

## **Značaj menadžmenta i ljudski resursi u evaluaciji Naučnog instituta za veterinarstvo „Novi Sad”**

Jelena Stojanović,<sup>1\*</sup> Nenad Petrović<sup>2</sup>, Sara Savić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Regionalna privredna komora Novi Sad, <sup>2</sup>Fakultet za menadžment Novi Sad,

<sup>3</sup>Naučni institut za veterinarstvo „Novi Sad” Novi Sad, Rumenački Put 20

### **Kratak sadržaj**

Naučni institut za veterinarstvo „Novi Sad” deluju u okruženju koje zahteva različite poglede, različite načine razmišljanja i različite strukture organizacije. Filozofija savremene organizacije se zasniva na premisi da je organizacija uspešna zbog njenih ljudi. Ljudski resursi brzo postaju sledeći faktor konkurentnosti. Zato i put ka poslovnoj izvrsnosti danas uključuje i ljudsku stranu preduzeća. Mnoge vodeće istraživačke kuće utvrdile su da je najbolji indikator celovite poslovne izvrsnosti sposobnost preduzeća da privuče, podstakne i zadrži talente. Fokusirajući se na ljudske resurse, preduzeća razvijaju različite mere uspeha, uspostavljaju jasan proces procene, merenja i razvoja kvaliteta ljudi – zadovoljstva zaposlenih i procene uspešnosti zaposlenih.

Ključne reči: naučni institut, ljudski resursi, menadžment, evaluacija,

# **The role of management and human resources in evaluation of the Scientific Veterinary Institute „Novi Sad”**

Jelena Stojanović,<sup>1</sup> Nenad Petrović,<sup>2</sup> Sara Savić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Regional Economic Chamber Novi Sad, <sup>2</sup>Faculty of Management Novi Sad,

<sup>3</sup>Scientific Veterinary Institute „Novi Sad”, Novi Sad, Rumenački put 20

## **Abstract**

Scientific Veterinary Institute „Novi Sad” operates in the environment that requires different approaches, different ways of thinking and different structures. Modern philosophy of an organization is based on premises that the organization is successful because of its human resources, as a factor of competitiveness. Successful business includes human resources. Many good scientific institutes have discovered that the best indicator of overall success is the ability to attract, encourage and keep scientific talents. Focusing on human resources companies develop different means to measure success, establish the way of evaluation, measure and develop human resources – they evaluate satisfaction of employees and estimate the success of the employees.

Key words: scientific institute, human resources, management, evaluation

## **UVOD**

U okviru upravljanja, svaka organizacija razvija sistem strategija za upravljanje resursima kojima raspolaže. Ljudski potencijali, njihova znanja i sposobnosti jedini su resurs koji se upotrebom ne smanjuje nego raste. Svaka organizacija trebalo bi da ima razvijen sistem strategija za upravljanje ljudskim potencijalima, koji su jedan od njenih najvažnijih resursa.

Cilj ovog rada je projektovanje alata za evaluaciju radne efikasnosti menadžmenta i ljudskih resursa Naučnog instituta za veterinarstvo „Novi Sad,, iz Novog Sada. Naučni radnici i svi zaposleni su ljudski resurs Naučnog instituta za veterinarstvo „Novi Sad,, koji su u njega uneli svoje znanje, iskustvo, veštine, različite sposobnosti u manjoj ili većoj meri, različite potrebe, kulturu, običaje i navike. Sa druge strane gledano, Naučni institut za veterinarstvo „Novi Sad,, ima ciljeve i planove koje treba da ostvari, vrednosti na kojima se temelji rad i potrebu za ljudima koji će se u sve to najbolje uklopiti. Menadžment Instituta, sve predhodno navedeno mora imati u vidu

i pokušati uklopiti na najbolji mogući način, ukoliko želi da uspešno upravlja ljudskim resursima.

## **METOD VREDNOVANJE EFIKASNOSTI NAUČNOG INSTITUTA**

Vrednovanje rada Naučnog instituta za veterinarstvo predstavlja kompleksno i detaljno sagledavanje rada naučnih radnika iz svih naučnih zvanja i svih zaposlenih u toj ustanovi i bavi se pitanjima efekata u odnosu na definisanje ciljeva i zadatke.

Imajući u vidu da je naučno-istraživački rad najznačajniji činilac kojim je uslovljeno napredovanje naučnih radnika, a budući da je misija Instituta određena potrebom izrade projekata naučno-istraživačkog karaktera u oblasti veterinarske medicine, cilj istraživanja je vrednovanje efikasnosti Naučnog instituta za veterinarstvo i da se utvrditi kakav stav zaposleni imaju prema menadžerima i individualnim efikasnostima koji direktno iniciraju uspešnost Instituta u celini.

