



SMJERNICE ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA FILOZOFSKOM FAKULTETU SVEUČILIŠTA U RIJECI

(odabrani procesi i alati)

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

Pripremili: Zoran Sušanj i Ana Đorić

Rijeka, studeni 2018.

UVOD

Smjernice za upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci (FFRI) izrađene su kao prijedlog razvoja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima (odabrani procesi i alati) u okviru projekta „*Modernizacija visokih učilišta kroz poboljšanje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima (HRM in HEI)*” koji se financira u sklopu Erasmus+ programa Europske komisije. Nositelj *HRM in HEI* projekta¹ je AZVO, a partneri su: Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Visoko učilište Algebra, Danube University Krems, Austrija i University of Tampere, Finska.

U ovom su priručniku prikazane smjernice za razvoj četiri procesa ULJP koje slijede unaprijed zadanu strukturu. Za svaki je odabrani element najprije predstavljena teorijska osnova procesa ULJP, odnosno prikazano je kako bi taj proces i/ili sustav idealno trebao funkcionirati. Potom su pružene detaljne smjernice i objašnjeni koraci uvođenja ili poboljšanja pojedinih procesa i sustava ULJP na FFRI. Uz svaki su korak priloženi prijedlozi obrazaca koji se mogu koristiti kao alat pri implementaciji procesa na FFRI. Na kraju su sažeti ishodi provedenih koraka za razvoj LJP na FFRI.

Važno je napomenuti da je pri izradi ovog priručnika sadržaj utemeljen na teorijskim osnovama i stručnim iskustvima u pojedinim procesima ULJP na visokim učilištima. Cilj je da priručnik posluži kao polazna osnova za planiranje razvoja procesa ULJP na FFRI, dok specifičan hodogram pri eventualnoj implementaciji pojedinog procesa treba prilagoditi stvarnim potrebama i prioritetima fakulteta. Drugim riječima, u priručniku su opisani glavni koraci u razvoju pojedinih sustava ULJP, a na članovima je Uprave fakulteta da predviđene korake i predložene obrasce prilagode i usklade s konkretnim ciljevima i zahtjevima FFRI-a te očekivanjima svih njegovih djelatnika.

Procesi ULJP definirani su u skladu s analitičkim okvirom, odnosno modelom ULJP na VU, razvijenim u sklopu *HRM in HEI* projekta.

¹ <https://hrminhei.azvo.hr/project/>

STRUKTURA PRIRUČNIKA

U nastavku je prikazana struktura priručnika.

1. UVOD

2. ANALITIČKI OKVIR ULJP NA VU

3. STRATEGIJA I PLANIRANJE LJP

- Proces strateškog planiranja LJP
- Razvoj strategije i planiranja LJP na FFRI
- Koraci za razvoj procesa
- Ishodi koraka procesa

4. ZAHTJEVI RADNOG MJESTA

- Proces definiranja zahtjeva radnog mjesta
- Razvoj zahtjeva radnih mjesta na FFRI
- Koraci za razvoj procesa
- Ishodi koraka procesa

5. MJERENJE RADNOG UČINKA

- Proces mjerenja radnog učinka
- Razvoj mjerenja radnog učinka na FFRI
- Koraci za razvoj procesa
- Ishodi koraka procesa

6. OSPOSOBLJAVANJE I RAZVOJ

- Proces osposobljavanja i razvoja
- Razvoj osposobljavanja i razvoja na FFRI
- Koraci za razvoj procesa
- Ishodi koraka procesa

STRATEGIJA I PLANIRANJE LJP

U uvodnom je dijelu teorijski opisan proces strategije i planiranja LJP, glavni cilj procesa te povezanost strategije i planiranja LJP s drugim elementima modela ULJP. Potom je predstavljen idealan proces razvoja strateškog planiranja LJP. Predloženo je da bi strategiju razvoja LJP te godišnje akcijske planove trebalo kreirati slijedeći tri glavna koraka. Za svaki je korak opisano što on podrazumijeva, tko je uključen u njegovu provedbu te na koji ga se način može provesti na visokom učilištu. Uz pojedine su korake predloženi i obrasci koji se mogu koristiti za lakšu implementaciju procesa na FFRI.

