

# Dijagnostika HRM-a

na

Fakultetu građevinarstva, arhitekture i geodezije u Splitu  
i Sveučilištu u Zadru



**HRMinHEI**

Modernisation of Higher Education Institutions  
through enhancement of Human Resources  
Management function

**Ana Đorić, stručni suradnik**

*Centar za primijenjenu psihologiju, Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci*

# Pokusno uvođenje sustava ULJP na dva VU

AZVO RH

U sklopu projekta  
*Unaprjeđenje sustava  
osiguravanja i  
unapređenja kvalitete  
visokog obrazovanja*

Proizašao iz HRMinHEI  
→ *pokusna  
implementacija  
sustavnog ULJP u  
kontekstu VU*

CILJEVI



analiza /  
dijagnostika  
stanja ULJP



prijedlog  
plana  
razvoja  
procesa  
ULJP



HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions  
through enhancement of Human Resources  
Management function

## *Kvalitativna analiza stanja ULJP*

# Dijagnostika stanja

## HR-audit

- detaljna kvalitativna analiza ULJP
- s ciljem neposrednog zaključivanja o učinkovitosti procesa i sustava ULJP

Osnova → procesni model ULJP na VU



# Metode dijagnostike:

analiza dokumentacije (pravilnici, evidencije, zapisnici, arhiva)

provođenje strukturiranih intervjua (individualnih i grupnih)

tehnika fokus-grupa (grupni sastanci za pregled i evaluaciju)



# Analiza dokumentacije

## Nacionalna

- ✓ Zakon o radu
- ✓ Zakon o plaćama u javnim službama
- ✓ Pravilnik o poslovima, obvezama i pravima djelatnika u znanstveno-nastavnim, umjetničko-nastavnim, nastavnim i suradničkim zvanjima
- ✓ Pravilnik o uvjetima za izbor u znanstvena zvanja
- ✓ ...

## Sveučilišna

- ✓ Strategija
- ✓ Statut
- ✓ Pravilnici o radu Stručnog vijeća
- ✓ Politika kvalitete
- ✓ Etički kodeks
- ✓ Pravilnik o sustavu osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete
- ✓ Pravilnik o provedbi studentske evaluacije nastave
- ✓ ...

## Fakultetska (interna)

- ✓ Strategija
- ✓ Pravilnik o unutarnjem ustroju i ustroju radnih mjesta
- ✓ Pravilnik o postupku unutarnje periodične prosudbe sustava osiguravanja kvalitete
- ✓ Pravilnik o ocjenjivanju rada znanstvenih novaka / asistenata
- ✓ Pravilnik o nagrađivanju objavljenih znanstvenih radova
- ✓ ...



# Strukturirani intervjui

Standardizirani intervjui s čelnicima VU i stručnjacima  
za LJP  
dekan, prodekani, rektor, prorektori, glavni tajnik, voditelj kadrovske  
službe...



Obrazac za intervju (temelj HRMinHEI upitnik)

## STRATEGIJA I PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

- U našoj IVO, specifične strategije LJP dio su opće strategije institucije visokog obrazovanja.
- U našoj IVO postoji posebna strategija LJP.
- U našoj IVO razvijamo dugoročne planove za razvoj ljudskih potencijala.
- U našoj IVO razvijamo kratkoročne planove za razvoj ljudskih potencijala.
- U našoj IVO mjerljivi kvantitativni pokazatelji za planove LJP se definiraju na: nacionalnoj razini, razini sveučilišta, razini fakulteta, razini manje organizacijske cjeline, razini programa.
- U našoj IVO definirali smo mjerljive kvalitativne pokazatelje za planove LJP.
- U našoj IVO imamo autonomiju po pitanju određivanja strategije LJP (tj. neovisni smo od ministarstva).
- U našoj IVO strategija LJP formulira se na kolegijalan način (s niže na višu razinu).
- U našoj IVO redovno, najmanje na godišnjoj razini, procjenjujemo prioritete za upravljanje ljudskim potencijalima na temelju usuglašenih pokazatelja.
- U našoj IVO, smjernice strategije LJP pokrivaju sljedeće funkcije (HRMinHEI odrednice).
- U našoj IVO, osobe koje imaju primarnu odgovornost za provođenje strategije LJP su: rukovoditelji, stručnjaci za LJP.
- U našoj IVO imamo dokaze o tome da se strategija LJP i njeni elementi prezentiraju svim zaposlenicima najmanje na godišnjoj razini.
- U našoj IVO svi zaposlenici znaju na koji način akcijski planovi za LJP utječu na njihove osobne ciljeve.
- U našoj IVO internacionalizacija zaposlenika ima značajnu ulogu u planovima i strategiji za LJP.



# FOKUS GRUPE

reprezentativan uzorak  
zaposlenika

predstavnici uprave,  
administrativne službe i  
katedri / odjela



# Fokus grupe - Postupak





# Postupak - samoevaluacija

## Opća uputa za ispunjavanje upitnika

HRMinHEI-short

Poštovani,

Ovim se upitnikom, razvijenim u okviru Erasmus+ projekta *Modernisation of Higher Education Institutions through enhancement of Human Resources Management function (HRMinHEI)*, procjenjuje aktualno stanje upravljanja ljudskim potencijalima (ULP) u institucijama visokog obrazovanja (IVO).

Ovaj se alat/upitnik sastoji od tvrdnji koje trebate procijeniti na skali od pet stupnjeva, ovisno o tome koliko dobro pojedina tvrdnja po Vašem mišljenju opisuje aktualno stanje u Vašoj IVO.

