

ORGANIZAČNÍ KULTURA ARMÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

Radomír Saliger

Abstrakt: Příspěvek přibližuje podstatu habilitační práce, která byla obhájena v rámci habilitačního řízení na FEM Univerzity obrany v lednu 2012. Uváděny jsou její cíle a přístup k řešení zkoumané problematiky. Pozornost je v příspěvku věnována vybraným oblastem, které ovlivňují organizační kulturu. Objasňováno je zejména pojetí organizační kultury, možnosti její diagnostiky, úloha managementu při jejím utváření, komunikace s personálem, systém edukace a doporučení k jeho rozvoji v resortu MO.

Klíčová slova: Armáda České republiky, organizační kultura, edukace, prvky organizační kultury, výzkum organizační kultury

1. Úvod

V naší společnosti permanentně probíhá celá řada změn ve všech resortech, včetně resortu obrany. Kvalita plněných úkolů v rámci České republiky (ČR) i úkolů spojených se závazky ČR v NATO závisí na kvalitě personálu a činnostech, které vykonává. Specificky se hovoří o požadavku na kompetentní a motivovaný personál.

V tomto náročném období uspěje jedině silná a adaptivní organizační kultura (OK). Kultura, ve které budou ve velké míře sdíleny personálem (vojáky a občanskými zaměstnanci) hodnoty, principy, normy a cíle Armády České republiky (AČR) i celého resortu Ministerstva obrany ČR. (MO ČR).

V habilitační práci je pozornost věnována zvláště objasnění těch oblastí, které kvalitu organizační kultury AČR i celého resortu utvářejí a jsou předkládána k jejich fungování stanoviska a doporučení. Jsou příspěvkem k možnostem utváření organizační kultury AČR i resortu a pokusem o motivaci k zájmu o tuto problematiku pro všechny zaměstnance, specificky pro vedoucí pracovníky všech úrovní.

Cíle habilitační práce jsou uvedeny na počátku práce. Formulovány jsou na principu od obecného ke specifickému. Cíle ohraničují limitní rámec práce, problematika organizační kultury je velmi široká a její zevrubné posouzení ze všech pohledů není v silách jednotlivce.

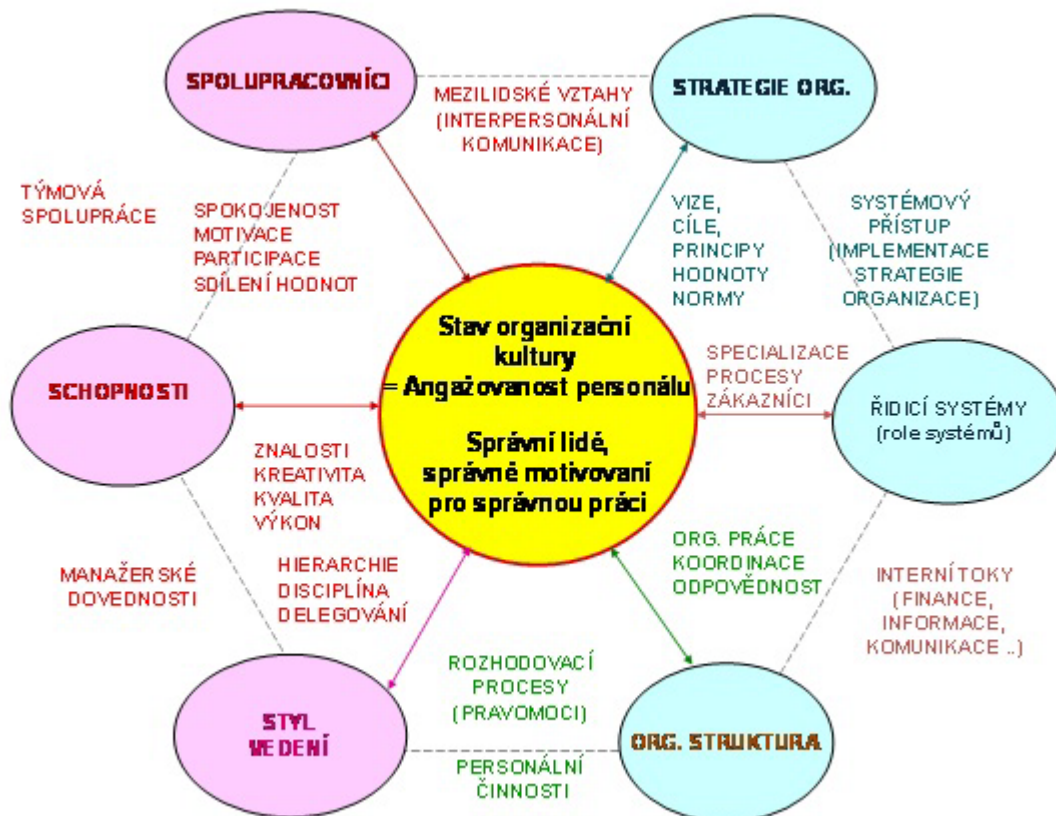
Obecným cílem bylo objasnit základní teoretická východiska řešení problematiky, dílčím cílem objasnit nástroje k utváření organizační kultury s aplikací do podmínek Armády České republiky s důrazem na problematiku adaptace, hodnocení, odměňování, výběr, edukaci a komunikaci s personálem. Specifickým cílem pak zhodnocení poznatků z výzkumů o organizační kultuře a doporučit výzkumné a edukační aktivity v uvedené oblasti.

