

# Izazovi razvoja ljudskih potencijala u odgojno-obrazovnoj ustanovi

Prof. dr. sc. Zoran Sušanj

AZOO - DRŽAVNI SKUP ZA STRUČNE SURADNIKE PEDAGOGE  
Stručno usavršavanje i profesionalna podrška  
15.03.2021. *online*

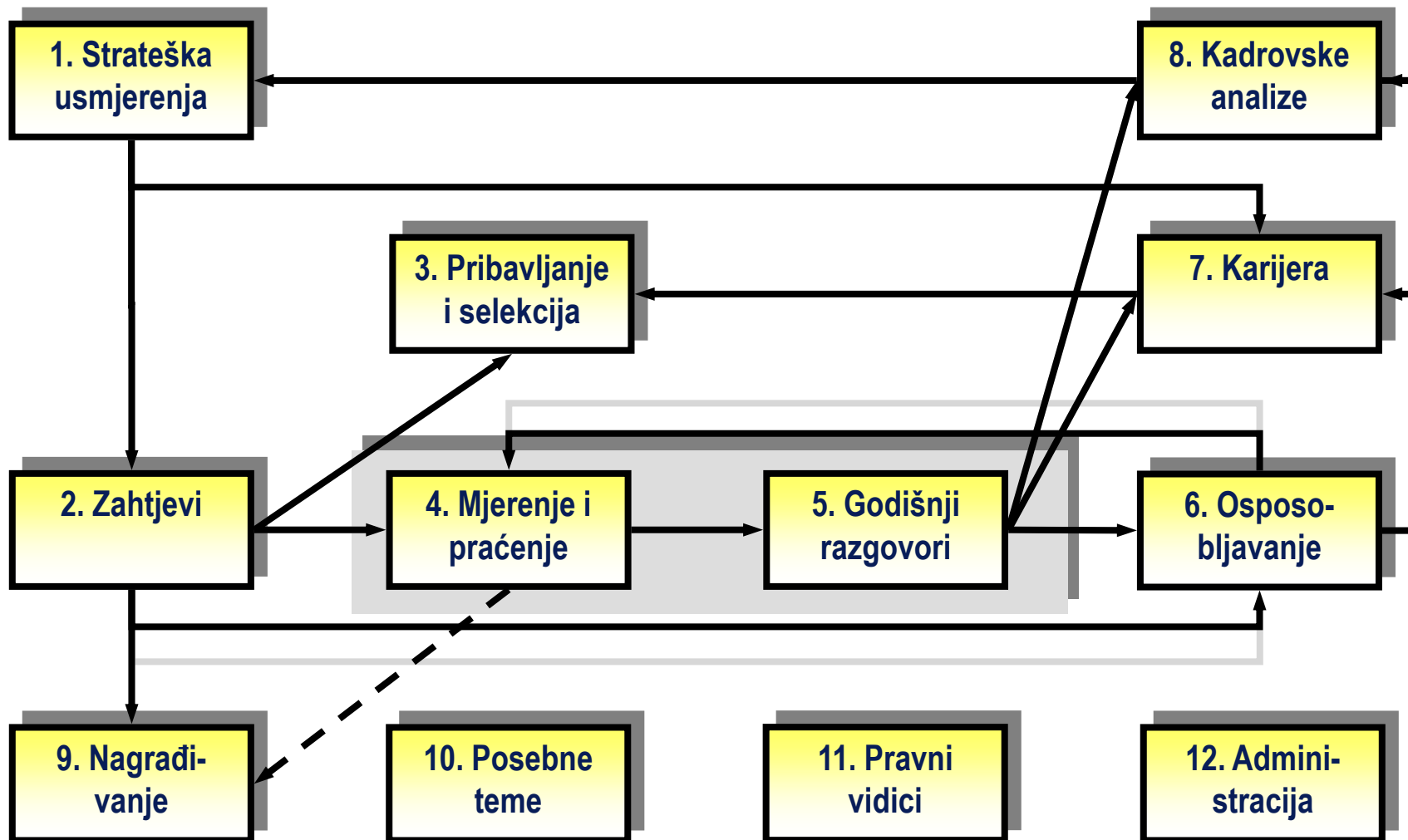


# Što je razvoj ljudskih potencijala?

- dio upravljanja ljudskim resursima (ULJP)
- rukovodna funkcija i zadaća
  - osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, osposobiti i razvijati da postižu visoke rezultate i doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva
  - ULJP je ključna rukovodna funkcija i zadaća
- ULJP uključuje različite procese, sustave i aktivnosti
- integrativni model ULJP



