

Jednou ze společenských situací, kde často přichází v úvahu praktické využití konkrétního sociálního výzkumu,¹ je rozhodování organizací.² Konkrétní sociální výzkum může být zdrojem poznatků potřebných pro přípravu, realizaci i ověřování rozhodnutí a může tak významně přispívat ke zvýšení jejich efektivity. Právě v této funkci (i když nikoli pouze v ní) by také měl na velmi konkrétní úrovni prokázat svou užitečnost při řešení ekonomických, sociálních a politických úkolů a problémů naší společnosti. Není totiž sporu o tom, že test společenské užitečnosti je pro konkrétní sociální výzkum existenční otázkou vědeckou i praktickou. V poslední době to u nás znovu zdůraznili Petrušek a kol. [10].

V této stati bychom rádi poukázali na některé metodologické a organizační činitele, jež využitelnost konkrétního sociálního výzkumu v rozhodování organizací ovlivňují. Vycházíme z předpokladu, že metodika a cíl výzkumu jsou vzájemně v těsné vazbě a že tedy v našem případě operativní funkce konkrétního sociálního výzkumu při rozhodování organizací musí nalézt výraz i v používaných metodologických postupech a organizačních formách. Klademe si otázku, v čem toto specifikum spočívá. Takto formulovaná otázka není totožná s širším problémem využití sociálního výzkumu v řízení socialistické společnosti vůbec, i když s ním úzce souvisí. Analýza tak komplexního tématu by přesahovala rozsah našeho pojednání, jehož meze jsou dány pojmy „organizace“, „rozhodování“ a „konkrétní sociální výzkum“.

Metodologickým a organizačním aspektem aplikace konkrétního sociálního výzkumu v činnosti hospodářských, státních

a politických orgánů se v současné době věnuje intenzivní pozornost prakticky ve všech socialistických státech; jde o přirozenou součást úsilí využívat vědeckých nástrojů pro racionální řízení. Důležitým příspěvkem k rozboru metodologické problematiky aplikovaného sociálního výzkumu byla v poslední době např. citovaná práce Zdravomyslova [15] nebo četné publikace polských autorů soustředěných okolo A. Podgóreckého [12]. O pozornosti, které se tato tematika těší, svědčí ostatně i příspěvky přednesené sociology socialistických zemí na loňském sociologickém kongresu ve Varně.

V dalším budeme používat značně obecných terminů, jako „rozhodování“, „organizace“ apod., z nichž každý pochopitelně označuje celý vějíř jevů rozdílné kvality. Tak místo o „organizaci“ obecně bychom konkrétněji mohli uvažovat zvlášť o průmyslových podnicích, o organizacích společenských, státních atd. a diskusi podle toho členit. Jestliže tak nečiníme, není to proto, že bychom podobnou konkretizaci nepovažovali za potřebnou. Rozsah časopiseckého článku ji však prostě nedovoluje, stejně jako nedovoluje doplnit text příklady. Mimoto však soudíme, že mnohé metodologické a organizační problémy konkrétního sociálního výzkumu jsou společné při jeho využití v rozhodování velmi různých organizací o velmi různorodých otázkách a že tedy má význam o nich na obecné úrovni hovořit.

V jednom důležitém směru však konkretizovat hodláme: uvažujeme zde o aplikaci konkrétního sociálního výzkumu vycházejícího z *marxistických* principů při rozhodování organizací *socialistické* společnosti. Tuto skutečnost je také třeba respektovat při hodnocení prací buržoaz-

¹ Zdravomyslov charakterizuje konkrétní sociální výzkum (používá termínu „sociologický výzkum“) jako „všestranné a ucelené zkoumání toho či onoho sociálního problému opírající se o speciálně vypracovanou a povaze problému přizpůsobenou metodiku a techniku sběru a zpracování primárních dat“ [15 : 34–35].

² „Organizací“ rozumíme sociální systém záměrně vytvořený pro dosahování určitých cílů – např. průmyslový podnik, školu, národní výbor, tělovýchovnou jednotu.

ních autorů v této oblasti a při využívání jejich dílčích poznatků. I když v těchto pracích bývá sociálně ekonomický rámec rozhodující se organizace obsažen jen implicitně, je zřejmé, že jde zpravidla o rozhodování kapitalistických podniků, jejichž cílovou funkcí je maximalizace zisku, nebo veřejných byrokracií, které mají buržoazní společenský a ekonomický rámec konzervovat.

Sociální výzkum se v buržoazní společnosti pak této realitě buď přizpůsobí (když se redukuje na řešení velmi dílčích operativních úkolů v rámci vymezeném zadavatelskou organizací, rezignuje na teorii, snaží se uplatňovat dichotomii „hodnot“ a „faktů“ a vychází z pojmů a teoretických koncepcí, které zachování této společnosti předpokládají), nebo se ji pokouší více či méně přesáhnout a dostává se s ní do konfliktu. Výzkumník pak zjišťuje, že rozhodovatelé nemají o jeho zjištění zájem, že výzkum není „aplikovatelný“. Odtud pesimistické závěry některých liberálně orientovaných amerických sociologů o využitelnosti sociálního výzkumu ve společenské praxi vůbec a o nepřeklenutelném rozporu mezi perspektivou rozhodovatele a výzkumníka [8].

V naší společnosti, kde není objektivně rozporu mezi vědeckým poznáním a zájmy společnosti jako celku i zájmy jednotlivých organizací, tento problém neexistuje. Jestliže přesto v dalším uvažujeme o problémech komunikace mezi výzkumníkem a rozhodovatelem, jde o otázku zcela jiné kvality. Tyto problémy jsou průvodním jevem dělby práce mezi různými organizacemi a organizačními složkami či rolmi a jsou v zásadě řešitelné.

Za východisko další diskuse volíme pojem *využívání* (utilizace) poznatků konkrétního sociálního výzkumu v rozhodování organizací. Využívání chápeme jako částečně uzavřený systém recipročních vztahů mezi subsystémem rozhodování (uživatelským subsystémem) na straně jedné a subsystémem sociálního výzkumu (subsystémem informačních zdrojů) na straně druhé. V první části věnujeme nejprve pozornost subsystému rozhodování, jehož funkční potřeby budou pro nás v této analýze hrát roli nezávisle proměnných, v druhé části si pak všimneme subsystému sociálního výzkumu a nakonec v části třetí probereme vzájemné vztahy

mezi oběma subsystémy; budeme uvažovat o tom, jak se funkční potřeby rozhodování odrážejí v metodice a organizaci konkrétního sociálního výzkumu, a o problémech komunikace poznatků výzkumem získaných.

