



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Pregled suvremenih europskih i nacionalnih politika upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima u Europskom prostoru visokog obrazovanja

**Projekt HRMinHEI - Modernizacija visokih učilišta
kroz jačanje uloge upravljanja ljudskim potencijalima**

Projekt br.: 2016-1-HR01-KA203-022196

Lipanj 2017.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Pregled suvremenih europskih i nacionalnih politika upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima u Europskom prostoru visokog obrazovanja

**Projekt HRMinHEI – Modernizacija visokih učilišta
kroz jačanje uloge upravljanja ljudskim potencijalima**

Projekt br.: 2016-1-HR01-KA203-022196

Lipanj 2017.

Ova publikacija odražava isključivo stavove autora; Komisija se ne može smatrati odgovornom za bilo koje svrhe u koje se u njoj sadržane informacije mogu upotrijebiti.

Urednik:

Dr. **Attila Pausits**, Dunavsko sveučilište Krems, Austrija

Koautori:**AUSTRIJA**

Dr. **Attila Pausits**, Dunavsko sveučilište Krems, Austrija

Florian Reisky, Dunavsko sveučilište Krems, Austrija

HRVATSKA

Dr. **Zoran Sušanj**, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Dr. **Jasminka Ledić**, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Dr. **Marko Turk**, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Dr. **Ana Jakopec**, Filozofski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Dr. **Mislav Balković**, Visoko učilište Algebra, Zagreb

Nataša Trojak, Visoko učilište Algebra, Zagreb

Jasmina Tofant, Visoko učilište Algebra, Zagreb

Mina Đorđević, Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Zagreb

Sandra Bezjak, Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Zagreb

Mirjana Gopić, Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Zagreb

Željka Plužarić, Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Zagreb

FINSKA

Dr. **Elias Pekkola**, Sveučilište Tampere, Finska

Dr. **Jussi Kivistö**, Sveučilište Tampere, Finska

Dr. **Henry Mugabi**, Sveučilište Tampere, Finska

Johanna Liljeroos, Sveučilište Tampere, Finska

Izvešću su u znatnoj mjeri doprinijeli i studenti Erasmus Mundus Master programa Istraživanje i inovacije u visokom obrazovanju (MARIHE) i to, abecednim redom: Reem Abouelenain, Ghazali Abdul, Patricia Akamp, Tung Chan, Kirstin Conradie, Maria Diez, Adisa Ejubovic, Oscar Flores, Uliana Furiv, Alina Meloyan, Ekaterina Minaeva, Hoangthien Nguyen, Nikolay Shmelev, Anuradha Sroha, Kateryna Suprun, Sopheak Peou, Usman Ahmed Umer i Anete Veidemane.

Publikaciju citirati kao:

Pausits, A. (ed.) (2017). *Pregled suvremenih europskih i nacionalnih politika upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima u Europskom prostoru visokog obrazovanja*. Zagreb, Agencija za znanost i visoko obrazovanje.

SADRŽAJ

SAŽETAK	5
1. PODLOGA STUDIJE	7
2. PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA	11
2.1 Okvir za analizu upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima	11
2.2 Uloga ULJP-a u literaturi iz područja visokog obrazovanja	15
1. Strategija i planiranje ljudskih potencijala na visokim učilištima	15
2. Zahtjevi radnog mjesta na visokim učilištima	16
3. Pribavljanje i odabir kadra na visokim učilištima	17
4. Mjerenje radnog učinka na visokim učilištima	19
5. Osposobljavanje i razvoj na visokim učilištima	20
6. Karijerno napredovanje na visokim učilištima	20
7. Materijalno i nematerijalno nagrađivanje na visokim učilištima	21
8. Analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima na visokim učilištima	22
9. Posebne teme o ljudskim potencijalima na visokim učilištima	22
10. Informacijski sustav i kadrovska administracija	23
2.3 Europske politike upravljanja ljudskim potencijalima	23
3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA: MEĐUNARODNI PRIMJERI	29
3.1 Austrija	29
3.2 Hrvatska	40
3.3 Finska	46
4. ZAKLJUČAK	59
REFERENCE	61

ZAHVALE

Zahvaljujemo svim članovima nacionalnih savjetodavnih grupa u Austriji, Hrvatskoj i Finskoj na doprinosu koji je dodao značajnu vrijednost ovoj publikaciji.

Poimence, zahvaljujemo sljedećim suradnicima:

AUSTRIJA

Regina Aichinger, izvršna potpredsjednica, Veleučilište Gornje Austrije

Florian Aubke, dekan preddiplomske škole, Sveučilište MODUL u Beču

Dietlinde Kastelliz, načelnica Odjela za audit i savjetovanje, Austrijska agencija za osiguranje kvalitete (AQ Austria)

Kurt Koleznik, glavni tajnik, Udruga austrijskih veleučilišta

Stephan Laske, profesor poslovne administracije (u mirovini) i bivši dekan Sveučilišta u Innsbrucku

Anna Steiger, prorektorica za ljudske resurse i rodna pitanja, Tehničko sveučilište u Beču, predsjedateljica Austrijske sveučilišne mreže za trajno obrazovanje (AUCEN)

Eva-Maria Werner, rektorica, Veleučilište IMC Krems

HRVATSKA

Prof.dr.sc. **Danica Bakotić**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu

Prof.dr.sc. **Marli Gonan Božac**, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Prof.dr.sc. **Ljiljana Gregov**, Sveučilište u Zadru

Prof.dr.sc. **Darja Maslić Seršić**, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Prof.dr.sc. **Sanja Pfeifer**, Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Prof.dr.sc. **Željko Potočnjak**, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu

FINSKA

Pirjo Hankala, voditeljica službe za upravljanje ljudskim potencijalima, Sveučilište Tampere

Matti Kajaste, savjetnik za obrazovanje, Ministarstvo obrazovanja i kulture

Prof. **Jouni Kekäle**, voditelj službe za upravljanje ljudskim potencijalima, Sveučilište istočne Finske

Risto Lerssi, voditelj odjela za radne odnose, finska Udruga neovisnih poslodavaca u području obrazovanja

Dr. **Riitta Rissanen**, ravnateljica, Rektorski zbor finskih veleučilišta (ARENE)

Doc. **Marja Sutela**, potpredsjednica, Veleučilište Tampere

Doc. **Turo Virtanen**, Sveučilište u Helsinkiju

Dr. **Leena Wahlfors**, ravnateljica, Sveučilišta Finske (UNIFI)

Također zahvaljujemo hrvatskoj Agenciji za mobilnost i programe EU, nacionalnoj agenciji odgovornoj za provedbu programa Erasmus+, a napose gđi Dijani Stilinović, našem kontaktu za Erasmus+, na usrdnoj pomoći tijekom trajanja ovoga projekta.

SAŽETAK

Prema Planu modernizacije visokog obrazovanja Europske komisije, važnost visokog obrazovanja kao pokretača društvenog i gospodarskog napretka znači da su visoka učilišta ključni partneri u provođenju strategija Europske unije za napredak i održavanje rasta. Visoka su učilišta važna za Europu, osobito u pogledu unapređenja individualnih potencijala i prenošenja znanja i temeljnih prenosivih vještina koje su završenim studentima potrebne za uspjeh u visokostručnim zanimanjima. Od visokih se učilišta, osim toga, očekuje da budu središta inovativnosti i institucije koje stvaraju nova radna mjesta i povećavaju zapošljivost, kroz aktivan i učinkovit znanstveno-istraživački i društveni angažman. Masifikacija visokog obrazovanje stavila je znatan pritisak na postojeće kapacitete, uz rizik da – ne posveti li se odgovarajuća pažnja promjenama u pogledu kadrovanja – operativni mehanizmi sustava visokog obrazovanja postanu neučinkovitiji nego prije.

Ovo izvješće nudi pregled nacionalnih politika vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) (*Human Resource Management – HRM*) u visokom obrazovanju, u širem kontekstu europskih politika. Pregled se temelji na konceptualnom okviru i pregledu postojeće literature iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, koja će se također koristiti i u idućim fazama i rezultatima ovoga projekta, naročito pri osmišljavanju dijagnostičkog istraživanja (drugi ishod projekta). Izvješće bi trebalo poslužiti i kao podloga i konceptualna osnova za ostale ishode projekta, a to su: (a) izrada smjernica za unapređenje upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima u zemljama-partnerima, (b) izrada alata za unapređenje i provedbu odabranih procesa upravljanja ljudskim potencijalima na svim partnerskim visokim učilištima, (c) izrada online alata za samovrednovanje, kao otvoreni obrazovni resurs za benchmarking sveučilišnih procesa upravljanja ljudskim potencijalima.

Ovaj rad daje teorijsku osnovu i okvir kroz deset ključnih elemenata upravljanja ljudskim potencijalima, uz ilustraciju njihove primjene u kontekstu visokih učilišta. Korištenjem ovih deset elemenata, izvješće također daje kratak pregled postojećih europskih politika upravljanja ljudskim potencijalima u području visokog obrazovanja. Izvješće, isto tako, sa-

drži i analizu sadržaja austrijskih, hrvatskih i finskih nacionalnih propisa i politika vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima u području visokog obrazovanja.

U ovim (i drugim) zemljama Europskog prostora visokog obrazovanja, posljednjih je godina sve veća konkurencija u pogledu privlačenja studenata, zaposlenika i ograničenih resursa. Liberalniji su propisi doveli do veće neovisnosti visokih učilišta, boljih prilika i veće odgovornosti osoblja zaduženog za kadrovanje i upravljanje ljudskim potencijalima. Upravljanje visokim učilištima postaje sve složenije: institucije su sve veće, njihove funkcije i zadaće višestruke (suvremeni *multiversity*) te je stoga i veća potreba za profesionalizacijom uprave i administracije. Na institucijskoj je razini potrebno ispuniti više zadataka vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima nego ikad prije. Profesionalizirano je upravljanje ljudskim potencijalima danas važan preduvjet da bi se visoko učilište percipiralo kao autonomna organizacija, umjesto organizacija podređena tijelima državne uprave.

Specifične funkcije upravljanja ljudskim potencijalima uspostavljene su i razvijene tijekom posljednjeg desetljeća. Visoka učilišta, kao institucije utemeljene na znanju, posvećuju veliku pažnju kvaliteti svog znanstveno-nastavnog osoblja, budući da je ono odgovorno za nastavni i istraživački rad. Drugi je važan preduvjet za uspjeh visokog učilišta kvaliteta i širina njegovih usluga, koja izrazito ovisi o kvaliteti administriranja i upravljanja. Kvaliteta upravljanja i znanstveno-nastavnog rada u znatnoj mjeri ovisi o kvaliteti i ulozi ULJP-a. Zanimljivo je, međutim, da o upravljanju ljudskim potencijalima nema mnogo suvremene literature. Samo se nekoliko publikacija, koje navodimo u izvješću, bavi ovim područjem upravljanja u Europi. U ovom se izvješću jasno naznačuju razlike u funkcijama ULJP-a na različitim visokim učilištima, barem u tri navedena nacionalna sustava. Ovaj prvi pregled međunarodnih (EU) i nacionalnih politika i propisa vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima pomoći će daljnjem razvoju mogućnosti i potencijala ULJP-a na razini sustava, institucija te individualnoj razini.