Koraci:

1. Analizirati strategiju VU	1.1. ciljevi za LJP	✓ na temelju strategije VU
	2.1. proces	✓ konkretni zadaci
2. Izraditi strategiju LJP	2.2. pokazatelj	✓ mjera cilja
	2.3. ciljna vrijednost	✓ ishod i vremenski rok
	3.1. diseminacija	✓ predstavljanje strategije
3. Primijeniti strategiju	3.2. akcijski planovi	✓ uključivanje djelatnika
	3.3. revizija	✓ ažuriranje po potrebi

Analizirati strategiju VU. U prvom je koraku kreiranja strategije LJP opisan proces analiziranja postojeće strategije razvoja FFRI te određivanja ciljeva koji se direktno tiču LJP kroz radionice. Predloženo je da se unutar ključnih područja definiranih strategijom iz svakog cilja definiranog u strategiji razvoja FFRI odredi uloga LJP u ostvarivanju tih ciljeva, te da se za svaki izvedeni cilj utvrdi način njegova ostvarivanja. Predložen je obrazac koji će olakšati analizu strategije VU i određivanja ciljeva za LJP. Na taj će način prvi korak rezultirati pretakanjem strateških ciljeva za razvoj FFRI u elemente procesa ULJP te ciljeve za razvoj LJP. Ovaj je korak osnova za kreiranje strategije razvoja LJP koja se direktno temelji i proizlazi iz strateških ciljeva općeg razvoja FFRI.

Izraditi strategiju LJP. U ovom su koraku predložene radionice (jedna radionica za svako strateško područje) u kojima je potrebno kreirati radni nacrt strategije LJP. Ranije definirani opći ciljevi u ovom se koraku moraju odrediti u terminima konkretnih zadataka

i aktivnosti. Povezanost ciljeva s procesima modela ULJP potrebno je razraditi na način da se jasno specificira na koji će se način ciljevi ostvariti. Za svaku je aktivnost potrebno odrediti ključne nositelje aktivnosti, pokazatelje po kojima će se ciljevi mjeriti te željeni ishod. Predložen je obrazac za određivanja ciljeva za LJP koji proizlaze iz strategije FFRI. Tako će se drugim korakom kreirati strategija razvoja LJP. Kreirana strategija osnova je za razvoj svih drugih elemenata procesa ULJP. Strategija LJP omogućit će provedbu općih strateških ciljeva FFRI određivanjem konkretnih aktivnosti za LJP i definiranjem odgovornosti pojedinih dionika na organizacijskoj razini.

Primijeniti strategiju. Radni je nacrt strategije potrebno predstaviti svim djelatnicima FFRI i svima dati mogućnost izjašnjavanja. U ovom je koraku stoga predložen proces diseminacije strategije LJP i određivanja akcijskih planova. Nakon što djelatnici odobre strategiju, potrebno je osigurati da se planovi pretoče u pojedinačne ciljeve za svakog djelatnika. Stoga je predloženo osnivanje radnih skupina koje bi trebale kreirati akcijske planove. Akcijski planovi uključuju specifične planove aktivnosti za kadrove i preciznije vremenske rokove. Oni se izrađuju na način da je potrebno odrediti koji su ***prioritetni zadaci*** unutar svakog strateškog područja. Uz prioritetne zadatke vezuje se ***ciljna vrijednost, vremenski rok*** te ***odgovornost***. Za svaki je cilj potrebno ***definirati*** konkretne ***aktivnosti*** te uračunati i isplanirati ***budžet***. Tako će se trećim korakom strategija razvoja LJP pretočiti u akcijski plan za pojedine organizacijske jedinice kako bi se osiguralo provođenje strateških ciljeva. Ovim se korakom osigurava da se strateški ciljevi usvoje kao prioritetni zadaci pojedinih organizacijskih cjelina.