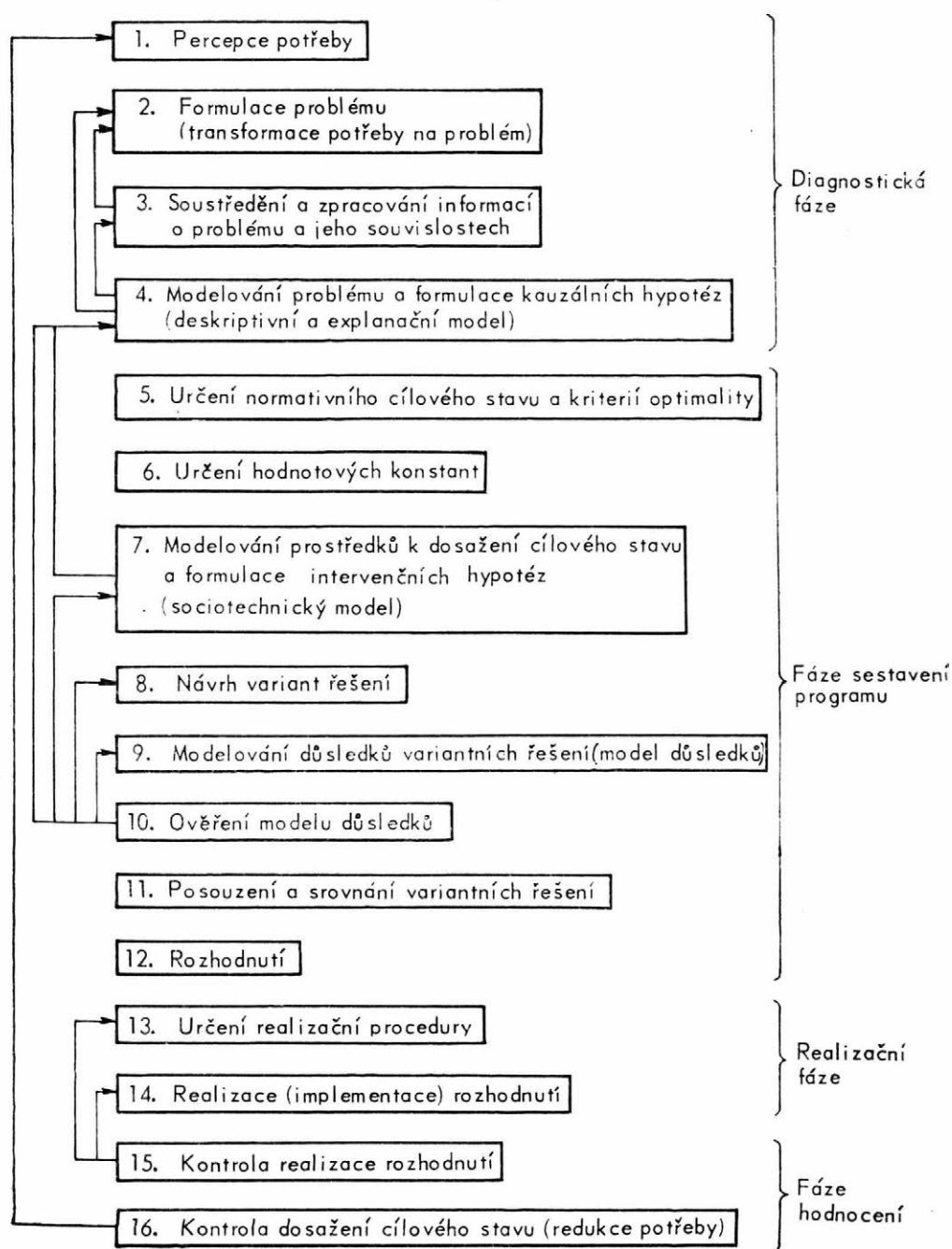
1. Rozhodování organizací

a) *Systém rozhodování a jeho praxeologický model*

Rozhodování organizace zde budeme chápat jako proces, v němž některý strukturní prvek organizace (určitá role nebo organizační subsystém – v dalším „rozhodovatel“) volí v souvislosti s řešením problémů souvisejících s fungováním organizace jedno z několika alternativně možných jednání. Tím, že určitým stimulům přiřazuje určité reakce, snižuje rozhodování nejistotu v chování organizace. Jeho definičním znakem je prvek volby mezi alternativami – kde neexistují alternativy jednání, nelze mluvit ani o rozhodování.

Rozhodování je jádrem řízení [9], a tak i záměrné činnosti organizace. Zde se zabýváme pouze o rozhodování týkající se společenských skutečností, jež v dalším souhrnně označujeme termínem *sociální problémy*, tedy o rozhodování, jež má sociotechnické důsledky. Jde o rozhodování, jaké běžně činí jak organizace, pro něž je ovlivňování sociální reality primárním cílem, tak i organizace, jejichž primární cíl je v jiné oblasti. Prakticky každá organizace činí např. rozhodnutí týkající se vlastních pracovníků či členů – jejich náboru, motivování, mobility, kontroly atd. Specifickou a důležitou z našeho hlediska budou taková rozhodnutí organizací, která ústí v rozsáhlé sociotechnické zákroky, jako jsou např. sociální plány a programy nebo různá sociálně politická opatření.

Rozhodování organizace je komplexním procesem, při němž se vytvářejí, uvádějí do pohybu a systémově váží struktury sociální, organizační, politické, kulturní, psychické, technologické atd. Jednotlivé stránky tohoto reálného systému rozhodování lze rekonstruovat pomocí různých *modelů*. Dynamický aspekt rozhodování postihují např. procesní modely, ukazující, jak se v průběhu rozhodovacího procesu transformuje jeho vstup na výstup. Tak



(Šipky znázorňují logickou a časovou návaznost jednotlivých kroků)

praxeologický model zobrazuje rozhodování jako sled racionálních kroků účelně vedoucích od vstupního problému k výslednému řešení („praxeologie“ je obecná metodologie vědomé lidské činnosti [7]). V případě rozhodování o společenské problematice lze případněji hovořit o sociotechnickém modelu rozhodování („sociotechnika“ [11] je metodologií dosahování záměrných společenských změn, a tedy aplikaci praxeologie ve společenské sféře). O konceptualizaci sociotechniky jako racionálního rozhodovacího procesu se pokouší např. Szaniawski [14].

Sociálně psychologický nebo *sociologický* model může zobrazovat rozhodování jako systém interakcí mezi organizačními rolemi, formálními (určenými v organizačních schématech) i neformálními, jež se spontánně vytvářejí v procesu skupinové dynamiky.

Dále by bylo možné proces rozhodování modelovat matematicky např. pomocí teorie her nebo jej chápat jako proces transformace informací atd.

Jiná kategorie modelů konfrontuje pouze výstup a vstup rozhodování, aniž by věnovala bližší pozornost procesu, který je spojuje. Sem patří některé optimalizační modely.

Reálný rozhodovací proces je každým modelem v nějakém směru zjednodušován a schematizován, některé jeho stránky se zdůrazňují na úkor jiných. Ze sociologického hlediska je třeba především varovat před racionalistickým zkreslením modelů založených na čistě logické analýze rozhodovacího procesu. Rozhodování, jehož se účastní lidští aktéři, není nikdy dokonale racionální — jeho racionalita může být filtrována a deformována sociální strukturou a subkulturou rozhodující se organizace.

Systém rozhodování organizace nás v dalším bude zajímat pouze z hlediska jeho informačních potřeb a využitelnosti poznatků konkrétního sociálního výzkumu. Za východisko další diskuse volíme *praxeologický model* rozhodovacího procesu. Jak už bylo uvedeno, jde o ideální model zobrazující strukturu rozhodovacího procesu jako sled účelných kroků a zkreslující ji tak ve prospěch účelové racionality. Ostatní stránky reálného rozhodovacího procesu (pokud jsou významné z hlediska jeho informačních potřeb) bu-

deme respektovat uvažováním kontextů (věcného, situačního, sociálního a organizačního), v nichž je praxeologicky modelované rozhodování zasazeno. Praxeologický model je znázorněn na obr. 1.

Uvedený model zobrazuje plně rozvinutý rozhodovací proces, jaký se může vyskytnout např. při přípravě rozsáhlejších sociotechnických opatření. (Přísně vzato, je tento proces uzavřen již aktem rozhodnutí, tj. krokem č. 12 našeho schématu. Takto úzké pojetí by však nechávalo stranou celou zpětnovazební složku rozhodovacího procesu — kroky č. 14 až 16 — která je prostředkem ověření účelnosti rozhodnutí a nemůže proto v praxeologickém modelu scházet. Dáváme tedy přednost širšímu pojetí, které zahrnuje i ji). Rozhodování je zde pojmuto jako cyklický proces, probíhající vždy znovu tak dlouho, dokud není uspokojena motivující její potřeba. Členění modelu na kroky resp. fáze má pouze analytický význam a je do značné míry arbitrární; zavádí pořadí, které může mnohdy být problematické. V závislosti na povaze řešeného problému a na dalších kontextech mohou v reálných situacích některé kroky odpadnout a ostatní být uspořádány jiným způsobem. Skutečné rozhodování bude také jen zřídka postupovat touto osnou v jediném směru; jak naznačují ve schématu šipky, bude spíše mezi jednotlivými kroky oscilovat a ke konci procesu se dospěje teprve po řadě návratů k předcházejícím fázím.

b) *Informační potřeby rozhodování organizací o sociální problematice*

Zdůrazňovat, že kvalifikované rozhodování musí být založeno na pravdivých, přesných, spolehlivých, adekvátních a včasných poznatcích, je banální. Někteří autoři např. považují zabezpečování informací (spolu s určováním cílů, sociální kontrolou a inovacemi) za jednu ze základních funkcí organizace vůbec. Složitější však již je otázka, jaká má být kvalita a kvantita těchto poznatků, jak mají být uspořádány, jakou hrají roli v různých fázích rozhodovacího procesu, jak souvisejí s různými jeho kontexty a na čem závisí jejich účelné využívání. V dalších odstavcích budeme proto uvažovat o tom, jaké jsou informační potřeby jednotlivých fází rozhodovacího procesu a jak jsou tyto potřeby ovlivňovány věcným, situačním, sociálním a organizačním kontextem rozhodování.

V *diagnostické fázi* rozhodovacího procesu jde v první řadě o to, formulovat často nejasně pocíťovanou potřebu jako problém, tento problém jasně definovat,

zjistit jeho rozměry, minulý a předpokládaný budoucí vývoj, souvislosti a determinanty. Zapotřebí tedy bude především poznatků deskriptivní a explanatorické povahy týkajících se společenského systému, v němž problém vzniká, a jeho prostředí a dále poznatků prediktivní povahy o jeho budoucím pohybu. Co do objemu potřebných informací je tato fáze rozhodování zřejmě nejnáročnější. Jejím vyvrcholením je modelová rekonstrukce problému, z níž se vyjde při navrhování programu.

