

**Visokoškolska ustanova
Univerzitet FINRA Tuzla**

Politika zapošljavanja i profesionalnog razvoja radnika

Juli, 2025. godine

SADRŽAJ

UVODNI DIO.....	3
CILJ POLITIKE	3
1. Misija i vizija visokoškolske ustanove FINra.....	4
2. Organizaciona šema.....	4
OPĆA POLITIKA PLANIRANJA ZAPOSŁJAVANJA POTREBNIH LJUDSKIH RESURSA.....	6
1. Proces zapošļavanja potrebnih ljudskih resursa.....	6
1.1. Provođenje konkursne procedure.....	6
1. 2. Eksterni i interni faktori koji utiĉu na proces i intenzitet planiranja potrebnih ljudskih resursa	7
1. 3. Analiza opisa radnog mjesta i identifikacije kompetencija.....	8
2. Upravljanje procesom donošenja odluke o zapošļavanju.....	8
2.1. Upravljanje procesom donošenja odluke o zapošļavanju akademskog osoblja	9
2.2. Upravljanje procesom donošenja odluke o zapošļavanju administrativnog osoblja.....	11
INTERNE OBUKE I EDUKACIJE AKADEMSKOG I ADMINISTRATIVNOG OSOBLJA	12
1. Faze uvođenja u posao novozaposlenih lica.....	12
1.1. Orijentacija i socijalizacija na novom radnom mjestu.....	12
1.2. Usvajanje ponašanja prikladnog za radno mjesto i prilagođavanje normama i vrijednostima visokoškolske ustanove	13
1.3. Smjernice mentorima/neposrednim rukovodiocima za kvalitetnije izvođenje aktivnosti orijentacije i socijalizacije	14
2. Interne obuke i edukacije radnika (akademskog i administrativnog osoblja) visokoškolske ustanove FINra	14
RAZVOJ I UPRAVLJANJE KARIJEROM RADNIKA	17
1. Uloga visokoškolske ustanove u razvoju karijere radnika	17
1.1. Razvoj i upravljanje karijerom akademskog osoblja visokoškolske ustanove FINra	18
1.2. Razvoj i upravljanje karijerom administrativnog osoblja visokoškolske ustanove FINra....	19
1.3. Evaluacija zaposlenog osoblja (akademsko i administrativno osoblje) Error! Bookmark not defined.	

UVODNI DIO

Politika zapošljavanja i profesionalnog razvoja radnika Univerziteta jedan je od prioriteta razvoja Univerziteta, ali i kao jedna od sfera djelovanja kojoj je potrebno posvetiti više pažnje u budućem periodu. Od samog osnivanja ove visokoškolske ustanove (2016. godine), kontinuirano se provode aktivnosti usmjerene na profesionalni razvoj radnika koje podrazumijevaju provođenje internih obuka i edukacija, razvoj i upravljanje karijerom radnika. Kontinuirana dugogodišnja praksa se sada formalizuje kroz Politiku zapošljavanja i profesionalnog razvoja radnika, čiji su sastavni dio dva programa obuke:

1. *Program obuke za više asistente i asistente Univerziteta (akademsko osoblje);*
2. *Program obuke za radnike u Studentskoj službi (administrativno osoblje).*

CILJ POLITIKE

Politika zapošljavanja i profesionalnog razvoja radnika (u daljem tekstu: Politika) odnosi se na međusobno povezane interne procese zapošljavanja i profesionalnog razvoja radnika, sa generalnim ciljem kontinuiranog unaprijeđenja sistema osiguranja kvalitete Univerziteta u ovom domenu.

Politika je usmjerena na dva ključna segmenta:

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

Izrada Politike zapošljavanja i profesionalnog razvoja radnika 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 i administrativnog osoblja;
- Utvrđivanje okvirnih smjernica za uvođenje novih ili izmjenu postojećih praksi u svim fazama politike planiranja potrebnih ljudskih resursa i profesionalnog razvoja radnika;
- Utvrđivanje okvirnih smjernica za kvalitetnije izvođenje aktivnosti orijentacije i socijalizacije novozaposlenih lica;
- Jasne i konkretno smjernice za provođenje procedure zapošljavanja i profesionalnog razvoja radnika.

