

ПОВЕЗАНОСТ ИНДИВИДУАЛНИХ ВРЕДНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ КАО ПРЕДИКТОР ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ ЗАПОСЛЕНИХ У ВОЈНОЈ СРЕДИНИ

Светлана Чизмић*
Татјана Вишацки**

Циљ истраживања је двојак: 1. конструкција и провера метријских карактеристика инструмената за процену усклађености вредности организације и индивидуалних вредности запослених у војној средини и задовољства послом запослених и 2. примена тих инструмената на узорку од две стотине тридесет два припадника Војске Србије ради објашњења повезаности индивидуалних вредности и организационе културе са задовољством послом.

Резултати истраживања показују да је задовољство послом запослених у војној средини позитивније када се посматра као општи став, него када се укључи бихевиорална компонента става (намера да се промени посао) или одговорност према другима (спремност да се организација препоручи, као добро радно место). Приказани су допринос социодемографских карактеристика и индивидуалних вредности запослених, као и усклађености запосленог и организације у објашњењу варијанце укупног задовољства послом. Добијена је шестофакторска структура војне организационе културе и указано је на могућности различитих облика примене добијеног организационо културолошког профила.

Кључне речи: *индивидуалне вредности, организациона култура, задовољство послом, усклађеност, запослени, организација.*

* Ауторка је запослена на Одељењу за психологију, Филозофски факултет Универзитета у Београду, scizmic@f.bg.ac.rs.

** Ауторка је запослена у Институту за стратегијска истраживања, Сектор за политику одбране, Министарство одбране Републике Србије.

Увод

Како се с временом мења пракса ратовања, дефинишу нове мисије, доносе нове законске регулативе и ствара етички, друштвени и глобални контекст у којем се делује – мењају се изазови и захтеви који се постављају пред војне практичаре. Наведене промене захтевају организационе трансформације у Министарству одбране (МО) и Војсци Србије (ВС). Те трансформације су дубинске – радикалне и квалитативне. Не говори се само о промени стања организације, већ и о промени карактера организације редефинисањем параметара који одређују војску. У вези с тим, мењају се: мисије (намене) војске, доктринарна документа (на начин да буду у складу са савременим геополитичким, друштвеним, државним и функционалним окружењем), правила службе (преласком с концепта масовне војске на концепт професионалне војске), долази до промене профила припадника војске и уводи се ново оружје и опрема. Услед тих промена мењају се обележја на униформама, али и когнитивни стил припадника, разумевање организације у целини, као и њене сврхе и улоге у окружењу. Може се рећи да се у целости одвија процес „формирања, откривања и развијања важних закључака“ од стране припадника војске, „док се суочавају са проблемима спољне адаптације и унутрашње интеграције“.¹

Под екстерним околностима (спољна адаптација) подразумева се шире окружење – друштвено и међународно, подршка за спровођењем реформи у систему одбране, потреба и тежња ка евроатлантским интеграцијама, потребе за интероперабилношћу система и стандардизацијом. Све проблеме унутрашње интеграције покреће потреба за технолошким и организационим променама које војсци омогућавају обављање неких нових задатака или да се стари задаци обављају на нови начин.

Људски ресурси имају кључно место и важну улогу у снагама одбране. Примена нове технике и технологије захтева смањење бројног стања и, истовремено, изузетно мотивисан и задовољан, војнички оспособљени кадар. Питање које се при том поставља јесте како запослени перципирају те промене и у којој мери се оне уклапају у њихову слику идеалне организације, односно да ли постоји усклађеност између запосленог и организације – склад вредности запослених и вредности које организација промовише.

¹ Део Шејнове дефиниције организационе културе, Петковић, М., Јовановић-Божинов, М.: *Организационо понашање*, Мегатренд, Београд, 2002.

Усклађеност запослени – организација

Велики број истраживања организација која су имала за циљ објашњење ставова и понашања запослених полазила су од карактеристика организације (ситуационистички приступ) или од црта личности запослених (персоналистички приступ). Након многобројних истраживања (*Bowers, 1973; Chatman, 1989, 1991; Mischel, 1973*) дошло се до закључка да ни један приступ, од ова два, сам за себе није довољан (*Тереси, 2001*), односно закључено је да се индивидуалне карактеристике, ситуациони аспекти и, оно што је суштинско, интеракције персоналних и ситуационих варијабли, морају комбиновати у објашњењима људског понашања (*Billsbery, Marsh&Moss-Jones, 2005*).

