

Empirický výzkum pro řízení organizací. Cíle, závěrečné zprávy, komunikace s uživatelem*

OLDŘICH ČEPELKA
Uranové doly, k. p. Hamr

Nejen obsah, ale i způsob, charakter, forma prezentace výsledných poznatků i jejich množství, které výzkum předává uživateli, patří mezi nejkritičtější problémy uplatnění sociologie ve společenské praxi vůbec a v řídicí praxi hospodářských organizací zvláště.

Sociologická literatura i některé teoretické rozpravy dosud nepřiměřeně zdůrazňují poznávací, rozborovou činnost v práci sociologů. Literatura [viz např. Katriak 1975, Jadov 1977, Příručka 1980] si všímá většinou jen metodické stránky výzkumné činnosti, je zaměřena „gnoseologicky“: co a jak zkoumat, jak sestavit dotazník, jak třídit, zpracovávat data apod. Naproti tomu téměř chybí „ontologický“ pohled na výzkumnou práci, dostatečně se neanalyzují otázky spojené s uplatněním sociologických výzkumů(1) v hospodářské praxi.

Předmětem našeho zájmu v tomto článku je především rozhraní mezi výzkumnou činností a jejím okolím. Poukazuje se na vztah mezi účelem výzkumu a charakterem závěrečné zprávy, na problémy obsahu závěrečných zpráv a zejména kvality jejich doporučení. Dále jsou zařazeny poznámky o rozšiřování profesionální role sociologů v souvislosti s výzkumy, které se uskutečňují pro potřeby řídicí praxe.

Lze u nich považovat za podstatné právě to, že mají sloužit této praxi přímo, bez zprostředkování daného rozvojem teoretického sociologického poznání. Uskutečňují se na žádost a se zadáním řídicích pracovníků a orgánů v podnicích, VHJ, krajských a okresních národních výborech, stranických a jiných institucích. Jde převážně o akce s nedlouhým trváním (dny, týdny až měsíce), s více nebo méně častým, avšak přímým kontaktem mezi řešitelem a zadavatelem.(2)

Funkce sociologického výzkumu

Abychom objasnili užitečnost dále používaného pojmu výzkumného účelu, vycházíme z rozboru funkce sociologického výzkumu.

V první rovině obecnosti lze hovořit o *dvou podstatných funkcích empirického sociologického poznání*, jež výzkum produkuje: o společenskopraktické a vědeckopoznávací funkci. První funkcí — v jistém smyslu sociotechnickou — se sociologie zapojuje přímo do rozvoje řízení příslušných oblastí společenské reality. Druhou funkcí — kterou lze rozdělit na teoretickou a metodickou — se do tohoto rozvoje zapojuje nepřímo tím, že se sama rozvíjí a obsahově obohacuje.

Vědeckopoznávací funkce výzkumů vede k zobecnění jednak meritorních poznatků, jednak metodických zkušeností. Společenskopraktická funkce výzkumu vede k aplikacím. Konkrétní výzkum může plnit všechny funkce najednou, důraz se však zpravidla klade na jednu z nich.

* Tato stať se zabývá podobnou tematikou jako stať J. Řeháka Závěrečné zprávy sociologického výzkumu (struktura a pravidla pro jejich přípravu) v č. 6/1985 a do jisté míry se s ní překrývá. Přesto ji publikujeme v plném rozsahu, protože jde o problematiku velmi aktuální a závažnou. Oba příspěvky se — z různých hledisek — zabývají otázkou efektivního a plnohodnotného využívání sociologie v praxi a přispívají tak k řešení úkolu, k němuž nás zavazuje osmé zasedání ÚV KSČ — k rychlému a účelnému zavádění nových poznatků a inovací do výroby i řídicí praxe.

(1) Nebudeme v tomto příspěvku rozlišovat sociologický výzkum a průzkum, i když je někdy užitečné chápat průzkum jako empirickou část celé výzkumné akce a tato empirická část může být sama ukončena dílčí výzkumnou zprávou.

(2) Pro jednoduchost budeme předpokládat, že zadavatel výzkumu je současně potenciálním uživatelem, odběratelem výzkumných výsledků, že je tedy též adresátem — i když třeba ne výlučným — závěrečné výzkumné zprávy.

Sociologické výzkumy, na něž se zde zaměřujeme, jsou ovšem primárně vyvolány praktickou potřebou formulovanou řídícím subjektem. Specifikaci výzkumného úkolu pak tedy musí odpovídat i povaha výstupních informací, tj. obsahové a formální vlastnosti závěrečných zpráv a funkčně podobných dokumentů. Vědeckopoznávací funkci plní tyto výzkumy až druhotně, jako úkoly „druhé sledu“.

Nelze však o nich uvažovat jen v této nejobecnější rovině. *Sociologický výzkum orientovaný bezprostředně na potřeby společenské praxe mívá v řídicím cyklu různá umístění, tedy i různé funkce* (v druhé rovině obecnosti):

- a) *funkci přípravy rozhodnutí, přípravy speciálního programu* pro řešení určitého — třeba dlouhodobého a komplexního — problému,
- b) *funkci hodnocení efektů realizace* tohoto rozhodnutí, plánu či programu,
- c) *funkci operativní kontroly plnění*, již lze regulovat řídicí proces během realizace rozhodnutí.

V praxi je patrně nejčastější první případ. Zahrnuje různé diagnosticko-prognostické výzkumné akce, z nichž čerpají sociální analýzy pro tvorbu plánů kádrového, personálního a sociálního rozvoje, expertizy pro koncepční úvahy řídicích orgánů, dále různé účelové výzkumy, které mají pomoci připravit komplexní řešení určitého sociálního problému a které pak bývají využity při tvorbě speciálního souboru opatření.

Zbylé dvě funkce se objevují zřídka a jsou pro ně typičtější postupy založené na běžném vyhodnocování informací, které přinášejí účelové soustavy statistických ukazatelů. Ale i jejich interpretace může být výrazně sociologická, nehledě na to, že pro hodnocení některých efektů je nejdostupnější právě běžná sociologická výzkumná technika. Osvědčuje se například rychlá sociologická informace o změnách ve spokojenosti s určitou péčí nebo službami — založená na výběrovém dotazování — jako indikátor úspěšnosti řídicích zásahů. Podobně opakovaný výzkum postojů a dalších skutečností, které běžně fungující statistická soustava nezachytí, může být obsahem kontroly plnění plánu. Je však jasné, že obvykle se dává přednost administrativním kontrolním postupům a vyhodnocení ukazatelů, jakými jsou růst výkonů v dané službě nebo vývoj počtu dosud neuspokojených zájemců.