Politika će poslužiti akreditacijskom tijelu i korisnicima usluga Univerziteta (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 Univerziteta

Politika zapošljavanja i profesionalnog razvoja radnika determinisana je Strategijom razvoja za period 2025-2029. godine, odnosno utvrđenim strateškim ciljevima.

Misija i vizija Univerziteta definisane su u okviru Strategije razvoja, usvojene u martu 2025. godine od strane Senata Univerziteta.

Vizija Univerziteta:

“Univerzitet FINRA, respektibilan i prepoznatljiv Univerzitet, koji pruža mogućnost mladim ljudima da ostvare svoje akademske i profesionalne ciljeve i olakšava razvoj njihove sveukupne ličnosti, kako bi postali efikasni i društveno odgovorni profesionalci u dinamičnom globalnom okruženju.”

Misija Univerziteta:

“Trajna namjera, odnosno misija Univerziteta je da osigura savremeno i inovativno obrazovanje, koje spaja teoriju i praksu, kako bi svojim studentima prenijeli znanja i vještine koje ih čine konkurentnim i poželjnim na tržištu rada i omogućavaju im brže zapošljavanje, odnosno samozapošljavanje.”

2. Organizaciona šema

Univerzitet 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 organa i tijela Univerziteta utvrđene su i jasno razgraničene u akademskim pitanjima i u administrativnim pitanjima, a sve u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju TK i drugim relevantnim propisima. Na sljedećoj slici prikazana je organizaciona šema Univerziteta.

Slika 1: Organizaciona šema Univerziteta

Akademsko osoblje čine lica koja ostvaruju nastavni, naučno-istraživački rad, a koja su izabrana u naučno - nastavna zvanja. Administrativno osoblje su lica koja obavljaju stručne, administrativne i tehničke poslove. Postupak zapošljavanja i angažovanja akademskog osoblja i administrativnog 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 i Komisija za prijem u radni odnos administrativnog osoblja.

OPĆA POLITIKA PLANIRANJA ZAPOSŁJAVANJA 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 Univerzitetu (akademsko i administrativno osoblje). Proces zapošljavanja definira se kao proces koji Univerzitetu 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 aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Sastavni dio upravljanja procesom usavršavanja jesu *principi orijentacije i socijalizacije novouposlenih*.

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

1.1. Provođenje konkursne procedure

Prilikom provođenja 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 Federacije BiH* kojim se, između ostalog, reguliše zaključivanje ugovora o radu i zasnivanje radnog odnosa, ostvarivanje prava i obaveza iz radnog odnosa, te obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje za rad (akademsko i administrativno osoblje).

Pored zakonskih propisa, u procesu provođenja politike zapošljavanja i planiranja potrebnih ljudskih resursa na Univerzitetu, nužno je poznavati interne akte Univerziteta, i to u prvom redu Strategije razvoja, Statuta,

Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, te druge pravilnike, procedure, uputstva i pojedinačne akte u vidu odluka i rješenja organa Univerziteta (Senat, Upravni odbor, Naučno-nastavna vijeća, Rektor 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 mjesta 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 mjesta i identifikacije kompetencija

Analiza radnih mjesta predstavlja proces prikupljanja informacija u okviru konkretnog radnog mjesta čiji je cilj definiranje opisa radnog mjesta. Analizom radnih mjesta prikupljaju se podaci o svrsi radnog mjesta 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 mjesta.

Svrha analize radnih mjesta jeste da se upravljačkoj strukturi Univerziteta omogući da na osnovu preciznih podataka o tome koje poslove konkretan izvršilac obavlja, po osnovu navedenih podataka kreira nove, odnosno dopunjava ili mijenja postojeće opise radnih mjesta, utvrđenih Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta.

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

- Planiranje i definiranje zahtjeva novih radnih mjesta;
- Priprema konkursa za objavu koji će sadržavati uslove za određena radna mjesta;
- Određivanje nivoa složenosti poslova radnog mjesta;
- Obuka i razvoj – definiranje znanja i vještina potrebnih za obavljanje poslova radnog mjesta;
- 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 mjesta, 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 Univerziteta 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 radnika predstavlja obnavljanje ljudskih resursa u ustanovi prestankom postojećih radnih odnosa, tj. svako napuštanje visokoškolske ustanove od radnika koje je praćeno uvođenjem novog radnika na upražnjeno radno mjesto (smrt, penzija, nastavak školovanja, prestanak radnog odnosa po sili zakona i dr.).