Аутори интеракционистичке оријентације говоре о различитим појавним облицима усклађености између запосленог и организације (*person – organization fit*). На основу поређења ставки „ово је како ја верујем да су ствари постављене“ и „ово је како бих ја волео да буду постављене“ могу да се открију бројни одговори који не леже у запосленом или у организацији, већ су последица интеракције та два фактора (*Chatman, 1991; Schneider, 1987*). Четмен (*Chatman, 1991*) је закључила да је усклађеност запослени – организација бољи предиктор задовољства послом, преданости, тенденције промене посла, него појединачне карактеристике запослених или карактеристике организације или све карактеристике разматране заједно.

Многи истраживачи препознају вредности запосленог и организације као значајну заједничку спону која може да укаже на ниво усклађености запосленог и организације (*Тереси, 2001; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991; Chatman, 1991*). Вредности су често кључна варијабла у операционализацији усклађености из два разлога: 1. вредности представљају основну и релативно трајну карактеристику запосленог и организације (*Chatman, 1991*) и 2. вредности су добар предиктор исхода везаних за запосленог, укључујући задовољство послом и одређене тенденције у његовом понашању (*Meglino et al., 1992*).

Однос вредности запосленог и војске као организације је двосмеран, јер као што вредности запосленог могу да утичу на то да ли ће се он уопште определити да ради у војној средини, тако војна средина може селективно да делује на истакнутост постојећих вредности и прихватање нових вредности код запосленог. Однос је узајаман, јер остварење вредносних очекивања одређује степен задовољства запосленог, а задовољство утиче на његову спремност да прихвати вредности које војна средина промовише и да се онда и залаже за њихово остваривање и одржавање. Не само што утиче на степен задовољства запосленог, већ осећај да се деле заједничке вредности омогућава предвидљивост и униформност понашања чланова тимова

ва – што јача узајамну повезаност. Ако те заједничке вредности истовремено забрањују антисоцијално понашање, кохезивни ефекат је још снажнији – будући да је резултат безбедност и узајамно поверење, од којих сваки појединац ужива добробит и има личну корист.

Вредности организације и вредности запослених

У потрази за адекватном дефиницијом вредности и за могућностима операционализације појма вредности у организацијама наилази се на то да су вредности добро укорњене у појам *организациона култура*. Тај појам потиче из антропологије, попримио је облик у теорији групне динамике Левина, а потпуну функционалну вредност добио је последњих двадесетак година, у теоријским приступима и истраживањима менаџмента организација.

Првобитно, термин организациона култура, коришћен је ради описивања активности вође да би касније истакнути појединци менаџмента дефинисали културу помоћу симбола, слогана, хероја и ритуала. Организациона култура може да утиче на широк распон фактора, од начина одевања запослених, толеранције на закашњења, начина и брзине унапређивања и промовисања (*Greenberg, Baron, 1998*) до визуелних константи радног простора, стилова комуницирања, имиџа лидера, интерних међуљудских односа, комуникационих симбола и квалитета односа према циљним групама (Михаиловић, Ристић, 2006). Систем вредности који су чланови организације развили и усвојили кроз заједничко искуство и који усмерава њихово мишљење и понашање у радним срединама чини важан елемент когнитивног дела организационе културе.²

Резултати истраживања (Михаиловић, Ристић, 2006) показују да успешне компаније имају, по правилу, прецизније дефинисан систем вредности запослених. Када организација промовише одређене вредности – поштовање људи, висока плаћеност за добар рад – она креира социјалну енергију или мотивацију, која утиче на ставове и понашање запослених. На пример, организације које промовишу вредности које су у вези с квалитетом услуге, уважавањем људи и иновацијама мотивишу запослене да побољшају своје радно понашање, повећају морал, задовољство и оданост (*Peters&Waterman, 1982*). Такође, закључено је (*Sheridan, 1992*) да организације које стављају акценат на вредности које су у вези с интерперсоналним односима задржавају запослене много успешније, него оне које наглашавају вредности које су у вези са задацима.

² Премда постоји више критеријума на основу којих се може класификовати садржај организационе културе најчешћи је на основу њеног когнитивног и семантичког дела. Когнитивни део чине: базичне претпоставке, вредности, ставови и норме понашања, док симболички део чине: семантичке, материјалне и бихевиоралне манифестације.

Упркос различитостима насталим због специфичних културолошких карактеристика, већина армија има исти војнички етички кодекс као општи војнички понашања. Кодекс се састоји од каталога општедруштвених, војних и индивидуалних вредности које обавезују све припаднике војске да се они у својим поступцима њима руководе. Те вредности обликују ставове и утемељене су у нормама понашања. Ипак, вредности и стандарди нису само спискови квалитета који се захтевају од сваког припадника војске, већ представљају и моралне норме и имају функционалну сврху. Војска и све њене организационе целине су колективно одговорне за њихово одржавање. Оне су основ тимског рада које вишеструко појачавају борбену и моралну моћ сваког појединца.

