

# Plan razvoja sustava upravljanja ljudskim resursima na Sveučilištu u Rijeci



*Upravljanje ljudskim potencijalima na visokim učilištima*

*Zagreb, 2.3.2018.*

*Prof. dr. sc. Snježana Prijić-Samaržija, rektorica*

# Program za mandatno razdoblje 2017. – 2021.



# © (Među)ovisnost sustava upravljanja ljudskim resursima i prioriteta VU

## Vrijednosti

- Prioriteti senzibiliziranost na **jednake mogućnosti za sve, dostupnost i pravednost** u visokom obrazovanju i znanosti
- **poštovanje prema izvrsnosti, ali i prema različitostima u koncepcijama izvrsnosti** unutar različitih znanstvenih i umjetničkih područja
- **njegovanje sinergije svih ljudskih resursa**, studenata, nastavnika, istraživača, umjetnika i nenastavnog osoblja
- **transparentnost institucijskih procedura** radi uklanjanja demokratskih deficita i poticanja razvoja kroz **suradnju, participaciju i konsenzus**
- donošenje informiranih odluka i **politika utemeljenih na institucijskom istraživanju**
- **javno odgovorno, deliberativno i participativno upravljanje uz odgovorno i transparentno financiranje, ulaganje i poslovanje**

## Vizija

- Sveučilište u Rijeci je **otvorena institucija**
- koja njeguje najviše **akademske vrijednosti** obrazovnog, istraživačkog i umjetničkog rada
- kroz suradnju i **partnerski odnos** studenata, nastavnika, istraživača, umjetnika i nenastavnog osoblja
- rukovodeći se pritom **strateškim upravljanjem** kao najboljim mehanizmom upravljanja promjenama
- i **participativnim** donošenjem informiranih odluka i politika
- s ciljem **doprinošenja lokalnoj, nacionalnoj i europskoj zajednici,**
- **javnoj dobrobiti i kvaliteti života** svih građana.

# © Metodologija izrade prioriteta na Sveučilištu u Rijeci



# © EU prioriteti visokog obrazovanja i znanosti / Strategija znanosti, obrazovanja i tehnologije

- Na studente usmjereno poučavanje
- Povećanje kvalitete i relevantnosti obrazovanja
- Povećanje zapošljivosti studenata
- Internacionalizacija
- Socijalna dimenzija
- EU politike i fondovi
- Kolaborativna internacionalna istraživanja i znanstvena diplomacija
- Istraživanje i razvoj - transfer tehnologije
- Socijalna odgovornost (*Community engaged research*)