PODLOGA STUDIJE

Kao odgovor na ove i potrebe navedene u dokumentu Modernizacija visokog obrazovanja Europske komisije iz 2011., tijekom 2016. pokrenut je projekt „Modernizacija visokih učilišta kroz jačanje uloge upravljanja ljudskim potencijalima (*Modernisation of Higher Education Institutions through enhancement of Human Resources Management function – HRMinHEI*)“, koji se financira iz programa Erasmus+ Europske komisije. Ovo je izvješće prvi rezultat projekta.

Prema Planu modernizacije visokog obrazovanja Europske komisije, važnost visokog obrazovanja kao pokretača društvenog i gospodarskog napretka znači da su visoka učilišta ključni partneri u provođenju strategija Europske unije za napredak i održavanje rasta. Visoka su učilišta važna za Europu, osobito u pogledu unapređenja individualnih potencijala i prenošenja znanja i temeljnih prenosivih vještina koje su završenim studentima potrebne za uspjeh u visokostručnim zanimanjima. Od visokih se učilišta, osim toga, očekuje da budu središta inovativnosti i institucije koje stvaraju nova radna mjesta i povećavaju zapošljivost, kroz aktivan i učinkovit znanstveno-istraživački i društveni angažman. Isto tako, masifikacija visokog obrazovanje stavila je znatan pritisak na postojeće kapacitete; ne posveti li se odgovarajuća pažnja promjenama u pogledu kadrovanja, raste rizik da operativni mehanizmi sustava visokog obrazovanja postanu neučinkoviti.

U ispunjavanju ovih i drugih očekivanja, ključna je uloga akademskog i administrativnog osoblja visokih učilišta. Procesi povezani s privlačenjem, odabirom, osposobljavanjem, razvojem i vrednovanjem osoblja glavni su prioriteti, uz osiguravanje realnih izgleda za napredovanje u karijeri te konkurentnih plaća i nagrađivanja zaposlenika. Drugim riječima, kako bi se osigurao uspjeh organizacije i njezin doprinos ostvarenju ciljeva utvrđenih u Strategiji Europa 2020., upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) (*Human Resource Management – HRM*) na razini visokih učilišta danas više nego ikada treba strateški planirati i

to na svim operativnim razinama. ULJP i organizacijski rezultati visokih učilišta trebaju biti međusobno povezani, budući da prakse iz područja upravljanja ljudskim potencijalima značajno utječu na akademsko i administrativno osoblje; pretpostavka je, naime, da one izravno i neizravno utječu na kompetencije, motivaciju, osobni doprinos i predanost zaposlenika visokog učilišta (Guest i Clinton, 2007).

Uzevši u obzir važnost uloge ULJP-a u ispunjavanju misije visokog učilišta, uključujući učenje i poučavanje, znanstveno-istraživački rad i treću misiju, iznenađuje što ULJP na visokim učilištima još uvijek nije dobio odgovarajuću pozornost znanstvene zajednice, kreatora politika i struke, posebno u komparativnom smislu. Holistički pristup istraživanju i razvoju uloge i utjecaja ULJP-a na visokim učilištima tek, stoga, predstoji.

Kao odgovor na ove potrebe i potrebe navedene u dokumentu Modernizacija visokog obrazovanja Europske komisije iz 2011., tijekom 2016. pokrenut je projekt „Modernizacija visokih učilišta kroz jačanje uloge upravljanja ljudskim potencijalima (HRMinHEI)“, koji se financira iz programa Erasmus + Europske komisije. Ovo je izvješće prvi rezultat projekta.

Konzorcij odgovoran za provedbu projekta HRMinHEI sačinjavaju četiri europska visoka učilišta: Dunavsko sveučilište Krems iz Austrije, Sveučilište Tampere iz Finske, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci te Visoko učilište Algebra iz Hrvatske, kao i jedna agencija za osiguravanje kvalitete – hrvatska Agencija za znanost i visoko obrazovanje. Glavni je cilj konzorcija popisati postojeće prakse i potaknuti reforme, kako bi se omogućio daljnji razvoj politika i prakse upravljanja ljudskim potencijalima u europskom visokom obrazovanju.

Cilj je ovoga izvješća dati pregled nacionalnih politika vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima u visokom obrazovanju, u širem kontekstu europskih politika. Pregled se temelji na konceptualnom okviru i pregledu postojeće literature iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, koja će se također koristiti i u idućim fazama i rezultatima ovoga projekta, naročito pri osmišljavanju dijagnostičkog istraživanja (drugi ishod projekta). Konačno, ovo bi izvješće trebalo poslužiti kao podloga i konceptualna osnova za ostale rezultate projekta (razvoj Smjernica za unapređenje upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima u zemljama-partnerima, razvoj alata za unapređenje i provedbu odabranih procesa upravljanja ljudskim potencijalima na svim partnerskim visokim učilištima, razvoj *online* alata za samovrednovanje, kao otvoreni obrazovni resurs (OER) za *benchmarking* sveučilišnih procesa upravljanja ljudskim potencijalima).

Struktura je ovoga izvješća sljedeća: drugo poglavlje postavlja teorijsku osnovu i okvir za kasnija poglavlja navođenjem deset ključnih elemenata upravljanja ljudskim potencijalima, uz ilustraciju njihove primjene u kontekstu visokih učilišta. Kroz ovih se deset elemenata u drugome poglavlju daje kratak pregled postojećih europskih politika koje se odnose na upravljanje ljudskim potencijalima u području visokog obrazovanja. U trećem se poglavlju daje analiza sadržaja austrijskih, hrvatskih i finskih nacionalnih propisa i politika vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima u području visokog obrazovanja. U završnom se, četvrtom poglavlju daje sažetak svih nalaza te zaključci u pogledu ciljeva ovoga projekta i predstojećih koraka.

