

Section F: Osposobljavanje i razvoj sustavne aktivnosti namijenjene unapređenju profesionalnih kvalifikacija i kompetencija zaposlenika.

Primjer iz prakse: Elementi HRM sustava na Visokom učilištu Algebra

dr.sc. Mislav Balković, Dekan

mr.sc. Nataša Trojak, Prodekan za studente

Osposobljavanje i razvoj na visokim učilištima

- sustavne aktivnosti visokog učilišta usmjerene na unapređenje stručnih kvalifikacija akademskog i administrativnog osoblja s obzirom na institucijske ciljeve
- Stručno usavršavanje može uključivati, primjerice, supervizorsko osposobljavanje ili karijerno savjetovanje u kontekstu vrednovanja radnog učinka, rješavanja sukoba, stegovnih postupaka i otkazivanja ugovora o radu, kao i mogućnosti za karijerno napredovanje kroz razvoj vještina, unutarnju mobilnost itd., odnosno može biti uže vezano uz specifično radno mjesto ili prenosive vještine, kao što su upravljanje projektima, znanstveno pisanje, metode poučavanja i pedagogija, osposobljavanje za upravljačku funkciju, mentorstvo mladih istraživača, itd. (Julius, 2000; Nguyen, 2016)

Izvor: *Grupa autora: Pregled suvremenih europskih i nacionalnih politika upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima u Europskom prostoru visokog obrazovanja, dostupno na:*
<http://hrminhei.azvo.hr/rezultati/?lang=hr>

Proces na Visokom učilištu Algebra

1. Ispitivanje zadovoljstva i klime u organizaciji
2. Identificiranje ključnih elemenata zadovoljstva i ključnih područja u kojima je potrebno / poželjno poboljšati situaciju
3. Organiziranje niza radionica za:
 - Voditelje odjela i timova
 - Sve zaposlenike (administrativno, nastavno i upravljačko osoblje)
4. Provjera rezultata

ISPITIVANJE ZADOVOLJSTVA I KLIME U ORGANIZACIJI

Općenito o metodologiji

- Primijenjen standardni upitnik za ispitivanje zadovoljstva i klime u organizacijama (u sklopu metodologije Kalibro IOP)
- Popunjavano grupno 14. i 15. 07. 2015., na lokacijama Ilica i Maksimirska – elektronskim putem
- Odsutni djelatnici popunjavali naknadno
- U ispitivanju sudjelovalo 56 djelatnika Algebre – svi uključeni u konačnu analizu

