

ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Т. Е. Андреева

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

В данной статье обсуждается ряд методологических и методических проблем эмпирического исследования современных российских организаций, а также примеры их решения, основанные на опыте автора. Данный материал адресован широкому кругу читателей, интересующихся проведением эмпирических исследований в организации.

ВВЕДЕНИЕ

С переходом к рыночной экономике большинство российских организаций оказалось перед необходимостью адаптации к новым условиям хозяйствования и внедрения принципиально иных подходов к управлению. Пробелы в знаниях об особенностях развития рыночных организаций и управлении ими в первые годы компенсировались в основном иностранной литературой. Безусловно, разработанные западными коллегами подходы к управлению представляют значительный интерес и полезны для изучения. Однако возможности их прямого переноса на российскую организационную почву вызывают сомнения у большинства специалистов, а условия и пределы применимости этих подходов в России еще не определены.

В сложившейся ситуации, на наш взгляд, одной из важных задач российских ученых в области менеджмента становится проведение эмпирических исследований, которые позволят увязать накопленный в мировом сообществе опыт управления с российскими реалиями и разработать рекомендации, полезные для отечественных компаний. Подтверждением актуальности данной задачи, с одной стороны, и знаком активного развития отечественной науки именно в этом направлении, с другой стороны, является создание в 2004 г. Научно-исследовательского института менеджмента СПбГУ.

При подготовке и проведении эмпирических исследований большинство российских ученых сталкиваются с вопросами и проблемами, ответы на которые трудно найти в доступной методической литературе. Обусловлено это несколькими, отчасти взаимосвязанными друг с другом причинами. Самая главная, на наш взгляд, состоит в том, что в отечественных компаниях еще не сформировалась культура информационной открытости, и потому российские руководители склонны относить к «коммерческой тайне» не только информацию, действительно представляющую коммерческий интерес, но и практически любую информацию о деятельности компании. На практике для исследователя это означает, что многие руководители нередко негативно настроены по отношению к любым исследованиям их организации, даже если сбор информации ограничен одним лишь интервью с «невинными» вопросами.

Информационная закрытость отечественных компаний означает, что многие методы исследования, используемые в схожих по тематике западных исследованиях, зачастую не применимы в российских условиях — например, массовая почтовая рассылка опросников для руководителей или использование данных о финансовых результатах деятельности, собираемых отраслевыми и государственными организациями (потому что эти организации в России просто не располагают необходимой исследователям информацией). Вместе с тем информационная закрытость приводит к тому, что исследователи вынуждены ограничиваться качественными данными, а это, в свою очередь, накладывает существенные ограничения на применимые методы анализа, возможность проверки ряда гипотез, степень обоснованности выводов, сравнимость с аналогичными западными исследованиями и т. д.

Более того, значительная часть российских публикаций по методологии и методике исследования написана специалистами по психологии и социологии (напр.: [Ядов, 1995]). Несмотря на то что данные науки изучают проблемы, во многом смежные с проблематикой менеджмента, не все методические рекомендации, разработанные в их рамках, применимы для исследования организаций.

В свете указанного дефицита русскоязычных публикаций по методике и методологии исследования организаций интересно обсудить некоторые аспекты эмпирического исследования организаций, сопровождая их примерами из собственного опыта. В частности, на примере проведенного нами в 2004 г. исследования «Организационные изменения в российских компаниях: специфика содержания и процесса внедрения, влияние на эффективность компании» нам хотелось показать логику построения самого исследования, конкретную методику и инструментарий, который мы использовали для решения поставленных нами задач, а также некоторые практические решения возникавших проблем. В данной статье мы сделали

акцент на проблематику сбора информации, поскольку, на наш взгляд, именно этот аспект изучения организаций представляет наибольшую трудность для многих исследователей российских компаний. Безусловно, вопросы последующего анализа полученной информации и разработки рекомендаций имеют не меньшую важность для практической значимости исследования, однако они требуют отдельного обсуждения, которое выходит за рамки данной статьи.

С одной стороны, исследование организационных изменений имеет определенную специфику, однако, с другой стороны, многие явления в организации, представляющие интерес для исследователей в области менеджмента, схожи с организационными изменениями по степени сложности и наличию динамической составляющей. С этой точки зрения пример исследования в области организационных изменений может быть интересен не только специалистам, изучающим именно этот феномен.

НЕКОТОРЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ И ДИЛЕММЫ

При разработке методологии эмпирического исследования ученому приходится сталкиваться с рядом методологических проблем, которые не имеют однозначного решения, однако сделанный выбор оказывает серьезное влияние на дальнейшую работу. Обсудим некоторые из них, наиболее актуальные, на наш взгляд:

1. *Выбор между глубиной и широтой охвата исследования.* Одним из важнейших вопросов, которые приходится решать исследователю, — это выбор между глубиной исследования (т. е. детальностью изучения вопроса) и широтой его охвата (которая тесно связана с силой обобщения полученных выводов) [Glick et al., 1990]. В силу целого ряда ресурсных ограничений возможности исследователя ограничены и обычно недостаточны для того, чтобы направить одинаково много усилий и на изучение множества деталей, и на сбор информации по очень широкой выборке объектов. Во многих случаях исследователя интересует комплексный феномен, выбор которого в качестве объекта исследования при текущих ресурсных ограничениях сразу же сильно ограничивает возможную широту охвата. Это не означает, что необходимо отказываться от глубоких исследований, однако в таком случае следует подробно описать исходные предпосылки исследования и характеристики выборки. Тогда другие исследователи смогут корректно оценить полученные результаты и в будущем проводить подобные исследования, которые расширят круг применимости полученных в первичном глубоком исследовании выводов.