Ovo je izvješće rezultat zajedničkih napora svih partnera u konzorciju. U izradi izvješća su, konkretno, sudjelovali sljedeći stručnjaci iz partnerskih organizacija: dr. Zoran Sušan, dr. Jasminka Ledić, dr. Marko Turk (Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci), dr. Ana Jakopec (Filozofski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku), dr. Mislav Balković, Nataša Trojak, Jasmina Tofant (Visoko učilište Algebra, Zagreb), Mina Đorđević, Sandra Bezjak, Mirjana Gopić, Željka Plužarić (Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Zagreb). dr. Attila Pausits, Florian Reisky (Dunavsko sveučilište Krems, Austrija), dr. Elias Pekkola, dr. Jussi Kivistö, dr. Henry Mugabi i Johanna Liljeroos (Sveučilište Tampere, Finska). Izradi ovoga izvješća u znatnoj su mjeri doprinijeli i studenti Erasmus Mundus Master programa Istraživanje i inovacije u visokom obrazovanju (*Master's Degree Programme in Research and Innovation in Higher Education – MARIHE*). To su, abecednim redom: Reem Abouelenain, Ghazali Abdul, Patricia Akamp, Tung Chan, Kirstin Conradie, Maria Diez, Adisa Ejubovic, Oscar Flores, Uliana Furiv, Alina Meloyan, Ekaterina Minaeva, Hoangthien Nguyen, Nikolay Shmelev, Anuradha Sroha, Kateryna Suprun, Sopheak Peou, Usman Ahmed Umer i Anete Veidemane.

PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

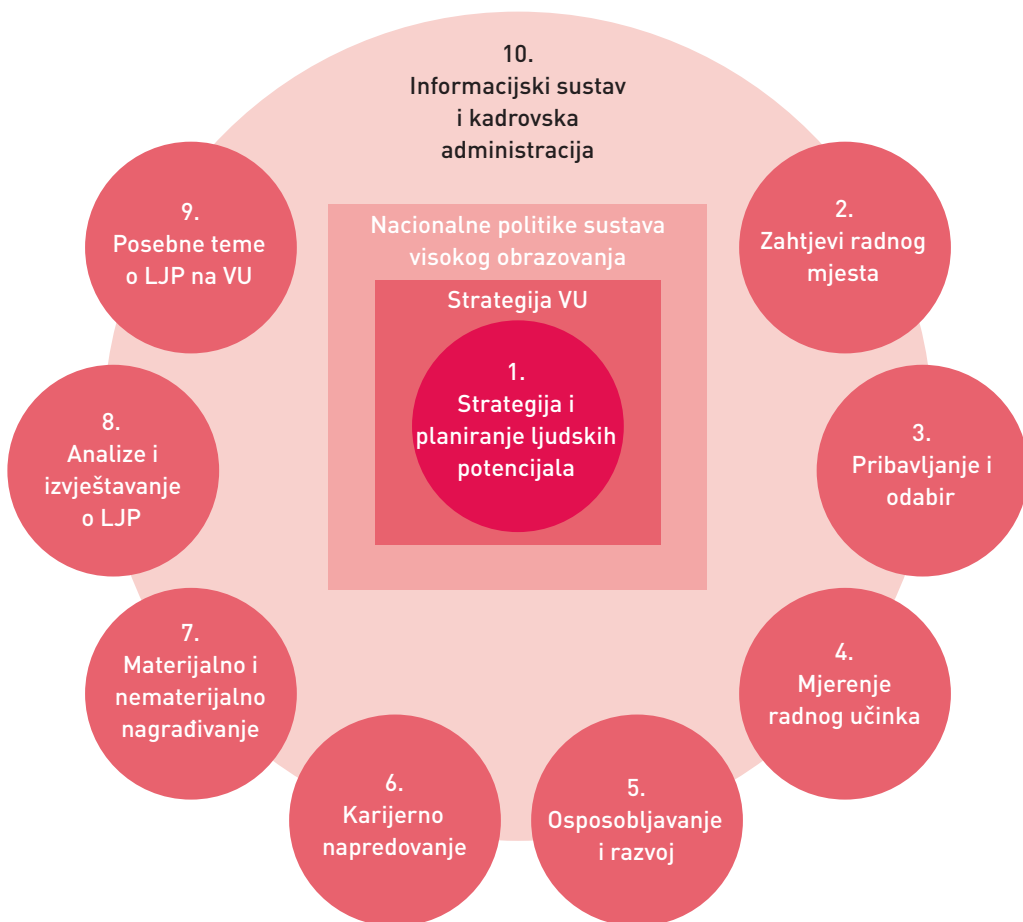
Visoka učilišta imaju značajke koje ih razlikuju od drugih institucija. Ove su specifičnosti povezane s brojnim čimbenicima koji su važni za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima te ih treba uzeti u obzir kod procesa izrade i primjene ULJP-a na visokim učilištima. Ti su čimbenici: vlasnička struktura; utjecaj zakonodavstva i regulatornih tijela na različite aspekte upravljanja ljudskim potencijalima i, s druge strane, visoka razina autonomije; utjecaj sindikata, kolektivni pregovori i kolektivni ugovori; jedinstvene značajke profesorskih položaja itd. Ove specifičnosti u znatnoj mjeri određuju (a u mnogo čemu i ograničavaju) razvoj i provedbu postupaka upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima. Poglavlje koje slijedi podijeljeno je u tri potpoglavlja. U prvome ćemo predstaviti analitički okvir za upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno korišteni teorijski i strukturni pristup složenoj temi ljudskih potencijala i upravljanja ljudskim potencijalima u području visokog obrazovanja. Nakon toga slijedi pregled glavnih uloga ULJP-a u literaturi iz područja visokog obrazovanja. Konačno, u posljednjem se poglavlju daje uvid u europske politike vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima.