Praćenje i procenjivanje radne efikasnosti je od vitalne važnosti u svakom sistemu koji želi povezati efikasnost organizacije i efikasnost pojedinca. Informacije koje se dobijaju procenom služe za profesionalno usmeravanje i raspoređivanje ljudi na ona radna mesta koja najbolje odgovaraju njihovim mogućnostima.

Evalucija Naučnog instituta za veterinarstvo „Novi Sad,” u suštini predstavlja vrednovanje efekata rada i naučnih dostignuća i kao takva ne ograničava se samo na nivo savladanih naučnih dostignuća, nego obuhvata širenje i razvoj novih naučnih saznanja, kao i promene ličnosti zaposlenih i dostignuća ukupnog naučnog rada. Pored evaluacije naučno-istraživačkog rada često se srećemo sa evaluacijom samih naučnih radnika što podrazumeva napredovanje - prelazak u više naučno zvanje, evaluacijom naučnih radova, projekata i patenata.

## **PROCES I METODE PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA**

Samo planiranje ljudskih resursa je složen proces. U njegovoj osnovi je proces pretvaranja jedne vrste pokazatelja u potreban broj i strukturu ljudi. Planiranje mora osigurati da organizacija ima potreban broj i profil ljudi za postizanje planiranih poslovnih aktivnosti i ciljeva. To je dinamičan proces, posebno u organizacijama koje deluju u promenljivom i neizvesnom okruženju u kojem su i spoljašnje i unutrašnje promene česte i velike. To znači da se planovi stalno moraju revidirati i prilagođavati promenama i strategiji poslovanja. Akcenat koji se danas stavlja na planiranje ljudskih resursa rezultat je promene celokupnog pristupa i shvatanja strategijske važnosti ljudskih potencijala, ali i problemi i posledice s kojima se suočavaju preduzeća koja zanemaruju taj segment poslovnog planiranja. Kvalitet konačnih rezultata iskazanih u potrebama i planu ljudskih resursa zavisi od toga koliko se kvalitetno sprovodi svaka faza.

Predviđanje potreba kao i svaki proces predviđanja budućnosti nije samo struka nego i umeće, zbog toga planeri ljudskih resursa moraju da upotrebljavaju isto toliko svoju glavu koliko modele i formule. Za predviđanja potrebnog broja i strukture

ljudskih resursa primenjuju se brojne metode i modeli. U osnovi mogu se svrstati u dve kategorije - kvantitativne i kvalitativne metode i modeli.

## PROMENE U NAŠIM USLOVIMA

Uslovi tranzicije u kojima se naša zemlja nalazi suočili su nas sa problemom otpuštanja radnika na različitim nivoima zapošljavanja. Problem viška zaposlenih se javlja u javnoj upravi, kao posledica neadekvatnog zapošljavanja koje je nametala partijska i socijalna pripadnost određenim grupacijama od uticaja. Tako su često ljudi imali, makar izmišljena, radna mesta ali ne i posao. Takođe visoki stepeni modernizacije, automatizacije, kompjuterizacije procesa rada doveli su do objektivnog smanjenja potrebe za određenim kadrovima.

Sprovođenje tranzicionih promena u našoj zemlji nailazi na mnogo problema i objektivne i subjektivne prirode. Dosadašnja praksa koju su negovale naše organizacije kada su postojala posebna odeljenja razvoja i inovacija nije donosilo rezultate, jer su zaposleni bili odvojeni od procesa inoviranja koji je u novim organizacijama, pre svega, pripao njima samima. Organizacije moraju da prepoznaju značaj inovacija za njihov razvoj i napredak i da stvore uslove u kojima će inovacije postati sastavni deo njihove organizacione kulture. Sa aspekta ljudskih resursa od presudnog značaja je stvaranje klime u organizaciji koja pruža podršku inovacijama. Kako bi se proces inoviranja uspostavio neophodno je jasno i precizno razmenjivanje ključnih poslovnih informacija kao i stvaranje atmosfere u kojoj inovacija ima značajno mesto u sistemu radnih vrednosti.

Strategija organizacije često usmerava taktička i izvršna rešenja u pravcu smanjivanja broja zaposlenih i njihovo trenutno ili trajno otpuštanje sa posla. Ciljevi daunsajzinga u organizaciji se mogu svrstati u nekoliko kategorija: povećanje profita, smanjenje postojećih troškova, fleksibilnija organizaciona struktura, preusmeravanje poslovnih procesa i promena poslovnih aktivnosti.