2. *Проблема ограниченности ресурсов* [Van de Ven, Huber, 1990]. Исследователь всегда ограничен какими-либо временными рамками, вместе с тем многие организационные явления представляют собой сложный мно-

гофакторный феномен, иногда еще и не имеющий четких временных границ, как в случае с изменениями. Сбор и анализ общедоступной количественной информации можно осуществить за достаточно краткие сроки, однако подобная информация совсем не обязательно позволит раскрыть глубинные причины и логику происходящих в компании процессов. Детальный качественный анализ, который позволяет ответить на эти вопросы, предполагает подробное изучение кейсов, причем в достаточно долгосрочной перспективе. Например, Пэттигрю указывает, что по опыту исследовательского центра Уорвикского университета, которым он руководит, достаточное качество кейсов, описывающих процессы организационных изменений, можно обеспечить, когда один опытный исследователь изучает и описывает не более 4–6 кейсов за трехлетний период [Pettigrew, 1990, p. 276]. Фактор ограниченности ресурсов оказывает серьезное влияние на такие параметры методики исследования, как формирование эмпирической модели для исследования (на этапе операционализации гипотез), выбор источника информации и инструмента сбора информации и т. д. Однако, на наш взгляд, это не означает, что от исследования комплексного феномена следует отказываться — просто вышеуказанным параметрам необходимо уделять больше внимания.

3. *Проблема влияния на социальную систему* [Barley, 1990; Pettigrew, 1990]. В естественных науках действует «принцип Гейзенберга», который гласит, что если исследователь воздействует на систему, то он уже не может наблюдать систему в ее естественном, природном состоянии — он наблюдает поведение системы, испытавшей вмешательство. В социальных науках этот принцип также выполняется, хотя там он и менее очевиден. Действительно, если социальная система ощущает присутствие исследователя, то он становится ее частью, а являясь частью, оказывает на нее воздействие. Возникает вопрос: то, что исследователь наблюдает в организации, является ее «естественным поведением» или реакцией на вмешательство? Необходимо понимать, что для воздействия на социальную систему не обязательно предпринимать действия, напрямую на это направленные, — так, вопросы, заданные в исследовательском интервью директору компании, могут привести его на новое осмысление ситуации или на новые идеи, которые в дальнейшем повлекут за собой какие-либо решения и действия в организации.

Полностью избежать влияния исследователя на организацию, на наш взгляд, практически невозможно — это означает лишь то, что данный фактор следует учитывать как при разработке инструментария, так и при анализе и интерпретации полученных данных.

4. *Выбор источника информации.* Другой ключевой дилеммой является выбор между участником событий и сторонним наблюдателем в каче-

стве источника информации об изменениях [Barley, 1990; Leonard-Barton, 1990]. В любом случае исследователь сталкивается с проблемой ограниченности индивидуального восприятия и познания, а также отсутствия у респондента информации о некоторых ключевых событиях. Кроме того, у каждого из подходов есть и собственные «подводные камни». При использовании участников событий как информантов возникают вопросы выбора наиболее подходящих респондентов и обеспечения правильного понимания ими задаваемых исследователем вопросов и правильной трактовки их ответов. Если же исследователь сам выступает в роли наблюдателя, то имеется риск повышения его влияния на исследуемую систему и неправильной интерпретации наблюдаемых событий.

5. *Проблема отсутствия исследователя.* Исследователи, изучающие организационные изменения и многие другие организационные явления, чаще всего не присутствуют в организации в тот момент, когда происходят значимые события. Это означает, что исследователь может и не узнать о том, что интересующее его событие произошло в организации, если для респондента — члена организации оно оказалось менее значимым на фоне других событий или если терминология респондента не совпадает с терминологией исследователя. Таким образом, важным вызовом исследователю становится сбор качественной и достоверной информации о событиях и процессах, которые происходят без него [Glick et al., 1990].

6. *Проблема предвзятости исследователя* [Van de Ven, Huber, 1990]. Качественная информация, которой всегда довольно много в рамках исследования организаций, в особенности в условиях информационной закрытости российских компаний, очень чувствительна к исходным предпосылкам, на которых были основаны ее сбор и анализ. Поэтому данные предпосылки, а также их возможное влияние на качество собранной информации и ее интерпретацию должны быть четко описаны в методологии исследования. Как мы уже упоминали выше, это позволит другим ученым корректно оценивать и использовать полученные исследователем данные и выводы.

7. *Проблема определения «объективной реальности».* Большая часть организационных явлений — если не полностью, то в значительной степени социально конструируемый феномен [Pettigrew, 1990; Kleppetø, 1998]. По сути, во многих случаях возникает вопрос: что исследователь изучает на самом деле — объект исследования или восприятие этого объекта разными членами организации? На практике это означает, что при изучении большинства организационных явлений необходимо учитывать те ограничения, которые накладывают на видение ситуации позиция и личные характеристики каждого из участников исследования, и по возможности использовать разные источники информации, отражающие различные точки зрения.

8. *Проблема измерения результатов и эффективности организационных явлений.* Оценка результатов организационных событий и их влияния на эффективность организации — сложная теоретическая и методологическая задача. Большинство авторов указывают, что для повышения объективности оценки этих факторов необходимо использовать комплексный подход, учитывающий разные параметры результативности [Pettigrew, 1990; Butler, Scott, Edwards, 2003]. Мы решили остановиться на данном вопросе более подробно.

ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЯВЛЕНИЙ И СОБЫТИЙ

Основная часть эмпирических исследований организации оперирует в том или ином виде понятием «эффективность» применительно к организации в целом или к каким-то конкретным инструментам управления, методикам и т. д. Однако всеобщее согласие относительно того, что означает эффективность в теоретическом плане, отсутствует, а соответственно, нет единого мнения и о ее конкретных практических показателях. Поэтому в рамках каждого исследования приходится решать эту задачу «заново», определяя для себя, что же понимается под эффективностью в конкретном случае и как ее оценивать. Данный вопрос требует обсуждения в рамках отдельной статьи, и здесь следует остановиться только на нескольких аспектах, оказавшихся важными в рамках проведенных нами исследований.

В большинстве современных зарубежных исследований, посвященных результативности тех или иных инструментов управления, используются такие параметры измерения результативности, как прибыль¹, доля на рынке, рост стоимости акций, производительность труда и др. Однако с точки зрения научного исследования существует целый ряд ограничений на валидность этих показателей для измерения результатов многих организационных явлений. Можно выделить три основные проблемы: потенциальная разнонаправленность эффектов, вызываемых изучаемым явлением; влияние экзогенных факторов на выбранные показатели; потенциальная изменчивость объекта исследования. Остановимся на каждой из этих проблем подробнее, проиллюстрировав их примерами из области исследования организационных изменений.

