонала управления разбивают на четыре подгруппы, каждая из которых выполняет определенные роли: ведущего, аттестационной комиссии, аттестуемой группы, группы обслуживания. В подгруппах должны осознать эти роли как совокупность интересов профессиональной деятельности, согласованных с интересами общества и индивидуума. Уже обсуждение этих интересов дает много исследовательской информации. Можно использовать комплекс вопросов: как можно реализовывать эти интересы, как решать проблемы их столкновения, конфликтные ситуации, почему различны интересы, в каких случаях они сближаются и когда расходятся?

Далее задается ситуация, связанная с деятельностью организации, содержащая актуальную проблему. В качестве модификации можно предложить испытуемым самим составить ситуацию, отражающую их видение деятельности организации и предложить им дать свои варианты решения проблем.

Можно также всем участникам выдать одинаковый набор управленческих решений (скажем, по 30 карточек), при помощи которых можно изменить ситуацию. Надо лишь, руководствуясь интересами своей подгруппы, выбрать, например, по пять решений, наиболее приемлемых в предложенной ситуации.

На следующем этапе предлагается вынести эти решения на общее обсуждение. Конечно, возникает столкновение решений, ибо инте-

рессы различны, и это определяет разные пути решения проблемы. Условия игры – поиск компромиссов посредством взаимных уступок, убеждения, обсуждения последствий, объяснения интересов, анализа объективных зависимостей и пр. Руководитель деловой игры может предлагать дополнительные варианты решений, корректировать обсуждение и поиск компромисса.

Такая деловая игра является не только средством обучения, но и экспериментальным исследованием. В процессе ее систематического проведения можно обнаружить новые закономерности управления, организационного поведения, коммуникационной деятельности, проявления лидерства, формирования искусства управления и команд управления, решения конфликтных ситуаций и пр.

Практика убеждает в эффективности такого экспериментирования. Таким образом, можно исследовать не только общеэкономические проблемы, но и проблемы фирмы: сформировать группы менеджеров, инженерно-технического персонала, работников и провести эту ролевую игру, исследуя стратегию фирмы, кадровую политику, конкуренцию, научно-технический прогресс, социальное развитие.

Итак, экспериментирование не чуждо исследованию управления и эксперимент может быть весьма эффективным методом объяснения неизвестных и непонятных ситуаций, поиска новых решений, предвидения будущего, определения объективных тенденций развития в этой области

*Экспертиза* – это мнение, идея, решение или оценка, основанные на реализации ценного опыта специалиста, глубоких знаниях предмета исследования и технологиях качественного анализа.

Экспертиза бывает индивидуальная и групповая. Индивидуальная экспертиза проводится исследователем при наличии конкретной ситуации и позволяет принимать индивидуальные решения, которые затем, при необходимости, могут рассматриваться в качестве одной из альтернатив. При проведении групповой экспертизы большое значение имеют подбор группы экспертов и методология итоговой обработки результатов ее работы.

Заключение экспертов – это документ, в котором фиксируются ход исследования и его итоги. При этом выводы и мнения экспертов могут иметь как категоричную (да, нет), так и вероятностную (в виде предположения, ранжирования, коэффициента предпочтительности и пр.) форму.

Существуют следующие принципы работы экспертов:

– Идеи, мнения и оценки должны укладываться в заранее подготовленную схему. Это позволяет обобщать их, сравнивать, выделять существенное и пр. Такая схема не должна сковывать мысль и ог-

раничивать фантазию. Схема может допускать и предполагать возможность ее модификации и дополнения. Схема должна содержать описание ситуации одинаковое для всех экспертов и основные элементы схемы в виде структуры.

– Экспертные заключения необходимо обобщать не только количественно, но и проводя качественный анализ, выделяя существенное, важное, актуальное, оригинальное, новое и пр. Заключение экспертов может быть предметом экспертизы второго этапа.

– Эксперты должны быть независимыми, т. е. освобожденными от каких-либо организационных, концептуальных или психологических ограничений, – в этом случае лучшим образом реализуются их опыт, знания, интуиция; Эксперты должны четко воспринимать и понимать все основные элементы ситуации, ее содержание и быть достаточно компетентными в рассматриваемой области.

– Работа экспертной группы должна быть целенаправленной, эксперты должны понимать причину и цель экспертизы, во многих случаях необходима специальная подготовка экспертов, эксперты должны быть заинтересованы в позитивном решении проблем ситуации;

– Эксперты могут осуществлять экспертизу индивидуально (суммируя и систематизируя результаты) или коллективно, взаимодействуя друг с другом.

– Возможна параллельная и многоэтапная работа нескольких экспертных групп, после чего происходит сопоставление экспертиз.

Особым методом исследования управления, наиболее популярным в современных условиях и, пожалуй, достаточно эффективным, является *метод тестирования*.

Существует множество определений теста (от англ. *test* – опыт, проба): удовлетворяющая критериям исследования эмпирико-аналитическая процедура (очень общее определение); система высказываний, позволяющая получить объективное отражение реально существующих отношений людей, их свойств, признаков и количественных параметров (более конкретное определение). Считается, что это метод изучения глубинных процессов деятельности человека посредством его высказываний или оценок факторов функционирования системы управления (более точное определение теста относительно проблем исследования управления).

Представление о том, что тестирование используется главным образом для изучения психологических проблем, ошибочно. Сфера использования тестирования не ограничивается только психологической проблематикой.

Большую роль в исследовании при помощи тестирования играет конструкция теста.

Тест включает набор высказываний и оценок по определенной проблеме или ситуации.

Характер ситуации и цели исследования определяют набор высказываний и оценки. Оценки могут быть упрощенными (согласен – не согласен) или шкалированные (совершенно верно; верно; скорее верно, чем неверно; трудно сказать; скорее неверно, чем верно; неверно; совсем неверно). Шкала может иметь цифровые оценки в виде рейтинговых коэффициентов или выбора степени согласия.

Конструкция теста должна предполагать возможность обработки его результатов по определенным статистическим программам.

Каждый тест имеет ключ, позволяющий обработать полученную информацию в соответствии с целями тестирования.

Существуют правила формулирования высказываний:

высказывания должны быть короткими (содержать не более одного придаточного предложения);

– высказывания должны быть понятными для всех без исключения исследуемых (респондентов);

– в высказываниях не должно быть намека на правильный, одобряемый или ожидаемый ответ;

– структурированные ответы по каждому из высказываний желательно иметь с одним и тем же числом альтернатив – не менее 5 и не более 11;

– тест не может состоять целиком из предложений, в которых высказываются только позитивные или только негативные суждения;

– в каждом высказывании теста следует утверждать что-нибудь одно.

При составлении теста необходимо учитывать его основные характеристики:

– *Надежность* – одна из главных и важнейших характеристик, определяющая возможность измерения, перевода высказываний в количественные показатели. Надежность определяется целью, задачами и характером тестового исследования, качеством высказываний.

Приемы проверки надежности тестов – повторное тестирование, параллельное тестирование, раздельное коррелирование (внутренняя корреляция высказываний), дисперсионный анализ, факторный анализ.

– *Валидность* – способность отражать и измерять то, что он должен отражать и измерять по замыслу. Валидность теста может быть проверена посредством сравнительной оценки результатов, полученных другими методами, можно проверить валидность, проанализировав каждое высказывание теста.



В области управления при помощи тестирования можно исследовать проблемы использования ресурсов, в частности, важнейшего из них – времени, уровень квалификации персонала, распределение функций управления, сочетание формального и неформального управления, стиль управления и пр.

Для оценки управленческих навыков, знаний, опыта, способностей, творческого подхода к управлению в качестве теста может быть использована сама написанная управленческая ситуация. В этом случае испытуемый должен самостоятельно составить список вопросов по ситуации, которые играют роль высказываний теста, и дать варианты ответов, играющие роль оценок. Опыт автора показывает высокую эффективность такого метода тестирования по сравнению с традиционными вопросами, например, при оценке знаний студентов в области менеджмента или других управленческих дисциплин, а также при отборе, аттестации кадров, выявлении лидеров, формировании команд и др. Для эффективного проведения тестирования необходимо выполнить ряд требований.

Одно из первых требований состоит в том, чтобы разработка тестов и проведение тестирования осуществлялись *достаточно квалифицированными социологами и психологами*.

Конечно, в зависимости от типа теста требуется различная квалификация. Так, правильное проведение индивидуальных тестов на интеллект и личностных тестов требует длительного интенсивного обучения и наблюдения за процессом тестирования, в то время как для тестирования в учебных целях нужна минимальная специальная подготовка – главное, чтобы экспериментатор был достаточно сведущ в науке о человеческом поведении, что позволит ему избежать неоправданных выводов при интерпретации тестовых результатов.

Если тесты проводятся лаборантами или людьми других профессий, для обеспечения правильной интерпретации выполненных тестовых заданий важно, чтобы их консультировал квалифицированный специалист.

Важным требованием к организаторам тестирования является *сохранение тайны* итогов тестирования. Результаты тестов не могут быть использованы в интересах отдельной личности или группы, а также в интересах какого-либо учреждения, пока испытуемый не даст на это своего согласия.

Растущее понимание права индивида на получение доступа к данным своего тестирования, а также осознание, что он должен иметь возможность комментировать содержание своего ответа и в случае необходимости пояснить или исправить фактическую информацию,

заставляет исследователей делать клиента все более активным участником собственного обследования. Для этих целей тестовая ситуация должна быть понятна, актуальна и представлять возможности для проявления творческих способностей, инициативы, умений аттестуемого, а тестовые результаты должны быть представлены в удобной для понимания форме, свободны от специальных терминов или профессионализмов. Против неправильного использования и неверной интерпретации тестовых данных должны быть приняты соответствующие меры предосторожности.

К тестам и тестированию можно относиться по-разному, но можно утверждать, что необходимо постоянно оптимизировать исследовательские возможности тестирования, многократно проверять их надежность, соблюдать профессиональную этику исследователя.

Следует также принять специальные меры, не допускающие прерывания тестирования: установить на двери специальный знак, предупреждающий, что ведется тестирование, или при тестировании больших групп закрыть на ключ входную дверь.

Помещение, где проводится тестирование, должно быть изолировано от чрезмерного шума и всего, что отвлекает внимание, иметь подходящее освещение и удобные сиденья. Иными словами, организаторы тестирования должны обратить внимание на создание благоприятной атмосферы проведения исследования с помощью теста.

В исследовании управленческих ситуаций широко распространен метод экспертных оценок – вследствие сложности многих проблем, их связи с «человеческим фактором», отсутствием надежных экспериментальных или нормативных инструментов.

Некоторой разновидностью экспертного метода, пользующейся большой популярностью, является оригинальный *метод SWOT-анализа* – от первых букв четырех английских слов, которые в переводе означают *сильные* и *слабые стороны*, *возможности* и *угрозы*.

По методологии этого анализа проводится распределение факторов, характеризующих предмет исследования по указанным четырем составляющим, с учетом принадлежности этого фактора к классу внешних или внутренних факторов.

Этот метод в ситуационном анализе может использоваться в качестве универсального. Особенно эффективен он при исследовании процессов в социально-экономической системе, которой присущи динамичность, управляемость, зависимость внутренних и внешних факторов функционирования, цикличность развития.

В результате появляется картина соотношения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, которая подсказывает, как следует изменить ситуацию, чтобы развитие было успешным.

Распределение факторов по этим квадрантам не всегда является легким делом: иногда один и тот же фактор одновременно характеризует и сильные, и слабые стороны предмета. Кроме того, в одной ситуации факторы являются достоинством, в другой – недостатком. Иногда они бывают несоизмеримыми по своей значимости. Эти обстоятельства необходимо учитывать.

Один и тот же фактор можно размещать в нескольких квадрантах, если трудно однозначно определить его место. Это не скажется отрицательно на исследовании. Ведь суть метода заключается в том, чтобы идентифицировать факторы, разместить их таким образом, чтобы их концентрация подсказала пути решения проблемы.

В каждом квадранте факторы не обязательно должны обладать одинаковым весом, но они должны быть представлены в полной своей совокупности.

Заполненная матрица показывает реальное положение дел, состояние проблемы и характер ситуации. Это первый этап SWOT-анализа.

На втором этапе необходимо провести сравнительный анализ сильных сторон и благоприятных возможностей, который должен показать, как использовать сильные стороны. Вместе с тем надо проанализировать и слабые стороны относительно существующих опасностей, чтобы определить степень вероятности кризиса.

Конечно, весьма полезно сравнить сильные стороны и существующие опасности. Ведь сильные стороны можно использовать не только в целях развития, но и для предотвращения опасностей.

В исследовании систем управления предметом SWOT-анализа могут быть эффективность, персонал, стиль, распределение функций, структура системы управления, механизм управления, мотивация, профессионализм, информационное обеспечение, коммуникации и организационное поведение и пр.

Использование услуг специально подготовленных экспертов или внутренних консультантов позволяет повысить эффективность этого метода.

Существует множество модификаций метода SWOT-анализа, например метод разработки и анализ целей. Универсальность метода SWOT-анализа позволяет использовать его при работе с ситуациями не только в качестве инструмента исследования, но и при написании ситуации в качестве первоначально структурирующего фактора.

Известно, что цель управления – решающий фактор успеха, эффективности, стратегии и развития. При отсутствии цели невозможно разработать план или программу. Это касается не только цели

управления, но и цели исследования, ведь иногда эту цель тоже не-легко сформулировать корректно.

*Метод SMART-анализа* получил название от первых букв пяти английских слов, которые в переводе означают достижимость, конкретность, оцениваемость (измеримость), учет места и времени.

Метод предполагает последовательную оценку целей по совокупности критериев, расположенных в матричной форме. Приводим набор сопоставимых факторов, отражающих характеристики цели: труднодостижима – легкодостижима, высокие затраты – низкие затраты, имеет поддержку персонала – не имеет поддержки персонала, имеет приоритеты – не имеет приоритетов, требует много времени – требует мало времени, имеет широкое влияние – имеет ограниченное влияние, ориентирована на высокие технологии – ориентирована на низкие (обычные) технологии, связана с новой организацией управления – не связана с новой организацией управления.

На следующем этапе составляется матрица определения проблем, которые необходимо решить для достижения цели. Но вначале их надо определить.

Проблемы распределяются по следующим критериям: существующая ситуация, желаемая ситуация, возможность достижения цели. Эти критерии располагаются по горизонтали матрицы. По вертикали рассматриваются следующие критерии: определение проблемы, оценивание проблемы (количественные параметры), организация решения (кто, где, когда), затраты на решение проблемы. Такая матрица позволяет составить план исследований.

*Метод морфологического анализа* представляет собой соединенные метода классификации и метода обобщения.

Он построен на декомпозиции выявленной в ситуации проблемы по составляющим ее элементам и поиске в этой схеме наиболее перспективного (относительно всей проблемы) элемента решения.

Морфологический анализ предполагает не простую декомпозицию, т. е. разложение целого на составляющие части, но выделение элементов по принципам функциональной значимости и роли, т. е. определение влияния элемента или проблемы на общую проблему, а также прямую или опосредованную связь с внешней средой (надсистемой).

Можно объяснить это на примере. Предположим, из описания ситуации следует, что в процессе управления очень часто встречаются задержки в принятии решений, или подготовке документов, или реагировании на распоряжения (резолуции). Иногда объясняют такое положение неудачным распределением функций и полномочий меж-

ду подразделениями, неравномерной их загрузкой, но причина может быть глубже. Для ее выявления надо провести морфологический анализ проблемы распределения функций.

Исходной позицией морфологического анализа является постановка проблемы. Далее проводится ее декомпозиция, т. е. разделение на составляющие проблемы, например проблема структуры системы управления, профессионализма, мотивации деятельности, трудоемкости функции, учет загрузки и др.

Далее проводится декомпозиция каждой из представленных проблем в отдельности. При этом не исключено, что проблемы переводятся с одного иерархического уровня на другой.

Но декомпозицию проблем необходимо осуществлять не только вниз, но и вверх. Ведь распределение функций зависит не только от внутреннего состояния системы управления, но и от внешних факторов ее функционирования – конкуренции, экономической обстановки, рынка специалистов, системы обучения, государственного регулирования и др.

Таким образом, строится морфологическая схема проблем и на ее основе проводится анализ каждой проблемы с целью найти главную проблему, связать ее с другими.

Для того чтобы морфологическая схема была построена корректно, следует использовать ряд операторов, посредством которых можно проверять принадлежность проблемы к той или иной иерархической ступени или переходить с одной ступени на другую при декомпозиции проблем.

Эти операторы имеют вид ключевых вопросов, ответ на которые дает возможность переходить или переводить проблему на новую ступень морфологической схемы.

Любую проблему можно сформулировать в виде исходной проблемы (ИП) – например, изменить распределение функций.

*Первый оператор* морфологического анализа: зачем это нужно? Это целевые установки (ЦУ) – создать инновационный климат, повысить профессионализм деятельности, обеспечить ритмичность работы и пр.

*Второй оператор* морфологического анализа: как это можно сделать? Это механизм решения проблемы (МР) – издать общее распоряжение, перераспределить персонал, использовать компьютерные программы, изменить структуру системы управления, обучить персонал и т.д.

Важно включить в морфологический анализ и декомпозицию причин возникновения проблем, причем дифференцируя причины на вне-

шные и внутренние. На вопрос: почему возникла проблема? (ВП) можно попытаться ответить, используя описание ситуации или же привлекая дополнительную информацию, которая может помочь ответить на поставленные вопросы.

В нашем примере это могут быть изменения структуры информации, целей развития, стиля управления, возникновение отрицательных традиций, нерациональное использование техники управления, снижение профессионального уровня. Внешними причинами могут быть социально-психологические перегрузки урбанизированной жизни, дефицит или высокая стоимость компьютерной техники, общие изменения на рынке труда и пр.

Морфологический анализ помогает не только глубже понять содержание проблемы, но и выбрать наиболее удачное решение, учитывая средства и методы, причины и последствия.

**Метод «мозгового штурма» (ММШ)** – это координационная процедура нахождения новых вариантов решения проблемы либо формулирования самих проблем развития фирмы или ее отдельных подразделений.

Метод мозгового штурма возник в 30-е гг. XX в. как процедура коллективного поиска решений (выдвижения идей) в проблемных ситуациях и в настоящее время широко используется в научных и предпринимательских структурах при разработке новой продукции, проектировании новых и совершенствовании устаревших организационных структур управления, т. е. при нахождении целесообразных решений для конкретных управленческих проблем.

Эффективность метода достаточно высока. По данным Д. Джонсон исследовательская группа из шести человек способна за полчаса на основе ММШ выдвинуть около 150 идей, чего практически невозможно добиться от такого же количества специалистов, использующих обычные методы.

Метод мозгового штурма проводится в два этапа: этап генерации идей и этап практического анализа выдвинутых идей.

Каждый этап осуществляется на основе конкретных принципов, отражающих его назначение и суть, определяющих его эффективность.

*Первый этап* – генерация идей – предполагает следующие *принципы*:

- формирования группы по способностям к научному воображению и развитой интуиции, антидогматическому мышлению, разнообразию знаний;

- строгого запрещения любой критики, так как вся работа группы должна быть направлена только на поиск идей, а не на их критику, объяснение, обоснование;

– запрещения обоснования выдвигаемых идей: можно предлагать лишь дополнительные идеи, отличные от высказанной;

– мотивации разнообразных идей, снятия ограничений по области знаний, богатству опыта, должностному статусу, возрасту, социальному положению;

– ограниченности времени на выдвижение идей, так как желательно, чтобы идеи выдвигались «в момент озарения».

Второй этап ММШ – этап анализа – также предполагает ряд *принципов*:

– полноты анализа идей и их обобщения: ни одна высказанная идея, как бы скептически она ни оценивалась первоначально, не должна исключаться из практического анализа;

– аналитического потенциала: группа должна состоять из аналитиков, хорошо понимающих суть проблемы, цели и сферу исследования, нацеленных на решение проблемы;

– критериальной четкости в оценке и анализе идей;

– дополнительной разработки идеи и ее конкретизации;

– позитивности в анализе идей, т. е. проведение анализа с установкой на поиск рационального позитивного в любых проявлениях.

При использовании ММШ большое значение имеет личность и деятельность ведущего. Работа первой и второй групп нуждается в соответствующей организации. Роль организатора выполняет ведущий, который на первом этапе ММШ формулирует цель исследования, определяет его предмет (проблему), расставляет акценты, выделяет грани проблемы, регулирует поле поиска, стремится создать творческую атмосферу, мотивирует генерацию как можно большего количества идей.

На втором этапе ММШ главное в деятельности ведущего – выявление возможности практической реализации идеи, оценка ее перспективности, практической значимости, конкретизация и дальнейшее развитие высказанных идей.

Он должен стимулировать полемику и критику, точность аргументации, практическую направленность, сравнительный анализ, использование расчетов. Этими критериями он ограничивает творческую деятельность группы аналитиков и направляет ее на получение позитивных результатов.

Метод ММШ как метод исследования проблем и поиска их решения имеет множество разновидностей, в частности, *метод коллективного обсуждения фиксированных идей*, все участники творческого процесса на специальных карточках записывают свои идеи относительно решения какой-либо проблемы. Далее карточки смешиваются и раздаются в случайном порядке всем участникам, каждый из

которых должен дать гласную оценку указанной в карточке идеи. Вокруг этого может возникнуть полемика, которая позволит усовершенствовать идею или отбросить ее как нереальную.

Существует также *метод «обратного мозгового штурма»*, при котором группа генерации идей проводит как бы обратную работу: она выявляет проблемы при оценке ситуации, не оценивая возможности их решения. Ведь в практике исследования немаловажное значение имеют: распознавание проблемы и определение ее роли в развитии управления.

