



**POLITIKA ZAPOŠLJAVANJA I PROFESIONALNOG RAZVOJA ZAPOSLENIKA
VISOKOŠKOLSKE USTANOVE FINra**

Tuzla, januar 2023. godine

SADRŽAJ

UVODNI DIO.....	3
CILJ POLITIKE.....	3
1. Misija i vizija visokoškolske ustanove FINra	4
2. Organizaciona šema	5
OPĆA POLITIKA PLANIRANJA ZAPOŠLJAVANJA POTREBNIH LJUDSKIH RESURSA	6
1. Proces zapošljavanja potrebnih ljudskih resursa.....	6
1.1. Provođenje konkursne procedure.....	6
1. 2. Eksterni i interni faktori koji utiču na proces i intenzitet planiranja potrebnih ljudskih resursa ..	7
1. 3. Analiza opisa radnog mesta i identifikacije kompetencija.....	8
2. Upravljanje procesom donošenja odluke o zapošljavanju	8
2.1. Upravljanje procesom donošenja odluke o zapošljavanju akademskog osoblja.....	9
2.2. Upravljanje procesom donošenja odluke o zapošljavanju administrativnog osoblja.....	11
INTERNE OBUKE I EDUKACIJE AKADEMSKOG I ADMINISTRATIVNOG OSOBLJA	13
1. Faze uvođenja u posao novozaposlenih lica	13
1.1. Orientacija i socijalizacija na novom radnom mjestu	13
1.2. Usvajanje ponašanja prikladnog za radno mjesto i prilagođavanje normama i vrijednostima visokoškolske ustanove.....	14
1.3. Smjernice mentorima/neposrednim rukovodicima za kvalitetnije izvođenje aktivnosti orientacije i socijalizacije.....	14
2. Interne obuke i edukacije zaposlenika (akademskog i administrativnog osoblja) visokoškolske ustanove FINra.....	15
RAZVOJ I UPRAVLJANJE KARIJEROM ZAPOSLENIKA	18
1. Uloga visokoškolske ustanove u razvoju karijere zaposlenika	18
1.1. Razvoj i upravljanje karijerom akademskog osoblja visokoškolske ustanove FINra	19
1.2. Razvoj i upravljanje karijerom administrativnog osoblja visokoškolske ustanove FINra	21
1.3. Evaluacija zaposlenog osoblja (akademsko i administrativno osoblje)	23

UVODNI DIO

U skladu sa preporukama Komisije za akreditaciju visokoškolske ustanove FINra iz 2021. godine, politika zapošljavanja i profesionalnog razvoja zaposlenika naglašen je kao jedan od prioriteta razvoja visokoškolske ustanove, ali i kao jedna od sfera djelovanja kojoj je potrebno posvetiti više pažnje u budućem periodu. Od samog osnivanja visokoškolske ustanove FINra kontinuirano se provode aktivnosti usmjerene na profesionalni razvoj zaposlenika koje podrazumijevaju provođenje internih obuka i edukacija, razvoj i upravljanje karijerom zaposlenika. Kontinuirana dugogodišnja praksa visokoškolske ustanove se sada formalizuje kroz Politiku zapošljavanja i profesionalnog razvoja zaposlenika, sa programima obuke za asistente visoke škole i referente u studentskoj službi kao primarnim sektorom koji ima neposredni kontakt u radu sa studentima.

CILJ POLITIKE

Politika zapošljavanja i profesionalnog razvoja zaposlenika visokoškolske ustanove FINra (u daljem tekstu: Politika) odnosi se na međusobno povezane interne procese zapošljavanja i profesionalnog razvoja zaposlenika s generalnim ciljem kontinuiranog unaprijeđenja sistema osiguranja kvalitete visokoškolske ustanove FINra. Politika je usmjerena na dva ključna segmenta:

1. Opću politiku planiranja zapošljavanja potrebnih ljudskih resursa;
2. Profesionalni razvoj zaposlenika, podijeljen u dvije cijeline:
 - a. Interne obuke i edukacije zaposlenika (akademskog i administrativnog osoblja);
 - b. Razvoj i upravljanje karijerom zaposlenika (akademskog i administrativnog osoblja).

Sastavni dio Politike su i dva Programa obuke: Program obuke za asistente visoke škole i Program obuke za referente u studentskoj službi.

Izrada Politike zapošljavanja i profesionalnog razvoja zaposlenika visokoškolske ustanove FINra ima za cilj:

- Uspostavu formalnopravnog okvira za primjenu već postojećih praksi u procesu planiranja i zapošljavanja potrebnih ljudskih resursa (akademskog i administrativnog osoblja) i njihovog profesionalnog razvoja;
- Uspostavu formalnopravnog okvira za interne obuke i edukacije, razvoj i upravljanje karijerom zaposlenog akademskog administrativnog osoblja visokoškolske ustanove FINra;
- Utvrđivanje okvirnih smjernica za uvođenje novih ili izmjenu postojećih praksi u svim fazama politike planiranja potrebnih ljudskih resursa profesionalnog razvoja zaposlenika;
- Utvrđivanje okvirnih smjernica za kvalitetnije izvođenje aktivnosti orientacije i socijalizacije novozaposlenih lica;
- Jasne i konkretnе smjernice za provođenje procedure zapošljavanja i profesionalnog razvoja zaposlenika.

Politika zapošljavanja i profesionalnog razvoja zaposlenika FINra će poslužiti akreditacijskom tijelu i korisnicima usluga visokoškolske ustanove FINra (studenti), kao dokaz usaglašenosti našeg sistema upravljanja kvalitetom sa utvrđenim standardima i normama od strane Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete u Bosni i Hercegovini.

1. Misija i vizija visokoškolske ustanove FINra

Politika zapošljavanja i profesionalnog razvoja zaposlenika visokoškolske ustanove FINra determinisana je Strategijom razvoja visokoškolske ustanove FINra za period 2021-2025. godine, odnosno utvrđenim strateškim ciljevima i generalnim ciljem: *Održanje kontinuiteta, te ostvarivanje rasta i razvoja FINre u svakom pogledu i stvaranje prepostavki za njeno transformisanje u prepoznatljiv i respektabilan poduzetnički univerzitet.*

U funkciji ostvarivanja generalnog cilja, utvrđeni su strateški ciljevi od kojih se jedan odnosi na *“Unapređenje i razvoj naučno-istraživačkog rada, kroz jačanje i afirmaciju Centra za naučno-istraživački rad i razvoj karijere”* (sada: *Centar za naučno-istraživački rad i međunarodnu saradnju*).

Misija i vizija visokoškolske ustanove FINra redefinisane su u okviru Strategije razvja za period 2021-2025. godine, usvojene 2021. godine od strane Senata visokoškolske ustanove FINra.

Redefinisana vizija, uključuje razvojnu dimenziju FINra kroz uvođenje novih studijskih programa i njenu transformaciju u respektabilan poduzetnički univerzitet:

“FINra moderna, visokoškolska ustanova, sa više atraktivnih studijskih programa, integrisana u akademsku zajednicu, partner sa privredom, društvenom zajednicom i prestižnim domaćim i međunarodnim obrazovnim i naučno-istraživačkim institucijama, koja obrazuje kompetentne i priznate stručnjake iz različitih naučnih oblasti.”

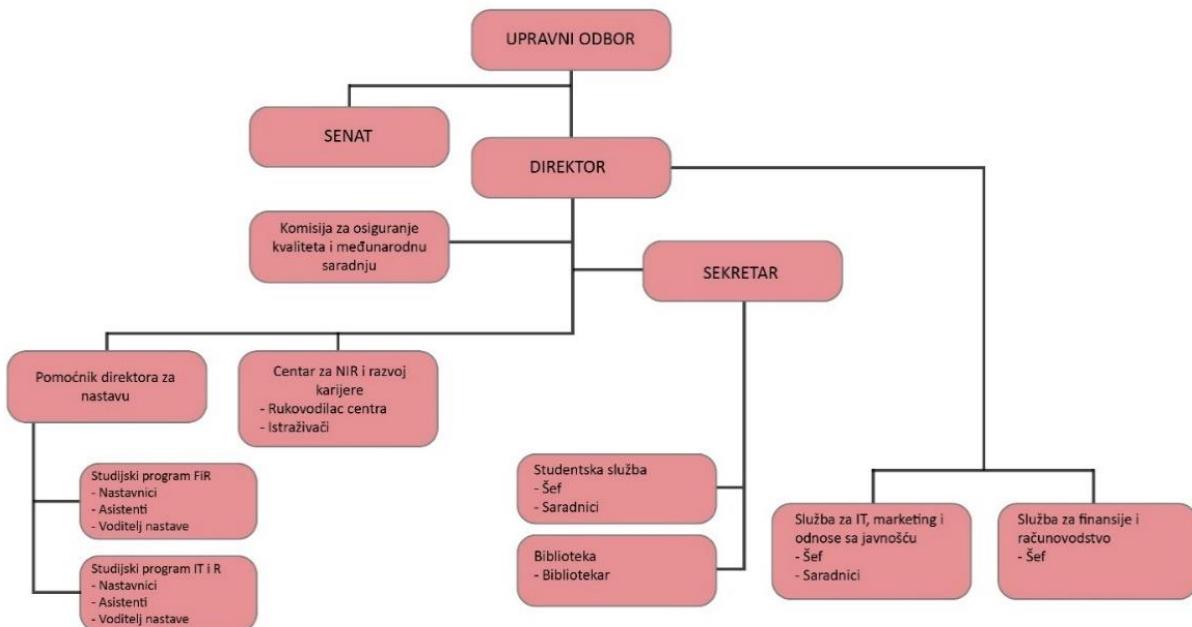
Redefinisana vizija je zahtijevala i redefinisanje postojeće izjave o misiji, tako da ona glasi:

“Naša trajna namjera je da osiguramo savremeno i inovativno obrazovanje koje spaja teoriju i praksu, kako bi svojim studentima, kroz nekoliko studijskih programa, prenijeli znanja i vještine koje ih čine konkurentnim i poželjnim na tržištu rada i omogućavaju brzo zapošljavanje, odnosno samozapošljavanje. Maksimalno se fokusiramo na kvalitet koji čini osnovu za našu prepoznatljivost i kontinuirani uspjeh, odnosno održivost, rast i razvoj u prostoru visokog obrazovanja i prostoru naučno istraživačkog rada. Kvalitet studijskih programa razvijamo i trajno poboljšavamo u korist studenata i drugih korisnika. Pri tome slijedimo strategiju direfenciranja učeći od najboljih i brže od konkurenциje, i na tako stečenim znanjima gradimo efikasne programe djelovanja, mijenjamo se u skladu sa redefinisanom vizijom i razvijamo i održavamo adekvatne odnose sa svojim studentima i drugim zainteresovanim stranama - stejkholderima.”

2. Organizaciona šema

Visokoškolska ustanova FINra Tuzla ima uspostavljenu organizacijsku i upravljačku strukturu sa jasno utvrđenim načinom izbora, nadležnostima i odgovornostima, formaliziranu kroz unutrašnje opće i pojedinačne pravne akte. Nadležnosti i odgovornosti tijela visokoškolske ustanove FINra utvrđene su i jasno razgraničene u akademskim pitanjima i u nadležnostima finansijskog poslovanja, a sve u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju TK i drugim relevantnim propisima.

Organizacija i upravljačka struktura regulisane su Statutom i Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta. Zapošljavanje akademskog i administrativnog osoblja visokoškolske ustanove FINra determinisano je utvrđenom organizacionom i upravljačkom strukturu, prikazanoj na sljedećoj slici:



Slika 1: Organizaciona šema visokoškolske ustanove FINra

Akademsko osoblje na visokoškolskoj ustanovi FINra čine lica koja ostvaruju nastavni, naučni i istraživački rad, a koja su izabrana u naučno - nastavna zvanja. Administrativno osoblje visokoškolske ustanove FINra su lica koja obavljaju stručne, administrativne i tehničke poslove na FINra. Postupak zapošljavanja i angažovanja akademskog osoblja temelji se na zakonskim propisima provođenja javnog konkursa, uključujući unaprijed utvrđenu dinamiku raspisivanja konkursa, imenovanja i sastav Komisija za izbor u naučno-nastavna zvanja, a što je uređeno posebnim pravilnikom.

OPĆA POLITIKA PLANIRANJA ZAPOŠLJAVANJA POTREBNIH LJUDSKIH RESURSA

1. Proces zapošljavanja potrebnih ljudskih resursa

Proces zapošljavanja potrebnih ljudskih resursa bitan je dio sistema upravljanja ljudskim resursima, te predstavlja sastavni dio opće politike planiranja potrebnih ljudskih resursa na visokoškolskoj ustanovi FINra (akademsko i administrativno osoblje). Proces zapošljavanja definira se kao proces koji visokoškolskoj ustanovi pruža mogućnost odabira najbolje kvalificiranih kandidata za određenu radnu poziciju kako u segment nastavnog procesa (akademsko osoblje), tako i sementu podrške nastavnom procesu (administrativno osoblje).

Upravljanje procesom zapošljavanja može unaprijediti donošenje odluka o zapošljavanju, te ponuditi smjernice za odabir najboljeg kandidata za radna mjesta definirana Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta visokoškolske ustanove FINra. Sastavni dio upravljanja procesom usavršavanja jesu principi orijentacije i socijalizacije novouposlenih.

Povećanje broja zaposlenika ostvaruje se novim zapošljavanjem, a povećanje sposobnosti zaposlenika, koje mogu ojačati poduzeće ostvaruje se kroz intenziviranje obrazovanja zaposlenika internim i eksternim obukama i ostalim obrazovnim programima, kao i podrškom u razvoju karijere zaposlenika.

1.1. Provodenje konkursne procedure

Prilikom provodenja konkursne procedure za prijem akademskog i administrativnog osoblja potrebno je poznavati pravni okvir, odnosno poznavati pravne odredbe iz relevantnih pravnih propisa u okviru kojih su utvrđeni zakonski elementi za provođenje konkursnih procedura i zasnivanje radnog odnosa, i to:

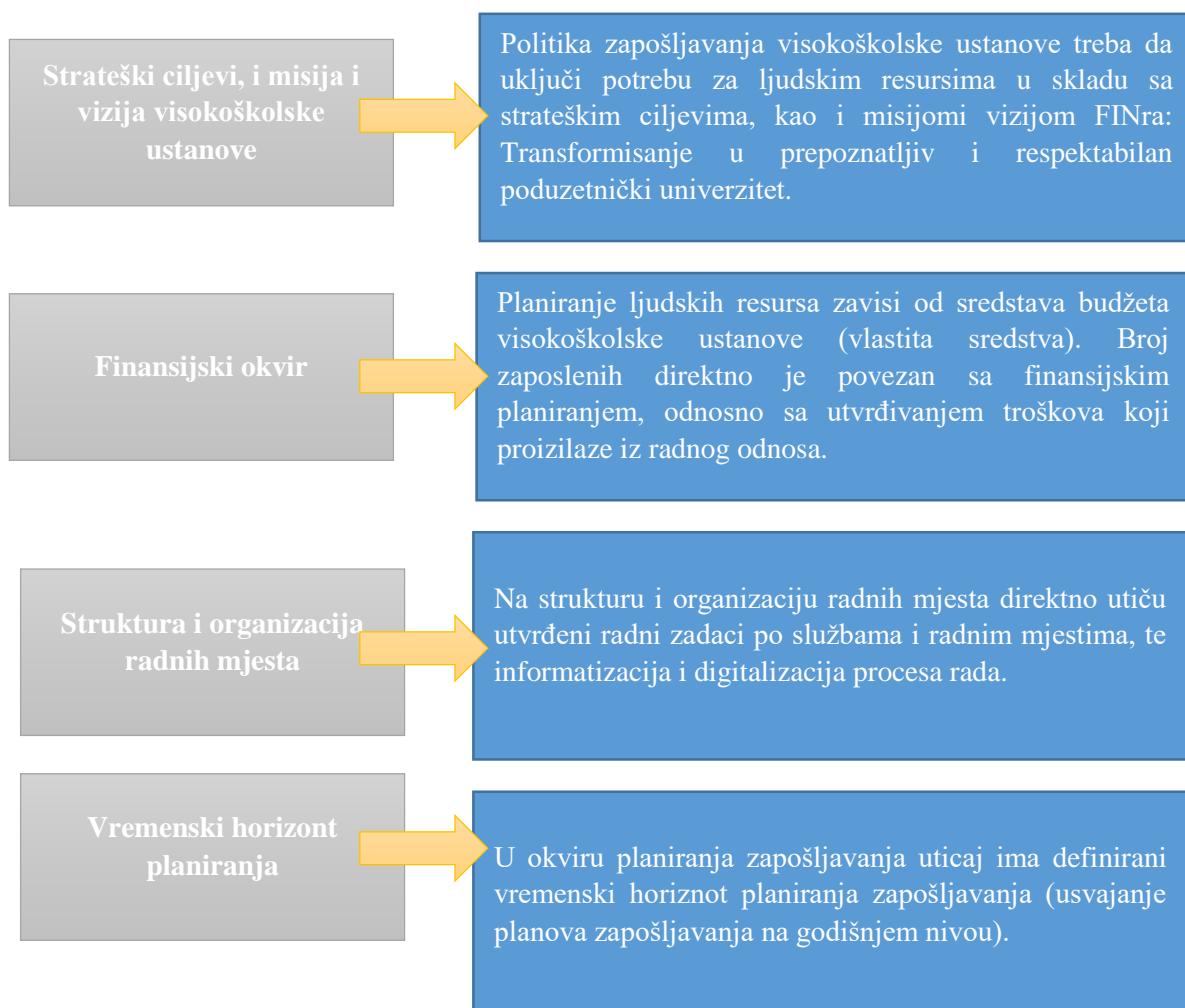
1. Zakon o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona koji utvrđuje način izbora akademskog osoblja, period na koji se bira akademsko osoblje, dodjeljivanje naučno-nastavnih odnosno nastavnih zvanja, prava i obaveze po pitanju akademskih izbora, te mogućnost izvođenja nastave bez zasnivanja radnog odnosa (akademsko osoblje);
2. Zakon o radu FBiH kojim se, između ostalog, reguliše zaključivanje ugovora o radu i zasnivanje radnog odnosa, ostvarivanje prava i obaveza iz radnog odnosa, te obrazovanje, ospozobljavanje i usavršavanje za rad (akademsko i administrativno osoblje).