IDENTIFICIRANJE KLJUČNIH ELEMENATA ZADOVOLJSTVA I
KLJUČNIH PODRUČJA U KOJIMA JE POTREBNO / POŽELJNO
POBOLJŠATI SITUACIJU

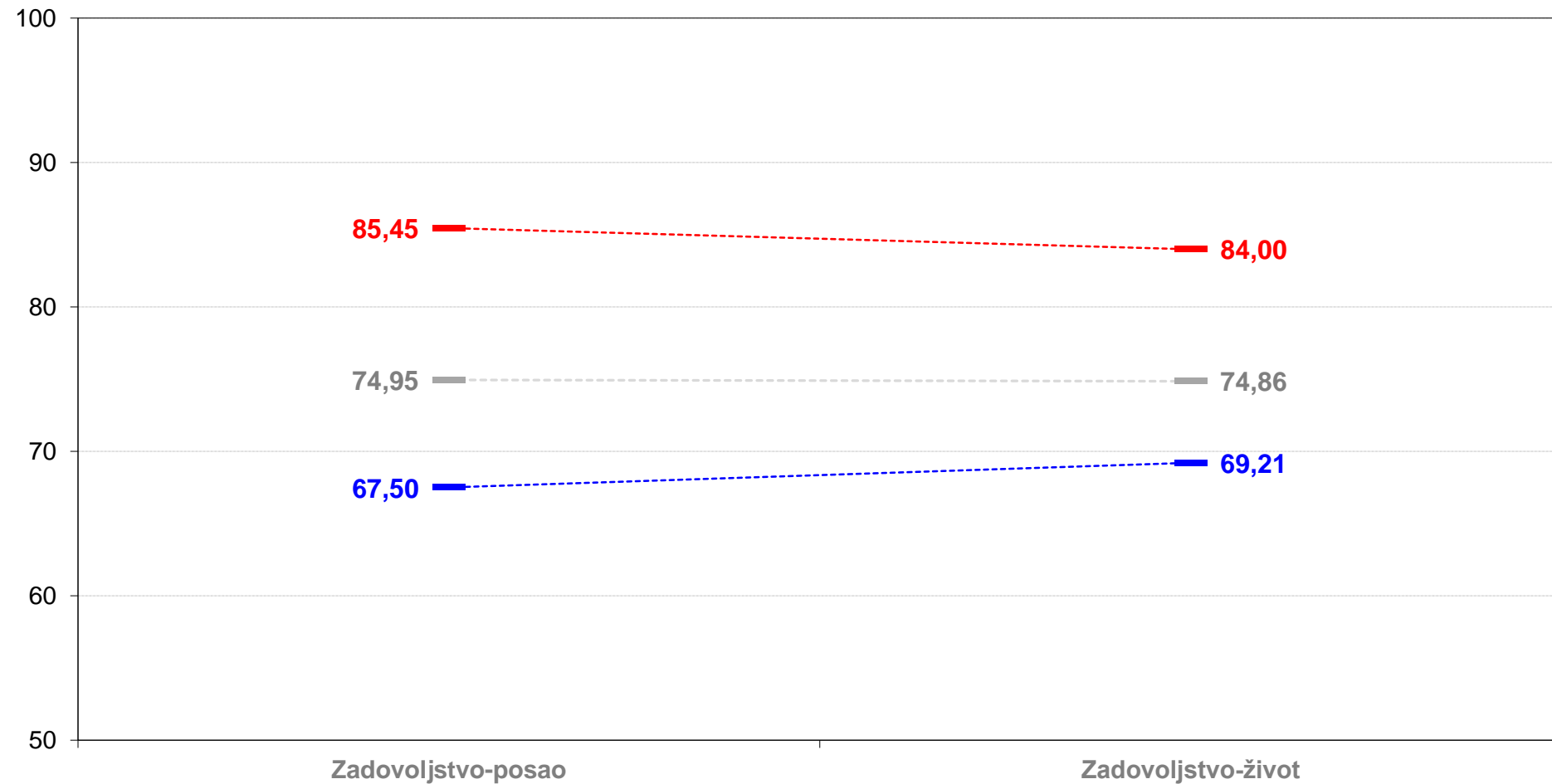
OPĆE PROCJENE

ALGEBRA_IOP 1_2015

OPĆE PROCJENE

Zadovoljstvo osobnim i poslovnim područjem života

Prosjeak dosadašnjih ispitivanja

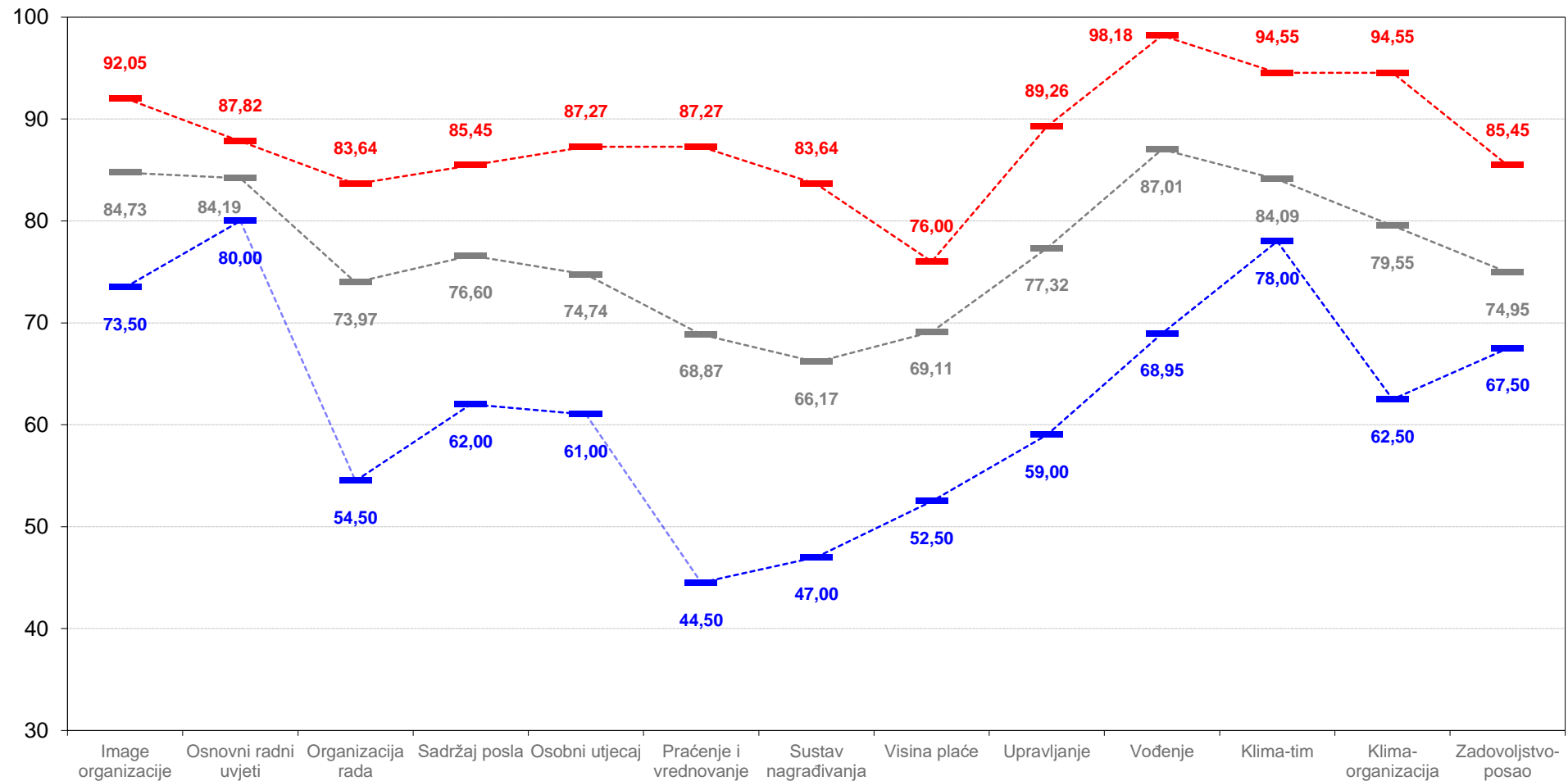


PROCJENE PO ASPEKTIMA

ALGEBRA_IOP 1_2015 OSNOVNI ASPEKTI RADNE SITUACIJE

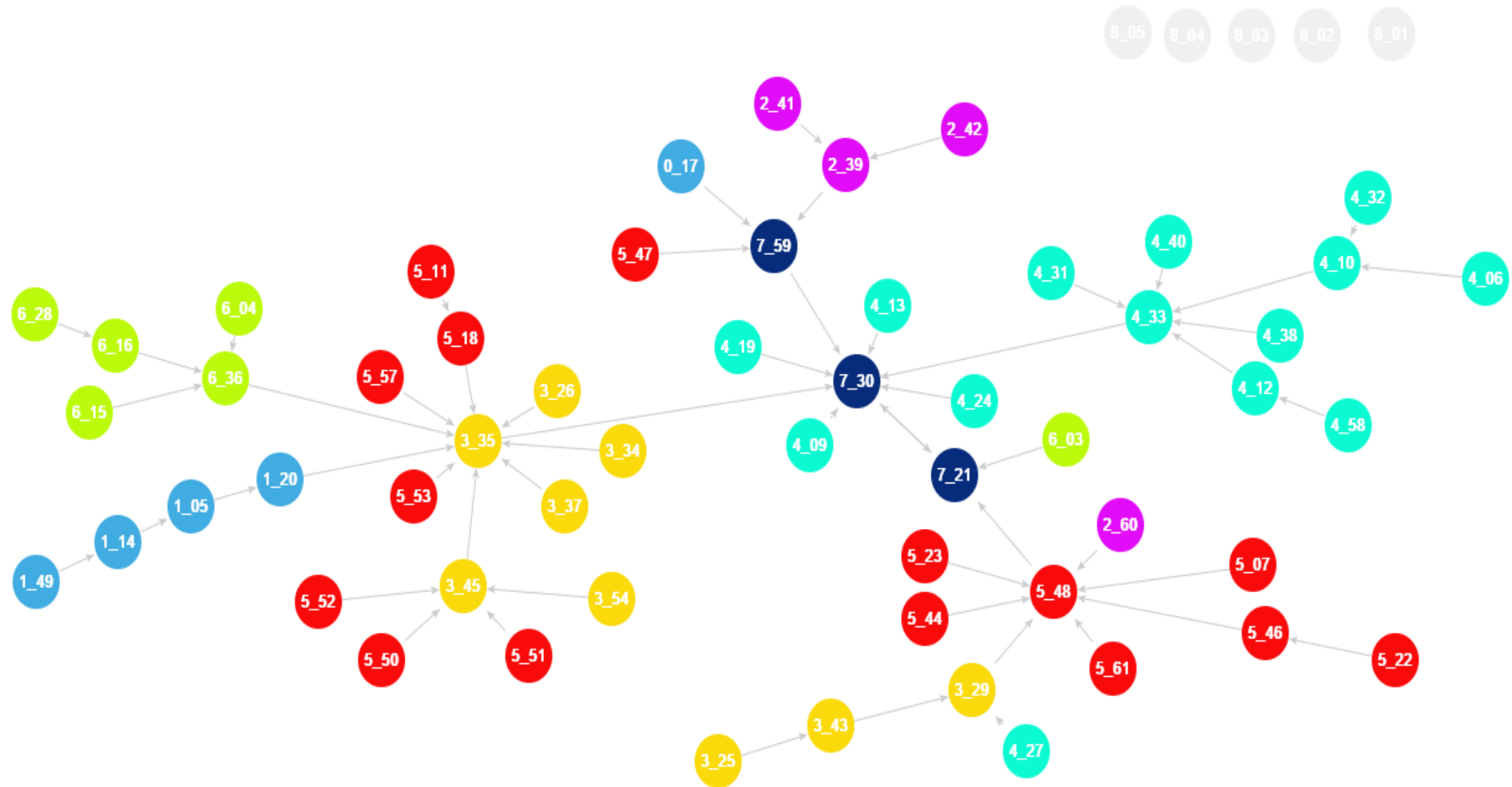
Usporedba s drugim organizacijama

Prosjeak dosadašnjih ispitivanja