Метод «двойного мозгового штурма» предполагает подготовительную работу в генерации идей, затем их постановку без анализа и оценки, но с неформальным обсуждением в перерыве, а далее – аналитическое обсуждение. Здесь, как правило, параллельно с творческой группой работает группа экспертов, следящих за ходом полемики и отмечающих ценные мысли.

Ситуационный подход хорошо сочетается с ММШ и может быть применен в различных модификациях. Так, ММШ может использовать ситуацию в качестве источника проблемы, подлежащей разработке и решению мозговой атакой; сама процедура мозговой атаки может рассматриваться как ситуация, представляющая самостоятельный интерес; наконец, ситуация может использоваться в процессе мозговой атаки в качестве источника информации или аргумента. Автору многократно приходилось использовать ММШ в различных аудиториях не только для генерации новых идей, но и для оценки кадров, проверки совместимости, формирования команды, выявления лидеров и др. целей.

Использование ММШ может быть эффективным только при условии творческого отношения к этому методу. Это, в частности, было реализовано в методе синектики.

**Синектика** – это соединение различных, даже несовместимых, элементов.

Идея синектики возникла в практике использования метода «мозгового штурма» и в процессе изучения индивидуального и коллективного творчества. Суть ее – поиск и реализация возможности аккумуляции творческой активности исследователей на основе включения бессознательных механизмов в сознательном исследовании проблем, на основе социально-психологического взаимодействия в процессе интеллектуальной деятельности.

Идея синектики – формирование «группового мышления», специально созданная «группа синекторов».

Главное отличие синектики от метода «мозгового штурма» – подход к исследованию и решению проблем не с позиции выдвижения



идей в их законченном виде и индивидуальном авторстве, а в качестве представления незавершенных идей и мыслей, которые «подписывают» процесс коллективного группового мышления. Они даются в виде нерациональной информации, метафор, образов, смутных ощущений, воздействующих не столько на мышление человека, сколько на его чувства, отношение к группе, активизацию интуиции.

В состав группы часто включают эксперта, являющегося специалистом в той области знаний, к которой относится проблема или ее часть. Роль эксперта в исследовательской деятельности группы может быть различной в зависимости от ситуации: роль «энциклопедии», роль «адвоката дьявола», вносящего возмущение в идеи, понятия, образы и т.д.

В организации работы группы главным фактором является достижение определенных психологических состояний, которые должны меняться, внося импульсы творческой активности. Во-первых, это состояние отрешенности – вовлеченности; во-вторых, откладывания – осторожности; в-третьих, размышления – раскованности; в-четвертых, достижения – удовлетворенности.

В синектической группе, как правило, нет явного лидера (по крайней мере, лучше обойтись без него). Роль лидера выполняют все члены группы поочередно. Главная задача временного лидера – настроить группу на творческое восприятие проблемы.

Метод синектики состоит из трех этапов:

- превращение неизвестного в якобы известное;
- известного в якобы неизвестное;
- неизвестного в известное.

При возникновении проблемы сначала всегда возникает стремление ее понять, осмыслить, т. е. свести к чему-то уже известному. Но это сведение всегда условно, ограничено, ибо в противном случае не было бы ни проблемы, ни необходимости ее решения.

Далее возникает сомнение в том, что этого сведения достаточно для решения проблемы, и исследователь стремится превратить известное в якобы неизвестное, т. е. переосмыслить известное с позиций новой проблемы, усомниться в универсальности существующих знаний (здоровый скептицизм – основа творчества).

Существует пять операторов превращения известного в якобы неизвестное:

- субъективная аналогия;
- прямая аналогия;
- символическая аналогия;
- образная аналогия;

– фантастическая аналогия.

*Субъективная аналогия* – это своеобразное «перевоплощение» исследователя в элемент исследуемого процесса или ситуации, в противодействующие аспекты проблемы. Такой прием помогает увидеть не воспринимаемые обычным способом аспекты и грани проблемы. А увидеть их – это значит увеличить вероятность решения проблемы.

*Прямая аналогия* – это сравнение фактов из двух параллельно существующих областей знаний или процессов, ситуаций, проблем. Наиболее известный пример использования прямой аналогии в исследовательской деятельности – перенос свойств биологического объекта на социально-экономические системы, организации, на объекты техники, природы в целом или даже общества. Именно так возникла идея кибернетики.

*Символическая аналогия* предполагает поиск и обнаружение парадоксов в привычном, противоречий – в известном, неясного – в ясном, беспорном. Это прием здорового скептицизма.

Для символической аналогии очень важно выделить главную функцию исследуемого объекта и определить, имеются ли у него противоположные этой функции качества, как может выглядеть их реальное сочетание.

Соединение субъективной и символической аналогии дает нам образную аналогию. Ее особенность – превращение первоначального объекта исследования в некоторый образ, который сопоставляется в последующем с образом-критерием, характеризующим развитие. Написанная ситуация в значительной мере формирует у исследователя в сознании образное представление о деятельности рассматриваемой организации, что способствует развитию различных аналогий.

*Фантастическая аналогия* отличается предельной свободой оперирования символами и образами. Здесь ведущую роль играет символ или образ-идеал желаемого будущего. Это помогает увидеть неожиданный ракурс проблемы, ощутить непредвиденный поворот мысли. Например: «современная техника уничтожает человека», «чем совершенней управление, тем оно хуже влияет на экологию» и т.д. В методе синектики важно правильно сформировать группу участников.

*Синектическая группа* – это коллектив людей, которые в силу индивидуальных качеств и при определенной организации совместной деятельности способны проявить творчество, интуицию, фантазию и найти оригинальные решения сложных, неординарных проблем.

Синектика не облегчает процесс творческой деятельности – она повышает его напряженность, увеличивает вероятность решения проблем, мотивирует удовлетворенность исследовательской работой.

Но это возможно при условии соблюдения определенных правил формирования синектических групп.

Группа должна формироваться в три этапа, на каждом из которых существуют определенные критерии отбора кандидатов.

Для *первого этапа* наиболее важными являются критерии уровня и характера образования. Группа должна быть составлена из специалистов в разных областях знаний, в том числе и той отрасли, к которой относится проблема или объект исследования. Уровень образования, конечно, должен соответствовать сложности решаемой проблемы.

Каждому человеку присущ определенный энергетический потенциал – это не просто склонность к активному поведению, а способность включения всех средств интеллектуальной деятельности, рационального их использования, выдержка, воля, мобилизация сил.

Существуют и возрастные ограничения для кандидатов – от 25 до 50 лет.

Важным фактором является профессионализм – обладание знаниями, лично проверенными практической деятельностью, а также склонность к творческой деятельности и желание работать в группе.

*Второй этап* – оценка способностей человека к творческой деятельности. Главными факторами оценки здесь являются следующие:

- способность к образному восприятию и метафорическому мышлению, которую легко выявить с помощью специального тестирования, в процессе собеседования и пр.;

- эмоциональная зрелость, т. е. способность эмоционально реагировать на проблему или ситуацию, стремясь при этом к конструктивному действию;

- способность к риску, т. е. способность оценивать парадоксальные идеи других участников группы так, чтобы не вызвать их негодования и пр.;

- способность к обобщению, т. е. способность видеть целое, составлять из разрозненных фактов целостную картину, выделять главное и отсеивать второстепенное.

*Третий этап* – проверка коммуникационных данных кандидата, от степени развитости и вида которых зависит эффективность его работы в синектической группе. Предметом оценки являются следующие характеристики;

- кинестетические позиции, или реакция на координационные действия – она может быть замедленной, неуверенной, инертной, отрицательно сказывающиеся на работе группы;

- ответственность, т. е. обязательность, объективность оценки своей деятельности и роли в группе;

– мотивационная поддержка: работая в группе, кандидат не может занимать наблюдательную и выжидательную позицию, он должен поддерживать огонь мысли, искать и находить свою функцию, место в общем процессе творческой деятельности, проявлять активность;

– статус разнообразия, т. е. типологическое разнообразие поведенческих характеристик членов группы.

Сформировать группу еще недостаточно для ее продуктивной работы – ее надо обучить некоторым приемам совместной деятельности.

Продолжительность обучения может быть различной – от нескольких недель до нескольких месяцев. Главное – сформировать понимание метода, определить роли каждого участника синектической группы.

Широкое распространение на практике получил метод «ДЕЛЬФИ»

**Метод «Дельфи»** (МД) – это координационная процедура, ориентированная на составление различного рода прогнозов, оценку вероятности осуществления того или иного события, определение количественной и качественной оценки эффективности работы отдельных звеньев системы управления, описанных в ситуации. Метод разработан сотрудниками *Rendcorporation* – одного из так называемых «мозговых центров» США – в середине 50-х гг. XX в. Метод «Дельфи» получил название в честь города Дельфы, который возник около построенного в 880 г. до н.э. храма Аполлона. Жрецы этого храма составляли своеобразный экспертный совет, прогнозирующий события и дающий рекомендации относительно будущего.

В ходе своего развития МД претерпел ряд модификаций. Современная его технология позволяет вовлечь в экспертизу достаточно большое число компетентных специалистов.

Качество и надежность метода в значительной мере зависят от подбора экспертов, которые должны обладать следующими качествами: компетентность, независимость, заинтересованность в решении поставленной задачи, объективность и др.

Эффективность применения этого метода в большой степени зависит от руководителя экспертизы – координатора, который направляет работу участников опроса, сообщает им промежуточные результаты и организует при необходимости последующие туры.

Метод основан на последовательном индивидуальном опросе экспертов и интеграционном сведении их мнений к единому. Как правило, проводится несколько туров опроса экспертов.

В первом туре каждый эксперт получает описание ситуации, отвечает на вопросы специально разработанной анкеты, составленной в соответствии с характером и содержанием ситуации. Все анкеты за-

тем обрабатываются, после чего экспертов информируют о результатах опроса.

Обработка анкет заключается в построении для каждой измеряемой величины вариационного ряда из оценок экспертов. При этом под вариационным рядом в данном случае понимается ряд экспертных оценок измеряемой величины ( $X$ ), упорядоченных по мере возрастания.

Данные обработки анкет-заданий (результаты первого тура) заносятся в эти анкеты, которые возвращаются экспертам, а также в таблицу учета результатов определения численного значения критерия. Координатор объявляет участникам экспертизы результаты первого тура и просит их уточнить свои оценки измеряемой величины с учетом этих результатов, а также необходимость предоставления дополнительной информации о ситуации, если это возможно.

На втором туре процедура выставления оценок экспертами, сбор и обработка анкет-заданий осуществляются так же, как в первом туре. Те прогнозируемые величины, относительно которых произошло резкое сужение диапазона разброса оценок экспертов, из дальнейшего исследования исключаются.

На третьем туре данные второго тура по каждой прогнозируемой величине, относительно которой не получены согласованные мнения экспертов, доводятся до сведения участников опроса с просьбой уточнить свои прошлые оценки и указать причины расхождения мнений экспертов.

Обработка результатов опроса третьего тура либо выявляет новые прогнозируемые величины, по которым достигнута согласованность мнений, либо указывает перечень причин, по которым такое согласование на современном этапе представлений о предмете исследования невозможно и нужна ли корректировка самой ситуации.

Аналогично осуществляется и экспертиза, во время которой эксперты рассредоточены, т. е. находятся в разных помещениях.

Итогом обработки результатов опроса должна стать сводная таблица определения численных значений критериев, которую заполняют координатор и его помощники.

На заключительном этапе подводятся итоги экспертного опроса, например на заседании руководства фирмы. Поясняется технология проведения опроса и обработки данных, анализируются причины несогласованности мнений по оценке работы отдельных звеньев системы, принимается решение об использовании результатов в планировании будущей деятельности фирмы.

В специфических методах исследования иногда используется метод *«дерева целей»*.

Количество и разнообразие целей и задач управления настолько велики, что без комплексного подхода к исследованию их состава не может обойтись ни одна социально-экономическая система. В качестве удобного и апробированного метода можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – «дерева целей». Посредством «дерева целей» описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель, находящаяся на вершине графа, должна содержать описание конечного результата;

- при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

- при формулировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;

- подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и не выводимыми друг из друга;

- фундамент «дерева целей» должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, принятой в организации структуры, иерархичности построения ее системы управления.

Важным моментом в исследовании является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики за определенный период времени. Динамическая модель особенно полезна при разработке перспективных планов социально-экономической системы, реализующих ее стратегию.

Все большее распространение в исследованиях получает диверсификация. *Диверсификация* – это соединение различных явлений, процессов или тенденций, позволяющее в наиболее полной мере использовать имеющиеся ресурсы и достигать целей.

Известно, что в производстве диверсификация проявляется в превращении многих фирм и корпораций в многоотраслевые комплексы, соединяющие выпуск продукции различного назначения и использующие различные технологии. В этих условиях достигается эффект лучшего использования ресурсов, возможность варьировать продукцией при изменении спроса, повышении конкурентоспособности. Еще одно преимущество диверсификации – создание условий взаимного обогащения одной технологии другой, использование

смежных принципов и подходов, обеспечение разнообразия видов продукции за счет «эффекта перенесения» идеи или подхода. Это напоминает известный в квантовой методологии принцип внешней дополнительности, который начинает проявляться и действовать в том случае, когда соединяется внешнее и внутреннее, когда возникает возможность оценить внутреннее с внешних или принципиально иных позиций. Это можно назвать эффектом диверсификации.

Вместе с тем происходит и диверсификация управления, которая проявляется в разнообразии форм и видов систем управления, соединении их по потребностям управления диверсифицированными организациями.

Процессы диверсификации проникают и в сферу исследований, проявляясь в растущем разнообразии подходов и методов исследования и потребностях соединения этих подходов в конкретном исследовании.

Так, при соединении даже традиционных методов исследования с психологическим регулированием исследовательской деятельности и особой формой ее организации получается принципиально новый метод исследования, отличающийся от других методов. В частности, метод синектики и множество разновидностей этого метода можно назвать диверсифицированным методом исследования, потому что это не просто метод анализа или коллективной интеллектуальной деятельности, а метод мотивирования коллективной интуиции, своеобразной игры воображения, психологической настройки, целеустремленного поиска и пр.

Важной особенностью диверсифицированных методов исследования является соединение оригинальных методологий исследования со специфическими организационными формами их проведения. Именно в этом, пожалуй, наиболее ярко проявляется эффект диверсификации.

Диверсифицированные методы исследования получают большое развитие и им принадлежит большое будущее. В ситуационном подходе диверсифицированные методы можно эффективно использовать не только при сочетании различных методов исследования, но и при подготовке и написании различных ситуаций, используя различные источники информации.

Система диверсифицированных методов исследований включает методы «мозгового штурма», систематизированного поиска, глубокого погружения в проблему, методы интенсификации мыслительной деятельности, методы фантастического преобразования проблемы, синектики, интуитивного поиска и др.

Все эти методы теснейшим образом связаны друг с другом. Они соединяют различное, иногда противоречивое, это и составляет основу эффекта их использования.

Различие этих методов – в сочетании методологии и организации исследования, комбинации подходов и простейших методов. Каждый из этих методов необходимо охарактеризовать и рассмотреть в отдельности.



## 6. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ

В зависимости от охвата различных областей системы управления организации исследования можно разделить на комплексные, локальные, функциональные, многофункциональные, междисциплинарные.

*Комплексные* исследования включают в себя рассмотрение целого ряда вопросов, касающихся функционирования системы управления в целом, а также ее отдельных частей.

*Локальные* исследования осуществляются по одному из направлений или участков работы аппарата управления (исследование документационного обслуживания деятельности аппарата управления, технологии выполнения основных и наиболее массовых видов работ, организационной структуры и т.п.).

*Функциональные* исследования охватывают одну из предметных областей деятельности аппарата управления (исследование в области управления финансовой или маркетинговой деятельностью и др.).

*Многофункциональные* исследования охватывают несколько функций деловой активности (например, организация производства, технология и маркетинг). Они концентрируются на взаимодействии между ними и на проблемах, охватывающих более чем одну функцию.

*Междисциплинарные* исследования предусматривают анализ проблем с разных точек зрения. Например, проблема деловой стратегии организации может иметь технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические и другие аспекты.

Таким образом, при разработке программы исследования необходимо в соответствии с его целью определить область, которую оно будет охватывать, – это отправная точка для дальнейшего планирования и организации работ.

В зависимости от поставленной цели определяются конкретные задачи и объекты исследования. Программа исследования может включать рассмотрение различных предметных областей. Так, при комплексном исследовании системы управления имеет смысл начать работу с общей характеристики организации, например: область деятельности, продукция, история, местоположение и др. Для полного комплексного исследования надо рассмотреть также факторы внешней среды, но поскольку их очень много, следует рассматривать наиболее значимые из них, помогающие решению конкретной проблемы. В зависимости от цели исследований могут быть рассмотрены также задачи и стратегия организации в целом, управление финансами, маркетингом, производственной деятельностью, человеческими ресурсами и др.

Перечень объектов исследования составляется в соответствии с поставленными целями и задачами. Последовательность рассмотрения предметных областей устанавливается с учетом специфических особенностей организации, имеющей информацию, пожеланий руководства и ожидаемых результатов.

Программа исследования представляет собой содержание и подробный план предстоящей деятельности. Разработка программы предусматривает:

- определение перечня предметных областей, которые должны быть обследованы;
- установление приоритетов их рассмотрения, определение степени детализации исследования;
- определение методики исследования, т. е. приемов и методов, которые следует использовать при выявлении и решении проблемы;
- определение методов и средств сбора и обработки информации по исследуемой проблеме: составление анкет, карт, группировочных таблиц и других инструментов, необходимых для проведения работы;
- определение состава отчетной документации и требований к ней, включая сроки предоставления, рассмотрения и утверждения.

Любое исследование является организованным процессом, основанным на определенной технологической схеме, которая отражает последовательность и комбинацию методов исследования.

*Технология* – это вариант рационального построения исследования. Например, строительство дома предполагает сначала возведение фундамента, затем самого здания и, наконец, – крыши. Это процесс строительства, отражающий содержание и особенность этого вида деятельности. Но технология строительства может быть разнообразной в рамках этого процесса: можно заложить сначала часть фундамента и по этой части начать возводить стены; можно параллельно заготавливать элементы крыши. Все зависит от наличия и распределения строительных материалов и выбора варианта их использования.

Процесс всегда отражает объективные этапы выполнения работы, технология – это вариант рационального выполнения работ.

В зависимости от характера исследуемой проблемы, а также конкретных условий (время, ресурсы, квалификация, острота проблемы и пр.) технологические схемы могут быть различными. Важно выбирать эффективные технологические схемы или конструировать их в соответствии с реальными потребностями и условиями.

Наиболее простая и распространенная технология – *линейная технология*, заключающаяся в последовательном проведении исследований по этапам написания и анализа ситуации, постановки про-

блемы, формулировании задач ее решения, выборе методов исследования, проведении анализа и поиска позитивных решений, экспериментальной проверке решения, если она возможна, разработке инноваций.

Каждый этап характеризуется оригинальным набором методов исследования и временными ограничениями, что и определяет успех проведения исследования.

На практике не всегда удается построить технологическую схему так прямолинейно и последовательно. На каждом из этапов могут возникнуть новые проблемы или затруднения, которые заставят вернуться к предыдущему этапу и скорректировать его исследование. Например, может оказаться, что проблема определена поверхностно и односторонне, появилась необходимость рассмотреть ее в новом ракурсе и т.п.

Все это может заставить возвратиться к пройденным этапам, скорректировать уже проведенные исследовательские работы. Так возникает новый тип технологии исследования – *тип циклического исследования*, который характеризуется возвратом к пройденным этапам, повторению пройденного для обеспечения надежности результатов. В ситуационном подходе часто на этапе анализа приходится снова возвращаться к описанию ситуации для поиска и дополнения необходимой информацией, содержания ситуации, например, новыми фактами или статистикой. Именно написанная ситуация позволяет увидеть все события более полно и комплексно и определить необходимую информацию более обоснованно, чем простое, последовательное дополнение имеющейся информации.

Многие схемы рациональных технологий предполагают возможность *параллельного* выполнения работ или операций. Например, при решении сложных, комплексных проблем можно выполнять отдельные исследовательские работы параллельно, а в некоторых случаях это просто необходимо, как, например, при использовании экспертов, работающих независимо друг от друга. Данная технология экономит время, позволяет более эффективно использовать персонал, повышает его компетентность и производительность деятельности.

Разновидность технологии параллельного исследования – *технология разветвления деятельности*: разделение аспектов проблемы или функций ее решения, проведение по некоторым видам проблем одинаковых, но параллельных исследований. Ведь исследование – это всегда поиск неизвестного, нового, необычного в целях получения наилучшего результата.

При наличии проблем в исследовании, решение которых трудно представить в заранее определенной технологической схеме, используют *технология адаптивного типа* – последовательную корректировку технологической схемы по мере проведения каждого из этапов исследования. Каждый этап в этой технологической схеме оценивается по его результатам, и эта оценка необходима для определения нового этапа.

Технологическая схема исследования не может не учитывать конкретных целей его проведения – это могут быть цели глубокого изучения ситуации и кардинального решения выявленной проблемы, цели частичного решения проблемы, цели получения новых знаний и развития образования служащих, цели разработки программы нововведений.

Для достижения целей частичных изменений используется *технология последовательных изменений качества деятельности*: оценка существующего качества управления и поиск непринципиальных, незначительных, но реальных изменений качества. Такая технология позволяет проводить исследования при наличии незначительных ресурсов, избегать рисков, инноваций, повышать надежность преобразований.

