

Joanna Kacała

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Andrzej Michaluk

Wyższa Oficerska Szkoła Wojsk Lądowych we Wrocławiu

**ROZWÓJ KADR A KULTURA ORGANIZACYJNA
W DOBIE PROFESJONALIZACJI SIŁ ZBROJNYCH RP**

Streszczenie: W artykule zaprezentowane zostały wyniki badań dotyczące kultury organizacyjnej w Wojsku Polskim. Do badań wykorzystano kwestionariusz OCAI K. Camerona i R. Quinna. Na tej podstawie udało się zidentyfikować kulturę dominującą, a także kulturę oczekiwaną przez przyszłych oficerów Wojska Polskiego.

Słowa kluczowe: profesjonalizacja, kultura organizacyjna, siły zbrojne.

1. Profesjonalizacja – dylematy wobec zmian

W czasach dynamicznie rozwijającej się techniki wojskowej, nowych sposobów walki zbrojnej, wdrażania armii złożonej z profesjonalistów wprowadzanie zmian w środowisku wojskowym jest nieodzowne i oczywiste. Hasło „profesjonalizacja” zostało zdefiniowane przez Sztab Generalny WP i jest rozumiane następująco: „Profesjonalizacja Sił Zbrojnych RP to proces jakościowej transformacji zasadniczych dziedzin funkcjonalnych Sił Zbrojnych RP, w tym modernizacja techniczna sprzętu, gwarantujący gotowość do wykonywania konstytucyjnych funkcji oraz wypełniania misji wynikających z zobowiązań sojusznicznych i umów międzynarodowych, na terenie kraju i poza jego granicami, oraz zastąpienie służby obowiązkowej, ochotniczą służbą zawodową (stałą i kontraktową) – obejmujący dostosowanie stanu faktycznego do nowych wyzwań i zagrożeń oraz oczekiwań społecznych w zakresie bezpieczeństwa narodowego. W szczególności proces ten jest realizowany równolegle w wielu obszarach, takich jak: kształtowanie pożądanej struktury zasobów osobowych, modernizacja techniczna, szkolenie, organizacja dowodzenia, utrzymanie gotowości bojowej, wsparcie logistyczne, infrastruktura wojskowa, wykorzystanie rezerw osobowych, rekrutacja i promocja służby wojskowej”¹.

¹ www.profesjonalizacja.wp.mil.pl.

Współczesna armia nie ma wyłącznie celów zbrojnych. Z pewnością jednym z podstawowych zadań jest wynalazczość i testowanie nowych rozwiązań, stosowanych najpierw w wojsku, a potem w przemyśle. Wojsko to poligon doświadczalny, szczególnie dla rozwiązań informatycznych oraz z zakresu automatyki przemysłowej.

W całym procesie zmian prowadzonym w armii RP o jednym elemencie się nie wspomina, a mianowicie o zmianie i dostosowaniu kultury organizacyjnej do przyszłych oczekiwań stawianych żołnierzom, oficerom, a przede wszystkim dowódcom. I choć trudno sobie wyobrazić, żeby żołnierz nie funkcjonował w silnie zhierarchizowanej strukturze, gdzie bezwzględnie musi przestrzegać regulaminów i wykonywać rozkazy dowódców, to jednak warto przygotować i rozwijać tak przyszłych dowódców, żeby potrafili sięgnąć do instrumentów kultury rynku, klanu czy adhokracji, dopasowując je do specyficznych zadań jednostek.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problem zmiany i dostosowania kultury organizacyjnej w polskiej armii, zupełnie pominięty w procesie profesjonalizacji sił zbrojnych.

2. Rozwój zawodowy żołnierzy a kultura organizacyjna

Efektywność i sukces organizacji nie są wyłącznie skutkiem realizacji trafnej strategii, charakteru struktury organizacyjnej, istnienia proefektywnej motywacji i strategii rozwoju kadry oraz kompetentnych szefów. Każda organizacja posiada jeszcze pewną niewidoczną właściwość – styl, charakter, specyfikę funkcjonowania, która silniej niż autorytety czy rozwiązania formalne wpływa na to, co się w niej dzieje. Tym niewidzialnym elementem jest kultura organizacyjna. Posiadanie kultury organizacyjnej jest jednym z podstawowych warunków przetrwania organizacji. Jest zasadniczym czynnikiem wpływającym na efektywność działania organizacji. Kształtują ją nie tylko pracownicy, wykonując codzienne zadania, oraz ich uczucia, oczekiwania, wartości i przekonania, ale również formalne procesy, procedury, a także kryteria oceny i kontroli pracowników. Powstaje zatem pytanie, w jakim stopniu dopasowane są do siebie wizja rozwoju kadr w profesjonalnej armii oraz utrzymywanie hierarchicznej kultury organizacyjnej