1. *Разнонаправленность эффектов.* Барнетт и Кэрролл, размышляя о результатах организационных изменений, пишут о такой проблеме, как необходимость разделения эффектов, вызываемых содержанием изменений и самим процессом изменений [Barnett, Carroll, 1995]. Это суждение применимо, на наш взгляд, для широкого спектра решений, принимаемых в организации. Данные эффекты могут действовать и в противоположных

¹ В разных вариантах — ROI, ROA и др.

направлениях — к примеру, содержательное решение о выходе на новую нишу на рынке должно было привести к улучшению результатов компании, однако процесс реализации этого решения свел потенциальные улучшения «на нет». Подобный феномен часто наблюдается при слияниях и поглощениях.

Разнонаправленные эффекты могут иметь место и в том случае, когда процесс внедрения решения организован должным образом. Например, в период повышенной неопределенности в организации, связанной с организационными изменениями, а также во время процесса перераспределения власти, функций и ролей, часть организационных ресурсов вместо производства продукции используется на борьбу с неопределенностью, анализ альтернатив и обучение новой структуре. Это, естественно, должно приводить к временному ухудшению соотношения выпуска к затраченным на его производство ресурсам, т. е. к снижению производительности. Исходя из предпосылки о добросовестном поведении менеджеров², предполагается, что руководители принимают подобные отвлекающие серьезные ресурсы решения в том случае, если рассчитывают на отдачу в будущем, которая должна компенсировать временные потери, связанные с процессом внедрения принятого решения. Следуя этой логике, «производительность» изменений следовало бы оценивать через сравнение издержек изменений и полученной впоследствии дополнительной (по сравнению с текущей ситуацией) прибыли.

Однако в подобных рассуждениях есть одно «но» — некоторые важные организационные решения могут приниматься для «спасения» организации, когда руководитель предполагает, что отсутствие изменений в компании повлечет за собой в будущем ее «смерть». Это означает, что сравнение будущей (после изменений) и текущей (до изменений) прибыли некорректно. Возможно, прибыль после изменений за вычетом издержек изменений будет меньше текущей, тем не менее этот показатель будет все равно больше нуля, к которому могла бы привести попытка сохранения текущей ситуации. Поясним эти рассуждения следующим условным примером (табл. 1).

Как видно из таблицы, сравнение чистой прибыли в будущем периоде после внедрения изменений с текущей прибылью некорректно в том случае, если сценарий развития при отсутствии изменения предполагает снижение прибыли компании под давлением внешней среды. Численная оценка результативности изменений таким методом позволяет учесть возможные разнонаправленные эффекты, однако она представляется нам сложной на практике, так как предполагает экспертные оценки результатов нереализо-

² Предпосылка о добросовестном поведении руководителей подразумевает, что все решения, принимаемые руководителями компании (в том числе и решения об организационных изменениях), направлены на благо компании.

ванных сценариев (т. е. «каковы были бы результаты деятельности компании, если бы руководство не приняло решение о реализации программы изменений?»).

Таблица 1

Пример оценки результативности изменений

	Текущая прибыль	Изменение	Затраты на изменение	Прибыль в будущем периоде	Чистая прибыль в будущем периоде
Вариант А	100	Нет	0	50	50
Вариант Б		Да	20	90	70
Чистая выгода от проведения изменения					+20

2. *Влияние экзогенных факторов.* Оно наиболее очевидно, когда речь идет о таких показателях, как прибыль или доля рынка, динамика которых может объясняться конъюнктурой рынка, а не результатами применения каких-то новых инструментов управления или внедрения изменений. Однако данная проблема существует и при использовании внутренних критериев, которые находятся в минимальной зависимости от внешней среды и потому с готовностью воспринимаются многими членами организации в качестве критерия оценки их деятельности, например: уровень производительности, абсентеизм, текучесть персонала. Как отмечают Арменакис и Филд, «подводный камень» здесь связан с отсутствием прямой однофакторной зависимости между указанными критериями и результатами изучаемых организационных явлений [Armenakis, Field, 1975].

Поясним это на примере, обратившись к такому показателю, как производительность труда. Анализируя производительность труда в долгосрочной перспективе, можно заметить, что в большинстве организаций она имеет тенденцию к постепенному повышению вне зависимости от серьезных изменений в организации. Поэтому, приписывая серьезный скачок производительности труда после внедрения какого-либо решения именно влиянию этого решения, мы искажаем реальность. Одним из методов решения данной проблемы является изучение организаций в течение длительного периода времени и применение математической модели анализа временных рядов, которая позволяет откорректировать полученные в результате исследования показатели.

3. *Потенциальная изменчивость объекта исследования.* В целях минимизации влияния экзогенных факторов многие исследователи склоняются к использованию скорее качественных, чем количественных, внутренних организационных параметров, напрямую связанных с изучаемыми явлениями.

ями. Однако и здесь возникает «подводный камень» в виде возможной изменчивости самого объекта исследования. Арменакис и его коллеги предлагают во избежание этой проблемы различать три типа изменений объекта исследования, наблюдаемых в организационных исследованиях: гамма-, бета- и альфа-изменения [Armenakis, Zmud, 1979; Bedeian, Armenakis, Gibson, 1980.]. Гамма-изменение наблюдается тогда, когда субъекты с течением времени изменяют свое понимание исследуемых факторов. Например, «производственное подразделение» в момент времени T_1 и «производственное подразделение» в момент времени T_2 сравнить просто, а вот «лидерство» или «сплоченность группы» в разные моменты времени — нет, так как их понимание может измениться у субъектов исследования с течением времени, в особенности если произошедшее организационное вмешательство как раз и было направлено на изменение этого понимания. Бета-изменение происходит в случае, если субъекты переоценивают шкалу оценки исследуемого объекта с течением времени. Например, при отсутствии изменения в качестве лидерства в разные моменты времени оно может быть оценено по-разному, что как раз и означает изменение шкалы оценки. Альфа-изменение обнаруживается при неизменной шкале оценки и в рамках единого понимания исследуемого объекта (т. е. при отсутствии гамма- и бета-изменений). Понимание различий между этими типами измеряемых изменений очень важно для исследователей, так как оно позволяет наиболее корректно измерять результаты организационных решений.