# Pregled HRM procesa



# Strateška usmjerenja

- strategija i planiranje ljudskih potencijala OOU
- polazišna točka za sve druge elemente ULJP
- utemeljena na:
  - nacionalnoj politici odgoja i obrazovanja
  - strateškoj namjeri OOU (misiji, viziji i ciljevima)
- svrha:
- formulirati politike, ciljeve, strategije i akcijske planove ULJP
- potaknuti zaposlenike na realizaciju strateškog usmjerenja OOU
- dugoročno (strateško razdoblje) i kratkoročno (godišnje planiranje)



# Zahtjevi

- prilagodbe organizacijske strukture prema novim poslovnim strategijama
- konkretni zahtjevi svakog radnog mjesta u organizacijskoj strukturi OOU
- navedeni u analizi posla ili sistematizaciji radnih mjesta
- obuhvaćaju tri glavne kategorije:
  - popis poslova i zadataka (odgovornosti)
  - kriteriji uspjeha (očekivani rezultati: ciljevi ili standardi rada)
  - opis osobe (kompetencije potrebne za njihovo ostvarivanje)
- osnova za:
  - odabir novih
  - zadržavanje/razvoj postojećih zaposlenika



# Pribavljanje i selekcija

- unaprijed odrediti što kandidat
  - može (znanja, vještine, sposobnosti, radno iskustvo),
  - kakav je (osobine ličnosti, ponašanje)
  - što 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



# Mjerenje i praćenje

- postižu li zaposlenici definirane standarde:
  - 1) radnog učinka i
  - 2) razvoja kompetencija
- preduvjeti:
  - jasni kriteriji radne učinkovitosti i potrebnih kompetencija
    - različite objektivne i subjektivne mjere
  - definirane metode i instrumenti za njihovo mjerenje
  - osposobljeni rukovoditelji (i zaposlenici) za redovito praćenje



# Godišnji razgovori

dvije temeljne svrhe:

1. pružanje povratne informacije za prethodno razdoblje
2. dogovor o planiranim aktivnostima u narednom razdoblju

- redovit i strukturiran organizacijski dijalog
- dvije vrste razgovora:
  1. ocjenjivački (ciljevi, aktivnosti, učinak, rezultati) i
  2. razvojni (procjene ponašanja, razvoj kompetencija)
- potrebno osposobljavanje za izvedbu godišnjih razgovora
- integrator drugih procesa ULJP: glavni alat za provedbu strategija OOU



# Osposobljavanje

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



# Razvoj karijere

- svrha: uskladiti buduće potrebe OOU s ambicijama, preferencijama i potencijalima zaposlenika
- temelj su politike / načela napredovanja u karijeri:
  - opći uvjeti (kriteriji) za napredovanje
  - mogući smjerovi razvoja karijere
  - politika informiranja i poticanja zaposlenika na profesionalni razvoj
  - 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



# Kadrovske analize

- prikupljanje i distribuiranje podataka o LJP za potrebe:
  - nadležnih tijela, rukovodstva OOU ili stručnjaka za ULJP
- u svrhu praćenja i unapređivanja procesa upravljanja ljudskim resursima
- sustav trajne organizacijske dijagnostike
- dijagnostika ULJP-a uključuje različite analize:
  - analize tržišta rada, procjena kompetencija zaposlenika ili tzv. „inventura” kompetencija (ZVSM: znanja, vještine, sposobnosti i motivacija), 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, ...



# Nagrađivanje

- nije samo kompenzacija za obavljeni posao
- dvije osnovne funkcije:
  - motiviranje zaposlenika za učinkovit rad
  - poticanje njihova osobnog razvoja
- materijalno motiviranje/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 motiviranje/nagrađivanje:
  - različita priznanja, nagrade i pohvale
- sustav nagrađivanja ovisi o:
  - nacionalnim (zakonskim) okvirima, ali i o
  - regionalnim okolnostima, organizacijskoj klimi, vrijednostima i stavovima zaposlenih, strateškim ciljevima OOU, raspoloživim budžetima i okolnostima poslovanja, ...