Rozwój pracowników to zespół działań, których celem jest przygotowanie kadry do zajmowania stanowisk charakteryzujących się większą odpowiedzialnością wykonywanej przez nich pracy. Proces rozwoju zawodowego pracownika przebiega od chwili zatrudnienia w firmie do momentu jego odejścia z organizacji i dlatego może on trwać nawet kilkadziesiąt lat, a jego skutki w istotny sposób wpływają jakością wykonywanej pracy [Listwan (red.) 2004, s. 141-142].

Za A. Suchodolskim przyjąć można, że podstawowe działania składające się na rozwój pracowników obejmują następujące etapy (elementy) [Listwan (red.) 2004]:

- planowanie rozwoju pracownika,
- ocenę kadry,

- doskonalenie pracowników,
- przemieszczenia organizacyjne zasobów kadrowych,
- integrowanie społeczne i organizacyjne kadry.

W procesie kariery zawodowej pracownika bardzo ważną kwestią, którą musi rozstrzygnąć kierownictwo, jest właściwy dobór kryteriów decydujących o awansach. Trafnie dobrane kryteria ułatwiają wyselekcjonowanie najbardziej odpowiednich do awansu kandydatów. Departament Kadr oraz Szkolnictwa Wojskowego oczekuje, żeby wzorem wojsk amerykańskich oficerowie stali się jednocześnie przywódcami, którzy²:

- rozumieją ludzki wymiar walki zbrojnej,
- wskazują cel i motywują podległe zespoły,
- wykazują inicjatywę,
- są technicznie i taktycznie kompetentni,
- potrafią wykorzystać okoliczności i podjąć dobrze skalkulowane ryzyko w granicach zamiaru przełożonego,
- są zdolni agresywnie walczyć i zwyciężać,
- budują spójne zespoły;
- komunikują się efektywnie słownie i na piśmie,
- działają zgodnie z etyką armii zawodowej.

Inaczej mówiąc, oczekiwana jest taka forma oddziaływania na żołnierzy, która wyzwała w nich właściwe zaangażowanie, inicjatywę, samodzielność myślenia, rozwiązywanie problemów twórczych, autokreację, poprawną komunikację interpersonalną itp.– co pozwoli na jednoznaczne wyrażanie myśli, opinii, sądów i poglądów oraz ich uzasadnianie na każdy temat. Powyższe oczekiwania pozostają w konflikcie z wymaganymi w jednostkach wzorcami postaw i zachowań żołnierzy zawodowych oraz panującą kulturą organizacyjną.

3. Kultura organizacyjna – metoda badań

Obcowanie ze sobą żołnierzy i oficerów, ich wspólne uczenie się przy realizacji zadań kształtuje w ich umysłach określone wzorce myślenia, odczuwania i zachowania. Niezgodność tych wzorców z oczekiwaną kulturą organizacyjną może mieć bardzo niekorzystny wpływ na wydajność pracowników, co przekłada się na słabe wyniki całej organizacji [Hofstede 2000, s. 47]. Organizacja będzie zmuszona zmienić kulturę istniejącą lub starając się utrzymać obecną kulturę, użyć dodatkowych instrumentów rekompensujących podwładnym dysonans, ewentualnie znaleźć takich pracowników, którzy będą akceptować przyjęte wzorce, normy zachowań i wartości. Rozbieżność taka na dłuższą metę może osłabić poczucie wspólnoty,

² Koncepcja Systemu Doskonalenia Zawodowego Oficerów i Podoficerów w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2008, materiały wewnętrzne MON.

dumy i zaangażowania z przynależności do określonej grupy społecznej i zawodowej, a z czasem odbija się negatywnie na efektach osiągniętych przez organizację.