Подытоживая, подчеркнем еще раз, что оптимальная модель измерения результативности изучаемых организационных явлений должна быть сформирована в рамках конкретного исследования. Одно из наиболее важных требований к любой модели — ее многофакторность, которая как раз и позволяет нивелировать проблемы, связанные с измерением через какой-либо один параметр.

В рамках нашего исследования организационных изменений мы использовали модель измерения эффективности деятельности компании, основанную на качественной оценке экспертами четырех параметров деятельности компании: прибыли, объема продаж, доли рынка и производительности труда. Для оценки результативности изменений мы применили двухфакторную модель качественной экспертной оценки — степени достижения поставленных целей и соотношения затрат на проведение изменений и полученных в результате выгод.

ПАРАМЕТРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ МЕТОДИКУ ИССЛЕДОВАНИЯ

Грюноу отмечает, что «нет хороших или плохих методов исследования, но есть конкретные обстоятельства в решении задач на пути к определенной цели» [Grunow, 1995, p. 95]. Поэтому в самом начале необходимо четко

сформулировать основные цели, задачи и базовые предпосылки исследования — именно они определяют выбор методики.

Например, в рамках нашего исследования мы обозначили изменения в организации как предмет исследования. Такая формулировка предмета исследования достаточно широка, что усложняет проведение исследования. Однако после обсуждения с экспертами и серии пилотных интервью с руководителями компаний мы пришли к выводу, что многие руководители склонны воспринимать изменения в организации комплексно, не разделяя четко различные виды изменений (стратегии, структуры и т. д.), а особенно их причины. Также мы поняли, что нам будет сложно сформировать гетерогенную, репрезентативную выборку респондентов для изучения одного вида изменений. Кроме того, концентрация наших усилий на конкретном типе изменений в организации снизила бы обобщающую силу полученных выводов. Поэтому нами было принято решение остановиться на более широкой формулировке предмета исследования.

Четкое понимание предпосылок исследования помогает разработать наиболее адекватный инструментарий, но оно может быть полезным и на более поздних стадиях — на этапе представления результатов. Понимание базовых предпосылок любого исследования позволяет оценить качество собранной информации и пределы применимости полученных выводов в условиях, не рассматривавшихся в рамках исследования.

В качестве примера приведем некоторые из предпосылок нашего исследования.

- ♦ *Представление об изменении как о:*
 - *многогранном феномене, включающем в себя политические, культурные, структурные аспекты окружающей среды и др.;*
 - *феномене, носящем вероятностный характер, причинно-следственные связи в рамках которого могут быть нелинейны;*
 - *социально конструируемом феномене [Pettigrew, 1990].*

Предпосылка — представление об организационном изменении как о комплексном феномене — влечет за собой целый ряд методологических и прикладных следствий. Ее смысл состоит в том, что любое организационное изменение определяется большим количеством факторов. Следовательно, однозначно выделить и определить влияние отдельных факторов сложно, потому что, возможно, одновременно с ними действуют другие факторы, не измеряемые в рамках конкретного исследования. Одним из решений этой проблемы в ходе эмпирического исследования является представление всех причинно-следственных связей скорее в вероятностном, чем в детерминированном виде [Glick et al., 1990]. Значение представления об изменении как о социально конструируемом феномене мы обсуждали выше.

- ♦ *Ситуационный подход.* Данная предпосылка означает, что в нашем понимании не существует единого, наилучшего решения для всех ситуаций организационных изменений. Значение ситуационного подхода для исследования ярко иллюстрирует следующая цитата: «Поиск простой и единой „большой“ теории изменений вряд ли принесет плоды... споры о настоящей или единственной причине изменений бессмысленны, хотя и интересны и полезны для „оттачивания“ мозгов и самомнения. Задача аналитика — выделить множество причин организационных изменений и их комбинаций и изучить некоторые из условий и ситуаций, в которых эти комбинации случаются на протяжении времени» [Pettigrew, 1990, p. 269].
- ♦ *Принцип «эквивифинальности».* Согласно данному принципу, различные процессы могут привести к одним тем же результатам. Он связан в нашем исследовании с ситуационным подходом, поскольку подразумевает, например, что разные методы внедрения изменений или управления персоналом в этот период могут быть одинаково результативны в зависимости от ситуационных факторов.

ПРИМЕР МЕТОДИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве практической иллюстрации мы предлагаем вниманию читателей пошаговый алгоритм методики проведенного нами исследования.

Шаг 1. Выбор метода сбора информации. Из всего многообразия методов исследования необходимо было выбрать те, которые позволят наиболее точно оценить корректность предложенных гипотез в условиях существующих ограничений. В процессе разработки схемы нашего исследования, мы учитывали следующие критерии оценки методов сбора информации [Glick et al., 1990]:

- ♦ эффективность методов сбора информации (возможность собрать необходимую информацию в условиях ограниченности ресурсов);
- ♦ временные ограничения исследования;
- ♦ возможность обеспечить вовлечение достаточного количества объектов исследования;
- ♦ возможность сделать обоснованные выводы на основе собранной информации.

Учитывая эти критерии, мы исключили использование долгосрочного метода исследования изменений в его изначальном виде как сбор информации в организации на протяжении длительного периода времени (например, трех лет), несмотря на то что целый ряд ученых считает такие методы наиболее подходящими для исследования процессных аспектов организационных изменений [Pettigrew, 1990; Van de Ven, Huber, 1990].

Среди общих техник сбора информации, применяемых при исследовании организаций, можно назвать следующие [Ядов, 1995, с. 121; Grunow, 1995, р. 98]:

- ◆ интервью (разной степени структурированности, с различными респондентами);
- ◆ анкетирование (анонимное и неанонимное, разных групп респондентов);
- ◆ наблюдение (включенное и стороннее — участниками событий и внешними наблюдателями);
- ◆ анализ организационных документов;
- ◆ групповые обсуждения (фокус-группы);
- ◆ анализ вторичной информации.

Глик и его коллеги [Glick et al., 1990] выделяют четыре метода, наиболее подходящие, по их мнению, для сбора информации именно об организационных изменениях. На наш взгляд, эти методы актуальны для изучения большинства комплексных явлений в организации, в особенности имеющих динамическую, временную составляющую. По сути, это вариации таких базовых техник сбора информации об организации, как интервью, анкетирование и наблюдение:

- ◆ прямое наблюдение;
- ◆ «дневники» членов организации;
- ◆ панельное исследование;
- ◆ ретроспективные отчеты.