2.1 Okvir za analizu upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima

Analitički okvir projekta *Upravljanje ljudskim potencijalima na visokim učilištima* (HRMin-HEI) temelji se na neznatno prilagođenoj inačici višedimenzionalnog modela pod nazivom „HR Navigator“. HR Navigator je sveobuhvatni procesni model upravljanja ljudskim potencijalima (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar i Sušanj, 2003), koji je razvila AT Adria Consulting Group, tvrtka specijalizirana za razvoj ljudskih potencijala. Model je izvorno osmišljen kao alat za procesno savjetovanje, kao pomoć organizacijama u provođenju promjena te rješavanju izazova upravljanja i rukovođenja organizacijama različitih profila u Sloveniji i Hrvatskoj. Model je također korišten kao okvir za pregled i analizu organizacijskih intervencija

namijenjenih očuvanju mentalnog zdravlja zaposlenika (Sušanj, 2012), kao i za pojašnjenje uloge kadrovskih stručnjaka i menadžera u sprečavanju stresa na radnome mjestu (Sušanj, 2013). „HR“ u nazivu modela označava ljudske potencijale, dok se „Navigator“ odnosi na procesni pristup upravljanju ljudskim potencijalima. Model se temelji na nekoliko ključnih pretpostavki. Kao prvo, on uspostavlja odnose između svih ključnih procesa, sustava i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, povezujući ih s procesima strateškog planiranja i organizacijskog razvoja. Nadalje, model razlikuje razvojni dio procesa upravljanja ljudskim potencijalima od administrativnog dijela te nagrađivanja. Konačno, godišnji (evaluacijski) razgovori, temeljeni na odgovarajućem mjerenju radnog učinka i kompetencija zaposlenika, imaju prema ovome modelu središnju ulogu u integraciji različitih procesa i sustava upravljanja ljudskim potencijalima.

Na temelju modela HR Navigator, naš *Analitički okvir upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima* sastoji se od deset međusobno povezanih komponenti ili podprocesa upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima, koji su opisani dalje u tekstu te prikazani na Slici 1.



Slika 1. Analitički okvir upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima

1. *Strategija i planiranje ljudskih potencijala* polazišna je točka koja postavlja strateški smjer upravljanja ljudskim potencijalima. Svrha je ovoga dijela jasno formulirati politike, ciljeve, strategije i akcijske planove upravljanja ljudskim potencijalima, temeljene na nacionalnoj politici visokog obrazovanja i strategiji visokog učilišta (misiji, viziji, ciljevima i strategijama), kao i potaknuti zaposlenika na realizaciju strateškog usmjerenja visokog učilišta.
2. U drugome je elementu (*Zahtjevi radnog mjesta*) opći strateški smjer pretočen u konkretne zahtjeve svakog radnog mjesta u organizacijskoj strukturi. Ovi zahtjevi, uglavnom navedeni u analizi posla ili sistematizaciji radnih mjesta, obuhvaćaju dvije glavne kategorije: očekivane rezultate i kompetencije potrebne za njihovo ostvarivanje. Rezultati i kompetencije kriteriji su uspjeha, a oni su osnova za daljnje postupke ULJP-a: odabir novih i razvoj postojećih zaposlenika.
3. Cilj elementa *Pribavljanje i odabir* u načelu je jednostavan: staviti prave ljude na pravo mjesto. Kako bi se to provelo na odgovarajući način, potrebno je unaprijed odrediti što osoba potrebna za konkretno radno mjesto može (znanja, vještine, sposobnosti i radno iskustvo), kakva osoba jest (osobine ličnosti, ponašanje) i što želi (očekivanja, motivacija, stavovi). Proces uključuje privlačenje potencijalnih kandidata na različite načine, smisleno korištenje različitih metoda i tehnika odabira kandidata, uz poštivanje etičkih i profesionalnih načela, te donošenje konačnog izbora na temelju ocjene učinkovitosti kandidata u probnome razdoblju.
4. Glavna je svrha elementa *Mjerenje radnog učinka* praćenje zadovoljavaju li zaposlenici definirane standarde radnog učinka i razvoja kompetencija. Za vrednovanje radnog učinka i kompetencija koriste se različita objektivna i subjektivna mjerenja. Nakon što su kriteriji radne učinkovitosti i osobnog razvoja jasno definirani i implementirani te nakon što su definirane metode i instrumenti za njihovo mjerenje, sve je rukovoditelj i zaposlenike koji su u aktivnost uključeni potrebno educirati za njihovu redovitu upotrebu. U procesu mjerenja radnog učinka, rukovoditelji daju povratne informaciju o radnom učinku i osobnom razvoju u prethodnom razdoblju, kao i planiranim aktivnostima u idućem razdoblju. Ovaj je proces na određeni način integrator drugih procesa upravljanja ljudskim potencijalima te je stoga glavni upravljački alat za provedbu predviđenih poslovnih i razvojnih strategija.
5. *Osposobljavanje i razvoj* proces je učinkovitog provođenja svrsishodnog osposobljavanja i obavezne edukacije zaposlenika. Osposobljavanje i edukacija zaposlenika trebali bi se temeljiti na strateškim zahtjevima (željeno stanje), rezultatima mjerenja radnog učinka (stvarno stanje) i postignutih dogovora na godišnjim evaluacijskim razgovorima sa zaposlenicima (osobni plan razvoja). Sustav osposobljavanja i edukacije zaposlenika namijenjen je prije svega razvoju stručnosti i usvajanju specifičnih vještina u svrhu unapređenja njihova radnog učinka. On bi, stoga, trebao uključivati i mehanizme kojima se provjerava primjena stečenih znanja i vještina u svakodnevnoj praksi.
6. *Karijerno napredovanje* trebalo bi uskladiti buduće potrebe organizacije s ambicijama, preferencijama i stvarnim mogućnostima pojedinaca. Temelj je sustava politika kojom