Pored zakonskih propisa, u procesu provođenja politike zapošljavanja i planiranja potrebnih ljudskih resursa na visokoškolskoj ustanovi FINra, nužno je poznavati interne akte visokoškolske ustanove, i to u prvom redu Strategije razvoja, Statut FINra, Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, te druge procedure, uputstva i pojedinačne akte u vidu odluka i rješenja organa visokoškolske ustanove FINra (Senat, Upravni odbor, Direktor i dr.).

1. 2. Eksterni i interni faktori koji utiču na proces i intenzitet planiranja potrebnih ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa, u užem smislu, znači utvrđivanje sadašnjeg i planiranog broja i strukture radnih mesta i zaposlenih a, u širem smislu, planiranje ljudskih resursa podrazumijeva i planiranje profesionalnog razvoja i usavršavanja, planiranje karijera, planiranje internih obuka i edukacija za zaposlene.

Prilikom planiranja potrebnih ljudskih resursa potrebno je uzeti u obzir mnogobrojne eksterne i interne faktore koji utječu na proces i intenzitet planiranja potrebnih ljudskih resursa. Eksterni ili vanjski faktori planiranja potrebnih ljudskih resursa su svi oni faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa a čiji se izvor utjecaja nalazi izvan visokoškolske ustanove, a što se naročito odnosi na izmjene zakonodavstva iz oblasti visokog obrazovanja budući da svako planiranje ljudskih resursa direktno zavisi od pozitivnih pravnih propisa. S druge strane, svi oni faktori koji utječu na proces planiranja ljudskih resursa a čiji se izvor utjecaja nalazi u okviru visokoškolske ustanove nazivaju se interni, odnosno unutrašnji faktori. Kao ključni interni faktori mogu da se izdvoje sljedeći:



1. 3. Analiza opisa radnog mesta i identifikacije kompetencija

Analiza radnih mesta predstavlja proces prikupljanja informacija u okviru konkretnog radnog mesta čiji je cilj definiranje opisa radnog mesta. Analizom radnih mesta prikupljaju se podaci o svrsi radnog mesta u okviru visokoškolske ustanove, osnovnim radnim zadacima i obavezama u okviru poslova koji se obavljaju na određenom radnom mjestu, kao i stručnoj spremi, radnom iskustvu i vještinama (kompetencijama) neophodnim za obavljanje poslova radnog mesta.

Svrha analize radnih mesta jeste da se upravi visokoškolske ustanove omogući da na osnovu preciznih podataka o tome koje poslove konkretni izvršilac obavlja kreira nove, odnosno dopune ili izmijene postojeće opise radnih mesta utvrđenih Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta visokoškolske ustanove FINra.

Analiza radnih mesta predstavlja osnovu za druge procese vezane za razvoj ljudskih potencijala:

- Planiranje i definiranje zahtjeva novih radnih mesta;
- Priprema konkursa za objavu koji će sadržavati uslove za određena radna mesta;
- Određivanje nivoa složenosti poslova radnog mesta;
- Obuka i razvoj – definiranje znanja i vještina potrebnih za obavljanje poslova radnog mesta;
- Unaprijeđenje informacionog sistema kroz definiranje informacija i podataka koji trebaju biti pohranjeni u bazi podataka o akademskom i administrativnom osoblju.

2. Upravljanje procesom donošenja odluke o zapošljavanju

Cilj razvoja ljudskih potencijala je razvoj sistema koji obuhvaća organizacijsku efikasnost, kvalitetu, inovacije i odgovornost prema studentu i drugim učesnicima nastavnog procesa. Zaposlenici svoje sposobnosti ostvaruju obukom sa temeljnim aspektima poslova radnog mesta, ali i razvojem svih vrsta ljudskih sposobnosti, kao što su tehničke sposobnosti, sposobnosti dobre komunikacije, intelektualne sposobnosti i kreativne sposobnosti.

Zapošljavanje se može odvijati eksterno i interno. Eksterno zapošljavanje predstavlja zapošljavanje kandidata koji nikada nisu bili zaposleni u ustanovi, dok interno zapošljavanje podrazumijeva da postojeći zaposlenici u ustanovi napreduju na svom radnom mjestu, odnosno mijenjaju svoje radno mjesto. To su zaposlenici koji su upoznati s organizacijom i radom visokoškolske ustanove i zahtijevaju manje vremena potrebnog za upoznavanje s radom, kao i internim aktima relevantnim za radno mjesto, što u konačnici dovodi do manjih troškova. Fluktuacija zaposlenika predstavlja obnavljanje ljudskih resursa u ustanovi prestankom postojećih radnih odnosa, tj. svako napuštanje visokoškolske ustanove od zaposlenika koje je praćeno uvođenjem novog zaposlenika na upražnjeno radno mjesto (smrt, penzija, nastavak školovanja, prestanak radnog odnosa po sili zakona i dr.).

Visokoškolska ustanova FINra raspolaže sa ažuriranom evidencijom i arhivom zaposlenih po broju i strukturi (dobna, spolna i dr.), tipu radnog odnosa (na određeno ili neodređeno vrijeme), nivou stručne spreme, te prati sve promjene koje se u odnosu na ove indikatore dešavaju u ustanovi.

2.1. Upravljanje procesom donošenja odluke o zapošljavanju akademskog osoblja

Upravljanje procesom donošenja odluke o zapošljavanje akademskog osoblja ima za cilj:

- utvrđivanje potrebe za popunom upražnjenog radnog mesta;
- da postupak popunjavanja radnog mesta bude transparentan i efikasan;
- da se definiše proces pregleda dokumentacije pristigne na konkurs i intervjuisanje;
- uspostava kontrole i nadzora čitavog postupka i kontinuiranog poboljšanja.

Zapošljavanje akademskog osoblja u velikoj mjeri determinisano je odredbama Zakona o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona, budući da isti propisuje uslove za izbor kandidata u naučno-nastavno odnosno nastavno zvanje, te samu proceduru objavljivanja konkursa i izbora kandidata. Proces donošenja odluke o zapošljavanju akademskog osoblja započinje utvrđivanjem Plana realizacije nastave koji se usvaja 30 (trideset) dana prije početka nastave. Plan realizacije nastave sadrži informacije o nastavnicima koji izvode predavanja i vježbe, prikazano kroz % učešća izvođenja nastave na nivou semestra, vodeći računa o nastavnom osoblju u radnom odnosu i nastavnom osoblju koji se angažuju u svojstvu vanjskih saradnika po ugovoru o angažmanu u izvođenju nastave.

U sklasu sa propisanim standardima, kod kreiranja Plana realizacije nastave vodi se računa da se minimalno 50% nastave realizuje od strane nastavnog osoblja u radnom odnosu. Ukoliko navedeni kriterij nije zadovoljen, postoji potreba za pokretanjem procesa zapošljavanja novog odnosno dodatnog akademskog osoblja. Zapošljavanje novog akademskog osoblja u radnom odnosu uvjetovano je brojem studeata i trenutnim brojem akademskog osoblja u radnom odnosu.

Kada je potreba za zapošljavanjem dodatnog akademskog osoblja utvrđena, Senat visokoškolske ustanove FINra donosi Odluku o raspisivanju Javnog konkursa za izbor u nastavna zvanja, te na istoj sjednici imenuje Komisiju za izbor u nastavna zvanja koja će podnijeti izvještaj o prijavljenim kandidatima, uzimajući u obzir kriterije blagovremenosti prijema, kompletnosti dokumentacije tražene konkursom i ispunjenosti uslova po zahtjevu radnog mesta (profesor, predavač, asistent). Oglasjava se potreba za popunjavanjem radnog mesta objavom Javnog konkursa u najmanje jednom dnevnom listu i na službenoj stranici visokoškolske ustanove FINra.

