

Článek shrnuje výsledky sociologického výzkumu organizační kultury v podmínkách Armády České republiky. Jeho účelem bylo poskytnout obraz fungování vojenské organizace, potažmo poukázat na případné dysfunkce, a tak napomoci k jejich korekci. Mj. byly zjišťovány názory respondentů na odměňování na pracovišti, očekávání spojovaná se službou ap. Dvě třetiny VZP vnímá kladně mezilidské vztahy na pracovišti. Nejhůře se v žebříčku splněných očekávání umístila možnost pracovat s moderní technikou a možnost něčeho dosáhnout – udělat kariéru. Pozitivně vojáci hodnotili kvalitu a kulturu stravování a vybavenost sportovních zařízení. Nejhůře bylo posuzováno zabezpečení vojáka moderní výstrojí a výzbrojí a úroveň bydlení. Respondenti také poukázali na značnou míru byrokratizace pracovních činností, na fakt že neustále naráží na mnoho byrokratických předpisů, jejichž smysl a účel téměř nikdo nezná. Nicméně pokud by měli opětovnou možnost volby, pak vojákem z povolání by se rozhodně a spíše ano staly tři čtvrtiny dotázaných.

Úvod

Jak uvádí britský autor Michael Armstrong organizační, [1] nebo také podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava pak predeterminuje způsoby jednání a vzájemného působení lidí, a také způsoby řešení problémů a vykonávání práce. Organizační kulturu lze proto identifikovat z hlediska jejích *hodnot, norem a artefaktů* a členy organizace je vnímána v podobě *podnikového klimatu*.

Hodnoty se vztahují k tomu, co je v organizaci považováno za důležité. Čím pevněji jsou zakořeněny, tím větší mají vliv na chování lidí, nezávisle na tom, zdali byly jasné artikulovány, či ne. Samozřejmě a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboko ukotvené v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázale deklarované hodnoty, které se neodráží v chování manažerů, mohou mít malý nebo i nulový efekt. Oblastmi podnikové kultury, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny, jsou například péče o lidi a ohledy na ně, soutěživost, stejná příležitost, spravedlnost při zacházení se zaměstnanci, spravedlnost při odměňování, priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace, týmová práce, styly řízení.

Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Normy jsou nepsanými pravidly chování a poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Říkají lidem, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit. Jsou spojovány se sankcemi (pozitivními i negativními) a s jejich pomocí vyvíjí mocný tlak na chování lidí. Normy reglementují takové stránky organizačního chování, jako například, jak manažeři zacházejí se členy svých týmů, jak týmy reagují na své manažery, jaká je převažující pracovní etika (např. pracuj tvrdě; přijď dříve a zůstaň déle), ambice (otevřeně vyjadřované; skrytě sledované), moc (centralizovaná; decentralizovaná; odvozená od odbornosti

a schopností nebo od postavení), loajalita (příliš se v ni nevěří; automaticky se předpokládá), přístupnost (od manažerů se očekává, že budou přístupní a viditelní; vše se odehrává za zavřenými dveřmi), formalita (normou je chladný neosobní formální přístup; na všech úrovních se (ne)používá oslovení křestním jménem).

Artefakty jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Mohou zahrnovat takové věci, jako *pracovní prostředí, používaný tón a jazyk, způsoby oslovování*. Jejich prostřednictvím lze o organizaci mnohé odhalit.

Podnikové klima je užší pojem než organizační kultura, a také je možné jej snáze posuzovat. Týká se toho, jak lidé vnímají kulturu, která se v jejich organizaci nebo útvaru vytvořila. Součástí podnikového klimatu je například vnímání *vnitřního uspořádání (stupeň neformálnosti v pracovní atmosféře), odpovědnosti (pocit zaměstnance, že je mu dána důvěra), vřelosti (existence přátelských a neformálních skupin), podpory (pomoc ze strany manažerů a spolupracovníků), výkonových norem (důraz na dobrou práci), identity (pocit, že patříte k týmu)*.

Neodmyslitelnou součástí organizační kultury je styl řízení, tedy způsob, jakým manažeři jednají, aby prostřednictvím podřízených dosáhli vyčtených výsledků. Styl řízení je konkrétním odrazem chování manažerů jako vedoucích týmů a toho, jak uplatňují své pravomoci. Manažeři mohou být *autokratičtí nebo demokratičtí, tvrdí nebo měkkí, nároční nebo nedbalí, direktivní, nebo nechávat věcem volný průběh, ohleduplní nebo bezcitní, zachovávat odstup nebo být přístupní, orientovaní na úkol nebo na lidi, nekompromisní nebo pružní*. [1]

V sociologické literatuře se hovoří o sociálním klimatu podniku. Někteří autoři pod tímto pojmem rozumí výslednici vzájemného působení všech stránek sociálního systému podniku. Jiní zase do podnikového sociálního klimatu zahrnují působení takových faktorů, jako je *pracovní prostředí, platové poměry, prestiž spojená s určitými pracovními činnostmi, osobnosti z vedení podniku*. Podnikové klima odráží hlavně procesy adaptace a uspokojení se sociální stránkou života podniku. [2]

Předmět, cíl a metoda výzkumu

Na armádu lze nahlížet nejen jako na instituci, jejímž hlavním úkolem je zajišťovat obranu a bezpečnost státu, ale současně jako na sociální systém. Předmětem našeho výzkumu byla *organizační kultura (potažmo sociální klima) v ozbrojených silách a její vliv na chování organizace*, neboť kultura organizace vždy vyjadřuje určitý charakter, ducha organizace, vnitřní pravidla hry. Formuje způsoby jednání a vzájemného působení lidí, výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce i celkovou atmosféru. Výzkum jsme orientovali na *identifikaci a deskripci prvků vnitřní kultury organizace* (postojů, cílů, vzorců chování, názorů, způsobů jednání, stylů řízení a řešení problémů).

Účelem výzkumu bylo *poskytnout obraz fungování vojenské organizace a/nebo odhalit případné dysfunkce*. Pochopení vnitřní kultury organizace pak může být východiskem pro přijetí opatření ke zvyšování její efektivity.

