



---

# **SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA VISOKIM UČILIŠTIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

---

*Projekt HRMinHEI - Modernizacija visokih učilišta  
kroz jačanje uloge upravljanja ljudskim potencijalima*



## SADRŽAJ

1. Uvod.....	3
2. Analitički okvir upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima.....	4
3. Smjernice za razvoj pojedinih elemenata ULJP na VU.....	8
3.1. Strategija i planiranje LJP .....	8
3.2. Zahtjevi radnog mjesta .....	12
3.3. Pribavljanje i odabir.....	16
3.4. Mjerenje radnog učinka.....	20
3.5. Osposobljavanje i razvoj .....	24
3.6. Karijerno napredovanje .....	28
3.7. Materijalno i nematerijalno nagrađivanje.....	32
3.8. Analize i izvještavanja o stanju LJP .....	36
3.9. Posebne teme .....	40
3.10. Informacijski sustav i kadrovska administracija .....	42



## 1. UVOD

Smjernice za upravljanje ljudskim potencijalima (skraćeno ULJP) na visokim učilištima (skraćeno VU) u Republici Hrvatskoj izradio je konzorcij projekta „*Modernizacija visokih učilišta kroz poboljšanje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima (HRM in HEI)*” koji se financira u sklopu Erasmus + programa Europske komisije.

Projektni konzorcij sastoji se od četiri europska visoka učilišta - Dunavsko sveučilište Krens iz Austrije, Sveučilište Tampere iz Finske, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci te Visoko učilište Algebra iz Hrvatske te hrvatske Agencije za znanost i visoko obrazovanje.

Cilj izrade smjernica za razvoj djelatnosti ULJP na suvremen znanstveno utemeljen način bio je pružiti upravama VU praktičan alat koji će im pomoći u nošenju s brzim društvenim promjenama i sve većim zahtjevima društva od sektora visokog obrazovanja. Smjernice se s jedne strane naslanjaju na dokumente Europske komisije *Program EU za modernizaciju visokog obrazovanja* iz 2011. godine te *Modernizacija visokog obrazovanja u Europi: Akademsko osoblje 2017.* kojima se analizira trenutni kontekst europskog visokog obrazovanja i postavljaju modernizacijski ciljevi kako bi sektor odgovorio na izazove predočene i analizirane u dokumentima. S druge strane, Smjernice su nastale na temelju nalaza prikazanim u *Pregledu suvremenih europskih i nacionalnih politika upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima u Europskom prostoru visokog obrazovanja* te rezultata istraživanja aktualnih praksi ULJP u ustanovama visokog obrazovanja provedenog u okviru istog projekta u trima partnerskim zemljama.

Najprije će biti prikazan analitički okvir, odnosno model ULJP na VU. Zatim slijede smjernice za razvoj svakog pojedinog elementa modela. Smjernice su strukturirane na sljedeći način: 1) svrha razvoja prikladne metode (kontekst, definicija i cilj procesa), 2) dionici u razvijanju metode i implementaciji procesa, 3) proces (zahtjevi, kriteriji, vremenski okvir, proces i sažetak koraka), 4) izazovi u implementaciji, 5) preporuke te 6) povezanost s drugim elementima modela ULJP na VU.

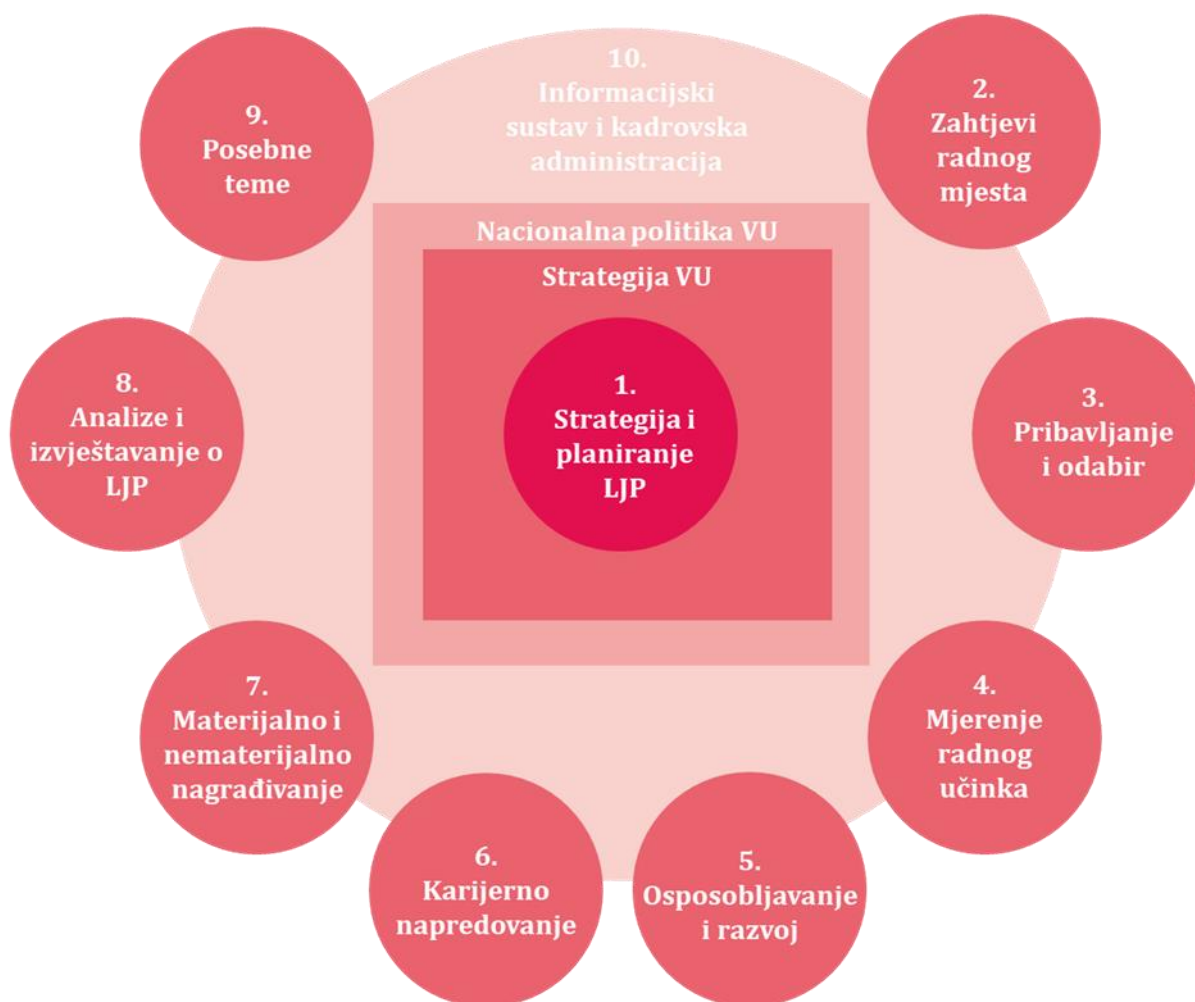
---

<sup>1</sup> European Commission communication (COM(2011) 567 final) — an agenda for modernising the EU's higher education systems

<sup>1</sup> European Commission/EACEA/Eurydice, 2017. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff – 2017. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

## 2. ANALITIČKI OKVIR UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA VISOKIM UČILIŠTIMA

Naš analitički okvir upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima (Pausits, 2017<sup>1</sup>) sastoji se od deset međusobno povezanih komponenti ili podprocesa ULJP na VU, koji su opisani dalje u tekstu te prikazani na *Slici 1*.



Slika 1. Analitički okvir upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima

<sup>1</sup> Pausits, A. (ed.) (2017). Pregled suvremenih europskih i nacionalnih politika upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima u Europskom prostoru visokog obrazovanja. Zagreb, Agencija za znanost i visoko obrazovanje.



1. **Strategija i planiranje ljudskih potencijala** polazišna je točka koja postavlja strateški smjer ULJP. Svrha je ovoga dijela jasno formulirati politike, ciljeve, strategije i akcijske planove ULJP, temeljene na nacionalnoj politici visokog obrazovanja i strategiji VU (misiji, viziji, ciljevima i strategijama), kao i potaknuti zaposlenika na realizaciju strateškog usmjerenja VU.

2. U drugome je elementu (**Zahtjevi radnog mjesta**) opći strateški smjer pretočen u konkretne zahtjeve svakog radnog mjesta u organizacijskoj strukturi. Ovi zahtjevi, uglavnom navedeni u analizi posla ili sistematizaciji radnih mjesta, obuhvaćaju dvije glavne kategorije: očekivane rezultate i kompetencije potrebne za njihovo ostvarivanje. Rezultati i kompetencije kriteriji su uspjeha, a oni su osnova za daljnje postupke ULJP: odabir novih i razvoj postojećih zaposlenika.

3. Cilj elementa **Pribavljanje i odabir** u načelu je jednostavan: staviti prave ljude na pravo mjesto. Kako bi se to provelo na odgovarajući način, potrebno je unaprijed odrediti što osoba na konkretnom radnom mjestu može (znanja, vještine, sposobnosti i radno iskustvo), kakva jest (osobine ličnosti, ponašanje) i što želi (očekivanja, motivacija, stavovi). Proces uključuje privlačenje potencijalnih kandidata na različite načine, smisleno korištenje različitih metoda i tehnika odabira kandidata, uz poštivanje etičkih i profesionalnih načela, te donošenje konačnog izbora na temelju ocjene učinkovitosti kandidata u probnome razdoblju.

4. Glavna je svrha elementa **Mjerenje radnog učinka** praćenje zadovoljavaju li zaposlenici definirane standarde radnog učinka i razvoja kompetencija. Za vrednovanje radnog učinka i kompetencija koriste se različita objektivna i subjektivna mjerenja. Nakon što su kriteriji radne učinkovitosti i osobnog razvoja jasno definirani i implementirani te nakon što su definirane metode i instrumenti za njihovo mjerenje, sve je rukovoditelje i zaposlenike koji su u aktivnost uključeni potrebno educirati za njihovu redovitu upotrebu. U procesu mjerenja radnog učinka, rukovoditelji daju povratne informacije o radnom učinku i osobnom razvoju u prethodnom razdoblju, kao i planiranim aktivnostima u idućem razdoblju. Ovaj je proces na određeni način integrator drugih procesa LJP te je stoga glavni upravljački alat za provedbu predviđenih poslovnih i razvojnih strategija.



5. **Osposobljavanje i razvoj** proces je učinkovitog provođenja svrsishodnog osposobljavanja i obavezne edukacije zaposlenika. Osposobljavanje i edukacija zaposlenika trebali bi se temeljiti na strateškim zahtjevima (željeno stanje), rezultatima mjerenja radnog učinka (stvarno stanje) i postignutih dogovora na godišnjim evaluacijskim razgovorima sa zaposlenicima (osobni plan razvoja). Sustav osposobljavanja i edukacije zaposlenika namijenjen je prije svega razvoju stručnosti i usvajanju specifičnih vještina u svrhu unapređenja njihova radnog učinka. On bi, stoga, trebao uključivati i mehanizme kojima se provjerava primjena stečenih znanja i vještina u svakodnevnoj praksi.

6. **Karijerno napredovanje** trebalo bi uskladiti buduće potrebe organizacije s ambicijama, preferencijama i stvarnim mogućnostima pojedinaca. Temelj je sustava politika kojom se definiraju osnovna načela napredovanja u karijeri: mogući smjer razvoja karijere, opći uvjeti za napredovanje, politika informiranja i poticanja zaposlenika na karijerno napredovanje, politika jednakih mogućnosti i financiranje razvoja zaposlenika. Napredni sustavi razvoja karijere uključuju odabir i praćenje potencijalno uspješnih zaposlenika, odabir i razvoj budućih rukovoditelja te sustav mentoriranja, internih edukacija i savjetovanja. Učinkoviti modeli napredovanja u obzir uzimaju i potrebe institucije i potrebe pojedinca.

7. Element **Materijalno i nematerijalno nagrađivanje** nije vezan samo uz nagrađivanje za obavljeni posao. On ima dvije osnovne funkcije: motiviranje zaposlenika za rad i osiguravanje podrške njihovom osobnom razvoju kako bi se zadovoljile potrebe organizacije. Nagrađivanje uključuje materijalni i nematerijalni dio. Materijalno se nagrađivanje obično sastoji od sljedećih elemenata: osnovna plaća, određena temeljem zahtjeva, odnosno složenosti radnog mjesta (fiksna naknada), dodaci na plaću za obavljanje dodatnih zadataka, radni učinak ili razvoj kompetencija (varijabilna naknada) te različiti dodatni poticaji (kako bi se nagradila učinkovitost ili potaknula lojalnost zaposlenika). Nematerijalni oblici nagrađivanja obično uključuju različita priznanja, nagrade i pohvale.



8. Cilj je elementa **Analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima** prikupljanje i distribuiranje podataka o LJP za potrebe nadležnih tijela, rukovodstva institucije ili stručnjaka za LJP, u svrhu praćenja i unapređivanja procesa ULJP. Riječ je o sustavu trajne organizacijske dijagnostike koji sveobuhvatno i učinkovito usmjerava upravljanje i razvoj LJP. Dijagnostika LJP uključuje različite analize: analize tržišta rada; procjene kompetencija zaposlenika; ispitivanja stavova zaposlenika o radu; analize organizacijske klime i kulture; statističke analize različitih pokazatelja o zaposlenicima (npr. fluktuacija zaposlenika, izostajanje s posla, bolovanje, nesreće); analize „najboljih praksi“ ili usporedne analize procesa LJP u odnosu na referentne organizacije; analize učinkovitosti (ili troškovne učinkovitosti) pojedinih segmenata ili procesa LJP i slično.

9. **Posebne teme o ljudskim potencijalima** razlikuju se od organizacije do organizacije te ovise prvenstveno o značajkama zaposlenika u različitim djelatnostima, kao i o povijesnim i društvenim okolnostima razvoja organizacije. Konkretno, posebne teme o LJP uključuju odgovor ULJP-a na pitanja kao što su zdravlje i sigurnost na radu, socijalni standard zaposlenika, ravnoteža poslovnog i privatnog života, uznemiravanje na radnom mjestu, diskriminacija, zlouporaba alkohola i droga na radnom mjestu te druga rizična ponašanja zaposlenika, stres na radnom mjestu i slično.