# Posebne teme

- Ovisno o specifičnostima djelatnosti i poduzeća:
  - sigurnost pri radu
  - socijalni rad
  - liječenje ovisnosti
  - ...



# Pravni aspekti

- Kadrovsko-pravni poslovi (propisi, ugovori, sporovi)
- Kolektivni pregovori, sindikati, radničko vijeće

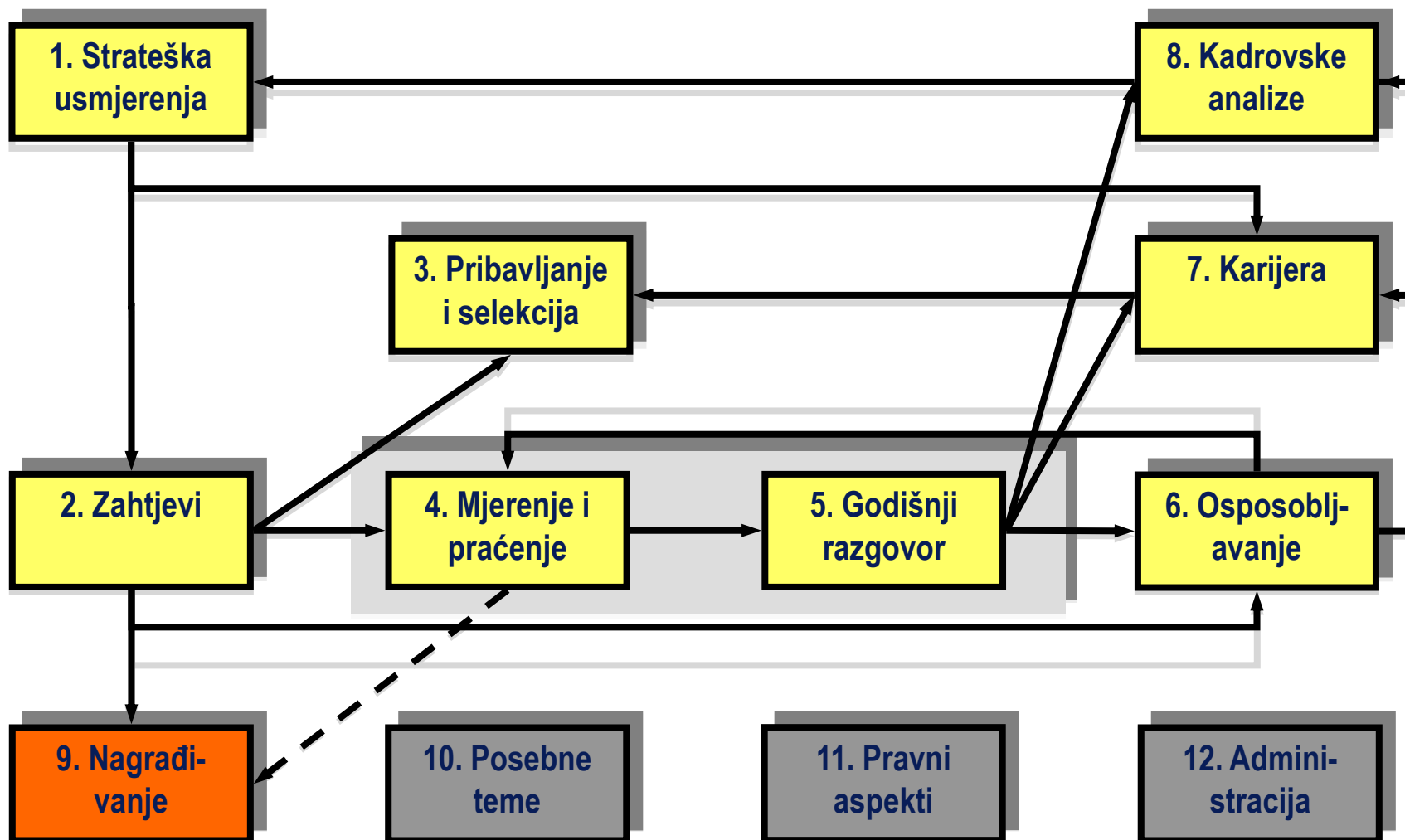