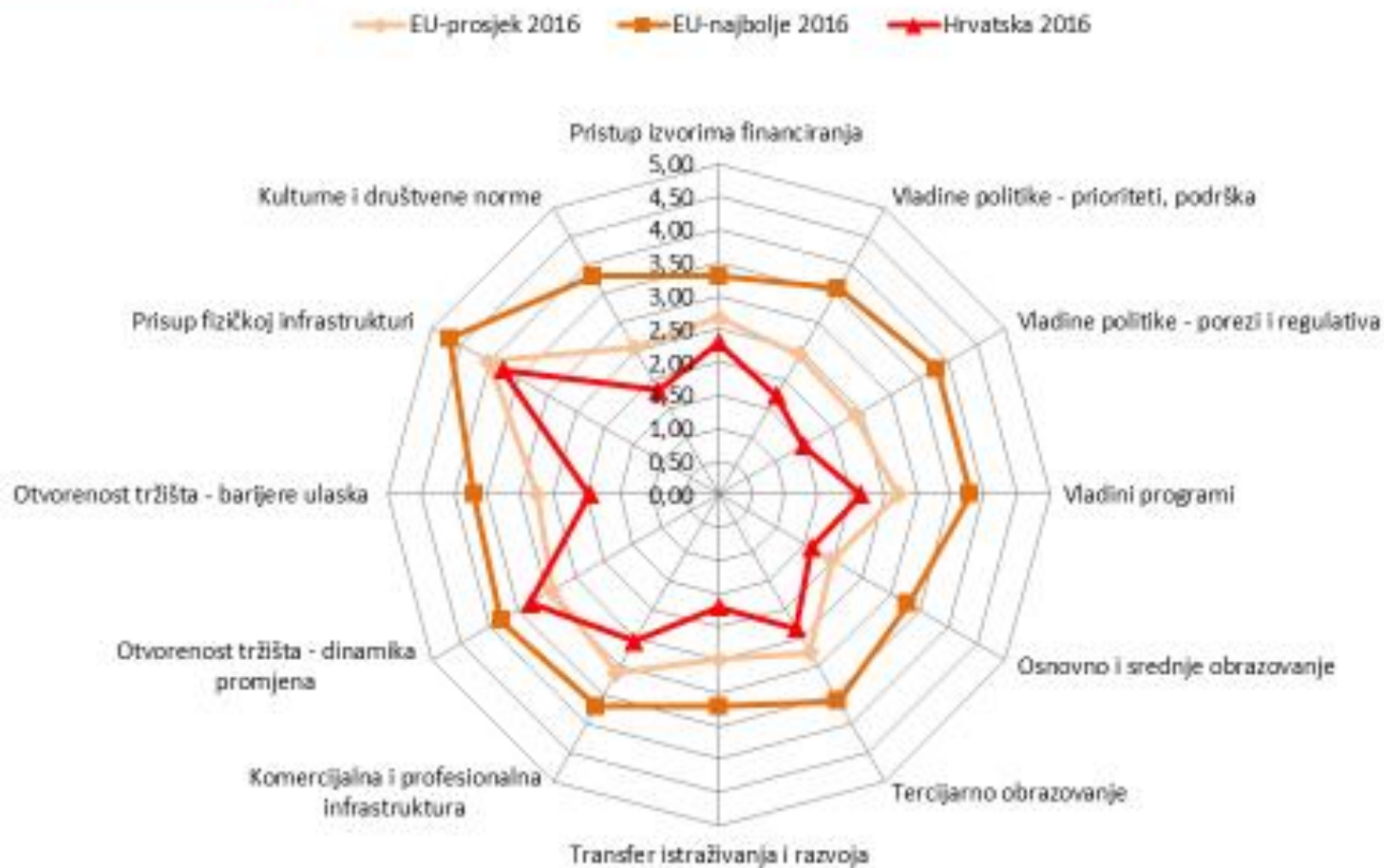


# © Indeksi demokracije, poslovnog okruženja i konkurentnosti u RH

- **Indeks demokracije**
  - Hrvatska se nalazi na 58 mjestu od 167 zemalja (*flawed democracy*), najniža pozicija od 2006. godine
- **Poduzetnički ekosustav Hrvatske u EU perspektivi**
  - 2015 – ispod EU prosjeka u osnovnom, srednjem i terciarnom obrazovanju
  - 2014 – 2016 – najlošiji u istraživanju i razvoju
- **Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2017. – 2018.**
  - Hrvatska se nalazi na 74. mjestu od 137 gospodarstva svijeta
    - razvoj institucija (pad za 13 mjesta)
    - visoko obrazovanje i poučavanje (pad za 11 mjesta)
    - efikasnost tržišta rada (pad za 7 mjesta)



