

Strateški razvoj ljudskih potencijala srednjih škola i učeničkih domova u kurikularnoj reformi

Prof. dr. sc. Zoran Sušanj

AZOO – skup za ravnatelje srednjih škola i učeničkih domova

18.05.2021. *online*



Strateški razvoj ljudskih potencijala

- kurikularna reforma?
 - svrha, sadržaj, način, ishodi poučavanja i učenja
 - uz intenzivno uvođenje IKT-a
- reforma traži promjene
 - prvenstveno odgojno-obrazovnih djelatnika
- (strateški) razvoj ljudskih potencijala
 - uloga ravnatelja

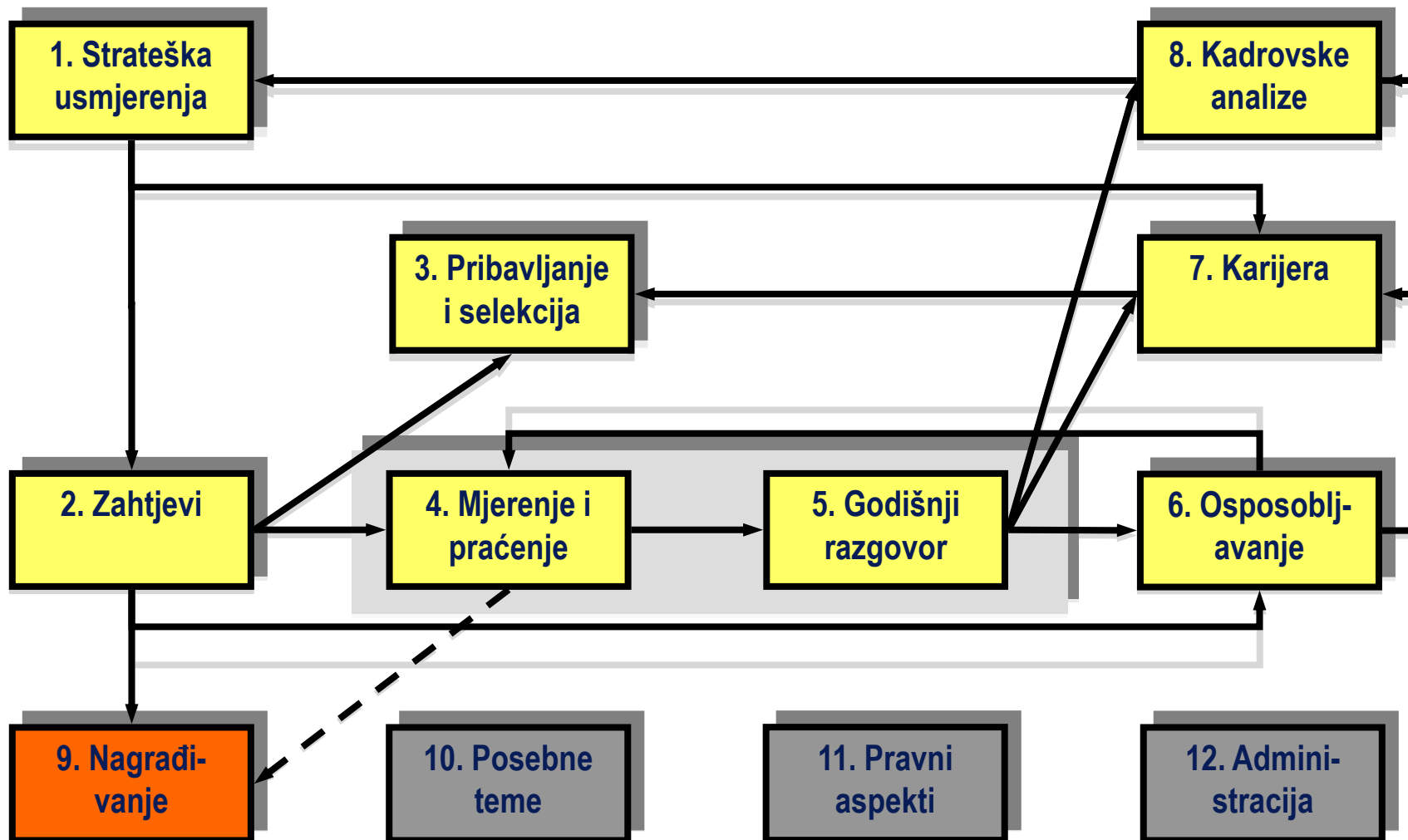


Što je razvoj ljudskih potencijala?