Fáze sestavení programu zahrnuje především kroky, při nichž konkrétní empirické poznatky budou hrát nepřímou roli a kde primárním vodítkem bude programová orientace organizace (rozhodovatele). Jde o určení cílového stavu, k jehož dosažení má rozhodnutí přispět, o stanovení hledisek, podle nichž se budou posuzovat jednotlivá variantní řešení — tj. o kritéria optimality a o určení hodnot, které nesmí být řešením zasaženy. Dílčí empirické poznatky zde mohou bezprostředně sehrát pomocnou úlohu — např. pomohou rozhodovateli objasnit, jaké jsou základní hodnoty pracovníků organizace. Právě v této fázi má však zásadní význam marxistická společenskovědní *teorie*, která rozpracovává a objasňuje základní cílové funkce organizací. Teorie zobecňuje a systémově váže jednotlivé empirické poznatky, které se pak rozhodování účastní jejím prostřednictvím. V této souvislosti je zřejmá neudržitelnost známého pozitivistického požadavku striktně oddělovat při sociálním výzkumu „fakty“ a „hodnoty“.

Ostatní kroky této fáze, v níž se hledají a ověřují nejúčinnější prostředky k dosažení vytčeného cílového stavu a uvažuje se o tom, k jakým vedlejším důsledkům použití zvoleného postupu povede, jsou náročné na poznatky kauzální a prediktivní povahy. Aby se nějaké opatření kvalifikovalo jako možné budoucí rozhodnutí, musí být především mezi ním a cílovým stavem prokázána příčinná souvislost; musí existovat rozumný stupeň pravděpodobnosti, že tento krok skutečně k žádoucímu výsledku povede. Proto je třeba hypotézy o příčinném působení variantních řešení empiricky ověřovat.

Komplexní posouzení variant předpokládá použití *systémového přístupu*, který

vychází z toho, že při záměrném zásahu do společenského systému se kromě důsledků žádoucích, zamýšlených a předvídaných dostaví také následky nežádoucí, nezamýšlené a nepředvídané, že některé následky mohou být latentní nebo se projevit se značným zpožděním a že požadované změny lze obvykle docílit několika alternativními způsoby.

Víme-li, jak jsou jednotlivá nabízející se řešení účinná, jak zasahují hodnotové konstanty a jaké vedlejší následky vyvolávají, můžeme je vzájemně porovnat a volit postup, v němž je bilance žádoucích a nežádoucích důsledků nejpříznivější.

Fáze hodnocení plní funkci zpětné vazby. Ověřují se dvě věci: jak dokonale bylo uskutečněno rozhodnutí a jak realizace tohoto rozhodnutí přispěla k vyřešení výchozího problému (tyto dvě informace nelze směřovat). Zpravidla lze předpokládat, že jakkoli rozsáhlé a fundované analýzy rozhodnutí předcházely, skutečnost se bude od předpokladů poněkud lišit, a to jak pokud jde o realizační proceduru, tak pokud jde o výsledky. V této fázi bude zapotřebí poznatků hlavně deskriptivních a kauzálních.

Přehledně jsou informační potřeby rozhodování vyjádřeny v Podgóreckého metodologických pravidlech sociotechniky [12]:

- před každou činností je třeba stanovit její potřebnost; před rozhodováním je tedy nejprve třeba poznat potřebu, která je motivuje;
- situaci, do které se má zasahovat, je nutno dostatečně popsat;
- je třeba zřetelně formulovat a pak ověřit hypotézy, na nichž je zásah založen;
- při každé činnosti je nutno respektovat hodnoty aktéra, které je tedy třeba poznat;
- je třeba uvažovat o alternativních způsobech jednání — o jejich účinnosti, reálnosti, důsledcích a nákladnosti — a tyto charakteristiky je tedy nutno změřit;
- je třeba počítat i s negativními, skrytými a zpožděnými důsledky jednání a zahrnout je do celkové bilance;
- je třeba ověřovat důsledky již provedených kroků.

Tolik tedy stručně o informačních potřebách rozhodovacího procesu na základě

praxeologického modelu. Další obecné charakteristiky potřebných poznatků lze odvodit z rozboru věcného, situačního, sociálního a organizačního kontextu rozhodování.

Věcný kontext rozhodování je dán povahou otázky, které se rozhodování týká; obecně lze říci, že je to obvykle konkrétní sociální problém související nějak s fungováním organizace a že vyústěním rozhodnutí bude vůči tomuto problému orientovaná akce.

Z tohoto hlediska bude tedy pro rozhodování zapotřebí soustředit poznatky týkající se reálných problémů a definované pro konkrétní společenské jednotky, poznatky celostní, syntetické a interdisciplinární. Jde o poněkud jinou organizaci poznatkového systému, než jakou disponují jednotlivé speciální společenské vědy, budující většinou na analytických kategoriích a členěné podle oborových specializací. Tyto analytické poznatky je často třeba do podmínek konkrétní situace teprve „přeložit“ — aplikovat je. (Poznatkové potřeby akce mohou vést i k reorganizaci tradičně uspořádaných poznatkových systémů podle nových hledisek. Tak se např. na průsečíku práva, psychologie, teorie organizace a řízení, sociologie a ekonomie vytvořila správní věda.)

Zapotřebí bude dále poznatků, které by mohly být bezprostředním vodítkem pro jednání, tedy poznatků dostatečně určitých a jednoznačných, podle možnosti kvantifikovaných. Z tohoto hlediska nebudou např. příliš funkční kauzální a prediktivní poznatky vázané na výhrady limitované různými kontexty a metodami získávání. Funkční potřeby rozhodování povedou k používání *modelového* způsobu myšlení, kdy se operuje s dočasně zcela či relativně uzavřenými soustavami proměnných, o nichž se předpokládá, že vzhledem k určitému účelu situaci pro daný okamžik dostatečně vystihují. Z orientace na akci plyne mimořádný význam těch nezávisle proměnných, kterými je za daných okolností (technických, ekonomických, etických atd.) možno záměrně manipulovat; typicky to budou proměnné vztahující se k materiálními stránkám života společnosti.

Při výčtu informačních potřeb rozhodování

vaciho procesu organizace zřetelně vynikají přednosti *marxistického sociálního výzkumu*, který díky své historické konkrétnosti, systémovosti, orientaci na celostní poznání a na materiální stránky společenského života je podstatně způsobilejší přínést pro rozhodování potřebné poznatky než např. některé formální směry buržoazní sociologie.

Situační kontext rozhodování zahrnuje časové a místní charakteristiky rozhodovacího procesu. Protože včasná redukce potřeby, jež rozhodování motivuje, bude obvykle předpokladem dalšího účinného fungování organizace, bude rozhodovací proces zpravidla probíhat v časové tísní. Poznávací akce, které by mu měly sloužit, mají pak omezené časové možnosti a zpravidla tedy nelze získat všechny informace, ani provést všechny rozbor, které by jinak byly vhodné. Bude tedy snaha předem kumulovat poznatky relevantní pro určité kategorie rozhodovacích situací, syntetizovat je a v případě potřeby pak pohotově využívat. Nedostatek času zvyšuje také nebezpečí, že se budou konstruovat neúměrně zjednodušující modely a činit předčasné závěry.

Sociální a organizační kontext jsou nejčastěji přehlíženými stránkami rozhodovacího procesu v organizacích.³ Nepochybně ke škodě věci, protože např. sociálně strukturní determinanty poznatků a jejich užití mohou být stejně důležité jako jejich determinanty praxeologické. Je třeba totiž si uvědomit, že rozhodování organizace není nějakým dokonale programovatelným strojovým procesem, ale funkcí reálného sociálního systému.

Ze sociologického hlediska lze tedy rozhodovací proces popsat jako řetěz interakcí mezi hierarchicky uspořádanými, specializovanými a formálně určenými organizačními rolemi. Chování nositelů těchto rolí bude funkcí nejen věcné povahy řešeného problému a praxeologických principů jeho řešení, ale také — často nezávisle na těchto činitelích — i funkcí skupinových očekávání vůči dané roli, jejího místa v organizační hierarchii, strukturálních a vývojových charakteristik organizace jako celku (např. její velikosti, diferenciovatosti, tvaru organizační pyramidy, stup-

³ O zásadním významu, který má pro analýzu rozhodování organizace sociálně ekonomický charakter obklopující ji společnosti, jsme se zmínili už výše; plyne z něho, jakým třídním zájmem roz-

hodování prospívá. V tomto odstavci chceme uvažovat o významu sociálních charakteristik samotné rozhodující se organizace.

ně centralizace, vývojového stadia, povahy rozdílu mezi formální a neformální strukturou), její subkultury apod.