V praxi však dochází k situacím, že nespokojenost s péčí nebo službou trvá, i když opatření byla splněna. Podobně dochází k negativnímu vývoji například v pracovní neschopnosti, ve využívání fondu pracovní doby, ve fluktuaci, ačkoli se údajně realizovala dříve navržená opatření. Je chyba ve špatné formulovaném či neúplném souboru opatření, v programu, plánu, nebo došlo k nežádoucím postranním efektům či dokonce k novým skutečnostem, které negativně ovlivnily výsledky? Tady se nabízí dosud málo využívaný prostor pro konkrétní pomoc sociologie společenské praxi.

Lze tu aplikovat výzkum s funkcí hodnocení efektů, k nimž došlo po realizaci rozhodnutí, úkolů či ucelených programů. Uvedeme některá specifika výzkumu, který má tuto funkci plnit:

Cílem výzkumu je porovnáním s výchozím stavem zjistit stupeň dosažení programových cílů a také prozkoumat postranní a nezamýšlené efekty realizace, popřípadě zhodnotit efektivnost programu ve smyslu „zdroje — efekty“. Jeho předmět je tak vymezen sférou možných důsledků realizace. V určitém smyslu je jeho předmět i metodika závislá na výzkumu, který byl proveden pro přípravu hodnoceného programu. Plánované efekty a cíle vstupují do výzkumu jako popisné hypotézy. Konceptualizace efektů ztěžuje fakt, že některé sociální programy sledují dlouhodobé a nesnadno operacionalizovatelné cíle. V přípravě je třeba respektovat rozdíl mezi původním programem a tím, co se v realizačním období uskutečnilo. Řešitel musí být informován o tom že v praxi se z určitých důvodů mohla realizovat jen část původně přijatého programu, nebo že dopracování programu do operativní, prováděcí podoby bylo spojeno s částečným posunem jeho zaměření. Vždy je však třeba si vyjasnit, co se má vlastně hodnotit nebo porovnávat — zda rozdíl mezi plánovanými a skutečnými efekty, nebo rozdíl mezi výchozím a výsledným stavem.

Jako prostředek operativní kontroly plnění vystupuje výzkum např. při ověřování toho, nakolik se dodržují zásady vlády a ÚRO pro hnutí BSP. Sociologickým dotazníkovým šetřením přímo mezi vedoucími kolektivů můžeme totiž zčásti ověřit, jak se plní směrnice o práci se závazky, o lhůtách a náležitostech obhajob titulu BSP, o pomoci hospodářských a odborových orgánů aj. Doplníme tak běžné požadovaná hlášení od nižších orgánů, která se někdy nevyvarují neúplných či zkreslených informací.

Účel a cíle výzkumu

Účel výzkumu lze chápat jako konkretizaci funkce určité výzkumné akce. V něm se projevuje jedinečnost této akce. *Účel vystihuje důvod konkrétního poznávání, jeho místo a smysl pro řídicí činnost.* Výzkumy s rozličným účelem, tedy plnící různé funkce, mohou být druhově — z hlediska použitých metod a organizace prací — stejné. Ale jejich závěrečná zpráva, zejména struktura prezentovaných poznatků, forma vyjádření, stupeň obecnosti, dokonce i použitý jazyk a rozsah zprávy bude záviset na předpokládaném konkrétním využití výsledků a na tom, kdo bude jejich realizátorem. Zpráva o ověření určité metodiky či metody nebo o teoretických poznatech, které byly z empirického materiálu vyvozeny, by prostě měla vypadat jinak než zpráva určená zadavateli, jímž je konkrétní řídicí subjekt, který výzkum objednal pro své zcela praktické potřeby. Ale i v rámci jediné, například sociotechnické funkce a pro potřeby téhož uživatele je třeba tuto zprávu koncipovat s ohledem na konkrétní okolnosti, které byly impulsem k provedení výzkumu. Dokud si plně neuvědomujeme a nerespektujeme výzkumný účel, můžeme sice rutinně produkovat obsahově i technicky zdařilé výzkumné zprávy, ty však nebudou využity k původnímu účelu — neboť neodpovídají potřebám a možnostem uživatele.

Na rozdíl od výzkumného účelu vyjadřuje cíl to, jakého poznání se má dosáhnout. *Cíl je interpretací účelu jazykem sociologického výzkumu, jazykem poznávání,* nikoli jazykem řízení. Cíl tedy určuje gnozeologickou hodnotu výsledných poznatků. Vede-li cíl k otázce CO poznávat, pak účel směřuje k otázce K ČEMU to poznávat, proč.

Podle toho je stanovení účelu záležitostí zadavatele a zadání, kdežto odvození cílů je záležitostí řešitele a projektu. Výchozí problém a stanovený účel výzkumu se formulují jazykem řízení a plánování, nikoli jazykem sociologického výzkumu, leží mimo výzkum. Doménou odborné sociologické práce je až přeměna účelu do výzkumného cíle a redukce problému řízení na předmět výzkumu. Řádné vyjasnění účelu a z něho odvozené výzkumné cíle jsou pak vodítkem pro všechny další výzkumné etapy i pro obsah a zaměření výzkumných zpráv.

V nejčastějším případě, je-li účelem výzkumu pomoc při přípravě rozhodnutí v některé „sociální oblasti“ řízení, bývá jeho cílem obvykle:

1. *identifikovat sociální problémy* v této oblasti, aby bylo možné kvalifikovaněji formulovat příslušné cíle řízení nebo zdokonalit zaměření speciálního sociálního programu, který má tyto problémy řešit,
2. *formalizovanými prostředky popsat vybrané sociální skutečnosti*, aby bylo možné stanovit ukazatele plnění programu v dané oblasti, resp. konkretizovat jeho cíle, tedy vytvořit v podstatě jakousi sociální statistiku rozšířenou o popisy, vysvětlení a hodnocení názorů (sociálního vědomí) příslušných skupin lidí a o sociologickou interpretaci těchto faktů,
3. *získat informace o způsobech efektivního řešení* určitých sociálních problémů nebo o dosažení určitých sociálních cílů, které jsou předem dány, tedy napomoci tvorbě strategie a taktiky řídicího působení v dané oblasti.

V konkrétních akcích může jít o jeden i více cílů současně. Zdá se, že velmi častým úkolem je identifikovat dílčí, specifický sociální problém a vyjádřit se ke způsobu jeho řešení. To není vždy zřejmé, neboť zadavatel vyjádří svou poznávací potřebu někdy velmi mlhavě, neurčitě. Řídicí pracovníci jsou často schopni definovat svůj problém jen nesystematicky a neúplně, neuvědomují si všechny jeho podstatné souvislosti, pocítují ho jako dlouhodobé nebo časté potíže, na něž ve své praxi narážejí. Sociolog je pak žádán, aby provedl analýzu těchto potíží nebo neúplně a vždy laicky vymezeného problému a aby podal návrhy na jeho řešení nebo odstranění. Očekávají, že tak jak konkrétně tento problém prožívají, bude i konkrétně poznán, a že právě tak konkrétně budou vyjádřeny způsoby jeho vyřešení.