se definiraju osnovna načela napredovanja u karijeri: mogući smjer razvoja karijere, opći uvjeti za napredovanje, politika informiranja i poticanja zaposlenika na karijerno napredovanje, politika jednakih mogućnosti i financiranje razvoja zaposlenika. Napredni sustavi razvoja karijere uključuju odabir i praćenje potencijalno uspješnih zaposlenika, odabir i razvoj budućih rukovoditelja te sustav mentoriranja, internih edukacija i savjetovanja. Učinkoviti modeli napredovanja u obzir uzimaju i potrebe institucije i potrebe pojedinca.

7. Element *Materijalno i nematerijalno nagrađivanje* nije vezan samo uz nagrađivanje za obavljeni posao. On ima dvije osnovne funkcije: motiviranje zaposlenika za rad i osiguravanje podrške njihovom osobnom razvoju kako bi se zadovoljile potrebe organizacije. Nagrađivanje uključuje materijalni i nematerijalni dio. Materijalno se nagrađivanje obično sastoji od sljedećih elemenata: osnovna plaća, određena temeljem zahtjeva, odnosno složenosti radnog mjesta (fiksna naknada), dodaci na plaću za obavljanje dodatnih zadataka, radni učinak ili razvoj kompetencija (varijabilna naknada) te različiti dodatni poticaji (kako bi se nagradila učinkovitost ili potaknula lojalnost zaposlenika). Nematerijalni oblici nagrađivanja obično uključuju različita priznanja, nagrade i pohvale.
8. Cilj je elementa *Analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima* prikupljanje i distribuiranje podataka o ljudskim potencijalima za potrebe upravnih odbora, rukovodstva institucije ili stručnjaka za ULJP, u svrhu praćenja i unapređivanja procesa upravljanja kadrovima. Riječ je o sustavu trajne organizacijske dijagnostike koji sveobuhvatno i učinkovito usmjerava upravljanje i razvoj ljudskih potencijala. Dijagnostika ULJP-a uključuje različite analize: analize tržišta rada; procjene kompetencija zaposlenika; ispitivanja stavova zaposlenika o radu; analize organizacijske klime i kulture; statističke analize različitih pokazatelja o zaposlenicima (npr. fluktuacija zaposlenika, izostajanje s posla, bolovanje, nesreće); analize „najboljih praksi“ ili usporedne analize procesa ULJP-a u odnosu na referentne organizacije; analize učinkovitosti (ili troškovne učinkovitosti) pojedinih segmenata ili procesa ULJP-a, itd.
9. *Posebne teme o ljudskim potencijalima* razlikuju se od organizacije do organizacije te ovise prvenstveno o značajkama zaposlenika u različitim djelatnostima, kao i o povijesnim i društvenim okolnostima razvoja organizacije. Konkretno, posebne teme o ljudskim potencijalima uključuju odgovor sustava ULJP-a na pitanja kao što su zdravlje i sigurnost na radu, socijalni standard zaposlenika, ravnoteža poslovnog i privatnog života, uznemiravanje na radnom mjestu, diskriminacija, zlouporaba alkohola i droga na radnom mjestu te druga rizična ponašanja zaposlenika, stres na radnom mjestu, itd.
10. *Informacijski sustavi i kadrovska administracija* osnovne su pretpostavke funkcioniranja jedne organizacije. Organizacija mora osigurati da su različiti opći akti, propisi, kolektivni i/ili pojedinačni ugovori koji reguliraju odnos zaposlenika i poslodavaca usklađeni sa zakonom, budući da to može utjecati na radne sporove. Odnosi s predstavnicima radnika ili sindikatima zaseban su segment ovoga dijela upravljanja ljudskim potencijalima. Element *Informacijski sustavi i kadrovska administracija* odnosi se na procedure prijavljivanja i odjavljivanja zaposlenika, arhiviranja i čuvanja potvrda o

zapošljavanju, vođenje evidencija o zaposlenicima, vođenje kartoteka i slanje različitih dokumenata zaposlenicima. Odgovarajući informacijski sustav za upravljanje ljudskim potencijalima, koji bi – uz različiti stupanj autorizacije – bio dostupan osobama zaduženima za ULJP, upravi i zaposlenicima, pomogao bi u kontroli dokumenata, provođenju različitih postupaka te upravljanju kadrovskim podacima.

2.2 Uloga ULJP-a u literaturi iz područja visokog obrazovanja

Upravljanje ljudskim potencijalima na visokim učilištima područje je od sve većeg istraživačkog interesa. Međutim, dosadašnja su istraživanja ove teme bila prilično ograničena; iz tog razloga trenutno ne postoji sveobuhvatna studija ili opće prihvaćena taksonomija funkcija/uloga ULJP-a na visokim učilištima. Kako bismo objasnili suštinu analitičkog okvira i njegove primjenjivosti u visokom obrazovanju, u izvješću smo dali pregled literature o upravljanju ljudskim potencijalima u visokom obrazovanju, vodeći se strukturom od deset elemenata navedenih u prethodnom poglavlju. Pregled je u sažetom obliku prikazan u tekstu koji slijedi.