Прямое наблюдение позволяет собрать максимум информации, точно удовлетворяющей условиям исследования, так как в нем отсутствует проблема разного понимания респондентами понятий, формулировок вопросов и т. д. Однако оно требует внедрения исследователя в организацию, что сразу ограничивает исследование рамками небольшого количества компаний. Кроме того, так как изменения происходят одновременно и непредсказуемо в разных подразделениях организации, то такой метод требует присутствия в одной организации нескольких исследователей одновременно³.

Метод «дневников» членов организации опирается на то, что члены организации наблюдают за ситуацией в компании и заносят в «дневники» информацию о происходящих в ней изменениях по мере развития событий. Преимущество такого подхода состоит в том, что он позволяет детально зафиксировать все значимые для исследователя события практиче-

³ С подробным отчетом о реализации рассматриваемого метода на практике, его преимуществах, проблемах и вариантах их решения можно ознакомиться у Барли [Barley, 1990].

ски в момент их осуществления и получить оценку этих событий с различных точек зрения. Однако реализация данного метода требует особой подготовки респондентов, чтобы обеспечить соответствие фиксируемой ими информации требованиям и рамкам исследования (единая терминология и ее единое понимание). Кроме того, этот подход требует серьезного отвлечения времени сотрудников компании на исследование, и потому большинство руководителей отрицательно относятся к такому методу сбора информации об их компании, что, в свою очередь, также лимитирует потенциальную выборку для изучения.

Панельное исследование, по сути, аналогично фотосъемке, проводимой с определенным интервалом времени. Этот метод фиксирует сиюминутное состояние организации через определенные промежутки времени, а затем анализирует изменения на основе сравнения «снимков». С одной стороны, панельный подход наиболее эффективен в том случае, если интервал между «снимками» небольшой (например, месяц) — тогда теряется минимум информации, и появляется возможность получить практически непрерывную картину развития динамических процессов в организации. Однако, к сожалению, этот метод не позволяет зафиксировать серьезные организационные события напрямую, так как они могут произойти между «снимками». И если какие-либо процессы развиваются быстрее, чем интервал между замерами в организации, то точная оценка причинно-следственных связей между различными переменными становится невозможной. С другой стороны, сокращение интервала между «снимками» может привести к увеличению «шума», т. е. к получению большого объема информации, не имеющей существенного значения в рамках конкретного исследования, а сам метод сбора информации практически перерастет в прямое наблюдение. В нашем случае исследования различных типов изменений, происходящих с разной скоростью, было бы трудно выбрать адекватный интервал для панельного исследования — достаточно малый для того, чтобы зафиксировать все существенные процессы, и вместе с тем достаточно большой для обеспечения возможности привлечения многих организаций и их исследования силами одного исследователя.

Ретроспективные отчеты представляют собой информацию о важных событиях и процессах, произошедших за некоторый истекший промежуток времени. Они могут быть получены как через интервью, так и посредством анкетирования. Преимущество данного метода состоит в том, что он позволяет зафиксировать ключевые события и процессы вне зависимости от того, в какой момент времени они произошли и совпали ли они с временными интервалами сбора информации, как в панельном исследовании. Использование открытых вопросов в интервью или анкете та-

кого исследования также дает возможность респонденту напрямую рассказать о тех событиях и процессах, которые он считает ключевыми, что не всегда совпадает с изначальной моделью исследователя. С одной стороны, это позволяет исследователю выйти за ограничивающие рамки модели, на которую он опирался изначальное, и зафиксировать факты, о которых он не предполагал. С другой стороны, в открытых вопросах каждый респондент может использовать свою терминологию для описания событий, что затрудняет последующий сравнительный анализ данных, собранных в разных организациях. Исследователю приходится кодировать и/или интерпретировать эту информацию в соответствии со своим пониманием, которое может, безусловно, исказить исходные данные. Но самой главной проблемой ретроспективных отчетов является риск влияния на полученную информацию так называемой ошибки воспоминания, когда респонденты могут избирательно упускать некоторые важные события или акцентировать на деле не столь важные факторы, которые в данный момент времени привлекли их внимание. Кроме того, естественно, наиболее недавние события вспоминаются обычно в первую очередь.

В качестве общего метода исследования мы выбрали ретроспективные отчеты (т. е. изучение уже произошедших в организации изменений через оценку их участников и наблюдателей), поскольку, на наш взгляд, этот метод:

- ♦ позволяет собрать детальную информацию об изменениях во многих организациях силами одного исследователя, что необходимо для обеспечения достаточной широты исследования;
- ♦ обеспечивает сбор информации о значимых для исследователя событиях, не требуя его присутствия в организации в тот момент, когда эти события происходят.

Для минимизации недостатков метода ретроспективного сбора информации мы использовали следующие техники [Huber, 1985]:

- ♦ выбранные нами респонденты по природе своей позиции были вовлечены или близко наблюдали те события и процессы, о которых они сообщали информацию;
- ♦ вопросы в рамках ретроспективного анализа задавались о недавно произошедших изменениях, о которых респондент информирован наилучшим образом.

Шаг 2. Выбор источника информации. Метод ретроспективных отчетов подразумевает, что источником информации является не исследователь (дилемму выбора между исследователем и участником событий в качестве источника информации мы обсуждали выше). К участникам и наблюдателям событий можно отнести много категорий респондентов — собственники, руководители, сотрудники разного уровня, консультанты и т. д. Мы

предпочли остановиться на внешних экспертах — консультантах по управлению.

Основным критерием выбора ключевых респондентов является ожидаемая валидность предоставленных ими описания и оценки феномена. Следовательно, идеальный респондент должен обладать следующими качествами [Glick et al., 1990; Houston, Sudman, 1975]:

- ◆ располагать знаниями о максимально возможном спектре изучаемых организационных явлений и их относительной значимости;
- ◆ иметь информацию о причинах и последствиях изучаемых организационных явлений;
- ◆ быть способным точно и аккуратно описать изучаемые явления, их причины и последствия;
- ◆ иметь желание описать эти явления точно и аккуратно.