Tytéž faktory budou ovlivňovat také informační metabolismus organizace. Poznatky z praxeologického hlediska pro rozhodování potřebné mohou být při průstupu strukturou organizace filtrovány, zkreslovány nebo i zcela blokovány. Pravděpodobnost výskytu těchto rušivých jevů obvykle poroste s počtem organizačních stupňů stojících mezi zdrojem poznatků a rozhodovatelem.

Většina rozhodovacích situací, jimž organizace čelí, je z jejího hlediska celkem standardní a často se opakuje. Standardizovány a v subkultuře organizace zachyceny jsou proto i postupy, jichž se při rozhodování používá, včetně postupů sloužících k zajišťování poznatků a poznatkových systémů samých; organizace se jich přidržuje se setrvačností, jež bývá přímo úměrná její dospělosti a stupni stability.

Obvykle jde o rutinní a spontánně vytvořené metody a poznatkové systémy, které přestože nemívají přísně vědeckou povahu, jsou prověřeny dlouhým užíváním. Někdy však může jít také o rutiny zastaralé, nepřiměřené, promísené předsudky a nesprávnými generalizacemi a odporující uplatnění objektivnějších informací a postupů. Může se pak stát, že někteří nositelé organizačních rolí zaujmou negativní postoje vůči poznávacím metodám a poznatkům, které jsou v organizaci netradiční, a odmítají je, dovolávající se proti nim „zdravého rozumu“ či „praktických zkušeností“.

Tento odpor se může u velkých a strukturně diferencovaných organizací ještě dále posilovat v důsledku dělby práce; role expertů pro získávání a zpracování poznatků se odděluje od rolí rozhodovatelů a obě kategorie vytvářejí relativně samostatné organizační subsystémy. Ty se pak vzájemně odlišují podmínkami své činnosti, skupinovou identifikací a profesionálním stylem, což mezi nimi někdy může vyvolávat napětí a komplikovat jejich vzájemnou komunikaci při zajišťování poznatkových potřeb rozhodovacího procesu [6].

Role rozhodovatele (může jím být např. vedoucí hospodářský pracovník podniku nebo referent národního výboru) bývá příznačně rolí praktika orientovaného na

včasnou akci a respektujícího strukturální a kulturní danosti situace.

Naproti tomu *role experta* pro získávání a zpracování poznatků bývá typicky rolí analytika, orientovaného v první řadě na poznání a často málo schopného brát v úvahu jiné než čistě kognitivní souvislosti řešeného problému (může jím být např. pracovník resortního výzkumného ústavu nebo komerční výzkumné instituce).

Zmíněná strukturální diferenciacie a z ní plynoucí komunikační těžkosti mohou vést i k opačným důsledkům, totiž k neadekvátnímu přeceňování možností a významu konkrétního sociálního výzkumu ze strany rozhodovatelů a odtud i k nerealistickému odhadu jeho role při rozhodování.

Souhrn v organizaci převládajících postojů, norem a zvyků, pokud se týkají používání a získávání informací, tvoří její *informační kulturu*. Na jedné straně mohou např. existovat organizace s vyvinutou kulturou využívání objektivizovaných a systematických informačních systémů při rozhodování a na druhé straně organizace preferující tradiční rutinní postupy. Je třeba ještě dodat, že shora uvedené nežádoucí důsledky dělby práce mezi rozhodovateli a experty pro získávání a využívání informací jsou více než vyváženy jejími výhodami a že v socialistické společnosti jsou v zásadě řešitelné vhodnými organizačními kroky.

Jiným sociálně podmíněným problémem je rozdílná schopnost nositelů různých organizačních rolí přijímat a využívat poznatky pro rozhodování relevantní, tj. jejich *recepční potenciál*. Ten bude mj. záležet na stupni a povaze vzdělání a odborné přípravy pracovníka a na pozici té které role v organizační hierarchii. V závislosti na této pozici budou pro různé role pravděpodobně existovat určitá optimální množství a optimální úrovně syntetizace poznatků, přiměřené jejich úloze v rozhodovacím procesu (čím výše bude např. role v organizační hierarchii umístěna, tím syntetictější poznatky bude potřebovat).

Z našich úvah o sociálním a organizačním kontextu rozhodování organizace souhrnně plyne, že potřebné poznatky musí svou kvalitou i kvantitou respektovat charakter, umístění a recepční potenciál organizačních rolí, které se rozhodovacího procesu účastní, a že musí být komunikovány způsobem izolujícím je při průchodu orga-

nizační strukturou před nadměrnou filtrací, zkreslením, nebo dokonce zablokováním. Musí respektovat rutinní poznatkové fondy organizace, počítat s jejich setrvačností a brát v úvahu i celkovou informační kulturu organizace.

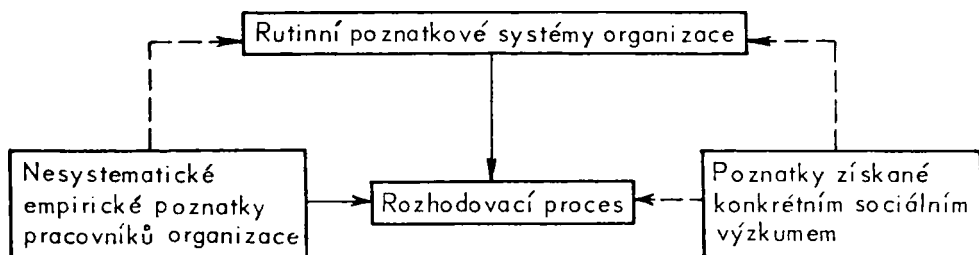
2. Sociotechnický výzkum

V předešlém odstavci jsme se pokusili naznačit, jakých poznatků je obecně pro rozhodování zapotřebí; nyní chceme uvažovat o tom, odkud se čerpají.

Organizace a jejich subsystémy získávají při rozhodování o společenské problematice potřebné empirické poznatky z mnoha zdrojů různorodé kvality. Nejčastěji to budou institucionalizované rutinní poznatkové fondy (např. různé statistiky a výkazy), o nichž jsme se už zmínili, a dále obecná praktická orientace a dílčí postřehy pracovníků organizace. Konkrétní sociální výzkum hraje mezi těmito zdroji jen pomocnou úlohu.

Schematicky situaci znázorňuje obr. 2.

Obr. 2: Zdroje empirických poznatků pro rozhodování organizace



Tyto informační zdroje bude možné umístit v nejrůznějších bodech kontinui validity, přesnosti, spolehlivosti a adekvátnosti potřebám rozhodování. I když poznatky získané konkrétním sociálním výzkumem (za předpokladu, že byl kvalitně proveden) budeme obvykle hodnotit nejvýše co do prvních tří uvedených kritérií, bylo by nerealistické klást je do absolutního protikladu s poznatky pocházejícími z ostatních zdrojů a zavádět v kontextu organizačního rozhodování dichotomii poznatků „laických“ a „vědeckých“. Např. některé rutinní poznatkové systémy založené na systematickém výkaznictví mohou svou poznávací hodnotou značně předčít

zjištění konkrétního sociálního výzkumu, který aplikoval např. dotazníkovou techniku.

V každém případě však máme v této souvislosti co činit se specifickým typem konkrétního sociálního výzkumu, pro nějž je charakteristické, že je bezprostředně motivován potřebou řešit v souvislosti s praxí organizace určitý konkrétní sociální problém a že jeho výsledků má být použito ke konkrétnímu sociotechnickému zákroku. Používáme zde pro něj označení *sociotechnický výzkum*.⁴

Sociotechnický výzkum se bude zřejmě v některých směrech lišit od výzkumu „základního“, ale také od výzkumu „aplikovaného“. (Prameny uvažující pouze o dvou stupňové hierarchii zahrnují zde zavedený pojem sociotechnického výzkumu pod výzkum aplikovaný.) Sociotechnický výzkum bude mít povahu vědeckého poznání a bude se tedy opírat o vědeckou teorii, současně však bude maximálně přizpůsoben operativnímu kontextu rozhodování.

Tato diferenciaci nechce rozdíly mezi

uvedenými typy výzkumu absolutizovat a není také v rozporu s principem jednoty teorie a praxe. I sociotechnický výzkum chce-li dojít k užitečným výsledkům, musí vycházet z marxistické společenskovední teorie. Respektujeme pouze fakticky vytvořenou dělbu práce při získávání poznatků na různé úrovni obecnosti a při různém stupni jejich vazby na bezprostřední praktické potřeby organizace. Všechny úrovně se vzájemně ovlivňují a jejich oddělení může být v konkrétním případě problematické.

Věcného a situačního kontextu sociotechnického výzkumu jsme se v různých souvislostech dotkli už výše.

⁴ V podobném významu se lze setkat také s termíny *akční výzkum*, *operativní výzkum* [2:308–318].