Существует также *технология случайного поиска*. На первом этапе такой технологии не предполагается много внимания уделять постановке проблемы, ее выбору, обоснованию. Берется любая проблема и, отталкиваясь от нее, исследуются смежные проблемы, устанавливаются связи, определяется на этой основе траектория развития, которая и выявляет главную проблему, на которой необходимо сосредоточить внимание. В ситуационном подходе такая технология может быть использована при сочетании процедуры написания ситуации и выявления проблемы, когда выявленная в первом варианте проблема определяет и дальнейшее видение, и описание ситуации, связанное с подбором фактов, видением событий и др.

Еще одна технология исследования – *технология критериальной корректировки*: при подготовке исследования разрабатывается не сама технологическая схема, а комплекс критериев ее возможной корректировки при проведении исследования.

Если мы получим определенный результат, тогда будем выполнять определенные действия, в противном случае мы вернемся к предыдущему или какому-либо другому этапу и продолжим поиск снова. Эта технологическая схема иногда называется алгоритмом исследования.

Выбор технологических схем проведения исследования способствует повышению его эффективности. Технология исследования в значительной степени отражает искусство исследователя.

Исследование управленческих ситуаций предполагает проведение разнообразных видов работ. Их характер и содержание зависят от цели и вида проводимого исследования, а также от специфики исследуемого объекта. Однако существуют виды работ, которые реализуются при проведении любого исследования:

- постановка целей и задач исследования;
- определение объекта и предмета исследования;
- предварительный анализ имеющейся информации;
- выявление проблемы;
- формулировка исходных гипотез;
- сбор и обработка информации;
- анализ и обобщение результатов;
- проверка исходных гипотез на основе полученных фактов;
- формулирование выводов, проверка их обоснованности;
- окончательная формулировка результатов исследования.

Кроме того, при исследовании ситуаций могут осуществляться разработка экономико-математических моделей, их использование для получения дополнительной информации, проведение экспериментов. Эти виды работ выполняются не всегда, так как моделирование и экспериментирование усложняют процесс исследования, делают его более длительным и дорогостоящим. Но следует помнить, что использование в процессе исследования экономико-математических моделей и эксперимента повышает достоверность и надежность получаемых результатов.

Всякое исследование должно быть запланировано. Планирование исследования ситуаций производится для того, чтобы на основе разработанного плана организовывать выполнение исследовательских и проектных работ в установленные сроки с заданным уровнем качества и в пределах выделенных ресурсов. Любое нововведение приносит эффект лишь в том случае, если оно подготовлено в техническом, экономическом, организационном, кадровом и социально-психологическом отношении, если учтено его воздействие на все стороны экономического и социального развития предприятия.

Основная задача планирования исследования ситуаций – определение системы мероприятий, предусматривающих порядок, последовательность и сроки выполнения работ.

При проведении прикладных исследований, изучающих проблемы конкретной организации, план работ может предусматривать также апробацию и внедрение результатов исследований в практику управления. Апробация может состоять в обсуждении выполненного исследования с руководством организации, а также в рассмотрении полученных результатов на совещании, конференции, собрании

трудового коллектива. Внедрение результатов исследования осуществляется путем их активного применения в практике управления.

Планирование исследования управленческих ситуаций включает в себя следующие этапы:

1) определение организации, ее отдельных подразделений или рабочих мест, которые будут обследованы;

2) определение примерного объема работ по выявлению и исследованию проблемы или проблем;

3) формулирование ожидаемых результатов;

4) определение количественного и профессионально-квалификационного состава сотрудников, необходимых для реализации запланированного объема работ;

5) установление сроков выполнения запланированной работы;

6) определение условий, необходимых для выполнения исследований, в том числе потребности в помещениях, организационной технике, оборудовании, инвентаре и др.;

7) расчет сметной стоимости планируемой работы.

Общий план исследования конкретизируется в *рабочем плане* – документе, который составляется в целях развития плана исследований по теме. Он определяет:

– разделение общего объема работ на этапы;

– календарные сроки начала и окончания работ по этапам исследования, график выполнения работ;

– распределение сфер и конкретных объектов исследования по рабочим группам и отдельным исполнителям;

– установление конкретных задач и компетенций руководителей рабочих групп и исполнителей;

– описание промежуточных результатов, а также установление формы и сроков предоставления заказчику отчетных документов;

– определение стоимости работ по каждому этапу исследования: план исследования по теме определяет объем работ, сроки, необходимые ресурсы, ожидаемые результаты; рабочий план представляет собой график действий, состав и компетенции исполнителей, график проведения исследований, стоимость работ на каждом этапе исследования.

Исследование обеспеченности организации кадрами необходимо, для того чтобы оценить работников как специфический ресурс, который своим участием в процессе труда создает готовую продукцию.

Для характеристики обеспеченности организации кадрами рассматривают количественные и качественные характеристики трудового потенциала. Для характеристики трудового потенциала с *количественной* стороны используются следующие показатели:

– численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;

– количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде).

Для оценки трудового потенциала с *качественной* стороны используются следующие показатели:

– физический и психологический потенциал работников предприятия (способность и склонность работника к труду – состояние здоровья, физического развития, выносливости и т.п.);

– объем общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровень, фундаментальность подготовки и т.п.);

– качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (наличие ответственности, интереса к труду, сопричастности к экономической деятельности предприятия и т.п.).

Трудовой потенциал коллектива предприятия характеризуют также:

– социально-демографические компоненты: половозрастная структура, уровень образования, семейная структура, состояние здоровья и др.;

– производственные компоненты: профессионально-квалификационная структура, повышение и обновление профессионального уровня, творческая активность и др.

Сбор такого рода информации требует специальных исследований – собеседования, тестирования, наблюдений и др.

Для изучения степени использования кадров организации следует проанализировать процесс их труда. Это может быть сделано на основе двух основных факторов:

– изучение затрат труда конкретного работника;

– изучение напряженности его труда.

В общем виде затраты труда работников управления характеризуются затраченным временем. Это важный этап анализа, так как, вскрыв связь во времени между действиями человека и результатом его труда, можно не только оценить эффективность работы, но и установить объективно необходимую величину затрат рабочего времени на выполнение должностных функций в реальных условиях. На основе полученных данных можно установить простои, паузы и другие потери времени, которые необходимо ликвидировать. Изучение затрат рабочего времени имеет целью получение представления о загрузке рабочего времени отдельного работника.

Методы анализа затрат рабочего времени в аппарате управления в основном аналогичны методам анализа затрат рабочего времени производственных рабочих, которые хорошо разработаны в практике нормирования труда. Это методы непрерывных наблюдений (фотография и хронометраж рабочего времени), методы выборочных наблюдений (периодические и моментные), анкетирование, интервьюирование, опросы, которые используются для сбора информации.

Оценивается структура затрат времени при выполнении функций с выделением доли затрат на творческую, организационную и техническую работу, доли затрат на выполнение свойственных и несвойственных должностным обязанностям работ, доли потерь рабочего времени (по вине работника и по причинам, не зависящим от него) в общем объеме отработанного времени. В то же время нужно помнить, что характеристика процесса труда по затратам рабочего времени носит несколько формальный характер и не отражает его сущности. Поэтому желательно оценивать труд работника не только по его количественным, но и по качественным характеристикам – напряженности, интенсивности. Труд работника может быть косвенно охарактеризован полученными результатами: количеством подготовленных документов, принятых решений, принятых посетителей и др.

Основным носителем информации в системе управления является документ, поэтому при исследовании информационного обеспечения прежде всего нужно рассмотреть систему документационного обслуживания аппарата управления. При этом выясняются:

- объем входящей и исходящей документации аппарата управления за ряд лет;
- общая характеристика состава входящей и исходящей документации, основные и наиболее массовые документы данного аппарата управления;
- распределение документации по структурным подразделениям, общая характеристика документационных потоков;
- наличие стандартных и унифицированных форм документации и существующие способы машинной обработки документов;
- общая характеристика постановки делопроизводства в аппарате управления;
- уровень регламентации документационных работ и состояние учетно-справочного аппарата.

Источниками сведений по указанным вопросам являются:

- данные учетно-справочного аппарата канцелярии и структурных подразделений;
- инструкция по делопроизводству;



– личные беседы исследователей с компетентными сотрудниками аппарата управления.

При детальном обследовании и анализе документационного обслуживания аппарата управления производят следующие виды работ:

1) изучение состава и движения документации аппарата управления, т. е. детальная количественная характеристика состава документационных потоков, изучение маршрутов движения основных и наиболее массовых документов, комплексов документов, сопровождающих выполнение наиболее массовых видов работ учреждения;

2) изучение постановки делопроизводства;

3) изучение форм документов, т. е. изучение взаимосвязи и использования форм документов, повторяемости показателей в движении реквизитов в документах.

Для систематизации и обобщения полученных данных исследователи составляют схему документооборота аппарата управления и проводят ее комплексный анализ.

Организация исследования включает в себя решение целого ряда вопросов. В процессе организации работ издается приказ о реализации исследовательского проекта; назначаются руководители программы и руководители рабочих групп; подбираются специалисты соответствующей квалификации, между которыми распределяются конкретные задания; рабочие группы обеспечиваются всеми необходимыми ресурсами.

Желательно, чтобы общее руководство всеми исследовательскими и проектными работами осуществляли менеджеры высшего уровня управления – в этом случае исследовательский проект имеет реально высокий статус, своевременно обеспечивается ресурсами, исследователи имеют доступ ко всей необходимой информации. Таким образом, законная власть первого руководителя облегчает процесс исследования, ускоряет его и, при необходимости, обеспечивает внедрение результатов в практику управления с наименьшим сопротивлением нововведениям со стороны других членов организации.

Для повышения качества ожидаемых результатов необходимо привлекать к исследовательской работе различные подразделения и службы организации. Это дает возможность наиболее полно использовать имеющуюся в подразделениях информацию и задействовать в исследовательской работе творческий потенциал персонала, формально не включенного в эту работу.

Наряду со штатными специалистами к исследованиям можно привлекать представителей консультационных, научно-исследовательских и других специализированных внешних организаций, а также

отдельных профессионалов, имеющих необходимую квалификацию и опыт в области исследования систем управления.

Существует несколько определений управленческого консультирования: 1) *любая форма оказания помощи* в отношении содержания, процесса или структуры, задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за их выполнение, но поможет тем, кто ответствен за это; 2) особая профессиональная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных сотрудников, которые помогают организации-заказчику (фирме) *выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют при необходимости выполнению решений.*

*Консультанты* – связующее звено между исследовательской деятельностью и практикой управления. Необходимо отметить две характерные черты в их деятельности: 1) консультанты являются советниками, они стремятся не только дать правильный совет, но и дать его в приемлемой форме нужному лицу и в нужное время – в этом и заключается мастерство и искусство консультанта; 2) консультанты являются независимыми специалистами в профессиональном, административном, финансовом и эмоциональном отношениях.

Почему пользуются услугами консультантов? Во-первых, они, как правило, имеют особые знания и навыки в области распознавания возникающих управленческих проблем; во-вторых, они оказывают оперативную профессиональную помощь на временной основе; в-третьих, они беспристрастны; в-четвертых, они могут всесторонне объяснить преимущества и недостатки принятого руководством организации решения.

**Основные задачи, решаемые консультантами:** распознавание (выявление и оценка) управленческих проблем, устранение обнаруженных отклонений, усовершенствование, разработка принципиально новых управленческих проектов.

**Основные методы консультирования:** наблюдение, изучение документов, описание, психологическое и социологические тестирование, опросы, интервью, контент-анализ, сравнение, аналогия, имитация, моделирование и др.

Обычно выделяют пять фаз консультирования:

1. *Подготовительная фаза* – встреча консультанта и клиента, которые пытаются узнать как можно больше друг о друге, обсудить и определить имеющуюся проблему и на этой основе договориться об объеме задания и выбранном подходе.

После предварительных контактов консультант должен поставить предварительный диагноз. Цель его – запланировать нужное консультативное задание или проект.

2. *Диагноз*, цель которого – детально и глубоко изучить проблему, выявить факторы и силы, влияющие на нее, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы.

3. *Планирование действий* – выработка одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из вариантов решений, предоставление предложений клиенту и подготовка к осуществлению решения, принятого клиентом.

4. *Внедрение* – кульминация совместных усилий консультанта и клиента. Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и, по возможности, измеряемые результаты отдельных задач, операций и этапов, оказание помощи, корректировку предложений и обучение сотрудников фирмы.

5. *Завершение* – оценка осуществленных мероприятий представителями фирмы-заказчика, при необходимости привлечение экспертов, заключительный отчет о проделанной консультантами работе, расчет по обязательствам контракта, определение планов на будущее, договоренности о возможных контактах.

Консультирование может и должно активно использоваться как метод исследования систем управления разных масштабов и сложности.

Обращение к внешним консультантам обычно связано с затратами, превышающими затраты при решении проблемы собственными специалистами. Однако внешняя помощь имеет следующие преимущества:

- внешние консультанты обычно обладают специализированными знаниями и опытом в области исследования систем управления, что не всегда отмечается у штатных работников организации;

- штатных специалистов невозможно надолго освободить от их текущей работы для выполнения исследовательского проекта;

- внешние консультанты беспристрастно оценивают проблемы организации;

- внешние консультанты не только решают проблему организации, но и передают свои знания ее работникам, т. е. одновременно осуществляют обучение.

Следует помнить, что исследовательская работа, выполняемая привлеченными со стороны лицами, может быть эффективной и действительно полезной для организации только при наличии реального сотрудничества между руководством организации и внешними консультантами.

## 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ И ДИАГНОСТИКА СИТУАЦИЙ

Слово «диагностика» (от греч. *diagnostikos*) означает «распознавание», «определение». *Диагноз* – это что-то конкретное, фиксированное по времени и имеющее адресную привязку. Возможность определить диагноз позволяет такая исследовательская категория, как диагностика. *Диагностика* – это определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев. Это – исследовательский, поисковый, познавательный процесс, который осуществляется во времени и в пространстве. Наиболее полезно применение диагностики для определения реального состояния процессов управления.

Объектом диагностики может быть как сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности и др.), так и любой элемент этих систем (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и др.).

*Цель диагностики* – установить диагноз объекта исследования и сделать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу.

Осуществив цель на основании данных диагноза, можно выработать правильную политику, стратегию и тактику.

*Задачи диагностики* – определить меры, способствующие оживлению работы всех составляющих элементов системы, и реализовать их.

Нельзя осуществлять управление на любом хозяйственном и управленческом уровне, не имея четкого представления об их состоянии.

Задачи диагноза тесно переплетаются с двумя другими задачами – прогноз и анализ происхождения.

В экономической диагностике прогноз позволяет уточнить диагноз. Исследование процесса развития ситуации также помогает уяснить ее существующее состояние. В то же время диагностика является исходным пунктом прогноза, поскольку без четкой и достоверной констатации сложившегося положения невозможно оценить варианты развития объекта. Поэтому проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Как уже отмечалось, диагностирование – это исследовательский процесс, а значит, на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к любому исследованию:

– Аутентичность – основанность на первоисточниках (на первичной достоверной информации).

– Объективность – означает, что перед началом диагностирования его участники должны определить процедуру оценки и программу исследования объекта, учитывающую три обязательных условия: определение, кто проводит исследование, где оно проводится, и каковы базовые параметры, по которым проводится исследование. Базовые параметры – это система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов. Это, прежде всего, определение признаков, характеризующих объект, построение системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных и количественных характеристик, шкал для измерения определенных значений этих характеристик и показателей, что позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза, а значит, повысит его объективность и точность.

– Точность: цель, задача и соответствие требованиям, предъявляемым к процессу диагностирования, осуществимы, если все исследование планируется, организуется и контролируется согласно логике диагноза.

Итогом любого исследования является результат – диагноз состояния объекта диагностирования. Результат – это соответствие диагностируемого объекта какому-то уровню, требованию, эталону, норме, характеристике или отклонение от базы сравнения.

Результатом диагностики может быть определение исследовательского потенциала управления. Понятие «исследовательский потенциал управления» отражает возможности использования ресурсов и достижения поставленных целей. Ведь наличие необходимых ресурсов еще не ведет автоматически к успеху. Использование ресурсов зависит и от их структуры, доступности, умения их использовать, цели, ради достижения которой используются ресурсы, мотивации их рационального использования и пр. Все это в совокупности характеризует понятие «исследовательский потенциал». Его величина, качество и реализация также определяют достижение успеха.

Все факторы, характеризующие исследовательский потенциал управления, можно разделить на три группы: факторы методологической готовности, факторы наличия и структуры ресурсов и факторы организационных возможностей.

*Методологическая готовность* проявляется в наличии цели и миссии исследования. Здесь большое значение имеют обоснованность цели, научный подход к ее формулированию и постановке, понима-

ние и принятие цели исследовательской группой или всем коллективом фирмы, интеграционные свойства цели.

Миссия исследования рассматривается как доминанта его проведения, обеспечивающая последовательное движение к цели. Она помогает выбрать ограничения в движении к цели и приоритеты на каждом из этапов этого движения. Миссия должна отвечать на вопросы: зачем проводить исследования? позволяет ли реальность достигнуть цели?

Методологическая готовность определяется также и разработанной в соответствии с целью и миссией концепцией развития фирмы, т. е. комплексом положений, отражающих тенденции развития. Концепция теснейшим образом связана с целью и миссией, ибо включает в себя и то, и другое, а, кроме того, определяет ключевые положения программы исследования.

Большое значение имеет также и опыт исследователя. Систематическое проведение исследовательской работы способствует накоплению такого опыта и повышает потенциал эффективности исследовательской деятельности. Опыт экономит время, оберегает от ошибок и облегчает многие операции.

Многие виды исследования зависят от информационной базы его проведения. Чтобы увидеть динамику процессов развития, проводить сравнительный анализ, определять тенденции, выбирать наиболее удачные решения, надо иметь необходимое количество накопленной информации.

Невозможно провести исследование, не пользуясь той или иной методикой моделирования и оценок процессов или явлений. Методики, которыми обладают и пользуются исследователи или менеджер, разработка собственных методик тоже характеризуют методологический потенциал исследования.

Наконец, следует указать и на возможности использования необходимых методов исследования. Эти возможности определяются их доступностью, наличием соответствующих технических средств, квалификацией исследователей.

Факторы методологической готовности действуют не только в определенном наборе и совокупности, но и в их соотношении и системности.

Следующая группа факторов исследовательского потенциала – *наличие и использование ресурсов*.

Любое исследование нуждается в ресурсах, под которыми понимаются: персонал, экономические, материально-технические, информационные и ресурсы времени. Можно также говорить и о ресурсах

фактологических, которые отражают наличие необходимых фактов, возможностей их систематизации.

Далее более подробно будет рассмотрено фактологическое обеспечение исследования и его отличие от информационного. Здесь лишь достаточно сказать, что информационные и фактологические ресурсы являются взаимодополняющими.

Исследование нуждается в различных ресурсах, находящихся в определенном соотношении. Ресурсы могут и должны быть взаимозаменяемыми, но до определенных пределов.

Исследовательский потенциал управления включает также и *организационные возможности его проведения*, т. е. наличие необходимой организационной культуры и типа организации. Важную роль также играет позитивный и негативный организационный опыт, позволяющий успешно выбирать тип организации и организовать исследование.

Любая организация имеет определенную инфраструктуру, которая также влияет на проведение исследования.

Следует здесь назвать и такой фактор, как интеллектуальный потенциал менеджера или исследователя. Его можно отнести и к ресурсам, и к методологической готовности, но он играет важную роль и в реализации организационных возможностей. Организация исследования – это организация интеллектуальной деятельности, которая в значительной мере определяется интеллектуальным потенциалом исследователя.

В дальнейшем более подробно будут рассмотрены факторы оценивания, фактологического обеспечения исследования, мышления менеджера-исследователя, креативного образования менеджера, которое и определяет его интеллектуальный потенциал.

Всякое исследование должно отвечать требованиям эффективности. *Эффективность исследования* – это нахождение такого варианта проведения исследования, который показывает кратчайший путь к успеху; это одна из характеристик исследования, которая показывает соотношение затрат, усилий (или ресурсов) на его проведение и результат (или степень достижения цели).

Все факторы, определяющие эффективность исследования, можно разделить на две группы: факторы исследовательского потенциала управления и принципы его использования.

Эффективность исследования в значительной мере зависит от принципов его построения и осуществления.

Среди принципов следует назвать, прежде всего, *принцип объективности*: любое исследование должно искать объективные факторы, связи, зависимости, это определяет успех исследования. Но ис-

пользование данного принципа вовсе не означает, что надо исключать все субъективное. Многие в исследовании определяются интуицией, ее необъяснимым влиянием на поведение человека, на поиск истины. Принцип объективности – это принцип соизмерения, сопоставления факторов с объективной реальностью, возвращение к объективному в конечном результате: размышлений, анализа идей, мыслей и позиций. Объективность – это маяк и критерий исследовательской деятельности, система доказательства и оценок.

*Принцип системности:* поиск и определение связей, целостности, сопоставление свойств, нахождение границ внутренней и внешней среды. Он позволяет концентрировать исследования на главном, оценивать связи, разграничивать их на внешние и внутренние, понимать свойства как проявление целого в одном случае или как проявление отдельного – в другом.

*Принцип последовательности:* проведение исследования по определенной, заранее разработанной технологии. «Слона можно съесть только по частям» – восточная мудрость, которая образно может охарактеризовать этот принцип. Здесь большое значение имеет ответ на вопрос: с чего начать и как двигаться к результату.