Премда се често свеобухватно елаборирају резултати спроведених фаза процеса трансформације, ређе се наилази на јасно изречене вредности које ће бити императив за запослене у трансформисаној Војсци Србије. Питање је да ли ће се вредности мењати и усклађивати с новим мисијама и задацима војске или ће се само другачије рангирати на скали приоритета, где ће нпр. такмичарски дух, професионализам, образовање и обука бити високо ранжирани.

У доктринарном документу британске војске,³ наведене су вредности које поседује британски војник: несебична посвећеност (спремност да се служи кад год и где год се то захтева и да постављајући потребе мисије и свог тима изнад сопствених потреба у сваком тренутку даје све од себе), храброст (морална снага да увек чини оно за шта зна да је исправно), дисциплина (покривање свим законитим наређењима и самодисциплина), интегритет (част, искреност, одговорност, несебичност), лојалност (командантима, друговима и дужности) и поштовање других (поштовање, толеранција и саосећање).

Вредности канадске војске формиране су на основу историјског искуства које је показало значај моралних фактора у операцијама, нарочито личних квалитета.⁴ Канађани наглашавају да војне вредности морају бити у складу с вредностима канадског друштва и нације. Те војне вредности се приказују војним етосом чији су основни елементи: дужност, лојалност, интегритет и храброст. Дужност као вредност обавезује на извршавање задатака (посвећеност послу), иницијативу и дисциплину. Дужност подразумева напорне тренинге и лично усавршавање, професионални развој и професионални однос према задацима у којем долази до изражаја сопствени понос те понос јединицом и професијом. Лојалност је уско повезана с претходном вредношћу и односи се на оданост и верност Канади и својој јединици, која се исказује поштовањем ланца командовања. Истиче се да је за одржава-

³ Army Doctrine Publication "Land Operations", Directorate General Development and Doctrine, May 2005.

⁴ "Duty with Honour, the profession of Arms in Canada", Defence Academy – Canadian Forces Leadership Institute, 2003.

ње овакве лојалности неопходан реципроцитет и узајамно поверење. Сви припадници канадских оружаних снага морају подржавати намере надређених и морају бити спремни да поштују законске одредбе и директиве, док сви лидери и запослени на командним функцијама имају своје специфичне обавезе. Они морају да обезбеде добар третман подређених, добру припрему, духовни, ментални и физички тренинг за сваки задатак за који особа може бити одговорна у будућности. Подређенима се мора дати шанса за професионални развој и напредовање у каријери. За обезбеђивање лојалности захтев је, надаље, да се припадници канадских оружаних снага увере да ће њихове жеље и страхови наићи на разумевање и да ће добити адекватну бригу о личним потребама, за време службе и после ње. То је нарочито важно у случају да је припадник повређен или рањен у току службе. Трећа вредност – интегритет, подразумева да ће припадник оружаних снага реализовати активности позивајући се на поштење и високе етичке стандарде. Интегритет захтева да акције буду конзистентне с утврђеним кодексом вредности. Та вредност мора бити испољена првенствено од лидера – због моћи ефекта личног примера на подређене. Последња вредност – храброст, подразумева физичку и моралну храброст која не настаје изненада у току операција, већ се развија постепено.

Метод

Полазиште и задаци истраживања

На основу доступних истраживања (*Schneider, 1987, Chatman, 1991, O'Reilly et al., 1991, Kristof, 1996, Vandenberghe, 1999*), која доказују да усклађеност запосленог и организације утиче на задовољство запосленог послом, преданост послу, опште радно понашање, ниво толеранције, фрустрацију и тенденцију напуштања и промене посла, оправдано је претпоставити да ће се и на узорку запослених у војној средини усклађеност да покаже као добар предиктор задовољства послом. Постављен је двојак задатак: 1. конструкција и провера метријских карактеристика инструмената за процену усклађености запосленог и организације на узорку припадника Војске Србије и 2. његова примена на дефинисаном узорку испитаника.

Да би се проценила усклађеност, на начин на који је она дефинисана у овом раду, било је потребно да се испитају вредности запосленог и организације, будући да вредности представљају важан елемент организационе културе. Решење јесте у инструментима организационе културе.⁵

⁵ Већина истраживача (*Kemp&Dwyer, 2001*) слаже се да анализа и препознавање културе може бити иницијални корак у формулисању и имплементацији стратегије као и пресудан елемент у

Инструменти истраживања

На основу анализе осамнаест инструмената за мерење организационе културе примењених од 1975. до 1992. године (Sarros et al. 2005) може да се закључи да је инструмент – *Профил организационе културе* (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), један од ретких инструмената који задовољава ниво поузданости и валидности. За полазну основу при изради инструмента овог истраживања изабран је инструмент Профил организационе културе (*Organizational Culture Profile – OCP*) као и његове модификоване верзије (Sarros et al., 2005, Judge&Cable, 1997, Tepeci, 2001).