Při stanovení metody výzkumu jsme vycházeli ze základního pravidla výzkumu, podle kterého je volba metody podřízena povaze zkoumané problematiky, a nikdy naopak. Určitá metoda je schopna řešit jen určitou kategorii problémů. Protože naším cílem byla identifikace a deskripce prvků vnitřní kultury v ozbrojených silách, zvolili jsme metodu indukce. Induktivní metoda se používá k porozumění tomu, co je podstatou

jevů, jejím cílem není potvrdit, nebo vyvrátit předem formulované hypotézy, ale odkrýt dosud nepoznané souvislosti. [3]

Rozhodnutí o základním souboru a vzorku

Obecně platí, že základní soubor je definovanou množinou jedinců. Z námi vymezeného základního souboru jsme technikou náhodného výběru vybrali reprezentativní vzorek respondentů. Kritériem pro zařazení jedince do základního souboru byla jeho příslušnost k ozbrojeným silám České republiky. Základní soubor jsme definovali jako „všichni příslušníci útvarů AČR – vojenští profesionálové“.

Výběrový soubor byl vybrán ze základního souboru technikou víceetapového náhodného výběru, která zajistila reprezentativnost vzorku. Předností náhodně vybraného vzorku je fakt, že reprezentuje všechny známé i neznámé vlastnosti základního souboru. *Velikost vzorku jsme stanovili na 1000 respondentů.* Distribuováno bylo 1150 dotazníků. Po kontrole a vyřazení neúplných dotazníků bylo dále statisticky pracováno se vzorkem 889 respondentů. Při stanovení velikosti vzorku jsme vycházeli jednak z našich organizačních možností sběru dat, a také z poznatku, že výsledky dotazování se v případě náhodného výběru při cca 800 respondentech stabilizují. [4]

Rozhodnutí o technice sběru dat, předvýzkum

Vzali jsme v úvahu značnou četnost vzorku a jeho rozmístění na velkém prostoru, a proto jsme jako techniku sběru dat zvolili *standardizovaný dotazník*. Dotazníky byly předány školeným tazatelům (personalistům vybraných útvarů), kteří zajistili jejich vyplnění respondenty a odevzdání řešitelskému týmu. Dotazník připravili členové výzkumného týmu z Univerzity obrany v Brně ve spolupráci se spoluřešiteli z Ředitelství personální podpory. Sběr dat probíhal v termínu od května do září 2009.

Validita navrhovaného dotazníku byla před zahájením terénního sběru dat ověřena u frekventantů KVD kurzů na Univerzitě obrany v Brně. Výzkumný tým tvořili pracovníci Univerzity obrany v Brně Mgr. Nataša Ballová, Mgr. Jiří Hodný, Ph.D., Mgr. Ing. Radomír Saliger, Ph.D. a pracovník Ředitelství personální podpory plk. PhDr. Ing. Jiří Pavlát.

Výsledky výzkumu

„Abychom si uvědomili, proč se společnosti, a lidé v nich chovají právě tak, jak se chovají, je nezbytné zjistit, co je ovlivňuje.“ [5] Svoji pozornost jsme zaměřili na identifikaci a deskripci základních prvků organizační kultury, potažmo sociálního klimatu, v prostředí vojenské organizace s cílem získat obraz fungování organizace a přispět k rozpoznání možných zdrojů případných organizačních problémů. Pracovní (sociální) klima organizace jsme se pokusili popsat pomocí baterií otázek, které byly výsledkem operacionalizace některých klíčových prvků organizačního chování tak, jak je uvádí současné organizační teorie. V centru naší pozornosti se ocitly některé faktory, které by mohly mít zásadní vliv na celkové pracovní i společenské klima na pracovišti a na míru (ne)spokojenosti zaměstnanců. Dotazovali jsme se respondentů, jak vnímají

- uplatňování kritérií pro odměňování na jejich pracovišti,

- zda byla naplněna očekávání, která jsou tradičně spojována se službou v armádě (očekávané finanční ohodnocení, platové poměry – odměňování, možnost jít do mise, možnost seberealizace, jistota dobrého zaměstnání, zajímavá práce, možnost udělat kariéru, možnost pracovat s moderní technikou, práce v prostředí kde panuje řád a pořádek),
- kvalitu a úroveň týmové spolupráce (pracovní atmosféra ve skupině),
- promyšlenost a smysluplnost zadávaných úkolů,
- klima a vztahy ve skupině,
- chování nadřízeného v běžných pracovních situacích,
- převažující styl řízení zpravidla uplatňovaný nejbližším nadřízeným,
- spokojenost s pracovním prostředím a podmínkami na pracovišti,
- předpoklady kariérního postupu (faktory, které jsou rozhodující pro kariérní postup),
- Struktura zkoumaného vzorku respondentů.

U výběrového souboru respondentů jsme zjišťovali jeho strukturu z hlediska základních socio-demografických znaků *pohlaví, věk, vzdělání a rodinný stav* respondentů, a také z hlediska znaků, jejichž identifikace vyplynula ze specifik zkoumané problematiky a prostředí vojenské organizace. Těmito zvolenými znaky byla *doba služby v AČR, účast v zahraniční misi, příslušnost k hodnostnímu sboru, stupeň zařazení v organizační struktuře AČR, dojíždění do zaměstnání, četnost a vzdálenost dojíždění*.