На наш взгляд, для изучения организационных изменений всем этим критериям наиболее удовлетворяют две потенциальные группы респондентов: руководители компаний и консультанты по управлению, которые работали с этими компаниями. Руководители компаний, в силу своей позиции в организации, являются в ней лицами, наиболее информированными о большинстве происходящих в ней и вокруг нее изменений, их причинах, следствиях и т. д. [Glick et al., 1990; Zajac, Shortell, 1989]. Также они в большей степени способны оценить значимость для организации происходящих событий и их природу, что было важно для нашего исследования. Как показывает опыт, сотрудники, находящиеся в компании на более функционально специализированных позициях, склонны акцентировать внимание на изменениях, касающихся именно их сферы деятельности и влияния [Glick et al., 1990; Ireland et al., 1987]. Вместе с тем руководители могут давать завышенные оценки происходящим в организации событиям, так как представляют, что это косвенно оценивает их способности как менеджеров.

Изначально мы планировали использовать именно руководителей в качестве ключевых источников информации. Однако, начав работать в данном направлении, мы выяснили, что в ситуации информационной закрытости многих российских компаний, высокой занятости большинства руководителей компаний и их неготовности посвятить значительное время исследованию, не связанному с коммерческой выгодой для их компании, а также в рамках существующих временных и ресурсных ограничений нам не удастся вовлечь в исследование количество респондентов, достаточное для формулирования обоснованных выводов, поскольку за 4 месяца работы над этой задачей мы взяли всего 4 интервью. Полученная в ходе этих ретроспективных интервью информация была полезна для более глубокого понимания исследуемого феномена и некоторых его тенденций в российских компаниях, однако недостаточна для обоб-

щающих выводов. Поэтому возникла необходимость в альтернативных источниках информации.

Альтернативой руководителям в качестве ключевого источника информации выступают внешние эксперты [Glick et al., 1990; Olsson, Oevreit, Kammerlind, 2003]. В нашем случае это — консультанты по управлению. Так как заказчиком консультационных услуг является в основном руководитель компании и консультанты чаще всего находятся с ним в тесном контакте, то им оказывается доступен тот же уровень информации (по крайней мере, если речь идет о наиболее важных событиях и процессах), что и руководителю. Более того, нередко консультанты обладают более объективной и комплексной информацией о ситуации в компании, так как она поступает к ним из разных источников в организации, и они не имеют политической заинтересованности в фильтрации или акцентировании тех или иных сведений. Также консультанты склонны давать более адекватную оценку происходящим событиям, так как не являются за них ответственными (это не всегда относится к оценке результатов, так как в зависимости от ситуации консультант может быть ответственным за результаты).

Таким образом, нами использовался только один источник информации для каждой конкретной ситуации изменений. Естественно, использование множественных источников внутри одной компании позволило бы получить более объективную оценку [Seidler, 1974], однако в рамках нашего исследования это оказалось недоступно, так как организации были анонимны. Однако, считая, что внешние эксперты получают в процессе работы с организацией информацию о разных точках зрения в организации, можно предположить, что это сделало их ответы на наши вопросы достаточно объективными и достоверными.

Другой недостаток использования одного источника информации — влияние индивидуального мировосприятия и системы ценностей на ответы, даваемые респондентом. Вне зависимости от фактической информированности о тех или иных фактах, любой респондент склонен излагать эти факты в рамках наиболее близкой ему модели функционирования организации и делать акцент на то, что кажется важным именно ему. Культурная среда, образование, опыт и т. д. также оказывают влияние на ответы. Не имея возможности нивелировать эти факторы на уровне каждой отдельной ситуации, мы постарались уменьшить их влияние на общие выводы за счет создания максимально гетерогенной выборки.

Шаг 3. Выбор и разработка инструмента сбора информации. Для нашего исследования мы выбрали анкетирование в качестве основного инструмента сбора информации, поскольку оно позволяет охватить большее количество респондентов силами одного исследователя. Кроме того, имен-

но анкетирование позволило задействовать в нашем исследовании широкий круг экспертов из различных городов России и СНГ. По сравнению с личным интервью, недостаток анкетирования состоит в том, что оно не дает возможности исследователю и респонденту уточнить используемые термины и удостовериться, что респондент отвечает именно о том, что интересует исследователя; а также в ограниченности собранной информации концептуальными рамками, заданными при составлении анкеты. В целях устранения указанных недостатков нами было проведено пилотное анкетирование ряда экспертов, о котором речь пойдет далее.

Анкетирование было направлено на создание базы «мини-кейсов» для дальнейшего анализа, поэтому анкета должна была быть очень подробной с тем, чтобы собрать достаточно детальную информацию о компаниях и происходивших в них изменениях. Естественно, чем длиннее анкета, тем меньшее количество респондентов будет готово потратить время на ее качественное заполнение. Поэтому мы изначально отдавали себе отчет в том, что процент респондентов, заполнивших анкету, будет невысоким. Однако качество и детальность информации были исключительно важны для решения поставленных задач, поэтому нами было принято принципиальное решение не сокращать анкету и включить в нее все вопросы, которые являлись существенными. В результате в анкете было выделено 59 содержательных вопросов, из них только 9 открытых. Вопросы в анкете были сгруппированы в несколько смысловых блоков, посвященных, соответственно, разным аспектам описываемых изменений, а также характеристикам эксперта и описываемой компании.

При разработке анкеты была учтена специфика выбранных источников информации. Эксперты — практикующие консультанты, ведущие активную консультационную деятельность, — обычно очень заняты и прохладно относятся к анкетам в целом, и в особенности к требующим значительного времени для заполнения. Поэтому, помимо отдельно разработанного пригласительного письма, призванного заинтересовать экспертов, при составлении самой анкеты использовались следующие приемы:

- ♦ смысловые блоки были выделены, чтобы экспертам были понятны задачи и структура исследования. По нашему замыслу это должно было вызвать у экспертов большее доверие к исследованию;
- ♦ подавляющая часть вопросов была сформулирована в закрытой форме с несколькими вариантами ответа. Сложные открытые вопросы были вынесены в последний блок, в конец анкеты, так как мы понимали, что не все эксперты будут тратить время на раздумья над вопросами и размещение подобных вопросов в начале анкеты может привести к тому, что ряд экспертов вообще отказались бы от заполнения анкеты;

- ♦ кроме того, сквозная нумерация вопросов была заменена на нумерацию в рамках блоков анкеты (например, вопросы А1–А2, Б1–Б12 и т. д.), что с психологической точки зрения облегчает заполнение анкеты;
- ♦ для ускорения процесса заполнения анкеты нами была создана «автоформа» на базе Microsoft Word, позволяющая быстро отвечать на закрытые вопросы одним нажатием кнопки «мыши» компьютера.