Nejdůležitější charakteristikou *věcného kontextu* je meritorní problematika, kterou se výzkum zabývá. Ponecháme-li toto hledisko, otevírající prakticky nekonečné možnosti diferenciaci, stranou, lze sociotechnické výzkumy typizovat podle toho, které fázi rozhodovacího procesu převážně slouží. Uvádí se *diagnostický výzkum*, plnící funkční potřeby diagnostické fáze rozhodování, a *výzkum vyhodnocovací*, obstarávající empirické poznatky při fázi hodnocení. Pro výzkumy sloužící při sestavování programu sociotechnického zá-sahu se žádný zvláštní název neujal. Obvyčejně se předpokládá, že jsou založeny na nějaké variantě experimentální procedury a že tedy patří ke kategorii výzkumů „experimentálních“. Nebo se vychází z jejich úkolu předvídat důsledky variantních řešení a hovoří se pak o výzkumu „predikčním“.

Situační kontext je mj. charakterizován i tím, kdo byl iniciátorem výzkumné akce a jaké byly jeho motivy. Pokud systém rozhodování a systém výzkumu jsou organizačně odděleny (viz dále), půjde o to, který z obou měl rozhodující úlohu. Obvykle se myšlenka provést sociotechnický výzkum rodí v průběhu recipročního působení obou systémů, přičemž hlavní slovo má rozhodovatel. Jeho motivem bývá převážně skutečná snaha získat poznatky; někdy však organizace výzkumy podněcuje také jen proto, aby pod záminkou, že se „shromažďuje materiál“, rozhodnutí oddálily či vůbec eliminovaly nebo dodatečně racionalizovaly rozhodnutí už učiněná. Tyto nežádoucí případy jsou důvěrně známy každému, kdo se delší dobu sociotechnickým, resp. aplikovaným sociálním výzkumem zabýval.

Zbývá si všimnout *kontextu sociálního a organizačního* (opět uvažujeme na tomto místě pouze rámec rozhodující se organizace). Ten bude formován různě podle toho, do jaké míry je v dané organizaci oddělen subsystém rolí spojených s rozhodováním od subsystému rolí spojených s výzkumem. Možná uspořádání tvoří tyto základní typy:

a) *Oba subsystémy splývají*, rozhodovatelé provádějí výzkumy sami. Toto uspořádání přichází v úvahu nejčastěji u malých, nekomplexních, a tudíž strukturně nediferencovaných organizací (např. pracovník místního národního výboru si

průzkumem ověří názory občanů na rozmístění sítě služeb). Jeho výhodou je, že odpadají problémy spojené s komunikací, nevýhodou pak nebezpečí kontaminace obou rolí jejich společným nositelem; spočívá v tom, že praktik-rozhodovatel se nedokáže při provádění výzkumu vymanit z čistě provozních rozměrů problému, že nepochytí jeho širší souvislosti a že tak nakonec získá poznatky pro rozhodování málo užitečné.

b) *Oba subsystémy jsou uvnitř organizace diferencovány* – rozhodovatelé disponují službami výzkumného útvaru nebo samostatných expertů-zaměstnanců (při velkém podniku např. pracuje podnikový sociolog). Vytváří se tedy role experta-výzkumníka (dále jen „výzkumník“) specializovaného na sběr, zpracování, interpretaci a komunikaci poznatků potřebných pro rozhodování, obsazovaná obvykle jiným typem pracovníků než role rozhodovatele. (Rozdily spočívají obvykle v druhu odborného vzdělání, předchozí praxe atd.). Jde o uspořádání pravděpodobné u velkých komplexních organizací, pro které je řešení sociální problematiky součástí běžné agendy.

Výhody tohoto uspořádání plynou z dělby práce, kterou zavádí, a spočívají v možnosti poskytnout odbornější služby a účinněji mobilizovat fond společenskovědních poznatků. O nevýhodách jsme se už zmínili; oba subsystémy se obvyčejně odlišují svou subkulturou – hodnotami, stylem práce, referenčními skupinami, profesionální perspektivou atd., což může vést k napětí a komplikacím při jejich vzájemné komunikaci. Experti-výzkumníci mívají často tendenci přeceňovat čistě logickou stránku rozhodování a nebrat dostatečně v úvahu jeho širší aspekty. Ztrácejí také bezprostřední kontakt s rozhodovacím procesem, což jim sice na jedné straně uvolňuje ruce, na druhé však ohrožuje adekvátnost jejich zjištění potřebám rozhodování.

V mnoha organizacích je role experta-výzkumníka definována nejasně a jeho status nejistý. Neurčitost role plyne mj. z nevyjasněných představ o možných funkcích konkrétního sociálního výzkumu při rozhodování a z obtíží při integraci výzkumníka do organizační hierarchie. Spolu s častými rozpaky rozhodovatelů nad praktickou použitelností konkrétního so-

ciálního výzkumu pro organizaci vůbec přispívá pak neurčitost role i k nejistotě statusu výzkumníka. To zase dále může komplikovat komunikační vztahy mezi systémem výzkumu a rozhodování.

c) Diferenciace obou systémů je vyjádřena i *diferenciací organizací*. Poznatky pro potřeby rozhodování obstarává jiná organizace než ta, která jich použije. Obvykle jde o organizaci specializovanou na konkrétní sociální výzkum. V tomto uspořádání jsou dále zesíleny kladné i záporné stránky řešení předešlého.

3. Vztah mezi rozhodováním organizace a sociotechnickým výzkumem

a) Některé metodologické zvláštnosti sociotechnického výzkumu

Tematická a funkční specifika sociotechnického výzkumu se odrážejí i v jeho metodologii. Uvedli jsme už, že existuje vztah vzájemné závislosti mezi předmětem, metodou a funkcí (účelem) výzkumu a že tedy konkrétní sociální výzkum, jehož primární funkcí je bezprostřední služba rozhodovací praxi, musí na tuto skutečnost reagovat i v metodologické oblasti a že tedy existují metodologická specifika sociotechnického výzkumu.

Ta se zřejmě nebudou týkat zásadních věcí; obecné metodologické principy výzkumu plynou z faktu, že jde o marxistický výzkum sociální reality, a jsou invariantní k jeho konkrétním funkcím. Specifika sociotechnického výzkumu však budou spočívat v modifikaci standardních postupů, v jiném důrazu na jednotlivé procedury a techniky a v odlišném uspořádání vstupu a výstupu výzkumného procesu; jsou natolik výrazná, že je bude nutné při jakékoli diskusi o aplikaci konkrétního sociálního výzkumu brát v úvahu. Jak poukazuje mj. i Zdravomyslov [15 : 54–58], tento požadavek se bohužel často nerespektuje.

Vybrané metodologické a organizační problémy sociotechnického výzkumu, pokud jsou pro tento výzkum specifické, chceme glosovat v dalších odstavcích.

V *přípravné fázi* výzkumu je jednou z prvních problematických otázek *vymezení výzkumného tématu*. Téma výzkumu je obvykle již v nějaké podobě zadáno rozhodovatelem — často však ve formě pro výzkum bezprostředně nezpůsobilé, proto-

že příliš poplatné jeho operativnímu způsobu myšlení. Zadání může být buď příliš, nebo nedostatečně specifikováno a úkolem výzkumníka pak je přeformulovat operativně vymezený problém do problému výzkumného (někdy se spolupráce výzkumníka rozšiřuje i na vlastní zadání — výzkumník např. pomáhá rozhodovateli zjistit jeho potřeby). V této fázi se musí teoretická erudice výzkumníka kombinovat s dobrou znalostí praktických problémů organizace a podmínek, za nichž rozhodování probíhá. Aniž by se příliš odpoutal od operativní úrovně problému, snaží se jej výzkumník konceptualizovat v pojmovém aparátu společenských věd a tak tuto úroveň překonat; opět zde tedy vystupuje do popředí *význam teorie* v sociotechnickém výzkumu a neplodnost primitivního empirismu.

Klíčovou otázkou je přitom volba přiměřeného stupně abstrakce; výzkumník nemůže automaticky přejímat způsob myšlení rozhodovatele, současně však musí stále počítat s tím, že v konečné fázi bude muset získané poznatky zpět do „jazyka“ rozhodovatele přeložit. Usiluje např. o to, najít sociálně strukturní, především tedy třídní dimenze problému (rozhodovatelé mívají často tendenci redukovat problémy jen na jejich psychologickou stránku), aplikuje systémový přístup (rozhodovatelé často vidí své problémy oddělené a opomíjejí jejich vzdálenější souvislosti), snaží se zahrnout i perspektivu objektu rozhodování (rozhodovatelé mívají někdy tendenci vidět problémy pouze ze svého vlastního stanoviska), používá historického a genetického přístupu atd.