Celem przeprowadzonych badań³ było wskazanie dominującej kultury organizacyjnej oraz określenie oczekiwań przyszłej kadry oficerskiej co do podstawowych wymiarów kultury w Siłach Zbrojnych RP.

Badania przeprowadzono w 2008 roku za pomocą metody ankietowej, a za narzędzie badawcze posłużył kwestionariusz OCAI [Cameron, Quinn 2003, s. 30-33].

Kwestionariusz OCIC badał sześć wymiarów kultury organizacyjnej, takich jak:

1. Ogólna charakterystyka organizacji. W pytaniu pierwszym ankietowani oceniali, jakie są ich ogólne odczucia co do kultury organizacyjnej armii.

2. Przywództwo w organizacji. W pytaniu drugim badani wyrażali swoje odczucia w stosunku do ogólnego podejścia do zarządzania.

3. Styl zarządzania, czyli sposób traktowania i kształtowania cech środowiska pracy, zawarty jest w pytaniu trzecim.

4. Spójność organizacji. W pytaniu czwartym badani żołnierze wyrażali swoją opinię o czynnikach jednoczących organizację.

5. Kwestie, na które kładzie się nacisk, czyli czynniki kształtujące strategię organizacji. To zagadnienie poruszone zostało w pytaniu piątym.

6. Kryteria sukcesu. Informacje na ten temat umieszczone zostały w pytaniu szóstym. Respondenci wskazywali, co uznaje się za wygraną w ich organizacji, a także jakie osiągnięcia zasługują na pochwałę.

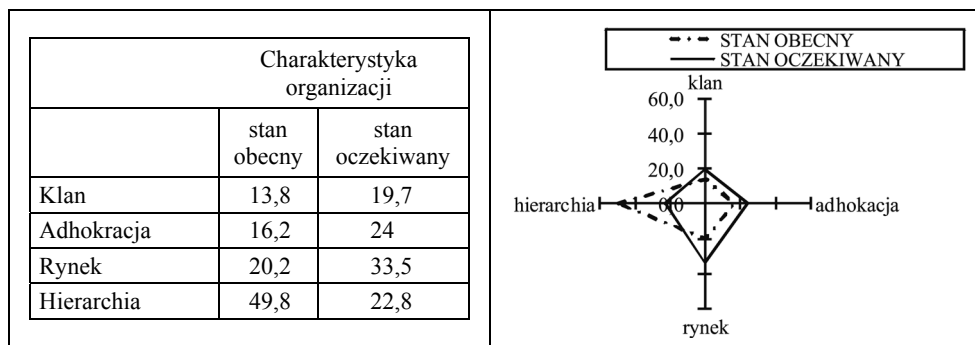
Kwestionariusz OCAI składa się z sześciu pytań, na które podane były po cztery odpowiedzi. Każda z nich odnosiła się do jednego z czterech typów kultury organizacyjnej. Zadaniem respondenta było rozdzielenie 100 punktów pomiędzy te odpowiedzi. Kwestionariusz badał stan odczuwany przez ankietowanych, a także stan pożądany. Dane uzyskane na podstawie przeprowadzonych badań pozwoliły na zebranie opinii wśród respondentów. Mimo że w badaniach wzięło udział 66 osób, to z punktu widzenia nauk statystycznych reprezentatywność tej grupy jest niewielka. Z tego powodu przedstawionych w dalszej części pracy wyników badań nie można traktować jako w pełni reprezentatywnych, a jedynie jako wskazujące na pewne tendencje. Uzyskane dane mogą stać się podstawą dla przeprowadzenia dalszych badań w przyszłości.

4. Wyniki badań

Dominującym typem kultury organizacyjnej jest kultura hierarchiczna (patrz rys. 1).

Zgodnie z przewidywaniami okazało się, że dominującym typem kultury jest kultura hierarchiczna. Charakteryzuje ją wysoka formalizacja i hierarchizacja, pro-

³ Przedstawione wyniki są częścią szerszych badań pn. „Zarządzanie karierą żołnierzy zawodowych w świetle możliwości organizacyjno-prawnych resortu obrony narodowej”. Badania te finansowane są częściowo przez MNiSW oraz MON (grant nr WZ/742/DzS). Autorzy są członkami zespołu badawczego.



Rys. 1. Ogólna charakterystyka organizacji

Źródło: badania własne.