V jednom středním odborném učilišti se uskutečnil z podnětu podniku — budoucího zaměstnavatele většiny učňů — sociologický výzkum. Jeho úkolem bylo:

1. poznat hlouběji celkovou problematiku přípravy učňovské mládeže na povolání v tomto podniku, a to hlavně sociální hlediska problematiky,
2. stanovit flukuační tendence jednotlivých skupin učňů pro dobu po vyučení, tzn. vytipovat nejdůležitější faktory, které snižují vyhlídky na jejich stabilizaci,
3. zjistit spokojenost učňů s vybranými podmínkami jejich života a práce v učilišti.

Závěrečná zpráva obsahovala jednak řadu drobných námětů, jednak vytipovala čtyři hlavní okruhy problémů a prezentovala je v podobě obecně formulovaných cílů:

- a) další zdokonalování náboru,
- b) zlepšení podmínek pro odborný výcvik a vhodné rozšíření obsahu výuky (vybavení dílen, úroveň práce mistrů, větší sepětí odborného výcviku s teoretickou výukou a praktickou problematikou práce po vyučení),
- c) zlepšování informovanosti učňů o pracovních podmínkách a o praktických možnostech po vyučení,
- d) zdokonalování metod práce pedagogických pracovníků SOU při vedení učňů.

Původně tedy šlo o typický identifikační výzkum, který odpovídá na otázku, co je vlastně řídicím problémem. Uvedené závěry však byly samy o sobě jen prvním a nedostatečným krokem. Každý z nich byl proto za účasti sociologa rozpracován do souboru opatření vedoucích ke zlepšení stavu. Výzkum tu tedy bezprostředně posloužil jako podnět a jako vodítko při přípravě řídicích rozhodnutí. Výzkum tudíž svým způsobem motivoval odpovědné pracovníky k řešení problémů, které se obecně pociťovaly již dříve. Nejdůležitější však bylo to, že účast sociologa neskončila poznávací etapou řídicího procesu, ale že pokračovala do etapy organizování objektu a dokonce ještě dál. Současně byl totiž připraven opakovaný, srovnávací výzkum, který se uskutečnil v následujícím školním roce. Uživatelem výsledků se stalo — kromě zadavatele, vedení hospodářské organizace — i vedení SOU.

Tento příklad je typickým případem rozšíření činnosti podnikového sociologa z výzkumnické činnosti na přímé řízení zkoumané reality, což ostatně pro podnikovou sféru není nic zvláštního.

K obsahu závěrečných zpráv

Jak už bylo uvedeno, různým účelům výzkumu by měly odpovídat různé formy „výstupů“ a obsahově různý výběr a vlastnosti předávaných informací. Přesto lze stanovit alespoň některé vlastnosti závěrečných zpráv, které jsou společně, obecně platné pro okruh sociotechnicky zaměřených výzkumných akcí.

Pro uživatele mají největší význam dva druhy meritorních výsledků:

- a) *objektivně důležité a přitom validní poznatky* s povahou popisů, vysvětlení a hodnocení zkoumané reality,
- b) *tzv. praktická doporučení* s povahou instrumentálních norem.(3)

Ostatní informace, jako zdůvodnění akce, dosavadní teoretické poznatky o problému, metodika apod., nemají praktický význam pro řídicí pracovníky a jejich podíl na celkovém rozsahu závěrečné zprávy musí být v sociotechnicky orientovaných výzkumech omezen na minimum.

Nemá tím být řečeno, že by se řešitel neměl zabývat teoretickými poznatky, zpřehňováním pojmů nebo propracováním metodiky výzkumu. Naopak. Avšak nelze tím zatěžovat zprávu určenou uživatelům. Dochází například k násilnému, vulgárnímu spojení teoretických poznatků s empirickými zjištěními, v němž je úvodní, „teoretická“ část zprávy přehuštěna základními sociologickými pojmy a odbornými výklady. Bez propojení obou rovin poznání se v dalších částech prezentují neopracovaná empirická zjištění, která jakoby přímo potvrzovala hlásanou „teorii“. Čas věnovaný formulaci této teoretické části může být užitečněji věnován například opomíjenému

(3) Instrumentální normy jsou jak známo v podstatě popisy efektivního postupu pro dosažení určitého cíle. Jsou stavebním kamenem nejen doporučení z výzkumů, ale také např. normativních prognóz.

předvýzkumu, který by přinesl jak metodické zkušenosti o kvalitě získávaných dat, tak hypotézy pro hlavní šetření.

Současně se objevuje i metodologický paradox: v empirických výzkumech se někdy přeceňuje význam jemných statistických metod, které byly vybudovány na závažných předpokladech o povaze dat, a přitom se opomíjí kritické prověřování kvality těchto dat. Ta se často považují za metodologicky korektně získaná, přitom však zásadní zkreslení ve výběru, ovlivňování respondentů a další okolnosti zcela znehodnotí vypovídací schopnost nejrůznějších statistických měr a výsledky testování hypotéz. Exaktnost metod zpracování je v protikladu ke kvalitě takto vychýlených nebo jinak kontaminovaných dat. Prověřovat dodržení metodologických zásad sběru dat by mělo patřit k obligátním úkonům v rámci výzkumu.

a) Poznatky

Je bohužel stále asi silnou zvyklostí věnovat největší část zprávy prezentaci a popisu jednotlivých empirických zjištění, aniž se kriticky prověřuje jejich závažnost nebo užitečnost pro adresáta. Je to snad způsobeno i tím, že dosud převládá pojetí sociologa jako badatele, jako prostého producenta poznatků, a možná i tím, že rozsah zpráv lze chápat jako měřítko produktivity jeho práce, což může mít vliv na jeho hmotné i nehmotné ocenění.

Setkáváme se například s velmi rozsáhlými a obecnými popisy a vysvětleními, která jsou pro čtenáře — řídící pracovníky — neužitečná, neboť nerespektují účel, k němuž měl výzkumný proces směřovat.