Molimo procijenite stupanj u kojemu se tvrdnje odnose na aktualno stanje u Vašoj IVO koristeći sljedeću skalu:

1	2	3	4	5	x
U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se ne slažem, niti se slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ne mogu odgovoriti / Ne znam

## Temeljen na HRMinHEI upitniku

### Strategija i planiranje ljudskih potencijala

U našoj IVO razvijamo strategiju (dugoročne planove) razvoja LJP.	1	2	3	4	5	x
U našoj IVO strategija LJP formulira se na kolegijalan način (s niže na višu razinu).	1	2	3	4	5	x
U našoj IVO svi zaposlenici znaju na koji način akcijski planovi za LJP utječu na njihove osobne ciljeve.	1	2	3	4	5	x

### Zahtjevi radnog mjesta

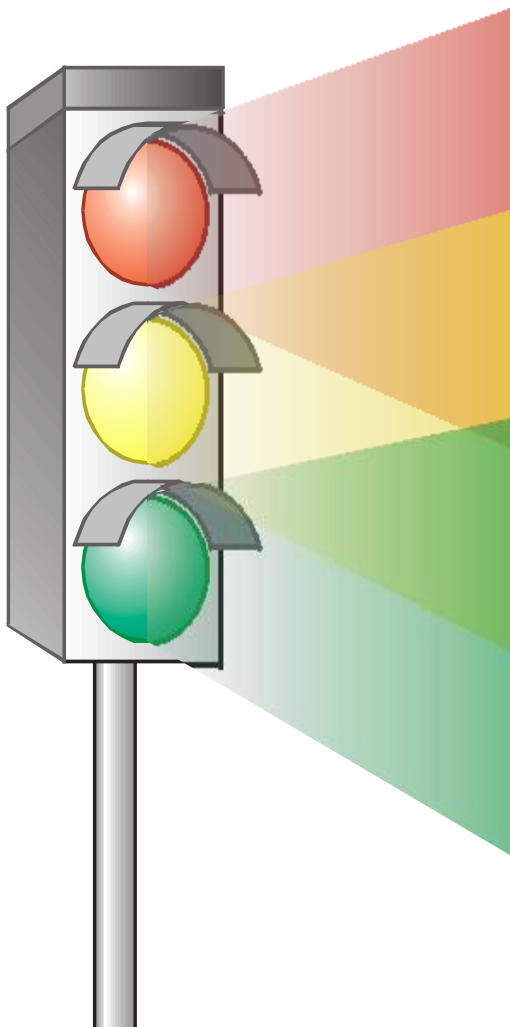
U našoj IVO organizacijska struktura podupire provođenje strategije IVO/LJP.	1	2	3	4	5	x
U našoj IVO prilagođavamo opise poslova stvarnim potrebama.	1	2	3	4	5	x



HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions  
through enhancement of Human Resources  
Management function

# Postupak – grupna procjena stanja ULJP na VU



- područje koje je lošije, treba razviti, unaprijediti i poboljšati...
- područje koje je osrednje, niti loše niti dobro, treba pripaziti...
- područje koje je dobro, treba zadržati...

10. Informacijski  
sustav i podrška

Strategija VU

6. Karijerni  
napredak

5.  
Osposobljavanje  
i razvoj



HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions  
through enhancement of Human Resources  
Management function

# Postupak – grupna procjena stanja ULJP na VU



# Postupak - izazovi i poboljšanja

1. Razvoj kompetencija

2. Praćenje radne uspješnosti

3. Upravljanje / vođenje



# Izazov br. 1 – Razvoj kompetencija

## Izazov br. 1 RAZVOJ KOMPETENCIJA

...potrebne kompetencije nisu detaljno definirane, ne prate se sustavno potrebe za osposobljavanjem, ne postoji unaprijed propisan plan osposobljavanja, nismo u dovoljnoj mjeri upoznati s mogućnostima educiranja, nemamo posebno izdvojena sredstva namijenjena osposobljavanju, nedostaju edukacije o razvoju nastavničkih kompetencija, osposobljavanjem usvojena znanja i vještine ne prenosimo jedni drugima, osposobljavanje se ne evaluira sustavno, nemamo sustav prepoznavanja i razvoja potencijala perspektivnih pojedinaca...

Navedite primjere (konkretne, iz svakodnevne prakse)!

*primjeri...*

Zašto je to tako (uzroci)?

*uzroci...*

Kako bi trebalo biti (idealno)?

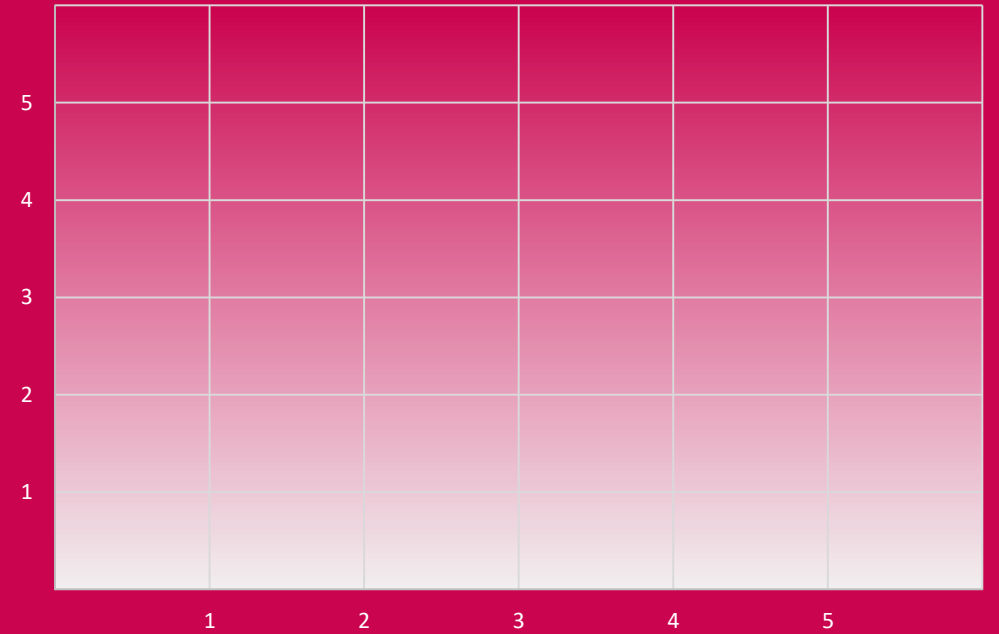
*idealno?*

Što možemo učiniti – kako uvesti poboljšanja?