Redukovanje broja zaposlenih najčešće je u zavisnosti od toga da li se zaposleni posmatraju kao potencijal čije mogućnosti je potrebno iskoristiti u procesu rada ili kao broj neophodnih zaposlenih koji mogu izvršavati zadati posao. Organizacije koje neguju odnos prema zaposlenima u pravcu tretiranja zaposlenih kao izvora ideja, inovacija i postignuća preuzimajući odgovornost na sebe i stvarajući klimu odgovornog restruktuiranja mogu i da računaju na motivisanost, lojalnost i posvećenost svojih zaposlenih. Mogućnosti izbegavanja daunsajzinga postoje u organizacijama koje brinu o svojim zaposlenima na sledeće načine: ukidanje prekovremenog rada i skraćivanje postojećeg radnog vremena, neplaćeni godišnji odmori i beneficije koje su se do tada plaćale i otvaranje novih aktivnosti koje nisu u skladu sa dosadašnjim poslovanjem organizacije.

Razvoj organizacije nije moguć bez adekvatne brige o svojim zaposlenima, a otpuštanje je način koji se može razumeti samo u okvirima političkog zapošljavanja kakvo je dominiralo kod nas. Ljudi su dobijali često i izmišljena radna mesta, a da nisu imali poslove koji bi bili povezani sa dobijenim radnim mestom. U svim ostalim

slučajevima, otpuštanje se može smatrati neuspehom organizacije koja nije u stanju da osmisli i ostvari nove poslove u okviru postojećih ili mogućih radnih aktivnosti. Uloga menadžera u ovim poslovima je presudna. Stvaranje preduslova u kojima se mogu uspostavljati novi poslovi, razvijati inicijativa i inovacije, jedini su uslovi za brže prevazilaženje tranzicije i njenih negativnih efekata. Specifičnost okruženja koja podrazumeva povećanu nestabilnost uslova privređivanja od ključnog značaja za razvoj organizacija je spremnost zaposlenih za promene i promena u njihovom dosadašnjem načinu ponašanja. Ukoliko je ljudima poznata svrha i prave vrednosti organizacije - ukoliko shvataju za šta se njihova organizacija zalaže - njihove pojedinačne spremnosti za promene će rezultirati koherentnošću širom sistema. U organizacijama koje znaju šta su i koje zaista veruju u ono šta objavljuju, ljudi su slobodni da kreiraju i doprinose. Takođe, klima koja neguje inovacije na svim nivoima će verovatno identifikovati i primenjivati inovacije relativno često, što će inspirisati i manja poboljšanja u svakodnevnim poslovima. Prihvatanje ciljeva organizacije kao sopstvenih i emotivno angažovanje u pravcu realizovanja tih ciljeva, doprinosi povećanju organizacione posvećenosti zaposlenih poslu koji obavljaju.

Za razvoj spremnosti za promene pojedinca u organizaciji neophodno je omogućiti radne uslove koji neće uticati negativno na samo obavljanje posla a u samom poslu dozvoliti i podržati: postojanje autonomije i odgovornosti u radu, formulisanje programa pozitivnog potkrepljenja, postojanje mogućnosti za fleksibilno obavljanje posla, usklađivanje zahteva posla sa mogućnostima i očekivanjima zaposlenih, olakšavanje obavljanja posla sa jasnim zahtevima i analizom posla, neprestano informisanje zaposlenih o finansijskim i razvojnim planovima organizacije, stalno učešće u odlučivanju o značajnim segmentima posla, postojanje osećanja sigurnosti, postojanje međusobnog poverenja, razvijanje verovanja u ono što rade, svest o značaju posla koji obavljaju, postojanje zajedničkog cilja i usaglašavanje ličnog cilja sa ciljevima organizacije. Razvoj ljudskih resursa podrazumeva sledeće aspekte razvoja: razvoj ljudskih potencija, razvoj procesa upravljanja, razvoj nivoa korišćenja znanja i razvoj komunikacija između pojedinaca, organizacionog znanja i tehnologija sa sistemom upravljanja njima.