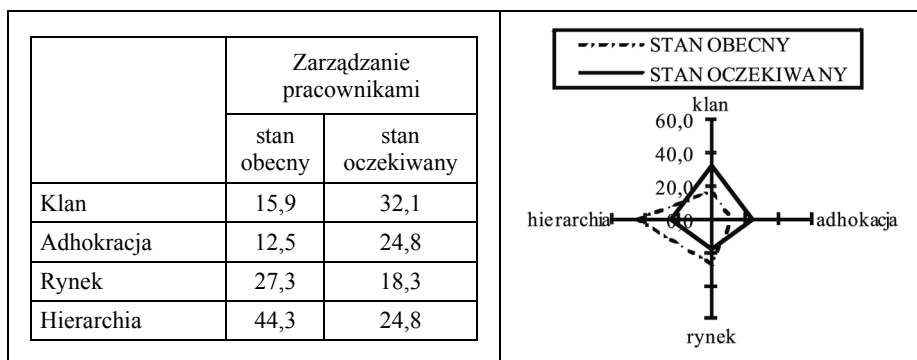
cedury dyktują, co mają robić ludzie, przywódcy to sprawni koordynatorzy i organizatorzy. Dla organizacji ważne jest utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania oraz długofalowe dążenie do trwałości, przewidywalności i efektywności. Podstawową gwarancją spójności organizacji są ujęte w regulaminy przepisy i zasady. Awansowanie pracowników przebiega zgodnie z ustalonymi procedurami. Kontrola wewnętrzna zaś jest utrzymywana dzięki przepisom, wąskiej specjalizacji i scentralizowanym decyzjom.

Tymczasem oczekiwania przyszłej kadry oficerskiej kierują się w stronę kultury rynkowej z elementami adhokracji, tj:

- zmniejszenia liczby pomiarów i zdynamizowanie działalności,
- utrzymania woli zwycięstwa i tworzenia warunków sprzyjających do podejmowania ryzyka,
- koncentracji na głównych celach i zachęcanie do szukania twórczych rozwiązań,
- motywowanie pracowników i nacisk na innowacyjność.

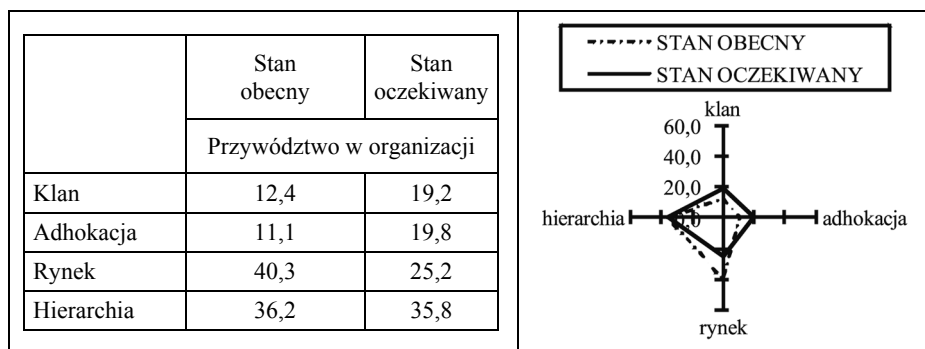
Kolejnym elementem badań nad kulturą organizacyjną był styl zarządzania pracownikami (patrz rys. 2).

Rysunek 2 odnosi się do stylu zarządzania pracownikami. Można zauważyć bardzo wyraźne ukierunkowanie kultury obecnej w stronę typu hierarchicznego. Oznacza to, że w organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków oraz ostrą konkurencję o stanowiska. Zdaniem respondentów w tym aspekcie kultura powinna zmienić się w kierunku typu klanowego i adhokracji. Respondenci twierdzą, że należy położyć większy nacisk na pracę zespołową, powszechne zaangażowanie w sprawy organizacji, swobodę działania, samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność i oryginalność.



Rys. 2. Styl zarządzania

Zródło: opracowanie własne.