Výběrový soubor zahrnoval 84,4 % vojáků z povolání a 15,6 % vojáků. Tento poměr pohlaví ve vzorku odpovídal struktuře základního souboru VZP. Pro srovnání, podíl vojáků na celkovém počtu VZP k 1. 1. 2008 činil 12,6 %. [6] Další proměnná, kterou jsme sledovali, byl věk dotázaných. V souboru bylo zastoupeno 14,0 % VZP ve věkové kategorii do 25 let, 27,4 % ve věku od 26 do 30 let, 22,2 % ve věku 31 až 35 let, 20,1 % respondentů bylo ve věku 36 až 40 let a 16,3 % se zařadilo do skupiny 41 a více let. Nejčastěji bylo v souboru zastoupeno středoškolské vzdělání s maturitou, což deklarovalo 49,3 % VZP, vysokoškolského vzdělání dosáhla téměř čtvrtina (24,9 % +0,2 % s titulem Ph.D.), naopak necelá pětina (17,9 %) vojáků uvedla nejnižší středoškolské vzdělání bez maturity. Dalším sledovaným znakem, který by v některých zjišťovaných souvislostech mohl působit jako intervenující proměnná, byl rodinný stav zkoumaných osob. Téměř polovina vojáků (45,3 %) uvedla, že jsou ženatí nebo vdané, druhou nejpočetnější skupinu reprezentovaly osoby svobodné (27,2 %).

Podíváme-li se na strukturu souboru z hlediska délky služby v AČR, pak nejvyšší procentuální zastoupení připadlo na osoby sloužící 6-10 let (29,1 %). Druhou nejpočetnější kategorií tvořili nejdéle sloužící vojáci (16 a více let). Těchto respondentů byla celá čtvrtina (25,5 %). Téměř srovnatelné procento VZP (25,3 %) sloužilo v armádě od 2 do 5 let. Službu v délce od 11 do 15 let uvedla více než desetina dotázaných (13,2 %).

Čtyři pětiny respondentů (82,5 %), tedy drtivá většina, do zaměstnání dojíždí, z toho denně téměř tři čtvrtiny (73,3 %), přičemž průměrná vzdálenost dojíždění v jednom směru dosahuje úctyhodných 72,2 kilometru, viz tab.

Tab.

Dojíždíte do zaměstnání?	absolutní hodnoty	validní četnost %
ano	729	82,5
ne	155	17,5
celkem	884	100,0

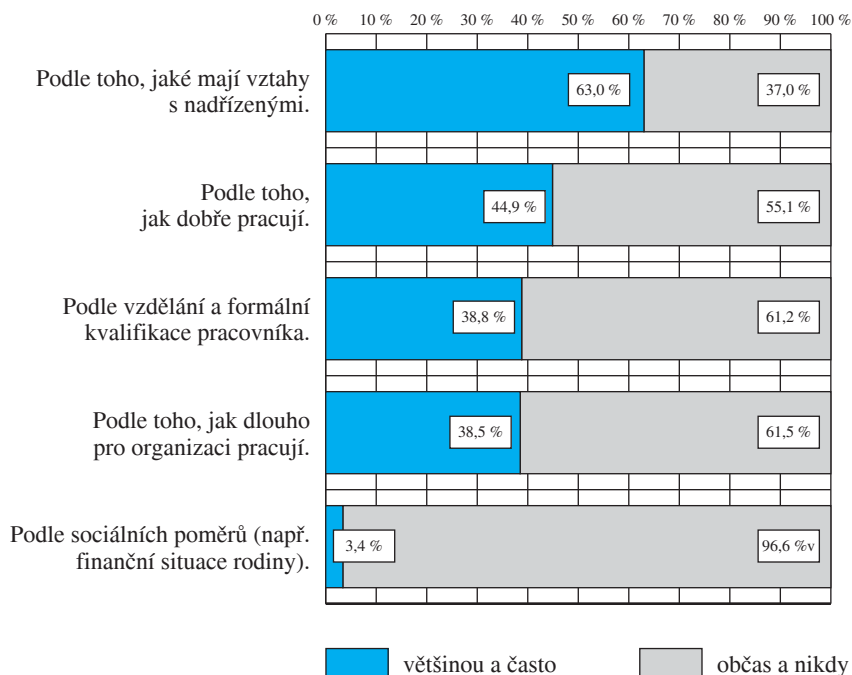
Kritéria pro odměňování

Odměňování je silným motivačním faktorem, působícím na výkonnost zaměstnance. Finanční odměňování pracovníků by mělo odrážet kvalitu a náročnost jejich práce, ale někdy se do odměňování promítají i jiná kritéria. To, za co jsou zaměstnanci konkrétně odměňováni, je pak pro všechny směrodatné ve volbě vzorců chování, dodržování určitých principů apod. To, co je odměňováno, je považováno za prioritu. [2] V dotazníku jsme respondentům nabídli pět možných kritérií pro odměňování a požádali je, aby podle své vlastní zkušenosti uvedli, jak často se uplatňují při odměňování na jejich pracovišti.

Více než tři pětiny respondentů (63 %) zastávají názor, že pracovníci na jejich pracovišti jsou *většinou a často* odměňováni podle toho, jaké mají vztahy s nadřízenými. To by naznačovalo, že v některých případech může docházet k oslabení principu spravedlivého odměňování a k narušení jeho motivačního aspektu. V optice výše uvedeného jsou tedy často za prioritu pro odměňování považovány vztahy s nadřízenými a ne primárně pracovní výkon nebo kvalita odvedené práce. Necelá polovina dotázaných (44,9 %) uvedla, že jsou *většinou a často* odměňováni podle toho, jak dobře pracují. Jako další zkušenost uvedli respondenti způsob odměňování podle vzdělání a formální kvalifikace (38,8 %) a podle toho, jak dlouho pro organizaci pracují (38,5 %), viz graf 1.