10. **Informacijski sustavi i kadrovska administracija** osnovne su pretpostavke funkcioniranja jedne organizacije. Organizacija mora osigurati da su različiti opći akti, propisi, kolektivni i/ili pojedinačni ugovori koji reguliraju odnos zaposlenika i poslodavaca usklađeni sa zakonom, budući da to može utjecati na radne sporove. Odnosi s predstavnicima radnika ili sindikatima zaseban su segment ovoga dijela ULJP. Element Informacijski sustavi i kadrovska administracija odnosi se na procedure prijavljivanja i odjavljivanja zaposlenika, arhiviranja i čuvanja potvrda o zapošljavanju, vođenje evidencija o zaposlenicima, vođenje kartoteka i slanje različitih dokumenata zaposlenicima. Odgovarajući informacijski sustav za ULJP, koji bi - uz različiti stupanj autorizacije - bio dostupan osoblju službe za LJP, upravi i zaposlenicima, pomogao bi u kontroli dokumenata, provođenju različitih postupaka te upravljanju kadrovskim podacima.



## 3. SMJERNICE ZA RAZVOJ POJEDINIH ELEMENATA ULJP NA VU

### 3.1. STRATEGIJA I PLANIRANJE LJP

#### 3.1.1. Svrha razvoja prikladne metode

**Kontekst.** Od VU se očekuje da jasno odredi svoju misiju, viziju i ciljeve te da kreira strateški plan vlastitog razvoja. Time se javlja i potreba za strateškim planiranjem kadrova kao nositelja provedbe strategije razvoja VU. Drugim riječima, potrebno je imati jasnu viziju razvoja LJP na VU te definirati strategiju i odrediti smjernice za upravljanje kadrovima. U ovom poglavlju pružen je pregled kreiranja strategije i plana razvoja LJP na VU te načina njihove implementacije.

**Definicija.** Strategija i plan razvoja LJP čine osnovu upravljanja ljudima. Strateško ULJP uključuje planiranje kadrova, osiguravanje i pribavljanje potrebnih resursa za upravljanje kadrovima, koordinaciju aktivnosti kadrova za postizanje ciljeva te rukovođenje u provedbi konkretnih aktivnosti. Strategija i planiranje LJP odnosi se na praksu postavljanja LJP na ključnu poziciju u razvoju strategije VU. Planiranje kadrova upućuje na iznimnu važnost koja se pridaje ljudima u oblikovanju i primjeni poslovnih strategija te ostvarivanju strateških ciljeva i opće uspješnosti VU.

**Cilj procesa.** Cilj je procesa formulirati jasne ciljeve, politike, strategije i akcijske planove za ULJP. Strategija LJP je ujedno i proces usmjeravanja djelatnika prema realizaciji strateških usmjerenja VU. Drugim riječima, strategijom LJP nastoji se osigurati da svi, od vrha do dna organizacije, učine sve što je potrebno za uspješnu provedbu zacrtane strategije VU. Cilj je osigurati, razvijati i maksimalno iskoristiti potencijale kadrova na VU da bi se jačala njegova uspješnost.

#### 3.1.2. Dionici u razvijanju metode i implementaciji procesa

Za izradu strategije obično se oformi radna skupina koja se sastoji od službe odgovorne za LJP (na VU u RH je to uglavnom kadrovska služba), članova uprave i srednjih rukovoditelja (pročelnika/voditelja katedri). No, u izradu strategije važno je uključiti i same djelatnike, bilo izravno kroz aktivno kreiranje strategije ili neizravno kroz javnu raspravu o već izrađenom nacrtu strategije.



### 3.1.3. Proces

**Zahtjevi.** Učinkovita bi strategija LJP trebala osigurati potporu općem razvojnom smjeru VU. Stoga ona treba uključivati opću viziju razvoja kadrova te načelno definirati potrebne kompetencije koje zaposlenici VU trebaju posjedovati, način na koji će se pribavljati i odabirati novi te kako će se vrednovati i nagrađivati rad postojećih djelatnika.

**Kriteriji.** Strateško ULJP povezuje poslovnu strategiju s planiranjem, razvojem i upravljanjem LJP. Strateški menadžment LJP trebao bi biti usmjeren na budućnost, osigurati i razvijati ljude u skladu sa željenom budućom pozicijom organizacije i njezinim strateškim poslovnim planovima. Ključni je cilj povezivanje ULJP i poslovnih strategija. Stručnjaci za LJP bi trebali sudjelovati u izradi strateškog plana, poznavati strateške ciljeve organizacije, znati koja su znanja, vještine, stavovi i ponašanja zaposlenika potrebni kao potpora strateškom planu te razviti programe koji će osigurati da zaposlenici zaista posjeduju potrebne kompetencije.

**Vremenski okvir.** Strategija razvoja LJP odnosi se na nešto duže razdoblje (4 do 7 godina), dok se strateško planiranje LJP obično vrši kratkoročno: akcijski se planovi, koji su specifični i usmjereni neposredno na određene skupine zaposlenika ili čak na pojedince, najčešće kreiraju na godišnjoj razini. Oni uključuju specifične planove aktivnosti za kadrove i preciznije vremenske rokove.

**Proces. 1. Analizirajte postojeću situaciju.** Formulacija strategije LJP treba počivati na strategiji VU, odnosno misiji (zašto VU postoji), viziji (čemu VU teži) i ciljevima (što će se dugoročno i/ili kratkoročno postići na VU). Strateške ciljeve VU potrebno je pretočiti u ciljeve LJP i planirati konkretne aktivnosti na godišnjoj razini. Pri tome je potrebno odrediti snage i slabosti unutar organizacije, odnosno kvantitetu i kvalitetu LJP. Potrebno je prikupiti deskriptivne podatke o trenutnom osoblju u pojedinim organizacijskim jedinicama, raspodjeli zaposlenika po kategorijama (dob, radni staž, zvanje, trajanje ugovora, struktura plaća, itd.), kompetencijama koje kadrovi posjeduju te kreirati planove koji povezuju trenutno stanje kadrova sa strateškim ciljevima VU. **2. Zapišite plan.** Strategija LJP obično se definira na razini pisanog plana s općim i specifičnim ciljevima. Zadaci moraju biti oblikovani i grupirani u okviru sistematizacije radnih mjesta na učinkovit način (*vidi poglavlje 2*). Potrebno je zapisati načine upravljanja uspješnošću, odnosno nagrađivanja, kako bi se zaposlenike usmjerilo da rade u skladu s ciljevima (*vidi poglavlje 2*). Strateške bi planove trebalo definirati u terminima aktivnosti i odgovornosti s nositeljima i vremenskim rokovima. **3. Primijenite strategiju.** Kako bi strategija bila učinkovita, potrebno je istu primjenjivati u praksi, slijediti ju pri donošenju odluka, te ju redovito revidirati i ažurirati. Strategija treba zaživjeti, odnosno upotrebljavati se u svakodnevnom funkcioniranju i redovitim



radnim aktivnostima na VU. Svaki bi zaposlenik VU trebao biti upoznat sa strategijom te s akcijskim planovima koji iz nje proizlaze.

### *Sažetak koraka.*

<b>1. Analizirajte postojeću situaciju</b>	<i>1.1. Akcijski planovi</i>	✓ Na temelju strategije razvoja VU
	<i>2.1. Aktivnost</i>	✓ Konkretni zadaci
<b>2. Zapišite plan</b>	<i>2.2. Odgovornost</i>	✓ Nositelji aktivnosti
	<i>2.3. Rokovi</i>	✓ Vremenske odrednice
<b>3. Primijenite strategiju</b>	<i>3.1. Diseminacija</i>	✓ Predstavljanje strategije
	<i>3.2. Komunikacija</i>	✓ Uključivanje djelatnika
	<i>3.3. Revizija</i>	✓ Ažuriranje po potrebi

#### **3.1.4. Izazovi u implementaciji**

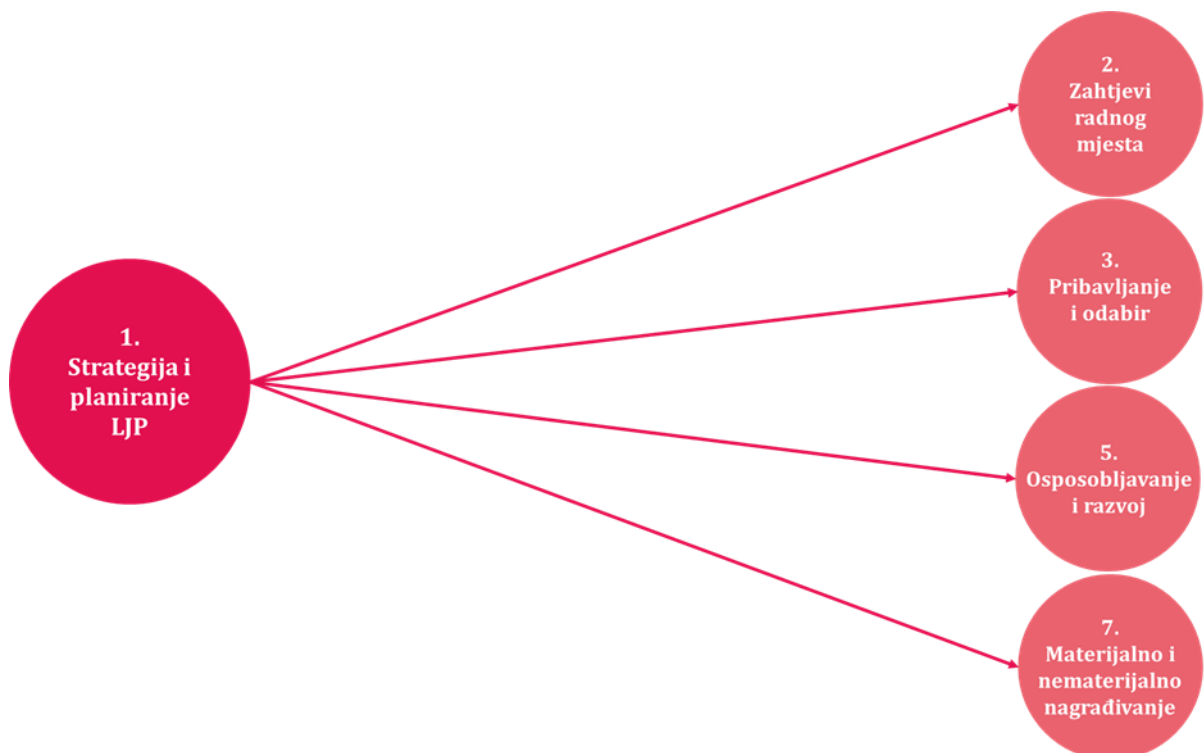
**Otpori prema strateškom ULJP.** Na VU postoje mnogi otpori prema strateškom ULJP, koji su često posljedica krutih organizacijskih struktura, nedostatka svijesti o vrijednosti strateških načela LJP te razlika između stavova uprave i osoblja. Osobe koje su stručno zadužene za LJP često se doživljavaju kao administratori umjesto kao savjetnici razvoja LJP, što otežava strateško rukovođenje.

### 3.1.5. Preporuke

**Uključiti djelatnike.** Svaki bi zaposlenik trebao imati pravo glasa prije no što se strategija usvoji kao formalni dokument. Drugim riječima, potrebno je osigurati proceduralnu pravednost u kreiranju strategije. Zaposlenici moraju imati osjećaj da su sudjelovali u kreiranju strategije.

**Transparentno komunicirati strategiju.** Kreiranje strategije ne uvjetuje nužno njezinu efikasnost. Kako bi se strategija LJP uspješno implementirala i koristila, potrebno je sve djelatnike VU upoznati s njom te konstantno promovirati strateške ciljeve. Pri tom je važno osigurati interakcijsku pravednost u promoviranju strateških planova razvoja LJP.

### 3.1.6. Povezanost s drugim elementima modela ULJP na VU



## 3.2. ZAHTJEVI RADNOG MJESTA

### 3.2.1. Svrha razvoja prikladne metode

**Kontekst.** Često se u akademskom okruženju događa da dva djelatnika raspoređena na isto radno mjesto obavljaju različite poslove. Primjerice, jedan docent izvodi nastavu, mentorira studente i bavi se znanstvenim radom, ali i vodi neke projekte i sudjeluje u raznim povjerenstvima. Drugi pak docent (ponekad i na istoj sastavnici), samo odrađuje nastavu i surađuje u istraživačkom projektu. Takva se neujednačenost radnih obveza često javlja u praksi. Da bi VU uspješno rješavalo takve probleme, potrebno je poznavati ovlasti i odgovornosti djelatnika te uvjete i zahtjeve svakog posla, odnosno odrediti *zahtjeve radnog mjesta*.

**Definicija.** Zahtjevi radnog mjesta su konkretni zahtjevi koji se očekuju od zaposlenika na određenoj poziciji ili u određenom zvanju. Na VU su zahtjevi radnog mjesta uglavnom formulirani nacionalnim propisima, te specificirani sistematizacijom radnih mjesta. Proces kreiranja zahtjeva radnog mjesta naziva se još i analiza posla, a odnosi se na sustavni postupak skupljanja, organiziranja i interpretiranja informacija o zadacima, odgovornostima i kontekstu posla te zahtjevima za izvršitelja. Provedena analiza daje odgovor na tri pitanja: 1. što, kako i zašto se radi, 2. u kakvom se kontekstu rad obavlja te 3. koji su zahtjevi za uspješno obavljanje posla.

**Cilj procesa.** Cilj je procesa jasno formuliranje potrebnih aktivnosti na određenom radnom mjestu. Drugim riječima, nastoji se identificirati i opisati ono što se događa na poslu, definirati uvjete potrebne za njegovo obavljanje te predvidjeti buduće zahtjeve i potrebe u pogledu zadataka, ovlasti i odgovornosti. Jasne informacije o očekivanjima i potrebnim kompetencijama za određeno radno mjesto pomažu u razjašnjavanju potrebnih rezultata i uloga, što čini osnovu za zapošljavanje adekvatnog kadra (*vidi poglavlje 3*), praćenje radne uspješnosti (*vidi poglavlje 4*), osposobljavanje kadrova (*vidi poglavlje 5*) i nagrađivanje (*vidi poglavlje 7*).