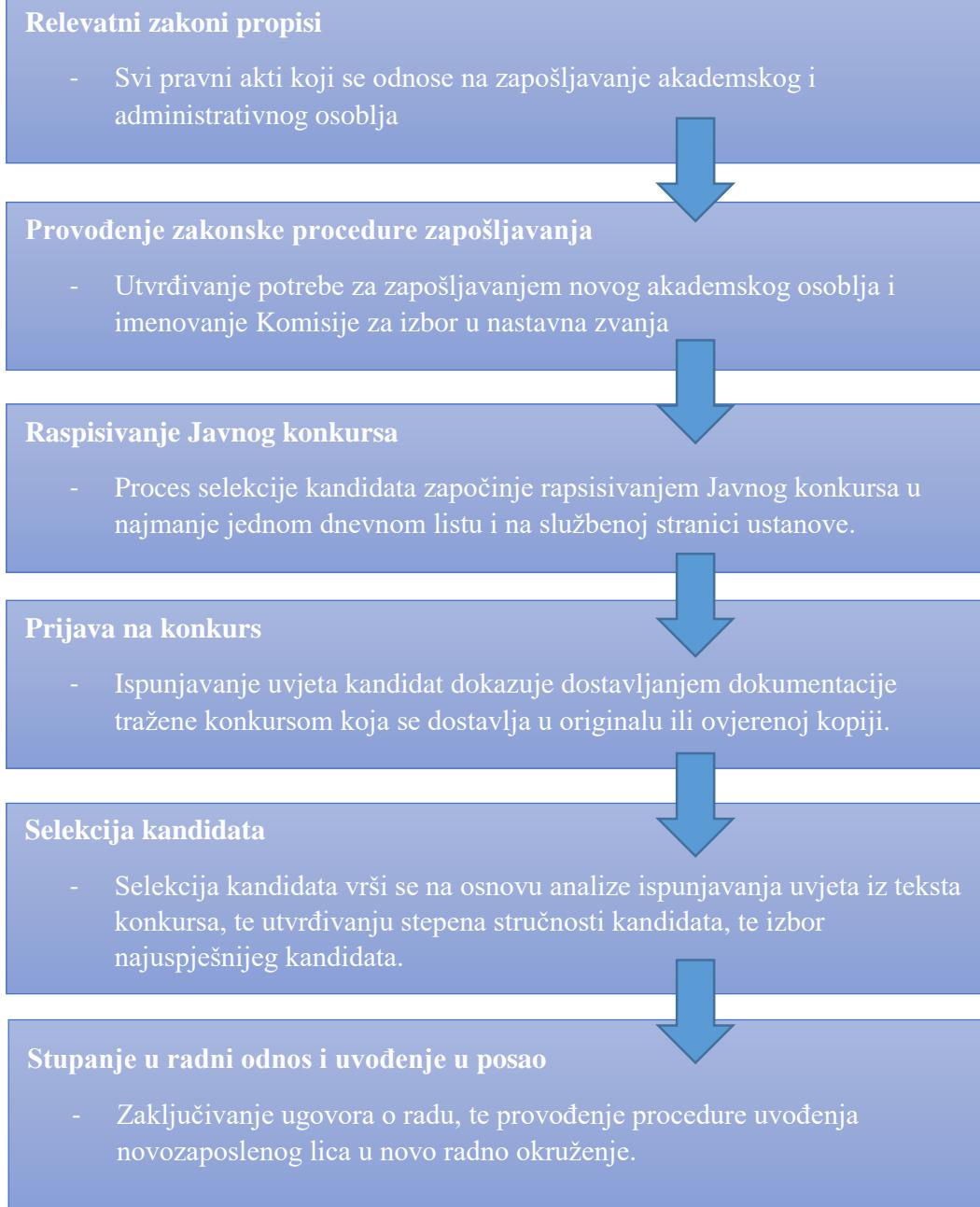
Izbor akademskog osoblja koje zasniva radni odnos na visokoškolskoj ustanovi vrši se Javnim konkursom u postupku propisanom statutom visokoškolske ustanove i standardima u dатој struci.

Za pripremanje prijedloga za izbor u zvanja naučno-nastavno, odnosno nastavno zvanje, Senat visokoškolske ustanove imenuje komisiju od tri člana u istom ili višem zvanju od zvanja u koje se kandidat bira. Većina članova komisije mora biti iz iste, a ostali članovi mogu biti iz srodne naučne, odnosno umjetničke oblasti za koju se kandidat bira.

Sadržaj Javnog konkursa za izbor u nastavna zvanja uključuje sljedeće elemente:

- pravni osnov raspisivanja konkursa;
- podatak o tome da li se konkurs raspisuje za sva ili samo pojedina nastavna zvanja u okviru studijskih programa koji se izvode na visokoškolskoj ustanovi;
- uslove za izbor u nastavno zvanje propisane zakonom;
- listu potrebne dokumentacije za prijavljivanje na konkurs;

- trajanje konkursa, te informaciju da se nepotpune i neblagovremene prijave neće razmatrati.



Grafički prikaz: Koraci postupka provođenja konkursne procedure

Sva zainteresirana lica za učestvovanje u konkursnoj proceduri treba da obrate posebnu pažnju na dijelove teksta oglasa koji se odnose na radno mjesto (asistent, predavač, profesor) - opće i posebne uvjete i potrebnu dokumentaciju. Postavljene uvjete kandidat dokazuje dostavljanjem taksativno nabrojane dokumentacije tražene tekstrom oglasa ili druge neophodne dokumentacije, koja se dostavlja

u originalu ili ovjerenoj fotokopiji. Uz traženu dokumentaciju kandidat obavezno dostavlja i prijavni obrazac i izjavu o načinu agažmana na visokoškolskoj ustanovi (radni odnos ili honorarni angažman).

Izbor u više zvanje i reizbor akademskog osoblja provodi se objavljinjem internog konkursa na način utvrđen statutom.

Komisija za podnošenje izvještaja o pristiglim prijavama kreira evidenciju pristiglih prijava kandidata i dostavlja istu Komisiji za izbor u nastavna zvanja. Komisija za izbor konstatiše koji kandidati ispunjavaju postavljene uslove, podnosi izvještaje o svakom pojedinačnom kandidatu na propisanom obrascu, te iste dostavlja Senatu na razmatranje. Senat potom donosi Odluke o izborima u nastavna zvanja, te se sa izabranim kandidatima zaključuje ugovor o radu, u skladu sa odredbama Zakona o radu Federacije BiH.

Nakon stupanja u radni odnos, radnik se provodi kroz interne obuke u zavisnosti od potreba i prirode radnog mjesta, korištenje e-nastave, korištenje službenih e-mailova, internih baza i ostalih segmenata rada u skladu sa potrebama radnog mjesta.

2.2. Upravljanje procesom donošenja odluke o zapošljavanju administrativnog osoblja

Upravljanje procesom donošenja odluke o zapošljavanju administrativnog osoblja ima za cilj:

- da se jasnije definiše potreba za popunom upražnjenog radnog mesta iz sistematizacije radnih mesta;
- da se osigura da je postupak popunjavanja radnog mesta transparentan i efikasan proces;
- da se definiše proces pregleda dokumentacije pristigle na oglas i održavanje testiranja/intervjuisanja u slučaju potrebe; i
- da se vrši nadzor i kontrola čitavog postupka i kontinuiranog poboljšanja.

Primjena procesa zapošljavanja administrativnog osoblja podrazumijeva sljedeće korake:

1. Donošenje odluke o pokretanju procesa zapošljavanja administrativnog osoblja na visokoškolsku ustanovu (direktor ustanove) i podnošenje izvještaja Upravnom odboru visokoškolske ustanove;
2. Oglašavanje potrebe za popunavanjem radnog mesta objavnom konkursa;
3. Priprema teksta konkursa za zapošljavanje (sekretar ustanove) i objavljinje na službenoj stranici visokoškolske ustanove, kao i na profilima društvenih mreža;
4. Imenovanje komisije za kreiranje izvještaja o pristiglim prijavama na konkurs;
5. Kreiranje Izvještaja o pristiglim prijavama na utvrđenom obrascu sa svim relevantnim podacima o kandidatima;
6. Izvršiti izbor užeg kruga kandidata i obavijestiti kandidate o održavanju termina intervju-a;
7. Nakon održavanja intervju-a odabrani kandidat se informiše o dalnjim koracima koji su potrebni da se poduzmu kako bi se uspostavio radni odnos;
8. Dostavljanje odgovora svim kandidatima koji su aplicirali na konkurs putem e-maila;
9. Sa izabranim kandidatom zaključuje se ugovor o radu, te se isti uvodi u proces orijentacije i socijalizacije na visokoškolskoj ustanovi.

Tekst konkursa za upražnjena radna mjesta administrativnog osoblja sadrži opis radnog mesta koji se preuzima iz Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta, kao i posebne uvjete u pogledu vrste usmjerenja visokog obrazovanja, broja godina radnog iskustva, kao i drugih posebnih uvjeta koje mora ispuniti kandidat prema propisu o unutrašnjoj organizaciji visokoškolske ustanove.

Nakon stupanja u radni odnos, radnik se provodi kroz interne obuke u zavisnosti od potreba radnog mesta, korištenje e-nastave, korištenje službenih e-mailova, internih baza i ostalih segmenata rada u skladu sa potrebama radnog mesta.

Treba napomenuti da se zapošljavanje određenog administrativnog osoblja na visokoškolskoj ustanovi FINra takođe provodi prema odredbama Zakona o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona, a to su u prvom redu izbor direktora visokoškolske ustanove, što se vrši po istoj proceduri objave Javnog konkursa kao u slučaju zapošljavanja akademskog osoblja.

INTERNE OBUKE I EDUKACIJE AKADEMSKOG I ADMINISTRATIVNOG OSOBLJA

Nakon stupanja u radni odnos, radnik se provodi kroz interne obuke u zavisnosti od potreba radnog mjesta, sa posebnim akcentom na orijentaciju i socijalizaciju na novom radnom mjestu.