Univerzitet 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 zapošljavanju akademskog osoblja ima za cilj:

- utvrđivanje potrebe za potpunom upražnjenog radnog mjesta;
- da postupak popunjavanja radnog mjesta bude transparentan i efikasan;
- da se definiše proces pregleda dokumentacije pristigle 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 skladu 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 studente a i trenutnim brojem akademskog osoblja u radnom odnosu.

Kada je potreba za zapošljavanjem dodatnog akademskog osoblja utvrđena, Senat 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 mjesta (profesor, predavač, asistent). Oglašava se potreba za popunjavanjem radnog mjesta objavom konkursa u najmanje jednom dnevnom listu i na službenoj web stranici Univerziteta.

Izbor akademskog osoblja koje zasniva radni odnos na Univerzitetu vrši se konkursom u postupku propisanom statutom i standardima u datoj struci.

Za pripremanje prijedloga za izbor u zvanja naučno-nastavno, imenuje se 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 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 - opće i posebne uvjete i potrebnu dokumentaciju. Postavljene uvjete kandidat dokazuje dostavljanjem taksativno nabrojane dokumentacije tražene tekstem 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 angažmana na visokoškolskoj ustanovi (radni odnos ili honorarni angažman). Izbor u više zvanje i reizbor akademskog osoblja provodi se objavljivanjem 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 konstatuje koji kandidati ispunjavaju postavljene uslove, podnosi izvještaje o svakom pojedinačnom kandidatu na propisanom obrascu, te iste dostavlja Naučno-nastavnom vijeću fakulteta na razmatranje. Naučno-nastavno vijeće fakulteta potom formira prijedlog za izbor kandidata i upućuje ga Senatu na razmatranje. Senat potom donosi konačnu Odluku o izboru, te se sa izabranim kandidatima zaključuje ugovor o radu ili ugovor o angažmanu u izvođenju nastave, u skladu sa odredbama Zakona o visokom obrazovanju TK i 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 mjesta iz sistematizacije radnih mjesta;
- da se osigura da je postupak popunjavanja radnog mjesta 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 (rektor), i podnošenje izvještaja Upravnom odboru visokoškolske ustanove;
2. Oglašavanje potrebe za za popunavanjem radnog mjesta javnom konkursu;
3. Priprema teksta konkursa za zapošljavanje (generalni sekretar ustanove) i objavljivanje na službenoj web stranici Univerziteta, 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 daljnjim 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 Univerzitetu.

Tekst konkursa za upražnjena radna mjesta administrativnog osoblja sadrži opis radnog mjesta koji se preuzima iz Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, 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 mjesta, korištenje e-nastave, korištenje službenih e-mailova, internih baza i ostalih segmenata rada u skladu sa potrebama radnog mjesta.

Treba napomenuti da se zapošljavanje određenog administrativnog osoblja na Univerzitetu takođe provodi prema odredbama Zakona o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona.

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. Orijehtacija 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 radnika u svrhu njegove orijentacije i socijalizacije na novom radnom mjestu, a obuhvata niz međusobno povezanih aktivnosti u kojima sudjeluju svi zaposleni na Univerzitetu:

1. Novozaposleno lice se prijavljuje kod generalnog sekretara Univerziteta, te predaje svu neophodnu dokumentaciju za zasnivanje radnog odnosa i upisuje se u matičnu knjigu radnika;
2. Novi radnik detaljno se upoznaje sa unutrašnjom organizacijom i sistematizacijom radnih mjesta, opisom poslova svog radnog mjesta, te pravima i obavezama iz ugovora o radu;
3. Novom radniku 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 radnik 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 rukovodiocem, 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 za asistente i više asistente; Primjer 2. Program praktične obuke za radnike 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 neposredno 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:

1. Ime, prezime i radno mjesto novozaposlenog lica;
2. Ime i prezime i radno mjesto mentora/ neposrednog rukovodioca;
3. Trajanje perioda orijentacije i socijalizacije novozaposlenog lica;
4. Listu zakonskih propisa i internih akata Univerziteta, sa kojima je dužan da se upozna u skladu sa prirodom radnog mjesta na koji je zaposlen;
5. Kodeks poslovne etike i ponašanja, i kućni red Univerziteta;
6. Konkretno poslove i radne zadatke radnog mjesta 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 Univerziteta.