Graf 1

Jaká je vaše osobní zkušenost s odměňováním na vašem pracovišti (osobní ohodnocení, odměny)? Pracovníci jsou odměňováni:



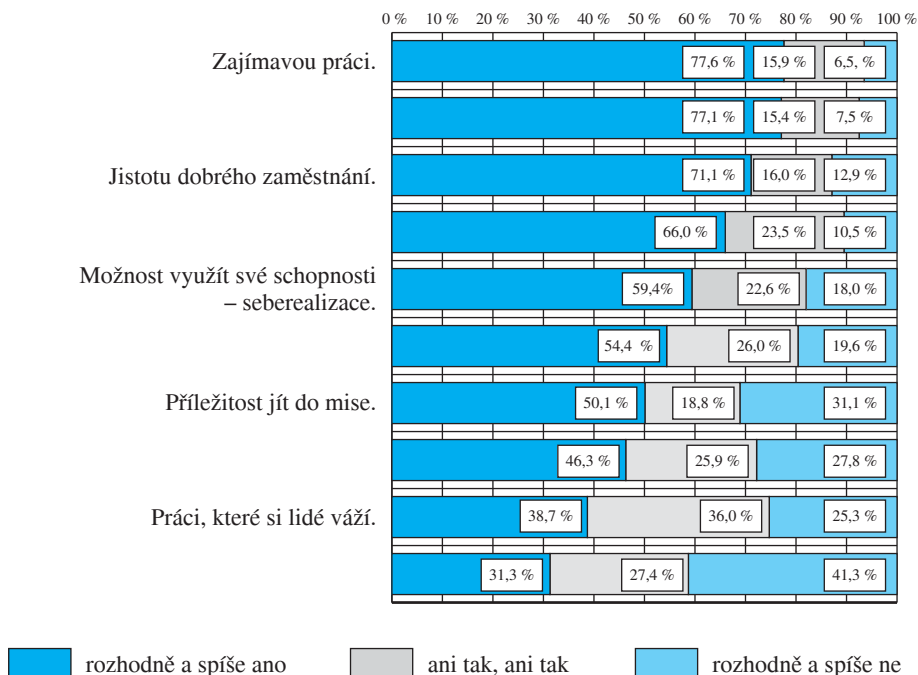
Naplněnost očekávání

Vyšli jsme z předpokladu, že uchazeč o zaměstnání, v našem případě o službu v armádě, si spojuje představu o svém budoucím zaměstnání s uspokojením pro něj důležitých potřeb. Pomocí baterie otázek jsme se respondentů dotázali, zdali byla jejich očekávání, při jejichž identifikaci jsme vycházeli také ze specifík a z tradice výkonu vojenské profese, naplněna.

Velmi pozitivně hodnotili respondenti zajímavost povolání, finanční ohodnocení, jistotu dobrého zaměstnání a dobré mezilidské vztahy. Více než tři čtvrtiny (77,6 %) dotázaných vojenských profesionálů uvedly, že ve svém současném zaměstnání „*rozhodně a spíše ano*“ našly zajímavou práci, 77,1 % slušný plat a sedm z deseti respondentů (71,1 %) jistotu dobrého zaměstnání. Dvě třetiny oslovených vojáků (66,0 %) ohodnotilo mezilidské vztahy na svém pracovišti jako dobré. Významná část respondentů (59,4 %) spojuje své zaměstnání s možností využít své schopnosti, s možností seberealizace. Relativně kriticky vojáci posuzovali nabídku příležitostí k osobnímu růstu. Pouze necelá polovina (46,3 %) oslovených souhlasila s tvrzením, že ve svém současném zaměstnání našli podmínky pro dosažení profesního růstu. Na posledním stupni žebříčku hodnocených skutečností se umístila práce s moderní technikou. Tuto příležitost nalezla ve svém současném zaměstnání necelá třetina (31,3 %) zkoumaného vzorku, viz graf 2.

Graf 2

Jaká je vaše zkušenost? Našel(a) jste ve svém současném zaměstnání níže uvedené skutečnosti, nebo spíše ne?

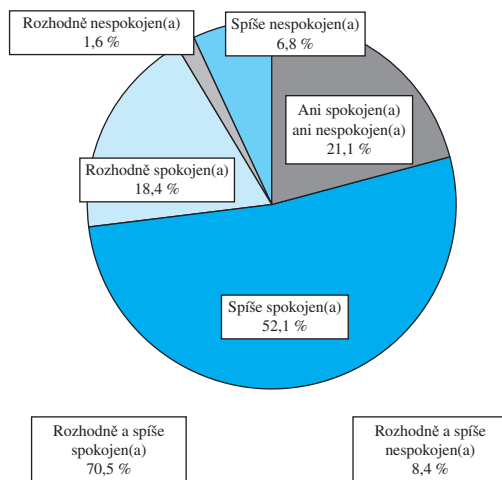


Celková (ne)spokojenost v zaměstnání

Graf č. 3

Pracovní podmínky a sociální klima na pracovišti ve svém konečném důsledku rozhodujícím způsobem podmiňují míru (ne)spokojenosti zaměstnance a ovlivňují uplatnění jeho plného pracovního potenciálu. Jak tedy respondenti odpověděli na naši otázku na míru jejich spokojenosti v současném zaměstnání? Graf č. 3 ukazuje, že *rozhodně spokojena* je necelá pětina (18,4 %) a *spíše spokojena* více než polovina (52,1 %) oslovených. Pokud tyto kategorie spojíme, pak dostáváme 70,5 % rozhodně a spíše spokojených. Pouze zanedbatelné procento VZP (1,6 %) bylo *rozhodně* a 6,8 % *spíše nespokojeno*. Relativně velkou skupinu tvoří osoby s ambivalentním postojem „*ani tak, ani tak*“. Vyjádřeno v procentech je to 21,1 % zkoumaného vzorku.

Mohl(a) byste uvést, jak jste spokojen(a), nebo naopak nespokojen(a) v současném zaměstnání?



Pracovní prostředí a podmínky na pracovišti

Respondenti hodnotili prostřednictvím klasifikační stupnice pracovní prostředí a podmínky na svém pracovišti. Na prvním místě se umístila kvalita a kultura stravování. Známkou *výborně a velmi dobře* ji ocenilo 42,2 % dotázaných.