# Poduzetnički ekosustav Hrvatske u EU perspektivi



Lithuania	37	7.41	9.58	5.71	6.11	6.25	9.41
Greece	=38	7.29	9.58	5.36	6.11	6.88	8.53
Jamaica	=38	7.29	9.17	7.14	4.44	6.88	8.82
Latvia	40	7.25	9.58	5.71	5.56	6.88	8.53
South Africa	41	7.24	7.42	7.50	8.33	5.00	7.94
India	42	7.23	9.17	6.79	7.22	5.63	7.35
Timor-Leste	43	7.19	9.08	6.79	5.56	6.88	7.65
Slovakia	44	7.16	9.58	6.79	5.56	5.63	8.24
Panama	45	7.08	9.58	6.79	6.11	5.00	7.94
Trinidad and Tobago	46	7.04	9.58	7.14	5.56	5.00	7.94
Bulgaria	47	7.03	9.17	6.43	7.22	4.38	7.94
Argentina	48	6.96	9.17	5.00	6.11	6.88	7.65
Brazil	49	6.86	9.58	5.36	6.11	5.00	8.24
Suriname	50	6.76	9.17	6.43	5.56	5.00	7.65
Philippines	51	6.71	9.17	5.71	7.22	4.38	7.06
Ghana	52	6.69	8.33	5.71	6.67	6.25	6.47
Poland	=53	6.67	9.17	6.07	6.11	4.38	7.65
Colombia	=53	6.67	9.17	6.79	4.44	5.00	7.94
Dominican Republic	55	6.66	9.17	5.36	6.11	5.63	7.06
Lesotho	=56	6.64	9.17	5.00	6.67	5.63	6.76
Hungary	=56	6.64	8.75	6.07	4.44	6.88	7.06
Croatia	58	6.63	9.17	6.07	5.56	5.00	7.35
Malaysia	59	6.54	6.92	7.86	6.11	6.25	5.59
Mongolia	60	6.50	9.17	5.71	5.56	5.00	7.06
Peru	61	6.49	9.17	5.36	5.56	5.00	7.35
Sri Lanka	62	6.48	7.83	7.14	5.00	6.25	6.18
Guyana	63	6.46	8.75	5.71	6.11	4.38	7.35
Romania	64	6.44	9.17	5.71	5.00	4.38	7.94
El Salvador	65	6.43	9.17	5.36	5.56	5.00	7.06
Serbia	=66	6.41	8.25	5.36	6.11	5.00	7.35
Mexico	=66	6.41	7.83	6.43	7.22	4.38	6.18
Indonesia	68	6.39	6.92	7.14	6.67	5.63	5.59
Tunisia	=69	6.32	6.00	5.71	7.78	6.25	5.88

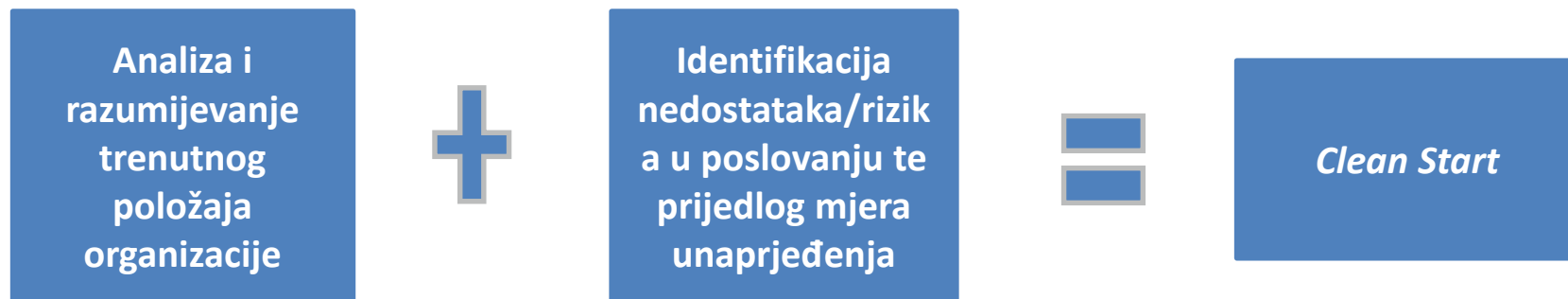
# © Analiza i zaključci reakreditacije VU (139)

1. Studiji i studenti: najbolje ocijenjeno područje u pogledu otvorenosti i dostupnost studentima
  - Predominacija studenata društvenih znanosti (ekonomija)
  - Predominacija nastavnika STEMa (tehničke znanosti i biomedicina)
  - Studijski programi (HKO, ishodi učenja, ECTS)
2. Nedostatan broj mlađeg nastavnog kadra na hrvatskim visokim učilištima
3. Nedostatna razina znanstvenog publiciranja (prosječno 1 rad u bazama, CC, Scopus, Wos)
4. Proračunsko financiranje (vanjski prihodi su gotovo u potpunosti svedeni na davanja studenata)
5. Suradnja obrazovanja i znanosti s gospodarstvom je nerazvijena
6. Internacionalizacija je resurs kojeg treba razvijati