Ovšem i obecné nebo „banální“ závěry mají svou funkci: jednak upozorňují na některé známé, avšak opomíjené a řídící praxí nevyužívané fakty, jednak rozšiřují všeobecný sociologický rozhled uživatelů zprávy. Tedy nejde o to, že by tyto zprávy nebyly poučné, kvalitní a užitečné. Avšak pro řídící pracovníky, kteří je mají prostudovat a využít, jsou často nevhodné a nečtivé.(4)

Bylo by tudíž vhodné posilovat praxi, při níž je oddělení sociotechnického a teoreticko-metodologického využití výsledků doprovázeno dvojím zpracováním: pro zadavatele a pro odbornou veřejnost. Jeden zásadní výstup pak odpovídá teoretické nebo metodické funkci výzkumu a může se vyskytnout ve formě odborné stati nebo ve formě „klasické“ závěrečné zprávy — klasické co do stupně obecnosti závěrů, způsobů prezentace i struktury celého materiálu [viz např. Katriak 1975 : 244].

Druhý výstup — o nějž tu jde především — je určen zadavateli, resp. uživateli výsledků v řídící praxi. Vyhýbá se neúčelným zobecněním. Závěry a doporučení prezentuje co nejstručněji a jazykem běžným v oblasti řízení, resp. plánování. Struktura [srov. též Jadov 1977 : 289] odpovídá struktuře podkladů běžně vypracováváných pro řídící rozhodnutí, tedy například:

1. *formulace problému a úkoly (cíle) výzkumu,*
2. *přehled hlavních závěrů a doporučení,*
3. *přílohy, které obsahují hlavní empirickou evidenci, úvahu o poznávacích mezích akce, údaje o použité metodice, vzor dotazníku apod.*

Příklad: Vedení důlního podniku konstatovalo neuspokojivý stav v podmínkách pro život přechodně ubytovaných pracovníků, některé problémy při uspokojování jejich potřeb, značný výskyt společensky nežádoucího chování ubytovaných, jejich nízkou

(4) Například někdy používané běžné způsoby dokazování či ověřování výzkumných hypotéz (hypotéza — empirická evidence a propočty — diskuse — závěr) tuto čitelnost ztěžují a u vedoucích pracovníků mohou zbytečně vzbuzovat dojem nepotřebného „teoretizování“. Ostatně vyhovuje-li to účelu akce, není důvod bránit se tomu, aby v konkrétním výzkumu převažovala explorace, tzn. hledání kritických jevů, souvislostí, zvláštností, nad běžným induktivním ověřováním explicitně formulovaných popisných a výkladových hypotéz. Zvláště když se vyskytnou metodologické pochybnosti o přesvědčivosti takových postupů.

stabilitu v zaměstnání. Na lapidárně formulovaný požadavek — „cc s tím dělat?“ — měl odpovědět výzkum orientovaný na péči o tyto ubytované a možnosti zvýšení jejich žádoucí mimopracovní aktivity.

V rámci výzkumu byly shrnuty informace o dosavadních i nově vytvářených materiálních a organizačních podmínkách pro život přechodně ubytovaných a uskutečnil se přímý průzkum mezi ubytovanými s pomocí dotazníku. Výsledky pak byly využity několikařím způsobem:

- jako podklad pro další řídicí práci, neboť později byl zpracován zvláštní program, který měl problematiku ubytovaných komplexně řešit,
- jako informace, které rozšířily vědomosti vedoucích pracovníků, funkcionářů ROH, KSC, SSM v podniku a TJ, Svazarmu, klubu pracujících a MěNV,
- pro malou část dotazovaných byly již informace poskytnuté dotazníkem podnětem k tomu, aby se zapojili do některé zájmové činnosti, nebo aspoň vzbudily zájem o lepší využívání volného času.

Hlavním písemným materiálem z výzkumu byla jednak nepublikovaná „klasická“ závěrečná zpráva o 69 stranách, jednak zpráva, která byla určena zadavateli. Tato zpráva obsahovala na čtyřech stranách shrnutí a na zbývajících osmi stranách celkem 31 doporučení pro další postup (kromě soupisu dříve přijatých, avšak nedostatečně splněných opatření z minulosti).

Jádrum těchto doporučení byly návrhy na spolupráci 11 orgánů a organizací, jichž se problematika týká, a na vytvoření střednědobého programu tvorby podmínek pro život přechodně ubytovaných pracovníků. Rovněž bylo stanoveno, kdo a s kterými výsledky by se měl seznámit a které další průzkumy by v budoucnu napomohly k řešení problematiky. Většina ostatních doporučení a námětů se už týkala přímo jednotlivých stránek života ubytovaných, například organizace života na ubytovnách, jejich vybavení, kádrové práce s pracovníky ubytoven, stravování, mimopracovních aktivit, spolupráce se zájmovými organizacemi, informovanosti ubytovaných. Tyto jednotlivé náměty — ovšem již konkrétní — byly vlastně už příspěvky do proponovaného speciálního programu, jímž se měla komplexně řídit oblast přechodného ubytování.

Prakticky to znamenalo, že sociolog opět nezůstal u empiricky prokázaných faktů, opustil pozici prostého pozorovatele či badatele a pokusil se formulovat způsoby řešení zjištěných problémů. Je samozřejmé, že tady už nešlo o „čistě sociologickou“, odbornou činnost. Bylo tím však vyloučeno nebezpečí, že uživatel výsledků nebude schopen nebo ochoten „dotáhnout“ výzkumné závěry do fáze návrhů na opatření a formulovat je jako jednoduché pokyny či zásady, srozumitelné a splnitelné odpovědnými pracovníky a útvary.

Pro lepší poznání otázek využití závěrečných zpráv by bylo užitečné, kdyby se autoři odborných statí, v nichž se referuje o výsledcích empirických výzkumů, vyslovovali k tomu, jak bylo nebo má být těchto výsledků využito v praxi.

b) Doporučení

Dalším kritickým bodem závěrečných zpráv jsou tzv. doporučení. Je dobré připomenout, že ne každý výzkum a jeho zpráva musí končit seznamem doporučení jak reálně řídit objekt výzkumu. Výzkum, od něhož se očekává základní „zmapování“ nějaké problematiky, výzkum, který má identifikovat sociální problémy a popřípadě zhodnotit jejich významnost, který má orientovat příští výzkumné a organizační úsilí, nemusí vyústit v žádná sociotechnická doporučení. Může doporučovat pouze další podrobnější výzkumné akce a experimenty.

Obvykle uváděná doporučení lze rozdělit alespoň do tří skupin:

1. *doporučení k dalšímu poznávání problematiky* — například návrh na další výzkum nebo na soustavu kontrolních ukazatelů vývoje daného jevu,
2. *doporučení k celkovému postupu řešení* zkoumaného problému — například zásady a cíle budoucího speciálního souboru opatření k řešení problému,
2. *dílků námětů a návrhů*, které se týkají jednotlivých stránek problému.

V dalších úvahách se soustředíme hlavně na poslední dvě skupiny doporučení.