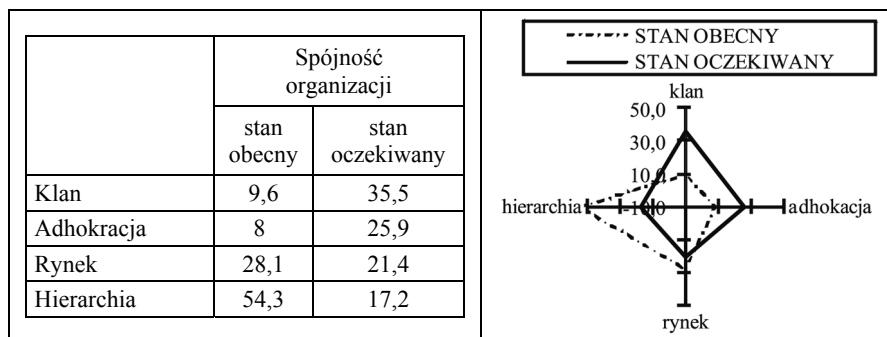
Rys. 3. Znaczenie przywództwa

Zródło: opracowanie własne.

Trzecim elementem kultury ujętym w badaniu jest przywództwo (patrz rys. 3).

Dominującym typem kultury w tym elemencie jest kultura rynku i hierarchii. Z faktu tego wynika, że przywództwo w organizacji utożsamiane jest ze stanowczością, ekspansywnością i orientacją na wyniki oraz z nieco mniejszą siłą, aczkolwiek również z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem i stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników. Wykres kultury pożądanej jest zbliżony do wykresu kultury obecnej, jednak z silnym zaakcentowaniem kultury klanu i adhokracji. Może to świadczyć o braku atmosfery wzajemnego zaufania, okazywania szacunku i włączania ludzi w proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Respondenci oczekują wizji oraz strategicznej drogi osiągnięcia celów organizacji.

Spójność organizacji to kolejny istotny element z punktu widzenia realizacji misji profesjonalnej armii.

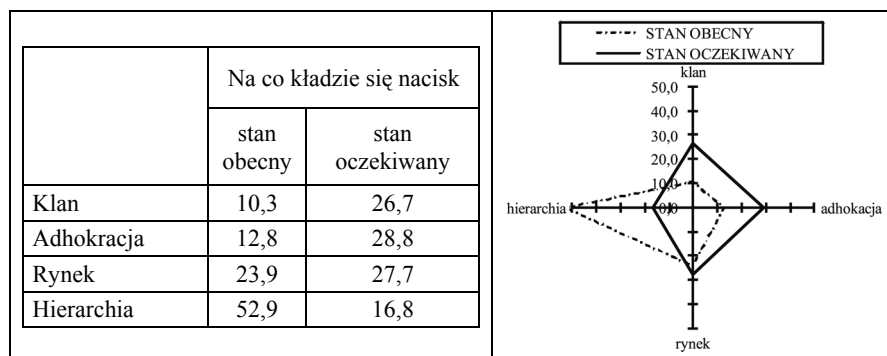


Rys. 4. Spójność organizacji

Źródło: opracowanie własne.

W tym aspekcie respondenci ocenili kulturę jako hierarchiczną. Oznacza to, że spójność organizacji zapewniona jest dzięki formalnym zasadom i regulaminom. Natomiast oczekiwania badanych ukierunkowane są w stronę organizacji, którą jednoczyłyby lojalność, zaufanie, a także zaangażowanie w innowacje czy rozwój.

Czynniki kształtujące strategię organizacji, czyli na co się kładzie nacisk w organizacji, to piąty element przeprowadzonych badań (patrz rys. 5).