# © Strategija: ključni pokazatelji uspjeha UNIRI (2014. – 2016.)

1. broj obranjenih doktorata godišnje ↓
2. broj objavljenih radova citiranih u bazi SCOPUS godišnje ↑↓
3. godišnji iznos sredstava iz EU programa ↑↓
4. broj studenata na diplomskim i poslijediplomskim studijima ↓
5. udio studenata koji su na prvoj godini preddiplomskog studija ispunili sve obaveze ↑↓
6. broj studenata koji su završili studij u predviđenom roku ↑↓
7. broj polaznika programa cjeloživotnog učenja ↑
8. broj kolaborativnih projekata s javnim i organizacijama/ institucijama civilnog društva ↑↓
9. udio vlastitih prihoda u ukupnom proračunu ↑↓
10. broj voditelja ustrojbenih jedinica osposobljenih za strateško upravljanje i administriranje ↑

## © *Clean Start*, Deloitte - prioriteti u domeni organizacije i finacija

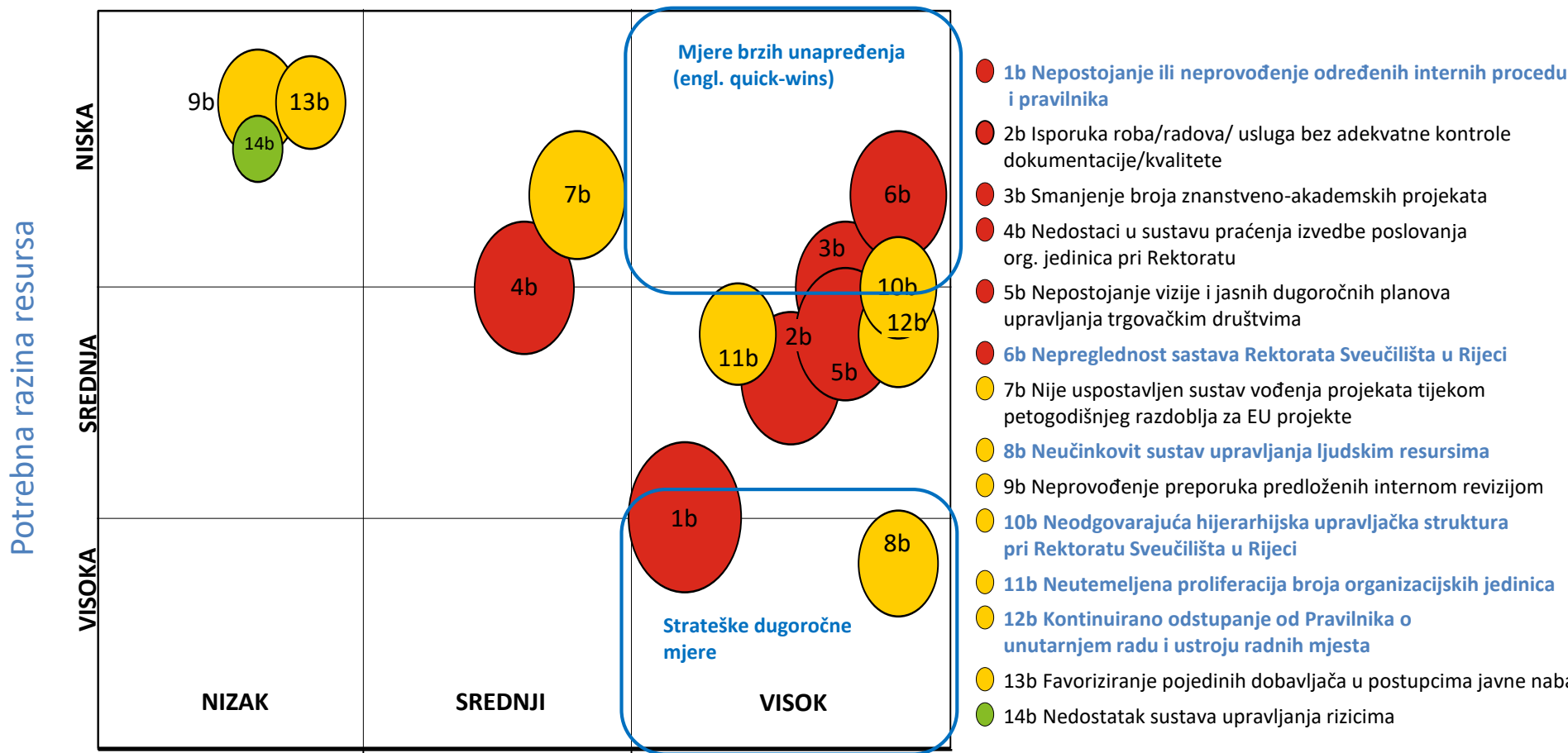


- Neovisni pregled organizacije s ciljem uvida u trenutačno financijsko i organizacijsko-operativno poslovanje
  - Ishodom projekta inicirao se proces prioritiziranja - fokusiranog planiranja, dosljednog upravljanja i pravičnog ocjenjivanja