Инструмент Профил организационе културе састоји се од педесет и четири елемента које испитаници процењују два пута, али с различитим инструкцијама:

- први пут, при одговарању на питање у којој мери ставке представљају карактеристику културе њихове организације, онако како је они перципирају;
- други пут, при одговарању на питање у којој мери би свака ставка представљала карактеристику културе, какву би они желели.

Изради финалне верзије *OCP* претходило је неколико фаза. Аутори (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) на основу литературе, формирали су скуп вредности на начин да оне могу да карактеришу и запосленог и организацију. Циљ је био да се идентификују елементи, односно вредности које испуњавају следеће услове: описују сваког појединца и организацију, нису подједнако карактеристичне за све људе и организације и једноставне су за разумевање. На овај начин издвојено је стотину десет елемената. Инструмент је дат студентима са задатком да укажу на оне елементе за које сматрају да су сувишни, неважни или неразумљиви, односно да допишу оне елементе за које сматрају да су важни, а у инструменту су изостављени. Из ове фазе добијена су педесет и четири елемента. Нови инструмент дат је другом узорку испитаника (запослени) који су имали задатак да наведене вредности сортирају у девет категорија (ређајући их од оних које процењују за најкарактеристичније вредности дате организације и завршавајући с оним које су најмање карактеристичне), по обрасцу: 2-4-6-9-12-9-6-4-2, који одређује број одабира за сваку

евалуацији успешности организације. Постоји кључни методолошки проблем у истраживању когнитивних елемената културе: како да се дође до ставова и вредности? Традиционално, организациона култура је мерена квалитативним методама као што су интервјуи и посматрања. Квалитативне истраживачке „алатке“ пожељније су, него квантитативне када је потребно да истраживач разуме елементе културе на њиховом манифестном нивоу. Међутим, посматрања и интервјуи могу да охрабре запослене да се понашају другачије и да одговарају на питања истраживача на социјално пожељни начин. Такође, истраживачи могу да интерпретирају своје опсервације субјективно. Поред тога, квантитативне методе пружају могућности истраживања организација на различитим нивоима. Оне обезбеђују истраживачима организационе културе да понављају истраживања на различитим јединицама и да лако пореде податке.

категорију, тзв. *Q-sort* метод. На тај начин, сматрају аутори, добија се профил организационе културе. Затим, испитаници су исте елементе смештали у категорије и при томе, процењивали у којој мери је пожељно да дата вредност буде карактеристична за њихову организацију у којој раде. На основу идентификовања пожељних вредности добија се лични, жељени профил организације који, с претходним профилем, пружа могућност индиректног мерења усклађености запосленог и организације.

Аутори инструмента применили су и факторску анализу којом је издвојено неколико димензија организационе културе. На основу природе манифестних варијабли, које чине осам добијених фактора, на скали индивидуалних предности изолованим димензијама дали су следеће називе: иновација, одлучност, нагласак на награђивању, оријентација на исходе, обраћање пажње на детаље, агресивност, тимски рад и супортативност. На скали организационих вредности добијено је седам фактора: иновација, стабилност, поштовање запослених, оријентација на исходе, обраћање пажње на детаље, оријентација на тим и агресивност.

Профил организационе културе је примењиван на различитим узорцима: запосленима у влади (*O'Reilly et al., 1991*), административном сектору (*Chatman, 1991*), у ресторанима (*Woods, 1989*), хотелима (*Christensen, 1988, Kent, 1990*) и здравству (*Vandenbergh, 1999*). Примењиван је и ван америчког континента, на пример, у Кини (*Chow, 2001*), Белгији (*Vandenbergh, 1999*), као и на аустралијском континенту (*Sarros, Gray, Densten&Cooper, 2005*). При том, *ОСР* се често примењује у модификованим формама, прилагођеним потребама и узорку у истраживању (*Judge&Cable, 1997, Sarros et al. 2005, Tepeci, 2001*).

Хипотетички фактори инструмента овог истраживања формиран су на основу одабраних елемената који су у различитим применама Профила организационе културе показали најбоље психометријске карактеристике. Вредности *иновација* и *оријентација на тим* задржане су у потпуности. Из оригиналне верзије инструмента, од пет елемената који покривају фактор стабилност, одабрана су два којима је овај фактор највише засићен. Њима су додата још три елемента која су у накнадним истраживањима (*Sarros et al., 2005*) формирала фактор назван *социјална одговорност*. Следећи хипотетички фактор *оријентација на запослене*, формиран је тако што су два елемента, која су у истраживању Тепеџија (*Тереси, 2001*) формирала истоимени фактор придодата елементима – они у оригиналном инструменту чине фактор поштовање запослених. Фактори *оријентација на радно понашање*, *компетитивност* и *нагласак на награђивању*, преузети су из модификованог инструмента који су спровели Сарос и сарадници (*Sarros et al., 2005*). Елементи фактора *професионални развој запослених*, преузети су из истраживања која је спровео Тепеџи, 2001. године, док је фактор *односи у колективу*, додат као битан фактор за војну средину.