Bezprostředně použitelná doporučení by v ideálním případě byla taková, z nichž by vyplývalo, kdo, co, kdy, jak a s jakými zdroji by měl učinit, aby se dosáhlo žádoucího stavu ve vývoji objektu výzkumu. Sociolog — zvláště externista — často

není schopen taková doporučení formulovat. Musel by k tomu mnohem důvěrněji znát zkoumaný objekt i možnosti potenciálního realizátora.

Prakticky mívají výzkumná doporučení řadu nedostatků:

- jsou příliš obecná, nespecifická,
- jsou málo početná (v porovnání s množstvím výzkumných zjištění a prezentovaných poznatků),
- nejsou prověřená praxí, neopírají se o praktické zkušenosti s řízením objektů stejného typu,
- neuvažují reálné podmínky pro uskutečnění,
- nehodí se jako bezprostřední podklad pro rozhodování, neboť jsou neúplná a takzvaně nerozpracovaná,
- pro řídicí pracovníky jsou nesrozumitelná, nesdělná.

Výzkumná doporučení se tudíž často vyznačují:

1. nízkým stupněm „sociotechnicity“,
2. komunikačními nedostatky.

Při těchto úvahách je třeba mít stále na paměti, že výzkumnou zprávou se obrácíme k řídicímu pracovníkovi, praktikovi, který má mnoho každodenních zkušeností s řízením objektu výzkumu, nedostatek času, potřeba rychle vybírat a rozlišovat informace důležité a zajímavé od ostatních, který má dále určitou osobní informační kulturu, možná i předsudky vůči řízené realitě i vůči sociologii, takže v průběhu nebo po skončení výzkumu ho vlastně musíme leckdy „učit“, jak našim informacím rozumět, jak jich využívat. Závěrečná zpráva se prostě musí přizpůsobit informačním potřebám i informační kultuře adresáta, aniž by přitom slevovala z profesionality řešení a z nároků kladených na realizaci výsledků.

Mezi příčiny uvedených nedostatků — nízké sociotechnicity a komunikativnosti — musíme počítat i svoji neznalost mezí konkrétního řídicího a plánovacího procesu, neznalost mechanismů, jimiž lze cílevědomě jevy ovlivňovat, a také již zmíněný chybný jazyk. Dosud se často „podobáme lékaři, který sice vyšetřil pacienta, ale místo toho, aby mu řekl, co dělat v zájmu uzdravení, předal nemocnému rentgenový snímek, který ve svých křivkách a stínech zobrazuje stav vyšetřovaného organismu“ [Rychtařík 1978 : 198].

Hodně tu závisí na účelu výzkumu. Často nejsou důležitá doporučení, že je třeba řešit nějaké problémy nebo vyvíjet řídicí aktivitu v určité oblasti. Mnohdy je důležité vědět, jakými způsoby, soubory jakých opatření by bylo možné reálné problém vyřešit nebo cíle dosáhnout. Zadavatele totiž zpravidla tolik nezajímá, co je příčinou zjištěných problémů a nepotřebuje mít seznam nezávisle proměnných, které daný jev ovlivňují, nýbrž potřebuje vědět, jakými specifickými řídicími akty by se dalo na dané procesy a jevy působit. Úroveň sociotechnicity těchto doporučení je pak přímo úměrná tomu, nakolik se podaří rozložit je do souboru konkrétních řídicích aktivit a vyjádřit je příslušným „jazykem řízení“.

V jedné výzkumné zprávě, adresované národnímu výboru, se například objevil závěr, že je nízká zapojenost občanů do práce v komisích národního výboru a v občanských výborech. Na základě tohoto konstatování bylo odvozeno a publikováno doporučení: „Zvýšit zapojenost občanů do práce komisí NV a občanských výborů“. Toto „doporučení“ formuluje prostě cíl, kterého by si přál dosáhnout každý funkcionář či poslanec, avšak ze sociotechnického hlediska neříká nic. Podobně „cílově formulovaný“, komunikačně neorientovaný, nerozčleněný, dlouhodobě a nesnadno řešitelný (a kromě toho i banální) je závěr či doporučení: „Je třeba trvale zvyšovat společensko-politickou angažovanost mistrů.“ Pro řídicí praxi jde opět o gnozeologicky slabý poznatek, neboť se nevyslovuje ke způsobu řešení a není specifikován. Jestliže se od výzkumu očekávalo, že odpoví na otázku, jak problémy řešit, pak vlastně v tomto bodě nic nového nepřinesl.

Jak lze zvýšit kvalitu souboru výzkumných doporučení, resp. vyhlídky na jejich uskutečnění? Zdá se, že se osvědčilo několik jednoduchých praktik:

1. *Doporučení pro řídicí praxi* se neformulují pouze na základě výzkumných výsledků, literatury a osobních zkušeností, nýbrž *konzultují* se ještě před zařazením do zprávy s pracovníky, kteří mají nejlepší přehled o zkoumané problematice nebo kteří se mají podílet na realizaci závěrů. Konzultuje se jak obsah, tak „proveditelnost“ návrhů, ovšem s kritickým pohledem na názory těchto konzultantů. Uvedená praxe má ještě řadu postranních efektů, zejména v získání lepšího postoje k doporučením u těch, kteří je pak mají realizovat.
2. *Doporučení se porovnávají s dosavadními způsoby*, které byly při řešení daných problémů skutečně využity. Tyto zkušenosti je třeba vyhodnotit rovněž před definitivním vydáním závěrečné zprávy.
3. Při konečné redakci textu se *náměty „překládají“ do operacionální podoby odpovídající jazyku řízení*. Vylučují se vágní výrazy, které dostatečně nevymezují žádoucí akce. K těmto výrazům patří „dbát o...“, „zajišťovat vysokou úroveň...“ a jiné.
4. *Rozsah a struktura celé zprávy se přizpůsobí* tak, jak bylo naznačeno výše — aby se co nejvíce usnadnilo prostudování, následné rozhodování, a tedy i využití výsledků. Nejrozsáhlejší částí pak může být propracovaný soubor návrhů na opatření, v příloze potom mohou být informace nedůležité pro rozhodování (to jsou např. tabulkové přehledy dílčích výsledků).
5. *Z hotové zprávy se pořídí písemné výtahy* pro zainteresované pracovníky, nejdůležitější závěry a doporučení se zopakují na poradách a aktivech, v podnikovém tisku se publikují vybrané a populárně upravené poznatky, které informují o tom, jak by se určitý okruh čtenářů mohl zúčastnit praktického řešení zjištěných problémů.
6. *Návrhy v podobě jednoduchých úkolů se prosazují do souborů opatření* přijímaných hospodářským vedením ke splnění plánu, do závěrů čtvrtletních rozborů činnosti (tzv. podnikových bilancí), do pololetních rozborů pracovní neschopnosti, do kolektivních smluv apod.