ZAHTJEVI RADNOG MJESTA

U uvodnom je dijelu teorijski opisan proces zahtjeva radnog mjesta, glavni cilj procesa te na koji je način određivanje zahtjeva radnog mjesta povezano s drugim elementima. Potom je predstavljen idealan proces razvoja zahtjeva radnog mjesta. Takav proces uključuje izradu dva opisa: *1) opis posla* - popis ključnih područja rada i opise specifičnijih poslova, zadataka ili aktivnosti unutar navedenih ključnih područja te *2) kompetencije izvršitelja* - opis preduvjeta, specifičnih znanja i vještina nužnih za uspješno obavljanje posla, te stavova i predispozicija izvršitelja. Navedeni se opisi, odnosno zahtjevi radnog mjesta, određuju slijedeći dva obavezna te jedan dodatni korak. Za svaki je korak opisano što on podrazumijeva, tko je uključen u njegovu provedbu te je detaljno prikazano na koji ga se način može provesti na FFRI. Uz korake su predloženi i obrasci za lakšu implementaciju procesa na FFRI.

Koraci:

<i>1. Odrediti radna mjesta koja će se opisivati</i>	<i>1.1. uklapanje u organizaciju</i>	✓ radno mjesto u kontekstu VU (strateški gledano)
	<i>1.2. ključni poslovi</i>	✓ najvažnija radna mjesta
<i>2. Izraditi opise zahtjeva radnih mjesta</i>	<i>2.1. metoda i uzorak</i>	✓ odrediti uzorak - na temelju dostupnosti djelatnika i raspoloživog vremena
	<i>2.2. provedba radionica</i>	✓ opis posla i kompetencije izvršitelja
<i>3. Formalizirati opise zahtjeva radnih mjesta*</i>	<i>3.1. interni pravilnik</i>	* dodatni korak

Odrediti radna mjesta koja će se opisivati. U ovom je koraku predloženo određivanje radnih mjesta koja će se analizom radnog mjesta zahvatiti, vodeći se pravilnikom o unutarnjem ustroju radnih mjesta. Prvi će korak tako rezultirati popisom ključnih radnih mjesta za svaku organizacijsku jedinicu FFRI.

Izraditi opise zahtjeva radnih mjesta. U ovom je koraku predložen način prikupljanja opisa zahtjeva radnih mjesta na FFRI. Preporučeno je delegirati odgovornost prikupljanja podataka po različitim razinama i organizacijskim jedinicama, te provesti prikupljanje podataka o radnom mjestu zaposlenika pomoću radionica i/ili individualnih

razgovora s različitim dionicima, gdje zaposlenici ispunjavaju opis vlastitog radnog mjesta. Ovakvim će načinom prikupljanja opisa poslova svi zaposlenici na FFRI kreirati vlastiti opis radnog mjesta. Kako bi se prikupili relevantni i uniformirani podaci za pojedino radno mjesto na razini FFRI, kreiran je obrazac koji će pomoći u sustavnom prikupljanju informacija. Taj je obrazac potrebno primijeniti na svim radionicama i razgovorima. Drugim će se korakom i provedenim radionicama osigurati analiza svih radnih mjesta, odnosno kreirat će se individualni opisi poslova i kompetencija izvršitelja za svakog djelatnika na određenom radnom mjestu na FFRI.

Formalizirati opise zahtjeva radnih mjesta. Ovaj dodatni korak podrazumijeva analizu opisa radnih mjesta prikupljenih radionicama i razgovorima u prethodnom koraku, te objedinjavanje istih u jedinstven opis za pojedino radno mjesto unutar sistematizacije. U ovom se koraku preporuča ujednačavanje opisa radnih mjesta po pozicijama na pojedinim odsjecima, odnosno opisano je kako će se svi zaposlenici na istom radnom mjestu pojedinog odsjeka ili službe usuglasiti oko njihovog opisa posla i kreirati jedinstveni opis posla i kompetencija izvršitelja za određeno radno mjesto. Tako će se trećim, dodatnim korakom, provesti analize i definirati zahtjevi ključnih radnih mjesta, odnosno kreirati zajednički opisi poslova i kompetencija izvršitelja po ključnim radnim mjestima. Ti opisi mogu poslužiti za kreiranje internog pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta.