Činjenica koja se ustanovljava u većini istraživanja kod nas, jasno pokazuje nepostojanje radnih vrednosti i jasnog vrednovanja radnih vrednosti. Lično i profesionalno uvažavanje dobro obavljenog posla je jedan od najvažnijih pokretača motivacije. Dobijanjem povratne informacije zaposleni uviđaju kakav je kvalitet njihovog rada i mogućnosti unapređivanja. U praksi se pokazalo da je poznavanje rezultata sopstvenog rada jedan od najmoćnijih i najuticajnijih podsticaja motivacije, jer omogućava takmičenje čoveka sa samim sobom i drugima. Zapaženo je da je čak i negativna informacija bolja od nepostojanja informacije. Povratna informacija mora biti tačna, pravovremena, iskrena i podsticajna na bolje rezultate. Dobra organizacija rada je suštinski motivator, naročito u uslovima u kojima ona gotovo i da ne postoji. Tek u jasno određenim zakonskim okvirima, u jasno definisanom okviru, možemo govoriti o razvoju ostalih parametara radne efikasnosti i efektivnosti.

## **OTKRIVANJE MENEDŽERSKIH POTENCIJALA**

Menadžeri su dragocen i važan resurs svake organizacije, ali istovremeno zbog činjenice da su za izgradnju dobrog menadžerskog tima potrebna velika ulaganja kao i mnogo vremena, uvrštavaju se i među najoskudnije resurse. Pri otkrivanju menadžerskih potencijala i njihovom razvoju treba imati na umu njihove osobne, profesionalne i poslovne, kao što su preduzetnost, komunikativnost, kreativnost, poznavanje metoda rukovođenja, pouzdanost, predanost poslu i preduzeću.

Za ocenu ličnosti važna je sposobnost vođenja ljudi i razvijanje pozitivnih osobina, delegiranje zadataka, komunikativnost, poznavanje posla, prosuđivanje sposobnosti planiranja, organizacije, ocena ličnih karakteristika saradnika i slično. Pri otkrivanju menadžerskih potencijala upotrebljavaju se brojne tehnike, poput psiholoških testova, upitnika, ocene kolega, intervjui, preporuke i druge tehnike. Bitna pretpostavka za utvrđivanje menadžerskih potencijala i selekcije menadžera je određivanje dimenzija menadžerske motivacije i razrada instrumenata za njezino merenje i identifikaciju.

Pokazalo se da određeni stavovi pridonose izboru menadžerske karijere, a to su: pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na pozicijama autoriteta, potreba za takmičenjem, potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem, potreba za pokazivanjem moći, potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem, i potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti. U prvoj fazi otkrivanja rukovodećih potencijala utvrđuju se menadžerove poželjne osobine nakon čega slede određivanje standardnih poslova menadžera, analiza poslovne strategije i stepen razvoja preduzeća i tek tada izbor menadžerskih talenata za školovanje ili postavljanje. Sam postupak otkrivanja rukovodećih potencijala složen je i težak, no znatno se može olakšati ukoliko su i mentori kandidata sposobni i spremni za to i ako su precizno definisani poslovi koje bi kandidat trebao obavljati.

## **INFORMISANOST U PODRUČJU LJUDSKIH POTENCIJALA**

Uspešno upravljanje razvojem i upotrebom ljudskih potencijala nije moguće bez informacionog sistema i informisanja u području delovanja vezanim za taj potencijal. Osnovni cilj informacionog sistema ljudskih potencijala u preduzeću je pravovremena informisanost svih zaposlenih o tome šta je bitno za njihovu aktivnost i međusobne odnose u sklopu delokruga njihovog delovanja u procesu rada, upravljanja i odnosa u preduzeću.

S obzirom na činjenicu da sistem informacija vezan za razvoj i upotrebu ljudskog potencijala zavisi od predmeta izvođačke i upravljačke aktivnosti mogući su modeli za razne namene: model informacija za utvrđivanje strategije i politike razvoja i upotrebe ljudskog potencijala, model za potrebe planiranja u području ljudskih potencijala i model za potrebe zapošljavanja. Postojanje informativnog sistema znatno olakšava obavljanje poslova evidencije o razvoju ljudskog potencijala, platama, troškovima vezanim za razvoj i upotrebu ljudskog potencijala, školovanju i usavršavanju. Time je bitno olakšan rad odeljenja ljudskih potencijala budući da su

im takvi izveštaji dostupni istovremeno sa postavljanjem zahteva od strane vlasnika i menadžera kompanije. Osim koncipiranja politike informisanja zaposlenih vrlo je bitna stavka i njihovo obučavanje kako bi sam informativni sistem funkcionisao.