¶ Poslední dva body připomínají, že závěrečná zpráva nemusí být jedinou „výstupní informací“ z výzkumu. Z hlediska taktiky převodu našich empirických poznatků do praxe je vhodné, abychom při různých příležitostech opakovali nejvýznamnější a nejúčtečnejší poznatky a doporučení. Nemá to žádný důvod než ten, že je třeba někdy bojovat s tendencí řídicího pracovníka odložit výsledky výzkumu „na později“, neboť zrovna třeba není příležitost nebo chuť na ně navázat vlastní řídicí činností.

Nedostatečná doporučení vznikají někdy i jako prostý důsledek toho, že danému účelu výzkumu neodpovídaly zvolené *metodické postupy*. Máme-li zjistit, jakými způsoby lze účinně působit na určité jevy a procesy, měli bychom výzkum organizovat a metodicky zaměřit poněkud jinak, než máme-li „pouze“ odhalit příčinné vztahy mezi jevy. Uplatnit se tu mohou postupy dlouhodobější, založené na principech experimentu a postihující možnosti budoucích změn. Doporučení pak plynou relativně méně z interpretace obecných příčinných vztahů a více z ověřených sociotechnických zásahů. (5) Metodologicky jde o koncepci tzv. inovačního sociologického výzkumu, který vede mimo jiné k ověřování instrumentálních norem a o němž se ještě zmíníme.

Komunikace se zadavatelem a role sociologa ve výzkumu

V období využívání výsledků výzkumu se obvykle ukážou chyby, které vznikly již dříve a které často plynou z nedostatečné komunikace mezi zadavatelem a řešitelem. Tato komunikace někdy vázne již v etapě zadávání výzkumného úkolu a je věci

(5) Určitou pomocí tu jsou tzv. banky ověřených sociotechnických doporučení, jejichž aplikační možnosti vzhledem k požadované specifitě jsou bohužel omezené.

sociologa, aby si „vymohl“ kvalitní a jasné zadání nebo aspoň představu o očekávaných výsledcích.

Lze uvážit tento *obsah zadání*:

- a) formulace problému,
- b) stanovení účelu výzkumu, popřípadě zdůvodnění jeho potřeby,
- c) předběžné stanovení omezujících podmínek akce (lhůty dokončení, finanční prostředky atd.),
- d) způsob prezentace výsledků pro zadavatele jako důsledek účelu výzkumu.

Některé nedostatky je možno odstranit ještě komunikací v etapě vyhodnocování empirických zjištění. Tehdy bývají zadavatelé ochotni konzultovat nad předběžnými výsledky.

Možnosti této komunikace a v jisté míře i stupeň kvalifikovanosti sociologa řešit výzkumný úkol jsou zčásti dány už formální profesionální pozicí sociologa vůči zadavateli, resp. uživateli výsledků.

Dosud nejméně častá je situace, kdy vedoucí pracovník má sám sociologickou kvalifikaci, jež mu umožňuje organizovat výzkumnou akci a správně interpretovat a uplatnit empirická zjištění.

Složitější, ale stále ještě plně přijatelná situace vzniká tam, kde výzkum uskutečňuje v organizaci sociolog, který je tam zaměstnán a má tudíž řadu nespecifických poznatků o objektu výzkumu, o zkoumaném problému. Mívá také větší přehled o informačních „kapacitách“ a informační kultuře vedoucích pracovníků a vůbec o tom, co M. Illner [Význam 1976 : 95] nazval informačním metabolismem organizace.

Méně výhodná je pozice sociologa jako externisty vůči zadavateli. V tomto případě nejspíše může vážnout komunikace, projevuje se neznalost objektu výzkumu, nerespektuje se nebo není plně vyjasněno původní zadání akce, resp. představy zadavatele o jejím účelu.

V krátkosti bychom se tu měli zmínit o rolích sociologa, které může přijmout v souvislosti s konkrétní výzkumnou akcí. Nemusí tu vystupovat jen jako badatel, *jako subjekt poznávání* sociální reality. V řadě případů spolupracuje už *jako poradce při zadání*, často neformálně, a dokonce supluje zadavatele v jeho některých povinnostech. Stává se například, že řešitel, a nikoli zadavatel určuje účel výzkumu a zdůvodňuje jeho potřebnost — což jsou ovšem úkoly řídicího subjektu.

Dále může působit i *jako poradce pro využití výsledků*. Znamená to, že jeho práce nekončí sepsáním a odevzdáním závěrečné zprávy, nýbrž že pokračuje spoluprací s uživateli výsledků. Tato okolnost je schopna rozšířit pojem sociologického výzkumu v tom smyslu, že praktické ověření výsledků, resp. aplikační fáze řízení objektu, je nedílnou součástí výzkumu, jeho realizační mezik etapou.

U podnikového sociologa tato otázka nevystupuje tak ostře. Po předání a projednání výzkumné zprávy může očekávat, že dostane za úkol zapojit se do činností, které směřují k řešení zkoumaného problému. Například zde může v ad hoc týmu rozpracovávat, specifikovat navržená opatření, koordinovat práci týmu, objasňovat a aplikovat získané poznatky, účastnit se přímo potřebných akcí a také — například pomocí opakovaného výzkumu — být jejich hodnotitelem.

Jindy a zejména v případě externího řešitele se ze strany jeho i zadavatele považuje skoro za samozřejmé, že jeho angažovanost končí předáním závěrečné zprávy. Poradenská funkce tu je ukončena předloženými závěry. (6)

Důraz na fázi praktické realizace ovšem významně mění povahu a postavení výzkumu. Už není jen záležitostí poznávání, nýbrž i věcí praktického zásahu do reality.

(6) Z více důvodů bývá poučné, když si sociologové — externí i interní — občas zjišťují, jak bylo naloženo se zprávami, které zadavatelům předali . . .

Výzkum v původním smyslu — jako časově a věcně ohraničené poznávání objektu — se spokojuje s nepřímou, logicko-teoretickou verifikací svých závěrů, například prostřednictvím testování statistických hypotéz. Nesleduje adekvátnost těchto závěrů v praxi, nestaví praxi jako bezprostřední kritérium jejich kvality, a tím se zbavuje metodologicky nejsilnějšího prostředku verifikace. Následné řízení objektu výzkumu — například v podobě reálného experimentu — v souladu s výzkumnými závěry lze však chápat jako metodu ověření těchto výzkumných závěrů.