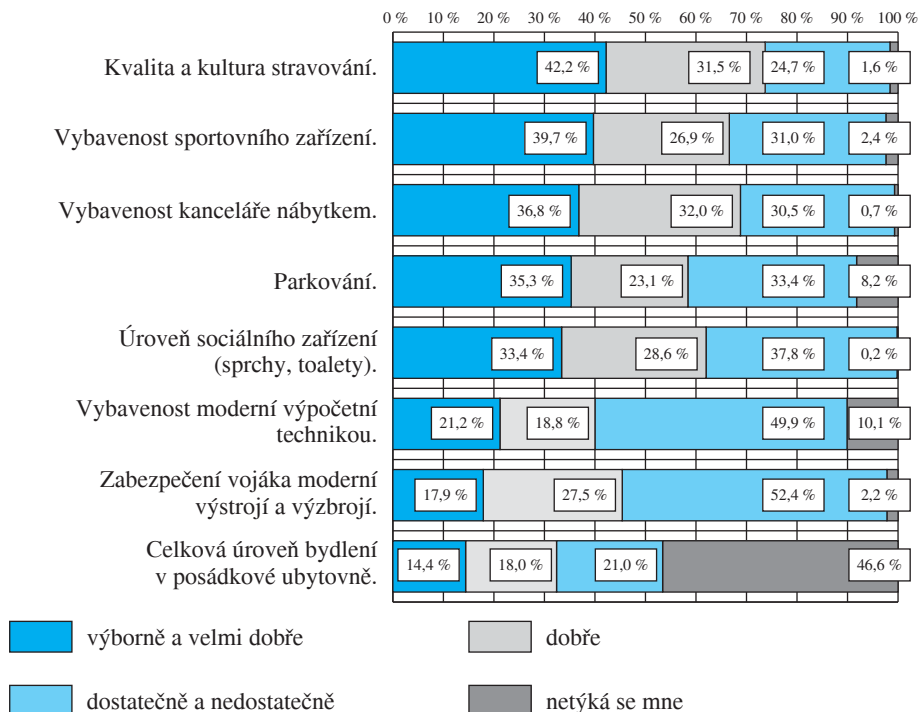
Na druhém místě, s nejvyšším procentem kladného hodnocení, se umístila položka vybavenost sportovního zařízení. Tu hodnotí známkou *výborně a velmi dobře* 39,7 % osob. Vybavenost kanceláře nábytkem a možnosti parkování posoudila v obou případech pozitivně více než třetina oslovených vojáků. Nejhorší byla hodnocena celková úroveň bydlení v posádkové ubytovně (*výborně a velmi dobře* pouze 14,4 %), zabezpečení vojáka moderní výstrojí a výzbrojí (17,9 %) a vybavenost moderní výpočetní technikou (21,2 %). Podrobněji výsledky dokládá následující tabulka, viz graf. 4 na str. 157.

Hodnocení přímého nadřízeného

Klíčovou úlohu v podnikové kultuře (v sociálním klimatu) hraje nadřízený (vedoucí, manažer). Svými postoji, chováním a názory má největší šanci ovlivňovat představy, přístupy a hodnoty svých podřízených. [2] Vedoucí pracovníci jsou těmi, kdo posilují podnikovou kulturu. V podniku plní roli vzorů, jimiž se pak ostatní zaměstnanci řídí a napodobují je. V demokratických společnostech si lidé většinou nepřipouštějí, že by pro nadřízené platily jiné normy než pro ně. Většina lidí se spíše řídí zásadou „co může

Graf 4

Pomocí klasifikační stupnice 1 – 5 oznámkuje pracovní prostředí a podmínky na svém pracovišti.



on, můžu já taky“. Pokud vedoucí pracovník nedodržuje principy podnikové kultury, pak nelze očekávat, že je budou dodržovat řadoví zaměstnanci. [2]

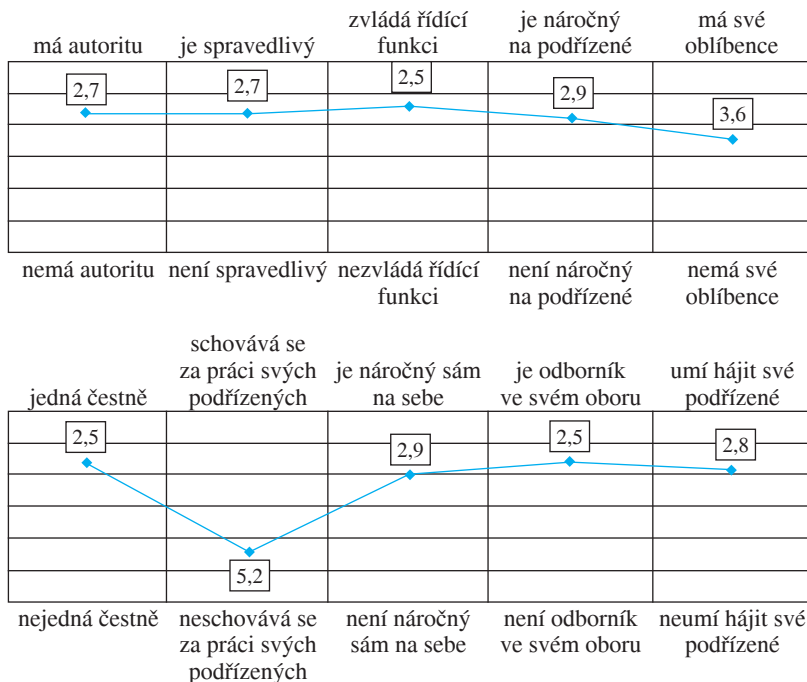
Naši respondenti byli požádáni, aby se pomocí tzv. sémantického diferenciálu na sedmibodové protipólní škále pokusili popsat pracovní profil svého přímého (nejbližšího) nadřízeného. Jak dokumentují následující grafy, dotázaní svého přímého nadřízeného hodnotili *spíše* jako člověka, který má autoritu, je spravedlivý, zvládá řídicí funkci, je náročný na své podřízené, ale má také své oblíbence. Dále pak uvedli, že jejich přímý nadřízený *spíše* jedná čestně, neschovává se za práci svých podřízených, je náročný sám na sebe, je odborník ve svém oboru a umí hájit své podřízené, viz graf 5 (str. 158).

Nejčastěji dotázaní vojáci ve vztahu ke svému nejbližšímu přímému nadřízenému souhlasili s výroky: „*Průběžně informuje své podřízené o problémech, které se jich týkají.*“ (75,4 %), „*Je ochoten pomoci svým podřízeným s řešením jejich osobních problémů, pokud o to požádají.*“ (74,5 %), a „*Neklade zbytečné překážky těm, kdo si chtějí zvyšovat kvalifikaci.*“ (69,5 %), viz graf 6 (str. 159).