### 3.2.2. Dionici u razvijanju metode i implementaciji procesa

Pri kreiranju zahtjeva radnog mjesta ključnu ulogu imaju stručnjaci za LJP i rukovoditelji (kadrovska služba, članovi uprave, pročelnici), no potrebno je uključiti i neposredne rukovoditelje (voditelje katedri i projekata, šefove službi, itd.) i izvršitelje čije se radno mjesto analizira (profesore, docente, asistente, referente, itd.). Kreiran opis radnog mjesta mora biti odobren i od strane neposrednog rukovoditelja i od strane samih izvršitelja.

### 3.2.3. Proces

**Zahtjevi.** Zahtjevi radnog mjesta trebaju uključivati kombinaciju vidljivih i mjerljivih znanja, vještina, sposobnosti i osobnih karakteristika koje pridonose učinkovitosti zaposlenika, ali i organizacije. Zahtjevi radnog mjesta obuhvaćaju dvije glavne kategorije, odnosno dva opisa: **1. opis posla** - popis zadataka, dužnosti i funkcije posla te **2. opis izvršitelja** - popis znanja, vještina i sposobnosti nužnih za uspješno obavljanje posla (ili profil idealnog izvršitelja). Pisani opis posla sastoji se od sažetka osnovnih podataka o poslu, popisa zadataka, dužnosti, odgovornosti i uvjeta rada. Idealan opis posla trebao bi sadržavati: naziv, šifru i lokaciju posla, organizacijski odnos s drugim djelatnicima, vezu s drugim poslovima, kratak opis posla, dužnosti, odgovornosti, potrebna sredstva i materijale, uvjete rada i standarde uspješnosti (*vidi poglavlje 4*). Nadalje, specifikacija zahtjeva posla za izvršitelja je pisani dokument o njegovim neophodnim obilježjima: potrebnom obrazovanju, vještinama, sposobnostima i drugim svojstvima (radno iskustvo, crte ličnosti i slično).

**Kriteriji.** Kvalifikacije zaposlenih na VU definirane su zakonskim okvirom, pri čemu su propisane norme sati u određenim područjima rada (npr. norma nastavnih sati za svako nastavno zvanje) te temeljne kompetencije i uvjeti koje je potrebno imati (npr. izbor u znanstveno zvanje). Dodatne kriterije može definirati i VU, vodeći se strateškim ciljevima i planovima LJP (*vidi poglavlje 1*). Zahtjevi radnog mjesta moraju biti usklađeni s nacionalnim pravnim propisima (*vidi poglavlje 10*).

**Vremenski okvir.** U pravilu se zahtjevi posla ažuriraju kada dođe do promjena na radnom mjestu, kada se određena radna mjesta spajaju ili kada se kreira novo radno mjesto. Poželjno je da definirani zahtjevi radnog mjesta prate realne potrebe, pa ih treba ažurirati u skladu s promjenama u poslovima i zadacima na pojedinom radnom mjestu.

**Proces. 1. Analizirajte organizaciju.** Svaki je posao potrebno staviti u kontekst organizacije, odnosno analizirati položaj i način uklapanja svakog posla u organizacijsku strukturu. Potrebno je objasniti zbog čega je, s gledišta ostvarivanja ciljeva VU, radno mjesto potrebno te sumirati odgovornost na radnom mjestu – što se radi, s kojim ciljem, koji je značaj za VU te koji se dio ukupne djelatnosti izvršava kroz pojedino radno mjesto. **2. Odredite poslove koji će se analizirati.** Za početak je potrebno odrediti koji su poslovi ključni za organizacijsku uspješnost te s njima započeti analizu. Kasnije je proces potrebno proširiti na sva ostala radna mjesta. **3. Prikupite podatke.** Potrebno je odlučiti na koji će se način prikupljati informacije o opisu posla (opažanjem, intervjuima i/ili upitnicima) i opisu izvršitelja (empirijski, na temelju poznavanja postojećih djelatnika i/ili procjenom stručnjaka za određeno radno mjesto). Važno je upoznati se s

relevantnim informacijama (shema organizacijske strukture, postojeći opisi radnih mjesta, procedure koje povezuju poslove na različitim radnim mjestima) te svakako provesti intervju za prikupljanje informacija s izvršiocima i neposredno nadređenim rukovoditeljima. **4. Izradite opis i specifikaciju zahtjeva posla.** Slijedi pregled i analiza prikupljenih informacija koje je potrebno upisati u obrazac za analizu radnog mjesta. Izrađeni nacrti s opisom radnih mjesta šalju se izvršiocima na pregled, te potom (zajedno s komentarima izvršitelja) i neposredno nadređenima. Slijedi priprema opisa posla i specifikacije radnog mjesta, koje djelatnici moraju odobriti. Rezultat analize čine dva međuzavisna dokumenta – opis posla i specifikacija izvršitelja, kreirana prema ranije navedenim kriterijima.

### **Sažetak koraka.**

<b>1. Analizirajte organizaciju</b>	<b>1. 1. Uklapanje u organizaciju</b>	✓ Radno mjesto u kontekstu VU
<b>2. Odredite poslove koji će se analizirati</b>	<b>2. 1. Ključni poslovi</b>	✓ Usmjeriti se na najvažnija radna mjesta
<b>3. Prikupite podatke</b>	<b>3. 1. Odrediti metodu</b>	✓ Na temelju dostupnosti informacija, raspoloživog vremena i cilja analize
<b>4. Izradite opis posla i specifikaciju zahtjeva za izvršitelja</b>	<b>4. 1. Opis posla</b>	✓ Popis svih zadataka i odgovornosti
	<b>4. 2. Opis izvršitelja</b>	✓ Specifikacija obilježja optimalnog izvršitelja

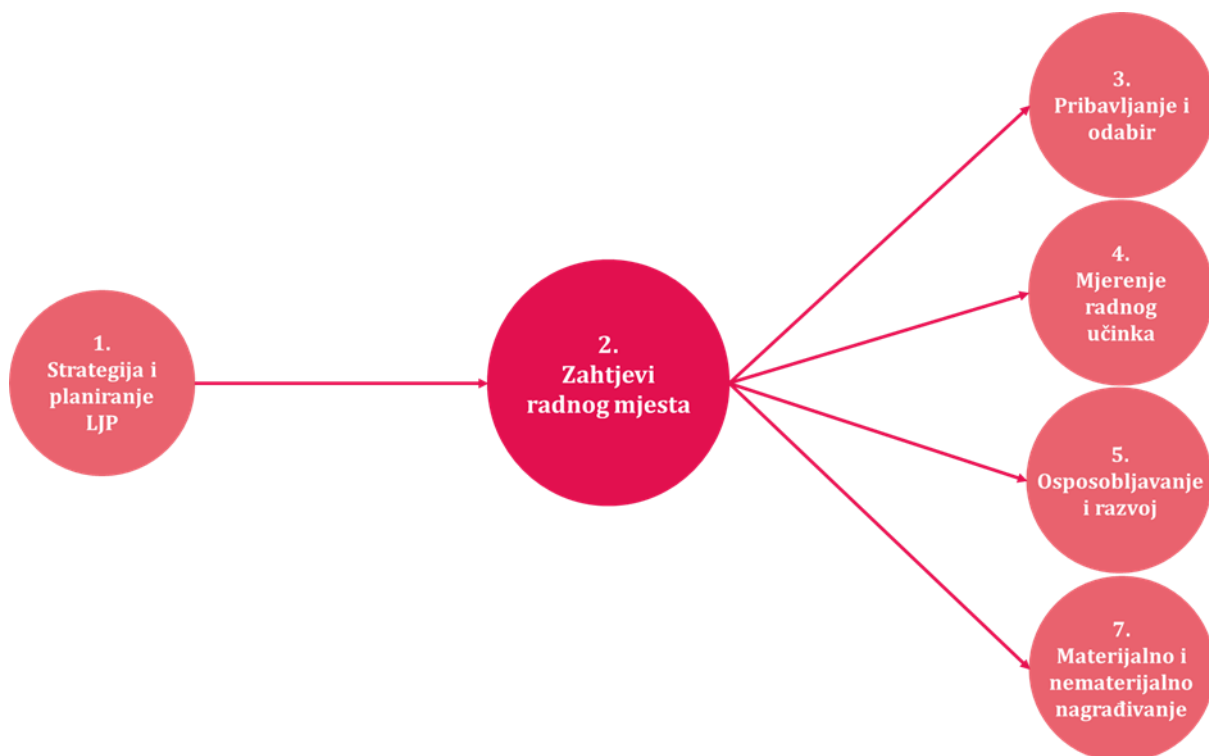
### **3.2.4. Izazovi u implementaciji**

**Preopterećenost.** Često opisi radnog mjesta ne prate stvarne aktivnosti s kojima se djelatnici svakodnevno susreću. Djelatnici na VU često su opterećeni raznim zadacima koji nisu formalno propisani, te se stoga obično niti ne mogu vrednovati.

### 3.2.5. Preporuke

**Uravnotežiti opis radnog mjesta.** Kvalitetan opis radnog mjesta pokazuje koja je osnovna svrha radnog mjesta, navodi glavne poslove (dužnosti i odgovornosti) i konkretne ishode (rezultate) obavljanja tih poslova. Opis posla ne bi trebao navoditi svaki detalj posla, već samo ono što je karakteristično za konkretnu poziciju. Odnosi se općenito na opis posla i izvršitelja, a ne na opis pojedinca koji trenutno obavlja te poslove, te se periodično revidira.

### 3.2.6. Povezanost s drugim elementima modela ULJP na VU



### 3.3. PRIBAVLJANJE I ODABIR

#### 3.3.1. Svrha razvoja prikladne metode

**Kontekst.** Ponekad se dogodi da se na određeno radno mjesto zaposli osoba koja nema potrebne kompetencije (*vidi poglavlje 2*) ili ne pridonosi strateškom razvoju organizacije (*vidi poglavlje 1*). Zapošljavanje kandidata za kojeg se ubrzo uvidi da ne ostvaruje ciljeve organizacije niti u dovoljnoj mjeri sudjeluje u izvedbi akcijskih planova, može biti potencijalni problem za VU. U ovom je poglavlju prikazano na koji način izbjeći probleme nastale zbog lošeg odabira novih zaposlenika.

**Definicija.** Proces pribavljanja i odabira uključuje privlačenje onih kandidata koji bi bili prikladni za određeno radno mjesto (*pribavljanje*), korištenje optimalnih metoda i tehnika selekcije te donošenje konačne odluke o izboru kandidata (*odabir*). Sustavni postupci odabira kandidata određuju kojeg će se kandidata zaposliti. Ako su oni ispravno osmišljeni, izdvojit će se oni kandidati koji po svojim relevantnim osobinama odgovaraju radnom mjestu i organizaciji i koji će doprinostiti strateškom razvoju VU.

**Cilj procesa.** Ukratko, cilj je pribavljanja i odabira stavljanje pravih ljudi na prava mjesta. Ovaj je proces ključan element ULJP kojim se osigurava da VU ima kvalitetno osoblje s potrebnim vještinama, znanjima i stavovima. Cilj je učinkovitog odabira usklađivanje karakteristika pojedinca (sposobnosti, osobine, iskustva i vrijednosti) sa zahtjevima radnog mjesta (*vidi poglavlje 2*). Tako je kvalitetnim odabirom kadrova moguće povećati buduću uspješnost VU.

#### 3.3.2. Dionici u razvijanju metode i implementaciji procesa

Osobe koje su stručno odgovorne za ULJP trebale bi surađivati u postupku pribavljanja i odabira, bilo neposrednim uključivanjem u proces ili kroz savjetodavnu ulogu. U oba slučaja, uloga je kadrovske službe usmjeravanje na one kandidate koji svojim znanjima, vještinama, stavovima i radnim iskustvom mogu doprinijeti konkurentnosti VU. Akademsko, administrativno i rukovodno osoblje aktivno je uključeno u određivanje kadrovskih potreba i izvedbu postupaka pribavljanja i odabira kandidata.



### 3.3.3. Proces

**Zahtjevi.** Postupci trebaju biti transparentni, pravedni i otvoreni te omogućiti odabir najboljeg među kandidatima. Sam proces pribavljanja i odabira treba biti planiran i prilagođen ciljnim skupinama kandidata. Potrebno je pažljivo obučavati procjenjivače te kandidatima pružiti realnu sliku posla i organizacije.

**Kriteriji.** Postupci pribavljanja i odabira bolji su kada VU definira vlastite kriterije na temelju specifičnih potreba. Već je pri samom pribavljanju potrebno jasno definirati kriterije koji su određeni opisom radnog mjesta i optimalnog izvršitelja (*vidi poglavlje 2*). Kriteriji odabira kandidata trebali bi biti precizni. Poželjno je konkretno odrediti što djelatnik na određenom radnom mjestu **može** (znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo), kakva osoba **jest** (osobine ličnosti i ponašanje) i što ona **želi** (očekivanja i motivacija).

**Vremenski okvir.** Pristup ovom procesu trebao bi biti strateški. Potrebno je oslanjati se na projekcije kadrovskih potreba i sustavno planirati popunjavanje kadrova.