*Принцип целеустремленности:* любое исследование должно иметь вполне определенную цель. Исследование – это не только разрешение возникшей проблемы, но и определение, к какой цели может вести это разрешение, в какой мере оно способствует достижению цели. Цель определяет выбор решений и последовательность их разработки, цель интегрирует деятельность в самых сложных ее вариантах – многоаспектность, совместное исследование, разветвленность исследования, сложность проблемы и т.д. С учетом наиболее приоритетных целей организации в ситуационном подходе любая поставленная цель должна быть связана с получением прибыли организации.

*Принцип «обгонять, не догоняя»*, или «не изобретать велосипед»; любое исследование необходимо строить на достигнутом, не тратить время и усилия на повторные решения, идти вперед, опираясь на известное и проверенное.

Этот принцип может восприниматься неоднозначно. В исследованиях иногда бывает очень полезно усомниться в известном, проверить его новыми способами. Иногда именно это может быть импульсом для возникновения новых подходов, продолжения исследования и мотивации идей. Все зависит от характера проблемы. Поэтому данный принцип надо дополнить принципом исследовательского сомнения. Это не скептицизм, мешающий в поиске нового, а оценка существующего по новым критериям: объективности, точности, полезности. Ведь развитие науки – это возникновение не только новых науч-



ных положений, но и новых методов анализа, оценки, уточнения, дополнения, конкретизации. Поэтому сомневаться исследователю полезно, но нельзя всю деятельность его свести к сомнениям – она должна строиться на поиске нового.

*Принцип свободы мышления* определяет необходимость снятия ограничений в полете мысли, фантазии, воображения, идей.

*Принцип управления мышлением:* как и всякий процесс, мышление должно быть не спорадическим и стихийным, а управляемым процессом, в каких бы масштабах и формах оно ни осуществлялось. Это может быть управление процессом индивидуального мышления или процессом групповой мыслительной деятельности.

Конечно, исследовательская деятельность – это творчество, проявление которого зависит не только от хорошо организованной работы, но и от вдохновения, которым, казалось бы, невозможно управлять. Но ведь нельзя исключать мотивирование вдохновения, обеспечение его направленности, создание благоприятной обстановки для его проявления – а это уже управление.

Как и всякая деятельность, исследование строится на использовании определенных ресурсов, величина и структура которых в значительной мере определяют его эффективность. Ресурсы нельзя использовать бездумно, но и, стремясь получить необходимый результат, нельзя бездумно ограничивать исследования в необходимых ресурсах. Отсюда возникает важный принцип.

*Принцип гибкой экономии ресурсов.* В некоторых исследованиях заранее очень трудно предусмотреть и рассчитать достаточно точно, сколько понадобится ресурсов для достижения необходимого результата. Поэтому расчет ресурсов надо делать с запасом, понимая, что и результат исследования не всегда достаточно предсказуем – иногда он может быть значительно выше ожидаемого. Тогда и при перерасходе ресурсов эффективность исследования будет все равно высокой.

*Принцип качественной и количественной определенности исследования:* по возможности исследования надо проводить, используя количественные измерители параметров, показатели, но при этом не терять качество изучаемых явлений, т. е. совокупность тех свойств, которые определяют их суть и особенности. В ситуационном подходе качественные и количественные факторы тесно переплетены: так описание ситуации часто носит, в основном, качественный характер, который в значительной степени определяет состав количественных показателей; в то же время чисто количественные показатели без описания событий, формирующих эти показатели, не позволяют установить причинно-следственные связи и принимать обоснованное решение.

*Принцип фактологического обеспечения исследования:* исследование необходимо строить на фактах и отбирать факты соответствующим образом. В этом основа и объективности исследования, и его успешности, а в конечном итоге и эффективности. Для формирования ситуации необходимо использовать разнообразные источники, которые могут предоставить необходимую для исследования информацию.

*Принцип реализации креативного образования менеджера,* которое формируется в образовательных процессах, закрепляется и проявляется в практической деятельности и развивается в процессах исследования.

*Принцип опоры на исследовательское мышление менеджера,* развитие которого должно мотивироваться в практике управления и проведении исследования. Исследование преследует цель не только найти удачное решение проблемы, но и научить менеджера мыслить эффективно, исследовательски, инновационно.

И еще один принцип следует добавить к этому перечню – *принцип трудоемкости:* любое исследование должно быть рассчитано по трудоемкости его проведения. От этого зависят и его организация, и рациональное использование всех ресурсов, а, следовательно, и эффективность.

Важную роль в организации и проведении исследования играет система фактов, связанных между собой объективными закономерностями поведения объекта. Только система фактов позволяет объяснить то или иное явление, найти решение проблемы, построить научную концепцию.

Система фактов, связанных логикой исследовательского замысла, гипотезы, цели, характеризует понятие «фактология исследования». Можно сказать, что фактология – это способ соединения фактов в целостность, позволяющую что-либо открывать, доказывать, обосновывать, распознавать.

Фактология исследования определяется методологией отбора и селекцией фактов, организацией сбора фактов, уровнем познания (состоянием науки), опытом исследователя, его отношением к исследовательской работе. Фактологию можно представить в виде комплекса приемов, посредством которых осуществляются поиск, распознавание, отбор, добывание, получение фактов, а также их интерпретация (объяснение или толкование), и, наконец, оперирование фактами.

Качество любого исследования зависит от фактов, их состава, структуры, достоверности, повторяемости, полноты, системности, конкретности, определенности, соответствия предмету исследования.

Фактологическое обеспечение исследования представляет собой работу с фактами. Можно сформулировать следующие принципы и методы работы с фактами:

– *Проверка на объективность.* Любой факт необходимо оценивать с позиции его соответствия реальности и объективным явлениям действительности. Только объективные факты могут обеспечить успех исследования.

– *Отношение к сущности.* Факты должны быть существенными для целей исследования и самой ситуации, что надо учитывать и при поиске, и при отборе фактов.

– *Информационная емкость.* Каждый факт содержит определенный объем информации. Некоторые факты настолько полно и красноречиво свидетельствуют о том или ином явлении, что достаточно одного или нескольких из них, чтобы сделать определенное заключение. Но существуют и факты, мало значащие для данного объекта исследования, малоинформативные.

– *Принцип научной ценности фактов,* или принцип концептуальности: факты должны соответствовать критериям научной методологии исследования, правилам концептуального объяснения явлений.

– *Соответствие предмету исследования.* В процессе проведения исследования может возникать много фактов, которые ценны сами по себе, но не всегда имеют прямое отношение к ситуации как предмету исследования.

– *Принцип оценки источника факта.* Нередки случаи, когда о реальности и объективности факта свидетельствует не сам факт, а источник его получения. Когда оценивается достоверность факта, необходимо оценивать и надежность источника его получения.

– *Принцип рационального сопоставления, сочетания и соединения фактов.* Иногда результаты исследования и возникают из такого соединения. Каждый факт в отдельности не обязательно способствует формулированию какого-либо вывода, но соединение фактов демонстрирует тенденции, характерные черты и особенности явления.

– *Принцип достаточности фактов для обобщения, анализа или формулирования выводов.* Всегда существует некоторая критическая масса фактов, из которой возникают понимание и выводы, открытие или рекомендация. При исследовании необходимо чувствовать и оценивать достаточность фактов. Не следует торопиться с выводами, надо определять степень достаточности фактов, подтверждающих объективность и ценность результатов исследования.

– *Принцип научной интерпретации факта,* т. е. объяснение факта с позиций истинности, объективности.

Наиболее характерные ошибки при работе с фактами в процессах исследования:

– Преднамеренный выбор или подбор фактов, формирующий одностороннее представление или понимание действительности, проблемы, тенденций развития, что формирует деформированное понимание.

– Подтасовка фактов, т. е. замена некоторых из них другими, замена главных, существенных фактов второстепенными, частными.

– Искажение содержания факта его тенденциозной интерпретацией, ложным разъяснением.

– Фальсификация фактов, т. е. определенный их подбор, искажающий действительное положение вещей.

– Абсолютизация отдельных фактов, рождающая ложное представление о действительности, ограничивающее мышление.

Таким образом, можно констатировать, что окружающая нас действительность предстает перед нами в виде различных явлений. Они включают события, ситуации, проблемы. О каждом явлении в общем смысле мы получаем информацию, но часть информации (большую или меньшую?) мы получаем в виде фактов, т. е. такой информации, достоверность и реальность которой не вызывает сомнения, которую можно проверить и подтвердить. Реальная действительность определяется не разрозненными фактами, а системой фактов, исключающей возможности осознанного или неосознанного манипулирования ими.

Одной из сложных и важных проблем исследования управления является оценка ситуаций, состояния, изменений, тенденций и пр.

*Оценка* – это установление наличия и степени проявления той или иной характеристики системы управления. Средством оценки является показатель. На оценках построены анализ, нормативное регулирование функционирования и развития, поиск и определение тенденций, изучение особенностей и существенных черт того или иного явления. Без оценок невозможны разработка и принятие управленческих решений, в том числе и решений по совершенствованию управления. Чем более точную оценку может сделать менеджер или исследователь, тем больше вероятность успешного, рационального решения.

Оценки могут быть *программно-тестовыми* и *экспертными*. Первые очень широко используются в настоящее время, поскольку компьютерная техника открывает в этом отношении большие возможности. Но многие характеристики можно оценить только на основе работы группы экспертов. Очень эффективно сочетание этих двух видов оценок.

Оценки разделяются также на *коллективные и индивидуальные, точные и приблизительные, эпизодические и периодические, общие и локальные, простые и сложные* (последние всегда построены на специальных расчетах, агрегировании информации, синтетических показателях).

Выбор вида оценки имеет большое значение в достижении успеха исследования.

Для оценки необходимо: а) выделить объект и предмет оценки; б) установить критерии оценки и шкалы измерения; в) построить процедуру и систему оценки; г) выбрать средства и методы оценки; д) использовать результаты оценки.

Существуют определенные принципы оценивания, благодаря которым становятся возможными адекватность оценки реальной действительности, глубокое понимание ситуаций, проблем, результатов или тенденций.

– *Принцип научности.* Оценка всегда основана на методике ее проведения, а методики могут быть разными: можно оценивать на основе здравого смысла, богатого опыта, а можно – на основе науки и использования научных методов, математического моделирования. В этом случае оценивать должен тот, кто знает предмет оценки, владеет ее методикой, способен проявить объективность.

– *Принцип целевого назначения* (важное дополнение предыдущего принципа). Оценка может проводиться в целом, или быть ориентирована на некоторые предположительные результаты, или иметь ясную, конкретную цель. Можно оценивать, скажем, в целях стимулирования деятельности, селекции персонала, нормирования работы, распределения финансовых средств и т. д. Целью оценки могут быть и поиск путей развития, установление закономерностей, контроль тенденций.

– *Принцип разнообразия, полноты и системности.* Очень часто подлежат оценке только те характеристики, которые известны, доступны, понятны, измеряемы. В результате получается деформированная оценка, которая не дает полной картины события или ситуации, явления или проблемы. При проведении оценки очень важно учитывать связь характеристик, стремиться к их полноте, видеть разнообразие и достаточность.

– *Принцип критериальной определенности.* Критерий оценки – это точка отсчета, шкала измерений, констатация специфики характеристики, подлежащей оцениванию. Чем точнее установлен критерий, тем объективней и значительней оценка. При проведении оценки недопустимо произвольное изменение критерия.

– *Принцип количественной определенности оценки.* Оценивать можно в параметрах констатации качества, описания особенностей, но можно и в количественных показателях, которые дают точную информацию и позволяют эффективнее оперировать оценками – сравнивать, синтезировать, улавливать изменения. В исследованиях ситуаций необходимо, по возможности, стремиться к количественным оценкам. Но при этом нельзя отрицать, что в определенных обстоятельствах эвристические оценки могут быть богаче и полезнее, количественные измерения нередко обедняют ситуацию. В ситуационном подходе количественная определенность должна быть согласована с качественной и часто определяется ей.

– *Принцип сочетания оценки состояния и изменений.* Чаще всего оценка является фиксацией состояния той или иной характеристики, фотографией «остановившегося мгновения», констатацией степени проявления характеристики. Но в исследовании ситуаций наиболее богатой информацией обладают оценки динамики, способные показать тенденции изменений, позволяющие предвидеть последствия. В конечном итоге необходимо сочетание обоих видов оценок.

– *Принцип независимости* заключается в том, что оценка должна быть отделена насколько это возможно от личностных отношений исследователей, экспертов, математиков, программистов, служебной зависимости, амбиций и самолюбия. Она должна быть защищена от влияния заинтересованных лиц, доброжелателей или недоброжелателей.

Это достигается как посредством методики оценки, так и соответствующей организацией ее проведения.

Оценки могут быть различными. Их выбор в каждом конкретном случае определяется целями исследования, спецификой ситуации, характером исследуемых проблем и возможностями оценивания. Специфика оценивания проблем управления заключается в том, что все они в конечном итоге связаны с деятельностью человека и динамикой его качеств. Многие параметры управления невозможно измерить достаточно точно, а некоторые – даже выделить и каким-либо образом отграничить. Поэтому многие оценки необходимо формулировать, используя статистический анализ либо социометрические методы, тесты и экспертные оценки.

*По области и масштабам оценивания тех или иных ситуаций* можно выделить оценки *общие* и *локальные*. Методология исследования проблем управления должна предусматривать различие этих видов.

*В зависимости от необходимости расчетов* оценки могут быть *простыми* и *сложными*. В сложных оценках нередко наблюдаются

нарушение валидности показателей, смещение акцентов актуальности и важности, потеря информации. Необходимо избегать таких случаев при конструировании показателей.

**В зависимости от продолжительности проведения** оценки разделяются на *эпизодические* и *периодические*. Первые вызываются конкретной ситуацией, возникновением и обострением новых проблем, вторые – систематическим исследованием управления, мониторингом качества.

**По критерию точности измерения параметров** оценки разделяются на *точные* и *приблизительные* (предварительные, ориентировочные, порядковые). Последние способствуют экономии ресурсов, но глубокий анализ и ответственные исследования должны основываться на предельно строгих и точных оценках.

**По организации оценивания** можно выделить оценки *коллективные* и *индивидуальные*. Часто используется их сравнительный анализ. При этом необходимо учитывать параметры и коллектива, и личности (опыт, образование, квалификация, мотивы, социальность и пр.).

**В зависимости от методики проведения** оценки разделяются на *тестовые* и *экспертные*. Не исключаются их различные комбинации.

Тестовая оценка может быть очень эффективной, но зависит от качества тестов, а успех экспертной оценки в значительной мере определяется принципами формирования экспертных групп и организации их работы.

**В зависимости от получения информации и методики ее работы** можно выделить *статистическую* и *нестатистическую* оценки.

Искусство исследования помимо всего прочего проявляется и в выборе вида оценок в конкретных обстоятельствах.

Какой бы ни была оценка по своей процедуре, объекту, конструкции, всегда используются определенные показатели, которые характеризуют ее относительную определенность, законченность, количественное выражение, возможность использования в качестве стимулирования и пр.

Каждое явление имеет определенные свойства, которые выражаются в комплексе характеристик. В свою очередь, характеристика имеет показатели, дающие возможность судить о степени ее проявления, развитости, отличия от других характеристик, важности для оценки данного явления.

**Показатель** – это оцененная соответствующим образом характеристика явления (предмета, ситуации, проблемы, процесса и пр.). Показатели выполняют три функции в управлении:

– Показатель является формой представления информации. Именно в показателях информация используется в сжатом виде, агрегируется, в силу чего повышаются эффективность ее использования, скорость обработки (конечно, только в том случае, если конструкция показателя не искажает информации, что очень часто приходится наблюдать в практике управления).

– Показатель является средством анализа целей, ситуаций, проблем, решений. Оперирование показателями вносит обоснованность в аналитическую работу, характеризует четкую логику, формирует эффективные технологии управления.

– Показатели всегда связаны с интересами человека, существуют в поле его интересов, ибо отражают его деятельность, которой не может быть без приложения и реализации интересов. Поэтому показатель может выступать (и выступает) в качестве средства стимулирования и мотивации эффективности деятельности. На показателях строится система мотивации. И чем точнее показатели отражают интересы, тем эффективнее система стимулирования и мотиваций.

Именно эти функции показателя в управлении и определяют требования, которые к ним предъявляются:

– *Требование валидности*, т. е. соответствие показателя конкретным целям его использования. Он должен «показывать» только то, что мы хотим оценить и измерить. К сожалению, в практике управления нередки случаи, когда показатель отражает не те процессы или явления, которые хотелось бы оценить. Это нередко происходит, например, с показателями эффективности управления, степени организованности, вообще со сложными и синтетическими показателями. Иногда показатели бывают настолько «засорены» сопутствующими факторами, что главное в них тонет в совокупности второстепенного.

– *Требование размерности*, что особенно важно для количественных показателей. Недопустимо механическое соединение в одном показателе факторов различной размерности, например натуральных и экономических, социальных и технических.

– *Требование измеряемости, возможности количественной оценки*. Показатели могут иметь словесную форму («увеличение», «больше», «меньше», «допустимо», «позитивная тенденция», «приемлемо» и др.), но могут иметь и количественное измерение. Как уже говорилось, измерения могут быть приблизительными, порядковыми, усредненными. Нельзя измерить социально-экономическую систему, но можно измерить количество филиалов, подразделений, персонала и пр.

– *Требование фактологичности*: каждый показатель должен иметь фактологическую основу, опираться на факты и возможность их ис-



пользования при конструировании или расчете показателя. Известно, что не всегда и не всякая информация отражает реальную действительность, очень часто она субъективна и отражает желание видеть только то, что хотелось бы видеть. Это положение может фиксироваться и в показателях.

– *Требование допустимой простоты.* Чем проще показатель по конструкции, расчетам, условиям использования, структуре информации, тем эффективней им оперировать. Но существуют пределы упрощения, за которыми теряются назначение и валидность показателя.

– *Требование функциональной определенности* заключается не только в ясной принадлежности показателя к функции управления, но и в определенности роли показателя в процессе управления, его собственной функции (агрегация информации, средство анализа, рычаг воздействия при мотивировании, контроле, регулировании и др.).

– *Требование системности.* Это важное требование «увязки» различных показателей, обеспечения их совместимости, соответствия цели, исключения дублирования и неоправданного пересечения показателей, которые, как правило, запутывают понимание ситуации и проблемы.

– *Показатель должен быть ориентирован на практическое использование.* Уже система показателей, на которых строится исследование, может продемонстрировать их характер, предполагаемую эффективность и практическую значимость.

Различные показатели, используемые в исследовании ситуаций, а также их качество не всегда могут соответствовать целям исследования. Поэтому большое значение имеет выбор или, при их отсутствии, конструирование необходимых показателей.

Чтобы выбрать показатели, необходимо их классифицировать, чтобы упорядочить их разнообразие и понять, каких показателей для проведения исследования недостает.

В любом исследовании существуют объект и предмет. В исследовании управления *объектом* исследования является система управления организацией, т. е. совокупность взаимосвязанных действий субъекта управления, позволяющих согласовывать деятельность людей, учитывая общую цель. Необходимы показатели, которые отражали бы состояние, функционирование и развитие этой системы.

*Показатели состояния* системы управления характеризуют наличие тех или иных функций, связей, подразделений, свойств, квалификационных признаков, технических средств, информационных массивов и пр. К этой группе показателей относится и структура системы управления.

Показатели состояния не обязательно должны быть натуральными. Они могут отражать и экономическое положение фирмы. Так или иначе, это показатели статистики, показатели, фиксирующие мгновение в разнообразных процессах функционирования и развития системы управления.

Существует *другая группа показателей – отражающих изменения, происходящие в управлении*. Такие изменения могут быть повторяющимися, воспроизводимыми и невоспроизводимыми, способствующими возникновению нового качества. Это показатели динамики, показатели функционирования и развития.

Первая группа показателей включает процессы, которые позволяют судить о поддержании необходимых для нормальной работы соотношений, сочетаний, соответствий, пропорций, совместимости (функций, полномочий, индивидуальностей, технических средств и пр.), вторая группа – процессы, которые позволяют судить о появлении новых свойств, увеличении масштабов, новых вариантов использования ресурсов, т. е. обо всем, что характеризует появление нового качества.

Показатели *предмета* управления включают показатели цели, ресурсов и условий их использования.

Действительно, реальное управление – это осознание и формулирование цели, распределение и использование ресурсов, которые являются средствами ее достижения и, наконец, учет конкретных условий, которые и ограничивают возможности использования ресурсов и в то же время имеют благоприятные факторы, которые надо увидеть и использовать для достижения цели.

Предмет управления отражает множество показателей: экономические, материально-технические, информационные, социологические, организационные. Это показатели, выделяемые по составу ресурсов и основным характеристикам цели и условий ее достижения.

В зависимости от конструкции показатели могут быть *простыми* (например, количество работников в отделе) и *сложными*, или, как их иногда называют, синтетическими, расчетными (например, показатель производительности труда, эффективности, средней величины затрат времени и пр.). Качество сложного показателя зависит от его конструкции и методики расчета. Конечно, именно сложные показатели являются основой современного управления, ибо они полнее отражают функции, присущие показателям.

Показатели могут быть *количественными* и *качественными*. Это разделение носит в определенной степени условный характер. Качество может быть оценено и отражено и в количественных параметрах и единицах. Разделение показателей на количественные и качествен-

ные отражает лишь возможности точного измерения, наличие объективной шкалы оценки. Если персонал можно определить совершенно точными количественными измерениями, то, например, социально-психологическую атмосферу коллектива – лишь показателями «хорошая» или «плохая» или сочетанием этих субъективных и неопределенных оценок. Может быть, эту классификацию лучше представить как группу показателей приблизительных и грубых оценок и группу показателей точных количественных оценок. В практике исследования необходимы и те, и другие.