Ограничења која су у вези с *Q-sort* методом (неконсистентност добијених резултата и непрактичност задавања на већим узорцима), превазиђена су применом седмостепене скале Ликертовог типа. На овај начин формиран је краћи инструмент, једноставнији за примену, који и даље поседује адекватне психометријске карактеристике.

Узорак истраживања

Ради провере поузданости инструмента и провере адекватности упутства, разумљивости и недвосмислености елемената, спроведено је пробно истраживање, које је обухватило стотину студената Војне академије, треће и четврте године студија. У главном делу истраживања узорак је чинило две стотине тридесет два припадника Војске Србије.

Варијабле истраживања

Независне варијабле овог истраживања чиниле су: *организациона култура* (перцепција вредности постојеће културе) и *индивидуалне вредности* (вредности идеалне организационе културе). Вредности су преферирани начини понашања запослених у организацији, које су чланови организације развили и усвојили на основу заједничког искуства. Реч је о инструменталним вредностима (*Rokeach, 1975*), које се односе и на запосленог и на војну организацију. Организациона култура је операционализована у мери у којој запослени перципирају да је скуп наведених вредносних димензија заступљен у њиховој организацији, док су индивидуалне вредности дефинисане у мери у којој запослени перципирају да скуп наведених вредносних димензија представља идеалну организациону културу.

Усклађеност *запослени* и *организација* јесте следећа независна променљива. У основи директно мереног (перципираног) степена усклађености јесте претпоставка да усклађеност постоји уколико испитаник доживљава и саопштава да су његове индивидуалне вредности сличне вредностима организације у којој ради. Подударност може бити мерена једноставним питањем којим се од испитаника тражи да изврши процену мере у којој су његове вредности сличне вредностима организације. Међутим, Кристоф (1996) критикује овакву врсту мерења. Он сматра да уколико се разматране вредности јасно не искажу, не може се бити сигуран да су упоређене исте димензије вредности. Управо због тог недостатка, већина истраживача, која се бави овом тематиком користи неколико различитих квантитативних инструмената за индиректно мерење подударности, као што је нпр. *ОСР*.

У истраживању, усклађеност је мерена индиректно и директно. Индиректно – мерена је на основу вредности разлика скорова испитаника на делу скале за процену опажене културе с одговорима испитаника на делу скале за процену идеалне културе, а директно – мерена је седмостепеном скалом (*Cable&Judge, 1996*).

Зависна варијабла – *задовољство послом*, као један од највише истраживаних ставова према раду, подразумева уверења запосленог (когнитивни аспект), његова осећања (афективни аспект) и тенденције у понашању (бихевиорални аспект) у односу на посао који обавља. Лок је дефинисао задовољство послом (*Cooper & Locke, 2000*), као „пријатно или позитивно емоционално стање настало као резултат оцене посла или радног искуства“. Том дефиницијом наглашава се значај когнитивне и афективне компоненте. Ставови према послу утичу на лично и организационо функционисање, што повратно опет утиче на ставове. Задовољство послом је у истраживању операционализовано трима индикаторима: опште задовољство послом (*Cammann et al., 1983*), намера да се промени посао (*O'Reilly et al., 1991*) и спремност да се организација препоручи другима, као добро радно место (*Cable&Judge, 1996*).

У истраживању су, посебно састављеним упитником, регистроване одређене *социодемографске варијабле* (пол, старост, брачни статус, ниво образовања, дужина радног стажа и формацијски елементи: чин и положајна група).

Резултати истраживања

На основу факторске анализе извршена је провера латентне структуре конструисане скале, односно њених теоријски заснованих рационала. Поузданост скале Кронбаховим алфа коефицијентом утврђена је како за скалу организационе културе и индивидуалних вредности, тако и за скалу за мерење задовољства послом. На основу методе разлика скорова (сума разлика, сума апсолутних вредности разлика, и сума разлике квадрата) израчуната је усклађеност између вредности запосленог и вредности организације. Од дескриптивних статистичких мера приказане су мере централне тенденције и одступања. Мултиплом регресионом анализом утврђено је с коликом успешношћу може да се предвиде разлике међу испитаницима у погледу задовољства послом ако се за предикторе узму фактори опажене културе, индивидуалних вредности, степен усклађености запослени – организација и социодемографске варијабле. Статистичка значајност разлика у погледу резултата на скали задовољства послом, код различитих категорија испитаника, испитана је т-тестом значајности разлика.