Respondentům byly také předloženy výroky, u nichž měli uvést, jak často, nebo zdali se ve své pracovní skupině setkávají s uvedenými modelovými situacemi. Nejvíce oslovených vojenských profesionálů (65,9 %) se *většinou nebo často* sekalo se situací, že plnění zadaných úkolů bylo průběžně kontrolováno. Pouhá polovina (54,5 %) však odpověděla, že za odvedení vynikající práce jim většinou nebo často bylo vysloveno

Graf 5

Pomocí následujících dvojic protikladných slov se pokuste popsat profil svého přímého (nejbližšího) nadřízeného.



uznání a poděkování. Necelá polovina účastníků výzkumu (47,6 %) udala, že většinou nebo často dostávají úkoly na poslední chvíli, a pak jsou nuceni je řešit pod značným časovým tlakem. Podrobněji výsledky dokumentuje následující tabulka, viz graf 7.

Byrokratizace a formalizace

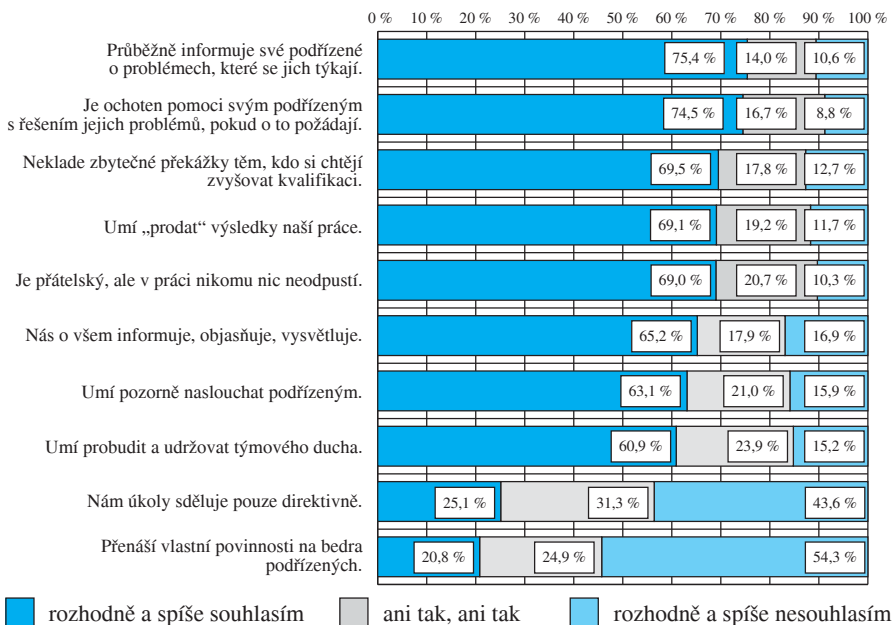
Další baterie otázek byla zaměřena na míru byrokratizace a formalizace pracovních činností. Zde více než čtyři pětiny dotázaných (83,9 %) uvedly, že neustále naráží na mnoho byrokratických praktik a předpisů, papírování, a vykazování, jejichž smysl a účel prakticky nikdo nezná a neumí vysvětlit, a tři čtvrtiny (74,3 %) se domnívají, že při plnění zadaných úkolů je nejdůležitější dodržování formálních pravidel a předpisů (odpovědi *rozhodně a spíše souhlasím*). Téměř stejné procento respondentů (81,3 %) *rozhodně a spíše souhlasí* s tvrzením, že na odměny za mimořádný pracovní výkon většinou nejsou dostatečné finanční prostředky. Podrobněji výsledky dokumentuje následující tabulka, viz graf 8 (str. 160).

Kariéra

Kariéře lidí v organizaci je třeba věnovat soustavnou pozornost. Stanovená a respektovaná pravidla posilují podnikovou kulturu, hodnotu pracovního zařazení člověka