Vzhledem k uvedené specifikaci cílů je habilitační práce strukturována do tří kapitol. V první kapitole je plněn obecný a dílčí cíl, ve druhé a třetí kapitole cíl specifický. Kontinuitálně jsou v práci doporučována opatření a náměty k utváření i některým změnám organizační kultury AČR.

2. Pojetí organizační kultury

V práci je objasňováno pojetí organizační kultury. Jednou z možností, jak vymezit její stav, je využít konceptu autorů Kaspera a Mayrhofera, (2005, s. 97), kteří vymezují stav

organizační kultury pomocí tzv. modelu 7 „S“ což je znázorněno na následujícím obrázku 1.



Obrázek 1: Stav organizační kultury pomocí modelu 7 „S“

Zdroj: Kasper, Mayrhofer, 2005. s. 97, upraveno autorem

Na obrázku je uprostřed tvar se žlutou výplní, který charakterizuje schematicky stav organizační kultury organizace. Charakterizuje to, jak fungují procesy v organizaci, jací jsou tam lidé, jak silně sdílejí strategii, vize, hodnoty, cíle, normy a perspektivy organizace.

Kvalita stavu kultury organizace velmi významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost jakékoli organizace, tedy i armády a celého resortu obrany.

V literatuře se dočteme, že někteří manažeři se domnívají, že začnou budovat kulturu své organizace, až bude celkově stabilní a silná.

To je ale omyl. Zaměstnanci musejí napřed pochopit kulturu firmy, ve které pracují. Sdílet vize, pochopit její cíle, normy, poslání organizace – její budoucnost, kam směřuje, o co jí vlastně jde, jaké je jejich místo v organizaci apod.

Hovoříme v tomto smyslu o sdílení strategie organizace. Potom lze očekávat, že pracovníci pochopí své místo na pracovišti a budou ochotni a schopni strategii organizace na své pracovní pozici realizovat a všechen svůj potenciál věnovat jejímu rozvoji. Proto musí být strategie komunikovaná na všech úrovních organizace.

Na stav organizační kultury (organizace, armády apod.) působí fungování konkrétních prvků, nazvěme je prvky „S“. Které jsou to prvky? Jak zjistíme jejich kvalitu?

Jsou to dále uvedené prvky, k nimž je nezbytné přiřadit otázky a k nim nalézat odpovědi, ty vyhodnocovat a regulovat procesy, které v organizaci probíhají:

Odpovědi lze získat různými výzkumnými metodami, o kterých bude pojednáno v jiné části příspěvku. Výsledky mohou ukázat na silné a slabé stránky fungování prvků a přinést podklady pro jejich inovace, částečné, nebo zásadní změny. Patří k nim:

Strategie

- Jak chceme našich cílů dosáhnout?
- Co děláme dnes, abychom dosáhli cílů?
- Jak dobře si naši manažeři osvojili strategii?
- Jak se jí řídí v každodenní práci a každodenním jednání?
- Jak formulují vizi, jaké hodnoty preferují?
- Jaké normy chování preferují?