**Proces. 1. Planirajte potrebu za kadrovima.** Važno je da potreba za kadrovima počiva na strateškim usmjerenjima LJP (*vidi poglavlje 1*). Strategija određuje kakve ljude organizacija želi, na koji će se način oni tražiti, na čemu će u postupku odabira biti naglasak te koji će se kriteriji koristiti. **2. Jasno definirajte radno mjesto.** Opis kandidata koji se traži trebao bi počivati na zahtjevima radnog mjesta koje se nastoji popuniti (*vidi poglavlje 2*). Potrebno je definirati koje se kompetencije traže za određeno radno mjesto te što razlikuje uspješnog od neuspješnog izvršitelja (*vidi poglavlje 4*). **3. Provedite pribavljanje.** Postupak pribavljanja na VU uglavnom je nacionalno propisan. Oglas treba privući željene kandidate i pružiti relevantne informacije o slobodnom radnom mjestu. Važno je unaprijed odlučiti hoće li pribavljanje biti **unutarnje** (potencijalni kandidati iz organizacije) ili **vanjsko** (kandidati na tržištu rada). **4. Odaberite pravog kandidata.** **4.1. Inicijalna selekcija.** Služi za smanjenje broja kandidata na temelju inicijalnih karakteristika. Provjera prijavnih obrazaca i životopisa kandidata dio su inicijalne selekcije. Njome se odbacuju kandidati koji ne ispunjavaju temeljne uvjete. **4.2. Sadržajna selekcija.** Cilj je odrediti koji kandidat od svih koji ispunjavaju temeljne uvjete ima najbolje kvalifikacije. Sadržajna je selekcija sržni dio odabira i može uključivati primjenu pismenih testova ili upitnika za samoprocjenu (npr. testovi kognitivnih sposobnosti, testovi znanja, upitnici ličnosti, skale stavova i motivacije) i usmene provjere kandidata (seleksijski intervju).

### **Sažetak koraka.**

<b>1. Planirajte potrebu za kadrovima</b>	<b>1.1. Strategija LJP</b>	✓ Uskladiti kandidata i VU
<b>2. Jasno definirajte radno mjesto</b>	<b>2.1. Zahtjevi radnog mjesta</b>	✓ Definirati potrebne kompetencije
<b>3. Provedite pribavljanje</b>	<b>3.1. Oglašavanje</b>	✓ Unutarnji / vanjski izvori
<b>4. Odaberite pravog kandidata</b>	<b>4.1. Inicijalna selekcija</b>	✓ Prijavni obrasci i životopis kandidata
	<b>4.2. Sadržajna selekcija</b>	✓ Pismena i usmena provjera

### **3.3.4. Izazovi u implementaciji**

**Valjanost inicijalne selekcije.** Kada se rade provjere radne prošlosti kandidata kod bivših poslodavaca, važno je napomenuti da rijetko koji poslodavac daje negativno mišljenje o kandidatu. Naime, pisma preporuke često su probrana. Kandidati odlučuju tko će im uputiti pismo preporuke i stoga su ona gotovo uvijek pozitivna.

**Opasnost nestrukturiranog intervjua.** Seleksijski se intervjui često provode vrlo nestrukturirano. Uglavnom kratko traje, neformalan je i sastavljen od slučajnih pitanja. Podaci dobiveni takvim intervjuom su pristrani i često samo djelomično povezani s radnim učinkom. Nestrukturirani razgovor može dovesti do različitih pristranosti: tendencija intervjueura da favorizira kandidate sa sličnim stavovima, davanje prevelike težine negativnim informacijama, netočne procjene kandidata zbog prve impresije i slično.

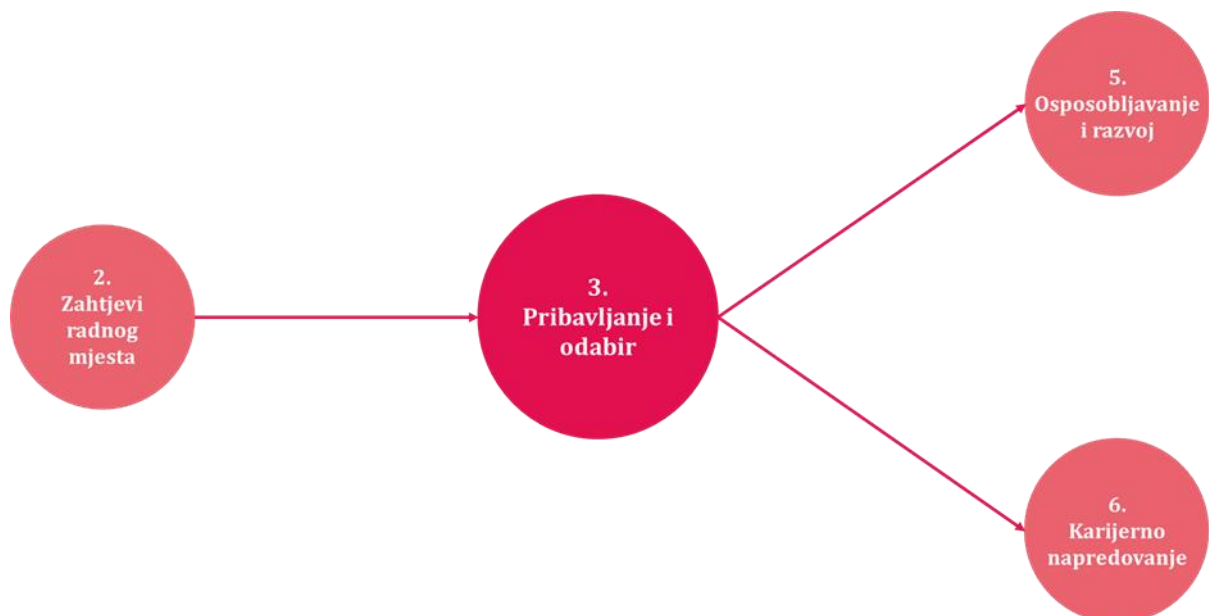
### 3.3.5. Preporuke

**Strukturirati intervju.** Korištenje standardnog skupa pitanja, jedinstvene metode bilježenja informacija i standardiziranje ocjena kandidata u velikoj mjeri povećava valjanost intervjua. Učinkovitost raste ako se provode razgovori strukturirani oko relevantnih radnih ponašanja. Isto tako, preporuča se korištenje većeg broja pojedinačnih intervjua ili tzv. panel intervjua (tri do pet procjenjivača istovremeno procjenjuje jednog kandidata) i obuka članova povjerenstva za odabir.

**Testovi simulacije.** Testovi simuliranog uratka pokazuju se kao dobri prediktori radne uspješnosti jer se njima može neposredno ocijeniti kako kandidat obavlja određen posao. Iako su složeniji i zahtjevniji za upotrebu od pismenih testova i upitnika, njihova se primjena svakako preporuča.

**Probni rad.** Postupak odabira nije idealan proces, stoga nekada može doći i do pogrešne procjene pri zapošljavanju. Kako potencijalne loše odluke ne bi imale trajne posljedice, preporuča se uvođenje probnog radnog razdoblja, kojega treba tretirati kao završni (i ujedno najvaljaniji) dio selekcije.

### 3.3.6. Povezanost s drugim elementima modela ULJP na VU



## 3.4. MJERENJE RADNOG UČINKA

### 3.4.1. Svrha razvoja prikladne metode

**Kontekst.** Na VU, baš kao i u svakoj organizaciji, postoje oni djelatnici koji rade kvalitetnije i koji uvijek isporučuju više no što je potrebno, kao i oni koji rade lošije i manje su produktivni. Bez sustava za prepoznavanje dobrih i loših djelatnika upravljanje VU je otežano. U ovom će poglavlju biti prikazano kako na VU implementirati proces mjerenja radnog učinka.

**Definicija.** Mjerenje radnog učinka označava proces i praksu nadgledanja i procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika u određenom vremenskom roku i prema unaprijed zadanim kriterijima, s planiranjem odgovarajućih aktivnosti za poboljšanje na temelju rezultata procjene.

**Cilj procesa.** Osnovna je svrha mjerenja radnog učinka na VU nadgledanje jesu li zaposlenici ostvarenim rezultatima i razvojem kompetencija dostigli postavljene ciljeve i standarde. Mjerenje radnog učinka prvenstveno je usmjereno povećanju individualne radne uspješnosti, ali pruža i informacije važne za strateško upravljanje VU. Proces je važan za pravilnu implementaciju sustava osposobljavanja (*vidi poglavlje 5*) i nagrađivanja (*vidi poglavlje 7*).

### 3.4.2. Dionici u razvijanju metode i implementaciji procesa

Mjerenje radnog učinka ovisi o samoj prirodi posla. Na VU, posao akademskog osoblja obuhvaća četiri područja rada: izvođenje nastave, znanstveno-istraživački rad, stručni rad (javna funkcija sveučilišta) te rukovodne/administrativne funkcije. Procjena radnog učinka trebala bi obuhvatiti sve ove aspekte, ovisno o prirodi aktivnosti koja se izvodi na pojedinom radnom mjestu. Opće je pravilo da radni učinak zaposlenika procjenjuje njegov neposredni rukovoditelj. No, dionici bi trebali doživjeti mjerenje radnog učinka kao proces dvosmjerne komunikacije s jednakom odgovornošću.

### 3.4.3. Proces

**Zahtjevi.** Mjerenje radnog učinka najučinkovitije je kada je usmjereno na konkretna ponašanja i rezultate rada te kada uključuje razvoj karijere (*vidi poglavlje 6*). Standardi uspješnosti trebali bi biti jasno povezani s radnim i organizacijskim ciljevima, a obrasci za evaluaciju bi trebali proizlaziti iz elemenata posla definiranih zahtjevima radnog mjesta (*vidi poglavlje 2*). Evaluacija bi trebala biti dovoljno osjetljiva, kako bi jasno razlikovala stupnjeve radne uspješnosti. Procjena



bi trebala biti konzistentna kroz vrijeme i različite kontekste. Svi bi dionici trebali prihvaćati proces evaluacije učinka, a on bi trebao biti jednostavan u primjeni.

**Kriteriji.** Kriteriji koje nadređeni mogu koristiti u procesu mjerenja radnog učinka jesu *individualni rezultati rada i radno ponašanje pojedinca*. Ako su ciljevi važniji od samog procesa, tada je dovoljno da rukovoditelj procjenjuje samo rezultat na određenoj aktivnosti (npr. broj objavljenih radova). U nekim je situacijama teško procijeniti specifične ishode koji su mjerljivi (npr. rukovođenje odjelom). U takvim slučajevima prigodna je procjena ponašanja koja su u funkciji povećanja produktivnosti, suradnje i učinka cijele sastavnice.

**Vremenski okvir.** Tradicionalno, formalna se procjena učinka provodi jednom do dvaput godišnje. Preporuka je procjene provoditi pri prekretnicama u većim aktivnostima ili po njihovom završetku (npr. nakon završetka dijela projekta ili krajem semestra). Vremenski okvir ovisi o prirodi posla.

**Proces. 1. Definirajte zadatke i standarde uspješnosti.** Osnova je procesa definirati ključna područja rada, zadatke i aktivnosti. Potom je potrebno odrediti standarde učinka i vremenski okvir za svaku aktivnost. Nadalje je potrebno zajedno sa zaposlenikom definirati ciljeve i planove. Ciljevi trebaju biti mjerljivi, podijeljeni u manje ciljeve te operacionalizirani kao specifični planovi aktivnosti. Važno je komunicirati očekivanja, ovlasti i odgovornosti. **2. Nadgledajte učinak.** Potrebno je kreirati obrazac za procjenu i samoprocjenu na temelju planova i standarda učinka (npr. ček liste, upitnici, itd.). Važno je odrediti vremenski rok za procjene radnog učinka i educirati sve dionike. Prije ocjene radne uspješnosti i pružanja povratne informacije, procjenjivač bi trebao redovito opažati zaposlenikov učinak. **3. Procijenite učinak i dajte povratnu informaciju.** Prije samog razgovora o učinku, dionici bi trebali ispuniti obrazac za procjenu. Razgovor započinje povratnom informacijom, pri čemu je najbolje prvo dati zaposleniku priliku za samoprocjenu. Nadređeni bi trebao ohrabrivati participaciju, procjenjivati ponašanje a ne osobine, biti specifičan i slušati zaposlenika. Nakon toga je potrebno zajedno odrediti ciljeve i razraditi plan aktivnosti za naredno razdoblje. On može uključivati i plan osobnog razvoja, odnosno aktivnosti namijenjenih unapređenju potrebnih kompetencija.

### *Sažetak koraka.*

<b>1. Definirajte zadatke i standarde uspješnosti</b>	<i>1.1. Aktivnosti i ključna područja</i>	✓ Npr. nastava, istraživanja, projekti
	<i>1.2. Standardi uspješnosti</i>	✓ Odredite specifične i mjerljive kriterije
	<i>1.3. Ciljevi i planovi</i>	✓ Odredite objektivne ciljeve i planove ✓ Komunicirajte očekivanja i odgovornosti
<b>2. Nadgledajte učinak</b>	<i>2.1. Obrazac</i>	✓ Kreirajte obrazac za (samo)procjenu ✓ Odredite rok za evaluaciju
	<i>2.2. Opažanje</i>	✓ Kontinuirano nadgledajte
<b>3. Procijenite učinak i dajte povratnu informaciju</b>	<i>3.1. Procjena</i>	✓ Procijenite u zadanom vremenu i obrascu
	<i>3.2. Povratna informacija</i>	✓ Komunicirajte odstupanja
	<i>3.3. Sumiranje i pregled</i>	✓ Odredite buduće aktivnosti

#### **3.4.4. Izazovi u implementaciji**

**Međuljudski odnosi.** Rukovoditelji se često mogu osjećati nelagodno dajući povratnu informaciju o učinku, a akademsko je osoblje sklono zauzeti obrambeni stav, posebice kod negativne povratne informacije. Stvaranje konzultativnog okruženja može dovesti do doživljavanja procesa na pozitivniji način.

**Subjektivnost.** Akademsko osoblje može biti sklono procjenjivanju vlastitog učinka. Budući da individualne procjene ponekad govore više o samom procjenjivaču nego o učinku, samoprocjene bi trebale biti obogaćene procjenama iz drugih izvora (nadređeni, suradnička procjena).