## **LJUDSKI POTENCIJALI I STRATEGIJSKI MENADŽEMENT**

U svakom trenutku čovek pokreće više različitih motiva. U radnoj situaciji nismo uvek u mogućnosti, iz različitih razloga, da sledimo svoje potrebe i motive. Ponašanje čoveka u procesu rada je veoma često nepredvidivo i teško ga je razumeti. Pre svega se to odnosi na radne situacije u kojima nisu u potpunosti jasne propozicije i gde ne postoje zajednički interesi i vrednosti. Ne postoje tajne formule za motivisanje zaposlenih, nema kalkulacija koje donose trenutne uspehe u motivisanju, nema pravila koja važe u svakom pojedinačnom slučaju. Područje upravljanja ljudskim resursima se u oblasti motivisanja zaposlenih suočava sa nizom problema na koje ne zna uvek prave odgovore. Današnji menadžeri imaju složen zadatak da se i sami pripreme za nove oblike spremnosti za promene, za samomotivisanje i da tek tada mogu da se ozbiljno pozabave motivisanjem zaposlenih. Promene u poslovnom svetu koje se svakodnevno dešavaju, kreću se u pravcu traženja mogućnosti za život kojim bi čovek današnjice bio zadovoljniji. Kada se razmišlja o modernom motivisanju zaposlenih neophodno je uzeti u obzir potrebe i motive zaposlenih, njihova očekivanja, verovanja, vrednosti, ciljeve..., rukovodeći se principima razvoja, pravednosti, integrišući u njima moguće i željeno kako bi se što lakše realizovali. U svakom pristupu formulisanja strategije motivisanih radnika neophodno je na najoptimalniji način objediniti teorijske pristupe koncepte motivacije za rad, osnovne karakteristike ljudske prirode i zahteve samih organizacija. Motivacija za rad se mora posmatrati kao: proces u ličnosti pojedinca koji je u neprestanoj komunikaciji sa procesima u organizaciji, najneposrednija veza između pojedinca i organizacije, najbliža povezanost između teorije i prakse u menadžmentu i jedan od najvažnijih pokretača radne efikasnosti.

Otežavajući faktori u koncipiranju samostalnih modela motivisanja zaposlenih u našem društvu se može naći u specifičnostima kulture koja je zasnovana na egalitarizmu, gde su pravne regulative nejasne ili neadekvatne, gde je socijalna nesigurnost izražena i gde ne postoje zajednički interesi pojedinca i organizacije. Loša informisanost zaposlenih o poslovanju i o poslovnim rezultatima organizacije, kao i nepostojanje komunikacije na različitim nivoima upravljanja. Primena modela motivisanja zaposlenih nije moguća u organizacijama koje nisu spremne na promene i razvoj. Spremnost zaposlenih da sagledaju situaciju, kako bi se sa takvom realnošću borili je jedan od najznačajnijih elemenata u pripremi primene novih motivacionih modela.

Promene u organizaciji, kada je u pitanju čovek, nemoguće je izvesti bez promene u motivacionom sistemu, jer on zadire u sistem vrednosti zaposlenih i direktno je povezan sa kompletnim organizacionim ponašanjem. Ono što je potrebno, jeste promena našeg mišljenja i sistema vrednosti u organizaciji, našeg opažanja

sopstvenog mesta u njoj i zajedničkog funkcionisanja. Preduzeće ima potrebu za ljudima i ljudi imaju potrebu za preduzećem i tek zajedničkim delovanjem ostvaruju ciljeve. Ljudski potencijali su osnovica na kojoj se gradi strategija preduzeća a svi resursi kao mašine, sirovine i kapital, ciljevi kao proizvodnost i zadovoljavanje potrošača dolaze od ljudi i na temelju njihovog delovanja. Izbor strategije ništa posebno ne znači ukoliko se ona ne transformiše u strategijski plan koji se potom implementira u praksi, te sprovede kontrola ostvarivanja izabrane strategije. Uz rukovođenje se obično veže i moć, koja predstavlja socijalni proces uticaja rukovodioca na ponašanje i akcije zaposlenih. Postoji pet osnovnih izvora moći (moć nagrađivanja, prinude, legitimeteta, referentna i znanja), a koje će tipove moći menadžer izražavati zavisi od situacije, okoline i vremena. Moć prinude je svakako najnegativnija s obzirom da se oslanja na strah.

Stil rukovođenja je veoma značajan za motivaciju zaposlenih jer direktno utiče na njihovu slobodu u radu, mogućnost odlučivanja, a time zapravo i na njihovu mogućnost isticanja i samozadovoljenja. Tako se kod autokratskog stila rukovođenja sve usmerava na moć menadžera i on upravlja uz pomoć nagrade i kazne, kod demokratskog se naglašava uloga zaposlenih u preduzeću i omogućena im je participacija u odlučivanju, dok je kod *laissez-faire* stila (slobodnog) zaposlenima data maksimalna samostalnost. Savremeni menadžeri sve su svesniji važnosti umeća rada sa ljudima te od presudne važnosti postaju njihove sledeće sposobnosti: da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene, da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa, da utiču i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi i da integrišu napor osoba različitih stručnih specijalnosti.