1. Faze uvođenja u posao novozaposlenih lica

1.1. Orijentacija i socijalizacija na novom radnom mjestu

Prilikom stupanja u radni odnos, definirane su faze uvođenja radnika u posao, odnosno njegove orijentacije i socijalizacije na novom radnom mjestu. Da bi se osigurali svi društveni, tehnički i materijalni aspekti ovog procesa, definirani su koraci kojim će se novozaposleni upoznati kako bi uspješno okončao period probnog rada. Navedeni koraci predstavljaju obuku zaposlenika u svrhu njegove orijentacije i socijalizacije na novom radnom mjestu, a obuhvata niz međusobno povezanih aktivnosti u kojima sudjeluju svi zaposleni na visokoškolskoj ustanovi:

1. Novozaposleno lice se prijavljuje kod sekretara visokoškolske ustanove, te predaje svu neophodnu dokumentaciju za zasnivanje radnog odnosa i upisuje se u matičnu knjigu radnika;
2. Novi zaposlenik detaljno se upoznaje sa unutrašnjom organizacijom i sistematizacijom radnih mesta, opisom poslova svog radnog mesta, te pravima i obavezama iz ugovora o radu;
3. Novom zaposleniku daje se na uvid (u printanoj ili elektronskoj verziji) svi relevantni zakonski propisi, kao i interni akti sa posebnim akcentom na interne akte koje će novi zaposlenik primjenjivati u svom radu;
4. Upoznavanje novozaposlenog lica sa etičkim kodeksom i pravilima ponašanja u skladu sa prirodom poslova koje će obavljati, a u okviru djelatnosti visokog obrazovanja (pravila struke);
5. Upoznavanje novozaposlenog lica sa neposredno nadređenim rukovodicem, koji će mu biti mentor za vrijeme trajanja orijentacije i socijalizacije na novom radnom mjestu;
6. Mentor/neposredni rukovodilac kreira program obuke za konkretno radno mjesto na kojem je novozaposleno lice stupilo u radu, sa tačno utvrđenim zadacima i ciljevima koje novozaposleno lice treba da ispuni tokom trajanja orijentacije i socijalizacije na novom radnom mjestu (Primjer: 1. Program praktične obuke asistenta visoke škole, 2. Program praktične obuke za referente u studentskoj službi – u prilogu);
7. Mentor sastavlja izvještaj o radu za novozaposleno lice periodično (npr. jednom u tri mjeseca), te se na osnovu izvještaja utvrđuju dalje mjere i planovi za profesionalni razvoj i obuku novozaposlenog lica.

U okviru ovih faza, mentor, odnosno neposredni rukovodilac, dužan je sačiniti individualni plan i program za novozaposleno lice, kako bi mu odredio radne ciljeve i zadatke koje će obavljati u toku perioda orijentacije i socijalizacije na novom radnom mjestu. Individualni plan i program sadrži sljedeće elemente:

- Ime, prezime i radno mjesto novozaposlenog lica;
- Ime i prezime i radno mjesto mentora/ neposrednog rukovodioca;
- Trajanje perioda orijentacije i socijalizacije novozaposlenog lica;
- Listu zakonskih propisa i internih akata visokoškolske ustanove FINra sa kojima je dužan da se upozna u skladu sa prirodnom radnog mjesima na koji je zaposlen;
- Kodeks poslovne etike i ponašanja, i kućni red visokoškolske ustanove FINra;
- Konkretnе poslove i radne zadatke radnog mjesima novozaposlenog lica sa smjernicama za rad, a što uključuje: administrativni rad, radne zadatke i aktivnosti vezane za nastavni proces, te radne zadatke vezane za promociju visokoškolske ustanove FINra.

1.2. Usvajanje ponašanja prikladnog za radno mjesto i prilagođavanje normama i vrijednostima visokoškolske ustanove

Svaki zaposlenik dužan je da osigura poštovanje i primjenu principa zakonitosti, transparentnosti u obavljanju poslova, odgovornosti, efikasnosti i ekonomičnosti, te profesionalnosti. Slijedom navedenog, svaki zaposlenik je dužan da se pridržava određenih pravila ponašanja u skladu sa normama i vrijednostima visokoškolske ustanove u kojoj radi kako slijedi:

- Prilikom obavljanja poslova svog radnog mjesima svaki zaposlenik je dužan da se pridržava principa profesionalne nepristranosti i jednakog ophodenja prema svim studentima, te drugim zaposlenicima na visokoškolskoj ustanovi FINra;
- Poštovanje zakonskih propisa iz oblasti visokog obrazovanja, te zastupanje interesa ustanove;
- Obavljanje poslova radnog mjesima profesionalno, odgovorno, blagovremeno i efikasno u okviru radnog vremena;
- Pravilno postupanje sa povjerenim sredstvima rada i povjerljivim informacijama;
- Pravilno, profesionalno i nepristrasno ophodenje prema studentima;
- Briga o zdravom i ugodnom radnom okruženju, te zaštiti zdravlja u službenim prostorijama;
- Poštovanje standarda profesionalnog odijevanja i ponašanja na radnom mjestu u skladu sa etičkim i moralnim načelima;
- Poštovanje svih drugih pravila i principa koji za cilj imaju zaštitu poslovnog ugleda visokoškolske ustanove FINra.

1.3. Smjernice mentorima/neposrednim rukovodicima za kvalitetnije izvođenje aktivnosti orijentacije i socijalizacije

Smjernice za kvalitetnije izvođenje aktivnosti orijentacije i socijalizacije novozaposlenih lica na visokoškolskoj ustanovi FINra imaju za cilj da pomognu novozaposlenom licu prilikom stupanja u radni odnos, ali i neposrednom rukovodiocu/mentoru i upravi visokoškolske ustanove da pravilno primijeni proces orijentacije i socijalizacije za novozaposleno lice. Smjernice se mogu podijeliti na sljedeće segmente:

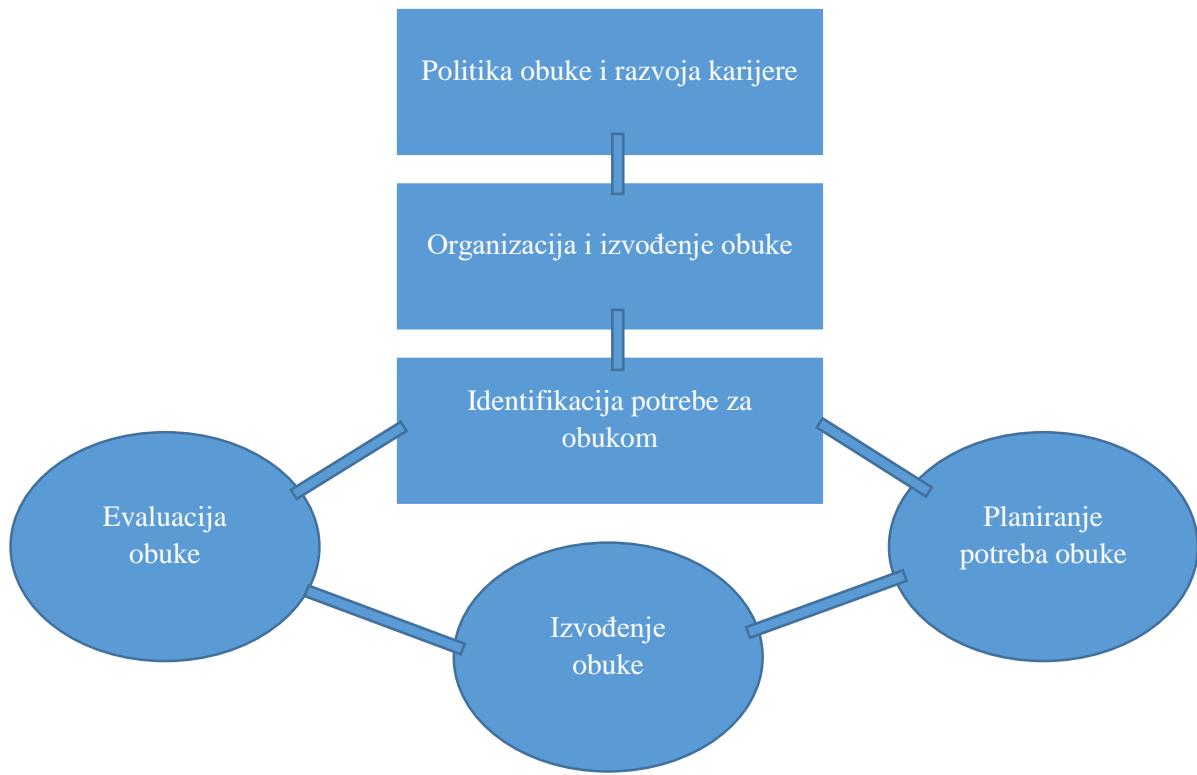
Tabela 1: Smjernice za aktivnosti orientacije i socijalizacije novozaposlenih lica

Proces odabira i zapošljavanja	Kontinuirano raditi na održavanju principa izbora kandidata za zapošljavanje prema stepenu stručnosti/kompetencijama.
Profesionalni razvoj i stručno usavršavanje	Uspostaviti program obuke (plan) stručnog usavršavanja za sva radna mjesta u skladu sa unutrašnjom organizacijom i sistematizacijom radnih mesta.
Princip jednakosti i zabrana diskriminacije	Kontinuirano raditi na jačanju međusobnih odnosa saradnje i komunikacije između zaposlenih. Osigurati da svi zaposleni zajednički i ravnopravno učestvuju u timskim sastancima i događajima. Prijaviti svaku diskriminaciju i maltretiranje.
Kontinuirano raditi na unaprijeđenju politike razvoja ljudskih potencijala	Neposredni rukovodioci/mentori moraju biti najvažnija poveznica između uprave visokoškolske ustanove i novozaposlenog lica.