Systémy

- Kdo přebírá odpovědnost?
- Jakou podporu mají naši zaměstnanci?
- Jak umožňujeme možnost samostatného řízení a rozhodování jednotlivců?
- Jak probíhají procesy?

Struktura

- Jak jsme organizováni?
- Jsou naše informační, komunikační a rozhodovací procesy uspokojivé?
- Odpovídají naše struktury stanoveným cílům a potřebám?
- Jak zajišťujeme bezproblémový proces a postupy?

Styl

- Jaký styl vedení u nás panuje?
- Jak vznikají rozhodnutí?
- Jak delegujeme pravomoci?
- Jaká je úroveň kázně v organizaci?

Schopnosti

- Jaké schopnosti a dovednosti požadujeme od našich zaměstnanců?
- Kolik investujeme do zaměstnanců?
- Jak dobré a efektivní jsou další edukace a rozvoj personálu?
- Jak hodnotíme kvalitu?

Spolupracovníci

- Jak důležití jsou pro nás naši zaměstnanci?
- Podporujeme zaměstnance (vojáky a o. z.) i v krizových situacích?
- Jak to vypadá s hodnocením a odměňováním zaměstnanců?
- Jak komunikujeme s personálem?
- Jaké vztahy jsou preferovány?
- Jak motivujeme personál?
- Jak je to s podporou týmové spolupráce?

Kvalifikované odpovědi na tyto a další otázky, by mohlo dát výzkumné šetření. To by mělo být organizováno kompetentním týmem. Takový výzkum přesahuje možnosti jednotlivce.

3. Možnosti zkoumání organizační kultury

V práci je uvedeno možné obsahové zaměření ke zkoumání organizační kultury AČR. Může jít například o:

- výběr personálu;
- hodnocení personálu;
- odměňování personálu;
- edukace personálu (výchova a vzdělávání, výcvik);
- logistické zabezpečení, služby;
- styl vedení personálu.

Uvedené obsahové otázky umožní zjistit míru sdílení strategie, hodnot, postojů a cílů personálem AČR (resp. resortu MO). S výsledky by měl pracovat management MO, ale také vedoucí pracovníci všech stupňů, aby reagovali přiměřeně na výsledky ve své práci, rozhodovali se pro parciální či zásadní změny v procesech, které řídí a za které odpovídají. Výzkum by měl být

longitudinální a výsledky postupně vhodně zveřejňovány například na novém zabezpečeném internetovém portále. Jejich vyhodnocení by mohlo být součástí shromáždění, velitelských a metodických příprav útvarů a zařízení resortu.

V habilitační práci je v souladu s cíli soustředěna pozornost na charakteristiku nástrojů, které lze využít pro utváření i ke změnám organizační kultury AČR (například výběr, hodnocení, edukace a odměňování personálu, komunikace s personálem apod.). Kvalita jejich fungování má přímý vliv na sílu identifikace personálu s úkoly armády, sdílení hodnot, norem a její perspektivy. Postupně jsou v práci formulována doporučení k inovacím i změnám k využití managementem v uvedených oblastech.

K možnostem diagnostiky OK jsou v práci uvedeny metody, které se zpravidla k výzkumu používají. Jedná se o různé typy dotazníků. V každém případě je nezbytné respektovat pravidla, která jsou formulována pro jejich užití v odborné literatuře. Management útvarů a zařízení by o uvedeném zkoumání měl být informován a po seznámení s výsledky se snažil je využít ve prospěch rozvoje svého útvaru, zařízení.

K diagnostickým metodám (kvantitativním) patří například:

- Dotazování: ústní (rozhovor); písemné (dotazník);
- DOCS (Denison Organizational Culture Survey);
- OCI (Organizational Culture Inventory);
- OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

Kvalitativní metody:

- pozorování;
- hloubkový rozhovor;
- skupinový rozhovor;
- analýza dokumentů.