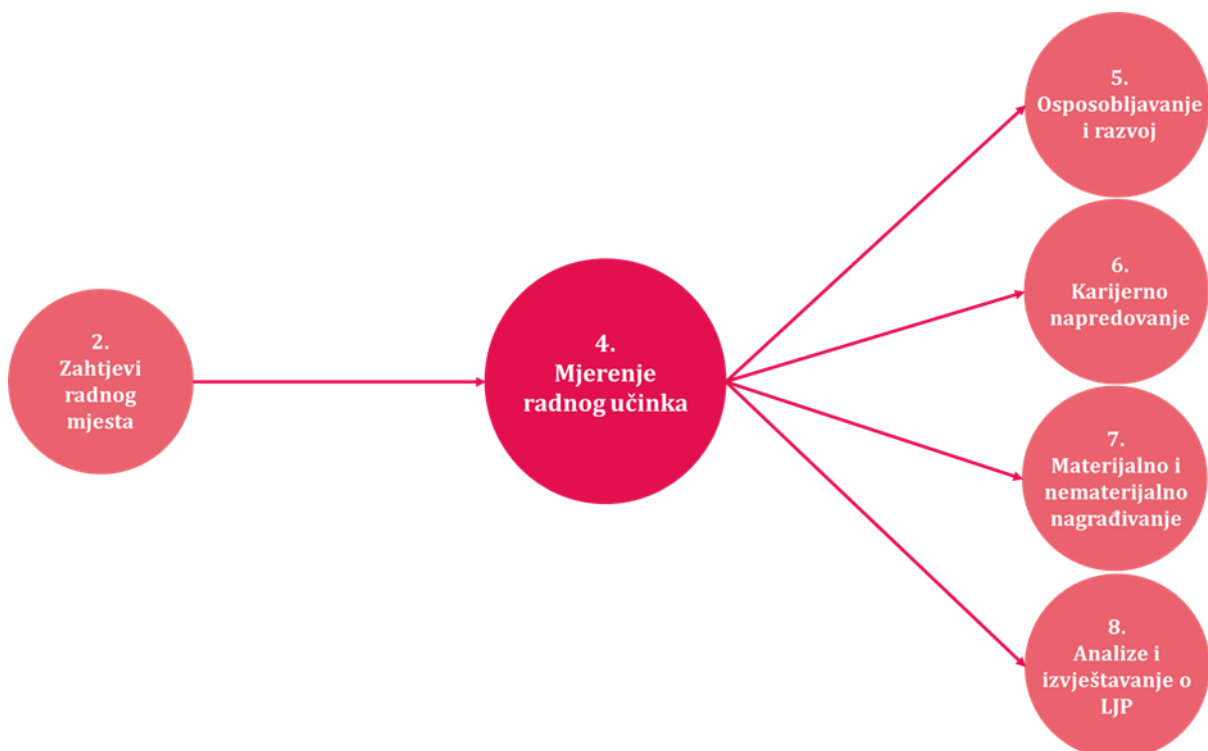
### 3.4.5. Preporuke

**Edukacija procjenjivača.** Edukacija o procesu procjene radne uspješnosti može dovesti do točnije ocjene učinka. Česte pogreške poput halo efekta i raznih pristranosti smanjuju se s odgovarajućim treningom, koji može biti i na razini kratke edukacije o pristranostima pri procjeni.

**Selektivna procjena.** Procjenjivači bi trebali mjeriti radni učinak zaposlenika samo na onim aktivnostima u koje su osobno uključeni. Budući da se na VU obavljaju razni poslovi, pripadnici akademskog osoblja često rade u različitim timovima, pri čemu mogu imati i različite nadređene (npr. šef katedre za nastavu i voditelj projekta za znanstveni rad). Stoga bi bilo optimalno da su procjenjivači oni koji su najbliži formalnoj ulozi ili radnom zadatku kojeg zaposlenik obavlja.

**Višesmjerna procjena učinka.** Za valjaniju i detaljniju procjenu učinka preporuča se koristiti različite izvore informacija. Najčešće se u praksi koristi metoda temeljena na više izvora, odnosno tzv. proces procjene 360-stupnjeva u kojem, pored samoprocjene i procjene nadređenih, učinak zaposlenika procjenjuju i njegovi suradnici, podređeni te klijenti.

### 3.4.6. Povezanost s drugim elementima modela ULJP na VU



## 3.5. OSPOSOBLJAVANJE I RAZVOJ

### 3.5.1. Svrha razvoja prikladne metode

**Kontekst.** Zbog sve većih i bržih promjena u poslovanju i razvoju VU mijenjaju se i zahtjevi radnog mjesta, pa temeljne kvalifikacije zaposlenika obično nisu dovoljne za uspješnu karijeru. Kompetentni zaposlenici ne ostaju uvijek kompetentni, znanja i vještine zastarijevaju, a neka je potrebno tek usvojiti. Zaposlenike je potrebno slati na edukacije kako bi usvojili nova znanja i vještine potrebne za rad, pa bi VU morala omogućiti zaposlenicima priliku za kontinuirano učenje i razvoj. Stoga je potrebno sustavno planirati osposobljavanje djelatnika VU.

**Definicija.** Osposobljavanje i razvoj odnosi se na proces učinkovitog provođenja treninga i edukacija zaposlenika. Osposobljavanje uključuje različite aktivnosti namijenjenih razvoju određenih kompetencija koje djelatnik ne posjeduje u dovoljnoj mjeri ili uopće, a koje su važne za uspješnost organizacije. Svrha osposobljavanja i razvoja varira od usvajanja jednostavnijih vještina poput upotrebe računalnog programa (npr. za administrativno osoblje) do složenijih vještina poput rukovođenja (npr. za pročelnike i/ili članove uprave). Proces se temelji na strateškim zahtjevima (vidi [poglavlje 1](#)), procjenama radnog učinka (vidi [poglavlje 4](#)) i dogovora s djelatnicima.

**Cilj procesa.** Cilj je osposobljavanja i razvoja razviti stručnost i specifične vještine u svrhu unapređenja radnog učinka djelatnika. Programi usavršavanja mogu izravno poboljšati sposobnosti i vještine djelatnika potrebne za uspješno obavljanje posla. Veće sposobnosti povećavaju potencijal zaposlenika da kvalitetnije obavlja svoj posao, a usavršavanje povećava i njegovu samoefikasnost. Kroz osposobljavanje i razvoj bi zaposlenici trebali postati uvjereniji u svoje sposobnosti te posljedično preuzimati veću odgovornost, obavljati složenije radne zadatke te ulagati veću razinu truda.

### 3.5.2. Dionici u razvijanju metode i implementaciji procesa

U planiranju i provedbi osposobljavanja i razvoja važnu ulogu imaju neposredni rukovoditelji (npr. pročelnici i voditelji službi). Temeljem praćenja radnog učinka (vidi [poglavlje 4](#)), neposredni rukovoditelji procjenjuju potrebu za razvojem određenih kompetencija. Sami bi izvršitelji također trebali aktivno sudjelovati u planiranju vlastitog razvoja iskazivanjem želja i potreba, te planirati usavršavanje u svom znanstvenom polju (odlazak na konferencije i slično).



### 3.5.3. Proces

**Zahtjevi.** Pored stručnog usavršavanja akademskog osoblja u pojedinom znanstvenom području/polju/grani, potrebe za osposobljavanjem se na VU mogu javljati u području razvoja nastavničkih kompetencija (metode poučavanja), kompetencija znanstvenog menadžmenta (vođenje projekata), znanstveno-istraživačkih kompetencija (npr. korištenje različitih programa za statističku obradu podataka), rukovodnih kompetencija (vođenje ljudi) ili različitih tehničkih kompetencija (uvođenje novih tehnologija i informatičke podrške). Edukacije mogu biti formalne (unaprijed planirane i strukturirane), neformalne (uzajamno pomaganje i savjetovanje među zaposlenicima); na radnome mjestu (rotacija posla, vježbeništvo, supervizija i mentorstvo) ili izvan njega (predavanja, seminari, radionice ili tečajevi).

**Kriteriji.** Za pravilno kreiran i implementiran sustav osposobljavanja potrebno je provesti analizu potreba za osposobljavanjem, jasno definirati program edukacija i razviti obrazovne metode. Također, potrebno je razviti kriterije za evaluaciju edukacija, kreirati izvedbeni plan i osigurati resurse za osposobljavanje. Proces osposobljavanja trebao bi biti pomno isplaniran i jasno slijediti kreiranu strukturu i plan.

**Vremenski okvir.** Planove edukacije najbolje je izrađivati na godišnjoj razini, pri čemu je potrebno pratiti strateške planove razvoja LJP (vidi [poglavlje 1](#)) i radni učinak pojedinog djelatnika (vidi [poglavlje 4](#)). Po potrebi se planovi mogu ažurirati. Određene se edukacije provode u skladu s promjenama u pravnoj regulativi (npr. za administrativno osoblje), pa se one planiraju po potrebi.

**Proces. 1. Utvrdite potrebu za osposobljavanjem.** Za procjenu potreba osposobljavanja važno je pridržavati se strateškog plana VU i LJP (vidi [poglavlje 1](#)), koristiti se zahtjevima radnog mjesta (vidi [poglavlje 2](#)) te kontinuirano pratiti radni učinak zaposlenika (vidi [poglavlje 4](#)). Potrebno je kreirati godišnji plan osposobljavanja i izdvojiti određene resurse. Može se izraditi katalog edukacija koji sadrži generičke edukacije potrebne za temeljne djelatnosti VU (npr. za nastavničke ili tehničke kompetencije), kao i plan specifičnijih aktivnosti osposobljavanja. **2. Odredite ciljeve za osposobljavanje.** Potrebno je definirati cilj edukacije, odnosno strateški odrediti koja su znanja i vještine potrebni za provedbu akcijskih planova u narednom razdoblju (vidi [poglavlje 1](#)), kao i procijeniti posjeduje li djelatnik nužne kompetencije potrebne za uspjeh na određenom radnom mjestu (vidi [poglavlje 2](#)), odnosno odabrati polaznike edukacije. **3. Kreirajte i primijenite program.** Odredite razinu organizacijskih potreba (npr. nastavničke kompetencije za svo akademsko osoblje), vrstu potreba (sadržaj edukacije), mjesto provedbe (na poslu ili izvan) te metode i tehnike osposobljavanja (npr. predavanja, igranje uloga, mentoriranje). **4. Ocijenite učinkovitost.** Provedena je osposobljavanja potrebno evaluirati kako bi se utvrdio stvarni razvoj

željenih kompetencija kod djelatnika, ali i ocijenila učinkovitost samog edukacijskog programa u svrhu planiranja sličnih osposobljavanja u narednom razdoblju.

### **Sažetak koraka.**

<b>1. Utvrdite potrebe za osposobljavanjem</b>	<i>1.1. Organizacijska razina</i>	✓ U skladu sa Strategijom razvoja VU (npr. nastavničke kompetencije)
	<i>1.2. Grupna razina</i>	✓ Za obavljanje određenih poslova (npr. rukovodne kompetencije)
	<i>1.3. Individualna razina</i>	✓ U skladu s procjenom radnog učinka (npr. tehničke kompetencije)
<b>2. Odredite ciljeve za osposobljavanje</b>	<i>2.1. Znanja i vještine</i>	✓ Npr. usvajanje novih metoda poučavanja
	<i>2.2. Polaznici osposobljavanja</i>	✓ Npr. nakon izbora u suradničko zvanje
<b>3. Kreirajte i primijenite program</b>	<i>3.1. Sadržaj osposobljavanja</i>	✓ Npr. izvedbeni program edukacije
	<i>3.2. Mjesto osposobljavanja</i>	✓ Na radnom mjestu ili izvan
	<i>3.3. Metode i tehnike provedbe</i>	✓ Npr. seminar/radionica
<b>4. Ocijenite učinkovitost</b>	<i>4.1. Evaluacija osposobljavanja</i>	✓ Npr. ocjena nastavnika
	<i>4.2. Evaluacija transfera</i>	✓ Npr. ocjena promjene radnog učinka

#### **3.5.4. Izazovi u implementaciji**

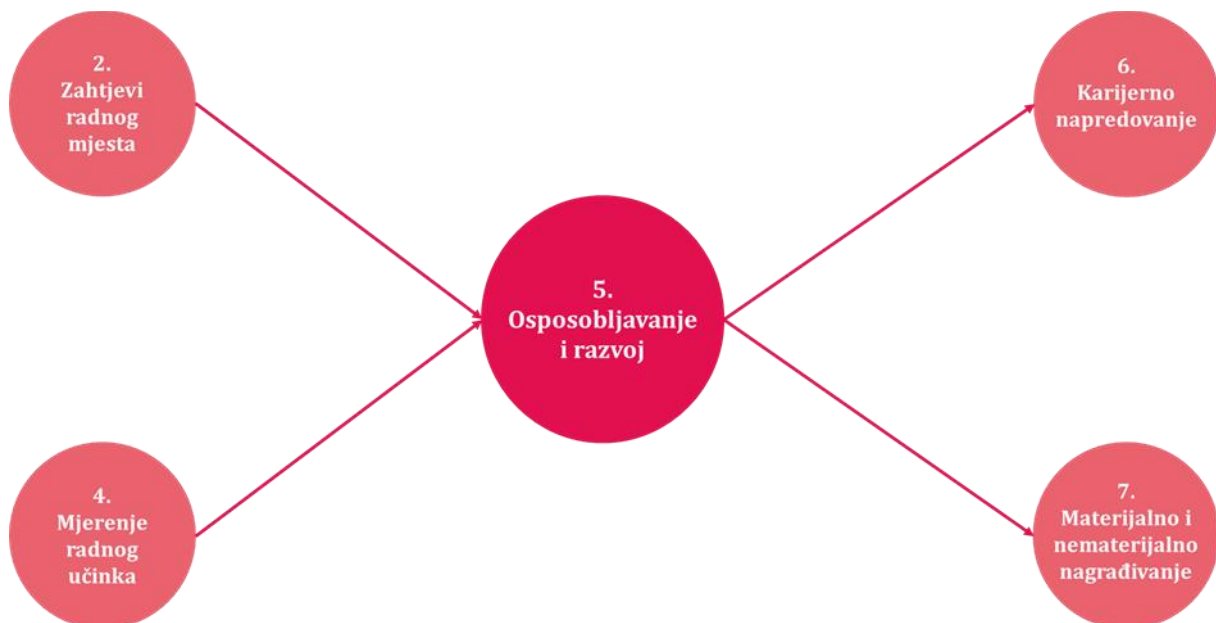
**Otpor.** Kod akademskog se osoblja često javlja otpor prema osposobljavanju. Djelatnici koji imaju dugi radni staž često ne vide potrebu za osposobljavanjem u nekim generičkim vještinama poput upotrebe računala, izvođenja nastave i slično. Pored toga, vrlo često nisu motivirani usvajati nove vještine koje nisu neposredno povezane s područjem njihova (znanstvenog) interesa.