2. Interne obuke i edukacije zaposlenika (akademskog i administrativnog osoblja) visokoškolske ustanove FINra

Svrha internih obuka i edukacije jeste obezbjeđivanje kontinuiranog obnavljanja, upotpunjavanja i proširivanja stručnih znanja, te sticanje novih znanja i vještina koje su potrebne u svakodnevnom obavljanju radnih zadataka, u skladu sa opisom poslova radnog mesta. Nakon stupanja u radni odnos i završetka procesa orientacije i socijalizacije zaposlenika, zaposlenik se provodi kroz interne obuke u zavisnosti od potreba radnog mesta, korištenje e-nastave, korištenje službenih e-mailova, internih baza i ostalih segmenata rada u skladu sa potrebama radnog mesta.

Interne obuke i edukacija zaposlenih na visokoškolskoj ustanovi FINra predstavljaju organizovan i uređen način prenošenja znanja i vještina, jačanje sposbnosti potrebnih za uspješno obavljanje poslova radnog mesta, kao i aktivnosti koje se poduzimaju s ciljem kontinuiranog unapređenja stručnosti zaposlenika u toku rada.



Slika 2: Osnovne faze procesa obuke kadrova u ustanovi

Obuka i edukacije zaposlenika organizuju se i provode interno, odnosno u okviru visokoškolske ustanove, te podrazumijevaju sljedeće segmente:

- Edukacija i upoznavanje novozaposlenih lica sa propisima iz djelokruga rada visokoškolske ustanove, a posebno sa propisima radnog mjesta novozaposlenog lica;
- Individualno praćenje i proučavanje propisa, objavljenih publikacija i drugih materijala iz djelokruga poslova, kao i primjena novih metoda i sredstava rada;
- Stručni sastanci i konsultacije, te tematske rasprave o pojedinim stručnim pitanjima koji se organizuju u okviru visokoškolske ustanove (osiguranje kvaliteta, individualni i interaktivni pristup studentima, naučno-istraživački rad i dr.).

Ukoliko je riječ o akademskom osoblju koju imaju izbor za užu naučnu oblast "Finansije i računovodstvo", obuka podrazumijeva i obuku na finansijsko računovodstvenim programima na kojima se provodi i nastava za predmete "Praktično osposobljavanje" (finansijsko, materijalno i robno knjigovodstvo, blagajničko poslovanje, PDV evidencije, finansijsko izvještavanje), i to pomoću aplikativnih programa. Obuka zaposlenika podrazumijeva prisustvo seminarima KPE FINconsult u toku jedne kalendarske godine.

Obuka i edukacije zaposlenika koje se provode eksterno, podrazumijevaju pohađanje seminara, edukacija, radionica, studija, okruglih stolova, konferencija, stručne prakse, savjetovanja, te drugih odgovarajućih oblika edukacije i stručnog usavršavanja u zemlji i inostranstvu. Tu se prevashodno podrazumijevaju razni oblici edukacije koji se organizuju od strane državnih organa nadležnih za djelatnost visokog obrazovanja, poput Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvalitete u Bosni i Hercegovini, Ministarstva za obrazovanje i nauku TK, Erasmus+ programi obuke, te razni drugi vidovi obuke i edukacije u okviru djelatnosti visokog obrazovanja.

Zaposlenici su dužni da se stručno usavršavaju za poslove koje obavljaju, te da pohađaju interne i eksterne obuke i edukacije radi potreba visokoškolske ustanove, na koje ih uputi uprava visokoškolske ustanove. Planiranje obuke i edukacije zasniva se na potrebama koje se definiraju u Planu razvoja karijere i edukacije zaposlenih, u pravilu, na godišnjem nivou. Godišnji plan obuke i edukacije usvaja direktor visokoškolske ustanove na prijedlog Centra za osiguranje kvaliteta i internu evaluaciju, Centra za naučno-istraživački rad i međunarodnu saradnju ili na prijedlog neposrednog rukovodioca službe. O Godišnji plan obuke i edukacije je dokument koji se izrađuje u organizacijskoj cjelini ustanove, te sadrži podatke o potrebama za edukacijom zaposlenika na nivou visokoškolske ustanove u predstojećoj godini (vrsta obuke, broj zaposlenika, troškovi obuke).

O Godišnji plan i budžet obrazovanja je dokument koji se izrađuje u Upravljanju ljudskim potencijalima temeljem Godišnjeg plana potreba za obrazovanjem (vrsta obrazovanja, polaznici, ukupni budžet obrazovanja), a odobren je u cijelosti od strane Uprave te čini službeni dokument prema kojem se realiziraju obrazovanja tijekom godine.

Centar za naučno-istraživački rad i međunarodnu saradnju u saradnji sa neposrednim rukovodicima službi vodi evidenciju o vrstama interne edukacije, kao i o svim vrstama eksterne edukacije.

Sastavni dio Politike zapošljavanja i profesionalnog razvoja zaposlenih su dva programa obuke:

1. Program obuke za asistente visokoškolske ustanove (akademsko osoblje);
2. Program obuke za referente u studentskoj službi (administrativno osoblje).

Navedeni Programi obuke sadrže osnovne smjernice za rad na poslovima i radnim zadacima *asistenta visoke škole i referenta u studentskoj službi* čiji se poslovi i radni zadaci svrstavaju u primarne poslove u okviru cjelokupnog sistema nastavnog procesa i procesa podrške studentima visokoškolske ustanove FINra.

RAZVOJ I UPRAVLJANJE KARIJEROM ZAPOSLENIKA

Uprava visokoškolske ustanove FINra provodi upravljanje ljudskim resursima, nadgledajući različite aspekte zapošljavanja, poput poštovanja zakona o radu i standarda zapošljavanja, administriranje naknada i plata zaposlenicima, organiziranje dosije-a zaposlenika sa potrebnim dokumentima za buduću upotrebu, te druge aspekte realizacije postupka zapošljavanja. Napredovanje u karijeri zaposlenika jedan je od najvažnijih faktora zadovoljstva zaposlenika, te važan faktor u razvoju visokoškolske ustanove FINra. Zadovoljan zaposlenik znači sretan i produktivan zaposlenik, tako da je razvoj karijere važan čimbenik za razvoj visokoškolske ustanove i adekvatno upravljanje ljudskim resursima.

Profesionalni razvoj u smislu razvoja karijere je trajan proces i integrirani dio Politike zapošljavanja i profesionalnog razvoja zaposlenika visokoškolske ustanove FINra, koji doprinosi kompetenciji pojedinaca za uspješnije ostvarenje strateških ciljeva i misije i vizije visokoškolske ustanove FINra.

Razvoj i upravljanje karijerom zaposlenika predstavlja proces putem kojeg se planira i usmjerava kretanje zaposlenika unutar organizacije na način koji je usklađen s njegovim razvojnim potencijalom, ali i sa sadašnjim, te budućim razvojnim potrebama visokoškolske ustanove. Visokoškolska ustanova preoznaje potrebu za razvojem karijere svog kadra na osnovu analize i usporedbe stvarnih i potrebnih znanja, vještina i kompetencija za poslove određenog radnog mjesta.

Centar za naučno-istraživački rad i međunarodnu saradnju u saradnji sa neposrednim rukovodicem/mentorom zaduženi su za praćenje, planiranje i razvoj karijere zaposlenika.

Neposredni rukovodilac/mentor treba da uvijek ima vremena za zaposlenike kojima rukovodi kako bi u svakom trenutku razvio profesionalno i lično samopouzdanje zaposlenika, te dao do znanja da ono što zaposlenici rade je važno za razvoj ustanove. Naročito se potencira individualni pristup svakom zaposleniku, kako bi se osiguralo da svaki zaposlenik ima jednako i ravnopravno mjesto u sistemu ustanove, vodeći računa o učincima rada, te potrebe za podrškom u razvoju karijere i dodatnim usavršavanjem.

1. Uloga visokoškolske ustanove u razvoju karijere zaposlenika

Razvoj karijere zaposlenika visokoškolske ustanove FINra predstavlja oblik planiranih napora i procesa u kojima sudjeluju jednako i zaposlenik i ustanova u kojoj zaposlenik radi. Pri tome, zaposlenik, mora imati aktivnu ulogu u razvoju sopstvene karijere, te ambiciju za profesionalnim usavršavanjem i napredovanjem, naročito kada je u pitanju akademsko napredovanje.

Jedan od strateških ciljeva visokoškolske ustanove FINra jeste kontinuirano razvijati i poticati naučno-istraživački rad, kroz angažman nastavnika i studenata visokoškolske ustanove. Tako su uspostavljanje istraživačkog centra, pokretanje vlastitog naučnog časopisa, povećanje broja naučno-istraživačkih projekata i objavljenih radova, izdvajanje finansijskih sredstava za ostvarenje istih, te generalno

afirmacija ambijenta za aktivnosti ove vrste, definisani kao ciljevi za intenzivniji naučno-istraživački angažman.