Diagnostika OK je týmová práce osob, které uvedené problematice rozumí,

disponují kompetencemi v oblasti zejména sociologie, resp. sociálních věd a odborné oblasti, týkající se standardního zkoumání. Je to činnost poměrně náročná nejen na odbornou práci, ale i na čas, potřebný ke zjištění a statistickému zpracování dat a také interpretacím výsledků. Vhodné by bylo využití standardizovaného nástroje k zajištění validních a reliabilních výsledků, v podmínkách AČR vytvořit tazatelskou síť a tým, který by se uvedeným systematicky zabýval. Je otázkou, zda takový požadavek bude existovat. Návrh možného modelu projektu takového zkoumání je v práci objasňován.

V habilitační práci je také řešena otázka úlohy managementu při utváření OK AČR. Management ovlivňuje kulturu armády tím, že:

- formuluje misi (odp. na otázku proč existujeme?) vizi (kam směřuje, obraz budoucnosti) organizace;
- vytváří strategie, stanovuje cíle, směřuje chování pracovníků;
- komunikuje misi a vizi, klíčové hodnoty a strategické plány;
- motivuje personál;
- rozhoduje (odměňuje, hodnotí, sankcionuje);
- stanovuje standardy chování, pravidla hodnocení; a odměňování, sankcionování;
- vede podřízené, realizuje personální činnosti v organizaci. (výběr, propouštění, atd.)

V době zpracování habilitační práce byl formulován návrh, aby byly poskytovány personálu (vojákům a občanským zaměstnancům) z jednoho informačního zabezpečeného internetového portálu kvalifikované a ověřené informace.

Uvedené by mělo splňovat následující cíle:

- Posílit vzájemnou komunikaci personálu (vojáci, o. z.) a předávání zkušeností.

- Poskytovat služby personálu (personalistika, právo, psychologie, edukace, prevence sociálně nežádoucích jevů, apod.).
- Poskytovat zaměstnavateli zpětnovazebné informace od personálu, organizace anket, diskusních fór, apod.

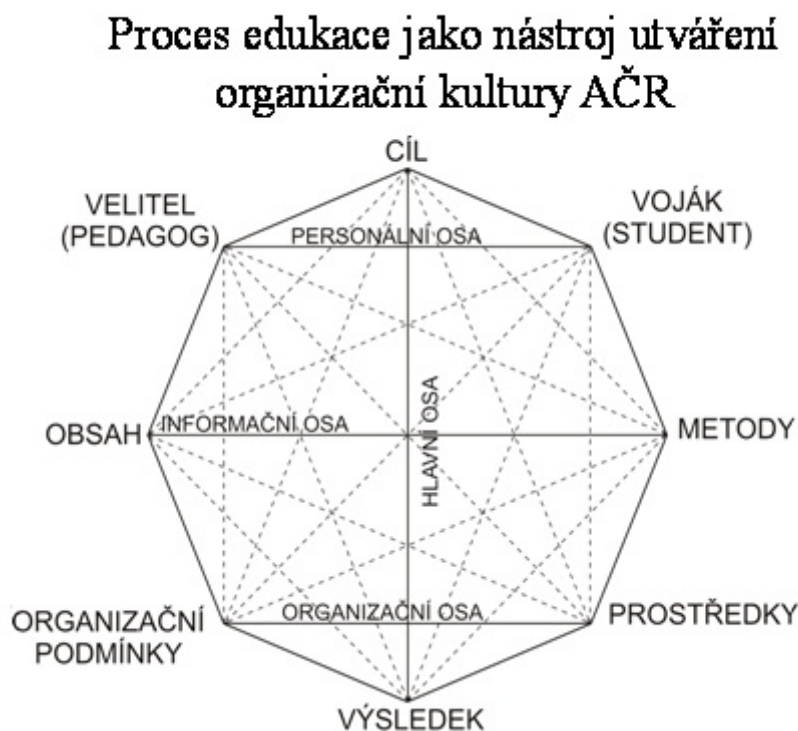
Stávající systém fungování externích webů by byl zachován. (například www.army.cz, www.vojenskaskola.cz, www.novakariera.cz) apod. Nový portál by po zabezpečeném přihlášení umožňoval jednoduchý přechod i na stávající webové stránky. V současnosti takový portál již existuje (www.ikp.army.cz). Otázkou je jeho využívání vojáky a občanskými zaměstnanci.