1. Strategija i planiranje ljudskih potencijala na visokim učilištima

Da bi bila uspješna, visoka učilišta – kao institucije utemeljene na znanju – moraju zapošljavati visoko kvalificirano osoblje (Hall, 2009). Međutim, sve do kasnih 1990-tih, upravljanje ljudskim potencijalima na visokim učilištima bilo je manje važna aktivnost u usporedbi s drugim administrativnim funkcijama te je većinom bilo usmjereno na privlačenje i odabir kadrova, plaće, osnovno osposobljavanje i napredovanja. Iako su se kroz ULJP donosile odluke o neakademsom osoblju, po pitanju zapošljavanja, napredovanja i organiziranja rada akademskog osoblja, njegova je uloga često bila ograničena na administrativni nadzor (Guest i Clinton, 2007). Međutim, trend rastuće „profesionalizacije“ uprava visokih učilišta, veća konkurentnost talenata na tržištu rada, zahtjevi zakonodavca i razvoj visokih učilišta kao samostalnih poslodavaca (npr. kroz promjene pravnog statusa i razine autonomije visokih učilišta) rezultirali su većim naglaskom na upravljanje ljudskim potencijalima.

Od visokih se učilišta danas često očekuje da unutar svojih strategija jasno odrede svoj akademski položaj i profil. Ona također moraju osigurati da imaju dovoljno sredstava za pokrivanje svih troškova, od kojih se najveći dio odnosi na troškove osoblja. Zajedno, ovi pritisci zahtijevaju neku vrstu strateškog kadrovskog planiranja, kao pomoći u oblikovanju kadrovske strukture prema strateškim potrebama i u skladu s financijskim ograničenjima (Kekäle, 2015). Zbog ovih i drugih razloga, mnoga su europska visoka učilišta razvila posebne strategije razvoja ljudskih potencijala te su neke temeljne prakse ULJP-a na njima danas uobičajenije nego prije. Prepoznato je da bez učinkovite strategije ljudskih potencijala visoko učilište može imati poteškoća u rješavanju problema vezanih uz ljudske potencijale, ne samo na operativnoj, već i na strateškoj razini. Učinkovita strategija upravljanja ljudskim potencijalima može osigurati potporu općem razvojnom smjeru institucije – zajedničku, realističnu viziju kadrova koji će visokom učilištu trebati u nekom budućem trenutku, vještina koje oni trebaju imati, na koji će se način takvi ljudi privlačiti i zapošljavati,

vrednovati, plaćati i nagrađivati te kako će se njima upravljati (Hall, 2009; Böckelmann, Reif i Fröhlich, 2010).

Prije izrade i provedbe strategije ljudskih potencijala, važno je analizirati postojeću situaciju, koristeći odgovarajuću dijagnostiku. Takva bi analiza trebala sadržavati deskriptivne podatke o trenutnom osoblju u pojedinim organizacijskim jedinicama, raspodjeli različitih kategorija zaposlenika na razini institucije, omjeru zaposlenika koji rade na puno radno vrijeme i onih koji rade na pola radnog vremena, kriterijima kao što su dobna raspodjela, spol i nacionalnost, vrste ugovora, struktura plaća itd. (Böckelmann, Reif i Fröhlich, 2010). Ono što je, međutim, najvažnije, jest da je strategija ljudskih potencijala usklađena s institucijskom strategijom te da ima punu podršku upravljačkog tijela i članova uprave (Hall, 2009; Bodor, 2011; Evans i Chun, 2012). Organizacijska strategija visokog učilišta obično se definira na razini pisanog plana sa specifičnim i općim ciljevima, od kojih se neki odnose i na pitanje ljudskih potencijala. Za razliku od specifične strategije ULJP-a, u općoj je razvojnoj strategiji visokog učilišta pitanje upravljanja ljudskim potencijalima samo jedno od mnogih, zbog čega u takvoj strategiji razvoj ljudskih potencijala najčešće nije podrobnije opisan. Međutim, opća strategija ipak definira opći razvojni smjer institucije – opće i specifične strateške ciljeve, kao i benchmarke – te stoga daje smjernice i za razvoj strategije ljudskih potencijala kao potpore institucijskoj strategiji (Mansour, Heath i Brannan, 2015, usp. Lanchbery, 1995).

Postojanje pisanih strategija, iako važan preduvjet, ne jamči i njihovu učinkovitost (Guest i Clinton, 2007). Njih je potrebno primjenjivati u praksi, slijediti ih kod donošenja bilo kakvih odluka vezanih uz ljudske potencijale te ih redovito revidirati i ažurirati (Lanchbery, 1995). Drugim riječima, strategije ljudskih potencijala, kao i bilo koje druge strategije, trebaju „zaživjeti“ da bi bile učinkovite, i to ne samo na razini akcijskih planova, već i u konkretnim aktivnostima.

Valja napomenuti da na visokim učilištima još uvijek postoji otpor tomu da upravljanje ljudskim potencijalima ima stratešku ulogu. Ovo je rezultat niza čimbenika; između ostalog, krutih organizacijskih struktura, nedostatka svijesti o vrijednosti strateških načela ULJP-a te razlika između stavova uprave, akademskog i drugog osoblja. Osobe zadužene za upravljanje ljudskim potencijalima ponekad se percipiraju kao nadzornici, regulatori i administratori odgovorni za pravnu i regulatornu usklađenost, umjesto kao savjetnici ili facilitatori. Ovo se najčešće događa kada strategija upravljanja ljudskim potencijalima zaposlenicima nije transparentna ili kada ona nekritički slijedi prakse privatnog sektora, ne prilagođavajući se specifičnom okružju visokih učilišta.