# Administracija

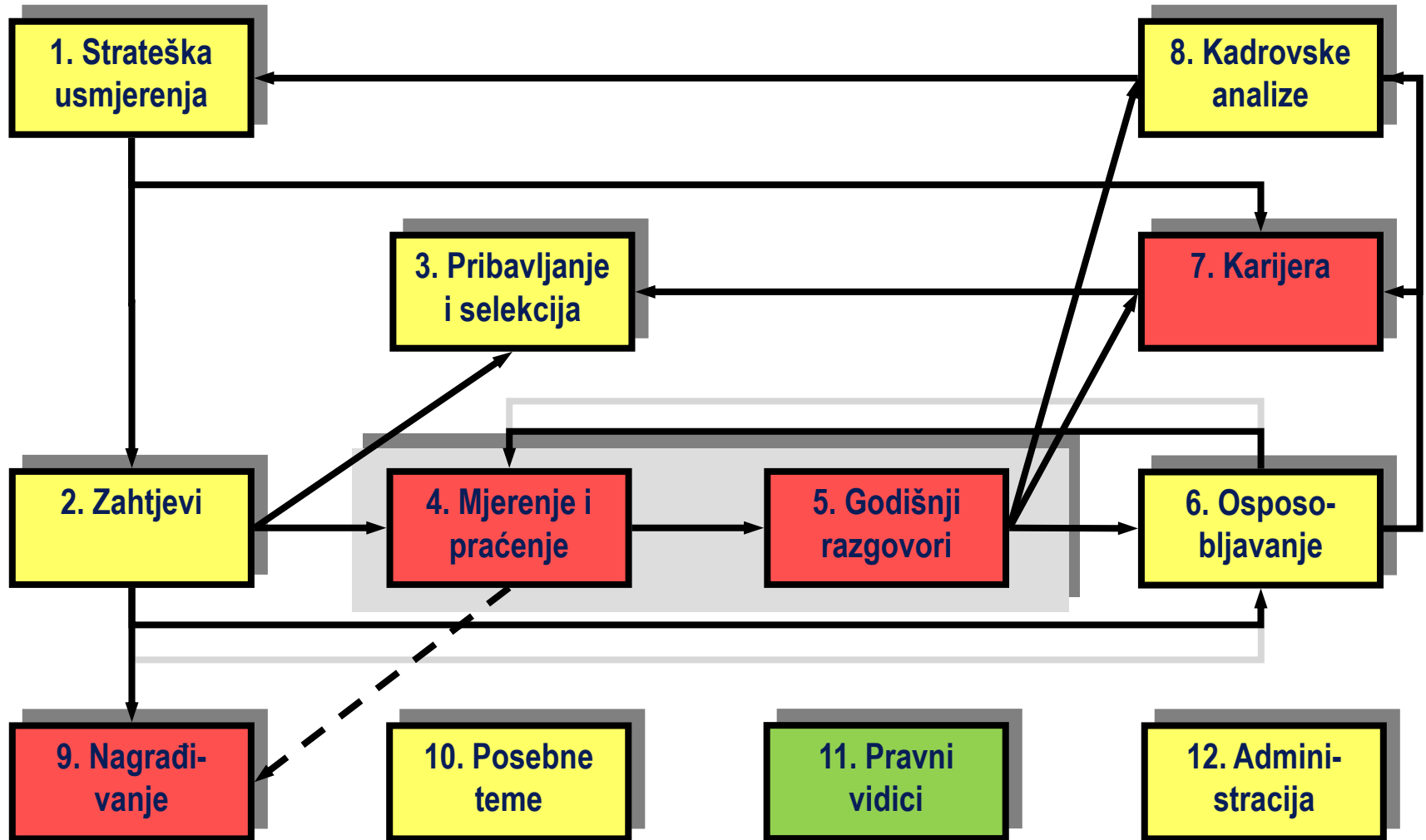
- Postupci prijave i odjave, arhiviranje, kadrovske evidencije i kartoteke
- Izgradnja i održavanje kadrovskog informacijskog sustava



# Izazovi razvoja ljudskih potencijala u OOU



# Izazovi razvoja ljudskih potencijala u OOU



Hvala