Razvoj karijere akademskog osoblja na visokoškolskoj ustanovi FINra ostvaruje se kroz podršku profesionalnom usavršavanja koje podrazumjeva:

- Praćenje potreba naučno-istraživačkog razvoja akademskog osoblja u okviru kojeg glavnu ulogu ima Centar za naučno-istraživački rad i međunarodnu saradnju,
- Podrška u procesu izrade i objavljivanja naučnih i stručnih radova, tekstova ili članaka u relevantnim časopisima;
- Podrška unaprijeđenju nastavnog procesa i implementaciji ideja za poboljšanje obrazovanja i podučavanja, kontinuirano istraživanje i mogućnostima profesionalnog razvoja.

Razvoj i upravljanje karijerom zaposlenih visokoškolske ustanove FINra odvija se u dva pravca:

1. Razvoj i upravljanje karijerom zaposlenog akademskog osoblja visokoškolske ustanove FINra (uključujući i akademsko osoblje angažovano u svojstvu vanjskih saradnika);
2. Razvoja i upravljanje karijerom zaposlenog administrativnog osoblja visokoškolske ustanove FINra.

1.1. Razvoj i upravljanje karijerom akademskog osoblja visokoškolske ustanove FINra

Razvoj i upravljanje karijerom akademskog osoblja (zaposleni i vanjski saradnici) uvjetovano je odredbama Zakona o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona. Minimalni uslovi za izbor u nastavna zvanja na visokoj školi kao visokoškolskoj ustanovi su:

- a) profesor visoke škole: završen stepen trećeg ciklusa i pokazana nastavna sposobnost;
- b) predavač visoke škole: završen stepen drugog ciklusa i pokazana nastavna sposobnost;
- c) asistent: završen stepen prvog ciklusa s najmanjom prosječnom ocjenom 8 ili 3,5.

Prilikom izbora u isto ili više naučno-nastavno, odnosno nastavno zvanje uzimaju se u obzir objavljeni radovi akademskog osoblja, knjige i rezultati vlastitih istraživanja, projekti i mentorstva. U skladu sa zakonskim propisima, nastavniku koji je izabran u naučno-nastavno, odnosno nastavno zvanje u jednoj naučnoj oblasti, na njegov zahtjev će se omogućiti izbor u više zvanje u drugoj sroдnoj naučnoj oblasti, ukoliko ispunjava uslove za to.

U svrhu razvoja karijere akademskog osoblja iz domena naučno-istraživačkog rada, visokoškolska ustanova FINra uspostavila je posebnu organizacionu jedinicu: Centar za naučno-istraživački rad i međunarodnu saradnju. U okviru Centra za naučno-istraživaci rad i međunarodnu saradnju kontinuirano se prate potrebe naučno-istraživačkog razvoja akademskog osoblja visokoškolske ustanove FINra.

Osnovni zadaci Centra za naučno-istraživački rad u vezi s praćenjem i razvojem karijere akademskog osoblja su:

- Praćenje naučno-istraživačkog rada i razvoja akademskog osoblja, te shodno tome ažuriranje zahtjeva za ljudske resurse visokoškolske ustanove, kao i kreiranje Godišnjih planova rada Centra i praćenje njegovog ispunjenja;
- Podrška stvaranju resursa za unaprijeđenje nastavnog procesa i implementaciji ideja za poboljšanje obrazovanja i podučavanja studenata;
- Organiziranje naučnih manifestacija referentnog tipa;
- Podrška u procesu izrade i objavljivanja naučnih i stručnih radova, tekstova ili članaka u relevantnim časopisima;
- Kontinuirano istraživanje i informiranje o mogućnostima finansiranja naučno-istraživačkog rada, savremenim metodama podučavanja i mogućnostima profesionalnog razvoja;
- Organizovanje različitih vidova edukacije o temama od značaja za razvoj karijere, samostalno i u saradnju sa ostalim organima visokoškolske ustanove FINra;
- Pomoći pri uvođenju novih metoda i praksi u nastavni process;
- Informiranje o razvojnim programima i mogućnostima profesionalnog usavršavanja u okviru edukacija na drugim partnerskim visokoškolskim ustanovama, te evropskim institucijama;
- Priprema materijala za podršku naučno-istraživačkim naporima akademskog osoblja (dizajniranje i štampanje promotivnog materijala, oglašavanje na službenoj stranici i društvenim mrežama visokoškolske ustanove, medijska podrška i sl.);
- Organiziranje radionica za akademsko osoblje (predavanja, razgovori, sastanci i sl.);
- Sačinjavanje programa mjera za stvaranje uslova za napredovanje akademskog osoblja visokoškolske ustanove.

U cilju afirmacije, razvoja i promocije naučno-istraživačkog rada, visokoškolska ustanova FINra je potpisala Sporazum 01.09.2016. godine sa osnivačem, edukativno-konsultantskom kućom FINconsult, kojim je regulisano da nastavnici i studenti visokoškolske ustanove FINra svoje naučne i stručne radove objavljaju u međunarodno indeksiranom naučno-stručnom časopisu Poslovni konsultant (izdavač: FINconsult).

Od januara 2009. godine, edukativno-konsultantska kuća Finconsult izdaje međunarodno indeksirani naučno-stručni časopis „Poslovni konsultant“, koji je sastavni dio ukupnog djelovanja na kontinuiranoj edukaciji finansijsko-računovodstvene i menadžerske profesije u Bosni i Hercegovini. Naučno-stručni časopis „Poslovni konsultant“ je indeksiran u četiri međunarodno priznate baze akademskih časopisa, publikacija i članaka EBSCO publishing-a, Business Source Corporate, Business Source Corporate Plus, Business Source Complete i Business Source Ultimate. Na godišnjem nivou izlazi deset brojeva.

Visokoškolska ustanova FINra je suorganizator sa FINconsultom, u međunarodnim simpozijima koji se održavaju svake godine na FINra, u periodu april-maj, odnosno septembar.

Nastavnici FINra učestvuju i na seminarima kontinuirane edukacije finansijsko-računovodstvene profesije u Bosni i Hercegovini, u organizaciji sa edukativno-konsultantskom kućom FINconsult.

Izbor u akademsko - naučna zvanja na visokoškolskoj ustanovi FINra vrši se u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona i Pravilnikom o uslovima u postupku izbora nastavnika i saradnika. Navedeni pravilnik detaljno reguliše postupak i uslove za izbor nastavnika i saradnika u odgovarajuće nastavno zvanje na FINra. Rukovodstvo sa izvršnom odgovornošću stalno razvija svijest o potrebi selekcije kadrova, planiranju i praćenju razvoja poslovne karijere rukovodilaca

i podstiče uključivanje zaposlenih u otvorenu komunikaciju, timski rad, primjenu savremenih informatičkih tehnologija i učešće u ocjeni efektivnosti i efikasnosti sistema upravljanja kvalitetom od strane zaposlenih, korisnika i drugih zainteresovanih strana. Prijem u radni odnos i raspoređivanje zaposlenih obavljaju se u skladu sa Zakonom o radu i Zakonom o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona, Statutu škole i drugim internim aktima visokoškolske ustanove FINra.

1.2. Razvoj i upravljanje karijerom administrativnog osoblja visokoškolske ustanove FINra

Na visokoškolskoj ustanovi FINra zaposleno administrativno osoblje može napredovati po hijerarhijskoj vertikali koja nije povezana isključivo sa obrazovanjem, nego s drugim kriterijima razvoja ljudskih potencijala kao što su iskustvo i kontinuirano visoki radni rezultati, te dobre radne ocjene. Odnos ustanove i zaposlenog administrativnog osoblja posmatra se kao stalni proces razmjene i usklađivanja međusobnih potreba i ciljeva. Individualni razvoj pojedinca odnosi se na one aktivnosti koje pojedinac može poduzeti kako bi usvojio nova znanja, umijeća, sposobnosti i stavove, a koji su izravno povezani s poslom kojeg obavlja ili će obavljati.

Nakon završenog obrazovanja i sticanja određenog stepena stručne spreme neophodne za određeno radno mjesto, zaposlenici imaju priliku daljnog razvoja svoje karijere na visokoškolskoj ustanovi FINra.

Visokoškolska ustanova FINra omogućava svojim zaposlenicima da kroz edukacijsko – razvojne programe usavršavaju, usvajaju nova znanja i unaprijeđuju svoj profesionalni razvoj, te na taj način postiže stabilnu radnu okolinu koja daje do znanja da je razvoj zaposlenika jedna od ključnih sastavnica postizanja uspješnosti cijelokupnog poslovanja u svakom segmentu djelatnosti. U tu svrhu visokoškolska ustanova FINra organizuje interne edukacije među svojim zaposlenicima u kojima je cilj razviti upravljačke vještine, širiti timski duh i praktični rad na stvarnim poslovnim slučajevima. Zaposlenom administrativnom osoblju omogućava se usavršavanje u području upoznavanja novih propisa iz oblasti visokog obrazovanja, zaštiti na radu, internim obukama za rad na softverima (softver/program studentske službe) i mnogim drugim područjima. Programi obuke obično se fokusiraju na razvijanje određene vještine kako bi se zadovoljila neposredna potreba unutar ustanove. Na primjer, visokoškolska ustanova FINra uložila je značajna sredstva za informatizaciju i digitalizaciju procesa, posebno procesa u studentskoj službi, te je uvela program vođenja evidencija i baratanja podacima i informacijama o studentima, a potom organizovala internu obuku za pravilno korištenje softvera od strane programerske firme.