### 3.5.5. Preporuke

**Individualizirati obuku.** Programiranje potrebnog obrazovanja često se provodi šablonski i rijetko je utemeljeno na individualnim potrebama za razvojem. Pri kreiranju plana osposobljavanja važno je uzeti u obzir i želje zaposlenika te pronaći ravnotežu između njih i onoga što VU može pružiti.

**Prenositi znanja.** Na VU je moguće uspostaviti interne edukacijske centre u kojima se djelatnici međusobno educiraju i jedni drugima prenose dobre prakse. Pri tome je potrebno kontinuirano raditi ne samo na usavršavanju internih edukacija, već i na nagrađivanju internih trenera.

### 3.5.6. Povezanost s drugim elementima modela ULJP na VU



## 3.6. KARIJERNO NAPREDOVANJE

### 3.6.1. Svrha razvoja prikladne metode

**Kontekst.** Karijerni je put akademskog osoblja na VU određen nacionalnim propisima i uglavnom ovisi o raspoloživim pozicijama i dostupnim koeficijentima za napredovanja na višu znanstveno-nastavnu razinu. Za administrativno osoblje karijerno napredovanje na VU najčešće gotovo da i ne postoji, čime su djelatnici prilično nezadovoljni. Razvoj karijere obuhvaća individualno ulaganje napora u profesionalni razvoj, ali i organizacijske aktivnosti upravljanja karijerom. Unatoč ograničenjima, razvoj karijere djelatnika VU moguće je sustavno planirati i provoditi, što će biti prikazano u ovom poglavlju.

**Definicija.** Proces karijernog razvoja općenito uključuje odabir i praćenje potencijalno uspješnih zaposlenika, odabir i razvoj budućih rukovoditelja te sustav mentoriranja, planiranje nasljeđivanja i karijernog savjetovanja. U kontekstu VU, karijerni se napredak odnosi na stručno napredovanje akademskog osoblja (npr. u više znanstveno-nastavno zvanje), na izbor za rukovodeću poziciju (npr. pročelnik ili dekan), na razvoj mladih istraživača i asistenata (npr. poslijedoktorand) te, iako u manjoj mjeri, i na razvoj administrativnog osoblja (npr. šef službe).

**Cilj procesa.** Cilj je karijernog napredovanja da VU u svakom trenutku zadovolji potrebe za LJP, a da ujedno i svaki djelatnik postigne vlastite ciljeve profesionalnog razvoja. Sustavni razvoj karijere u funkciji je zadržavanja i motiviranja kvalitetnih kadrova. Njime se osigurava smanjenje fluktuacije, izostanaka, kontraproduktivnih i negativnih radnih ponašanja te posljedica stresa u radu. Na taj način karijerni napredak pridonosi boljem korištenju LJP na VU.

### 3.6.2. Dionici u razvijanju metode i implementaciji procesa

Karijerni napredak nije samo stvar individualne odgovornosti, već veliki udio u karijernom razvoju ima i VU. Budući da je karijerni put za akademske djelatnike jasno predodređen, planiranje se karijernog napretka u praksi najčešće svodi na dijadni odnos iskusnijeg mentora i mlađeg suradnika. U ovom procesu kadrovska služba služi kao potpora koja brine o pravnoj regulativi razvoja karijere i sustavno prati planove napredovanja. Planovi napredovanja obično se izrađuju na razini organizacijskih jedinica koje su nosioci temeljne djelatnosti (npr. katedra unutar studijskog programa ili plan razvoja karijere unutar znanstvenog polja/grane) i zatim usklađuju na razini VU, ovisno o ustrojstvu.

### 3.6.3. Proces

**Zahtjevi.** Temelj sustava je definirati osnovna načela napredovanja: koji je mogući smjer razvoja karijere (npr. napredovanje u znanstveno-nastavnom zvanju ili rukovodnoj funkciji), koji su opći uvjeti za napredovanje (specifični za VU, pored onih propisanih na nacionalnoj razini), kakva je politika informiranja i poticanja zaposlenika da napreduju, postoji li politika financiranja razvoja karijere zaposlenika te kakva je politika jednakosti u napredovanju. Usklađivanje individualnih i organizacijskih razvojnih potreba i ciljeva najviše se obavlja razmjenom informacija, poticanjem razvoja, savjetovanjem i usmjeravanjem u karijeri.

**Kriteriji.** Kriteriji napredovanja na VU jasno su definirani za akademsko osoblje, dok su za administrativno osoblje mogućnosti napredovanja najčešće male ili gotovo ne postoje. Za uspješan sustav potrebno je jasno oblikovanje politike i kriterija napredovanja, informiranje o mogućnostima razvoja karijere te usklađivanje smjerova razvoja karijere sa strateškim ciljevima VU i trenutnim potrebama, interesima, potencijalima i sklonostima zaposlenika. Personalni su dosjei (*vidi poglavlje 10*) vrijedan izvor informacija potrebnih za karijerni napredak, budući da sadrže podatke o stečenim kvalifikacijama, znanjima, vještinama, sposobnostima te postignutim rezultatima i uspjesima u dosadašnjem profesionalnom razvoju djelatnika.

**Vremenski okvir.** Savjetovanje vezano uz karijerni napredak pojedinca trebalo bi se provoditi na godišnjoj razini. Jednako tako potrebno je redovito ažurirati kadrovske projekcije VU vezane uz karijerno napredovanje.

**Proces. 1. Definirati kriterije.** Pored onih koji su određeni na nacionalnoj razini, VU može odrediti i specifične kriterije napredovanja na temelju svoje strategije razvoja LJP. Kriteriji trebaju uključivati svo osoblje (akademsko, administrativno i rukovodeće pozicije) i obuhvatiti sve djelatnosti VU (nastavni, istraživački i stručni rad). **2. Napraviti projekcije.** Potrebno je sagledati potrebe za kadrovima na određenim sastavnicama VU te planirati koeficijente potrebne za napredovanje. Projekciju karijernog napredovanja najbolje je izraditi na razini pojedinih sastavnica, te potom uskladiti na razini VU u cjelini. Pročelnici odjela imaju ulogu sustavno planirati karijerno napredovanje svih djelatnika, dok neposredno nadređeni (mentori, voditelji katedri ili voditelji istraživačkih projekata) u dogovoru s pojedinim djelatnikom planiraju i prate njegov individualni razvoj. **3. Informirati i savjetovati.** Potrebno je interno oglašavati upražnjena radna mjesta, informirati o mogućnostima razvoja karijere te savjetovati djelatnike pri donošenju odluka u razvoju karijere. Uprava VU i pročelnici bi trebali upoznati djelatnika s mogućnostima napredovanja, dok bi mu mentor i/ili nadređeni rukovoditelj trebao pružiti podršku u planiranju karijere.

### Sažetak koraka.

<b>1. Definirajte kriterije</b>	<i>1.1. Nacionalno propisani kriteriji</i>	✓ Npr. za znanstveno-nastavna zvanja
	<i>1.2. Kriteriji napredovanja specifični za VU</i>	✓ Prema Strategiji i mogućnostima razvoja LJP na VU
<b>2. Napravite projekcije</b>	<i>2.1. Sagledati buduće potrebe i planirati koeficijente</i>	✓ Sukladno Strategiji razvoja LJP na VU
	<i>2.2. Izraditi projekcije za pojedine sastavnice i uskladiti na razini VU</i>	✓ Posebno za svaku sastavnicu/službu
	<i>2.3. Planirati individualni razvoj karijere svakog djelatnika</i>	✓ Pročelnici odjela ili šefovi službi ✓ Neposredno nadređeni zaduženi za praćenje individualnog razvoja
<b>3. Informirajte i savjetujte</b>	<i>3.1. Interno oglašavati slobodna radna mjesta</i>	✓ Uprava VU i pročelnici
	<i>3.2. Informirati o mogućnostima razvoja karijere</i>	✓ Pružiti jasne informacije o prilikama za razvoj karijere
	<i>3.3. Savjetovati i poticati razvoj karijere</i>	✓ Mentor i/ili neposredni rukovoditelj

#### 3.6.4. Prepreke u implementaciji

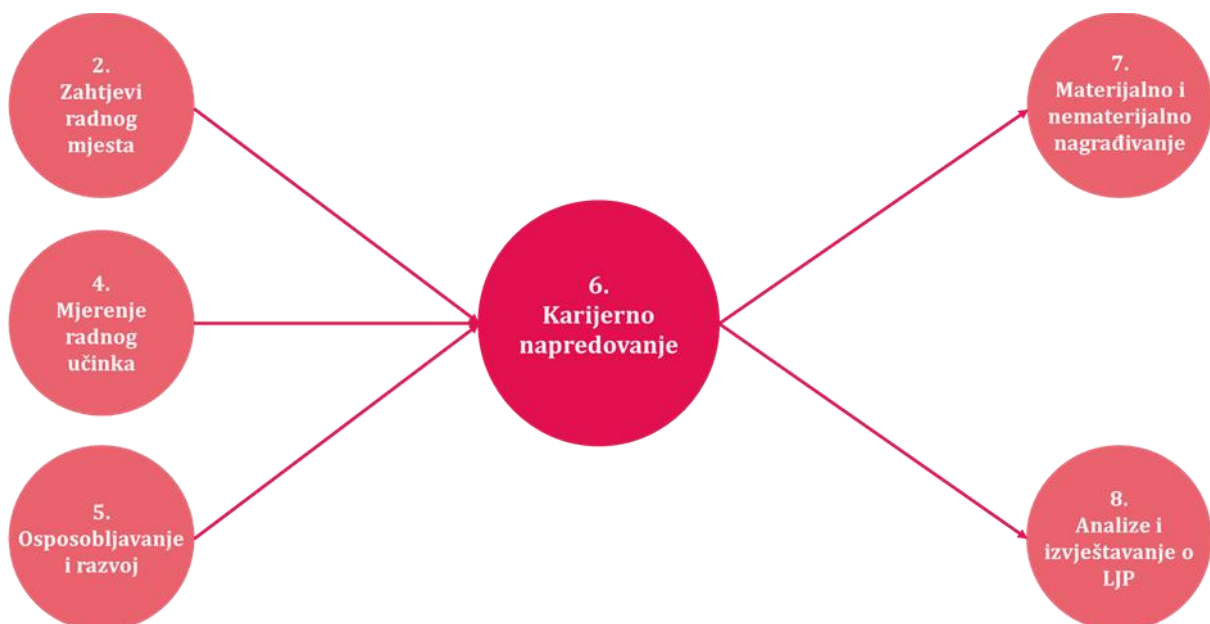
**Administrativno osoblje.** Sustav napredovanja i karijerni razvoj na VU uglavnom se odnosi na akademsko osoblje. Administrativno osoblje ima male mogućnosti napredovanja, što može dovesti do nezadovoljstva i smanjenja motivacije.

**Zakonski propisi.** Karijerni napredak akademskog osoblja vezan je uz raspodjelu koeficijenata koja je ograničena i često predstavlja problem. Zakonska ograničenja ponekad otežavaju planiranje karijernog razvoja, te dolazi do nemogućnosti napredovanja unatoč zadovoljavanju svih kriterija, na što VU često ne mogu utjecati.

### 3.6.5. Preporuke

**Horizontalno napredovanje.** Ukoliko nije moguće hijerarhijsko napredovanje (vertikalno), tada je moguće kreirati sustav horizontalnog napredovanja. Sustav horizontalnog napredovanja obično podrazumijeva promjenu statusa, odnosno obavljanje kvalitativno drugačije vrste posla koji zaposlenom više odgovaraju unutar iste hijerarhijske razine ili istog radnog mjesta, a na temelju razvoja njegovih kompetencija: produbljanja znanja ili stjecanja specifičnih vještina i iskustava. Pored toga, može se odnositi i na preuzimanje veće odgovornosti, veću slobodu u radu i odlučivanju, uključivanje u nove i važne projekte, ali i određeno povećanje plaće ili promjenu platnog razreda.

### 3.6.6. Povezanost s drugim elementima modela ULJP na VU





## 3.7. MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

### 3.7.1. Svrha razvoja prikladne metode

**Kontekst.** „Zašto bih se dodatno trudio/la na svom poslu? Mogu raditi više i kvalitetnije, a mogu i funkcionirati na minimumu, plaća će mi biti ista. Zašto onda činiti bilo što iznad nužnog?“ S ovakvim se pitanjima često susreću djelatnici kojima njihov dodatni trud i angažman u radu ni na koji način nije vrednovan. Bez sustava nagrađivanja utemeljenog na stvarnoj radnoj uspješnosti, upitno je hoće li zaposlenici raditi više ili bolje od onoga što je propisano. U ovom ćemo se poglavlju osvrnuti na sustav nagrađivanja.

**Definicija.** Nagrađivanje se definira kao proces prepoznavanja i nagrađivanja radne uspješnosti zaposlenika. Nagrađivanje uključuje materijalni i nematerijalni dio. Materijalno se nagrađivanje obično sastoji od fiksne (osnovne plaće određene složenošću radnih mjesta) i varijabilne naknade (dodataka na plaću) te ostalih poticaja ili beneficija kojima se nagrađuje učinkovitost i razvoj kompetencija ili potiče lojalnost. Nematerijalni se oblici nagrađivanja sastoje od različitih priznanja, nagrada i pohvala.

**Cilj procesa.** Cilj je procesa motivirati zaposlenike na učinkovit rad i poticati njihov osobni razvoj kako bi se zadovoljile potrebe organizacije.

### 3.7.2. Dionici u razvijanju metode i implementaciji procesa

U kreiranju sustava nagrađivanja važno je sudjelovanje zaposlenika na svim razinama hijerarhije. Financijske i operativne probleme dobro je razriješiti na razini uprave i s odgovornim stručnim službama. Važnu ulogu u oblikovanju sustava nagrađivanja imaju rukovoditelji, pročelnici i/ili dekani, pri čemu bi, zbog specifičnosti pojedinih sastavnica, oni trebali imati i određeni stupanj autonomije. Optimalan sustav nagrađivanja uključuje participaciju djelatnika u odabiru optimalne nagrade.