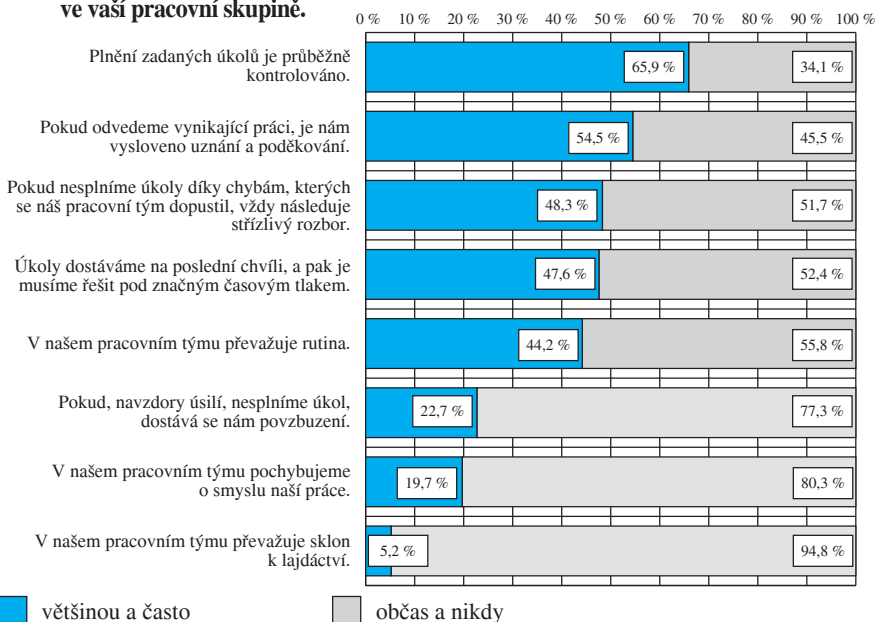
Graf 6

**Uveďte, prosím, míru svého souhlasu, nebo nesouhlasu, s následujícími výroky.
Můj nejbližší přímý nadřízený:**



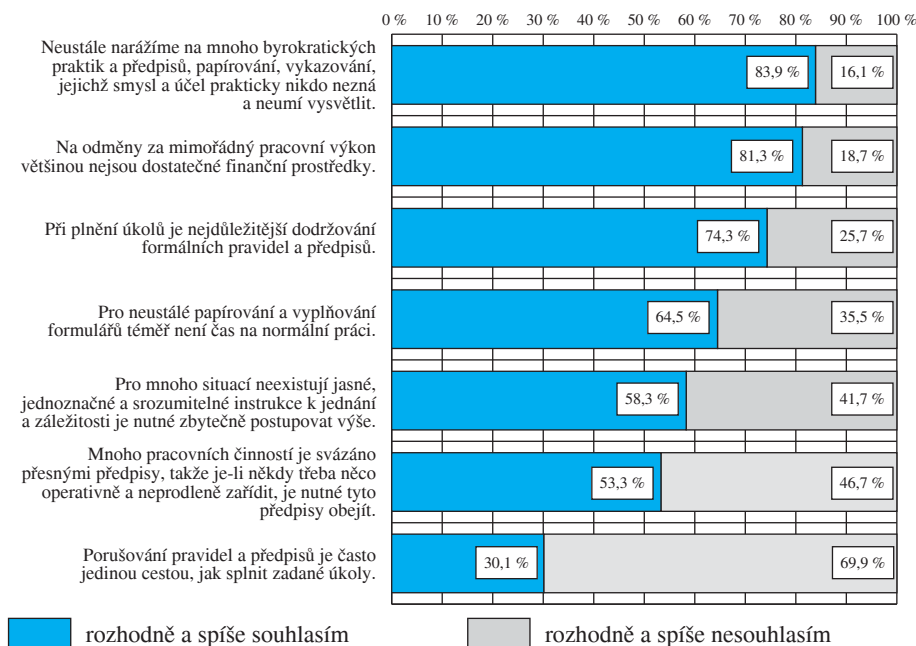
Graf 7

Nyní vám předložíme několik výroků, které popisují určité situace, které mohou v pracovním týmu nastat. Uveďte, prosím, jak často se s těmito situacemi setkáváte ve vaší pracovní skupině.



Graf 8

Nyní vám předložíme několik výroků, které popisují určité situace, které mohou v pracovním týmu nastat. Uveďte, prosím, jak často se s těmito situacemi setkáváte ve vaší pracovní skupině.

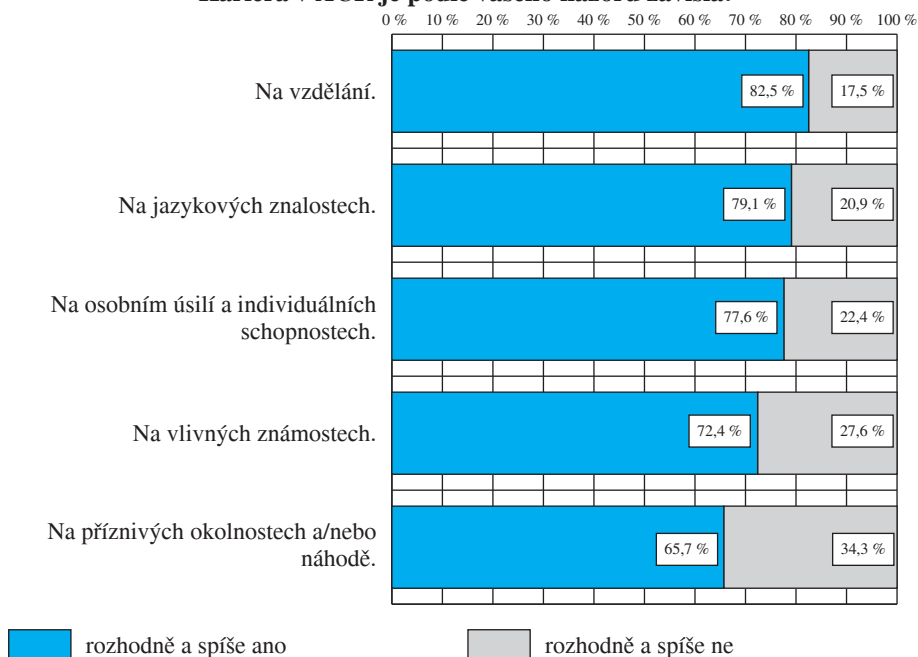


a přispívají k jeho identifikaci s podnikem. Naopak nedůslednost, a zejména živelnost (mající podobu náhodného průběhu pracovní kariéry, nerespektování kvalifikačních předpokladů pracovníků apod.) mají demoralizační účinky a v konečném důsledku snižují ekonomický efekt personální práce. [7]

Jak tedy naši respondenti posuzovali význam předložených kvalifikačních předpokladů pro dosažení kariérního růstu? Čtyři pětiny dotázaných VZP (82,5 %) se *rozhodně a spíše ano* domnívají, že kariéra v AČR je závislá především na vzdělání. Jazykové znalosti jsou pro dosažení určité kariéry důležité podle názoru téměř čtyř pětín (79,1 %) oslovených. Osobní úsilí a individuální schopnosti se ve vztahu ke kariérnímu postupu umístily až na třetí pozici pomyslného žebříčku. S výrokem ale souhlasila relativně velká část respondentů (77,6 %). „Vlivné známosti“ a „příznivé okolnosti a/nebo náhoda“ se sice umístily až na posledních místech žebříčku významu kvalifikačních předpokladů, avšak o jejich dopadu na dosažení kariéry byly přesvědčeny téměř tři čtvrtiny (72,4 %) a více než dvě třetiny (65,7 %) respondentů. Podrobněji výsledky dokumentuje tabulka na str. 161 (graf 9).