*kako poboljšati?*

# PROCJENA PROCESA

Važnost procesa - teorijski



Razvijenost procesa - empirijski



HRMinHEI

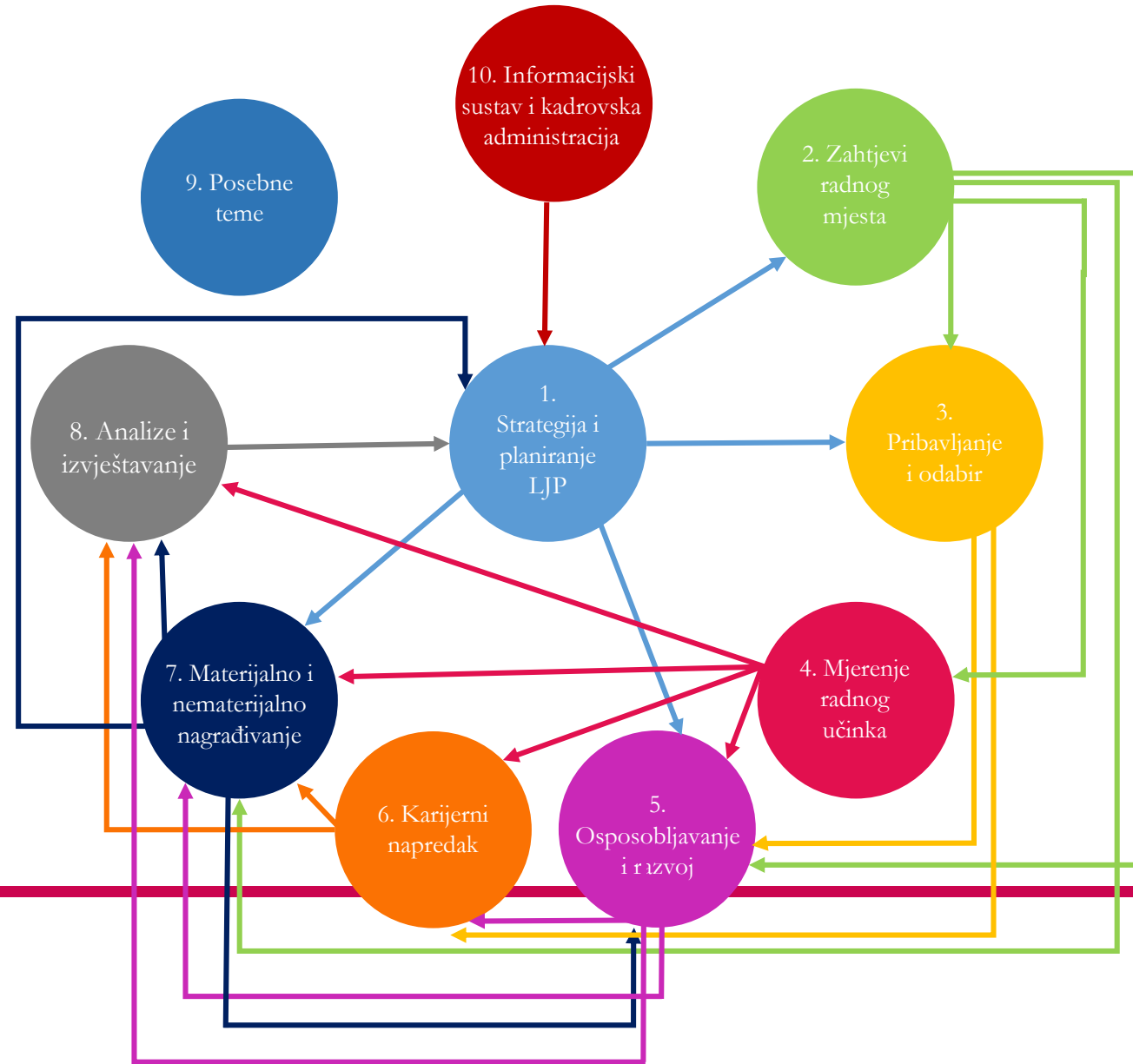
Modernisation of Higher Education Institutions  
through enhancement of Human Resources  
Management function