## OCENJIVANJE RADNE EFIKASNOSTI

Cilj ocenjivanja radne efikasnosti je da se zaposleni ohrabre i da im se pomogne da podignu svoju radnu efektivnost na viši nivo, da razviju svoje potencijale i usvoje nove veštine koje će im biti od koristi na poziciji na kojoj se nalaze, ali i na nekim drugim pozicijama koje ih čekaju u njihovom budućem profesionalnom životu. Vrednovanje efikasnosti na poslu je način da se zaposleni kao pojedinci, kao timovi i kao organizacija u celini, podstaknu na neprestano usavršavanje. To je prilika da se utvrde razvojne potrebe zaposlenih i da im se u skladu sa tim obezbede odgovarajući treninzi.

## RADNA NEEFIKASNOST

Problemi se najčešće javljaju zbog nepostizanja datog obima posla, nezadovoljavajućeg kvaliteta obavljenog posla, prekoračenja zadatih rokova, teškoća u komunikaciji sa menadžerom, kolegama ili klijentima. Dužnost menadžera je da istraži razloge nedovoljne efikasnosti zaposlenog. Važno je da menadžer ume da kreira neformalnu, prijateljsku i opuštenu atmosferu u kojoj se zaposleni neće osećati ugroženo i ponašati odbrambeno. Svaki menadžer treba da preispita da li su zaposlenom date odgovarajuće smernice i pružena adekvatna podrška, da li zaposleni



ima neke lične probleme koji ga ometaju u poslu, da li mu je već skrenuta pažnja da ne radi u skladu s onim što se od njega očekuje, da li je zaposleni u potpunosti shvatio šta se od njega traži, da li se radi o tome da zaposleni ne raspolaže potrebnim sposobnostima ili se samo radi o nedostatku određenih veština koje mogu da budu usvojene kroz odgovarajuću obuku ili su problemi, možda, vezani za ponašanje i stav koji zaposleni ima prema poslu. Kada se dođe do razloga zbog kojih je zaposleni neuspešan, sledeći korak je dolaženje do toga šta da se uradi kako bi se postiglo poboljšanje i koliko vremena zaposlenom dati za prevazilaženje problema. Menadžer mora da postigne saglasnost sa zaposlenim u vezi sa akcijom koju treba preduzeti kao i krajnjeg roka do kada poboljšanje treba da bude vidljivo.

Ako menadžer ne može da postigne saglasnost sa zaposlenim može da mu omogućiti da se obrati višoj instanci ili u slučaju da zaposleni ne nudi nijedno prihvatljivo opravdanje za svoj neuspeh menadžeru ne preostaje drugo nego da pokrene disciplinski postupak. Svi dogovori između menadžera i zaposlenog u vezi sa ciljevima i standardima rada, rokovima, merama uspešnosti, korektivnim aktivnostima i slično treba da budu u pisanoj formi.

## METOD ISTRAŽIVANJA

Kao glavni istraživački metod koristili smo *survey* metod, kako bi na odgovarajućem uzorku ispitanika na terenu prikupili željene podatke. Ove podatke obradili smo uz pomoć statističkih postupaka i tehnika kako bismo prikazali i protumačili dobijene rezultate, te na osnovu njih izveli odgovarajuće zaključke. U procesu istraživanja kombinovani su kvalitativni i kvantitativni pristup. Brojne specifičnosti srpske privrede tokom perioda tranzicije, koje se razlikuju od privreda u kojima su standardizovani postojeći instrumenti, naveli su nas da za potrebe ovog istraživanja razvijemo sopstveni instrument.

Podaci dobijeni istraživanjem obrađeni su:

- a) kvantitativno (odgovarajućom matematičko-statističkom metodom);
- b) kvalitativno (metodom indukcije, analize, sinteze, deskripcije).

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### Uzorak ispitanika

Od ukupno 87 ispitivanjem je obuhvaćeno 85 svih profila i stepena obrazovanja, zaposlenih u Naučnom institutu za veterinarstvo „Novi Sad”. Anketiranje je izvršeno u prostorijama Instituta. Ispitanici su sami popunjavali upitnik, a ispitivanje je trajalo u proseku 20 minuta.

Primećene su značajne oscilacije u pogledu odbojnosti i nespremnosti na saradnju prilikom popunjavanja upitnika. Naime, zaposleni sa nižim stepenom obrazovanja teže su pristajali na saradnju za razliku od visokoobrazovanih radnika koji su ne samo popunili upitnik nego su i usmeno izneli svoj stav o poslovanju Instituta.