### 3.7.3. Proces

**Zahtjevi.** Prilikom odlučivanja o optimalnom sustavu nagrađivanja, rukovodstvo najprije mora donijeti određene strateške odluke. Konkretno, treba odlučiti koliko i kako se želi materijalno stimulirati zaposlenike te kakve beneficije i pod kojim uvjetima im se mogu ponuditi na izbor. S obzirom da je osnovna plaća zaposlenika na VU vezana uz posao kojeg pojedinac obavlja i propisana na nacionalnoj razini, ona je tako jednaka za sve izvršitelje raspoređene na





istom radnom mjestu, bez obzira na njihovu radnu uspješnost. Stoga bi, u funkciji motiviranja zaposlenih, bilo potrebno osmišljavati i provoditi materijalno i nematerijalno nagrađivanje povrh osnovne plaće, a koje će biti povezano s uspješnošću u radu i s razvojem potrebnih kompetencija svakog djelatnika VU.

**Kriteriji.** Da bi sustav nagrađivanja motivirao na veće zalaganje, zaposlenik mora vidjeti izravnu povezanost između rezultata svoga rada i nagrade koju je za njih primio. Stoga nagrađivanje mora slijediti iz sustava mjerenja radnog učinka (*vidi poglavlje 4*), odnosno nagrada treba biti povezana s unaprijed dogovorenim pokazateljima radne uspješnosti i osobnog razvoja. Pored toga, materijalna naknada treba biti adekvatna dodatnom zalaganju i neposredno slijediti ostvarene rezultate, a razlike u plaći koje primaju uspješni i manje uspješni zaposlenici bi trebale biti smislene i dovoljno značajne da osiguraju doživljaj interne pravednosti raspodjele.

Pored izravnog materijalnog nagrađivanja varijabilnom plaćom, u praksi motiviranja i zadržavanja moguće je koristiti i neizravne materijalne kompenzacije, odnosno različite beneficije kojima organizacija dodatno potiče lojalnost svojih zaposlenika. One se mogu nuditi i kao tzv. fleksibilne pogodnosti, kojima se zaposleniku omogućuje da sam, prema osobnim potrebama i preferencijama sastavi svoj paket beneficija. Obično se može izabrati među pogodnostima koje se odnose na sigurnost i zdravlje, korištenje slobodnog vremena ili različitih usluga zaposlenicima.

No, uz materijalno, organizacije trebaju koristiti i različite oblike nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Oni uključuju sudjelovanje zaposlenih u postavljanju ciljeva, oblikovanju radnog mjesta i procesa rada te općenito u donošenju odluka, zatim fleksibilne oblike radnog vremena te različita formalna i neformalna priznanja za dobar rad.

**Vremenski okvir.** Sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja na VU najbolje je provoditi u zadanim vremenskim okvirima (primjerice na kraju semestra ili jednom godišnje) ili po završetku određenog većeg zadatka (primjerice određenog dijela istraživačkog projekta).

**Proces.** *1. Prepoznajte pojedinačne razlike.* Rukovoditelji bi trebali biti osjetljivi na prepoznavanje individualnih razlika te osvijestiti da različiti zaposlenici imaju različite potrebe. Potrebno je dobro razumjeti što je svakom pojedinom zaposleniku važno. To će omogućiti ne samo točniju procjenu individualnog zalaganja, već i određivanje nagrade koja će biti u skladu s potrebama pojedinca. *2. Koristite ciljeve i povratne informacije.* Zaposlenici moraju imati jasne i specifične ciljeve i biti informirani o tome kako napreduju u dostizanju tih ciljeva. *3. Dopustite zaposlenicima participaciju.* Zaposlenici bi sami trebali sudjelovati u donošenju odluka poput postavljanja radnih ciljeva, oblikovanje procesa rada ili odabira paketa beneficija. Na taj način raste predanost i motivacija. *4. Povežite nagrade s učinkom.* Nagrade moraju biti razmjerne učinku.

Ako ih zaposlenici tako ne percipiraju, bit će demotivirani i smanjit će svoje zalaganje. **5. Provjerite je li sustav pravedan.** Nagrade bi trebale biti percipirane jednakima individualnom doprinosu zaposlenika. Znanje, iskustvo, vještine, sposobnosti i zalaganje trebaju objašnjavati razlike u nagradama.

### **Sažetak koraka.**

<b>1. Prepoznajte pojedinačne razlike</b>	<b>1.1. Osjetljivost na individualne potrebe</b>	✓ Razumijeti što je svakom zaposleniku važno
<b>2. Koristite ciljeve i povratne informacije</b>	<b>2.1. Odrediti jasne ciljeve</b>	✓ Informirati o dostizanju ciljeva
<b>3. Dopustite zaposlenicima participaciju</b>	<b>3.1. Sudjelovanje u odlučivanju</b>	✓ Postavljanje ciljeva, oblikovanje procesa rada i odabir beneficija
<b>4. Povežite nagrade s učinkom</b>	<b>4.1. Nagrada razmjerna učinku</b>	✓ Povećava motivaciju
<b>5. Provjerite je li sustav pravedan</b>	<b>5.1. Nagrada prema individualnom doprinosu</b>	✓ Razlikovanje znanja, vještina, iskustva, sposobnosti i zalaganja

### **3.7.4. Izazovi u implementaciji**

**Plaćanje prema zasluži.** Plaćanje prema zasluži, iako se intuitivno smatra najboljim sustavom nagrađivanja, može imati i potencijalne rizike. Naime, takvi se programi najčešće zasnivaju na procjeni radne uspješnosti u određenom razdoblju te su stoga ovisne o valjanosti korištene metode evaluacije radnog učinka pojedinca. Pored toga, upitna je i raspoloživost sredstava za povećanje plaća, pa se vrijednosti povišice mogu uvelike razlikovati ovisno o trenutnom financijskom stanju.

**Programi priznanja.** Unatoč njihovoj učinkovitosti, dodjele priznanja ili različitih nematerijalnih nagrada mogu biti podložne pristranosti. U visokoškolskoj djelatnosti kriteriji uspjeha nisu uvijek transparentni niti jednostavno mjerljivi, pa stoga postoji mogućnost manipulacije sustavom i odavanje priznanja „odabranim“ djelatnicima. Zloupotrebe ovakvih programa mogu dovesti do umanjivanja njihove vrijednosti i demotiviranja zaposlenika.

### 3.7.5. Preporuke

**Stručnjaci.** Većina zaposlenika VU posjeduje specifična stručna znanja, a stručnjake je ponekad teže motivirati materijalnim beneficijama. Oni su uglavnom relativno dobro plaćeni i vole svoj posao, pa bi nagrađivanje stručnog kadra trebalo usmjeriti u neke druge domene. Stručnjacima bi bilo poželjno davati izazovne projekte, autonomiju u odabiru sadržaja posla i omogućiti im da strukturiraju svoj posao onako kako oni smatraju da će biti najučinkovitiji. Stoga je potrebno omogućiti im proširivanje profesionalnog iskustva, odnosno nagraditi ih prilikama za stručno usavršavanje (*vidi poglavlje 5*), ne štedjeti na priznanjima i koristiti alternativne puteve profesionalnog razvoja koji ne uključuju formalne rukovodne pozicije (primjerice pozicije savjetnika, glavnog istraživača ili slično).

### 3.7.6. Povezanost s drugim elementima modela ULJP na VU



## 3.8. ANALIZE I IZVJEŠTAVANJA O STANJU LJP

### 3.8.1. Svrha razvoja prikladne metode

**Kontekst.** Na VU se gotovo redovito prate osnovni kadrovski podaci, budući da to zahtijevaju nadležne institucije. Sve se češće provode i istraživanja stavova zaposlenika prema radu i organizaciji. Nažalost, rezultati i jednih i drugih analiza slabo se koriste u strateškom planiranju poslovanja i razvoja LJP na VU.

**Definicija.** Proces analize i izvještavanja o LJP odnosi se na postupak pripremanja i distribuiranja različitih informacija o zaposlenima u svrhu praćenja i unapređenja procesa ULJP. Analize LJP dijele se na temeljne i napredne analize. Prve se odnose na prikupljanje kvantitativnih podataka o zaposlenicima (npr. broj zaposlenih u određenom zvanju ili broj izostanaka s posla), dok druge uključuju prikupljanje podataka o stavovima o radnom okruženju (npr. zadovoljstvo poslom, odanost organizaciji i sl.).

**Cilj procesa.** Cilj je analize i izvještavanja o LJP prikupljanje i distribuiranje podataka o zaposlenicima za potrebe nadležnih tijela, rukovodstva ili stručne službe za LJP, a u svrhu praćenja i unapređivanja procesa ULJP.

### 3.8.2. Dionici u razvijanju metode i implementaciji procesa

Pri provođenju analiza i izvještavanja o LJP trebao bi biti uključen što veći broj dionika. Podaci bi se trebali prikupljati i obrađivati na razini pojedinih sastavnica, ali i VU u cjelini. Kadrovska je služba obično odgovorna za provođenje temeljnih analiza na razini cijelog VU, dok se napredne analize uglavnom vrše na pojedinim sastavnicama (odjelima) i zatim integriraju za VU u cjelini.

### 3.8.3. Proces

**Zahtjevi.** Analize LJP na VU bi trebale uključivati različite statističke analize kadrovskih pokazatelja (fluktuacija, bolovanje, izostanci, raspodjela koeficijenata), ali i sveobuhvatne procjene kompetencija zaposlenih, ispitivanja njihovih stavova prema radu, analize organizacijske klime i kulture, analize kretanja na tržištu rada, usporedne analize s drugim VU te analize učinkovitosti pojedinih procesa ULJP i njihove povezanosti.

**Kriteriji.** Analize koje se provode moraju biti cilju usmjerene i jasno pratiti strateške namjere VU te strateške planove LJP (*vidi poglavlje 1*). Ovim se procesom obuhvaćaju svi elementi



ULJP, što olakšava provođenje kadrovskih politika. Rezultati analiza koje se provode trebaju se koristiti za usavršavanje pojedinih procesa i sustava, poput praćenja učinka, osposobljavanja, karijernog napretka ili nagrađivanja.

**Vremenski okvir.** U pravilu bi se detaljne analize LJP trebale provoditi na godišnjoj razini. Temeljne analize mogu se po potrebi provoditi i češće (npr. semestralno), kako bi se osiguralo nesmetano izvođenje djelatnosti VU.

**Proces. 1. Odluka o potrebnim pokazateljima.** Strateško planiranje LJP trebalo bi činiti osnovu analiziranja podataka o LJP. Na temelju strateških pokazatelja potrebno je odlučiti koje će se informacije o djelatnicima prikupljati, na kojim razinama i koliko često. Temeljne bi analize trebale obuhvaćati sve važne kadrovske pokazatelje, a napredne se analize mogu mijenjati ovisno o potrebama VU u određenom razdoblju. **2. Kreirajte obrasce i upitnike.** Kako bi se podaci o kadrovima mogli uspoređivati među zaposlenicima i/ili sastavnicama, potrebno je uniformirati način prikupljanja informacija. Pri tome je važno kreirati svrsishodne obrasce i/ili upitnike u svrhu zahvaćanja relevantnih pokazatelja. **3. Sustavno primijenite.** Mjerenje odabranih pokazatelja potrebno je sustavno primjenjivati i kontinuirano provoditi na organizacijskim jedinicama ili VU u cjelini u jednakim vremenskim razmacima, kako bi omogućili usporedbe, ali i praćenje trendova. **4. Analizirajte i diseminirajte.** Dobivene je podatke potrebno analizirati u skladu s postavljenim strateškim usmjerenjima i planovima. Rezultate analiza stanja kadrova na VU treba uobličiti u primjerena izvješća za sve dionike u sustavu. Posebno je važno svim zaposlenicima pružiti povratne informacije o analiziranim pokazateljima, pogotovo ako se radi o naprednim analizama. **5. Planirajte intervencije.** Analize koje se provode trebalo bi upotrijebiti u razvojne svrhe. Dobiveni podaci trebaju poslužiti kao osnova za strateško planiranje razvoja LJP (*vidi poglavlje 1*), a uočeni izazovi kao osnova za intervencije u svrhu organizacijskog razvoja (npr. različite oblike osposobljavanja ili tzv. *team-building* intervencije).