*Sustav za procjenu razvijenosti procesa ULJP na VU*

# Važnost procesa - važnost utjecaja pojedinih procesa

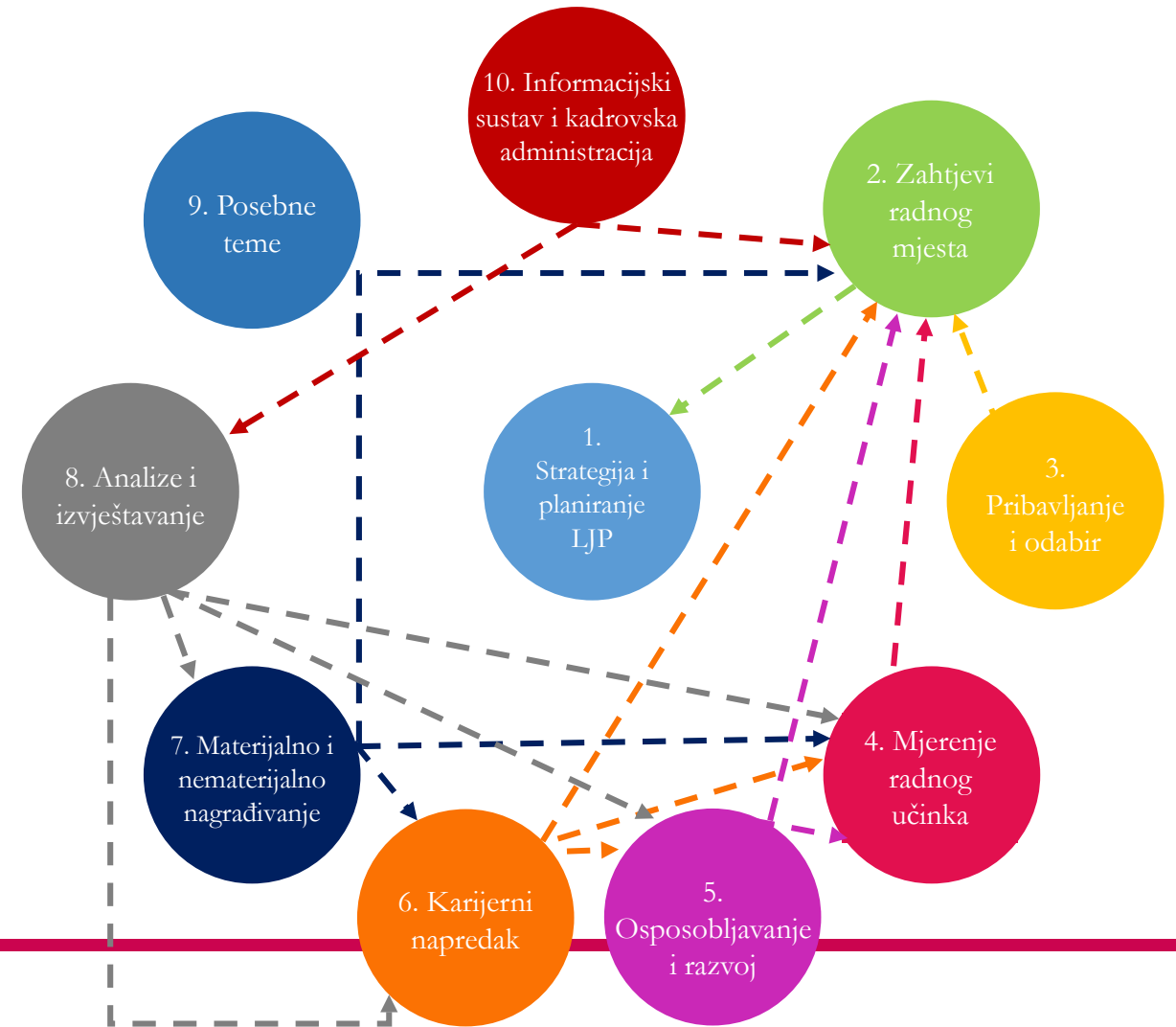
1. utjecaj  
2. ovisnost

PROCES	VAŽNOST UTJECAJA
1. Strategija i planiranje LJP	4
2. Zahtjevi radnog mjesta	4
3. Pribavljanje i odabir	2
4. Mjerenje radnog učinka	4
5. Osposobljavanje i razvoj	3
6. Karijerni napredak	2
7. Materijalno i nematerijalno nagrađivanje	3
8. Analize i izvještavanja o LJP	1
10. Informacijski sustav i kadrovska administracija	1



# Važnost procesa - ovisnost utjecaja pojedinih procesa

PROCES	OVISNOST UTJECAJA
1. Strategija i planiranje LJP	1
2. Zahtjevi radnog mjesta	1
3. Pribavljanje i odabir	1
4. Mjerenje radnog učinka	1
5. Osposobljavanje i razvoj	2
6. Karijerni napredak	3
7. Materijalno i nematerijalno nagrađivanje	3
8. Analize i izvještavanja o LJP	4
10. Informacijski sustav i kadrovska administracija	2