Показатели имеют определенный организационный статус. Можно по этому их признаку выделить *показатели регламентного, нормативного, инструктивно-информационного* типов. Каждая из этих групп сопровождается комплексом определенных требований, которые и определяют организационный статус показателя. Регламентные показатели обязательны для выполнения (продолжительность рабочего дня или недели, сроки выполнения плана, количество работников и пр.), нормативные – регулируют деятельность по средним величинам или пределам отклонений (нормативная величина текучести персонала, средняя зарплата, ориентировочные сроки выполнения работы и пр.), инструктивно-информационные – дают возможность полнее учитывать конкретные условия работы, позитивный опыт.

В зависимости от универсальности показателя можно разделить на *универсальные* и *узкоспециализированные*; первые дают возможность проводить сравнительный анализ различных свойств, объектов и условий, вторые – полнее исследовать специфику, оценить ее глубину, положительные и негативные проявления.

Существуют также показатели *обобщающего типа* (интегральные) и показатели *конкретные*, которые характеризуют классификационные различия или дифференциацию признаков, функций, методов и т.д.

В исследовании управления большую роль играет сочетание экономических и натуральных показателей.

Комплекс, разнообразие и методологическая основа показателей – все это важные факторы успеха в исследовании управления. Показатели отражают уровень развития исследовательской работы, возможности анализа и прогнозирования. Система показателей формируется сознательно и, как уже говорилось, включает в себя не только существующие, но и специально разработанные и сконструированные показатели. Управление обогащается новыми показателями, что позволяет глубже осваивать и понимать тенденции его развития.

Большое влияние на результаты исследования оказывают особенности мышления менеджеров, работающих с ситуациями.

Мышление – активный процесс отражения действительности в сознании человека, опирающийся на знания, интуицию, привычки и навыки и определяющий поведение человека в конкретной ситуации, – формируется, изменяется и развивается в процессе жизнедеятельности (накопления опыта, получения образования, осуществления профессиональной деятельности). В определенной мере оно зависит от индивидуальных особенностей личности, но может изменяться в довольно широких пределах под воздействием образовательных процессов, волевых усилий, специального тренинга, критических ситуаций, состояния здоровья человека.

Мышление определяет успех деятельности, чем бы человек ни занимался. Деятельность менеджера предусматривает работу с людьми, принятие управленческих решений, которые должны выполнять сотрудники. Поскольку качество решений зависит от характера и типа мышления менеджера, он должен развивать свое мышление.

С учетом характеристик мышления и формируется команда: легче работать, если существует определенное сопряжение характеристик мышления. Сотрудники лучше понимают менеджера, если понятен тип его мышления, если он дополняется типологическими характеристиками мышления других служащих.

Для развития индивидуального мышления и для учета характеристик мышления при формировании команды необходимо знать типы мышления.

Существует мнение, что имеется столько типов мышления, сколько людей, что мышление абсолютно индивидуализировано.

Конечно, именно в мышлении человека проявляется главная особенность его личности и индивидуальности. Однако разнообразие типов мышления можно классифицировать, не только его упорядочить, но и наиболее успешно использовать знания о типах мышления в практической деятельности, выделить те типы, которые встречаются наиболее часто, играют наиболее важную роль в деятельности человека, определяют успех его деятельности. На этом построено любое знание.

По критерию динамики мышления можно выделить следующие его типы: *догматическое*, приверженное какой-либо идее без оценки ее актуальности, для которого характерны превращение идеи в главный системообразующий фактор концепции, явное нежелание критической переоценки ценности исходной идеи размышлений и мыслительных процессов. *Стереотипное мышление*, или переносное, характерное для людей, склонных мыслить принятыми шаблонами, боящихся отойти от этих шаблонов, потерять ориентиры оценок; *гибкое*, т. е. способное меняться в соответствии с развитием науки,

практическими потребностями эффективной деятельности. Такой вид мышления часто рассматривается как некоторое положительное явление. Но в действительности это качество может быть как положительным, так и отрицательным – все зависит оттого, по отношению к каким факторам мышление проявляет это свое качество, ведь такими факторами могут быть конъюнктурность, стремление к власти любой ценой, беспринципность и др.

*По критерию индивидуальности* можно выделить следующие типы мышления: *индивидуализированное*, т. е. такое, в котором наиболее ярко проявляются черты личности, индивидуальность, неординарность. Часто это качество играет положительную роль в науке. В деятельности менеджера индивидуализированное мышление также может играть положительную роль, если оно сочетается с развитым чувством ответственности и сопряжено с творческим подходом к решению проблем. К сожалению, однако, иногда индивидуализация мышления направлена на самоутверждение, манипулирование сознанием людей; *тенденциозное*, ограниченное какой-либо тенденцией оценок, подходов, выбора вариантов. Эти тенденции могут быть результатом опыта, или господствующей идеологии, или деформации системы знаний. Часто такой тип мышления характерен для менеджеров узкой специализации; *коллективизированное*, реагирующее на коллективное мнение или определенным образом аккумулирующее различные типы мышления, господствующего в коллективе.

Каждый тип мышления основан на определенной методологии, которая либо сознательно выбирается, либо бессознательно формируется как выражение накопленного опыта, позитивного и негативного (поэтому опыт необходимо корректировать и дополнять знаниями).

*По факторам методологии* (подход к анализу и оценкам, средствам и методам исследования) можно выделить следующие типы мышления: *аспектное*, *системное* и *концептуальное*.

*Аспектный* тип мышления характеризуется поиском какого-нибудь главного аспекта проблемы, который оказывает наиболее сильное влияние на все остальные аспекты. Этот тип мышления проявляется наиболее ярко в том случае, когда проблема достаточно сложна и, в целом, ее решать весьма трудно или когда нет необходимости все аспекты проблемы решать в комплексе. Но этот тип мышления имеет и определенные недостатки: одностороннее восприятие проблемы, отсутствие учета взаимосвязи ее различных аспектов, искаженное, деформированное представление о проблеме, при котором выделяется одна ее сторона и остаются без внимания другие. Вот поче-

му сегодня наиболее эффективным типом мышления является мышление системное.

Следует заметить, что мышление – это не просто выбранная методология анализа, изучения какого-либо объекта, это характеристика человека, которая отражает, с одной стороны, его способности, индивидуальные особенности, а с другой – приобретенные в процессе образования и накопления опыта навыки, профессиональные привычки. В этом отношении следует различать системный подход как методологию исследования и системное мышление как характеристику исследователя, сложившуюся в процессе его жизни и деятельности и проявляющуюся как бы автоматически каждый раз, когда он оценивает или анализирует то или иное явление. Использование системного подхода, конечно, способствует формированию системного мышления.

*Системное* мышление считается весьма ценным качеством исследователя, потому что помогает оценить и проанализировать все явление целиком, учесть самые различные связи между его компонентами, свойствами и характеристиками, найти главное – системообразующий фактор, увидеть невидимые аспекты проблемы, прогнозировать поведение элементов.

Разновидностью и некоторой модификацией системного мышления является мышление *концептуальное*, которое имеет все преимущества системного, но, в отличие от него, уделяет повышенное внимание формированию концепции. Этот тип мышления предполагает всесторонний учет особенностей изучаемого явления на основе комплекса принципов, которые гарантируют сохранение сущностных признаков, предохраняют от «потери сущности» в процессах анализа, оценок, изучения явления, что часто случается в практике проведения исследований.

Концепция – это комплекс ключевых положений или установок мышления, позволяющих сохранять направленность исследования, это своеобразный компас в движении мысли. Для исследований в области управления такими положениями могут быть следующие: управление – это деятельность человека, в которой решающую роль играют цели и интересы; управление разнообразно и многовариантно, поэтому нельзя его сводить к какому-либо одному варианту, каким бы совершенным он ни казался. Управление имеет два взаимосвязанных аспекта существования, функционирования и развития – социально-экономический и организационно-технический; управление построено на стремлении к гармонии (согласование, организация, координация и пр.), но это гармония равновесия противоречий,

сочетания, а не гармония абсолютной устойчивости, однородности, одинаковости, единственности.

Концепция отражает своеобразную способность человека соединить в исследовании имеющиеся знания с прогностическими, существующее понимание того или иного явления с предположениями о его сущности.

В мышлении каждого человека, а исследователя тем более, ярко проявляются как структура его знаний, так и предрасположенность к тем или иным видам знаний, готовность пользоваться ими в качестве инструмента. Поэтому типы мышления можно разделить и **по приоритетным областям знаний**, на которых построена мыслительная деятельность. Здесь можно выделить мышление гуманитарное, математическое и технократическое.

*Гуманитарное* мышление, как правило, отдает предпочтение всем аспектам исследования, связанным с человеком, и своим инструментарием выбирает словесное описание, оперирование понятиями, аргументирование ситуациями, объяснение образами, характером поведения.

Отличие от него *математическое* мышление построено на логике символов, предельной абстракции, четкости в осмыслении зависимостей, моделировании общности. В этом сила и одновременно слабость математического мышления. «Очищение» явлений от частных помогает определить их сущность, но при этом может вести к потере очень важных деталей, специфических черт и особенностей.

*Технократическое* мышление построено на сведении всех связей в явлении или проблеме к простым причинно-следственным связям, которые существуют в технических устройствах. Для изучения социально-экономических проблем это может быть не только малоэффективным, но в отдельных случаях и опасным, потому что упрощает реальные процессы, исключает из исследования связи опосредованные, косвенные, ситуационные, периодические, функциональные, переменные и пр.

Хотелось бы еще раз напомнить, что нет плохих или хороших типов мышления – есть типы мышления, которые в тех или иных условиях могут быть более или менее эффективны, формирование которых или использование при групповой деятельности можно регулировать.

*По степени абстрактности и обобщенности* можно выделить мышление теоретическое, эмпирическое и фактологическое.

*Теоретическое* мышление характеризуется стремлением к абстрактному обобщению, поиску закономерностей, формированию теории, определению общих признаков объективности тех или иных

выводов и результатов исследования, универсальности положений и формулировок. Теоретическое мышление опасно «отходом» от действительности, абстрагированием, которое ведет к потере сущности, особенностей явления, теоретическому схематизму или неоправданному глобализму.

*Эмпирическое* мышление отдает приоритет опыту, ограничивает обобщение опытом, опирается в оценках только на результаты опыта. Наличие опыта рассматривается как высшая форма доказательства и аргументации.

*Фактологическое* мышление – это оценка и систематизация фактов, построение всей логики исследования и выводов на конкретных фактах. Иногда отмечают искусственное преувеличение того или иного факта, недостаточно глубокое понимание роли факта в установлении сущности явления. В этом случае возникает опасность замены научного объяснения фактологией, которая, как правило, ограничивается существующими фактами, но не всегда стимулирует поиск, распознавание и глубокое осмысление фактов.

Мышление каждого исследователя можно оценить с позиций механизма, т. е. совокупности средств, благодаря которым рождаются идеи, формируются выводы, мнения, гипотезы, находятся аргументы, реализуются полученные знания.

*По механизму мышления* можно выделить ассоциативное, непосредственное и интуитивное мышление.

*Ассоциативное* мышление – это использование разнообразных ассоциаций, т. е. возникающих сравнений между явлениями по каким-либо признакам общности, схожести, тождественности и различия. Степень различия ассоциативного мышления у разных людей проявляется близостью или отдаленностью ассоциируемых явлений. Очень часто ассоциативное мышление помогает аккумулировать новые знания в пограничных сферах науки, распознавать проблемы, не имеющие «чистой» принадлежности к той или иной области знаний.

Однако ассоциативное мышление имеет и недостатки: опасность механистического переноса знаний из одной области в другую, подмены понятий, расширительных трактовок тех или иных положений замены их научной строгости «художественной расплывчатостью».

Некоторой противоположностью ассоциативного мышления является *непосредственное* мышление, которое характеризуется прямым осмыслением фактов действительности и категорий науки. Если здесь и используются ассоциации, то чаще всего близкие по смыслу.



*Интуитивное* мышление построено на интуиции, в проявлении которой главную роль играет подсознание, поэтому интуитивные оценки и выводы трудно объяснить. Но интуиция – это не только природное качество, но и результат интеллектуального развития человека, трансформация знаний и опыта в особый вид мышления, связанного с подсознанием и использующего подсознание в определенных моменты. Идеи и мысли, возникающие при интуитивном мышлении, в последующем легко входят в существующую систему знаний, но первоначально кажутся необычными, неожиданными, иногда сомнительными.

*По способам мышления* можно выделить эвристическое, абстрактно-знаковое и образное мышление.

*Эвристическое* мышление построено на восприятии и объяснении действительности посредством слов, понятий, терминов, обычного языка общения людей и изложения их мыслей.

*Абстрактно-знаковое* мышление сродни математическому. Оно пользуется знаковыми обозначениями явлений и событий и оперирует этими знаками в построении моделей существования и поведения явлений. Эти знаки не обязательно имеют математическую форму и подчиняются математическим способам моделирования. Построение различных структур – хороший пример абстрактно-знакового мышления.

Своеобразным продолжением этого способа мышления или его комбинацией с эвристическим является *образное мышление*, которое построено на восприятии и представлении действительности в виде совокупности образов.

Разновидность образного мышления – голографическое представление идеи, мысли, проблемы, ситуации. Это весьма эффективный тип мышления, позволяющий рассмотреть разные ракурсы проблемы и, следовательно, глубже ее понять.

*По характеру оценок и направленности* выделяются такие типы мышления: критическое (негативизм), позитивное, конструктивное.

*Критическое* мышление характеризуется поиском негативных сторон проблемы, сложностей, трудностей ее решения, оценками явлений с позиций негативных последствий, иногда преувеличенным вниманием к отрицательным сторонам деятельности. Этот тип мышления часто присущ научным работникам, потому что он способствует установлению противоречий, распознаванию проблем. Вообще наука начинается со здорового скептицизма, с недоверия к абсолютному знанию, бесспорному положению. Но вместе с тем скептицизм является и «самым дешевым видом ума». Утверждать гораздо труд-

нее, чем отрицать, и иногда сложнее найти средства и пути решения проблемы, чем распознать ее.

*Позитивное мышление* является противоположностью негативизму, поскольку направлено на поиск тех сторон, свойств и качеств явления, которые позволяют находить пути решения проблем, которые являются скрытыми пружинами развития. Иногда в совместной работе исследователей эти два типа мышления уравнивают друг друга.

*Конструктивное мышление* направлено на поиск и реализацию новых идей, решений, концепций. Оно не останавливается ни на критических моментах, ни на утверждении позитивных аспектов, а стремится к преобразованию, трансформации, инновациям. Для данного типа мышления проблемы являются средством утверждения нового или будущего. Это наиболее сильный и ценный тип мышления.

*По способу воспроизведения действительности в мышлении* можно выделить репродуктивное, аналоговое, творческое мышление.

*Репродуктивное мышление* подразумевает прямое воспроизведение действительности, главной его проблемой являются реальность и точность такого воспроизведения.

*Аналоговое мышление* – это воспроизведение по аналогии; это мышление постоянного поиска тождества и различий явлений или проблем для более глубокого их понимания и осмысления; это мышление категориями «типологии», «сравнения», «определения понятий» и пр.

*Творческое мышление* является как бы более высоким уровнем аналогового мышления. Оно включает и факторы интуиции, и методы далеких аналогий. Это мышление созидательное, даже когда оно направлено на отрицание чего-то.

*По целевым установкам*, которые, так или иначе всегда действуют в сознании человека, можно выделить следующие типы мышления: научное, практическое, прагматическое.

*Научное мышление* ориентировано на поиски закономерностей, формулирование научных положений, развитие науки, использует научную методологию анализа и оценки явлений.

*Практическое мышление* имеет установку на практическое решение проблем, и отбор проблем здесь происходит только по критерию возможности их практического решения, практической значимости.

Некоторой модификацией практического мышления является мышление *прагматическое*, характерной чертой которого является стремление к непосредственной пользе, сиюминутному эффекту. Прагматическое мышление в серьезных исследованиях малоэффективно,

потому что не способно достаточно глубоко и перспективно оценивать и решать проблемы.

*По роли опыта в формировании и функционировании мышления* можно выделить следующие типы мышления: эмпирическое, аксиоматическое и диалектическое.

*Эмпирическое* мышление основано на готовых образцах, отождествлении по памяти, накоплении, систематизации и организации опыта, проверке опытом. Главным признаком и критерием такого мышления является опыт, закрепляемый в памяти.

*Аксиоматическое* мышление использует правила в виде аксиом, которые рассматриваются как истины, не требующие доказательств. Во многих случаях этот тип мышления проявляется как детерминистическое, построенное на однозначности формулируемых положений.

*Диалектическое* мышление опирается на критерии противоречий, различие качества и количества, общего и частного и т.д. Поиск противоречий и путей их разрешения – главный отличительный признак диалектического мышления.

Некоторой разновидностью этой типологической группы является разделение мышления *по критерию проблемности* на *стандартное* (оперирование готовыми рецептами, общепризнанными положениями, устоявшимися понятиями), *проблемное* (определение проблем как главных единиц мышления, как его основы) и *смешанное* (совокупность стандартного и проблемного).

Типология мышления позволяет сформировать исследовательские группы по критериям разнообразия типологических характеристик и их гармоничного взаимодействия в исследовательской деятельности, позволяет менеджеру оценить свои особенности, чтобы полнее использовать свой интеллектуальный потенциал, может подсказать менеджеру, как развивать свои способности в области мышления, строить программы образования и профессионализации, обеспечить эффективность реализации этих программ.

Как уже отмечалось, каждый из перечисленных типов мышления имеет положительные и отрицательные стороны. Среди этих типов мышления нет плохих и хороших, они проявляют свои положительные и отрицательные стороны лишь в определенных обстоятельствах. Поэтому эффективность мышления исследователя зависит от того, в какой мере присущее ему мышление соответствует конкретным условиям, целям и возможностям исследования, как развивает его мышление в процессах самообразования.

*Эффективность* – это всегда сопоставление или, если это возможно, соизмерение результата деятельности и затрат на ее осуществление. Что может быть результатом мышления?

Применительно к индивидуальной деятельности менеджера таким результатом могут быть успешное решение проблем, удовлетворенность сделанной работой, предельная ясность понимания того, что и как надо делать. Все это акты мыслительной деятельности. Когда менеджер разрабатывает стратегию фирмы, наиболее эффективным оказывается творческое, гибкое, конструктивное мышление; когда же он решает текущие проблемы, необходимо мышление прагматическое, конкретное, непосредственное.

Затраты усилий на необходимые в этих случаях результаты определяются степенью развития тех или иных типов мышления менеджера, выбором методологии при решении проблем. Это определяет и затраты времени – самый важный ресурс управления, и затраты социально-психологических усилий, которые также ощутимы в деятельности менеджера.

Но когда результатом интеллектуальной деятельности являются решение, концепция, стратегия, миссия, разрабатываемые группой исследователей, затраты становятся более зримыми и значительными. Они уже характеризуют как человеческие ресурсы, так и интеллектуальный потенциал, который определяется в значительной мере формированием группы исследователей по критериям типологии мышления.

Эффективность мышления характеризуют и ошибки, которые нельзя полностью исключить, но возникновение, которых необходимо свести к минимуму.

Рассмотрим наиболее типичные ошибки процессов мышления.

1. Обобщение при наличии недостаточного количества фактов, а иногда лишь единичного факта. Это всегда ведет к ложным выводам, снижает эффективность мыслительных процессов.

2. Перенос смысла или, точнее, некорректная аналогия. Пример: понятие «искусственный интеллект» (имеется в виду компьютер) построено на смешении двух несовместимых понятий. В обычном общении или поэтическом языке такое возможно, но научная терминология так строиться не должна. Почему мы не называем автомобиль искусственными ногами, а авиалайнер – летающим человеком? Компьютер является средством интеллектуальной деятельности человека, он повышает ее производительность, но сам по себе не может быть интеллектом. Конечно, термин может иметь знаковое значение, рассматриваться как некая условность, но тогда эта условность должна быть строго определена и ситуационно ограничена.

К разряду некорректной аналогии можно отнести следующие определения: «АСУ является совокупностью человека, математических методов и ЭВМ»; «Субъект управления – это управляющая си-

стема». Здесь одно неизвестное понятие определяется посредством другого неизвестного. Таких примеров может быть множество.

3. Подмена понятий, отход от исходного определения или его «размывание» в мыслительных процессах, вольное оперирование понятием. Сначала в него вкладывают одно содержание, но, оперируя этим понятием, полагаются на другое содержание. Это характерно для таких понятий, как «демократия», «система управления», «методы управления» и др.

4. Использование различных схем доказательства, нарушение логики взаимодействия посылки и выводов.

5. «Непротиворечивые противоречия» в рассуждениях – противопоставление мелочей, выдаваемое за важное противоречие, потеря главного, основного или преувеличенное противопоставление главного и второстепенного.

Искусство мышления проявляется во влиянии интуиции на мышление, в формах мыслительного процесса, его личностных особенностях, связях с процессами проявления эмоций, «переживанием мысли». Искусство мышления – это и управление собственными мыслительными процессами, способность ограничивать и направлять мысли, «расковывать» их при необходимости, концентрировать, использовать временные параметры мыслительных процессов.

Особенности функционирования предприятий и организаций в современной России определяются существенными изменениями приоритетов и целей, как в экономической, так и в социальной сфере. Практически устранена уравнительная система в распределении материальных и духовных благ, формируется механизм сочетания платных услуг и социально гарантированного минимума, создаются новые социальные институты, адекватные рыночной экономике.