V literatuře bylo toto pojetí explicitně popsáno v souvislosti se sociálním plánováním [Lapin 1975 : 170—172]. Lapin, Korževová a Naumovová člení *výzkumný proces tzv. inovačního sociologického výzkumu* do šesti etap:

1. formulace předmětu výzkumu,
2. empirický výzkum předmětu a analýza stavu objektu,
3. teoretický popis mechanismů cílově zaměřených změn objektu,
4. experiment na modelu,
5. reálný experiment na objektu, který je reprezentantem objektů daného typu, a analýza jeho výsledků,
6. zobecnění výsledků výzkumu pro teorii a praxi (užití),
 - tj. a) systemizace prověřených poznatků o výchozím a změněném stavu objektu a o mechanismu změny,
 - b) rozpracování soustavy metodik.

Všimněme si, že v 2. etapě tohoto výzkumného procesu jde o výzkum s funkcí přípravy rozhodnutí, přípravy speciálního programu pro řešení řídicího problému, kdežto v 5. etapě o výzkum s funkcí hodnocení efektů realizace tohoto rozhodnutí či programu.

Tímto pojetím se navozuje *širší pojem sociologického výzkumu jako řízeného sociálního experimentu* dlouhodobého charakteru, kdy se zároveň ztrácí „čistě sociologická“ povaha výzkumu i „čistě výzkumná“, poznávací povaha sociologické odborné činnosti.

Popsaný typ výzkumu se od běžně chápaného pojmu odlišuje nejen jako poznávací, ale i jako sociální proces. Inovační výzkum vyžaduje „realističtější“ řešení vztahu mezi řešitelem a zadavatelem, mezi výzkumníkem a praxí. Posiluje spoluodpovědnost výzkumného pracovníka za správnost a přiměřenost jeho doporučení. Tím se ovšem mění i postavení sociologa v systému řízení. Neboť být členem poradenského nebo realizačního týmu a zúčastnit se samotného řídicího a kontrolního procesu znamená přijmout další role, které sociolog jako prostý badatel nemá. Právě v tomto případě se osvědčuje, když je sociolog přímo pracovníkem organizace nebo orgánu, který daný výzkumný objekt řídí. Jeho konkrétní možnosti při této další spolupráci však již nejsou předmětem tohoto příspěvku.

Pro tento typ výzkumu se mohou stát charakteristickými průběžné výzkumné zprávy s pozdější celkovou hodnotící studií. Příkladem jsou sociální analýzy v kolektivech, které uplatňují brigádní formy organizace práce a odměňování.

Odborně provedený výzkum znamená velmi často implicitní kritiku dosavadní řídicí praxe. Nelze říci, že by vedoucí pracovníci byli vždy připraveni kritickou analýzu přijmout a konstruktivně ji využít. Kvalitní závěrečná zpráva je totiž v určitém smyslu nepřímým hodnocením jejich vlastní práce a navíc další práci přiděluje, protože ukazuje, co vše by měli tito pracovníci učinit kromě běžné, často zcela rutinní praxe řízení. Vyzývá k inovacím, k subjektivně novým aktivitám, ke kritickému promyšlení vlastního stylu práce, k odhalování nových možností v řízení daného objektu.

Nezbývá pak než věnovat část zprávy i motivaci uživatele k jejímu využití. V textu zprávy je proto někdy vhodné poukázat na souvislosti mezi výzkumnými závěry a aktuálními požadavky daného období, aktuálními nebo perspektivními

společenskými a vnitropodnikovými problémy. Prakticky jde o to, spojit náměty na řešení s úkoly, které jsou řídícím pracovníkům ukládány „zvenčí“, tzn. které plynou z požadavků nadřízených nebo stranických orgánů nebo které jsou v souladu s jinak formulovanými celospolečenskými potřebami. Ovšemže tyto souvislosti by měl sociolog promýšlet už při specifikaci výzkumného úkolu, či dokonce přijít sám s výzkumným námětem, který těmto požadavkům odpovídá. Tím může účinně posilovat autoritu empirického sociologického poznání a zvyšovat jeho užitečnost pro společenskou praxi.(7)

Literatura

- Čepelka, O.: *Sociologický výzkum a sociální plánování územních celků*. Praha, FF UK 1979.
Jadov, V. A.: *Sociologický výzkum*. Bratislava, Pravda 1977.
Katriak, M.: *Metódy a techniky sociologického výskumu*. Bratislava, Veda 1975.
Lapin, N. I. — Korževa, N. M. — Naumova, N. F.: *Teorija i praktika socialnogo planirovanija*. Moskva, Izd. pol. lit. 1975.
Průručka pro sociology. Základní pojmy a metodologické principy marxisticko-leninské sociologie. Praha, Svoboda 1980.
Rychtařík, K.: *Sociologie na cestách poznání*. Praha, Academia 1978.
Význam sociologických výzkumů pro řídicí práci. Praha, Horizont 1976.

Резюме

**O. Чепелка: Эмпирические исследования для управления организациями.
Цели, заключительные сообщения, коммуникация с пользователем**

Автор посвящает свою статью проблематике связи эмпирических социологических исследований с управленческой практикой, в которой результаты исследования должны получить прямое применение. Речь идет об исследованиях, реализуемых по заказу управленческих работников и различных органов. Поэтому в них должны преобладать социально-технические результаты над научно-познавательной, т. е. теоретической и методической функциями.

Социологические исследования, приоритетно ориентированные на удовлетворение потребностей общественной практики, могут выполнять несколько функций. Это прежде всего **подготовка** решения, плана или специальной программы, призванной решать определенную проблему управления, затем **оценка** эффектов реализации данного решения, плана, программы, и наконец **контроль** их выполнения.

Содержание и форму исследовательского сообщения необходимо последовательно подчинять назначению исследования, т. е. мотиву проведения исследовательской акции, ее конкретному месту в управленческой деятельности. Если определение назначения исследования является задачей заказчика, его поручения и оно формулируется на языке управления, то определение исследовательских целей является делом научной социологической работы, так как цель определяетgnoseологическую ценность итоговых достижений и является уже интерпретацией назначения на языке социологических исследований.

Что касается первой названной функции, то речь идет преимущественно о следующих целях: идентифицировать социальные проблемы в данной области управления, описать избранные социальные факты для формализованной регистрации их развития, получить информацию о способах эффективного решения установленных проблем.

Для пользователей — работников управления — имеют наибольшее значение два вида результатов, появляющихся в заключительных докладах: объективно значимые

(7) Někdy se ve snaze dosáhnout vážnosti, kreditu sociologa a jeho práce praktikují jiné způsoby: výzkumné zprávy jsou zatěžovány různými odbornými termíny a výklady, teoretizováním, zbytečným uváděním statistických vzorců a měr, které ve svém souhrnu mají achemyzovat odbornou sociologickou práci vůči zadavatelům.