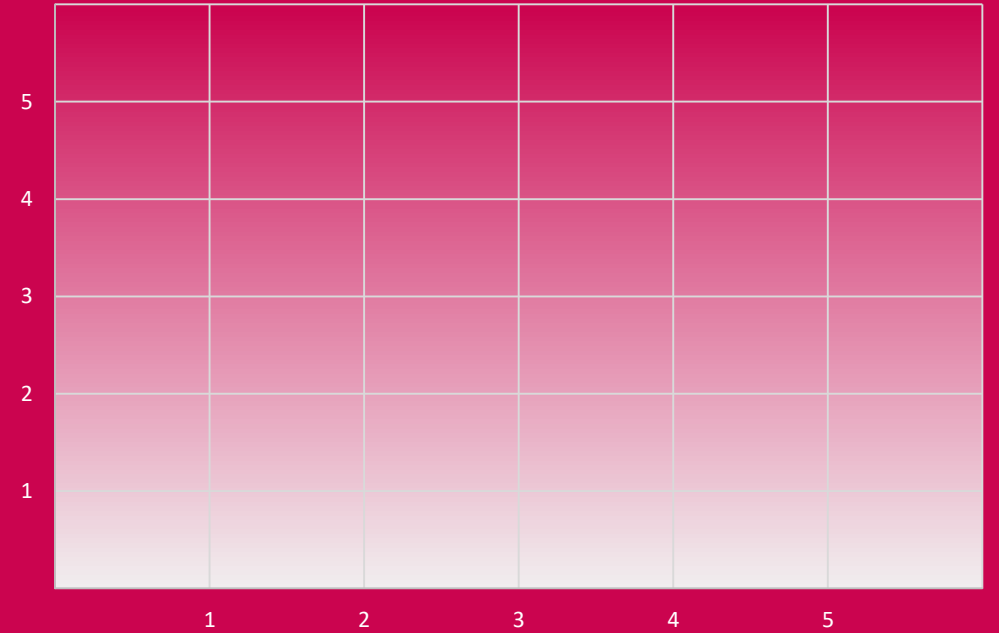


# Važnost procesa - formiranje procjene važnosti procesa

PROCES	UTJECAJ	OVISNOST	VAŽNOST PROCESA (utjecaj – ovisnost)	STANDARDIZIRANA VRIJEDNOST (1-5)
1. Strategija i planiranje LJP	4	1	3	5
2. Zahtjevi radnog mjesta	4	1	3	5
3. Pribavljanje i odabir	2	1	1	4
4. Mjerenje radnog učinka	4	1	3	5
5. Osposobljavanje i razvoj	3	2	1	5
6. Karijerno napredovanje	2	3	-1	2
7. Materijalno i nematerijalno nagrađivanje	3	3	0	3
8. Analize i izvještavanja o LJP	1	4	-3	1
10. Informacijski sustav i kadrovska administracija	1	2	-1	2

# PROCJENA PROCESA

Važnost procesa - teorijski



Razvijenost procesa - empirijski



HRMinHEI

Modernisation of Higher Education Institutions  
through enhancement of Human Resources  
Management function

*Sustav za procjenu razvijenosti procesa ULJP na VU*

# Razvijenost procesa - kriteriji za procjenu razvijenosti procesa

	PROCJENA	KRITERIJI
<b>1. Strategija i planiranje LJP</b>	1	Ne postoji strategija LJP niti je planiranje kadrova uključeno u strategiju VU. Ne provode se planovi LJP. Strateški se ciljevi ne prenose na zaposlenike.
	2	Ne postoji strategija LJP ali je planiranje kadrova uključeno u strategiju VU. Provode se kratkoročni kvantitativni planovi LJP. Strateški se ciljevi ne prenose na zaposlenike.
	3	Ne postoji strategija LJP ali je planiranje kadrova uključeno u strategiju VU. Provode se procesni kratkoročni kvantitativni i kvalitativni planovi LJP. Strateški se ciljevi prenose na zaposlenike neformalnim putem.
	4	Postoji strategija LJP i planiranje je kadrova uključeno u strategiju VU. Provode se dugoročni kvantitativni i/ili kvalitativni planovi LJP po većini pokazatelja. Strateški se ciljevi djelomično prenose na akcijske planove zaposlenika.
	5	Postoji strategija LJP. Provode se procesni dugoročni kvantitativni i kvalitativni planovi LJP po svim pokazateljima. Strateški se ciljevi prenose na akcijske planove zaposlenika.



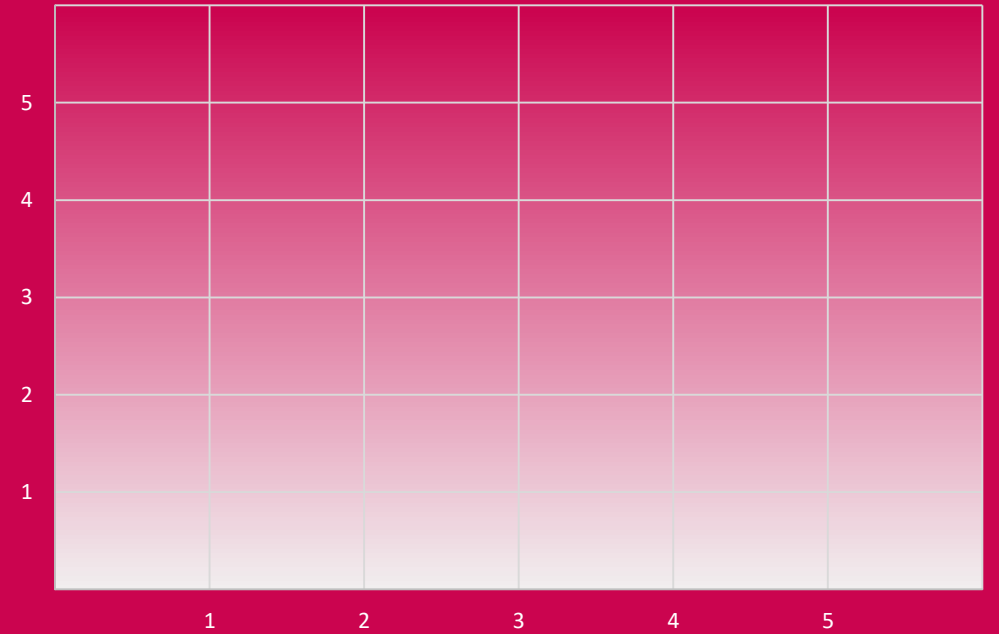
# Razvijenost procesa - kriteriji za procjenu razvijenosti procesa

	PROCJENA	KRITERIJI
2. Zahtjevi radnog mjesta	1	Ne postoje formalno popisani zahtjevi radnog mjesta. Ne postoje propisane kompetencije za određeno radno mjesto. Zahtjevi radnog mjesta ne prate stvarne radne obaveze.
	2	Postoje nacionalno propisani zahtjevi radnog mjesta u općenitim terminima. Ne postoje propisane kompetencije za određeno radno mjesto. Zahtjevi radnog mjesta ne prate stvarne radne obaveze.
	3	Postoje nacionalno propisani zahtjevi radnog mjesta u specifičnim terminima. Postoje propisane temeljne kompetencije za određeno radno mjesto. Zahtjevi radnog mjesta ne prate stvarne radne obaveze.
	4	Postoje nacionalno i organizacijski propisani zahtjevi radnog mjesta u specifičnim terminima. Postoje propisane temeljne kompetencije za određeno radno mjesto. Zahtjevi radnog mjesta ne prate stvarne obaveze.
	5	Postoje nacionalno i organizacijski propisani zahtjevi radnog mjesta u specifičnim terminima. Postoje propisane sve potrebne kompetencije za određeno radno mjesto. Zahtjevi radnog mjesta prate stvarne radne obaveze. Postoje propisani standardi radne uspješnosti.