Как и прежде, основой социальных изменений остается экономика. Вместе с тем роль социального аспекта в решении проблем экономического роста значительно возросла. Взаимодействие этих факторов определяет стратегию развития предприятий и организаций, способствует возникновению проблемы динамики изменений этих процессов, измерения их качественных и количественных характеристик.

Изучение этих изменений способствует выявлению рыночных опасностей, проблем в деятельности, их диагностики, а затем принятию соответствующих решений. Иными словами, все это направлено на улучшение конечных результатов деятельности, что и означает эффективность.

Результат исследования обычно соотносят с понесенными затратами. Выделяют *научную практическую эффективность*, которая

определяется приростом знаний, полученных в результате исследования, и свидетельством которой являются вручение авторских свидетельств, патентов, наличие публикаций и т.д.

*По содержанию* эффективность управления можно разделить на экономическую и социальную. Такое деление обусловлено различием целей и спецификой форм эффекта.

*Экономическая* эффективность достигается взаимодействием ресурсов в процессах производства (работников, предметов и средств труда), что отражается в затратах на производство и управление и в экономических результатах этих процессов. Выразить это можно путем сопоставления ресурсов и показателей их использования.

*Социальная* эффективность обеспечивается единством индивидуальных, коллективных и общественных интересов и выявляется с помощью следующих характеристик: уровень социальной активности, социально-психологический климат, соотношение формальных и неформальных структур, уровень квалификации кадров, условия труда и т.д.

Значимость определения эффекта от исследований систем управления в условиях переходной и рыночной экономики велика. Виды эффективности приведены в табл. 2

*Таблица 2*

**Виды эффективности от реализации результатов исследований систем управления**

Вид эффекта	Показатели
Экономический	Все виды затрат в стоимостном выражении, обусловленные реализацией результатов исследования
Социальный	Реализация социальных результатов исследования
Научно-технический	Новизна, простота, полезность, компактность, эстетичность
Ресурсный	Влияние результатов исследования на экономику и социологию менеджмента
Экологический	Влияние результатов исследования на окружающую среду

Социально-экономическая эффективность исследований ситуаций должна иметь свои критерии и показатели.

Система управления в организации – это взаимосвязи и отношения между людьми при выполнении производственных и управленческих операций, необходимых для достижения поставленных целей. Особенность управленческих отношений состоит в том, что это всегда человеческие отношения по содержанию и по форме.

Прежде, чем будет выполнено конкретное действие для достижения заданных целей, оно должно быть осознано человеком, после чего приобретает вид потребностей, интересов, желаний, стремлений.

На их основе у человека формируются мотивы, решения, установки к действию, которые при соответствующих объективных условиях воплощаются в реальную деятельность.

Социальная специфика управления состоит в том, что объектом управления становятся межгрупповые и межличностные отношения в трудовых коллективах. Именно на уровне малых групп на основе постоянного или временного общения важное значение приобретают межличностные отношения (симпатии, антипатии, личная дружба) и механизмы взаимодействия между людьми (внушения, сопереживания, подражания, содействия). С этим связаны и личные качества людей – способности, темперамент, психологический склад, индивидуальный стиль деятельности и т.д.

Сложность социально-экономических систем, разнообразие целей исследований их менеджмента обусловили наличие различных вариантов определений критерия. При оценке эффективности исследования критерий обычно определяют как количественное отражение степени достижения системой цели.

Критерий состоит из определенных компонентов – параметров эффективности (эффекта), которые позволяют выбирать предпочтительные варианты изменений в объекте или изменений самого процесса исследования. Определяя параметры эффективности при исследовании систем управления, часто используют стоимость и время проведения, квалификацию и нормы и т.п.

Цели исследования определяют выбор варианта критерия. При этом определяющими факторами являются практическая значимость проблемы, ограничения ресурсов, времени, рисков проведения исследований.

Критерии, используемые для выбора решений на стадиях исследований, должны:

- отражать сопоставление затрат и результатов;
- иметь количественное выражение;
- быть пригодными для оценки различных решений;

- учитывать качественные различия в сравниваемых вариантах;
- обеспечивать объективность оценки;
- быть относительно простыми.

Вместе с тем следует иметь в виду, что разработка социальных показателей сопряжена с известными трудностями и что эти показатели нельзя назвать точными и надежными в силу недостаточного знания причинно-следственных отношений, которые определяют социальные условия. По этой причине нет и показателя, способного статистически установить связь с другими показателями, учитывающими, как изменение одного условия влияет на другое условие.

Приведем пример. Проблема занятости, как известно, имеет два аспекта: во-первых, возможность получения работы людьми, способными, желающими и ищущими работу (традиционным показателем здесь является темп роста безработицы); во-вторых, качество работы (показатели – условия труда, престижность профессии и т.п.). И в первом, и во втором случаях требуются разработка и введение дополнительных показателей, выведенных из названных.

В табл. 3 приводятся некоторые критерии эффективности и раскрывающие их смысл показатели.

Эффективность исследования определяется рядом факторов.

Каждая наука располагает своим методом: это способ познания, исследования, подхода к изучению явлений природы и общественной жизни. Характерные особенности метода определяют содержанием науки, ее целями и предметом.

Успех исследований в значительной мере зависит от того, каким образом, по каким критериям выбираются методы для проведения конкретного исследования и в какой комбинации они используются.

Эффективность исследования систем управления обусловлена спецификой социально-экономических систем, ядром которых является человек. Связи, благодаря которым существуют эти системы, характеризуют сложные и противоречивые отношения между людьми, основанные на их интересах, мотивах и установках. Поэтому все изменения в деятельности предприятий связаны с человеком и обусловлены причинной связью и зависимостью. Задача исследования – раскрыть и изучить эти причины.

Выявить и изучить действие абсолютно всех причин на хозяйственную и социальную деятельность предприятия весьма затруднительно и не всегда необходимо. Целесообразно выявить прежде всего основные, определяющие, наиболее существенные причины. Следовательно, предпосылкой правильного хода исследований является классификация причин (факторов), влияющих на эффективность исследования управления.



## Взаимосвязь критериев и показателей

Критерий	Показатели
Реалистичность	Многокритериальность. Множественность ограничений. Учет риска (организационного, коммерческого, технического и т.д.). Наличие ограничений (по ресурсам, информации, оборудованию и др.). Учет неопределенности данных. Учет неопределенности исходных посылок
Гибкость	Применимость к прикладным проблемам. Применимость к фундаментальным исследованиям. Возможность устанавливать приоритетность. Применимость к выработке решения о начале разработки. Применимость к задачам распределения бюджета. Применимость к планированию размера затрат
Диапазон применимости	Применимость для прогнозирования, для оптимизации, для моделирования. Применимость для выбора проектов, для распределения ресурсов, для планирования
Простота использования	Низкая чувствительность к точности исходных данных. Ориентация на существующий набор данных. Отсутствие необходимости привлечения специалистов. Отсутствие необходимости специальных средств и методов интерпретации результатов. Небольшой объем исходных данных. Отсутствие сложности в оценке параметров
Экономичность	Низкая стоимость использования. Низкие затраты на персонал. Малые затраты на сбор исходных данных

Процесс исследования состоит из следующих этапов: выдача задания (планирование), организация исследования, проведение исследования, контроль, воздействие на объект в процессе исследования, результат исследования и его оценка. Вполне понятно, что каждая составляющая этого процесса есть определенный вид деятельно-

сти человека и, как всякой деятельности, ей присущи методология (логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей) и организация (упорядочение действий в соответствии с их особенностями, составом, структурой).

Функционирование системы управления отражается посредством показателей, свойств и характеристик. Показатель – это способ отображения того или иного процесса в определенных условиях места и времени. Взаимосвязь и взаимозависимость между показателями определяются объективными условиями производства и обращения товаров. Навязать их искусственно нельзя.

Объем выпуска продукции зависит, например, от трех групп факторов, связанных с использованием рабочей силы, средств труда, предметов труда. Каждая группа подразделяется на составные элементы. Так, факторы, связанные с использованием рабочей силы, разделяются на количественные (численность рабочих) и качественные (производительность труда) показатели. Средняя выработка на одного рабочего в год зависит, в свою очередь, от среднего числа дней, отработанных им в течение года; среднего числа часов, отработанных им в день; средней выработки на один отработанный человеко-час.

Каждый из перечисленных показателей также зависит от ряда причин. Получается, таким образом, определенная цепь зависимостей одного показателя от другого, где каждый фактор занимает свое место и имеет свое значение. Исключение какого-либо существенного фактора или в определенных случаях даже нарушение последовательности рассмотрения факторов делает исследование несостоятельным.

Приведенные примеры подтверждают огромное значение методологии и организации исследований в достижении поставленных целей и эффективности. В этой связи при проведении исследований первостепенное внимание должно быть уделено выявлению и формулированию проблемы. Это определяет выбор методов исследования и подходов, предвидение результатов и установление ориентиров и ограничений.

Эффективным средством поиска путей решения проблемы является гипотеза. Она должна быть принципиально проверяемой, т. е. следствиям, которые из нее выводятся, должны соответствовать определенные практические эффекты.

Исследования систем управления могут носить разный характер: поисковый, теоретический, прикладной и др. В каждом виде исследования методы, инструментарии и выходная продукция будут разными. Значит, и состав исполнителей, методы контроля и управле-

ния, методы внедрения и воздействия на функционирование организации будут различными. О важности факторов, вытекающих из этой классификации исследований, для целей управления свидетельствует тот факт, что в США еще в 1971 г. Институт промышленных исследований создал Комитет по дефинициям (конкретизация понятий) в исследованиях.

Эффективность исследований управления может определяться в зависимости от факторов, обусловленных классификацией исследований: целевого назначения, области применения, результатов, источников финансирования, уровня постановки (заданная, инициативная), новизны поставленных задач, конструктивности. Исследования систем управления – это, с одной стороны, наука, а с другой стороны – искусство. Поэтому их эффективность в значительной мере обусловлена личными качествами и профессионализмом исследователей и менеджеров: они должны обладать интеллектом, знаниями, независимостью суждений, ответственностью, определенным профессиональным и жизненным опытом.

Эффективность исследования управленческих ситуаций тесно связана с их качеством. В ходе исследований менеджеры должны акцентировать внимание на том, как управление влияет на производство, что происходит (или должно происходить) с управленческой деятельностью в результате управляющего воздействия.

Это важно, ибо на практике часто игнорируется обратная связь, что приводит к диспропорциям в развитии системы менеджмента. С этим связаны снижение эффективности принимаемых мер, а иногда и возникновение отрицательных последствий. Подобные проблемы снимаются в результате исследований управления. При этом сами исследования должны быть не только эффективными, но и обладать определенным качеством.

В философском словаре отмечается, что «качество есть определенность предмета, в силу которой он является данным, а не иным предметом, и отличается от других предметов. Качество предмета не сводится к отдельным его свойствам. Оно связано с предметом как целым, охватывает его полностью и неотделимо от него. Поэтому понятие качества связывается с бытием предмета»<sup>2</sup>. Сущность этого понятия применима к любой сфере деятельности, в том числе к исследовательской.

В социально-экономической системе категория качества используется как характеристика качества труда, производственной деятельности, продукции, услуги, работ. Эти понятия взаимообусловлены. Качество труда определяет качество производственной деятель-

ности, последнее находит отражение в качестве продукции и т.д. Качество отражает сущностные черты назначения предмета или явления, их главную функцию.

Каких-либо универсальных средств, повышающих качество и эффективность исследований в организациях, не существует. Менеджеры и руководители предприятий и организаций должны сами решать, что в наибольшей мере подходит к их условиям, не полагаясь на сторонние методики и рекомендации. Общим должен быть только сам подход к анализу и поиску решения проблем. Это может быть новая управленческая философия, организационная культура, в рамках которой меняется вся система ценностей менеджмента.

Оценка исследования управления – это, прежде всего, измерение, поскольку оценка результатов должна производиться на какой-то основе, в границах и пределах, которые соответствуют поставленным целям. Значит, менеджеру предстоит оценить и сравнить свойства и характеристики исследуемого объекта. При этом следует иметь в виду, что качество управления зависит от исследовательского подхода к управлению, умения изучать проблемы, определять истоки проблем и их последствия.

В любом исследовании систем управления всегда есть цель. Невверно думать, что цели обладают только внутренней ценностью, заключающейся в удовлетворении, которое приносит их осуществление, однако цели являются и средствами. Каждая достижимая цель имеет последствия, ведет к дальнейшим результатам, которые, в свою очередь, вызывают последствия. Поэтому любая достижимая цель должна обладать и внешней ценностью, которую составляет ее эффективность в формировании желаемых последствий.

Для измерения этой эффективности требуется наличие последствий в виде этапов, но цель их не обеспечивает. Вот почему рубежом должен быть идеал – конечное последствие. Сумма продвижений, которая позволяет достигнуть поставленной цели с точки зрения одного или более идеалов, и является внешней ценностью цели.

В науке, где идеалом служит нулевая ошибка, уменьшение ошибки в результате проведенного исследования означает шаг вперед и, значит, обладает внешней ценностью. Аналогично одним из идеалов управления в организации может быть «производство с нулевыми издержками». Тогда действия по снижению издержек производства принесут удовлетворение и от самого этого усовершенствования (и в этом их внутренняя ценность), и от приближения к идеалу (и в этом их внешняя ценность). Так складывается общая оценка работы, ее качество.

Следовательно, качество образуется из чувства удовлетворения, приносимого человеку внутренними ценностями деятельности и жизни в целом, приближения к идеалам.

В исследованиях важно правильно оценивать результаты исследований. С философской точки зрения оценка – это отношение к социальным явлениям, человеческой деятельности, поведению, установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам морали. Важно подчеркнуть, что оценка – это динамическое понятие, объективно взаимосвязанное с исследованием и измерением. Существуют субъект и объект оценивания, алгоритм оценки.

Исследование, как было сказано ранее, является видом человеческой деятельности и, как всякая деятельность, характеризуется определенными количественными и качественными показателями. Центром исследования является проблема, которая может быть решена или снята. Требуется сделать выбор, а для этого нужна оценка.

Оценка – это также деятельность человека, которая требует времени и ресурсов – их может не хватать или они могут быть дорогими. Убытки, связанные с оцениванием и неоцениванием альтернатив, редко поддаются точному исчислению, если не проводится, по существу, такое же исследование, какое необходимо для определения оценки. Поэтому оценивание проводят до принятия управленческого решения.

Эффективность исследований характеризуют их способность давать положительный результат при определенных условиях внедрения.

Эффективность исследования определяется тем или иным результатом, полученным при внедрении его в практику. Из сказанного следует требование: оценка результатов исследования должна отражать научный уровень, экономическую эффективность, социальные и экологические последствия.

Опыт свидетельствует, что результаты исследований очень трудно поддаются оценке. Несмотря на широкое применение понятия «эффективность», оно четко не определено. Иногда эффективность трактуется только как степень соответствия рассматриваемого явления решаемым задачам или выполняемым функциям. В таком понимании эффективность полностью определяется полезностью достигаемого результата, т. е. эффектом, но никак не увязана с затратами, понесенными для достижения этого эффекта. Однако затраты, стоимость (в той или иной форме) всегда должны учитываться при определении эффективности.

Эффективность необходимо определять как интегральную характеристику, охватывающую все существенные стороны системы – дос-

тигаемый результат и планируемые или фактические затраты. Иными словами, уровень эффективности представляет собой выраженную в количественных показателях результативность исследования (эффект), отнесенную к затратам на их выполнение.

Первые попытки оценить экономическую эффективность научных исследований были предприняты в 1932 г. академиком С.Г. Струмилиным. Он предложил следующие критерии оценки: научно-познавательная, социально-политическая, технико-экономическая, воспитательно-педагогическая, эстетико-эмоциональная. К числу первых относятся работы, выполненные зарубежными учеными С. Кузнецом, Р. Мертоном, Н. Шмуклером, которые использовали индекс производительности для определения эффективности научного исследования.

В настоящее время существуют разнообразные методы оценки эффективности исследований, в частности моделирование с использованием символических моделей. Они имеют такую же форму, как и модель решения: в уравнении:  $V = f(C, U)$  символ  $C$  представляет контролируемые переменные, по отношению к которым определяется каждое из оцениваемых средств;  $U$  – это ряд релевантных неконтролируемых переменных;  $V$  – мера значения результата, а  $f$  – связь, которая устанавливается между этими значениями и релевантными переменными.

Методы использования моделей для оценки делятся на математические (или аналитические) и экспериментальные. Некоторыми символическими моделями можно оперировать математически, чтобы определить, какая комбинация значений контролируемых переменных дает наивысшую (или приблизительно наивысшую) эффективность. При этом одни математические процедуры являются дедуктивными по своей сути, другие – индуктивными. Математические процедуры этих двух типов используются в форме программ для ЭВМ.

Результаты исследований могут обсуждаться в различных формах. Исследовательская деятельность характеризуется творчеством, результатом которого является создание новых материальных и духовных ценностей. Оно предполагает наличие у исследователей творческих способностей, знаний и умений. Благодаря совокупности этих характеристик человек создает продукт, отличающийся новизной, оригинальностью, уникальностью.

Следует помнить, что, во-первых, результаты исследований систем управления есть плод непосредственной коллективной деятельности, осуществляемой в непрерывном взаимодействии специалистов разных профессий и квалификации. С другой стороны, реализация результатов посредством механизмов и процессов управления

затрагивает все аспекты хозяйственной деятельности организаций и, таким образом, обуславливает успешное решение социально-экономических задач. Все это предопределяет необходимость проведения коллективных обсуждений результатов исследований.

Во-вторых, современная наука, как известно, имеет широкий арсенал методов исследований. Однако успех конкретного исследования во многом зависит от того, каким образом, по каким критериям и в какой комбинации они используются. Поскольку в практике исследований существенную роль играют признание и понимание выводов и рекомендаций, сделанных исследователями, к арсеналу методов исследований относят методы научного обсуждения и научной полемики.

Одним из распространенных является *метод «Дельфи»*, основанный на итеративной процедуре. Его отличительные особенности – анонимность, управляемая обратная связь, статистический групповой ответ. Этот метод исключает злоупотребление служебным положением, принуждение при голосовании и другие отрицательные явления в работе коллектива. Он рассматривается как инструмент исследования, который может быть использован в специальных случаях, когда никакой другой метод неприменим.

*Брейнсторминг* – собрание, на котором задачей небольшой группы людей является продуцирование идей. Этот метод основан на творческой силе группы. Основное его правило – коллективный поиск решений определенной проблемы без критики мнения других участников. Группа высказывает максимальное количество идей относительно конкретной проблемы исследования доводит ее до уровня простой, т. е. не разлагаемой на отдельные вопросы.

Различают три фазы брейнсторминга: 1) вступительная – ознакомление участников с решаемой задачей в исследовании, установление порядка ведения и обсуждения, четкое и ясное изложение вопроса для обсуждения; 2) узловая фаза является основной и творческой, на этой фазе каждый участник высказывает свободно свои идеи и мнения, не опасаясь последствий; 3) заключительная фаза, на которой делаются обобщения и подводятся итоги.

*Групповое принятие решений* – групповое обсуждение проблемы, в результате чего группа принимает определенное решение. Процесс группового принятия решений включает в себя четыре фазы, три из которых аналогичны фазам брейнсторминга, а четвертая – это фаза принятия решения.

*Дискуссионные методы* учитывают влияние групповых обсуждений и ситуационных факторов на изменение социальных установок. Групповая дискуссия дает эмоциональный импульс последующей

поисковой активности участников обсуждения, что затем реализуется в их конкретных действиях. Групповая дискуссия, имеющая многочисленные варианты, стала основой для разработки теории и практики различных методов, известных под общим названием Т-групп.

Брейнсторминг, известный у нас как «мозговая атака», – это метод стимуляции творческой активности и продуктивности. Он исходит из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением первичных, стереотипных форм принятия решений.

Следует заметить, что групповое обсуждение при ориентации на задачу способствует уяснению каждым участником своей собственной точки зрения, развитию инициативы, развивает коммуникативные качества и умение пользоваться своим интеллектом.

*Управленческие деловые игры* как имитационный метод дают возможность исследовать процессы принятия решений с учетом индивидуальных показателей и выработкой диагностических критериев. Предметное содержание игры – имитация конкретных условий, обусловленных результатами исследований систем управления, т. е. моделирование двух реальностей: процессов производства и профессиональной деятельности менеджеров.

В деловой игре должны принимать участие менеджеры, специалисты и рядовые работники. Выполнение участниками игровых правил, подчинение нормам профессиональных отношений и действий – обязательные условия полноценной игры в реальной обстановке.

Таким образом, знание результатов исследований позволяет менеджменту оценить свои действия. Оно является дополнительным средством исследования, позволяющим принимать правильные решения и избегать неверных действий. Выработанные в ходе коллективных обсуждений результаты исследования суждения должны не противоречить друг другу и быть согласованными с законами логики, соответствовать убеждениям людей, реальности, единодушному мнению лиц, принимающих решение.

Каждое принятое решение должно быть реализовано – в противном случае время высококвалифицированных работников и другие ресурсы будут использованы впустую, останутся нерешенными возникшие проблемы. Поэтому важное значение имеет осуществление организационно-распорядительных действий работников персонала управления по выполнению принятых решений. Прежде всего, это подготовка работников для исполнения каждого конкретного решения, документальное оформление решений и доведение их до конкретных исполнителей.



Документирование решений производится с учетом действующих законодательных и нормативных актов. Каждый документ, фиксирующий управленческое решение, имеет определенную форму и содержание. Однако не все решения подлежат документированию. В практике управления довольно широко распространена устная форма оперативных решений, предусматривающих непосредственное воздействие на процессы производства, и решений, устанавливающих порядок контроля за ходом работы.