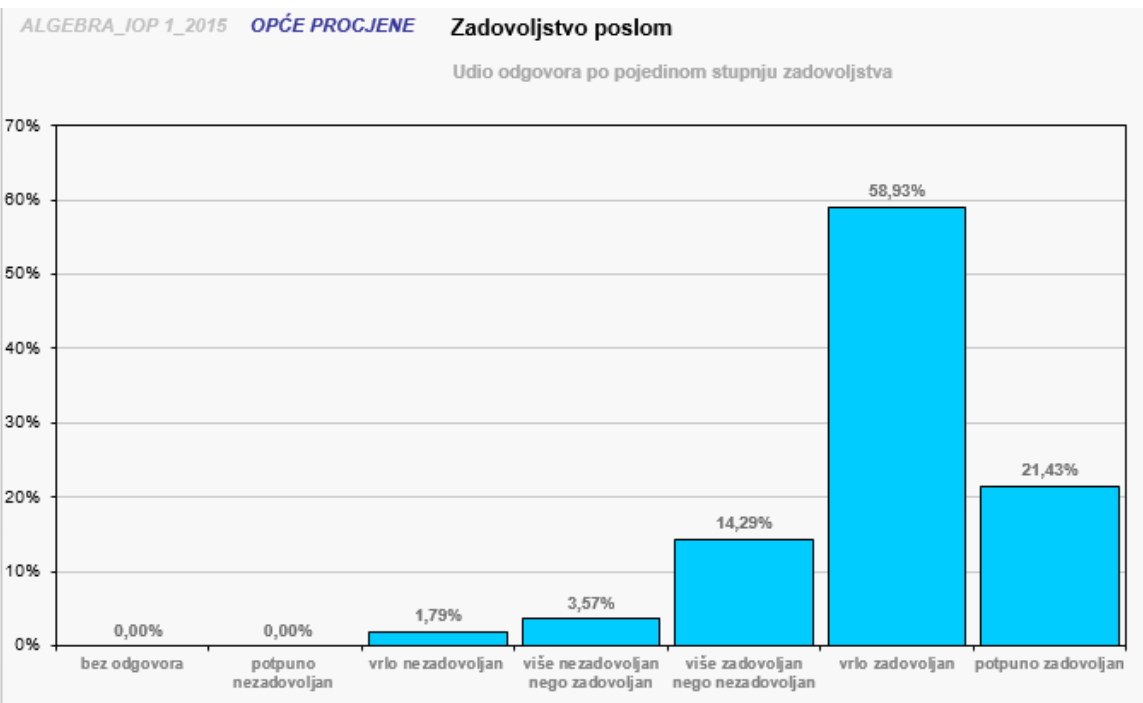
SOCIOMETRIJSKI PRIKAZ

INFORMIRANJE – PRVI IZBOR



Neki rezultati

RADNE VRIJEDNOSTI		
Rang	Vrijednost	% među 3 najvažnije
1	Sadržaj posla	62,96%
2	Međuljudski odnosi	48,15%
3	Stručni razvoj	35,19%



ASOCIJACIJE

puno posla	okruženje	edukacija	stabilnost	potencijal
dinamika	atmosfera	tehnologija	čvrste noge	ambicija
kaos	cool ljudi	stručnost	uspjeh	razvoj
izazov	pozitiva	kvaliteta	najbolji	napredak
pčelinjak	prijateljsko	težnja ka boljem	najveći	budućnost
	timski	noviteti	ponos	
			odličnost	
			reputacija	

Najveći izazov je visoka dinamičnost poslovanja i česte promjene koje se uvode s ciljem kontinuiranog povećanja razine kvalitete. Zbog toga se ključnom pokazala potreba za organizacijskim i osobnim radom u području:

Upravljanje promjenama

Važni zaključci

- Pozitivne strane organizacije, koje povećavaju zadovoljstvo zaposlenika, istovremeno su i izvori određenog stupnja nezadovoljstva
- Uglavnom se cijeni dinamičnost, inovativnost i promjene, ali promjene istovremeno stvaraju probleme u organizaciji, nejasnoće u očekivanjima od zaposlenika i probleme u komunikaciji
- U dogovoru sa stručnjacima dogovoreno je da će se program usavršavanja odvijati na dvije razine:
 - Na razini voditelja i timova kako bi bolje radili s članovima odjela/tima i olakšali im proces uvođenja promjena; rad na osnaživanju voditeljskih potencijala
 - Na razini administrativnog, nastavnog, ali i upravljačkog osoblja kako bi na osobnoj razini bolje upravljali promjenama