Individualne aktivnosti profesionalnog razvoja	Doprinos pojedinca ustanovi	Doprinos ustanove pojedincu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postizati visoke rezultate i učinke rada ▪ Odgovorno, blagovremeno i efikasno izvršavanje radnih zadataka 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obrazovanje i kontinuirano usavršavanje ▪ Mentalne sposobnosti ▪ Kreativnost 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interne obuke u svrhu sticanja novih znanja i vještina ▪ Preuzimanje radnji i aktivnosti u svrhu

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samostalni razvoj znanja i vještina kroz istraživanje ▪ Usmjeravanje vlastitih sposobnosti na organizacijsku uspješnost ustanove ▪ Individualni osjećaj prilika i mogućnost razvoja ▪ Spoznaja vlastitih preferencija, interesa i sposobnosti ▪ upoznavanje uprave/menadžmenta visokoškolske ustanove sa ličnim planovima za razvoj karijere 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radno iskustvo ▪ Lični stavovi ▪ Očekivanja ▪ Motivacija ▪ Ambicija ▪ Želja za napredovanjem i usavršavanjem 	<ul style="list-style-type: none"> razvoja i unaprijeđenja kreativnosti zaposlenika u iznalaženju boljih poslovnih rješenja ▪ Plata i razni vidovi beneficija ▪ Socijalizacija i orientacija ▪ Timski rad i saradnja ▪ Mogućnost napredovanja na više radno mjesto ▪ Podrška u radu i opća motivacija ▪ Pozitivno radno okruženje ▪ Procjenjivanje i praćenje uspješnosti ▪ Utvrđivanje sposobnosti i talenata ▪ Ocjenjivanje realnosti ciljeva i razvojnih potreba zaposlenih ▪ Savjetovanje i podrška u razvoju karijere ▪ Pružanje informacija o organizacijskim potrebama i mogućnostima razvoja karijere ▪ Uspostavljanje ljestvice karijere
--	---	--

Tabela 2: Proces razmjene doprinosa između zaposlenika/pojedinca i ustanove

Razvoj i upravljanje karijerom zaposlenog administrativnog osoblja visokoškolske ustanove FINra vodi uprava visokoškolske ustanove FINra, a temelji se na sljedećim principima:

- *Evaluacija:* Razumijevanje dugoročnih ciljeva zaposlenika, sposobnosti i praznina u iskustvu ili obrazovanju, u pravilu, kroz izradu personaliziranog plana za zaposlenike;
- *Mentorstvo:* Redovni i svakodnevni sastanci sa neposrednim rukovodiocem/mentorom koji pomaže zaposlenicima u usmjeravanju razvojnih aktivnosti i rješavanju profesionalnih problema čim se pojave;

- *Interni premještaj*: Privremeni premještaj u drugu službu radi sticanja novih radnih iskustava (rad u studentskoj službi, rad u biblioteci, aktivnosti na promociji i dr.);
- *Kontinuirano obrazovanje i usavršavanje*: Besplatno pohađanje kurseva i drugih obuka koje organizuje osnivač FINconsult, a koje se realiziraju na radnom mjestu zaposlenika;
- *Vanjske mogućnosti*: Učešće na konferencijama, radionicama, okruglim stolovima i drugim vidovima edukacija u svrhu poboljšanja znanja i vještina i širenja mreže profesionalnih kontakata.

Kako bi visokoškolska ustanova uspješno upravljala karijerom zaposlenika, neophodno je da svaki učesnik (ustanova, pojedinac/zaposlenik) u potpunosti i kvalitetno ispunи svoju ulogу и да se u cijelom procesu razvija intenzivna suradnja, razmjena informacija i podrška. U tom smislu, visokoškolska ustanova razvila je sistem praćenja radne uspješnosti i nagrađivanja zaposlenika za kontinuirano postizanje dobrih poslovnih rezultata radnog mjesta. Sistem praćenja radne uspješnosti temelji se na adekvatnoj procjeni i determinisanju razlika u sposobnostima zaposlenika, osobinama ličnosti i kompetencijama.

Visokoškolska ustanova FINra veliku pažnju posvećuje upravo svojim zaposlenicima, njihovim karijerama i sistemu razvoja karijere u cilju njihovog napretka, te kontinuirano prati rad svojih zaposlenika kako bi u potpunosti iskoristili njihov potencijal. Interesi visokoškolske ustanove i zaposlenika su usaglašeni, te i jedni i drugi aktivno prate promjene u okolini i stiču nova znanja i vještine da bi se uspjeh nastavnog procesa osigurao i u budućnosti.

1.3. Evaluacija zaposlenog osoblja (akademsko i administrativno osoblje)

Važno je kontinuirano pratiti radni učinak zaposlenika, kako bi se pravovremeno reagiralo na moguće loše postupke, utjecalo na radni učinak i postizanje zadatih ciljeva u poslu. Zadaća rukovodioca službe je razgovarati o radnom učinku zaposlenika, te se pritom pridržavati pravila da su u razgovor uvijek uključene obje strane – rukovodilac i zaposlenik, da se razgovori kontinuirano održavaju, da su balansirani sa naglaskom na jake strane i moguća poboljšanja, te da su kolegijalni i vodeni sa poštovanjem obje strane.

Za rukovodioca je bitno jasno predstaviti svoje viđenje problema, ukoliko se isti pojavi u toku obavljanja poslova radnog mjesta. Ukoliko se radi o nečijim aktivnostima potrebno je opisati ponašanje i akciju koja je posmatrana, te tačan utjecaj koji je ona imala na nepostizanje rezultata. Nakon što zaposlenik iznese svoje viđenje akcije i problema, potrebno je fokusirati se na razumijevanje oba pristupa problemu i definirati problem na način da se obje strane slože. Tada je moguće lakše slaganje i oko strategije poboljšanja i dogovora za daljnje praćenje i sljedeći razgovor kako bi se uvidjela uspješnost nove radne strategije.

Osim vođenja kontinuiranih razgovora, kako formalnih u toku organizovanih sastanak, tako i neformalnih razgovora sa zaposlenikom, rukovodilac će se u ocjeni rada zaposlenika bazirati i na zaključke dobivene na osnovu analize podnesenih izvještaja o radu. Izvještaji o radu rukovodiocu se podnose periodično, u mjesecu junu i decembru tekuće godine (dva puta godišnje). U toku procesa evaluacije poslova određenog radnog mjesta, odnosno zaposlenika, obavezno se uzimaju u obzir ocjene

akademskog i administrativnog osoblja od strane studenata. Studentska evaluacija nastave, koja uključuje ocjenu akademskog i administrativnog osoblja provodi se, u pravilu, dva puta godišnje po završetku svakog semestra u toku akademske godine (zimski i ljetni semestar).

Ocjena rada zaposlenika od strane rukovodioca utvrđuje se na kraju godine, a bazira se na više čimbenika:

- a) formalni i neformalni razgovori sa zaposlenikom koji se održavaju kontinuirano tokom godine;
- b) izvještaji o radu;
- c) ocjena akademskog i administrativnog osoblja od strane studenata.

Nakon izvršene ocjene rada zaposlenika od strane rukovodioca, rukovodilac daje mišljenje o zaposleniku direktoru visokoškolske ustanove. Mišljenje rukovodioca se podnosi u pismenoj formi, a uključuje sljedeće okvirne segmente za provjeru rada:

- ostvarenje ciljeva i analiza jesu li ili nisu postignuti;
- koja razina znanja je postignuta na pojedinom području;
- doprinos osobe za održanje bitnih vrijednosti organizacije;
- šta je postignuto na planu ličnog obrazovanja;
- područja posebne pozornosti u budućnosti: razvijanje jakih strana, poboljšanje učinaka, potrebe za obrazovanjem i usavršavanjem;
- odnos prema radu – prema prirodi i obimu posla, zahtjevima, mogućnostima za korištenje sposobnosti, razvoj vještina;
- težnje – promjena vrste posla i razvoj karijere;
- komentari zaposlenika o podršci koju dobiva od rukovodioca.

Direktor visokoškolske ustanove donosi konačnu ocjenu o radu zaposlenika u roku od mjesec dana od dana dostavljenog mišljenja rukovodioca. Uz dostavljeno mišljenje rukovodioca, u procesu evaluacije rada zaposlenika, direktor visokoškolske ustanove uzima u obzir i informacije iz izvještaja o radu zaposlenika koji se dostavljaju direktoru na dnevnom, sedmičnom, mjesečnom i godišnjem nivou u skladu sa obavezama utvrđenim u ugovoru o radu.

Broj: 02-49-11-1/23

Tuzla, 17.01.2023. godine