MJERENJE RADNOG UČINKA

U uvodnom je dijelu teorijski opisan proces mjerenja radnog učinka, glavni cilj procesa te na koji je način mjerenje radnog učinka povezano s drugim elementima. Potom je predstavljen idealan proces razvoja mjerenja radnog učinka. Cijeli bi proces trebao biti jednostavan u primjeni, kako bi se što lakše implementirao na FFRI. Stoga se mjerenje radnog učinka određuje slijedeći tri koraka. Za svaki je korak opisano što on podrazumijeva, tko je uključen u njegovu provedbu te je detaljno prikazano na koji ga se način može provesti na FFRI. Uz korake su predloženi i obrasci za lakšu implementaciju.

Koraci:

1. <i>Odrediti ciljeve</i>	1.1. <i>ključna područja</i>	✓ određena zahtjevima radnog mjesta
	1.2. <i>ciljevi i planovi</i>	✓ objektivni ciljevi i planovi
	1.3. <i>standardi uspješnosti</i>	✓ specifični i mjerljivi kriteriji
2. <i>Nadgledati radni učinak</i>	2.1. <i>opažanje</i>	✓ kontinuirano nadgledanje
	3.1. <i>procjena</i>	✓ u zadanom vremenu i obrascu
3. <i>Dati povratnu informaciju</i>	3.2. <i>povratna informacija</i>	✓ komunikacija odstupanja od cilja
	3.3. <i>sumiranje i pregled</i>	✓ buduće aktivnosti

Odrediti ciljeve. U ovom je koraku predložen proces određivanja pojedinačnih ciljeva. Osnova je procesa definirati ključna područja rada, poslove, zadatke i aktivnosti unutar područja te odrediti vremenski period za izvršavanje ciljeva. Te je aktivnosti potrebno razraditi u specifične ciljeve i planove zajedno sa zaposlenikom. Kako bi se to ostvarilo, predložen je obrazac za kreiranje ciljeva. Prvi će korak rezultirati kreiranjem specifičnog radnog plana za određeno razdoblje. Zajedničkim će dijalogom nadređeni i djelatnik odrediti ciljeve, njihove rokove i standarde uspješnosti. Ovaj će alat, osim za procjenu radnog učinka pomoću konkretnih mjera, poslužiti i za povećanje vjerojatnosti ostvarivanja akcijskih ciljeva propisanih strategijom LJP. Ovime će planovi razvoja na razini fakulteta ili pojedinih organizacijskih jedinica biti preneseni na svakog zaposlenika.

Nadgledati učinak. Prije ocjene radne uspješnosti i pružanja povratne informacije, procjenjivač bi trebao redovito opažati zaposlenikov učinak. U ovom je koraku stoga opisan proces nadgledanja radnog učinka. Temeljem postavljenih ciljeva

potrebno je kreirati metode evaluacije učinka na pojedinim kategorijama, stoga je prikazan primjer obrasca za opažanje napretka djelatnika u ostvarenju ciljeva. Drugim će se korakom usustaviti praksa praćenja i nadgledanja radnog učinka djelatnika prema određenim standardima koji su unaprijed propisani i dovoljno specifični da obuhvate sve ili većinu radnih zadataka koje djelatnik obavlja. Ovaj će korak obogatiti svakodnevno neformalno praćenje radnog učinka bilo formaliziranjem procesa ili dodavanjem jasnih kriterija i ciljeva čije je ostvarivanje potrebno pratiti.

Dati povratnu informaciju. Kada prođe vremenski rok koji je pri kreiranju ciljeva određen, potrebno je procijeniti ostvarenost ciljeva te provesti razgovor sa zaposlenikom. Stoga je u ovom koraku opisan postupak davanja povratne informacije. Nakon procjene učinka zaposlenika i davanja povratne informacije, slijedi dogovor za daljnje aktivnosti, kao i razgovor o potrebnim edukacijama. Trećim će se korakom objektivno procijeniti radni učinak na temelju svih ključnih područja rada i poslova koje djelatnik obavlja. Razgovorom će se uvidjeti dobre i loše strane u radu te definirati razvojni izazovi djelatnika. Ovaj će korak rezultirati utvrđivanjem potrebe za razvojem te biti dobra osnova za kreiranje novih planova rada u narednom razdoblju.