Plan

ALGEBRA PLAN ZA PODRŠKU ORGANIZACIJSKOM RAZVOJU U 2016. godini																
Područje rada/sadržaj aktivnosti	Svrha	Provođi	Mjesec 2016													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
OPŠIRNOSTI u UPRAVLJANJU: Dostizavanje kapaciteta organizacije za sudjelovanje u promjenama																
realizacija aktivnosti u 2016 godini na razini nacionalnog i međunarodnog razvoja	Urea Teambuilding na Šibeniku 29.09.2016. prezentirati rezultatima aktivnosti i dati plan aktivnosti (kao predlog) za organizacijskih razvoj i kako prezentirati elemente stabilnog razvoja koji su bile provedene, bilo planirano (profesionalnost, novi proizvodi, ...) i kako ih razvijati i personalizirati prema vlasti infokomunikacijskim resursima	Interna - Uprava		1P												Prezentirati dostizanje na
Često promijenjena prema modelu. Često veća promjena aktivnosti	Urea Teambuilding i ostali njihovi kapaciteti za sudjelovanje u promjenama - Urea organizacija - u 37/37 dana (7/14 po modelu) ujed u 4 veća promjena uključujući predložiti temeljnih materijala za prezentaciju. Ukupno 8 grupa po 20 ljudi - uključiti su prezentirati na razini organizacije, ukupno ukupno iznos od 8.000 kn	Težnja promjene			2P	2P										Na sposobnosti su povećati kapaciteti i prezentirati prema modelu. Urea Teambuilding kao
Urea prezentirati rezultate i biti su to ostvarenje rezultata - Urea	Urea Teambuilding i ostali njihovi kapaciteti za sudjelovanje u promjenama - Urea organizacija - u 37/37 dana (7/14 po modelu) ujed u 4 veća promjena uključujući predložiti temeljnih materijala za prezentaciju. Ukupno 8 grupa po 20 ljudi - uključiti su prezentirati na razini organizacije, ukupno ukupno iznos od 8.000 kn	Težnja promjene u voditelj					1P									Prezentirati "prezentirati" prema sposobnosti i biti su prezentirati rezultate
na organizaciju korištenjem različitih alata - Matematika	Matematika u Urea, od 1 alata (matematika) na vrijeme prezentirati prema razini aktivnosti u razini organizacije (kao predlog) i biti su to ostvarenje rezultata - Urea	Nataša Trojak u voditelj										2P	2P			Urea prezentirati prema sposobnosti i biti su prezentirati rezultate
OSTALI UPRAVLJANJE - PODRŠKA RAZVOJU																
Urea prezentirati rezultate i biti su to ostvarenje rezultata - Matematika	Urea Teambuilding i ostali njihovi kapaciteti za sudjelovanje u promjenama - Urea organizacija - u 37/37 dana (7/14 po modelu) ujed u 4 veća promjena uključujući predložiti temeljnih materijala za prezentaciju. Ukupno 8 grupa po 20 ljudi - uključiti su prezentirati na razini organizacije, ukupno ukupno iznos od 8.000 kn	Težnja promjene	1P		2P	2P 7										Prezentirati i prezentirati prema sposobnosti i biti su prezentirati rezultate
Urea prezentirati rezultate i biti su to ostvarenje rezultata - Matematika	Urea Teambuilding i ostali njihovi kapaciteti za sudjelovanje u promjenama - Urea organizacija - u 37/37 dana (7/14 po modelu) ujed u 4 veća promjena uključujući predložiti temeljnih materijala za prezentaciju. Ukupno 8 grupa po 20 ljudi - uključiti su prezentirati na razini organizacije, ukupno ukupno iznos od 8.000 kn	Težnja Promjene				2P										Urea prezentirati prema sposobnosti i biti su prezentirati rezultate
Urea prezentirati rezultate i biti su to ostvarenje rezultata - Matematika	Urea Teambuilding i ostali njihovi kapaciteti za sudjelovanje u promjenama - Urea organizacija - u 37/37 dana (7/14 po modelu) ujed u 4 veća promjena uključujući predložiti temeljnih materijala za prezentaciju. Ukupno 8 grupa po 20 ljudi - uključiti su prezentirati na razini organizacije, ukupno ukupno iznos od 8.000 kn	Nataša Trojak						1P								Urea prezentirati prema sposobnosti i biti su prezentirati rezultate
Urea prezentirati rezultate i biti su to ostvarenje rezultata - Matematika	Urea Teambuilding i ostali njihovi kapaciteti za sudjelovanje u promjenama - Urea organizacija - u 37/37 dana (7/14 po modelu) ujed u 4 veća promjena uključujući predložiti temeljnih materijala za prezentaciju. Ukupno 8 grupa po 20 ljudi - uključiti su prezentirati na razini organizacije, ukupno ukupno iznos od 8.000 kn	Milica i Lea MRŠIĆ							1P							Urea prezentirati prema sposobnosti i biti su prezentirati rezultate