- 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



HR – navigator



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 radnog 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
 - informiranje i poticanje 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

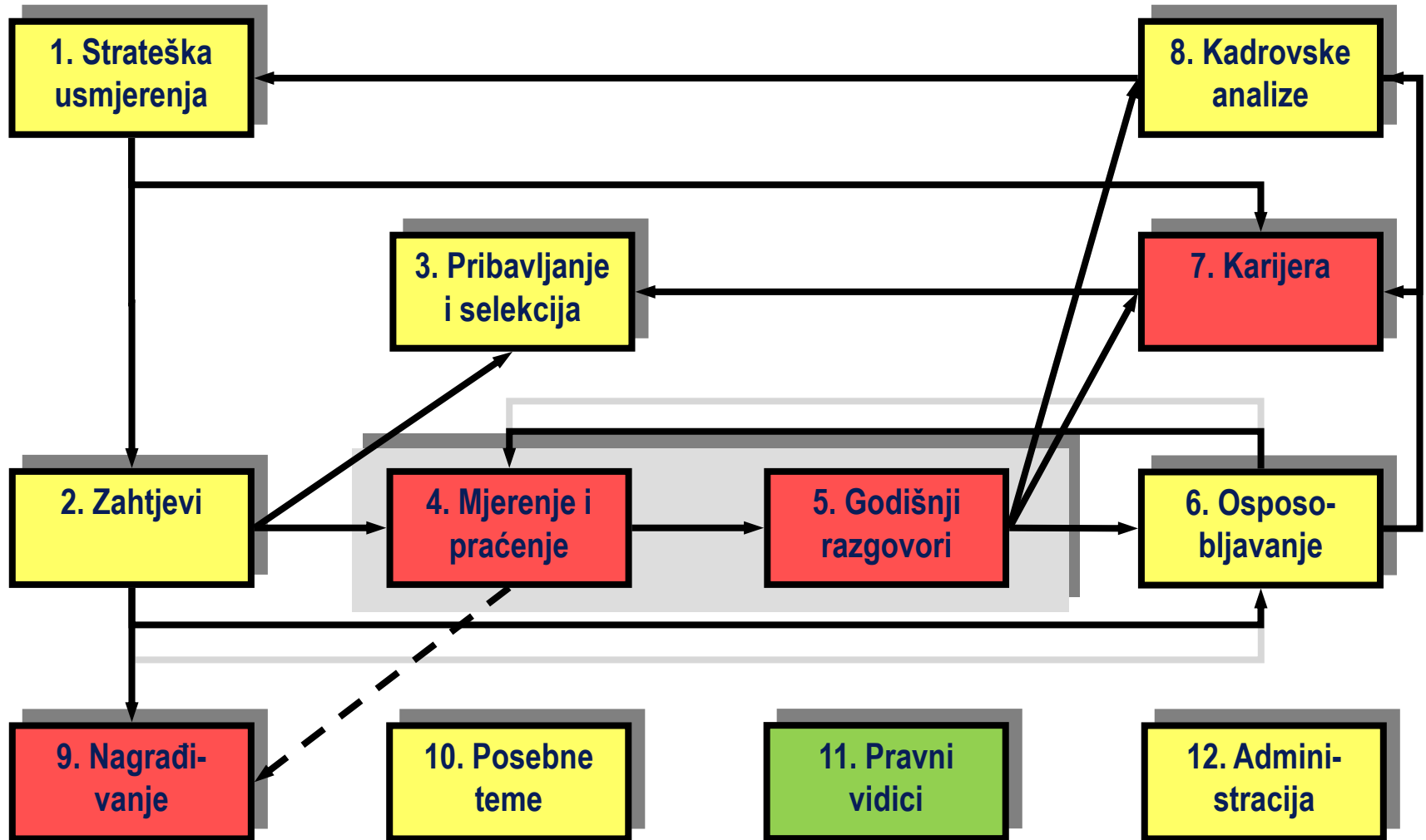


Administracija

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



Izazovi razvoja ljudskih potencijala u OOU



Hvala