## Vrednosna orijentacija zaposlenih

Vrednost se u psihologiji smatra subjektivnom pojavom, dispozicijom za određeno ponašanje i ciljevima na čije ostvarenje je ponašanje usmereno. Istraživanjem je utvrđeno kojim vrednostima života ispitanici lično teže, a za koje veruju da su danas najrasprostranjenije kod zaposlenih. Među ponuđenim vrednostima iz ličnog života ispitanici su trebali da izaberu one tri vrednosti koje su najbliže onome čemu oni lično težite u životu i tri za koje veruju da su danas najrasprostranjenije kod ljudi. Iz prikazanih podataka jasno se vidi da zaposleni najviše teže sledećim vrednostima: voditi dobar porodičan život – 30 ispitanika, odnosno 35,3%, biti široko i moderno obrazovan – 8 ispitanika, odnosno 9,5% i biti prirodan i neposredan – 7 ispitanika, odnosno 8,3%. Prema mišljenju ispitanika, vrednosti koje su najrasprostranjenije među ljudima su sasvim druge prirode od njihovih ličnih vrednosti. Oni u prvi plan ističu sledeće najrasprostranjenije vrednosti: steći i imati što više imovine – 30 ispitanika, odnosno 35,3%, imati dobre veze i poznanstva – 14 ispitanika, odnosno 16,5% i brzo i lako se obogatiti – 11 ispitanika, odnosno 13%.

Na pitanje: Koliko ste zadovoljni upravom Instituta, ispitanici su odgovorili: 48% ispitanika (41) je zadovoljno upravom, 17% (15) ispitanika nisu zadovoljni upravom Instituta, 30% (25) ispitanika je odgovorilo da im je svejedno kakva je uprava Instituta i 5% (4) nisu odgovorili. O tome koliko su zaposleni uključeni u proces dogovaranja i odlučivanja vezano za organizaciju poslova na Institutu, ispitanici su odgovorili: manje nego što treba 60% (52) ispitanika, koliko i treba 30% (25) ispitanika i 10% (8) ispitanika daleko manje nego što treba. Da li smatraju opravdanim da zaposleni povremeno ocenjuju svoje menadžere (u smislu njihove pripremljenosti za posao, umešnosti u komunikaciji sa zaposlenima, načinu ophođenja i dodeljivanja posla) ispitanici su odgovorili: 85% (73) ispitanika odgovorilo je potvrdno, a samo 15% (12) ispitanika dalo je odgovor „Nisam siguran/na”.

Na pitanje: „Menadžer nije spreman čuti kritiku podređenog vezanu za efikasnost poslovanja” ispitanici su imali sledeći stav: 30% (25) ispitanika se slažu sa navedenom tvrdnjom, 47% (40) ispitanika su odgovorili da ne znaju da li su menadžeri spremni čuti kritiku, 20% (17) ispitanika ne slažu se sa pomenutom tvrdnjom i 3% (3) ispitanika nisu dali komentar na pomenutu tvrdnju. Na pitanje: „Menadžeri su stručni i primenjuju savremene metode u obavljanju radnih zadataka”, 60% (50) ispitanika smatraju da je takvih menadžera u Institutu oko 50%, 16% (13) ispitanika misli da takvih u Institutu ima mnogo, 13% (12) takvih je veoma mnogo i 11% (10) ispitanika smatra da je takvih menadžera malo.

Na pitanje: „Da li su menadžeri visoko motivisani - orjentisani na organizacione i naučne uspehe”, da li su nepristrasni, kreativni i otvoreni za nova iskustva, 72% (61) ispitanika smatra da je takvih oko pola menadžera koji rade u Institutu, 16% (13) ispitanika misli da takvih menadžera ima mnogo i 12% (11) ispitanika misli da je takvih menadžera malo.

Na pitanje: „Da li menadžeri nastoje da podređeni angažuju sve svoje fizičke i mentalne kapacitete, svakom pojedinačno objašnjavaju, daju im instrukcije šta treba da urade, ukazuju im na dobre i loše strane rada i zajedno analiziraju postignuća u grupi”, zaposleni su imali sledeći stav: 12% (11) ispitanika misli da je takvih menadžera mnogo, 11,7% (9) ispitanika misli da je takvih oko pola, 17% (15) ispitanika misli da je takvih menadžera malo i 60% (50) ispitanika izjasnilo se da je takvih menadžera u Institutu veoma malo.