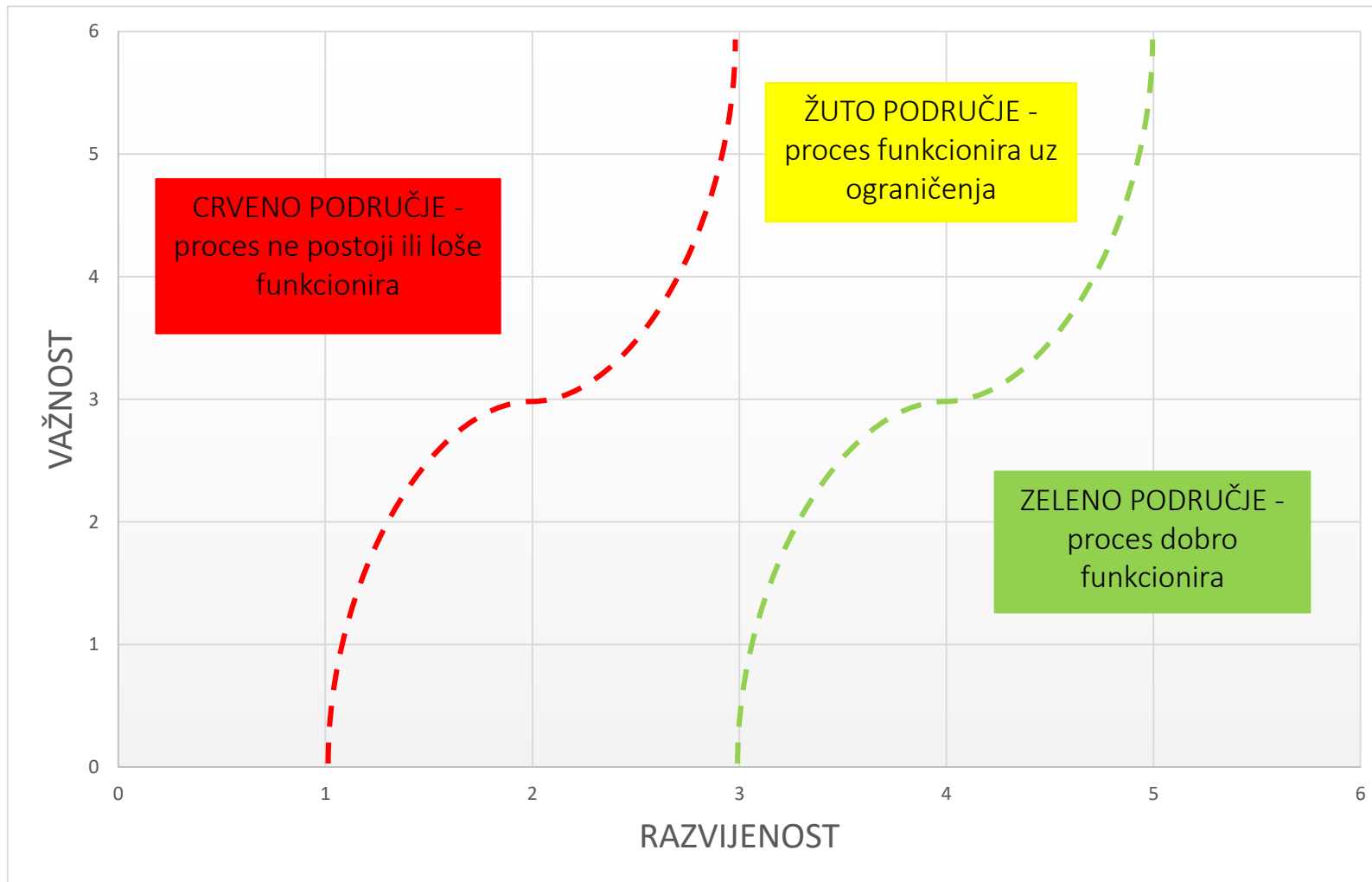
# PROCJENA PROCESA

Važnost procesa - teorijski

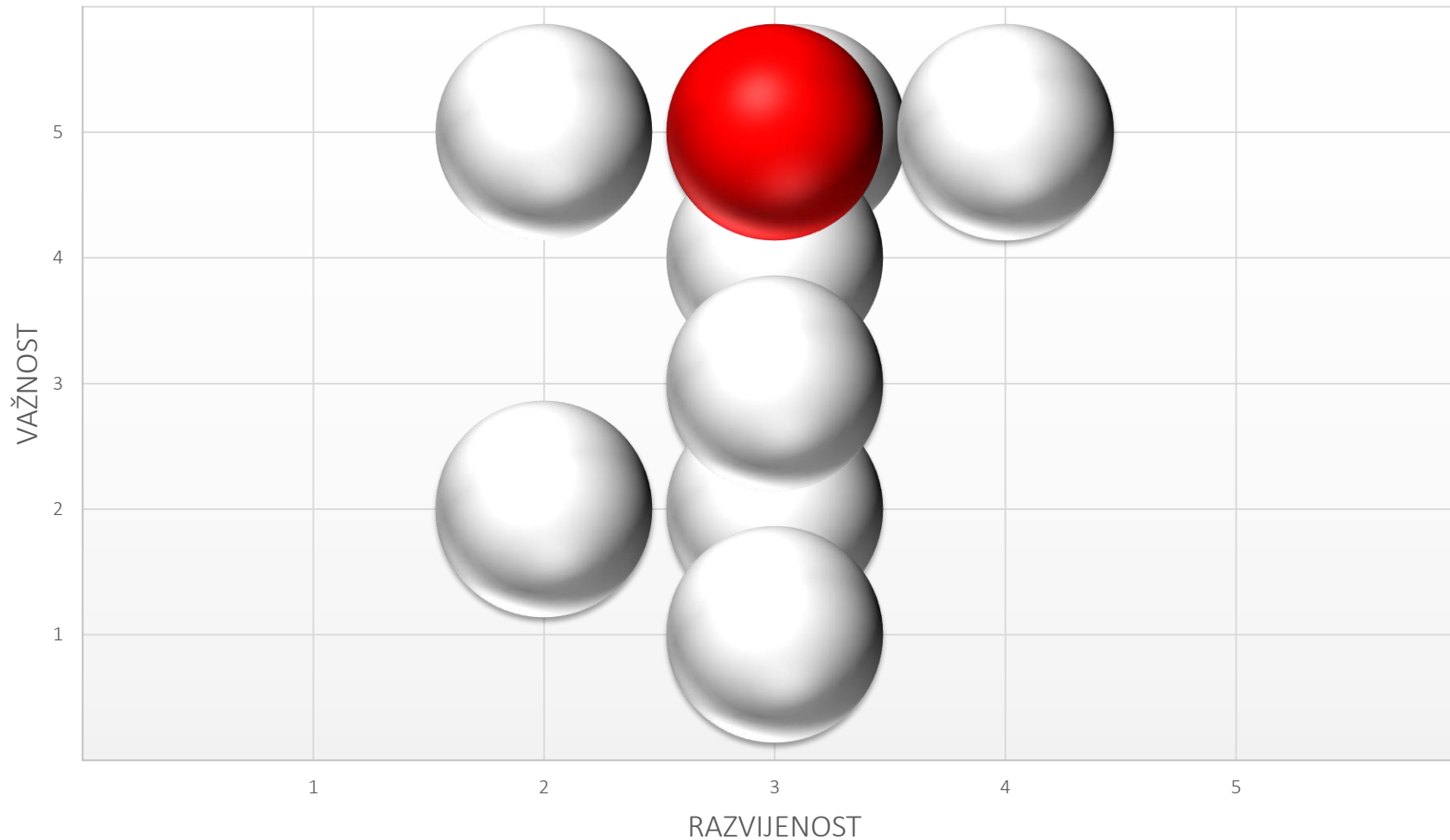