ORGANIZACIJA RADIONICA

Usavršavanje na razini voditelja/timova

- Tema: mapiranje voditeljske uloge na Algebri
- Radionice: 6 cjelodnevnih interaktivnih radionica na kojima je u prosjeku sudjelovalo 20 voditelja
- Cilj: zajednički definirati set kompetencija koje treba imati voditelj na Algebri kako bi uspješno upravljao promjenama zajedno s članovima svojeg odjela/tima
- Teme:
 - Upravljanje promjenama
 - Kako dati kvalitetnu povratnu informaciju
 - Voditeljske kompetencije
 - Procjena i samoprocjena voditeljskih kompetencija
 - Organizacija i planiranje voditelja
 - Suradnja i povjerenje

Neki rezultati



Aspekti voditeljske uloge u Algebi (odgovornosti, zadaci, aktivnosti, ponašanja, osobine i vrijednosti) koje su polaznici generirali te grupirali u nekoliko voditeljskih kompetencija:

- **Stručnost** – kompetentan, stručan, profesionalan, vrhunski stručnjak, stručan
- **Prijenos znanja i razvoj** – pokazuje primjerom, mentor, učitelj, razvije sebe i druge, prepoznaje kvalitete ljudi i razvija ih, daje povratnu informaciju korisnu za razvoj, razvija vlastite sposobnosti i kompetencije, brine za razvoj članova tima, dostupan je
- **Međuljudski odnosi** – Gradi dobre odnose, rješava konflikte, uvažava tuđe mišljenje, komunikativan je, spreman je na kompromis, dobronamjerman je, ima empatiju, ima visoko razvijenu socijalnu i emocionalnu inteligenciju, pristupačan je, nije impulzivan, ima povjerenja u ljude, pomaže drugima, traži dublji uvid o članovima tima (što vole, što ne vole)
- **Odgovoran pristup poslu** – predanost, odgovorenost, poštuje dogovor i rokove u timu i izvan njega, ima uvijek odgovor, zna postaviti granice, brabro komunicira i brani

Neki rezultati – model za samoprocjenu i procjenu voditeljskih kompetencija

+ Procjena bliskih suradnika
List za samoprocjenu voditeljskih kompetencija *po istom modelu!*

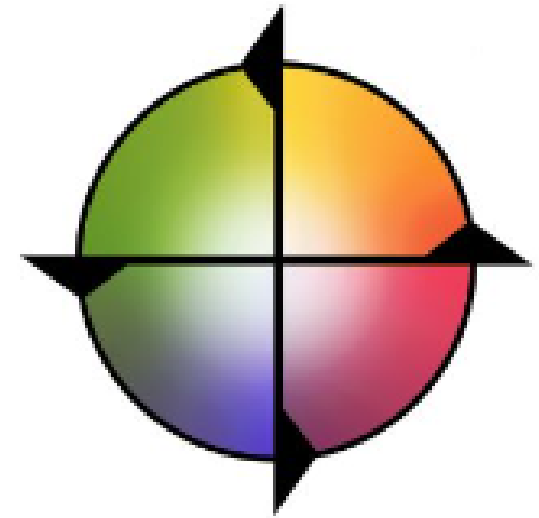
Ocjena A – kompetencija razvijena koliko je potrebno za poziciju ili više od toga
Ocjena B – kompetencija je razvijena, ali ima prostora za poboljšanje
Ocjena C – kompetencija nije razvijena, potreban je planirani razvoj

