

# Model HRM-a na visokim učilištima

**Prof. dr. sc. Zoran Sušanj**  
Odsjek za psihologiju  
Filozofski fakultet  
Sveučilište u Rijeci



# Što je HRM / ULJP?

1. znanstvena disciplina
2. poslovna funkcija
3. specifična filozofija menadžmenta
- 4. menadžerska funkcija i zadaća**
  - osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati da postiču visoke rezultate i doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva
  - uz vođenje, ULJP je ključna menadžerska funkcija i zadaća
  - ULJP uključuje različite procese, sustave i aktivnosti



# Posebnost LJP na VU?

- specifične kompetencije
- stalno učenje i razvoj
- rijetka ekspertna znanja
- kompleksne vještine
- različita područja rada
  - znanstveni
  - nastavni
  - stručni



# ULJP na VU?

- integrativni model
- procesni pristup



# Model ULJP na VU



# Model ULJP u IVO



# 1. Strategija i planiranje ljudskih potencijala

- polazišna točka za sve druge elemente ULJP
- utemeljeni na:
  - nacionalnoj politici visokog obrazovanja
  - strategiji visokog učilišta (misiji, viziji, ciljevima VU)
- svrha:
  - formulirati politike, ciljeve, strategije i akcijske planove ULJP
  - potaknuti zaposlenike na realizaciju strateškog usmjerenja visokog učilišta
- dugoročno (strateško razdoblje) i kratkoročno (godišnje planiranje)



## 2. Zahtjevi radnog mjesta

- konkretni zahtjevi svakog radnog mjesta u organizacijskoj strukturi VU
- navedeni u analizi posla ili sistematizaciji radnih mjesta
- obuhvaćaju tri glavne kategorije:
  - popis poslova i zadataka (odgovornosti)
  - kriterije uspjeha (očekivane rezultate, ciljeve ili standarde rada)
  - opis osobe (popis kompetencija potrebnih za njihovo ostvarivanje)
- osnova za odabir novih i zadržavanje/razvoj postojećih zaposlenika





# 3. Pribavljanje i odabir

- unaprijed odrediti što kandidat
  - može (znanja, vještine, sposobnosti, radno iskustvo),
  - kakav je (osobine ličnosti, ponašanje)
  - želi (očekivanja, motivacija, stavovi)
- pribavljanje: proces privlačenja potencijalnih kandidata
- odabir: različite metode i tehnike selekcije
- poštivanje etičkih i profesionalnih načela
- ocjena učinkovitosti kandidata u probnome razdoblju



# 4. Mjerenje radnog učinka

- postižu li zaposlenici definirane standarde radnog učinka i razvoja kompetencija
- preduvjeti:
  - jasni kriteriji radne učinkovitosti i osobnog razvoja
    - različite objektivne i subjektivne mjere
  - definirane metode i instrumenti za njihovo mjerenje
  - osposobljeni rukovoditelji (i zaposlenici) za redovito praćenje
- pružanje povratne informacije u prethodnom razdoblju
- dogovor o planiranim aktivnostima u narednom razdoblju
- integrator drugih procesa ULJP: glavni alat za provedbu strategija



# 5. Osposobljavanje i razvoj

- specifična osposobljavanja i obavezne edukacije zaposlenika
- utemeljene na:
  - strateškim zahtjevima (željeno stanje)
  - rezultatima mjerenja radnog učinka (stvarno stanje)
  - dogovorima na evaluacijskim razgovorima (osobni plan razvoja)
- svrha: usvajanje specifičnih znanja i vještina za unapređenje radnog učinka
- evaluacija primjene stečenih znanja i vještina u svakodnevnoj praksi



## 6. Karijerno napredovanje

- svrha: uskladiti buduće potrebe VU s ambicijama, preferencijama i potencijalima pojedinaca
- temelj su politike / načela napredovanja u karijeri:
  - opći uvjeti (kriteriji) za napredovanje
  - mogući smjer razvoja karijere
  - politika informiranja i poticanja zaposlenika na karijerni napredak
  - politika jednakih mogućnosti
  - politika financiranja razvoja karijere zaposlenika
- napredni sustavi razvoja karijere uključuju:
  - odabir i praćenje potencijalno uspješnih zaposlenika / rukovoditelja / nasljednika
  - sustav mentorstva, profesionalnog savjetovanja



# 7. Materijalno i nematerijalno nagrađivanje

- nije samo kompenzacija za obavljene posao
- dvije osnovne funkcije:
  - motiviranje zaposlenika za učinkovit rad
  - poticanje osobnog razvoja zaposlenika
- materijalno nagrađivanje:
  - osnovna plaća - na temelju zahtjeva, odnosno složenosti RM (fiksna naknada)
  - dodaci na plaću - za dodatne zadatke, radni učinak, lojalnost ili razvoj kompetencija (varijabilna naknada)
- nematerijalno nagrađivanje:
  - različita priznanja, nagrade i pohvale



# 8. Analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima

- prikupljanje i distribuiranje podataka o LJP za potrebe:
  - nadležnih tijela, rukovodstva institucije ili stručnjaka za ULJP
- u svrhu praćenja i unapređivanja procesa upravljanja kadrovima
- sustav trajne organizacijske dijagnostike
- dijagnostika ULJP-a 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 ULJP-a u odnosu na referentne organizacije, analize učinkovitosti pojedinih sustava ili procesa ULJP-a, ...



# 9. Posebne teme o ljudskim potencijalima na VU

- razlikuju se od organizacije do organizacije
- ovise o:
  - značajkama zaposlenika u različitim djelatnostima
  - povijesnim i društvenim okolnostima razvoja organizacije
- posebne teme o LJP mogu uključivati:
  - narušavanje zdravlja i sigurnosti na radu
  - pitanje socijalnog standarda zaposlenika
  - ravnotežu poslovnog i privatnog života
  - uznemiravanje na radnom mjestu
  - diskriminaciju
  - zlouporabu alkohola i droga na radnom mjestu
  - stres na radnom mjestu
  - ...



# 10. Informacijski sustav i kadrovska administracija

- svrha: osigurati da su različiti opći akti, interni pravilnici i propisi, kolektivni i/ili pojedinačni ugovori koji reguliraju odnos zaposlenika i poslodavaca usklađeni sa zakonom (radni sporovi)
- reguliranje odnosa s predstavnicima radnika ili sindikatima
- kadrovska administracija:
  - prijave/odjave zaposlenika, arhiviranja i čuvanja potvrda o zapošljavanju, vođenje evidencija o zaposlenicima, vođenje kartoteka i slanje različitih dokumenata zaposlenicima
- informacijski sustav za ULJP podrška svim procesima:
  - za provođenje različitih postupaka / aktivnosti
  - za kontrolu dokumenata i upravljanje kadrovskim podacima
  - uz različiti stupanj autorizacije za rukovoditelje, stručnjake i zaposlenike





# Model ULJP na VU

**Međuzavisnost  
procesa,  
sustava i  
aktivnosti  
ULJP na VU.**



HRMinHEI

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