„Menadžere karakteriše ne zavisno odlučivanje i isticanje ličnog autoriteta. Planira i donosi odluke nezavisno od zaposlenih, ne objašnjava svoje postupke, ne pravi kompromise pri rešavanju problema i drže se na rastojanju od podređenih.” 12% (11) ispitanika misli da je takvih menadžera mnogo, 10% (8) ispitanika misli da je takvih oko pola, 18% (16) ispitanika misli da je takvih menadžera malo i 60% (50) ispitanika misli da je takvih menadžera u Institutu veoma malo. „Da li menadžeri omogućavaju participaciju i odlučivanje zaposlenih, traže njihovo mišljenje za pojedinačne probleme, da učestvuju u donošenju odluka o načinu rada, podstiču zaposlene da iznose sugestije i postavljaju sopstvene ciljeve?” 59% (51) ispitanika smatra da je takvih oko pola menadžera koji rade u Institutu, 30% (25) ispitanika misli da takvih menadžera ima mnogo i 11% (9) ispitanika misli da je takvim menadžera malo. Na pitanje: „Da li zaposleni imaju pasivan odnos prema uticaju spoljnih faktora (politika, Ministarstvo za poljoprivredu, Ministarstvo za nauku i tehnologiju...) na rad Instituta?”, ispitanici su reagovali na sledeći način: 50% (42) ispitanika ne zna da li zaposleni imaju pasivan stav na uticaj spoljnih faktora na rad Instituta, 30% (25) ispitanika se slaže da zaposleni imaju pasivan stav i 20% (18) ispitanika se ne slaže da zaposleni u Institutu imaju pasivan stav prema uticaju spoljnih faktora na rad Instituta. „Da li ste zadovoljni sredstvima koje Ministarstvo za nauku i tehnologiju ulaže u naučne projekte Instituta?”, ispitanici su odgovorili na sledeći način: 60% (51) ispitanika je zadovoljno sredstvima koje Institut dobija od Ministarstva na ime finansiranja naučnih projekata, 16,5% (14) ispitanika nije zadovoljno, 20% (17) ispitanika je odgovorilo da im je svejedno koliko para Ministarstvo ulaže u naučne projekte Instituta i 3,5% (3) ispitanika nije se izjasnilo.

## ZAKLJUČAK

Stavovi zaposlenih su da je menadžerski tim Instituta visoko motivisan i orijentisan na organizacione i naučne uspehe, otvoren i spreman da prihvati nova iskustva, uprkos činjenici da se nauka u našem društvu nalazi na ne zavidnom mestu, bar kada je u pitanju finansiranje nauke.

Stavovi zaposlenih sa naučnim zvanjem (doktori nauka) imaju formiran gotovo isti pozitivan stav prema menadžerima, naučno-istraživačkim projektima i ocenjivanju individualnih radnih rezultata. Slične stavove po ovim pitanjima su formirale i ostale grupe sa nižim stepenom kvalifikacije. Stavovi ovih grupa su bili uopšteni. Stavovi zaposlenih nedvosmisleno pokazuju da u Institutu postoji

zadovoljavajući potencijal onih kvalifikacija koji su najneposrednije odgovorne za uspešnu realizaciju naučnih i istraživačkih projekata.

Stavovi zaposlenih ukazuju da naučne radnike i istraživače saradnike Instituta karakteriše visoka osposobljenost (imaju veliko znanje, visoku osposobljenost i iskustvo), visoka motivacija i posvećenost poslu, odlične komunikacije sa Ministarstvom za nauku i tehnologiju, Ministarstvom za poljoprivredu, Izvršnim većem AP Vojvodine, kao i sa menadžerima iz privrede i farmaceutske industrije.

## LITERATURA

1. Bahtijarević i sar.: Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, 1999.
2. Kljajić, R., Prokić, Vera: Bibliografija : 2000-2005. Novi Sad, Naučni institut za veterinarstvo „Novi Sad”, 2005.
3. Belbin, M., Beyond the Team - Why They Succeed or Fail. Oxford: Butterwoth Heinemann, 2000.
4. Bojanović, R.: Psihologija međuljudskih odnosa. Beograd, Naučna knjiga, 1988.
5. Kutlača Đ.: Upravljanje ljudskim resursima, Skripta-teze i prezentacije po temama. Novi Sad – Beograd, Fakultet za menadžment, 2003.
6. Stojanović Jelena: Projektovanje alata za evaluaciju radne efikasnosti naučnog instituta za veterinarstvo „Novi Sad,, magistarski rad, Novi Sad: Fakultet za Menadžment, 2008.

Primljeno: 25.02.2009.

Odobreno: 03.03.2009.