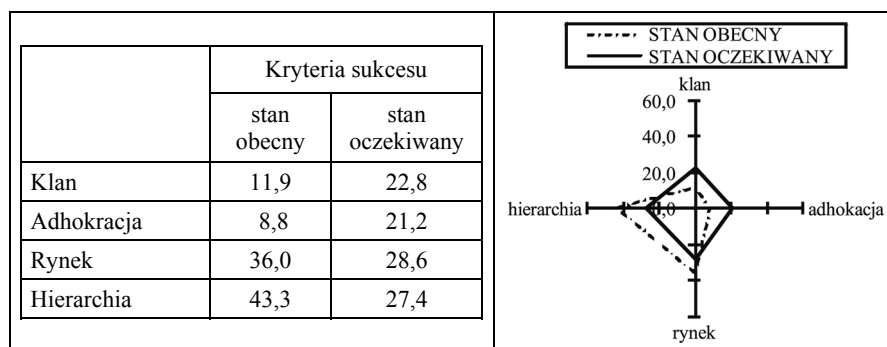
Rys. 5. Na co kładzie się nacisk w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Również wśród czynników kształtujących strategię organizacji przejawia się znaczne ukierunkowanie kultury obecnej w stronę typu hierarchicznego. Oznacza to położenie nacisku na trwałość, niezmienność, kontrolę czy pracę bez zakłóceń. Z analizy części danych odnoszących się do kultury pożądanej, nie wynika wyraźne ukierunkowanie wśród respondentów. Opowiadają się oni za zwiększeniem nacisku na rozwój osobisty, za zaufaniem, otwartością i współuczestnictwem, szukaniem no-

watorskich rozwiązań, a także osiągnięciem ambitnych celów prowadzących do zwycięstwa na rynku.

Ostatnim elementem mającym wpływ na kulturę organizacji według K. Camerona i R. Quinna są kryteria sukcesu organizacji (patrz rys. 6).



Rys. 6. Kryteria sukcesu organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Daje się na nim zauważyć bardzo wyraźne ukierunkowanie kultury obecnej w stronę typu hierarchicznego na podobnym poziomie co rynkowego. Wynika z tego, że za sukces uważa się sprawność działania, pokonywanie konkurentów i zdobycie pozycji lidera na rynku. Liczy się pewność działania zgodnego z harmonogramem. Oczekiwania co do kultury ukierunkowują kryteria sukcesu nieznacznie w stronę adhokracji i klanu. Ankietowani opowiadają się za docenieniem rozwoju zasobów ludzkich czy nowatorstwa, pracą zespołową, rozwojem pracowników oraz tworzeniem oryginalnych i nowatorskich pomysłów i decyzji.

5. Podsumowanie

Wprowadzanie zmian w środowisku wojskowym jest nieodzowne i oczywiste. Wśród dowództwa pojawiają się jednak obawy co do wielkości i kierunku tych zmian, zwłaszcza w zakresie kultury organizacyjnej. Opór budzi zwłaszcza przeniesienie nacisku z kultury hierarchicznej na kulturę klanu, adhokracji czy rynku. Dlatego trzeba podkreślić, że skutkiem zmian nacisku na poszczególne typy kultury nie może być zgoda na brak norm postępowania i dyscypliny, uchylanie się przed podejmowaniem trudnych decyzji, tuszowania błędów, niepotrzebnego ryzykowania, nieprzestrzegania przepisów i harmonogramów, rozpowszechniania kumoterstwa, braku kontroli czy aprobaty dla przeciętności.

Badania potwierdziły, że dominującym typem kultury organizacyjnej w Wojsku Polskim jest kultura hierarchiczna, która zapewnia stabilność i trwałość tej organiza-

cji. Jednak szybko zmieniające się otoczenia w czasach misji pokojowych i stabilizacyjnych, szeroko rozwiniętej techniki wojskowej, zmiany podstawowych zasad organizacyjnych (żołnierze zawodowi) powinny wymusić zmianę kultury organizacyjnej. Bez tego większość podejmowanych inicjatyw, takich jak jakość szkolenia i wyszkolenia pracowników przy redukcji wielkości organizacji, outsourcingu i reengineeringu funkcji i procesów, zespołowość, ryzyko i umiejętność podejmowania decyzji, nie spełni pokładanych nadziei. Zmiana kultury organizacyjnej w oparciu o oczekiwania młodej kadry oficerskiej może się stać fundamentem nowoczesnych sił zbrojnych Wojska Polskiego.

Literatura

- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Koncepcja Systemu Doskonalenia Zawodowego Oficerów i Podoficerów w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2008, materiały wewnętrzne MON.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- www.profesjonalizacja.wp.mil.pl.

ORGANIZATIONAL CULTURE OF POLISH ARMED FORCES AND THE EXPECTATIONS OF FUTURE OFFICER'S CORPSE

Summary: The article presents the results of research concerning the organizational culture in Polish army. The research was based on K. Cameron and R. Quinn's OCAI questionnaire. On its basis it was possible to identify a dominating culture as well as a culture expected by future Polish army officers.