Управленческие решения, касающиеся деятельности нескольких подразделений, должны быть соответственно детализированы. При этом необходимо четко сформулировать: действия; потребность в трудовых, материальных и других видах ресурсов; средства и способы осуществления решения; сроки выполнения отдельных мероприятий; ожидаемые результаты осуществления решения; количественные и качественные показатели деятельности структурных подразделений. Все это составит программу реализации решения, которая будет предусматривать также способы контроля за ходом его выполнения и пути устранения возможных сбоев его реализации.

Результаты реализации решения во многом зависят от исполнителей и распределения ответственности за исполнение решения в целом и его отдельных элементов. Поэтому одновременно с детализацией и учетом уточнения принятого решения по подразделениям и службам определяются непосредственные исполнители решения и назначаются лица, ответственные за его исполнение.

Ответственность распределяется в соответствии с действующим положением об ответственности в организации. Если предусмотренное решение о распределении ответственности не согласуется с действующим положением, оно должно быть узаконено специальным распоряжением руководства организации и доведено до сведения исполнителей и лиц, имеющих отношение к данному вопросу. Кроме того, должны быть предусмотрены порядок и адресность, сроки поступления информации от соответствующих исполнителей о ходе и результатах исполнения решения, определены подразделения, о деятельности которых следует давать информацию, показатели, характеризующие деятельность данного подразделения.

Каждое решения доводится до сведения непосредственных исполнителей и заинтересованных лиц. Это одна из важных предпосылок реализации результатов исследования, поскольку управленческие решения, как правило, направлены на организацию деятельности большой группы людей. Рекомендуется также составлять планы-графики выполнения и располагать их в местах, удобных для наблюдения за ходом осуществления результатов исследований.

Формы и методы организации контроля за внедрением результатов исследований могут быть различными, но во всех случаях очень важен выбор работников, ответственных за контроль: работник высокой квалификации может правильно и оперативно оценивать возможные отклонения от принятого плана реализации, а также предвидеть их последствия.

## Заключение

Знание приемов исследовательской работы и обладание навыками ее проведения и организации имеют большое значение в деятельности современного менеджера. В сложных условиях рыночной экономики только глубокий, по-настоящему научный и творческий подход к совершенствованию управления позволяет ему учитывать потребности практики управления, быть инновационным, стратегическим и эффективным. Исследование управления только тогда может быть успешным, когда оно проводится профессионально как в методологическом, так и организационном отношении.

Современному менеджеру необходимы не только понимание важности и роли исследования в достижении успеха управленческой деятельности, но и владение определенными навыками его организации и проведения.

Знания, полученные при изучении курса «Методы социологических и прикладных исследований», имеют большое практическое значение.

Использование любых знаний проявляется в нахождении ответов на реальные вопросы действительности, причем ответов достаточно полных и конкретных. Это ответы на сложные проблемы, которые подчас не укладываются в разделы и темы учебного курса. Формулирование таких ответов развивает навыки принятия решений, которые надо осваивать. Поэтому учебное пособие уделяет большое внимание навыкам создания, анализа и использования управленческих ситуаций, которые формируют навыки выявления и решения актуальных, современных проблем.

«Методы социологических и прикладных исследований» являются дисциплиной связующего характера. Для ее освоения необходимо интегрировать знания других специальных дисциплин, видеть их связь и взаимодействие. Форма учебного пособия способствует развитию навыков такой интеграции.

Каждая дисциплина имеет главную цель в формировании профессионального сознания специалиста. Творческое, а значит, системное, индивидуализированное, неординарное, поисковое, аналитическое и тому подобное использование знаний – вот цель и ценность дисциплины «Методы социологических и прикладных исследований». Хотелось бы пожелать каждому, кто освоил курс этой дисциплины, достижения этой цели.

## ВОПРОСЫ ПО КУРСУ «МЕТОДЫ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ И ПРИКЛАДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ»

### Раздел 1. РОЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ В РАЗВИТИИ УПРАВЛЕНИЯ

**1. Что является главным фактором, определяющим роль исследования в современном менеджменте?**

- А. Возможность использования компьютерной техники.
- Б. Уровень развития науки управления.
- В. Творческий потенциал менеджера и его команды
- Г. Сложность решаемых проблем.
- Д. Мотивация персонала.

**2. Что представляет собой типология исследований?**

- А. Логическая схема проведения исследования.
- Б. Совокупность типов исследования, выделенных по определенным образцам.
- В. Классификация разновидностей исследования.
- Г. Разделение разнообразных исследований по критериям их эффективности.
- Д. Выбор исследования, отвечающего потребностям конкретной ситуации.

**3. Чем определяется выбор объекта исследования?**

- А. Особенностью изучаемой проблемы.
- Б. Областью проявления и существования изучаемой проблемы.
- В. Целью и функциями управления.
- Г. Приоритетами в управленческой деятельности менеджера.
- Д. Типичностью проблемы.

**4. Может ли быть исследование функцией управления?**

- А. Может в исключительных условиях антикризисного управления.
- Б. Исследование всегда должно быть одной из основных функций управления.
- В. Исследование – не функция управления, а этап разработки управленческого решения.
- Г. Исследование может быть функцией управления, если менеджер творчески относится к своей работе.
- Д. Исследование – это не функция управления, а специфическая форма обработки информации.

**5. Что является предметом исследования?**

- А. Ситуация.
- Б. Управленческое решение.
- В. Основные свойства и характеристики управления.
- Г. Проблема.

Д. Деятельность человека.

**6. Зачем необходимо исследовать управление?**

А. Чтобы повышать квалификацию менеджера.

Б. Для повышения качества управленческих решений.

В. Для разработки стратегии управления.

Г. Для эффективного совершенствования управления.

Д. Для получения дополнительной информации при принятии решений.

**7. Что является системой управления?**

А. Структура органов и звеньев управления.

Б. Совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность.

В. Организационная форма управления.

Г. Совокупность действий персонала управления, направленная на достижение целей.

Д. Комплекс характеристик, отражающих состояние управления.

**8. Почему исследования становятся функцией современного менеджмента?**

А. Повышается образовательный уровень менеджеров.

Б. Обостряется конкуренция.

В. Компьютер расширяет возможность анализа.

Г. Повышается сложность решаемых проблем.

Д. Развитие науки этому способствует.

**9. Какое из определений исследования вы считаете наиболее полным?**

А. Способ получения дополнительной информации.

Б. Вид деятельности человека.

В. Способ использования знаний в практической деятельности.

Г. Навыки анализа и проектирования.

Д. Познание законов природы и общества.

**Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ**

**10. Что такое методология исследования?**

А. Совокупность методов исследования.

Б. Логическая схема исследования.

В. Плановый подход к исследованию.

Г. Соответствие целей, средств и методов исследования.

Д. Эффективный прием получения знаний.

**11. В чем проявляются главные признаки методологии исследования?**

А. В последовательности выполнения исследовательских операций.

Б. В целях, подходах и методах исследования.

В. В моделировании исследовательских процессов и изучении поведения моделей.

Г. В получении и обработке информации об исследуемом объекте.

Д. В деятельности исследовательских групп.

**12. Какова главная особенность диалектического подхода к исследованию?**

А. Четкое определение объекта и предмета исследования.

Б. Поиск противоречий и путей их разрешения.

В. Использование системного подхода к исследованию.

Г. Учет тенденций общественного развития.

Д. Сочетание индукции и дедукции в анализе всех проблем.

**13. В чем главная особенность исследования социально-экономических систем?**

А. Затруднено получение объективной информации.

Б. Размыты границы объекта исследования.

В. Ограничены возможности экспериментирования.

Г. Решающее значение системного подхода.

Д. Динамичность процесса функционирования.

**14. Что понимается под целью исследования?**

А. Выбор предмета исследования.

Б. Главная направленность исследования.

В. Проблема развития.

Г. Познание тенденции развития.

Д. Поиск путей эффективного развития.

**15. Назовите главный признак концепции исследования.**

А. Наличие всей необходимой информации.

Б. Наличие ресурсов, необходимых для проведения исследования.

В. Комплекс ключевых положений по методологии и организации исследования.

Г. Совокупность эффективных подходов и исследований.

Д. План организации и проведения исследования.

**16. Что представляет собой концепция исследования?**

А. Концепция исследования – это парадигма его проведения.

Б. Концепция исследования – главная характеристика его организации.

В. Это комплекс ключевых положений, определяющий методологию и организацию исследования.

Г. Это совокупность гипотез, определяющих программу исследования.

Д. Это свойство целостности исследования.

**17. Какова роль практики в исследовании систем управления?**

- А. Характеризует эмпирическую основу исследования.
- Б. Является источником проблем и критерием оценки их решения.
- В. Отражает потребность и роль исследования в развитии управления.
- Г. Является сферой реализации результатов исследования.
- Д. Является объектом и предметом исследования.

**18. В чем проявляются отличительные черты системного подхода?**

- А. Использование средств математического моделирования.
- Б. Решающая роль человеческого фактора – мышления исследователя.
- В. Установление системообразующих факторов по любой проблеме исследования.
- Г. Определение условий целостности явлений, его элементов и связей между ними.
- Д. Проведение типологического анализа элементов и их связей.

**19. Что является целью исследования?**

- А. Результат, который стремится получить исследователь.
- Б. Разрешение проблемы, выступающей в качестве предмета исследования.
- В. Реализация прогноза развития системы управления.
- Г. Определение формулы практического действия по разрешению проблемы.
- Д. Использование научного аппарата для достижения эффективного решения проблемы.

**20. Что такое методы исследования?**

- А. Средства оптимизации исследования.
- Б. Определение состава проблем.
- В. Способы проведения исследования.
- Г. Исследовательские способности менеджера.
- Д. Алгоритм исследования.

**21. В чем преимущества диалектического подхода к исследованию?**

- А. Требуется количественных оценок.
- Б. Предполагает учет человеческого фактора.
- В. Ориентирует на поиск противоречий.
- Г. Дает новые знания.
- Д. Имеет универсальный характер.

**22. Что дает менеджеру знание типологии исследования?**

- А. Позволяет эффективно распорядиться ресурсами.
- Б. Определяет организацию исследования.

- В. Удачное формирование коллектива исследователей.
- Г. Способствует выбору наилучшего типа.
- Д. Даст объективную оценку проблемы.

**23. Что такое фактология исследования?**

А. Использование фактического материала в процессе исследования.

- Б. Проверка информации.
- В. Методы обработки информации.
- Г. Система работы с фактами.
- Д. Объяснение фактов.

**24. Что такое проблема?**

- А. Кризисные ситуации в развитии управления.
- Б. Направление исследования.
- В. Совокупность информации о состоянии системы.
- Г. Тенденция развития управления системы.
- Д. Противоречие, требующее разрешения.

**25. Как взаимосвязаны методология и организация управления?**

- А. Методология определяет вид и форму организации.
- Б. Они не имеют прямой зависимости.
- В. Организация определяет выбор методологии исследования.
- Г. Связь соответствует по критерию эффективности исследования.
- Д. Методология определяет получение информации, организация – ее обработку.

**26. Что является главным в системном подходе к исследованию?**

- А. Тип мышления менеджера.
- Б. Знание предмета исследования.
- В. Возможность имитационного моделирования явлений.
- Г. Определение целостности и связи явлений.
- Д. Наличие всей необходимой информации.

**Раздел 3. ФОРМАЛЬНО-ЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ**

**27. Чем определяется роль формальной логики в проведении исследования?**

- А. Обеспечение непротиворечивости рассуждений.
- Б. Использование эффективных схем доказательства истинности суждений.
- В. Правила оперирования понятиями и вывода умозаключений.
- Г. Творческий подход к проведению исследований.
- Д. Возможности моделирования связей и отношений.

**28. Каковы особенности индуктивных методов исследования?**

- А. Отражают индивидуальность исследователя.
- Б. Построены по схеме обобщения фактов.



В. Требуют четких определений понятий.

Г. Это методы индуктирования понятий из фактов действительности.

Д. Это методы оптимального накопления фактов для получения объективного вывода.

### **29. В чем отличие понятий и суждений?**

А. Понятия отражают факты действительности, а суждения – понимание этих фактов.

Б. У них различна роль в мышлении. Суждение характеризует более высокий уровень мышления.

В. Они имеют разные функции в мышлении. Понятие фиксирует явление, суждение характеризует свойства явления.

Г. Суждение всегда индивидуализировано, тогда как понятие отражает общий подход.

Д. Понятие – это элемент суждения.

## **Раздел 4. ОБЩЕНАУЧНЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ**

**30. Какую роль в исследовании играет классификация проблем, факторов, условий и др.?**

А. Определяет комплексный подход в исследовании.

Б. Позволяет определить свойства явлений.

В. Способствует упорядочению и ранжированию (проблем, факторов, свойств и пр.).

Г. Дает дополнительную информацию.

Д. Способствует поиску новых факторов.

**31. Какой из перечисленных методов относится к общенаучным?**

А. Статистический анализ.

Б. Морфологический анализ.

В. Социометрический анализ.

Г. Тестирование.

Д. Хронометрирование.

## **Раздел 5. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ**

**32. В чем преимущества метода тестирования?**

А. Глубина раскрытия проблемы.

Б. Простота и доступность, не требует специальных знаний.

В. Количественная определенность.

Г. Позволяет исключить психологические и личностные нюансы.

Д. Позволяет быстро получить информационный материал.

**33. Каковы основные черты диверсифицированных методов исследования?**

А. В них в наибольшей степени выражены особенности объекта исследования.

Б. Их основу составляет математическое моделирование.

В. Эти методы построены на соединении методологии, психологии и организации исследования.

Г. Это методы информационно-психологического подхода к исследованию.

Д. Отражают сочетание опыта и интуиции исследователя.

**34. Можно ли при помощи деловой игры исследовать систему управления?**

А. Деловая игра предназначена для приобретения навыков решения проблем, а не для их исследования.

Б. Все зависит от характера и типа деловой игры.

В. При помощи деловой игры можно исследовать поведение отдельных ее участников, а не систему управления в целом.

Г. Деловая игра, как правило, построена на условной информации и поэтому она не может использоваться как метод исследования системы управления.

Д. Если в деловой игре используется компьютер, можно ее использовать как метод исследования.

**35. Какие проблемы управления лучше всего исследуются с помощью тестирования?**

А. Любые проблемы управления.

Б. Только проблемы организационного поведения.

В. Неструктурируемые проблемы развития управления.

Г. Проблемы, не имеющие методики количественной оценки.

Д. Только локальные проблемы, исследование которых не требует больших ресурсов.

**36. Каково содержание метода SWOT-анализа?**

А. Это метод структурирования экспертных оценок.

Б. Это метод матричного сопоставления противоположных оценок.

В. Это метод расчета показателей состояния системы управления.

Г. Это метод определения тенденций развития системы управления.

Д. Это особая форма социологического исследования.

**37. Чем определяется эффективность использования метода «мозгового штурма»?**

А. Временным регулированием работы исследовательской группы.

Б. Сочетанием методологии и организации работы исследовательской группы.

В. Организационными условиями реализации творческого потенциала каждого из членов исследовательской группы.

Г. Подбором исследовательской группы.

Д. Информационным обеспечением работы исследовательской группы.

**38. Каковы особенности метода синектического исследования проблем?**

А. Этот метод построен на искусстве соединения творческих потенциалов в определенных организационных условиях совместной деятельности исследователей.

Б. Это метод соединения эмоций и знаний в исследовательской деятельности группы.

В. Это метод психологического регулирования исследовательской деятельности, достижения состояния «озарения».

Г. Главной особенностью является использование индивидуального опыта в общей интеллектуальной деятельности.

Д. Это метод получения нового знания за счет соединения различных его видов из разных областей науки.

**39. Что является операторами синектики?**

А. Психологические факторы, стимулирующие творческий процесс синектической группы.

Б. Регламенты и нормативы, позволяющие регулировать организационные режимы работы синектической группы.

В. Приемы нетрадиционного анализа проблем.

Г. Модели взаимодействия творческих потенциалов исследователей.

Д. Виды аналогий, используемых в исследовании проблем.

**40. Из каких элементов складываются методы проектирования концепций?**

А. Дивергенции, трансформации и конвергенции.

Б. Дифференциации, декомпозиции и стратификации.

В. Субординации, квалификации, компетентности.

Г. Дивергенции, конференции, концентрации.

Д. Квалификации, кибернетизации, информатизации.

**Раздел 6. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ**

**41. В чем главная особенность организации исследования?**

А. Трудности функционального разделения исследовательской деятельности.

Б. Ярко выраженная зависимость от типа исследования.

В. Особый учет социально-психологических факторов исследовательской деятельности.

Г. Невозможность планирования временных факторов проведения исследования.

Д. Учет взаимосвязи методологии и организации исследования.

**42. Какие элементы предполагает структура программы исследования?**

А. Виды исследовательской деятельности, регламенты, ответственность, проблема, исполнители.

Б. Цель исследования, проблема, ресурсы, результат, гипотеза.

В. Время, требования к персоналу, проблема, концепция, результаты.

Г. Цель исследования, организация, ресурсы, проблема, концепция.

Д. План исследования, приоритеты, результат, управление, расчет времени.

**43. Что характеризует технология исследования?**

А. Вариант использования методов исследования.

Б. Систему нормативов проведения исследования.

В. Понимание исследуемой проблемы и путей ее решения.

Г. Комбинацию и последовательность действий исследователя.

Д. Распределение времени по видам исследовательских работ.

**44. Какую роль играет консультирование в организации исследования?**

А. Является необходимым элементом всякого исследования.

Б. Характеризует результат исследовательской деятельности.

В. Не обязательно является элементом исследования.

Г. Предваряет исследование, обеспечивая его эффективность.

Д. Средство управления исследованием.

**45. Что является главным условием формирования интегрального интеллекта?**

А. Наличие лидера в исследовательской группе.

Б. Характер проблемы (сложность, слабая структурированность и пр.).

В. Социально-психологические характеристики участников исследования (исследовательской группы), типов творческих индивидуальностей.

Г. Особый вид организации совместной исследовательской деятельности.

Д. Сочетание организации работы и творческих способностей исследователей.

**46. В чем заключаются преимущества диверсификации исследований?**

А. Повышает эффективность исследований посредством комбинированного использования различных методов.

Б. Позволяет наиболее рационально распределить ресурсы, выделяемые на исследование.

- В. Способствует более эффективному использованию математического моделирования и компьютерной техники в исследовании.
- Г. Учитывает творческий потенциал исследователей.
- Д. Организуется на основе программы исследований.

## **Раздел 7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ И ДИАГНОСТИКА СИТУАЦИЙ**

### **47. Что характеризует качество исследования?**

- А. Успешное решение проблем.
- Б. Совокупность свойств исследования.
- В. Практическое содержание и значимость исследования.
- Г. Свойства и характеристики исследования, отражающие потребности развития управления.
- Д. Методы исследования, позволяющие раскрыть содержание проблемы.

### **48. Какой фактор предопределяет успех исследования?**

- А. Использование компьютера.
- Б. Полнота информации о проблеме.
- В. Организация исследования.
- Г. Методология исследования.
- Д. Творческий потенциал менеджера.

### **49. Что характеризует валидность показателя?**

- А. Конструкция показателя.
- Б. Соответствие измеряемому параметру.
- В. Синтетичность показателя.
- Г. Методология показателя.
- Д. Цели практического использования.

### **50. Каким образом стратегия исследовательского мышления влияет на эффективность исследования?**

- А. Подчиняет мышление главной задаче исследования.
- Б. Позволяет сформировать или выбрать наилучшую методологическую схему исследования.
- В. Является альтернативой спонтанного мышления и тем самым снижает творческий потенциал исследовательского процесса.
- Г. Использование метода переключения стратегий позволяет найти компромисс гибкого и жесткого мышления.
- Д. Стратегия мышления, если она сознательно формируется, противоречит вдохновению, без которого не может быть эффективного исследования.

### **51. Что характеризует понятие исследовательского потенциала?**

- А. Это образовательный уровень исследователя.
- Б. Это наличие всей необходимой информации для проведения исследования.

В. Это возможность выбирать и использовать необходимые методы исследования.

Г. Это возможность использования необходимых ресурсов для проведения исследования.

Д. Это содержание и свойства проблемы, возможность ее разрешения в процессе исследования.

**52. Какое определение понятия «эффективность исследования» наиболее корректно?**

А. Подтверждение рабочей гипотезы полученным результатом исследования.

Б. Сопоставление результата исследования с затратами на его получение.

В. Степень достижения поставленной цели исследования.

Г. Возможность практического использования результатов исследования.

Д. Рекомендации, принятые к практическому использованию.

**53. Чем определяется роль показателей в исследовании систем управления?**

А. Математической формой представления фактов.

Б. Количественной определенностью информации об исследуемой проблеме.

В. Позволяют оценивать явления; без оценки невозможно понимание проблемы.

Г. Показатель – это средство организации информации о проблеме.

Д. Показатели определяют методологию исследования.

**54. В чем проявляется роль времени для эффективности исследования?**

А. Время – это ресурс эффективного исследования. Изменения могут стать необратимыми, если несвоевременно их исследовать и понять.

Б. Время – одна из характеристик «зрелости проблемы», от этой характеристики зависит эффективность исследования.

В. Время – это фактор организации исследования; нет организации вне времени, его планирования и использования.

Г. Проблемы есть разные; есть «вечные проблемы», для которых фактор времени не имеет существенного значения.

Д. Роль времени определяется, главным образом, исследователем, его опытом, знаниями, творческими способностями, мотивацией исследовательской деятельности.