Razvijenost procesa - empirijski

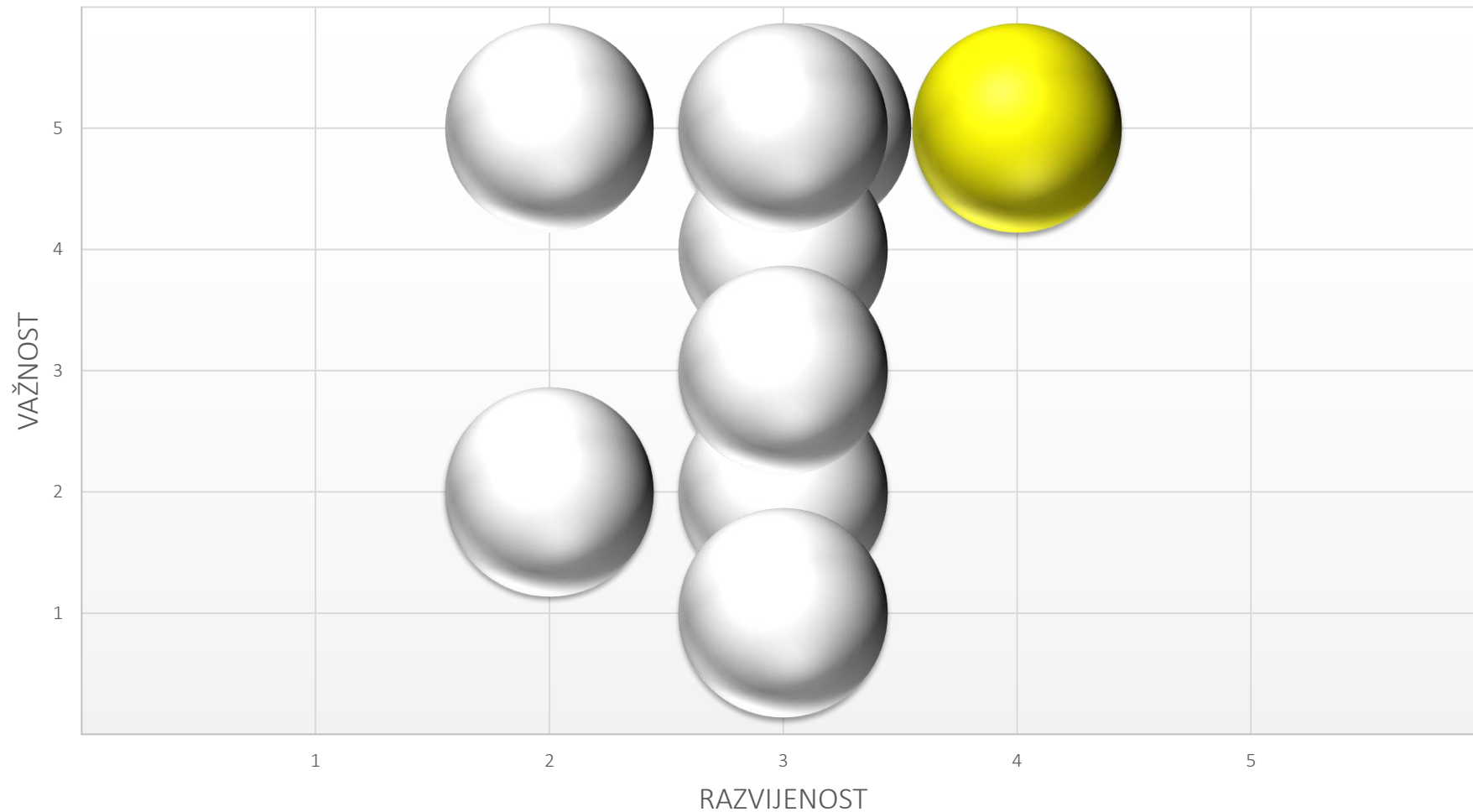
# Procjena procesa - Prikaz stanja procesa ULJP