Téma výzkumu je často třeba definovat interdisciplinárně (informační potřeby rozhodovacího procesu nerespektují delimitaci jednotlivých společenských věd), což vyvolává potřebu výzkumníků s hybridní kvalifikací a vede k týmové práci.

Konceptualizace problému by měla vyústit v jeho *model*, z něhož by bylo jasné zřejmé, s jakými proměnnými a vztahy se bude ve výzkumu operovat. Mimořádný význam modelového přístupu pro sociotechnický výzkum plyne z toho, že tento výzkum má pomáhat při přípravě a zhodnocení záměrného zásahu do společenské reality. V sociotechnickém výzkumu se budou často vyskytovat následující typy modelů:

deskriptivní a explanační model, mapující rozhodovaný problém, jeho souvislosti a determinanty;

sociotechnický model, ukazující, jakými prostředky lze dosáhnout cílového stavu (jeho základem jsou kauzální hypotézy vyslovené v modelu předešlém; obsahuje mj. tvrzení o příčinném vztahu mezi připravovaným sociotechnickým zákrokem a cílovým stavem – „intervenční hypotézu“);

model důsledků je doplňkem sociotechnického modelu, k němuž je v inverzním vztahu a který pomáhá korigovat; vytváří komplexní mapu důsledků zamýšleného sociotechnického zákroku, a to nejen těch, které jsou pro cílový stav funkční.

Mnohé výzkumné problémy se v organizacích často opakují a bylo by je proto možné typizovat; spolu s tím by bylo možné standardizovat i odpovídající modely.

Dalším krokem přípravné fáze, u něhož se zastavíme, je *projekt výzkumu*. V běžných konkrétních sociálních výzkumech se u nás v posledních letech rozmohlo stereotypní užívání metodiky, která kombinuje statistickou proceduru s technikou dotazníku nebo rozhovoru. Metodiky typické např. při výzkumech veřejného mínění.⁵ Tato metodika, předurčená poskytovat průřezová a agregativní data o postojích, míněních, hodnotách a podobných sociálně psychologických veličinách, není ve své standardní podobě plně adekvátním nástrojem pro všechny úkoly sociotechnického výzkumu, jenž má přinášet také poznatky kauzální a prediktivní povahy. osvětlovat trendy a vypovídat o skutečném lidském chování.

Tento tradiční přístup najde v sociotechnickém výzkumu uplatnění nejčastěji v jeho diagnostické fázi, kdy pomůže upozornit na potřeby, které sledovaná populace pocítuje, a zachytit její představy o příčinách, důsledcích a možných řešeních sociálních problémů. Jeho použitelnost lze dále rozšířit některými *metodologickými modifikacemi*, jež alespoň zčásti kompenzují nedostatky standardní verze.

Tak kromě postojů a mínění se zjišťují i činnosti, vztahy a normy; otázky se nekladou pouze průřezu populace, ale také strategickým kategoriím, jako jsou např. vedoucí pracovníci, neformální vedoucí.

tvůrci mínění; předmětem pozornosti nejsou jen atomizovaní jedinci, ale také celá seskupení vzájemně na sebe působících rolí (princip „kontextové analýzy“) nebo celé sociální útvary – např. organizace, pracovní skupiny, oddělení atd. (lze např. pracovat s „institucionálním dotazníkem“ místo dotazníku individuálního); místo jednorázových průřezových šetření se provádějí šetření opakovaná atd.

Ani tato vylepšení však neřeší zásadní potíže zmíněného přístupu: i nadále jsou informace zprostředkovány výpovědí respondenta, a tak vystaveny možnému zkreslení jeho vědomím.

Z méně používaných procedur je zvláště při přípravě programu a při vyhodnocování rozhodnutí vhodné použití *experimentu* [13], spojeného však v sociálním výzkumu s obecně známými obtížemi. K těm přistupují v sociotechnickém výzkumu ještě některé speciální komplikace: v úvahu pravidelně přicházejí jen nejméně rigorózní formy pokusu – experiment terénní a výjimečně experiment klinický; z etických, politických nebo technických důvodů bývá často nemožné vytvořit kontrolní skupiny, jež by vůbec nebyly sociotechnickému zásahu vystaveny; experimenty provedené při přípravě programu na malých populacích je obtížné aplikovat v měřítku skutečné sociotechnické akce nebo závěry z nich na tuto akci extrapolovat atd.

Východisko z těchto těžkostí je v užití takových experimentálních uspořádání, která nepředpokládají intaktní kontrolní skupiny, v nalezení rozumné rovnováhy mezi metodologickou čistotou a realitou a ve využívání quasiexperimentálních situací (jako jsou např. náhlé spontánní změny v hodnotách nezávisle proměnné) či náhradních postupů (jako může např. být analýza deviantních případů).

Potřeba provádět kauzální rozborů a predikce vede v sociotechnickém výzkumu k hojnému používání *longitudinálních studií* (např. opakovaných průřezových šetření nebo panelových studií) a *studií monografických* (případových). Význam případové studie, hlavně v diagnostické fázi rozhodování, záleží v její schopnosti poskytovat celostní poznatky o reálných společenských jednotkách a zachycovat

⁵ V ruské terminologii bývá označována zhruba slovem *opros*, v anglické slovem *survey*.

dynamiku jevů; vhodně zvolený jednotlivý případ může posloužit jako analogie systému, kterého se má rozhodování týkat.

Zásadní otázkou ve fázi sběru dat jsou zdroje, z nichž se v sociotechnickém výzkumu čerpají informace. Běžná praxe konkrétního sociálního výzkumu u nás obvykle preferuje zdroje primární – organizují se původní šetření, je snaha získat vlastní data. V sociotechnickém výzkumu, běžně poznamenávaném časovou tísní, týkajícím se problémů pro organizaci často standardních a majícím možnost disponovat institucionálními poznatkovými fondy organizace, je snaha o originalitu za každou cenu neúnosná.

Sociotechnický výzkum se musí v maximální možné míře opírat o zdroje sekundární, především o fondy systematických informací, které běžně shromažďuje administrativní aparát každé organizace v podobě výkazů, statistik, osobní evidence apod. Potíže může působit kvalita a způsob uspořádání těchto zdrojů – komunikační řetězec mezi realitou a výzkumníkem se zde prodlužuje – a výzkumník je proto musí kriticky hodnotit a hlavně aktivně ovlivňovat jejich vytváření. Měl by proto např. trvat na tom, aby se v běžných informačních systémech sledovaly i hodnoty sociologicky relevantních proměnných, aby tyto proměnné byly strukturovány způsobem umožňujícím měření a aby se při sběru dat dodržovaly elementární metodologické zásady. Jak jsme už poznamenali, nebyl by v sociotechnickém výzkumu na místě postoj povýšené „vědeckosti“, netečné ke všemu, co zavání administrativou. Využití sekundárních zdrojů spoří čas a prostředky, rozšiřuje informační bázi výzkumu a zajišťuje longitudinální data.

U velkých organizací, jejichž rozhodování si vyžaduje rozsáhlých informací o sociální problematice, lze uvažovat o zřízení „banky dat“ („archivu dat“) [5]. Banka dat archivuje, pořádá a shrnuje velké objemy relevantních informací z různých zdrojů (statistik, rozborů, výzkumů aj.) a pohotově je podle potřeby v syntetické formě poskytuje rozhodovatelům. Velkou kapacitu a rychlost operací

banky zajišťuje využití samočinného počítače.

Využitelnost sekundárních zdrojů závisí (kromě na jejich kvalitě) také na tom, jak systematicky je výzkumník zpracovává a jaké proměnné na nich dokáže definovat. Jejich analýzy je třeba provádět se soustavnou periodicitou, nikoli jen podle jednorázových potřeb konkrétních výzkumů. Informace na první pohled často triviální získávají na významu, jestliže se shromažďují systematicky, vzájemně kombinují a shrnují. Výsledkem takové permanentní analytické činnosti může být konstrukce standardizovaných syntetických indexů, charakterizujících stavové či dynamické vlastnosti sledovaných sociálních systémů jako celků (např. celých organizací a jejich složek, místních společenství, územních celků, průmyslových podniků atd.).

Tyto indexy bývají označovány jako *společenské ukazatele* („sociální indikátory“ [1]). Jejich poznávací hodnota je dána v prvé řadě tím, do jaké míry jsou teoreticky podloženy, tj. zda jsou operacionalizací teoreticky klíčových proměnných. Zdravomyslov [15: 54–58] např. uvádí tyto kategorie společenských ukazatelů (i když termín *společenský ukazatel* se v jeho práci bezprostředně neužívá):

- ukazatele sociálně ekonomické,
- ukazatele sociálně politické,
- ukazatele založené na „morální statistice“.⁶

Společenské ukazatele umožňují srovnávat sociální systémy v čase i v prostoru a poskytují pro rozhodování tak potřebnou syntetickou informaci. Pomáhají budovat soustavu *sociálního účetnictví*, která by organizacím sloužila paralelně s výkaznictvím ekonomickým.