## Библиографический список

1. *Аванесов В. С.* Тесты в социологическом исследовании. М.: Наука, 1982.
2. *Аверьянов А. Н.* Системное познание мира: Методологические проблемы. М.: Политиздат, 1985.
3. *Белов В. Г., Смольков В. Г.* ИСУ (Исследование систем управления). М.: Луч, Эликта-Принт, 2000.
4. *Вагин Я. О.* Думай и побеждай: Практическая психология. М.: Рипол Классик, 1998.
5. *Гражданников Е. Д. и др.* Оценка научных результатов по оптимальному критерию // Науковедение. Прогнозирование. Информатика. Киев, 1970.
6. *Гречихин В. Г.* Лекции по методике и технике социологических исследований. М.: Изд-во МГУ, 1988.
7. *Григоров В. М.* Эксперты в системе управления общественным производством. М.: Мысль, 1976.
8. *Де Бено Э.* Латеральное мышление. СПб.: Питер Паблিশинг, 1997.
9. *Джонс Дж.* Инженерное и художественное конструирование. М.: МИР, 1976.
10. *Джонсон Р. и др.* Системы и руководство (теория систем и руководство системами): Пер. с англ. М.: Советское радио, 1974.
11. Диалектика познания сложных систем / Под ред. *В. С. Тютютина*. М.: Мысль, 1988.
12. *Егоров Ю. Л.* Исследование систем управления: Учеб. пособие. М.: Зело, 1997.
13. *Елфимов Г. М.* Возникновение нового. М.: Мысль, 1983.
14. *Жариков Е. С., Золотов А. Б.* Как приблизить час открытий. Кишинев: Штиинца, 1990.
15. *Иванова И. И., Асеев В. Г.* Методология и методы психологических исследований // Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука 1969.
16. *Ивлева Л. А., Сивоконь Т. Е.* Социальный эксперимент и его методологические основы. М.: Наука 1970.
17. *Коган Л. Н.* Социальное планирование: работа, образование, быт. М.: Наука 1970.
18. *Коротков Э. М.* Концепция менеджмента. М.: ДеКА, 1996.
19. *Короткова Т. Д.* Исследование систем управления: Учеб. пособие. М.: МИЭТ, 1998.
20. *Куприян А. П.* Проблема эксперимента в системе общественной практики. М.: Наука, 1984.

21. Лук А. Н. Психология творчества. М.: Наука, 1978.
22. Мишин В. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие. М.: Финстатинформ, 1998.
23. Моичев Н. Разработки и нововведения: Пер. с болг. М.: Наука, 1978.
24. Мухин В. И., Сычев В. И. Исследование систем управления: Учебник. М.: АГЗ МЧС России, 2000. Ч. 1, 2.
25. Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волощико В. А. Исследование систем управления: Учеб. пособие. М.: ЦИТОО, 2001.
26. Капитонов Э. А. Социология XX века. Ростов-на-Дону: Феникс, 1996.
27. Основы прикладной социологии: Учебник для вузов / Под ред. Ф. Э. Шереги и М. К. Горшкова. М.: Интерпракс, 1996.
28. Исследование операций в экономике: Учебн. пособие для вузов / Под ред. проф. Н. Ш. Кремера М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.
29. Экономико-математические методы и прикладные модели: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В. В. Федосеева М.: ЮНИТИ, 2000.



**Программа курса «Методы социологических  
и прикладных исследований»**

**1. Цели и задачи дисциплины**

Целью преподавания дисциплины является изучение студентами курса «Методы социологических и прикладных исследований» и углубление знаний в области прикладных исследований в экономике и управлении. Задачами преподавания дисциплины являются: изучение основ методов прикладных исследований, знакомство с составом программ социологического исследования, овладение методами социологических исследований в условиях Российской Федерации, приобретение навыков самостоятельного исследования деятельности организации, умение разбираться в вопросах прикладных исследований

2. Требования к уровню освоения содержания дисциплины (Требования к знаниям, умениям и навыкам, приобретенным в результате изучения дисциплины).

В результате изучения дисциплины студент должен знать основы системы моделирования, приемы и средства социологических исследований, уметь своевременно отслеживать и использовать новые методы исследования и эффективно включаться в систему управления на различных уровнях.

**3. Содержание разделов дисциплины.**

1. Прикладные методы исследования и модели. Социально-экономические системы, методы их исследования и моделирования. Этапы экономико-математического моделирования. Классификация экономико-математических методов и моделей. Прикладные модели экономических процессов. Модели линейного и нелинейного программирования. Специальные модели исследования операций. Методология исследования. Формально-логические методы исследования, общенаучные методы исследования, специфические методы исследования. Планирование и организация исследования, оценка результатов исследования.

2. Социологический исследовательский проект. Теоретическая часть программы. Аннотация социологического исследования.

Научно-организационный менеджмент. Предварительная работа с заказчиком. Информационно-поисковая работа. Постановка исследовательской проблемы. Формулировка проблемы. Цели и задачи

исследования. Определение и интерпретация понятий. Предварительное описание предмета исследования. Построение гипотез. Выдвижение и формулировка гипотез.

3. Социологический исследовательский проект. Процедурно-методическая часть программы. Определение методов, инструментария, методики, техники, процедур. Правила методической стратегии. Выборочный метод. Использование таблицы случайных чисел. Шкала измерений. Методы сбора данных. Разновидности вопросов. Композиция анкеты. Получение информации методом интервью. Почтовый опрос. Метод анализа документов. Метод экспертной оценки. Социологический эксперимент. Методы социометрии. Измерение социальных установок.

4. Социологический исследовательский проект. Организационная часть программы. Рабочий план. Использование нормативов, правил планирования и проведения исследований. Расчеты продолжительности, трудоемкости и финансирования, приемы структурирования исследовательского процесса. Инструкция по организации полевого исследования. Инструкция анкетеру. Инструкция интервьюеру. Правила работы и этические нормы.

5. Анализ и использование результатов социологического исследования. Подготовка первичной социологической информации к обработке на ЭВМ. Обобщение и отображение результатов исследования. Многомерный анализ социологической информации. Интерпретация полученных данных. Прогнозирование социальных процессов. Использование результатов социологического исследования в управленческой деятельности.

Программа дисциплины «Методы социологических и прикладных исследований» составлена в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению ( специальности ) 061100. Квалификация « Магистр »

Разделы дисциплины.

1. Прикладные методы исследования.

2. Теоретическая часть программы социологического исследования.

3. Процедурно-методическая часть программы социологического исследования.

4. Организационная часть программы социологического исследования.

5. Анализ и использование результатов социологического исследования.

4. Виды учебных занятий.

## 5. Контрольные вопросы

1. Социология как наука.
2. Социально-экономические системы.
3. Методы исследования и моделирования систем.
4. Экономико-математическое моделирование.
5. Прикладные модели экономических процессов.
6. Содержание аннотации социологического исследования.
7. Организационная работа по проведению исследования.
8. Цели и задачи социологического исследования.
9. Процедурно-методическая часть программы социологического исследования.
10. Методы социологического исследования.
11. Шкалы измерений.
12. Методы сбора данных.
13. Разновидности опросов.
14. Процедуры анкетирования.
15. Организация интервью.
16. Организационная часть программы социологического исследования.
17. Рабочий план исследования.
18. Виды инструкций.
19. Правила работы и этические нормы.
20. Анализ и использование результатов социологического исследования.
21. Обобщение и отображение результатов исследования.
22. Интерпретация полученных результатов.
23. Прогнозирование социальных процессов.
24. Многомерный анализ социологической информации.
25. Использование результатов социологического исследования в менеджменте.

## Словарь терминов

**Анализ** – расчленение объекта мысленное или реальное на элементы, сопоставление элементов, предметов или явлений в той или иной сфере действительности, изучение посредством расчленения и сопоставления, метод исследования.

**Аспект исследования** – грань изучения проблемы, одна из сторон ее проявления (например, организационный, социальный, психологический и другие аспекты).

**Вопрос** – форма представления проблемы, обращение для получения информации, средство коммуникаций людей.

**Восприятие** – сложный процесс интеллектуального и эмоционального отражения реальности, определяющий ориентирование человека в окружающей среде, распознавание предметов, признаков, свойств действительности и своего места в ней.

**Гипотеза** – вероятностное знание, предварительное объяснение, предположение, понимание; вариант объяснения в условиях недостаточной информации; предположительное и предварительное представление об изучаемом предмете исследования, основанное на ранее полученных сведениях или знании и необходимое для первого шага изучения явления. Для некоторых видов исследования гипотеза может быть их конечным результатом.

**Декомпозиция** – разделение целого на части по критериям функционального вхождения части в целое, по критериям содержания целого.

**Делегирование** – передача (полномочий, прав, обязанностей, функций, ответственности и т.д.) другому лицу или звену системы управления.

**Дефиниция** – определение понятий, построенное по принципам формальной логики и служащее конструктивной основой научной концепции.

**Деятельность** – совокупность сознательных действий человека для достижения какой-либо цели.

**Диалектика** – комплекс принципов исследования, направленный на поиск и учет противоречий, тенденций развития и отрицаний.

**Диалектический подход к исследованию** – использование объективно обусловленных, научно разработанных, практически проверенных и наиболее эффективных в конкретных условиях диалектических принципов исследования, например взаимоотношения общего и особенного, качества и количества, целого и части, принципов комплексности, системности, развития и т.д.

**Дихотомия** – вид классификации, разделение на две группы по определенным признакам, выявление и исследование противоречий.

**Доказательство** – интеллектуальная операция, состоящая в установлении истинности некоторого суждения посредством его вывода из других суждений, истинность которых полагается установленной до этой операции и независимо от нее, а также посредством подтверждения фактами и практической деятельностью.

**Закономерности** – устойчивые тенденции изменений, объективные связи явлений, определяющие их изменения.

**Знания** – закрепленное в мышлении человека отражение окружающей его действительности, понимание явлений и предметов, фактор, определяющий осознанные ориентиры поведения и деятельности.

**Имитация** – подражание чему-либо, воспроизведение существующего, отличающееся от оригинала.

**Инновации** – поиск, определение и реализация различных новшеств, нововведения в деятельности человека, отражающие его потребность в изменениях, развитии, модернизации, реконструкции, совершенствовании, реформировании и пр.

**Интегральный интеллект** – эффект объединения интеллектуальных возможностей исследователей посредством соответствующего их отбора и организации совместной деятельности.

**Интересы** – реальная причина действий человека, которая определяется его потребностями, мотивами, ценностями, идеями, опасениями и пр. Стремление достичь какого-либо результата.

**Интуиция** – способность постижения истины без ее обоснования и доказательства, необъяснимое ощущение реальности, идущее из подсознания человека и определяющее некоторые стороны его поведения. Раскованность интуиции влияет на эффективность исследования.

**Информация** – структурированное и предметно-объектное отражение окружающего мира в сознании человека, мыслительное воспроизведение человеком действительности, совокупность сведений об исследуемой проблеме.

**Исследования** – вид деятельности человека, позволяющий вскрыть суть и содержание явлений, познать и оценить проблемы, определить тенденции развития, найти возможности использовать знания в практической деятельности человека, в частности в практике управления.

**Качество исследования** – комплексная совокупность свойств и характеристик исследования, отражающая его особенность и позволяющая оценить его результативность.

**Качество исследования** – совокупность свойств исследования, характеризующих его реальный успех, его соответствие ожидаемым результатам и поставленным целям.

**Классификация** – прием, посредством которого из некоторого множества объектов выделяются все входящие в него классы таким образом, чтобы каждый объект, принадлежащий исходному множеству, попал в один и только в один класс; разделение множества явлений или предметов группы по признакам одинаковых или родственных, близких свойств или характеристик.

**Консультации** – советы, даваемые специалистами на основе изучения конкретных обстоятельств деятельности и ведущие к улучшению результатов работы.

**Концепция** – комплекс ключевых положений, достаточно полно, целостно и всесторонне раскрывающих сущность, содержание и особенности исследуемого явления, его существование или проявление в практической деятельности человека; комплекс положений, определяющих практическую деятельность по достижению необходимого результата (концепция практических действий). Часто служит основой разработки программы или плана действия.

**Концепция исследования** – комплекс ключевых положений методологического характера, определяющих подход к исследованию и организации его проведения.

**Критерий** – основа сопоставления и выделения групп явлений или отдельных их свойств для установления классификационной или типологической принадлежности.

**Логика** – 1. Механизм мышления, обеспечивающий эффективность интеллектуальной деятельности человека. 2. Оперирование понятиями и суждениями как инструментами интеллектуальной деятельности человека в процессе исследования. 3. Совокупность мыслительных операций, позволяющих, используя правила определения и построения суждений, делать умозаключения, дающие новое знание.

**Менеджер** – лицо, принимающее управленческие решения в системе социально-экономического управления (в отличие от системы административного, бюрократического, военизированного управления, где социальная принадлежность и экономические интересы не играют существенной роли).

**Метод исследования** – способ изучения явлений, который выбирается в соответствии с особенностями предмета исследования, возможностью и эффективностью его использования в конкретных условиях.

**Методология исследования** – логическая организация исследования, предполагающая осознание его цели, распознавание проблем, являющихся предметом исследования, выбор средств и методов исследования, определение рациональной последовательности исследовательской деятельности.

**Мышление** – интеллектуальная деятельность человека, позволяющая познавать окружающий мир и определяющая сознательное поведение человека в природе и обществе.

**Объект исследования** – область деятельности человека, в которой обнаруживается и распознается проблема, требующая ее познания и разрешения; среда, в которой проявляется проблема.

**Операция** – элемент процесса деятельности человека, элементарное действие, составляющее процесс деятельности.

**Опыт** – основанное на практике знание действительности, накопленные навыки деятельности.

**Организация исследования** – упорядочение исследовательских действий по временным, пространственным и содержательным критериям посредством регламентов, нормативов, инструкций, организационных требований и ограничений, а также ответственности; упорядочение исследовательской деятельности по совокупности действий и их распределению по исполнителям, факторам времени и пространства, условиям и ограничениям (функции, обязанности, ответственность, нормативы и пр.); порядок проведения исследования, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях.

**Оценка** – сравнение чего-либо с принятым критерием, отражающим нормативную ценность. Критерий может быть представлен в шкале оценок.

**Персонал управления** – работники, выполняющие функции и полномочия управления и представленные в комплексе всех своих индивидуальных качеств.

**План исследования** – организационная основа исследования, предполагаемая последовательность ключевых мероприятий, ведущих к разрешению проблемы, установление сроков, исполнителей и условий (требований) проведения исследования.

**Планирование (исследования)** – деятельность по разработке комплекса необходимых действий для достижения определенного результата. Является основой процессуальной организации исследования и контроля его проведения.

**Поведение** – процесс взаимодействия человека с окружающей действительностью.

**Подход** – наиболее удачная грань для «вхождения» в проблему, начальная позиция, отправная точка исследования, ограничение проблематики исследования (методологический подход и пр.).

**Подход к исследованию** – исходная позиция исследователя, определяющая выбор средств и методов исследования, пути и организацию его проведения.

**Показатель** – характеристика ситуации (проблемы, явления, системы управления, информации, экономики и пр.), отражающая ее основные черты и особенности, позволяющая ее оценивать, распознавать, познавать, сравнивать и пр. Показатели могут быть количественными и качественными.

**Полемика** – острый спор, дискуссия, столкновение мнений по какой-либо проблеме. Метод исследования, позволяющий в столкновении мнений находить новые аргументы, подходы, совершенствовать логику рассуждений.

**Понятие** – обозначение явлений и предметов действительности в мышлении человека, инструмент логического оперирования, обобщение существенных свойств и связей явлений.

**Потребности** – нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности, источник активности и поведения человека.

**Потребность в исследовании** – степень остроты проблемы, появление необходимости и возможности ее изучения. Проявление профессионализма управления, научного подхода к разработке управленческих решений, инновационный стиль управления. **Практика** – целесообразная и в основе своей материальная деятельность людей по освоению и преобразованию объективной действительности. Это главный фактор и критерий познания человека и общества. **Предмет исследования** – конкретная проблема, разрешение которой требует проведения исследования.

**Принцип** – правило, которому сознательно следуют при осуществлении какой-либо деятельности.

**Проблема** – противоречие в науке или практике, требующее решения на основе исследования его истоков, содержания, характера и возможных последствий.

**Программа исследования** – комплекс положений, определяющих цели и задачи исследования, предмет и условия его проведения, а также предполагаемый результат.

**Профессионализм** – совокупность знаний, опыта, навыков и искусства в какой-либо области деятельности, ведущих к устойчивому успеху выполнения работы.



**Процесс (исследования)** – закономерная последовательность этапов проведения исследований: цель, формулирование проблемы, поиск подходов, определение методов, анализ вариантов, получение результата.

**Результат исследования** – рекомендации, модель, формула, методика, способствующие успешному практическому разрешению проблемы или научному пониманию ее содержания, истоков и последствий.

**Ресурсы** – предметы и средства осуществления деятельности и получения необходимого результата.

**Ресурсы исследования** – комплекс средств и возможностей, обеспечивающих успешное проведение исследования и достижение его результатов.

**Решение** – целенаправленная успешная деятельность по разрешению проблемы.

**Свойства** – отличительные признаки предмета или явления, отражающие его сущность, содержание и особенности.

**Синектика** – метод исследования, основанный на социально-психологической мотивации коллективной интеллектуальной деятельности.

**Система** – совокупность взаимосвязанных разнородных образований (элементов, компонентов и пр.), определяющая целостность ее существования во внешней среде.

**Система управления** – 1. Совокупность отношений управления в социально-экономической системе (организации). 2. Система действий менеджера по реализации воздействия. 3. Совокупность звеньев и связей между ними, участвующих в том или ином виде в процессе воздействия.

**Ситуация** – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку.

**Способности** – индивидуальные особенности личности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления определенного вида деятельности. Не сводятся к знаниям, умениям и навыкам; обуславливаются глубиной, быстротой и надежностью овладения способами и приемами деятельности. Высокий уровень развития способностей характеризует наличие таланта.

**Стратегия** – деятельность человека (или программа деятельности), основанная на предвидении будущего, прогнозировании событий и ориентированная на долгосрочные цели.

**Стратификация** – определение слоев (страт) в сложном, многослойном явлении.

**Тактика** – деятельность человека (или программа деятельности), основанная на глубоком анализе существующей ситуации и ориентированная на использование особенностей ситуации для достижения устойчивого успеха или неуклонного продвижения к стратегическим целям.

**Творчество** – деятельность, порождающая нечто качественно новое и отличающаяся неповторимостью, оригинальностью, уникальностью; психологическое состояние человека, определяющее стремление к неизведанному, поиск нового, жажду открытия.

**Тенденция** – направленность и общие характеристики какого-либо процесса (изменений, развития, мысли, поведения, отношения и пр.).

**Тест** – средство и метод исследования недоступных для количественного анализа свойств и характеристик социально-экономических явлений при помощи количественного обобщения оценок высказываний или предпочтений по поставленной проблеме.

**Техника (исследования)** – технические устройства, используемые при проведении исследования (например, компьютеры).

**Типологический анализ** – сопоставление типов исследований с целью определения их преимуществ и недостатков и выбора наиболее эффективного в конкретных обстоятельствах.

**Типология** – разделение и систематизация объектов по критерию обобщенной модели, типичного состояния, практического образца.

**Типология исследования** – разнообразие исследований, упорядоченное по критериям практической типичности, образцам реального существования. Логическая схема различных типов исследования.

**Управление** – целенаправленное воздействие менеджера (руководителя) или органов управления (управляющей системы), согласующее и объединяющее совместную деятельность людей.

**Факт** – событие, реальность которого не подвергается сомнению.

**Фактология** – система (полнота, достаточность, связи) фактов, отражающих ситуацию; логика фактов, определяющая оценки, объяснение, решение.

**Характеристика** – совокупность фактов, отражающих содержание, состояние или изменения того или иного явления.

**Цель исследования** – идеальный образ научного освоения будущего, представление о перспективах, которые открываются при успешном проведении исследования.

**Эксперимент** – метод исследования, основанный на искусственном воспроизведении реальной действительности с целью определения характера проблем и нахождения вариантов их решения.

**Эффективность исследования** – соразмерность использованных ресурсов на проведение исследования и результатов, полученных от него.

## Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. РОЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ В РАЗВИТИИ УПРАВЛЕНИЯ .....	5
2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ .....	19
3. ФОРМАЛЬНО-ЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ .....	27
4. ОБЩЕНАУЧНЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ .....	45
5. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ ...	65
6. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СИТУАЦИЙ .....	89
7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ И ДИАГНОСТИКА СИТУАЦИЙ .....	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	139
ВОПРОСЫ ПО КУРСУ «Методы социологических и прикладных исследований» .....	140
Библиографический список .....	151
Приложение 1 .....	153
Приложение 2 .....	156

Учебное издание

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

Лысов Олег Евдокимович

**Начните бизнес в Интернете с собственного сайта-визитки**

**Курсы по созданию сайтов**

---

**МЕТОДЫ  
ПРИКЛАДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ  
В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Учебное пособие

**Рерайт дипломных и курсовых работ**

---

Редактор *В. П. Зуева*  
Верстальщик *С. Б. Мацапура*

---

Сдано в набор 11.09.06. Подписано к печати 03.10.06. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Уч.-изд. л. 10,2. Усл. печ. л. 9,5.  
Тираж 100 экз. Заказ №

---

Редакционно-издательский центр ГУАП  
190000, Санкт-Петербург, Б. Морская ул., 67

**Вернуться в каталог бесплатных учебников**