V pravý čas předložený výzkumný námět a jeho pohotová realizace mnohem lépe a odpovědněji zvyšuje autoritu sociologie. Běžná informovanost o ekonomickém dění, období tvorby plánů a kolektivních smluv, studium materiálů ze zasedání stranických orgánů, nové vyhlášky, zásady vlády a ÚRO a další zdroje poskytují neustále nové podněty. Stačí pak ukazovat jejich souvislost s vnitropodnikovým děním a odvozovat náměty na prospěšné sociologické akce.

и притом валидные знания с характером описаний, разъяснений и оценки изучаемой реальности, а затем т. н. рекомендации с характером инструментальных норм.

На практике мы часто сталкиваемся со слишком обширными докладами, содержащими весьма общие и сложные описания и разъяснения. Для пользователя более приемлемым является заключительный доклад, подразделяемый на три главные части: 1. формулировка проблемы и исследовательских целей, 2. главные выводы и рекомендации, 3. приложения с главными эмпирическими данными, описанием методики, гносеологических ограничений и пр. Стало быть, такой доклад не должен копировать структуру докладов, обычно рекомендуемых в литературе. Автор доклада не должен стремиться к нецелесообразным обобщениям, заключительные выводы и рекомендации должны презентоваться в наиболее сжатой и специфицированной форме, на языке управленческой или плановой деятельности.

Что касается исследовательских рекомендаций, то чаще всего возникают недостатки, которые можно подвести под понятия низкой степени социотехничности и коммуникативности. Автор приводит различные методы устранения этих недостатков.

Социолог часто выполняет в исследовании не только роль субъекта познания, он выступает также как консультант при определении задания и при использовании полученных результатов. Так например, социолог на предприятии может — чаще всего это желательно, а иногда обязательно — участвовать в реализации своих рекомендаций. Он координирует работу реализационного коллектива, объясняет и специфицирует предложенные мероприятия, участвует в выработке комплексов мер (программ) по решению проблем, отчасти сам реализует их или проводит оценку их эффективности. Эти виды деятельности нельзя понимать узко как деqualифицирующие, они, напротив, углубляют возможности участия социолога в целенаправленном и научном управлении и преобразовании социальной реальности.

Естественно, акцентирование фазы практической реализации результатов научных исследований существенно меняет характер и положение исследований, так как они являются уже не только делом познания, но и практического вмешательства в реальную действительность, приближаются к понятию управляемого социального эксперимента. Наиболее выпукло это показывает концепция инновационного социологического исследования, созданная в связи с социальным планированием: эмпирические исследования здесь кульминируют рекомендуемым способами решения установленных проблем или способами достижения намеченных социальных целей, затем следует реальный эксперимент на контрольном объекте и снова эмпирические исследования, в которых, однако, уже проводятся оценка и обобщение результатов эксперимента.

Этот комплекс различных видов деятельности, правда, уже не является чисто социологическим или чисто познавательным, но зато в нем используется наиболее сильное методологическое средство верификации качества полученных достижений и знаний — сама практика. Таким образом, повышается ответственность исследовательского работника за правильность и адекватность рекомендаций, адресованных пользователю.

Summary

O. Čepelka: Empirical Research in Behalf of the Management of Organizations. Goals, Final Reports, Communication with the User

The paper is concerned with the interface between empirical sociological research and managerial practice in which the obtained research results should be directly applied. The researches involved were carried out at the request of managing workers and various organs. This is why their sociotechnical impact necessarily prevails over their scientific-cognitive, i.e. theoretical and methodological function.

Sociological research primarily aimed at the needs of social practice may fulfil several functions. These involve in the first place the *preparation* of a decision, plan or special programme designed for solving a particular problem of management; this is followed by the *evaluation* of the effects of the realization of this decision, plan or programme, and finally there is the *control* of its implementation.

The content and formal qualities of the research report should strictly be subordinated to the purpose of the research, i.e. to the cause underlying the research action, to its concrete position in managerial activity. While the determination of the research purpose lies with those placing the order which is formulated in the language of management, the derivation of research aims is a matter of professional sociological work, since the aim determines the gnoseological value of the resulting findings and already implies an interpretation of the purpose in the language of sociological research.

In the case of the first function referred to above, the following aims come into question: identification of social problems in the given sphere of management, description of selected

social realities for the purpose of a formalized investigation of their development, gaining information about effective methods of solving the problems ascertained.

Of greatest importance for the users — managing workers — are two types of results appearing in final reports: objectively important and simultaneously valid findings in the nature of descriptions, interpretations and evaluations of the reality under study, and then the so-called recommendations in the nature of instrumental norms.

In practice we often come across much too lengthy reports containing very general and complex descriptions and interpretations. It is more acceptable for the user if the report is broken down into three main parts: 1. formulation of the problem and of research aims, 2. survey of main conclusions and recommendations, 3. supplements containing the most substantial empirical evidence, the description of methodology, gnoseological limitations, etc. This report should never imitate the structure of reports currently recommended in literature. It should not attempt useless generalizations; on the contrary, conclusions and recommendations should be presented as concisely as possible, specifically, in the language of managerial activities or planning.

As far as research recommendations are concerned, the most frequently appearing drawbacks can be subsumed under the concepts of low-level sociotechnicalness and communicativeness. The paper introduces some practices adequately used for eliminating these drawbacks.

The sociologist pursuing the research frequently not only plays the role of the cognitive subject but also acts as an adviser in placing the order and as a consultant in applying the results in practice. For example, the enterprise sociologist could — most often he should and sometimes he is compelled to — participate in the realization of his recommendations. He coordinates the work of the realization team, elucidates and specifies the suggested measures, lends a helping hand in the elaboration of packages of measures (programmes) for the problem solution; these he partly realizes himself or evaluates their effectiveness. These activities cannot be narrowly conceived as dequalifying — on the contrary, they expand the possibilities of the sociologist's participation in a purposeful and scientific control and reorganization of social reality.

Of course, the stress laid on the phase of the practical realization of research results subjects the character and position of research to significant change. Since it has stopped being a matter of cognition only but has also become a matter of practical interference with reality, it is approximating the concept of a controlled social experiment. This most clearly appears in the conception of innovational sociological research worked out in connection with social planning: here empirical research culminates in the recommended ways of solving the ascertained problems, or in the ways of attaining the set social goals; this is followed by a real experiment on the object of reference and by another empirical research which, however, now evaluates and generalizes the results of the experiment.

This complex of activities is no more exclusively sociological or exclusively cognitive, yet it avails itself of the methodologically strongest means of verifying the quality of findings — practice itself. It also reinforces the researcher's share of responsibility for the correctness and adequacy of the recommendations addressed to the user.