# 1. Strategija i planiranje LJP

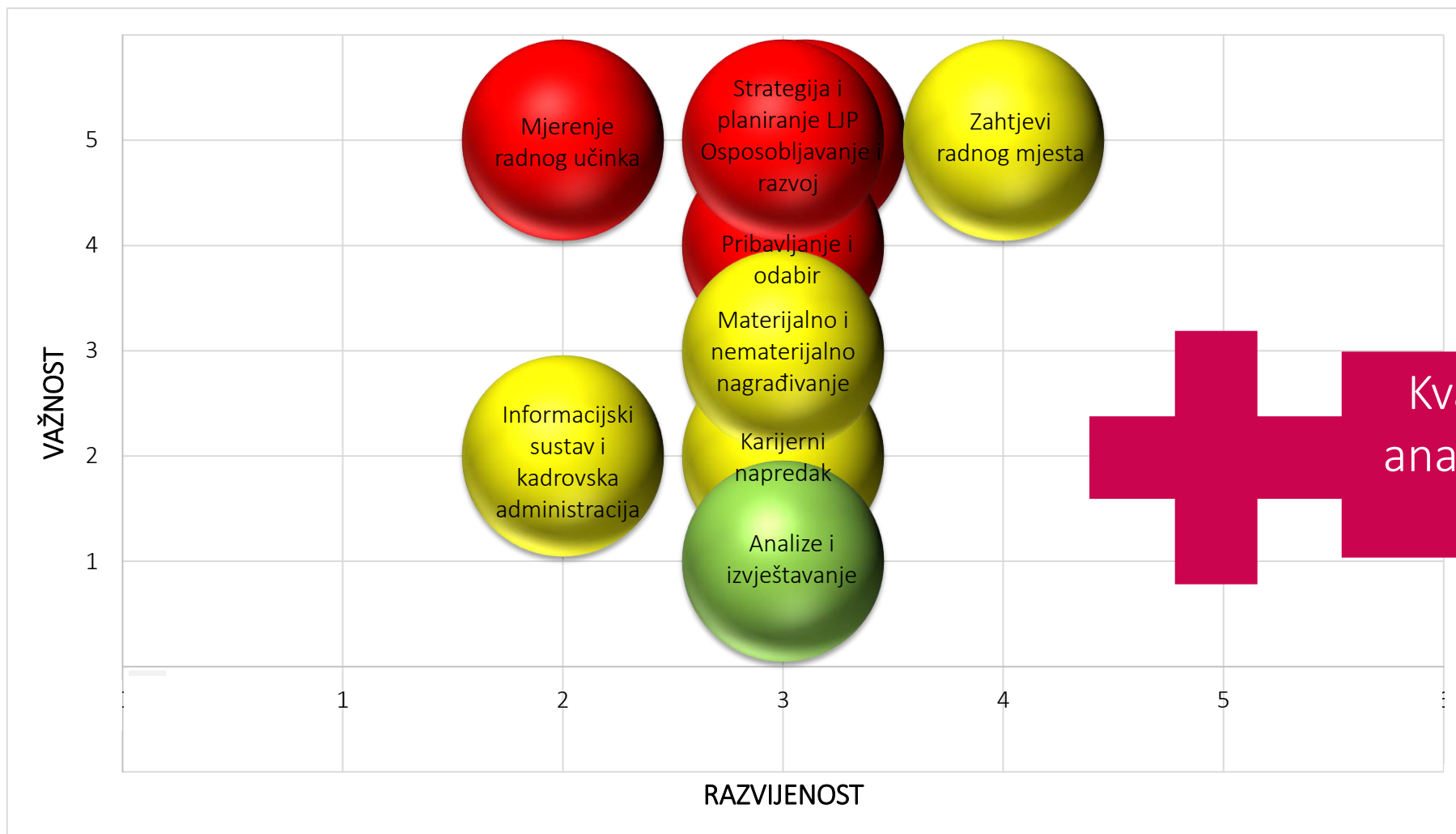


## 2. Zahtjevi radnog mjesta





# Stanje procesa ULJP na VU



# Što nakon dijagnostike?

Odabir elemenata za razvoj

Razvoj procesa ULJP

Pet kritičnih elemenata  
Strateška radionica s čelnicima VU

Dokumentiranje procesa  
Razrada vodiča i obrazaca



# HVALA!



**HRMinHEI**

Modernisation of Higher Education Institutions  
through enhancement of Human Resources  
Management function