KOMPETENCIJE	Primjeri poželjnih ponašanja koji opisuju kompetencije	PROCJENA KOMPETENCIJA		
		A	B	C
Vodjenje tima	<ul style="list-style-type: none">- Mentorira i daje podršku razvoju članova tima- Daje povratnu informaciju- Radi ono što govori/obeća, govori istinu- Posvećuje dovoljno vremena članovima tima- Vrednuje članove tima po rezultatima- Uvažava i prihvaća različitosti- Pravovremeno distribuira relevantne informacije- Jasno komunicira zadatke i definira odgovornosti- Anzira suradnika na zadatke sukladno kompetencijama		X	

Usavršavanje na razini administrativnog, nastavnog i upravljačkog osoblja

- Radionica „Četiri sobe promjene”
- Sudjelovalo je oko 90 zaposlenika cijele Algebra grupe kroz tri termina (uključujući i voditelje koji su sudjelovali na radionicama za usavršavanje voditelja odjela/timova)
- U procesu upravljanja promjenama ključni element uspjeha su zaposlenici koji promjenu trebaju realizirati
- S ciljem osnaživanja zaposlenika i njihovih voditelja, svi zaposlenici imali su priliku sudjelovati u ovim radionicama (odazvalo se 87% zaposlenika)

Četiri sobe promjene© su teorija i model organizacijskog razvoja koji na razumljiv i inspirativan način pruža mogućnost razumijevanja osjećaja i emocija koje se javljaju u grupama i koje obično umanjuju produktivnost i konstruktivno ponašanje. Može se dobro primijeniti kao podrška pojedincima ili grupama koje ili prolaze kroz ili se suočavaju s nadolazećim izazovnim promjenama; posebno kada je u grupama teško razgovarati o promjenama i kada članovi tima odustaju od komunikacije zbog nepovjerenja u komunikaciju. Poput kompasa omogućuju pojedincima i grupama da otkriju i imenuju različita stanja – emocije i iskustva koja dolaze na vidjelo kada osvijestimo da neke stvari nisu baš u najboljem redu. Model pomaže ljudima da otvoreno i s povjerenjem razgovaraju o tome i da se fokusiraju na konstruktivno ponašanje.



Model Četiri sobe promjene© nas uči razumjeti prirodu našeg ponašanja, npr. zašto i kako odustajemo od komunikacije u ključnim trenucima. Uz to učimo i osvještavamo svoje stavove – o sebi, drugima i poslu – i učimo kako da prestanemo biti zaglibljeni ili nepomični. Primjena teorije četiri sobe promjene pomaže ljudima da se bolje snađu u situacijama promjena jer bolje razumiju kako se odnose prema promjenama, situacijama, problemima, pitanjima i izazovima u svom osobnom i radnom životu.

PROVJERA REZULTATA

Provjera rezultata

- Nakon niza radionica, u kojima su kreirani okviri kompetencija i načina rada voditelja s članovima odjela/tima bilo je potrebno provjeriti rezultate usavršavanja
- Do sada je evaluacija cijelog projekta napravljena temeljem individualnih razgovora s nekim od sudionika radionica i izvještaja trenera koji su vodili radionice
 - To je nedovoljno!
- Plan je da se u zadnjem kvartalu 2018. godine ponovi istraživanje zadovoljstva zaposlenika i organizacijske klime
 - Kroz takvo istraživanje moći ćemo vidjeti jesu li poduzete aktivnosti dovele do usavršavanja i promjena stavova te zadovoljstva zaposlenika u područjima koja su identificirana kao ključna
- Plan usavršavanja za sljedeće razdoblje izradit će se temeljem rezultata tog istraživanja



ALGEBRA

Hvala na pažnji