Práce se sekundárními daty podtrhuje v sociotechnickém výzkumu význam *sekundární analýzy* [3] jako metodologie rozboru dat pocházejících z druhé ruky; její postupy bohužel nejsou zatím dostatečně rozpracovány a lze jen doufat, že s rozvojem strojových archivů dat se bude situace postupně zlepšovat.

Pokud se sociotechnický výzkum obrací ke zdrojům primárním – a to by měl činit

⁶ Společenské ukazatele charakterizující místní společenství by mohly např. zahrnovat charakteristiky demografické základny, ekonomické aktivity

obyvatel, jejich životní úroveň, bydlení, sociální struktury, kulturní aktivity, kriminality, sociální participace, religiozity atd.

jen když sekundární zdroje nevyhovují nebo jsou již vyčerpány — bude zřejmě ve srovnání s jinými typy výzkumů užívat ve větší míře techniky *přímého pozorování* a techniky analýzy dokumentů, resp. *obsahové analýzy*. Funkce přímého pozorování je zde dána tím, že poskytuje informace o chování a o fyzických charakteristikách zkoumaných objektů, a to informace přímé, nezprostředkované výpovědí respondenta.

Technika obsahové analýzy se hojně uplatní vzhledem k tomu, že mnoho informací o fungování organizace je uloženo v písemných dokumentech, které organizace běžně při své činnosti přijímá a produkuje (ve spisech, protokolech, stížnostech, korespondenci atd.). Technické otázky spojené s oběma uvedenými metodami jsou dostatečně známé.

Pro fázi *zpracování, analýzy a interpretace dat* je v sociotechnickém výzkumu charakteristický důraz na nejnáročnější analytické operace, totiž na analýzu kauzální a predikci. Na obojí se zde kladou vysoké gnoseologické požadavky, jelikož jde o operace, které se mají stát bezprostředním východiskem sociotechnické akce; ta také vzápětí prověřuje jejich validitu.

Kauzální analýza je zapotřebí především při určování determinant problému a variantních řešení v diagnostické fázi rozhodování, jakož i ve fázi hodnocení, když se ověřuje výsledek rozhodnutí. Mnohofaktorový přístup, jenž je při hledání příčin společenských jevů plně na místě a který také plyne ze systémového pojetí jejich analýzy, musí být doplněn o určení váhy jednotlivých faktorů, resp. o stanovení *hlavních faktorů*; budou to ty nezávisle proměnné explanačního modelu, od nichž se může začít odvíjet záměrný zásah („hlavní články“ kauzálního systému). Marxistické východisko sociotechnického výzkumu ukazuje, kde je hledat: nejčastěji to budou některé činitele ekonomické nebo sociálně strukturní.⁷

V sociotechnickém výzkumu bude riskantní spokojovat se s kauzálními rozbory založenými jen na asociacích nebo korelacích časově nediferencovaných průřezových dat,

stejně jako bude nespolehlivé zakládat *predikci* pouze na extrapolacích, korelacích nebo na záměrech a aspiracích sledované populace. Právě pro predikční analýzu má velký význam teoretická báze výzkumu a také banky dat, zvláště pokud zachycují časové řady.

Metodologické otázky kauzální analýzy a predikce tvoří však v konkrétním sociálním výzkumu obecně natolik objemný komplex, že podrobněji se zde jimi zabývat nemůžeme.

Několik slov ještě k metodologickým zvládnutostem *vyhodnocovacího výzkumu*, jehož funkcí je aposteriorní empirické ověření výsledků rozhodnutí (na rozdíl od toho testování modelu důsledků mělo rozhodnutí ověřit ještě před jeho realizací). Vyhodnocovací výzkum zjišťuje v zásadě dvě věci: v první své fázi ověřuje, jak přesně bylo rozhodnutí, tj. obvykle program sociotechnického zásahu, realizováno. Z tohoto hlediska je důležitá co nejpresnější a nejúplnější dokumentace realizačních postupů, tedy sledu a povahy kroků podnikaných výkonnými složkami organizace.

V druhé fázi stanoví, do jaké míry se realizací přijatého rozhodnutí podařilo dosáhnout plánovaného cílového stavu. Tato informace má pro rozhodování nepochybně zásadní význam. Aby ji bylo možné získat, je však především zapotřebí přesně stanovit, co reprezentuje v dané situaci „sociotechnický zázrak“; uvažovat je totiž nutno jen skutečný vstup procesu záměrné změny a ten nemusí být vždy totožný s přijatým rozhodnutím (programem). Do jaké míry se od něho liší, prokáže právě první fáze vyhodnocovacího výzkumu. Za součást programu — a tedy za nezávisle proměnné, které je třeba respektovat — musíme považovat i různé jeho vedlejší aspekty, jako je organizační uspořádání, provádějící personál, časový rozvrh atd.

Dále je třeba přesně vymezit, v čem mají spočívat žádoucí důsledky zákroku; pokud není naprosto jasné, co rozhodovatel od řešení očekává, nelze se ani vyslovit o úspěšnosti rozhodnutí. Očekávané důsledky proto musí být operacionalizovány

⁷ Na rozdíl od sociotechnického výzkumu vystačí často konkrétní sociální výzkumy neorientované bezprostředně na akci jen s analytickým zmapová-

ním kauzální sítě, aniž jasně naznačují, kudy lze do systému vstoupit.

a výzkumník musí také disponovat metodickými prostředky, které by mu umožnily jejich přítomnost, či nepřítomnost rozoznat. Musí uvážít, na jaké strukturální úrovni se mají požadované důsledky projevit (zda na úrovni jednotlivce, sociální kategorie, skupiny, organizace nebo většího systému), ve které sféře mají spočívat (zda ve sféře chování, či v oblasti postojů, hodnot, norem atd.), a přizpůsobit tomu metodologické nástroje. Jak jsme už upozornili, je třeba uvažovat i časový rozměr důsledků — některé mohou nastat okamžitě, jiné se zpožděním — a počítat s různým stupněm jejich viditelnosti.

Sociotechnický zárok nemusí vždy vést k cílovému stavu přímo, ale i prostřednictvím delšího kauzálního řetězu; v takovém případě musí vyhodnocovací výzkum prověřit všechny články, které počátek a konec řetězu spojují.

b) K metodologickým otázkám komunikace výsledků sociotechnického výzkumu

Naznačili jsme už, jak sociální a organizační kontext ovlivňují nejen motivaci, způsob provádění a kvalitu sociotechnického výzkumu, ale i jeho využití v rozhodovacím procesu. Ukázali jsme také na některé strukturální kořeny případných komunikačních potíží a napětí mezi rozhodovateli a výzkumníky a zdůraznili jsme, že v socialistické společnosti jsou dány objektivní předpoklady pro maximální využívání vědeckých poznatků v organizačním rozhodování.

Základní problém komunikace výsledků sociotechnického výzkumu je v *překlenutí mezery* mezi jeho zpravidla ne zcela specifickými a jednoznačnými závěry a potřebou rozhodovatelů disponovat jasnými vodítky pro akci. Hovoří se někdy o potřebě „překlady“ z jazyka výzkumu do jazyka rozhodování. Tento překlad bude zpravidla spojen s nebezpečím neuměrného zjednodušování, o něž se s výzkumníkem musí podělit i rozhodovatel. Poznátky získané konkrétním sociálním výzkumem ostatně nikdy nebudou jediným východiskem rozhodování organizace, protože to bude vždy formováno také politickými hledisky [15].

V praxi je třeba problémy komunikace výsledků sociotechnického výzkumu řešit volbou vhodné *strategie*. Kromě jejich prostého sdělení nebo projednání s rozho-

dovateli je možno uvažovat i o aktivnějších formách komunikace výzkumných zjištění; mohou se např. stát podkladem skupinové diskuse rozhodovatelů o problému. Výzkumník pak poznatky předkládá a navrhuje jejich výklad, konečná interpretace a využití je však ve značné míře i výsledkem úsilí rozhodovatelů. Zjištění výzkumu se tak zhodnocují konfrontací s jejich praktickými zkušenostmi a kromě toho se v průběhu skupinové diskuse mohou uvolnit i sociálně psychologické bariéry mezi systémem výzkumu a rozhodování.