Следует подчеркнуть, что на данном этапе заложен один из опасных «подводных камней» процесса исследования. Объясняется это тем, что большинство характеристик изучаемых явлений имеет только качественное измерение (например, кто являлся лидером изменений в компании — собственник или наемный менеджер), которое сложно «перевести» в количественное с тем, чтобы построить научно обоснованные зависимости. На первый взгляд это не вызывает никаких проблем, поскольку вопросы в анкете и интервью формулируются естественным образом («Привлекали ли Вы сотрудников к принятию решения о ...?» или «Считаете ли Вы, что достигли поставленных целей?»). Однако в дальнейшем, когда данные уже собраны и наступает этап их обработки, выясняется, что на их базе можно построить только описательные статистики, например, 70% респондентов не привлекали сотрудников к принятию этого решения. Более глубокое изучение взаимосвязей между изучаемыми явлениями и обнаружение статистически обоснованных закономерностей на основе подобных качественных данных затруднены.

Существует и другая крайность — ряд исследователей, детально знакомых с различными методами статистического анализа, стремятся учитывать требования и ограничения аналитического аппарата на самых ранних стадиях — не только при разработке инструмента сбора информации, но и при формулировании гипотез. Значительное преимущество такого подхода состоит в том, что он позволяет в дальнейшем делать статистически обоснованные выводы и обогащать науку. Однако у него есть и существенный недостаток — при «подстраивании» исследования под требования математического аппарата содержательный смысл исследования может быть частично или полностью утерян, в особенности когда изучаются социальные явления, имеющие в основном качественные характеристики. Оптимальным решением выступает некий баланс между качественной и количественной ориентацией исследований, который зависит в первую очередь от предмета и объекта конкретного исследования, однако, на наш взгляд, содержательная составляющая все-таки должна быть определяющей.

Например, ряд вопросов может быть сформулирован для получения измерения в количественной шкале без ущерба для содержания (см. пример).

Пример.

Как Вы оцениваете результаты проведенных организационных изменений?

а) с точки зрения достижения поставленных перед изменениями целей:

Цели совершенно не достигнуты	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Цели достигнуты в полном объеме
-------------------------------	----	-----	-----	-----	-----	------	---------------------------------

б) с позиции эффективности соотношения затрат и результатов (затраты на проведение изменений и вызванные ими отрицательные эффекты к достигнутым положительным результатам):

Неэффективно, затраты значительно превышают положительный эффект	1	2	3	4	5	6	7	Эффективно, положительный эффект значительно превышает затраты
--	---	---	---	---	---	---	---	--

Однако целый ряд вопросов не может быть переформулирован, и по ним возможно собрать только качественную информацию. Изучение зависимостей между данными, измеренными в разных шкалах, также имеет множество ограничений по применимым методам анализа. Подытоживая, следует порекомендовать исследователям внимательно ознакомиться с литературой, посвященной методам анализа данных именно на этапе разработки инструментария (см., напр.: [Наследов, 2004; Сидоренко, 1996]), с тем чтобы учесть дальнейшие возможности и ограничения по анализу собранных данных.

Шаг 4. Проведение пилотного анкетирования. Пилотное анкетирование экспертов с последующим интервью-обсуждением позволяет выявить неточно сформулированные вопросы, неясные формулировки и т. д.

По его результатам мы отказались от изучения таких ситуационных характеристик, как стиль управления лидера и корпоративная культура компании, поскольку неоднозначность трактовки экспертами предложенных нами классификаций в рамках анкетирования неизбежно должна была привести к погрешностям измерения и, следовательно, выводов. Качественное изучение данных параметров требовало отдельного исследования.

Кроме того, пилотное анкетирование подтвердило наши предположения о том, что разбиение на содержательные блоки и введение несквозной нумерации вопросов повышает степень доверия экспертов к исследованию и положительно влияет на легкость заполнения анкеты.

Шаг 5. Формирование выборки респондентов для рассылки анкет. В целом, учитывая специфику методов сбора информации, можно говорить о двух выборках в рамках нашего исследования: одной прямой (первичной) и одной косвенной (вторичной). Прямой выборкой мы называем

сформированную нами (выборка экспертов), а косвенной — выборку компаний, которая образовалась в результате опроса экспертов. Остановимся пока на выборке экспертов, по которой осуществлялась рассылка анкет.

Поскольку в качестве ключевого источника информации для нашего исследования мы выбрали консультантов по управлению, важно было составить максимально гетерогенную выборку, чтобы какая-то отдельная «школа» консультирования не оказала влияния на результаты анкетирования. Поэтому в нашу выборку были включены консультанты, специализирующиеся на организационном развитии, управлении персоналом, стратегии, маркетинге, финансах, реструктуризации предприятий, как представляющие различные консалтинговые компании, так и независимые, из России и стран бывшего СССР.⁴

Кроме того, в связи с выбором электронной «автоформы» для заполнения анкеты (удобство пересылки экспертам, заполнения и последующей обработки) круг охваченных экспертов был ограничен теми экспертами, которые имеют доступ к e-mail. В общей сложности нами было разослано 358 приглашений к участию в исследовании экспертам из более чем 47 городов, представляющих различных регионы, — от Владивостока до Архангельска и Новороссийска.

Шаг 6. Сбор анкет. На приглашение откликнулись 18% экспертов, однако некоторые из проявивших интерес к исследованию в итоге не послали заполненную анкету. В результате в течение 6 недель с момента рассылки мы получили 59 заполненных анкет, т. е. общий возврат анкет составил 15,6%. Среди присланных анкет ни одна не была забракована как не полностью заполненная. На наш взгляд, процент «возврата» заполненных анкет можно оценить как достаточно хороший, учитывая, что подавляющее большинство экспертов не знакомы с автором исследования и согласились принять участие в анкетировании, только потому что их заинтересовали тема и содержание исследовательского проекта.