# ➤ Upravljanje ljudskim potencijalima



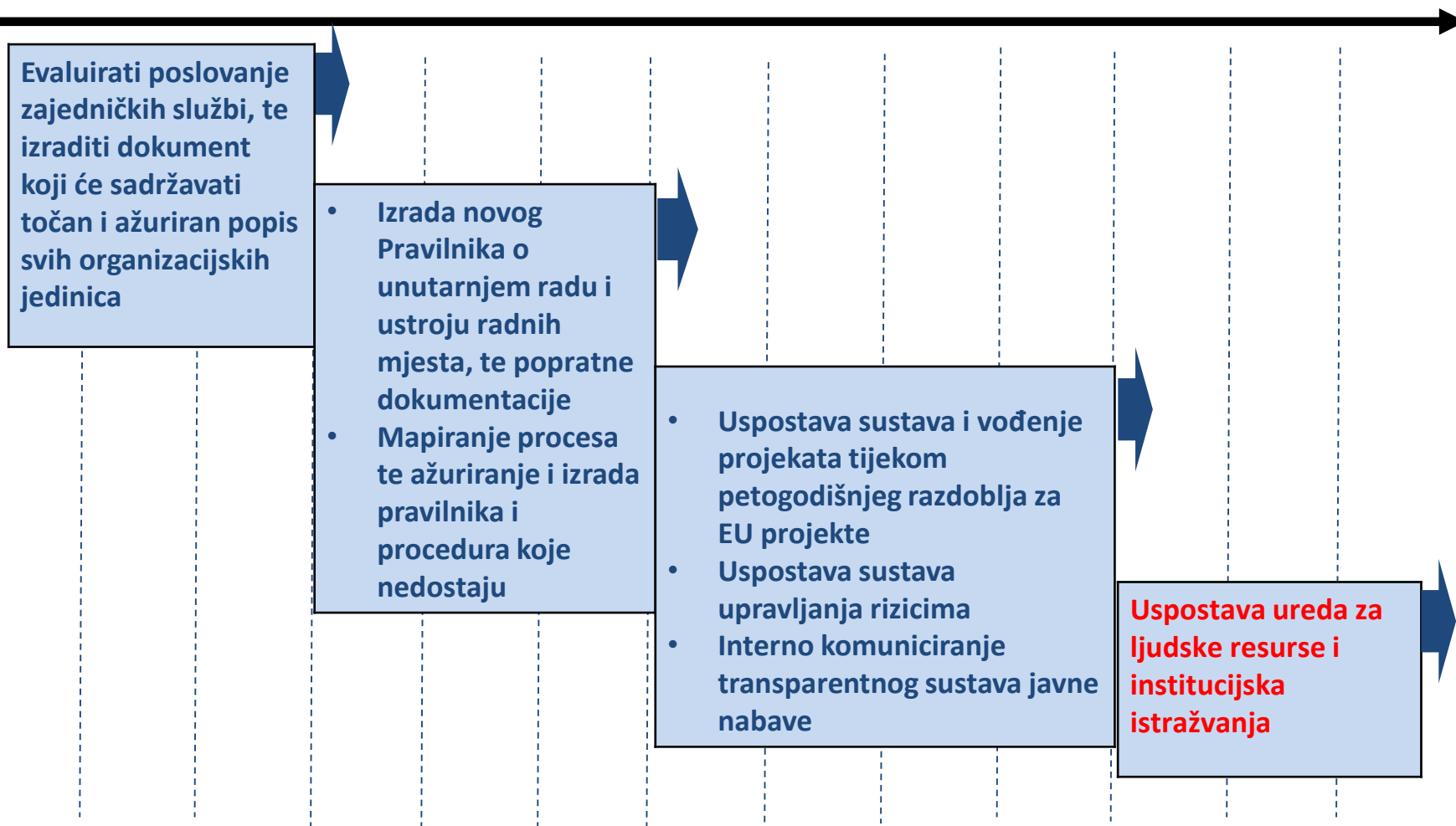
# ➤ Organizacijsko-procesni rizici – resursi - program



Utjecaj na ostvarivanje plana aktivnosti predviđenih  
Programom rada 2017.-2021.