Při posuzování použitelnosti konkrétního sociálního výzkumu jako jednoho z možných informačních zdrojů v organizačním rozhodování bude ve většině případů aktuální a realistický tento závěr: hlavní formou uplatnění nebude samostatný „výzkum“ jako zvláštní poznávací akce, ale spíše *difuze metodologických principů* sociotechnického výzkumu do rutinních poznávacích činností organizace a tak i postupné zvyšování poznávací hodnoty těchto činností. V pravém slova smyslu „výzkum“ bude přicházet v úvahu hlavně u velkých, komplexních a ekonomicky silných organizací při rozhodování o sociotechnických opatřeních zásadnějšího významu a za předpokladu značné časové tolerance.

V každém případě však je využívání konkrétních sociálních výzkumů a jejich metodologických prvků v rozhodovacím procesu organizací součástí progresivní snahy postavit toto rozhodování na racionálnější základy; je součástí úsilí plně využít principů vědeckého řízení v zájmu rozvoje socialistické společnosti.

Závěrem

Při omezeném rozsahu této stati jsme nemohli příliš překročit úroveň pouhé inventarizace některých metodologických otázek spojených s využitím konkrétního sociálního výzkumu v organizačním rozhodování. Naším hlavním cílem bylo na ně upozornit a vyvolat zájem o jejich podrobnější zpracování. To by pak mělo problematiku konkretizovat dvojím způsobem: podle meritorních typů rozhodovaných problémů a podle druhu rozhodujících se organizací.

Literatura

- [1] Bauer B. A. (vyd.), *Social Indicators: A First Approximation*, The MIT Press, Cambridge, Mas, 1966.
- [2] Bottomore T., *Sociology, A Guide to Problems and Literature*, Unwin, Londýn, 1965.
- [3] Boudon, R., *Analyse secondaire et Sondages sociologiques*, Cah. int. sociol., vol. 47 (1969), 5—34.
- [4] Freeman H. F., Sherwood C. C., *Social Research and Social Policy*, Prentice-Hall, Engl. Cliffs 1970.
- [5] Illner M., *Archív společenskovedních informací*, Sociol. časopis, r. 4 (1968), č. 4, 507—510.
- [6] Jałowiecki B., *Sociotechnics and the Problem of Decision Making*, příspěvek na konferenci ve Varně, 1970.
- [7] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 1955.
- [8] Merton R. K., *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York 1957.
- [9] Pavelka K., *Jak lépe rozhodovat*, Svoboda, Praha 1970.
- [10] Prtrusek M., Kapr J. a Šafář Z., *Odpovědnost sociologů*. Sociol. časopis, r. 6 (1970), č. 5, 385—399.
- [11] Podgórecki A., *Zasady socjotechniki*. Wiedza Powszechna, Varšava 1966.
- [12] Podgórecki A. (vyd.), *Socjotechnika. Praktyczne zastosowania socjologii*. Książka i Wiedza, Varšava 1968.
- [13] Rykvin R. V., Vinokur A. V., *Socialnyj experiment*, Nauka, Novosibirsk 1968.
- [14] Szaniawski K., *Teoria decyzji i dyrektywy socjotechniczne*. V Podgórecki (vyd.): *Socjotechnika*, 1968.
- [15] Zdravomyslov A. G., *Metodologija i procedury sociologičeskich issledovanij*. Nauka, Moskva 1969.

Резюме

М. Илнер: Конкретные социальные исследования при решении организациями

Конкретное социальное исследование, главной функцией которого является предоставление сведений для непосредственных оперативных потребностей решения организациями о социальной проблематике, представляют собою специфический тип конкретного социального исследования, обозначаемого как «социотехническое» исследование. Вследствие своей оперативной функции социотехническое исследование имеет некоторые методологические особенности, обзор которых пытается дать предлагаемая статья. Знание и учет этих особенностей на практике исследования может содействовать лучшему использованию социотехнического исследования при решении и в результате этого и повышению эффективности руководства.

Исходным пунктом дискуссии является понятие «использования» сведений конкретного социального исследования в решении организационного характера. Мы понимаем его как

частично закрытую систему взаимоотношений между подсистемой решения и подсистемой социального исследования. В первой части уделяется внимание прежде всего подсистеме решения, функциональные потребности которой играют здесь роль независимых переменных. На основе практикологической модели процесса решения и учитывая его деловой, ситуационный, социальный и организационный контексты, мы обсуждаем, каковы информационные нужды решения организациями о социальной проблематике.

Во второй части уделяется внимание подсистеме конкретного социального исследования, а именно также с деловой, ситуационной, социальной и организационной точек зрения. В третьей части наконец статья занимается отношениями между обеими подсистемами. В первой очереди ставится вопрос о том, каким образом функциональные нужды решения отражаются в методике и организации конкретного социального исследования. Так как это очень широкий вопрос, мы ограничиваемся только обзором важнейших проблем без того, чтобы мы их могли решать. Методологическая специфичность социотехнического исследования не заключается повидимому в основных вопросах — общие методологические принципы истекают из факта, что речь идет о марксистском исследовании социальной действительности, и они инвариантны по отношению к его конкретным функциям. Дело больше в модификации стандартных приемов, в том, что подчеркиваются другие отдельные процедуры и техники, что другой порядок в деле открытия и закрытия исследовательского процесса.

Обращаем внимание на специфические условия и требования, играющие роль в социотехническом исследовании при определении темы исследования, при моделировании проблемы и ее решении, при проектировании исследования, в стадии сбора данных и при их анализе. Статья показывает недостаточность традиционной методики, подражающей исследованию общественного мнения, и возможности ее модификации, она показывает некоторые проблемы, связанные с применением эксперимента, важность лонгитудинальных и монографических работ, значение вторичных источников данных и вторичного анализа, значение машинных архивов данных, общественных показателей, техники прямого наблюдения и анализа содержания. Специфическим проблемам каузального анализа и прогнозированию в социотехническом исследовании и оценочному исследованию уделяется большое внимание.

В заключительной части имеется несколько замечаний о методологических и организационных вопросах коммуникации сведений социотехнического исследования. Обращается внимание на необходимость выбора соответствующей стратегии и на актуальность поиска не общепринятых форм. Важнейшим и, пожалуй, самым способным к применению элементов конкретного социального исследования в решении организациями не считаются самостоятельные исследования, но скорее диффузия его методологических принципов в познавательную деятельность организаций.

Summary

Illner M.: Concrete Social Research and Decisionmaking of Organizations

Concrete social research, the main function of which is to present findings to satisfy the direct operative needs of the decision-making of organizations in the area of social problems, represents a specific type of concrete social research denoted as "socio-technical" research. In view of its operative function, socio-technical research reveals some methodological singularities the survey of which is made in the present paper. The knowledge of and respect for these singularities in research practice may contribute to a better utilization of socio-technical research in decision-making and thus also to an increased efficiency of management.

The starting-point of the discussion is the concept of the "utilization" of findings obtained by concrete social research in the decision-making of organizations. We conceive it as a partially closed system of reciprocal relations between the subsystem of decision-making and the subsystem of social research. In the first part, attention is paid primarily to the subsystem of decision-making the functional needs of which play the role of independent variables. On the basis of the praxeological model of the decision-making process and respecting its material, situational, social and organizational contexts, we try to find out what kind of information needs appear in the decision-making of organizations in the area of social problems.

In the second part, attention is paid to the subsystem of concrete social research, again in terms of its material, situational, social and organizational aspects. Finally, in the third part, the paper deals with the relations between both the subsystems. First of all, the ways in which the functional needs of decision-making are reflected in the methodology and organization of concrete social research are considered. Since the problem in question is most extensive, we

limit ourselves to a mere survey of the most relevant problems — without being able to solve them. The methodological specificity of socio-technical research evidently does not lie in the fundamental questions of principle: the general methodological principles are based on the fact that they concern the Marxist research into social reality and are invariant to its concrete functions. They depend rather on a modification of standard processes, on a different emphasis laid on separate procedures and techniques and on a different arrangement of the input and the output of the research process.

We call the reader's attention to the specific conditions and requirements which, in socio-technical research, play their part in delimitating the research subject, in modelling and solving the problem, in elaborating the research project in the phases of data collection and analysis. The paper discusses the insufficiencies of traditional methodology imitating the public-opinion surveys, the possibilities of its modification, some problems connected with the use of experiments, the importance of longitudinal and monographic studies, the significance of secondary sources of data and of the secondary analysis, the significance of machine data archives, of social indices, of the techniques of direct observation and content analysis. Some attention is also paid to specific problems of causal analysis and prediction in socio-technical research and of evaluative research.

At the conclusion there are several remarks concerning the methodological and organizational problems of communicating the findings obtained by socio-technical research. The necessity of choosing an adequate strategy and the actual need of looking for non-conventional forms are pointed out. It is not the independent research actions but rather the diffusion of the methodological principles of research into the routine cognitive activities of the organizations that are considered as the most important and most efficient way of applying the elements of concrete social research in decision-making in organizations.