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

Svaki radnik dužan je da osigura poštovanje i primjenu principa zakonitosti, transparentnosti u obavljanju poslova, odgovornosti, efikasnosti i ekonomičnosti, te profesionalnosti. Slijedom navedenog, svaki radnik 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 mjesta svaki radnik je dužan da se pridržava principa profesionalne nepristranosti i jednakog ophođenja prema svim studentima, te drugim zaposlenicima na Univerzitetu;
- Poštovanje zakonskih propisa iz oblasti visokog obrazovanja, te zastupanje interesa ustanove;
- Obavljanje poslova radnog mjesta profesionalno, odgovorno, blagovremeno i efikasno u okviru radnog vremena;
- Pravilno postupanje sa povjerenim sredstvima rada i povjerljivim informacijama;
- Pravilno, profesionalno i nepristrasno ophođenje 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 Univerziteta.

1.3. Smjernice mentorima/neposrednim rukovodiocima 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 upravljačkoj strukturi Univerziteta da pravilno primijeni proces orijentacije i socijalizacije za novozaposleno lice. Smjernice se mogu podijeliti na sljedeće segmente:

Tabela 1: Smjernice za aktivnosti orijentacije 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 mjesta.
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 radnika (akadenskog i administrativnog osoblja) Univerziteta

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

Interne obuke i edukacija zaposlenih na Univerzitetu predstavljaju organizovan i uređen način prenošenja znanja i vještina, jačanje sposobnosti potrebnih za uspješno obavljanje poslova radnog mjesta, kao i aktivnosti koje se poduzimaju s ciljem kontinuiranog unapređenja stručnosti radnika u toku rada.

Slika 2: Osnovne faze procesa obuke kadrova u ustanovi

Obuka i edukacije radnika organizuju se i provode interno, odnosno u okviru organizacije Univerziteta, te podrazumijevaju sljedeće segmente:

1. Edukacija i upoznavanje novozaposlenih lica sa propisima iz djelokruga rada Univerziteta, a posebno sa propisima radnog mjesta novozaposlenog lica;
2. Individualno praćenje i proučavanje propisa, objavljenih publikacija i drugih materijala iz djelokruga poslova, kao i primjena novih metoda i sredstava rada;
3. 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 radnika podrazumijeva prisustvo seminarima KPE FINconsult u toku jedne kalendarske godine.

Obuka i edukacije radnika 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 Univerziteta, na koje ih uputi upravljačka struktura Univerziteta (rektor, dekani, drugi rukovodioci).

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 rektor Univerziteta, na prijedlog tijela za osiguranje kvaliteta, tijela za naučno-istraživački rad i razvoj karijere, ili na prijedlog neposrednog rukovodioca službe. Godišnji plan obuke i edukacije je dokument koji se izrađuje u organizacijskoj cjelini ustanove, te sadrži podatke o potrebama za edukacijom radnika na nivou visokoškolske ustanove u predstojećoj godini (vrsta obuke, broj radnika, troškovi obuke).

Godišnji plan i budžet obrazovanja je dokument koji se izrađuje u formi *Upravljanju ljudskim potencijalima* temeljem *Godišnjeg plana potreba za obrazovanjem* (vrsta obrazovanja, polaznici, ukupni budžet obrazovanja), a odobren je u cijelosti od strane upravljačke strukture (rektor, upravni odbor, senat, naučno-nastavno vijeće i dr.), te čini službeni dokument prema kojem se realiziraju obrazovanja tijekom godine. Nadležno tijelo za naučno-istraživački rad i razvoj karijere u saradnji sa neposrednim rukovodiocima službi vodi evidenciju o vrstama interne edukacije, kao i o svim vrstama eksterne edukacije.

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

1. *Program obuke za više asistente i asistente Univerziteta (akademsko osoblje);*
2. *Program obuke za radnike u Studentskoj službi (administrativno osoblje).*

Navedeni Programi obuke sadrže osnovne smjernice za rad na poslovima i radnim zadacima *asistenta i višeg asistenta Univerziteta i radnika u studentskoj službi*, čiji se poslovi i radni zadaci svrstavaju u primarne poslove u okviru cjelokupnog sistema nastavnog procesa i procesa podrške studentima Univerziteta.