Předpokladem k jeho přijetí jako komunikačního nástroje se zaměstnanci resortu obrany je, aby ho využívali sami vedoucí pracovníci a vedli k tomu i své podřízené.

Bohužel v praxi se setkáváme s tím, že vojáci a občanskí zaměstnanci o portálu nic nevědí, nebo k němu nemají důvěru a ani je k jeho využívání nikdo nevede svým příkladem. Potom takový portál nebude funkční a nebude plnit výše uvedený záměr.

4. Edukace personálu jako nástroj utváření organizační kultury

V habilitační práci je objasněn systém edukace personálu, který je jedním z nástrojů utváření organizační kultury AČR a resortu MO ČR. Systém je naznačen na následujícím obrázku 2.



Obrázek 2: Systém edukace personálu

Zdroj: Autor

Armáda ČR má vedle úkolu obrany státu, plněním závazků mimo ČR v rámci závazků ČR v NATO, v rámci ČR jako pomoc při zvládnání

mimořádných situací další zásadní úkol a tím je příprava personálu v širokém slova smyslu. Edukací jako jednou z funkcí managementu je zajišťováno

plnění úkolů resortu MO ČR v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Proto je tomuto procesu v habilitační práci věnována značná pozornost.

Na obrázku je zobrazena podstata edukace personálu jako systém, který ovlivňují navíc podmínky organizačního klimatu škol, útvarů, zařízení, ale také vnější vlivy společenského prostředí.

Aby mohl systém edukace v různých úrovních a fázích splnit svůj účel, musí probíhat podle určitých pravidel. Základem je existence uvedených osm prvků, jejich vzájemná souvislost a podmíněnost. Neexistence některého z nich, nebo jeho deformace bude mít vždy za následek deformaci výsledku edukačního působení. Zásadním prvkem je velitel - manažer a voják, resp. učitel a student. K tomu, aby edukace na všech úrovních probíhala dle pravidel, musí být k tomu velitelé a učitelé kompetentní. Je nezbytné také nastavit jasné požadavky na přípravu personálu, které formuluje například Koncepce přípravy personálu resortu MO.

K tomu Univerzita obrany přispívá tím, že organizuje již řadu let „Doplňující studium k získání pedagogické způsobilosti“ a účastníky jsou i velitelé a další pracovníci, kteří vykonávají u útvarů a zařízení pedagogickou činnost, řídí výcvik apod.

V habilitační práci jsou formulována doporučení ke zkvalitnění a rozvoji systému edukace personálu resortu MO jako prvku, který ovlivňuje obsah kultury AČR, doporučení v době zpracování práce směřovala do dvou oblastí:

1. Oblast koncepční (procesy a systémy).
2. Oblast vzdělávacích institucí resortu MO.

ad 1) Oblast koncepční (procesy a systémy):

- Přijmout koncepci edukace v resortu MO (definuje záměr, cíl, parametry a indikátory i funkce spolupodílejících se systémů na

edukaci), ev. její kodifikaci formou předpisu, interního normativního aktu apod.

- Stanovit nositele odpovědnosti za její realizaci (velitelé všech stupňů) a metodickou podporu (např. Sekce personální, ev. jiný prvek).
- Stanovit způsob kontroly realizace koncepce (longitudinální výzkumná činnost - indikátory kvality edukace, odpovědnost za tuto činnost a pravidla využívání jejich výsledků pro rozhodování.

ad 2) Oblast vzdělávacích institucí resortu MO:

- Specifikovat proces edukace profesionálů a velitelů při zahájení studia (výcviku), v jeho průběhu a při ukončení studia (výcviku).