OSPOSOBLJAVANJE I RAZVOJ

U uvodnom je dijelu teorijski opisan proces osposobljavanja i razvoja, ukratko je opisan glavni cilj procesa te je shematski prikazan način povezanosti osposobljavanja i razvoja s drugim elementima procesnog modela ULJP. Potom je predstavljen idealan proces razvoja osposobljavanja i razvoja. Proces osposobljavanja trebao bi biti pomno isplaniran i jasno slijediti kreiranu strukturu i plan, odnosno trebao bi slijediti tri koraka. Za svaki je korak u priručniku opisano što on podrazumijeva, tko je uključen u njegovu provedbu te je detaljno prikazano na koji ga se način može provesti na FFRI. Uz korake su predloženi i obrasci za lakšu implementaciju procesa.

Koraci:

1. Utvrditi potrebu za osposobljavanjem	<i>1.1. organizacijska razina</i>	✓ u skladu sa strategijom
	<i>1.2. grupna razina</i>	✓ za obavljanje određenih poslova
	<i>1.3. individualna razina</i>	✓ u skladu s procjenom radnog učinka
2. Kreirati i primijeniti program	<i>2.1. sadržaj osposobljavanja</i>	✓ npr. izvedbeni program
	<i>2.2. mjesto osposobljavanja</i>	✓ na radnom mjestu ili izvan
	<i>2.3. metode i tehnike provedbe</i>	✓ npr. seminar/radionica
3. Ocijeniti učinkovitost	<i>3.1. evaluacija osposobljavanja</i>	✓ npr. ocjena nastavnika
	<i>3.2. evaluacija transfera</i>	✓ npr. ocjena promjene učinka

Utvrditi potrebu za osposobljavanjem. U prvom je koraku predložen način određivanja potrebe za osposobljavanjem. Preporučeno je utvrđivanje potrebe za osposobljavanjem na tri različite razine: *organizacijska razina*, *grupna razina* te *individualna razina*. Prvi će korak stoga rezultirati utvrđivanjem konkretne potrebe za edukacijom ili osposobljavanjem. Na temelju procjene radnog učinka bit će moguće utvrditi nedostatke u specifičnim znanjima i vještinama potrebnima za uspješno obavljanje posla.

Kreirati i primijeniti program. U ovom je koraku opisan način kreiranja programa osposobljavanja. Potrebno je planirati razinu edukacije, dogovoriti ishode željene edukacije te osigurati njezino provođenje. Nužno je također izdvojiti određeni

budžet za osposobljavanje. Drugim će se korakom kreirati programi koji se potom mogu sustavno primjenjivati ili revidirati prema individualnoj potrebi. Programi koji su kreirani mogu se sustavno provoditi na organizacijskoj ili grupnoj razini.

Ocijeniti učinkovitost. Provedena je osposobljavanja potrebno evaluirati kako bi se utvrdio stvarni razvoj željenih kompetencija kod djelatnika, ali i ocijenila učinkovitost samog edukacijskog programa. Ovaj korak stoga uključuje procjenu učinkovitosti edukacije te procjenu transfera naučenog (povećanje radnog učinka koje je posljedica osposobljavanja). Predložena je provedba evaluacije provedene edukacije anketnim listićem gdje djelatnici procjenjuju njenu korisnost i zadovoljstvo edukacijom. Opisan je postupak evaluacije transfera neposrednim i neformalnim opažanjem te procjenom radnog učinka u narednom razdoblju. Tako će se trećim korakom dobiti povratna informacija o učinkovitosti samih edukacija, kako bi se one eventualno unaprijedile ili zamijenile kvalitetnijim osposobljavanjem.