Na závěr jsme se respondentů dotázali, zdali by se, v případě, že by měli znovu možnost volby, opět stali vojáky z povolání. Třetina (33,8 %) uvedla *rozhodně ano* a dvě pětiny (42,1 %) *spíše ano*. Tedy tři čtvrtiny dotázaných (75,9 %) odpovědělo na otázku rozhodně a spíše kladně. Desetina oslovených VZP (11,7 %) by se pro kariéru vojáka z povolání spíše opět nerozhodla, viz graf 10.

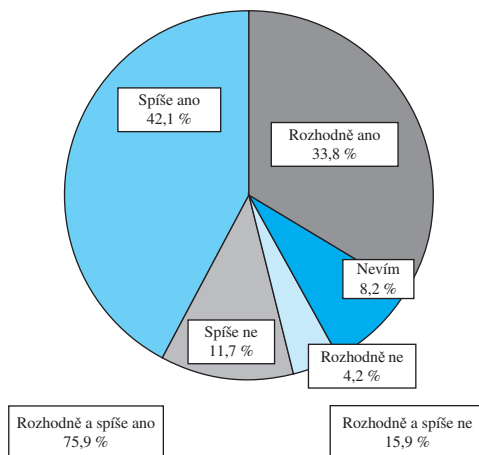
Graf 9

Kariéra v AČR je podle vašeho názoru závislá:

Graf 10

Kdybyste měl(a) znovu možnost volby, stal(a) byste se opět vojákem z povolání?**Závěr**

Kultura organizace vždy vyjadřuje určitý charakter, ducha organizace, vnitřní pravidla hry. Formuje způsoby jednání a vzájemného působení lidí, výrazně ovlivňuje charakter vykonávání práce i celkovou atmosféru na pracovišti. Náš výzkum jsme proto orientovali na identifikaci a deskripci prvků vnitřní kultury organizace (postojů, cílů, vzorců chování, názorů, způsobů jednání, stylů řízení a řešení problémů). Účelem výzkumu bylo poskytnout obraz fungování vojenské organizace, potažmo poukázat na případné problémy, a tak napomoci k jejich nápravě. Šetření proběhlo u reprezentativního vzorku 1150 respondentů – vojenských profesionálů. Po kontrole a vyřazení neúplných dotazníků bylo statisticky pracováno se vzorkem 889 respondentů. V rámci projektu jsme kombinovali kvalitativní a kvantitativní metodu výzkumu, data byla sebrána technikou standardizovaného



dotazníku. Validita dotazníku byla ověřena předvýzkumem, provedeným u frekventantů KVD kurzů na Univerzitě obrany v Brně. Data byla zpracována programem SPSS, určeným ke statistické analýze hromadných dat. Co tedy naznačily získané výsledky?

Zjišťovali jsme názor respondentů na jejich zkušenost s odměňováním na pracovišti. Více než tři pětiny dotázaných uvedly, že většinou a často jsou pracovníci na jejich pracovišti odměňováni podle toho, jaké mají vztahy s nadřízenými. Necelá polovina dotázaných si myslí, že zaměstnanci jsou odměňováni podle toho, jak dobře pracují. Tento poznatek může podporovat hypotézu, že dochází k určitému oslabení principu zásluhovosti a spravedlivého odměňování a k narušení jeho motivačního aspektu, protože za prioritu pro odměňování jsou často považovány vztahy s nadřízenými a ne primárně pracovní výkon a kvalita odvedené práce. Očekávání spojená se službou v armádě byla naplněna především v položce zajímavá práce. Takto hodnotí svoji profesi více než tři čtvrtiny vojáků z povolání. Srovnatelné procento oslovených uvedlo spokojenost s výší platu (slušný plat) a pozitivně hodnotí jistotu dobrého zaměstnání. Dvě třetiny VZP vnímá kladně mezilidské vztahy na pracovišti. Nejhuře se v žebříčku splněných očekávání umístila možnost pracovat s moderní technikou a možnost udělat tzv. kariéru. Pracovní prostředí a podmínky na pracovišti podmiňují míru (ne)spokojenosti zaměstnance a mají dopad na uplatnění jeho plného pracovního potenciálu. Jak tedy naši respondenti odpovídali na naši otázku ohledně jejich spokojenosti ve stávajícím zaměstnání. *Rozhodně a spíše spokojeni* jsou téměř tři čtvrtiny respondentů *rozhodně a spíše nespokojeni* je necelá desetina. Pětina však vyjádřila ambivalentní postoj *ani tak, ani tak*. Pozitivně vojáci hodnotili kvalitu a kulturu stravování a vybavenost sportovního zařízení. Nejhuře bylo posuzováno zabezpečení vojáka moderní výstrojí a výzbrojí a celková úroveň bydlení v posádkové ubytovně.

Klíčovou roli v organizaci hraje nadřízený. Svými postoji, chováním a názory má největší šanci ovlivňovat přístupy a hodnoty svých podřízených. Může posilovat, nebo oslabovat podnikovou kulturu. Naši respondenti se pokusili popsat pracovní profil svého přímého nadřízeného. Hodnotili jej *spíše* jako člověka, který má autoritu, je spravedlivý, zvládá řídicí funkci, je náročný na své podřízené, ale má také své oblíbené. Podrobnosti jsou uvedeny v hlavním textu příspěvku. Respondenti také poukázali na značnou míru byrokratizace a formalizace pracovních činností, na fakt že neustále naráží na mnoho byrokratických praktik a předpisů. Pokud by měli opětovnou možnost volby, pak vojáky z povolání by se *rozhodně a spíše ano* staly tři čtvrtiny dotázaných respondentů.

Použitá literatura:

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd., Praha: GRADA, 1999, ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd., Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-046-7.
- [3] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 1. vyd., Praha: Karolinum, 1993, ISBN 80-7066-822-9.
- [4] NOELLEOVÁ, E. *Výzkum veřejného mínění*. 1. vyd., Praha: nakladatelství Svoboda, 1968, 25-079-68.
- [5] ROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9.
- [6] http://www.army.cz/images/id_5001 – Priority a postupy rezortu Ministerstva obrany (MO) při prosazování principu rovných příležitostí mužů a žen – vyhodnocení roku 2008.
- [7] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd., Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3