5. Závěr

V habilitační práci jsou formulovány následující přínosy habilitační práce. Teoretické poznatky umožňují pochopit podstatu organizační kultury a význam a potřebu poznávání názorů vojenské veřejnosti na kvalitu prvků, které jsou nástroji k jejímu utváření. Znalost zvyšuje vnímavost vojenské veřejnosti, specificky pak manažerů všech stupňů ke kulturním projevům, se kterými se ve své organizaci setkávají, umožňuje porovnávat obsahy kultury své organizace s typickými příklady, s nimiž se v praxi mohou setkat. Zvyšuje se tak i schopnost personálu sdílet strategii, hodnoty, normy a cíle resortu. Poznatky teorie mohou motivovat manažery v AČR, aby se organizační kulturou „své“ organizace zabývali a přemýšleli o možnostech jejího utváření a změny.

Utrřídění poznatků odborné literatury o organizační kultuře a jejím obsahu obecně a v podmínkách Armády České republiky umožňuje jejich využití v edukační práci s personálem, nejen ve školách, ale i v podmínkách útvarů a zařízení. Vhodné je také

zařadit uvedenou problematiku do edukace studentů akreditovaných studijních programů a programů celoživotní edukace personálu, včetně Kurzu generálního štábu na Univerzitě obrany. Přínosem je návrh projektu edukační aktivity v rámci celoživotní edukace.

Habilitační práce přispívá k ujasnění a formování postojů vojenské veřejnosti na citlivé otázky jejího fungování, nabízí k dispozici celou řadu podnětů k zamyšlení nejen pro manažery, ale také pro ostatní vojenskou veřejnost i občanské zaměstnance v uvedeném kontextu.

Uvedením standardního postupu při zjišťování dat pomocí dotazníku, zkušeností z prováděných výzkumů a interpretací zjištěných výsledků podporuje habilitační práce trend zařazování výzkumů do habilitačních,

disertačních, ale i diplomových či bakalářských prací. V tom je přínos k podpoře získávání validních poznatků, využitelných pro rozhodování v praxi. Proto má výzkumná činnost svoje místo v edukaci studentů všech stupňů vysokoškolského studia.

Habilitační práce podporuje a doporučuje svým projektem ve třetí kapitole provádění výzkumné činnosti v oblasti sociálních výzkumů systematicky, se standardními postupy, kvalifikovaným personálem, získáváním validních výsledků, které vrcholovému managementu resortu umožní rozhodovat se znalostí situace citlivých témat. Ty se pak mohou stát nástrojem pro management k utváření a změnám v organizační kultuře celého resortu MO ČR.

Literatura a prameny použité ke zpracování habilitační práce (výběr)

- [1] Armstrong, A. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] Armstrong, A., Stephens, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] Belcourt, M., Wright, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing. 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- [4] Bělohávek, F. *Organizační chování*. 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1996. 343s. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] Carpenter, M. T. *Army Organizational Culture of Innovation A Strategic Imperative for Transformation*. US Army War College, CARLISLE BARRACKS, PENNSYLVANIA, 2006. 22s. (Strategy Research Project).
- [6] Cejthamr, V., Dědina, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada 2010. 344s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [7] Dědina, J., Odcházal, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 324s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [8] Hofstede, G., Hofstede, G. J. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335s. ISBN 80-86131-70-X.
- [9] Kasper, H., Mayhofer, W. *Personální management, Řízení, Organizace*. Praha: Linde, 2005. 592s. ISBN 80-86131-57-2.
- [10] Lukášová, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. 240s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [11] Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. 176s. ISBN 80-247-0648-2.
- [12] Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169 -

- 018-X.
- [13] Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2002. 151s. ISBN 80-247-0403-X.
 - [14] Portner, D. Kissel, D. *Militärische Ausbildungspraxis/Lern und Arbeitsbuch für den Ausbilder*. Bonn: Walhalla u Praetoria Verlag, 1987, 517s. FÜ SI6-Az 32-05-04-04.
 - [15] Řezáč, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2009. 397s. ISBN 978-80-251-1959-4.
 - [16] Tureckiová, M. *Organizační chování*. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2009. 101s. ISBN 978-80-86723-66-2.
 - [17] Veber, J. a kol. *Management, základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734s. ISBN 978-80-7261-200-0.