Upravljačka struktura Univerziteta (rektor, senat, upravni odbor, dekani i drugi rukovodioci) provodi upravljanje ljudskim resursima, nadgledajući različite aspekte zapošljavanja, poput poštovanja zakona o radu i standarda zapošljavanja, administriranje naknada i plata zaposlenicima, organiziranje dosije-a radnika sa potrebnim dokumentima za buduću upotrebu, te druge aspekte realizacije postupka zapošljavanja. Napredovanje u karijeri radnika jedan je od najvažnijih faktora zadovoljstva radnika, te važan faktor u razvoju Univerziteta. Zadovoljan radnik znači sretan i produktivan radnik, 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 radnika, koji doprinosi kompetenciji pojedinaca za uspješnije ostvarenje strateških ciljeva i misije i vizije Univerziteta.

Razvoj i upravljanje karijerom radnika predstavlja proces putem kojeg se planira i usmjerava kretanje radnika unutar organizacije na način koji je usklađen s njegovim razvojnim potencijalom, ali i sa sadašnjim, te budućim razvojnim potrebama visokoškolske ustanove. Univerzitet prepoznaje potrebu za razvojem karijere svog kadra na osnovu analize i usporedbe stvarnih i potrebnih znanja, vještina i kompetencija za poslove određenog radnog mjesta. U ovom procesu ključnu ulogu ima tijelo nadležno za naučno-istraživački rad i razvoj karijere radnika Univerziteta.

Neposredni rukovodilac/mentor treba da uvijek ima vremena za radnike kojima rukovodi kako bi u svakom trenutku razvio profesionalno i lično samopouzdanje radnika, te dao do znanja da ono što radnici rade je važno za razvoj ustanove. Naročito se potencira individualni pristup svakom radniku, kako bi se osiguralo da svaki radnik 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 Univerziteta u razvoju karijere radnika

Razvoj karijere radnika Univerziteta predstavlja oblik planiranih napora i procesa u kojima sudjeluju jednako i radnik i ustanova u kojoj radnik radi. Pri tome, radnik, 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 Univerziteta jeste kontinuirano razvijati i poticati naučno-istraživački rad, kroz angažman akademskog osoblja, ali i studenata. Tako su uspostavljanje različitih tijela i organa za istraživanje, 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 Univerzitetu ostvaruje se kroz podršku profesionalnom usavršavanja koje podrazumjeva:

- Praćenje potreba naučno-istraživačkog razvoja akademskog osoblja;
- 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 radnika Univerziteta odvija se u dva pravca:

1. Razvoj i upravljanje karijerom zaposlenog akademskog osoblja (uključujući i akademsko osoblje angažovano po ugovoru o izvođenju nastave – ugovor o djelu);
2. Razvoja i upravljanje karijerom zaposlenog administrativnog osoblja.

1.1. Razvoj i upravljanje karijerom akademskog osoblja

Razvoj i upravljanje karijerom akademskog osoblja (zaposleni i angažovani po ugovoru o izvođenju nastave – ugovor o djelu) uvjetovano je odredbama Zakona o visokom obrazovanju Tuzlanskog kantona. Uslovi za izbor u naučno-nastavna zvanja, reizbor u isto ili više naučno-nastavno zvanje, propisano je Zakonom o visokom obrazovanju TK, kao i internim aktima Univerziteta.

U svrhu razvoja karijere akademskog osoblja iz domena naučno-istraživačkog rada, visokoškolska ustanova FINra uspostavila je posebnu organizacionu jedinicu, odnosno tijelo koje je nadležno za naučno-istraživački rad i razvoj karijere. Osnovni zadaci ovog tijela su:

1. Praćenje naučno-istraživačkog rada i razvoja akademskog osoblja, te shodno tome ažuriranje zahtjeva za ljudske resurse, kao i kreiranje Godišnjih planova rada ovog tijela i praćenje njegove realizacije;
2. Podrška stvaranju resursa za unaprijeđenje nastavnog procesa i implementaciji ideja za poboljšanje obrazovanja i podučavanja studenata;
3. Organiziranje naučnih manifestacija referentnog tipa;
4. Podrška u procesu izrade i objavljivanja naučnih i stručnih radova, tekstova ili članaka u relevantnim časopisima;
5. Kontinuirano istraživanje i informiranje o mogućnostima finansiranja naučno-istraživačkog rada, savremenim metodama podučavanja i mogućnostima profesionalnog razvoja;
6. Organizovanje različitih vidova edukacije o temama od značaja za razvoj karijere, samostalno i u saradnju sa ostalim organima i tijela Univerziteta;
7. Pomoć i podrška pri uvođenju novih metoda i praksi u nastavni proces;
8. Informiranje o razvojnim programima i mogućnostima profesionalnog usavršavanja u okviru edukacija na drugim partnerskim visokoškolskim ustanovama, te evropskim institucijama;
9. 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.);
10. Organiziranje radionica za akademsko osoblje (predavanja, razgovori, sastanci i sl.);
11. Sačinjavanje programa mjera za stvaranje uslova za napredovanje akademskog osoblja visokoškolske ustanove.

U cilju afirmacije, razvoja i promocije naučno-istraživačkog rada, Univerzitet je potpisao Sporazum sa osnivačem, edukativno-konsultantskom kućom FINconsult, kojim je regulisano da nastavnici i studenti Univerziteta svoje naučne i stručne radove objavljuju u međunarodno indeksiranom naučno-stručnom časopisu Poslovni consultant, čiji je izdavač FINconsult. 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.

Univerzitet je suorganizator sa FINconsultom, u međunarodnim simpozijima koji se održavaju svake godine u prostorijama Univerziteta. Akademsko osoblje Univerziteta učestvuje i na seminarima kontinuirane edukacije finansijsko-računovodstvene profesije u Bosni i Hercegovini, u organizaciji sa edukativno-konsultantskom kućom FINconsult.

Upravljačka struktura, odnosno rukovodstvo Univerziteta 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.

1.2. Razvoj i upravljanje karijerom administrativnog osoblja

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 daljnjeg razvoja svoje karijere na Univerzitetu.

Univerzitet 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 radnika jedna od ključnih sastavnica postizanja uspješnosti cjelokupnog poslovanja u svakom segmentu djelatnosti. U tu svrhu Univerzitet 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, Univerzitet je uložio 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.

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

Individualne aktivnosti profesionalnog razvoja	Doprinos pojedinca ustanovi	Doprinos ustanove pojedinca
➤ Postizati visoke rezultate i učinke rada ➤ Odgovorno, blagovremeno i efikasno izvršavanje radnih zadataka ➤ 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	➤ Obrazovanje i kontinuirano usavršavanje ➤ Mentalne sposobnosti ➤ Kreativnost ➤ Radno iskustvo ➤ Lični stavovi ➤ Očekivanja ➤ Motivacija ➤ Ambicija ➤ Želja za napredovanjem i usavršavanjem	➤ Interne obuke u svrhu sticanja novih znanja i vještina ➤ Preuzimanje radnji i aktivnosti u svrhu razvoja i unaprijeđenja kreativnosti radnika u iznalaženju boljih poslovnih rješenja ➤ Plata i razni vidovi beneficija ➤ Socijalizacija i orijentacija ➤ 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

Razvoj i upravljanje karijerom zaposlenog administrativnog osoblja vodi upravljačka struktura, odnosno rukovodstvo Univerziteta, a temelji se na sljedećim principima:

- *Evaluacija:* Razumijevanje dugoročnih ciljeva radnika, sposobnosti i praznina u iskustvu ili obrazovanju, u pravilu, kroz izradu personaliziranog plana za radnike;
- *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 radnika;
- *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 Univerzitet uspješno upravljala karijerom radnika, neophodno je da svaki učesnik (ustanova, pojedinac/radnik) u potpunosti i kvalitetno ispuni svoju ulogu i da se u cijelom procesu razvija intenzivna suradnja, razmjena informacija i podrška. U tom smislu, Univerzitet je razvio sistem praćenja radne uspješnosti i nagrađivanja radnika za kontinuirano postizanje dobrih poslovnih rezultata radnog mjesta. Sistem praćenja radne uspješnosti temelji se na adekvatnoj procjeni i determinisanju razlika u sposobnostima radnika, osobinama ličnosti i kompetencijama.

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

Broj: 03-1052-15-2/25

Tuzla, 18.07.2025. godine

PREDSJEDAVAJUĆI SENATA