Мы считаем, что важную роль в обеспечении притока заполненных анкет сыграли следующие факторы:

- ♦ грамотно оформленные⁵ пригласительные письма, в которых объяснялись актуальность и значимость результатов;

⁴ Выборка была составлена на основе открытых источников в сети Internet (сайты www.odn.ru, www.altrc.ru, www.tm-consult.ru, www.consulting.ru, www.spbc.ru), а также базы данных зарегистрировавшихся посетителей сайта www.altrc.ru, которая была любезно предоставлена организаторами сайта для проведения данного исследования.

⁵ Например, размер каждого письма ограничивался несколькими абзацами с тем, чтобы письмо помещалось не более чем на одну страницу; ключевые слова в каждом абзаце были выделены жирным курсивом и т. п.

- ♦ персональные приглашения с личным именованным обращением к каждому эксперту.

Шаг 7. Анализ полученной информации. Не будем подробно останавливаться на особенностях анализа данных. Отметим лишь, что номинативная шкала, доминировавшая в разработанной нами методике сбора данных, позволяет использовать для их анализа ограниченное количество математических методов. Однако при разработке инструментария сбора информации было принято решение использовать эту шкалу наиболее интенсивно, дополняя ее другими шкалами, что позволило, на наш взгляд, глубже изучить предмет нашего исследования, поскольку на момент его проведения существовал дефицит качественной информации о феномене организационных изменений в российских компаниях.

Исходя из специфики методов измерения данных, мы использовали целый ряд различных методов анализа. Для изучения открытых ответов применялся качественный экспертный анализ. При анализе данных, поддающихся статистической обработке, мы использовали такие методы, как дескриптивная статистика, частотный анализ, анализ таблиц сопряженности, ранговые корреляции, дисперсионный анализ [Сидоренко, 1996; Наследов, 2004]. Для расчетов мы прибегли к программе для статистической обработки данных SPSS 12.0.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня одной из важных задач российских ученых в области менеджмента становится проведение эмпирических исследований, которые призваны адаптировать накопленный в мировом сообществе опыт управления к российским реалиям. Однако в процессе их подготовки и осуществления многие российские ученые сталкиваются с вопросами и проблемами, ответы на которые трудно найти в доступной методической литературе. Мы надеемся, что предложенное в нашей статье обсуждение ряда проблемных аспектов эмпирического анализа организаций и примеров из практики будет полезно широкому кругу специалистов и вдохновит их на преодоление препятствий и поиск творческих решений в рамках сложной задачи исследования российских компаний.

Литература

- Наследов А. Д.* Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. СПб.: Речь, 2004.
- Сидоренко Е. В.* Методы математической обработки в психологии. СПб.: Речь, 1996.
- Ядов В. А.* Социологическое исследование: методология, программа, методы. Самара: Самарский университет, 1995.
- Armenakis A. A., Field H. S.* Evaluation of Organizational Change Using Nonindependent Criterion Measures // *Personnel Psychology*. 1975. Vol. 28. N 1. P. 39–44.

- Armenakis A. A., Zmud R. W.* Interpreting the Measurement of Change in Organizational Research // *Personnel Psychology*. 1979. Vol. 32. N 4. P. 709–724.
- Barley S.* Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work // *Organization Science*. 1990. Vol. 1. August. N 3. P. 220–247.
- Barnett W., Carroll G.* Modeling Internal Organizational Change // *Annual Review of Sociology*. 1995. Vol. 21. N 1. P. 217–236.
- Bedeian A. G., Armenakis A. A., Gibson R. W.* The Measurement and Control of Beta Change // *Academy of Management Review*. 1980. Vol. 5. N 4. P. 561–566.
- Butler J., Scott F., Edwards J.* Evaluating Organizational Change: the Role of Ontology and Epistemology // *Journal of Critical Postmodern Organization Science*. 2003. Vol. 2. N 2. P. 55– 67.
- Glick W., Huber G., Miller C., Doty D., Sutcliffe K.* Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness: Retrospective Event Histories and Periodic Assessments // *Organisation Science*. 1990. Vol. 1. N 3. P. 293–312.
- Grunow D.* The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects // *Organization Science*. 1995. Vol. 6. N 1. P. 93–103.
- Houston M. J., Sudman S.* A Methodological Assessment of the Use of Key Informants // *Social Science Research*. 1975. N 4. June. P. 151–164.
- Huber G.* Temporal Stability and Response-order Biases in Participant Descriptions of Organisational Decisions // *Academy of Management Journal*. 1985. Vol. 28. P. 943–950.
- Ireland R., Hit M., Bettis R., DePorrás D.* Strategy Formulation: Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weakness Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level // *Strategic Management Journal*. 1987. Vol. 8. P. 467–485.
- Kleppesø S.* A Quest for Social Identity — the Pragmatics of Communications in Mergers and Acquisitions // *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions* / Eds. M. C. Gertsen, A. M. Soderberg, J. E. Torp. Berlin; N. Y.: de Gruyter, 1998. P. 147–166.
- Leonard-Barton D.* A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites // *Organization science*. 1990. Vol. 1. N 3. P. 248–266.
- Olsson J. A., Oevreit J., Kammerlind P.* Developing and Testing a Model to Predict Outcomes of Organisational Change // *Quality Management in Health Care*. 2003. Vol. 12. N 4. P. 240–249.
- Pettigrew A.* Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice // *Organization Science*. 1990. Vol. 1. N 3. P. 267–292.
- Seidler J.* On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling Measurement Error in Organizational Analysis // *American Sociological Review*. 1974. Vol. 39. December. N 6. P. 816–831.
- Van de Ven A., Huber G.* Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change // *Organization Science*. 1990. Vol. 1. N 3. P. 213–219.
- Zajac E., Shortell S.* Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction and Performance Implications // *Strategic Management Journal*. 1989. Vol. 10. September–October. N 5. P. 413–430.

Статья поступила в редакцию 24 апреля 2005 г.