## ➤ Vremenski raspored aktivnosti za rješavanje rizika vezanih za organizacijsku strukturu

1 mj    2 mj    3 mj    4 mj    5 mj    6 mj    7 mj    8 mj    9 mj    10 mj    11 mj    12 mj    13 mj



# ➤ Okolnosti i pokazatelji rizičnosti u upravljanju ljudskim resursima

## Okolnosti rizika

- Veliki broj zaposlenika unutar SuR
- Nepreglednost organizacijske i upravljačke strukture
- Radna kultura (mentalitet) javnih institucija

## Pokazatelji rizičnosti

- Ne postoji ustrojbeno jedinica koja se bavi pitanjima ULJP
- Određeni zaposlenici odbijaju odraditi zadane zadatke
- Nezadovoljstvo dijela zaposlenika radnim performansama pojedinaca
- Određene službe samostalno iniciraju interne edukacije, ali odustaju jer nemaju raspoložive ljudske i vremenske resurse

## ➤ Uzroci rizika

- Nisu definirani kvantitativni i kvalitativni pokazatelji uspješnosti rada (KPI) zaposlenika za sistematizirana radna mjesta
- Nisu definirane (materijalne ili nematerijalne) nagrade ili kazne u slučaju njihovog (ne)ispunjanja
- Ne postoji godišnji plan razvoja karijera svih djelatnika

## ➤ Posljedice

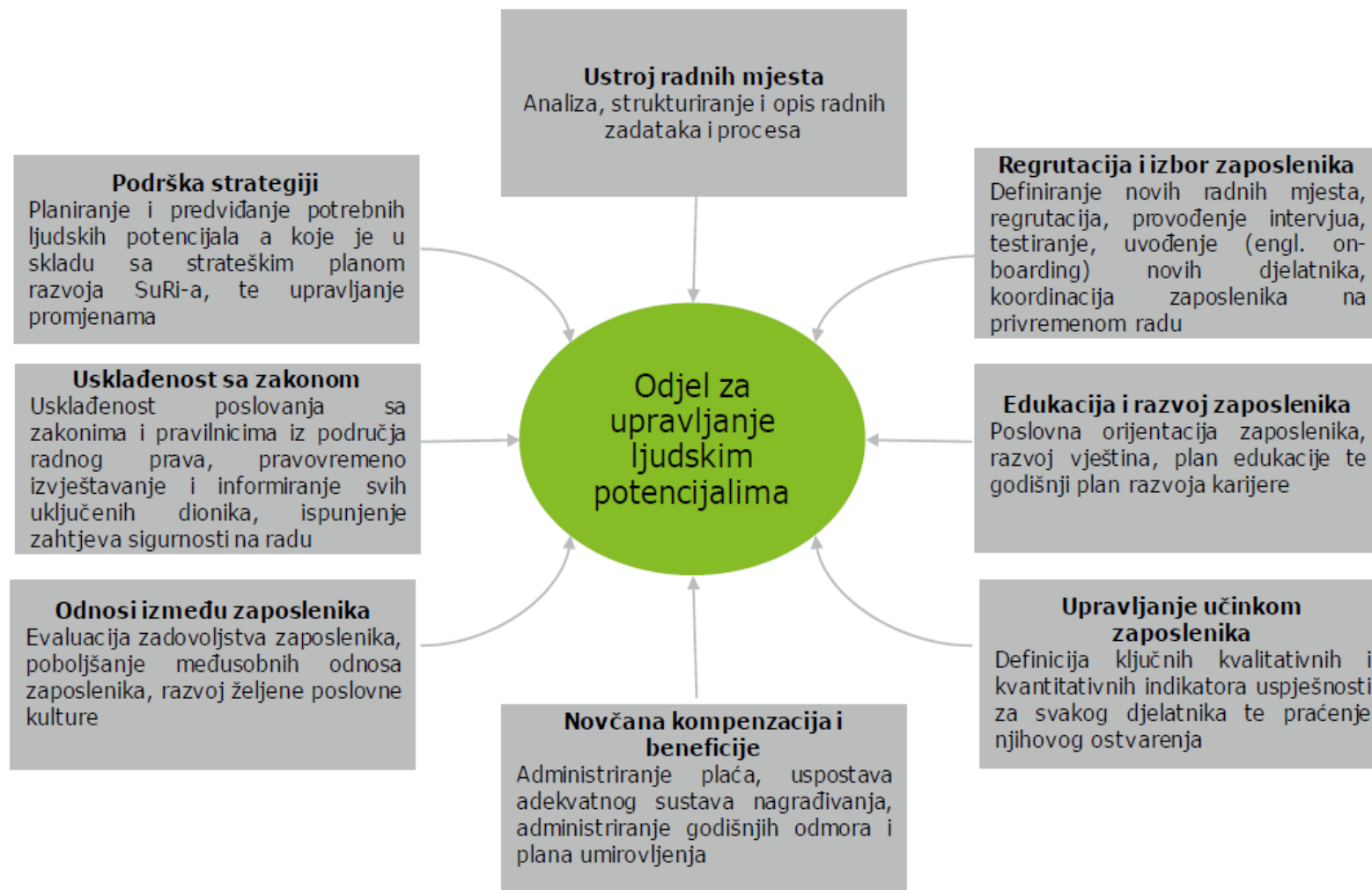
- **Otežano izvršenje strateških odrednica**  
Sveučilišta u nacionalnom i EU kontekstu
- **Financijska izloženost** zbog smanjene učinkovitosti dijela zaposlenika
- **Otežano svakodnevno poslovanje**
- **Otežano planiranje** radnih zadataka i **evaluacija** kvalitete rada zaposlenika Sveučilišta u Rijeci
- Izostanak praćenja suatusa edukacija i plana razvoja zaposlenika, što je neposredno korelirano s **motivacijom**