Поузданост инструмента оцењена је на основу анализе својстава и односа елемената унутар теста, односно његове интерне конзистентности (Фајгељ, 2005). Алфа коефицијент поузданости износи 0,96 – што упућује на закључак да инструмент има високе интерелементарне (интерајтемске) корелације и да су грешке мерења случајне и нису повезане.

Да би се утврдило да ли скуп елемената, којим се испитују вредности организације и запослених, потврђује претпостављену факторску структуру, обе скале процене подвргнуте су факторској анализи, на основу методе главних компонената (*Principal component analysis*) и извршена је ортогонална ротација *varimax* методом. На основу издвајања из оригиналних ставки са скале вредности организације и скале индивидуалних вредности добијени су следећи фактори:

Табела 1 – Фактори организационе културе и индивидуалних вредности

<i>вредности организације</i>	<i>индивидуалне вредности</i>
оријентација на запослене	оријентација на запослене
колективистичка оријентација	колективистичка оријентација
социјални програм	социјални програм
специфичност организације	специфичност организације
развојна перспектива запосленог	иновативност
правичност	

Оријентација на запослене операционално се дефинише преко процене правичности система награђивања и кажњавања, јасноће политике организације и социјалне одговорности. Оријентација на запослене је најјасније дефинисан показатељ вредности организације који прате развојна перспектива запосленог, колективистичка оријентација и правичност међу запосленима. Социјални програм и специфичности организације су мање значајни показатељи организационе културе са становишта индивидуалних разлика запослених у војној средини.

Запослени сматрају да војну средину, као радну организацију, у највећој мери карактерише незнатан број конфликта, рад који подразумева међусобну сарадњу, кооперацију и поверење као и оријентисаност на задатке. Највише рангиране индивидуалне вредности су оне, које се односе на систем вредновања запослених, правичност и поштовање њихових права. Будући да су те вредности истовремено означене и као најмање карактеристичне вредности за војну средину, оне морају да дођу у средиште пажње људи на највишим организацијским нивоима ради предузимања активности смањења несклада између постојећег и пожељног, која о овом питању постоји. Надаље, као жељено стање запослени представљају јасну политику организације и њен добар углед у друштву. Запослени упорно теже да се

спроведе поштен, искрен кооперативан однос као и извршавање задатака на основу високог степена организованости. Нешто нижи значај, у односу на претходне вредности, придају се креативности и иновативности, а најниже вредности – специфичности организације која, пре свега, подразумева различитост у односу на друге. Специфичност се високо рангира као карактеристика организације, али је најмање цењена као вредност запосленог. Утврђено је да постоји статистички значајна негативна корелација ($r = -0,4$, $p < .01$) између суме апсолутних вредности разлика и суме разлике квадрата (индиректне мере) и директно мерене усклађености.

Задовољство послом представља аритметичку средину скорова испитаника на све три скале задовољства послом. Из табеле 2, види се да већина испитаника саопштава да је задовољна својим послом и да воли то што ради. Ипак, намера да се остане у организацији јесте за један степен ниже вреднована, него опште задовољство послом. У односу на прва два показатеља задовољства послом, запослени су најмање спремни да организацију препоруче другима, као добро радно место. Ипак, аритметичка средина већа од 4, указује на то да је оправданије говорити да спремност, иако незнатна – постоји, него да не постоји.

Табела 2 – Аритметичке средине и стандардне девијације скорова које испитаници остварују на скалама задовољства послом

скале	AS	SD
опште задовољство послом	5,76	1,04
намера да се промени посао	4,74	1,27
спремност да се препоручи	4,49	1,58
задовољство послом	5,00	1,09

Када се задовољство послом посматра на основу општег става испитаника, он је позитивнији, него када се укључи бихевиорална компонента и одговорност према другима.

На основу аритметичких средина и статистичких значајности разлика за поједине категорије испитаника на зависним и независним варијаблама, може да се закључи да не постоји статистички значајна разлика између запослених мушког и женског пола, док разлике постоје у односу на чин испитаника, ниво образовања, брачни статус.