### *Sažetak koraka.*

<b>1. Odluka o potrebnim pokazateljima</b>	<i>1.1. Odabrati podatke za analizu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Na temelju strateških pokazatelja</li> <li>✓ Temeljne analize redovito i napredne analize prema potrebi</li> </ul>
<b>2. Kreirajte obrasce i upitnike</b>	<i>2.1. Uniformirati način prikupljanja podataka</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obrasci i/ili upitnici koji zahvaćaju relevantne pokazatelje</li> </ul>
<b>3. Sustavno primijenite</b>	<i>3.1. Prikupiti podatke/mjeriti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sustavno i kontinuirano</li> <li>✓ Vremenski ujednačeno</li> </ul>
<b>4. Analizirajte i diseminirajte</b>	<i>4.1. Analizirati podatke</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ U skladu s pitanjima na koja se nastoji odgovoriti</li> </ul>
	<i>4.2. Diseminirati rezultate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Povratna informacija djelatnicima o stanju kadrova</li> </ul>
<b>5. Planirajte intervencije</b>	<i>5.1. Osmisliti intervencije</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Osposobljavanje ili radionice za izgradnju tima</li> </ul>
	<i>5.2. Koristiti strateški</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revizija strategije razvoja LJP na VU</li> </ul>

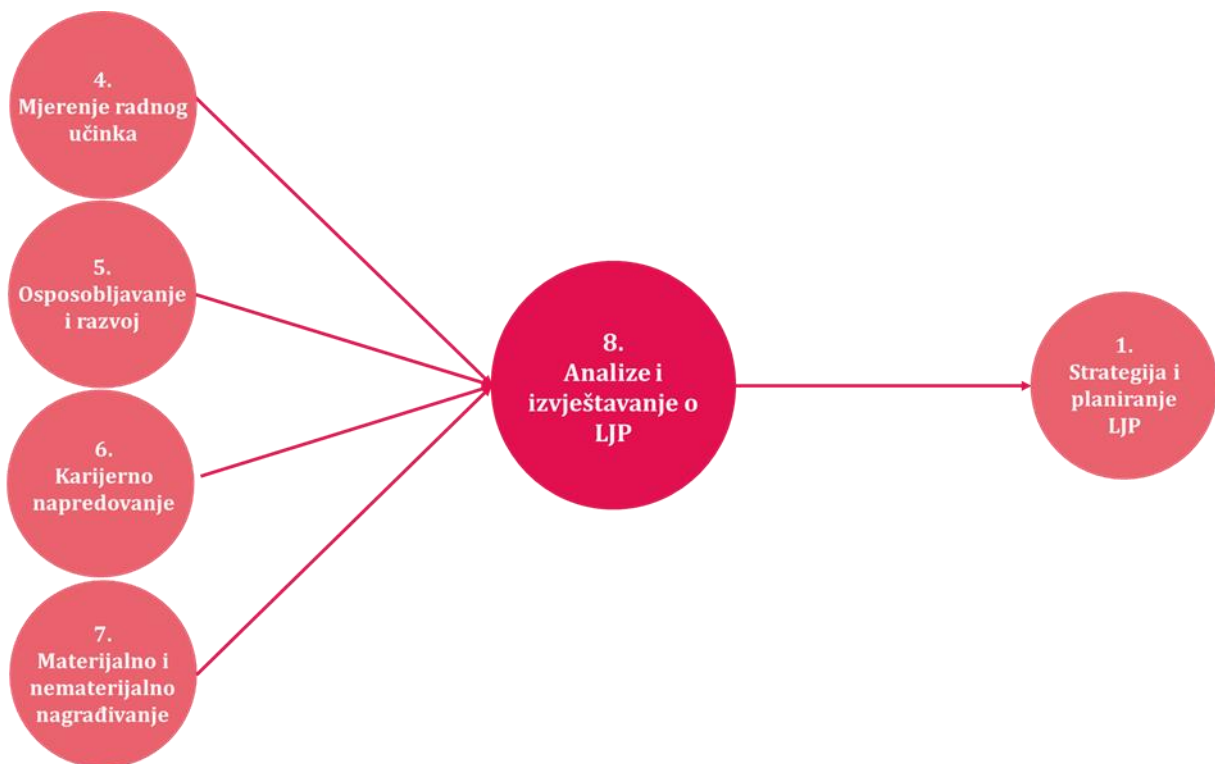
### **3.8.4. Izazovi u implementaciji**

***Preopterećenost administriranjem.*** Sustavno prikupljanje podataka za analize stanja LJP zahtijeva dodatni napor i poštivanje rokova svih zaposlenika na VU, što se često smatra nepotrebnim administrativnim opterećenjem i izaziva otpor, posebno kod akademskog osoblja. Negodovanje je posebno prisutno kada se isti ili slični podaci opetovano traže u različitoj formi i za različite svrhe.

### 3.8.5. Preporuke

**Prikupljanje podataka o LJP.** Potrebno je unaprijed odrediti koji će se podaci prikupljati i na koji način. Dostavljanje podataka, koje je obaveza zaposlenika, trebalo bi biti sažeto, uz istovremeno zahvaćanje svih relevantnih informacija. Oblikovanje i ujednačavanje obrazaca za prikupljanje podataka olakšava samo ispunjavanje, ali i kasnije analiziranje i izvješćivanje o stanju ULJP. Potrebno je pritom voditi računa o podacima koji su već evidentirani na druge načine, kako bi se spriječilo višestruko administriranje istih podataka i na taj način smanjio otpor zaposlenika.

### 3.8.6. Povezanost s drugim elementima modela ULJP na VU



## 3.9. POSEBNE TEME

### 3.9.1. Svrha razvoja prikladne metode

**Kontekst.** Svaka organizacija ima svoje specifičnosti koje se odražavaju na funkcioniranje njenih zaposlenika. Tako i na VU postoje određeni aspekti poslovanja koji su jedinstveni za ovu djelatnost, a koji se mogu smatrati posebnom temom LJP na VU. Jedan je primjer ravnoteža između poslovnog i privatnog života u različitim fazama razvoja karijere akademskog osoblja.

**Definicija.** Posebne teme LJP razlikuju se od organizacije do organizacije, a ovise o značajkama zaposlenika različitih djelatnosti, kao i o povijesnim i društvenim okolnostima razvoja organizacije. Mogu uključivati pitanja poput zdravlja i sigurnosti na radu, informiranja zaposlenih, ravnoteže poslovnog i privatnog života, različitih oblika diskriminacije, suočavanja sa stresom na radnom mjestu i slično.

**Cilj procesa.** Cilj je ovog procesa povećati opće zadovoljstvo djelatnika i olakšati im rad na VU. Posebne se teme odnose na one aspekte rada koji su djelatnicima važni i koji utječu na njihovo funkcioniranje i njihovu uspješnost. Bavljenje takvim temama posljedično dovodi do većeg zadovoljstva i boljeg učinka zaposlenih.

### 3.9.2. Dionici u razvijanju metode i implementaciji procesa

Posebним bi se temama trebali baviti svi dionici na VU. Ovisno o prirodi posebne teme, potrebno je i odrediti odgovorne osobe, koje ne moraju nužno biti rukovoditelji. Neke je teme moguće riješiti već na razini mentorskog odnosa, neke na razini katedre ili odjela, dok je za neke potrebno planirati intervencije na razini organizacije u cjelini.

### 3.9.3. Proces

**Zahtjevi.** Posebne je teme potrebno odvojeno sagledavati za različite skupine djelatnika. Ovdje se ponajprije misli na podjelu na akademsko, administrativno i rukovodeće osoblje VU, ali i na posebne skupine unutar svake od kategorija (npr. mladi istraživači ili djelatnici studentske službe).

**Kriteriji.** Analize stanja ULJP obično ukazuju na specifične izazove koje možemo smatrati posebnim temama. Potrebno ih je zajednički jasno operacionalizirati, utvrditi željeno stanje i razraditi akcijski plan poboljšanja. U implementaciju planiranih intervencija treba uključiti sve zaposlenike na koje se izazov odnosi.



**Vremenski okvir.** Posebnim bi se temama trebalo baviti prema potrebi, kada se u procesu analize stanja LJP utvrde izazovi ili kada zaposlenici neposredno iskažu nezadovoljstvo određenim aspektima rada.

**Proces. 1. Odredite posebne teme.** Izazov koji će se nastojati poboljšati potrebno je unaprijed prepoznati i odrediti, kako bi intervencije bilo što učinkovitije. Analiza stanja ULJP, pogotovo napredne analize, poslužit će kao osnova za određivanje onih tema koje predstavljaju izazov na VU i koje je potrebno poboljšati. Teme je potrebno jasno operacionalizirati i utvrditi željeno stanje. **2. Planirajte intervencije.** Za svaku je temu potrebno planirati intervencije namijenjene poboljšanju, odnosno razraditi detaljan akcijski plan uvođenja promjena. Intervencije mogu biti koncipirane u obliku seminara ili radionica, ali će možda biti i potrebno prilagoditi ili mijenjati određene politike, sustave ili procese ULJP na VU koje posredno ili neposredno adresiraju posebnu temu. Ponekad će to zahtijevati i prilagodbu internih pravilnika koji sadržajno reguliraju tu tematiku. **3. Uključite zaposlenike u aktivnosti za poboljšanja.** Potrebno je dobro definirati i odabrati ciljnu skupinu, odnosno uključiti u aktivnosti za poboljšanje sve one zaposlenike na koje se izazov odnosi. Kod provedbe intervencije važna je participacija i članova zahvaćene skupine, ali i onih koji mogu imati utjecaj u njejoj implementaciji.

### **Sažetak koraka.**

<b>1. Odredite posebne teme</b>	<b>1.1. Prepoznati izazov</b>	✓ Operacionalizirati i utvrditi željeno stanje
<b>2. Planirajte intervencije</b>	<b>2.1. Odrediti vrstu intervencije</b>	✓ Radionice ili razvoj politika/sustava ULJP ✓ Razraditi detaljan akcijski plan
<b>3. Uključite zaposlenike u aktivnosti za poboljšanja</b>	<b>3.1. Odabrati ciljnu skupinu</b>	✓ Članovi zahvaćene skupine ✓ Odgovorni za provođenje promjena



## 3.10. INFORMACIJSKI SUSTAV I KADROVSKA ADMINISTRACIJA

### 3.10.1. Svrha razvoja prikladne metode

**Kontekst.** Sve je osobne podatke o zaposlenicima na VU potrebno evidentirati i arhivirati sukladno pravnim regulativama. Kadrovska služba posjeduje sve važne radno-pravne dokumente o svakom djelatniku i po potrebi se njima služi. Arhiviranje dokumenata i upravljanje osobnim podacima zaposlenika danas je sve više podržano informacijsko-komunikacijskom tehnologijom, no takva praksa još uvijek nije učestala na VU.

**Definicija.** Informacijski sustav i kadrovska administracija proces je koji se odnosi na postupke prijavljivanja i odjavljivanja zaposlenika, arhiviranja i čuvanja potvrda o zapošljavanju, izborima u zvanje, vođenja različitih evidencija i kartoteka te izdavanja različitih potvrda i dokumenata zaposlenicima. Tiče se različitih radno-pravnih pitanja, poput individualnih i kolektivnih ugovora, pravilnika, propisa, radnih sporova i slično. Uključuje vođenje cjelovite kadrovske evidencije, ali i izgradnju i održavanje kadrovske informacijske sustava koji će podržavati ne samo kadrovsku administraciju, već i sve ostale (razvojne) elemente procesa ULJP.

**Cilj procesa.** Cilj je procesa osigurati da su svi radno-pravni dokumenti (npr. ugovor o radu ili odluka o izboru u zvanje), kao i osobni podaci o zaposlenicima (npr. podaci o osposobljavanju, radnoj uspješnosti, varijabilnoj naknadi ili napredovanju) usklađeni sa zakonom te lako dostupni ključnim dionicima.

### 3.10.2. Dionici u razvijanju metode i implementaciji procesa

U razvijanju metode i implementaciji procesa na VU uglavnom sudjeluje kadrovska služba. No, sveobuhvatan bi informacijski sustav ULJP, iako ga najčešće održavaju kadrovski stručnjaci, trebali upotrebljavati i rukovoditelji na svim razinama (šefovi službi, voditelji projekata, pročelnici ili dekani), kao što bi i svaki zaposlenik trebao imati pristup svom osobnom portfelju.

### 3.10.3. Proces

**Zahtjevi.** Kadrovska administracija je usklađena s nacionalnim radno-pravnim propisima i utoliko je vođenje dokumenata i upravljanje podacima o zaposlenicima unaprijed određeno. Informatička bi podrška trebala sustavno pratiti zahtjeve kadrovske administracije, ali i podržavati razvojne procese ULJP te olakšati ključnim dionicima pristup i upotrebu relevantnih informacija.



**Kriteriji.** ULJP na VU treba biti usklađeno sa promjenama zakonske regulative, što zahtijeva prilagodbu izmjenama poreznog sustava i promjenama u sustavima mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, novim kolektivnim ugovorima i slično. Ujedno, informatičku podršku ULJP treba prilagoditi uvođenju promjena u svim elementima razvoja zaposlenika.

**Vremenski okvir.** Kadrovska administracija trebala bi sadržavati arhivu svih dokumenata i osobnih podataka zaposlenika, te se redovito (barem jednom godišnje) ažurirati.

**Proces. 1. Pratite radno-pravne propise.** Sve je podatke o kadrovima potrebno uskladiti s pravnim propisima. Ukoliko dođe do promjena pravne regulative, potrebno je ažurirati kadrovsku dokumentaciju. **2. Informatički podržite.** Kako bi proces bio učinkovitiji, relevantnim je kadrovskim podacima poželjno upravljati pomoću posebnog informatičkog sustava, odnosno programske podrške kadrovskoj administraciji. Pritom bi sustav trebao sadržavati sve potrebne podatke i dokumente o svakom djelatniku. **3. Omogućite pristup i korištenje podataka.** Kadrovski bi informatički sustav trebao biti dostupan na cijelom VU, uz različite ovlasti: svi bi rukovoditelji trebali imati pristup portfelju svojih djelatnika, dok bi oni sami trebali upravljati svojim osobnim podacima.

### **Sažetak koraka.**

<b>1. <i>Pratite radno-pravne propise</i></b>	<b>1.1. <i>Uskladiti s propisima</i></b>	✓ Ažurirati po potrebi
<b>2. <i>Informatički podržite</i></b>	<b>2.1. <i>Jedinstveni informatički sustav</i></b>	✓ Arhivirati potrebne podatke i dokumente ✓ Kontinuirano ažurirati
<b>3. <i>Omogućite pristup i korištenje</i></b>	<b>3.1. <i>Dostupnost</i></b>	✓ Stručnjacima za LJP, rukovoditeljima i djelatnicima

### 3.10.4. Izazovi u implementaciji

**Povezivanje elemenata.** Iako se na VU arhiviraju razni dokumenti i prate različiti pokazatelji vezani uz LJP, oni se najčešće pohranjuju u međusobno nezavisnim kartotekama ili bazama podataka. Najveći je izazov u ovom procesu osigurati informatičku podršku koja će osigurati povezivanje podataka iz svih elemenata modela ULJP na VU.

### 3.10.5. Preporuke

**Jedinstvena baza podataka.** Svi administrirani podaci o zaposlenicima, vezani uz različite elemente ULJP, trebali bi biti objedinjeni u jedinstvenu bazu podataka ili vođeni tako da ih se može lako međusobno povezivati. Baza bi trebala sadržavati sve podatke o zaposleniku od dana zasnivanja radnog odnosa, a novi bi se podaci trebali kontinuirano ažurirati.

### 3.10.6. Povezanost s drugim elementima modela ULJP na VU