## ➤ Preporučene mjere

- Uspostaviti Ured za upravljanje ljudskim resursima
- Uspostava i usklađenost postupaka pronalaženja te selekcije novih djelatnika
- Definiranje ključnih pokazatelja uspješnosti (kvantitativnih i kvalitativnih)
- Izraditi plan razvoja /usavršavanje karijera i plan edukacije zaposlenika te redovito pratiti izvršenje
- Uspostaviti mehanizme i kriterije za procjenu i nagrađivanje uspješnih zaposlenika sa strateškim ciljevima (financijska stimulacija, dodatna edukacija, pohvala...)
- Uspostaviti mehanizme i kriterije sankcioniranja lošeg rada zaposlenika u skladu sa zakonskim propisima

# Sustav upravljanja ljudskim potencijalima

## Predložene uloge i odgovornosti Odjela za upravljanje ljudskim potencijalima



# Hvala



Sveučilište u Rijeci

Otvoreno Sveučilište za otvoreni svijet: ljudi, politike i  
partnerstva

*Prof. dr. sc. Snježana Prijić-Samaržija*

# Plan razvoja sustava upravljanja ljudskim resursima na Sveučilištu u Rijeci



*Prof. dr. sc. Zoran Sušanj*  
*pomoćnik rektora za strategiju i ljudske resurse*

## ➤ 2018

- **izrada analize stanja ULJP na UNIRI**
- na temelju samoevaluacije HRMinHEI upitnikom
- uključiti sve sastavnice (1+1+5+1)
- skupni pregled i analiza
- rasprava / odluke na rektorskom kolegiju i Senatu

## ➤ 2019

- **izrada plana unapređenja ULJP na UNIRI**
- izraditi prijedlog „vodiča“ za razvoj ULJP funkcije na UNIRI
- uskladiti plan razvoja sustava i procesa ULJP na svim sastavnicama Sveučilišta
- razraditi zajedničke (integrirane) sustave i procese ULJP na UNIRI
- implementaciju „uklopiti“ u Strategiju razvoja UNIRI 2021-2025

- **osposobljavanje rukovoditelja za područje ULJP na UNIRI**
- započeti sa sustavnim osposobljavanjem o ULJP za rukovodne pozicije na svim razinama i sastavnicama UNIRI
- osposobiti rukovoditelje za uvođenje zajedničkih (integriranih) sustava i procesa HRM
- iskoristiti rezultate HEISEE i UNAPRORI projekata i iskustva CPP-a