У табели 3, приказан је допринос социодемографских карактеристика испитаника, индивидуалних вредности запослених и вредности организације, као и усклађености запослени–организација, у објашњењу варијанце укупног задовољства послом и његова три корелата (опште задовољство, намера да

се одустане од посла и спремност да се организација препоручи другима као добро радно место). У поступку регресионе анализе, социодемографске варијабле представљале су прву групу предикторских варијабли, да би се, потом, у сваком следећем кораку додавале варијабле (једна по једна) и снимии њихов укупни и појединачни допринос у објашњењу варијанце критеријумске варијабле. Прва колона табеле приказује регресионе коефицијенте, односно парцијалне утицаје појединих предикторских варијабли на критеријумску варијаблу, када се сви остали предиктори држе константним.⁶ Друга колона пружа податак колики проценат варијанце сваког од три индикатора задовољства послом може да се објасни (предвиди) на основу познавања варијанце ове четири групе варијабли. Кориговани квадрат мултипле корелације налази се у трећој колони. Будући да свака додатна предикторска варијабла нужно доводи до тога да коефицијент мултипле корелације остане исти или се повећа (у зависности од тога да ли додатни предиктор садржи варијанцу која није заједничка са осталим предикторима у моделу), у колони *промена* приказан је квадрат мултипле корелације као резултат додате варијабле и *F-statistic* који указује на значајност те промене. Социодемографски подаци, индивидуалне вредности, вредности организације и ниво усклађености запосленог и организације, могу да се објасне 57% варијанце задовољства послом, што представља значајно смањење грешке предвиђања критеријумске варијабле, него грешка коју би правили да не поседују те податке. Статистички значајан парцијални допринос објашњењу индивидуалних разлика у погледу задовољства послом има директно мерена усклађеност индивидуалних вредности и вредности организације за разлику од индиректно мерене усклађености где тај допринос није статистички значајан.

Парцијални стандардизовани регресиони коефицијенти указују – испољавању позитивног става према свом послу склоније су особе које високо вреднују искрен и поштен однос међу запосленима, поверење и кооперацију (колективистичку оријентацију), као и оне особе којима систем награђивања и кажњавања и јасноћа политике организације нису од пресудног значаја. Запослени који у војној организацији виде могућност сталног запослења и напредовања и они који саопштавају да се њихове вредности поклапају с вредностима организације у којој раде, испољавају веће опште задовољство послом, намеру да остану у организацији и спремност да исту препоруче другима као добро радно место. На основу добијених резултата, такође, може се очекивати да ће особа која сматра да у војној средини постоји отворена размена информација, правичан однос према запосленима и висок степен организованости, бити спремнија да војну организацију препоручи другима.

⁶ Њихова величина говори о томе за колико се мења критеријумска варијабла ако се дати предиктор промени за једну јединицу, а остали предиктори остану непромењени (Тењовић, 2002).

Табела бр. 3 – Допринос предиктора у објашњењу критеријумске варијабле

	опште задовољство послом				намера да се промени посао				спремност да се препоручи				укупно задовољство послом			
	промена				промена				промена				промена			
	Beta	R ²	Adj. R	F	Beta	R ²	Adj. R	F	Beta	R ²	Adj. R	F	Beta	R ²	Adj. R	F
социодемографски подаци																
пол	0,23*			0,17				0,24*					0,26*			
године старости	0,08			0,23				-0,01					0,11			
брачни статус	-0,04			-0,10				-0,07					-0,08			
ниво едукације	0,11			0,06				0,06					0,08			
чин	0,09			0,01				0,16					0,11			
радни стаж	-0,01			-0,01				-0,04					-0,02			
начин обављања задатака	0,01			0,09				0,08					0,08			
положајна група	0,29*			0,36**				0,32**					0,39**			
идеолошке вредности																
колективистичка оријент.	0,58**			0,26				0,23					0,39**			
оријент. на запослене	-0,31*			-0,08				-0,05					-0,16			
социјални програм	0,06			0,13				0,02					0,07			
иновативност	0,06			0,07				0,06					0,09			
специфичност организације	-0,12			-0,19*				-0,11					-0,16*			
вредности организације																
оријент. на запослене	0,15			0,16				0,56**					0,38**			
развојна перспектива	0,00			0,08				0,16					0,11			
колективистичка оријент.	-0,03			-0,10				-0,10					-0,06			
правичност међу запосл.	0,11			-0,09				-0,24**					-0,11			
социјални програм	0,24**			0,21*				0,17*					0,23**			
специфичност организације	0,06			0,08				0,03					0,06			
успешности																
сума апс. вредности разлика	0,41			-0,75				0,42					0,03			
сума разлике квадрата	0,14			0,35				0,34					0,36			
директно мерена усклађ.	0,42**			0,34**				0,45**					0,48**			
	0,43	0,27	0,18	9,24**	0,25	0,18	0,13	5,94**	0,44	0,39	0,35	21,88**	0,43	0,38	0,29	18,23**
	0,16	0,11	0,13	6,79**	0,12	0,07	0,08	3,77**	0,09	0,04	0,04	1,87	0,14	0,09	0,10	4,81**

Предложени начин добијања организационокултуролошког профила може да се користи за лонгитудинално праћење и снимање постојеће културе, с једне стране, и идеалне културе о критеријуму запослених, с друге стране. Пошто се изврши спецификација профила „актуелне“ и „идеалне“ културе, ови профили могу да се упоређују ради уочавања сличности и несклада међу њима. Уколико се жели промена организационе културе овај профил може да помогне у маркирању поља на којима треба деловати да би се постигла жељена промена, на начин да вредности које се том променом промовишу буду прихваћене од запослених у различитим супкултурама војне организације, а да истовремено воде решавању проблема екстерне адаптације и интерне интеграције.

У процесу селекције и класификације, идеално би било, поред регрутовања, особе са одређеним знањима, вештинама и способностима захтеваних послом, да се одаберу особе с вредностима које се поклапају с вредностима организације, будући да је у истраживању доказано да особе које перципирају да ова врста усклађености постоји испољавају веће задовољство послом, намеру да остану у организацији и спремност да је препоруче другима као добро радно место.

У сусрет захтевима за интероперабилношћу Министарства одбране и Војске Србије будућа истраживања могла би бити оријентисана и на поређење културолошког профила припадника Војске Србије с културолошким профилем припадника иностраних оружаних снага, посебно оних с којима се реализују или планирају заједничке активности и операције.

Литература

1. Billsberry, J., Marsh, P., & Moss-Jones, J.: (2005). "Mapping organizational members' sense of fit." *Journal of Business & Psychology*, 19/4.
2. Bloor, G., & Dawson, P.: (1994). "Understanding Professional Culture in Organizational Context." *Organization studies*, 15/2.
3. Bowers, K. S.: (1973). "Situationism in psychology: An analysis and a critique." *Psychological Review*, 80, 307–336.
4. Cable, D., & Judge, T. A.: (1997). "Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions." *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 546–561.
5. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. Jr., & Klesh, J. R.: (1983). "Assessing the attitudes and perceptions of organizational members", у S. E. Seashore, E. E. III, Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann, (Eds.), *Assessing organizational change: a guide to methods, measures, and practices* (pp. 71–138). New York, NY: Wiley.

6. Chatman, J.: (1989). "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit." *Academy of Management Review*, 14, 333–349.
7. Chatman, J.: (1991). "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms." *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
8. Chow, C.: (2001). "Organizational Culture: Association With Affective Commitment, Job satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context", *Ciber working paper series*, San Diego State University.
9. Christensen, G.: (1988). "Managing workforce diversity: changing culture at South Seas Plantation." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29 (2), 30–34.
10. Cooper, C. L., & Locke, E. A.: (2000). *Industrial and Organizational Psychology*, Blackwell Business Ltd., 166–198.
11. Фајгељ, С.: (2005). *Психометрија, метод и теорија психолошког мерења*, Центар за примењену психологију, Београд.
12. Greenberg, J., & Baron, R. A.: (1998). *Behavior in organizations, Understanding and Managing the Human Side Of Work*.
13. Kent, W. E.: (1990). "Putting up the Ritz: using culture to open a hotel." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31 (3), 16–24.
14. Kristof, A. L.: (1996). "Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications." *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
15. Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L.: (1992). "The measurement of work value congruence: a field study comparison." *Journal of Management*, 18 (1), 33–43.
16. Михаиловић, Д. и Ристић, С.: (2006). *Менаџмент људска страна*, Факултет техничких наука, Нови Сад.
17. Mischel, W.: (1973). "Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality." *Psychological Review*, 80, 252–283.
18. O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F.: (1991). "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit." *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487–516.
19. Peters, T. J., & Waterman, R. H.: (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Harper & Row.
20. Петковић, М. и Јовановић-Божинов, М.: (2001). *Организационо понашање*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.
21. Rokeach, M.: (1975). *The nature of Human Values*. Free Press, New York.
22. Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B.: (2005). "The organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective", *Australian Journal of Management Vol 30*, No 1.
23. Schneider, B.: (1987). "The people make the place." *Personnel Psychology*, 40, 437–453.

24. Kemp, S., & Dwyer, L.: (2001). "An examination of organisational culture – the Regent Hotel, Sydney", *International Journal of Hospitality Management*, 20, 77–93.

25. Sheridan, J. E.: (1992). "Organizational culture and employee retention." *Academy of Management Journal*, 35 (5), 1036–1056.

26. Tepeci, M.: (2001). *The effect of personal values, organizational culture, and person – organization fit on individual outcomes in the restaurant industry, A Thesis in Man – Environment Relations*, The Pennsylvania State University.

27. Vandenberghe, C.: (1999). "Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry." *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175–184.

28. Woods, R. H.: (1989). "More alike than different: the culture of the restaurant industry." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (2), 82–98.