2. Zahtjevi radnog mjesta na visokim učilištima

Element *Zahtjevi radnog mjesta* odnosi se na proces provođenja strateškog smjera institucije u obliku specifičnih zahtjeva svakog pojedinog radnog mjesta za akademsko i administrativno osoblje na visokom učilištu, odnosno kombinacija vidljivih i mjerljivih znanja, vještina, sposobnosti i osobnih atributa koji pridonose većoj učinkovitosti zaposlenika, a time i uspjehu organizacije (University of Nebraska-Lincoln, n/d). Uloga je ULJP-a u ovome kontekstu osigurati da institucija ima formalni sustav i stručno osposobljeno osoblje koje

tim sustavom upravlja, kako bi zaposlenici bili pravilno raspodijeljeni u odgovarajuće kategorije radnih mjesta te dobivali odgovarajuće naknade temeljem zahtjeva radnog mjesta i vlastitih kompetencija. Kod postupka zapošljavanja, jasne informacije o očekivanjima i potrebnim kompetencijama za određeno radno mjesto mogu pomoći u razjašnjavanju potrebnih rezultata i uloga (Kekäle, 2015). Na taj način, očekivanja i podloge za očekivanja, materijalno i nematerijalno nagrađivanje postaju eksplicitni (Julius, 2000).

Literatura iz područja visokog obrazovanja gotovo ne prepoznaje koncept zahtjeva radnog mjesta. Pogrešno bi, međutim, to bilo tumačiti kao dokaz da navedeni element u visokom obrazovanju nije važan. Upravo suprotno; zahtjevi radnog mjesta tema su o kojoj se nedvojbeno mnogo raspravlja, na samim visokim učilištima, ali i na razini sustava – u kontekstu nastavnih i istraživačkih zadaća i uloga kod pojedinim akademskih položaja. Međusobno usuglašavanje rasprava o zahtjevima radnog mjesta, materijalnom i nematerijalnom nagrađivanju te pribavljanju i odabiru kadra važna je i aktualna tema u mnogim zemljama.

3. Pribavljanje i odabir kadra na visokim učilištima

Pribavljanje i odabir kadra ključan je element kojim se osigurava da institucija ima kvalitetno osoblje, s odgovarajućim vještinama, znanjima i stavovima koji su instituciji potrebni. Postupci privlačenja i odabira kandidata trebaju biti transparentni, pravedni i otvoreni te omogućavati odabir najboljih među dostupnim kandidatima. Postupci pribavljanja i odabira tim su bolji ako institucije definiraju vlastite kriterije, prema svojim specifičnim potrebama (Dubosc i Kelo, 2012).

Pribavljanje i odabir kao procesi često se provode u suradnji s jedinicom za upravljanje ljudskim potencijalima i relevantnim akademskim i administrativnim organizacijskim jedinicama. Osoblje zaduženo za ULJP može biti izravno odgovorno za zapošljavanje određenih kategorija zaposlenika i imati samo savjetodavnu ulogu kod zapošljavanja drugih. U oba je slučaja uloga sustava ULJP-a osigurati da je fokus kod privlačenja potencijalnih kandidata usmjeren na točno određene skupine ljudi koji svojim vještinama, stavovima, raznolikosti i radnim iskustvom mogu doprinijeti konkurentnosti institucije. Iako akademsko i administrativno osoblje mora biti uključeno u postupke definiranja kadrovskih potreba (odnosno, ukazivanja na manjak kadrova) i načina na koji će institucija pristupiti rješavanju tih pitanja, odgovornost za upravljanje procesom leži na profesionalnom osoblju za ULJP (Julius, 2000).

Zbog važnosti postupka pribavljanja i odabira, pristup njihovu razvoju također treba biti i strateški. To znači da je potrebno oslanjati se na strategiju razvoja ljudskih potencijala i projekcije kadrovskih potreba, umjesto popunjavati kadrove *ad hoc*, od godine do godine (Shobha, 2015). Slobodna je radna mjesta potrebno pažljivo definirati. Potrebno je dati što više relevantnih informacija o radnom mjestu za koje je natječaj raspisan te kriterijima selekcije i uvjetima zapošljavanja, a kriteriji odabira trebali bi biti jasno definirani, točni i fleksibilni. Također se preporučuje da uži izbor i razgovor s kandidatima provodi više osoba, kako bi se umanjio rizik od pristranosti. Preporuka je voditi evidenciju prilikom selekcijskog postupka i razgovora s kandidatima, ne samo zbog potencijalnih žalbi, već i u svrhu veće učinkovitosti samog postupka (Nestor, 1995).

Visoka učilišta kao javno financirane institucije imaju zakonsku obavezu poticati jednakost po pitanju spola, rase i invaliditeta te u vezi s time poduzimati niz specifičnih aktivnosti (Hall, 2009). Kod zapošljavanja se obično slijede minimalni zahtjevi kvalifikacija koji su definirani na nacionalnoj razini, a visoka učilišta često određuju i dodatne, ali sukladne kriterije (Dubois & Kelo, 2012).

Siekkinen, Pekkola i Kivistö (2016) navode tri različita pristupa procesu privlačenja i odabira kadrova. Prvo, privlačenje i odabir kandidata mogu se temeljiti na profesionalnim praksama, što znači da najvažnije odluke i ocjene kvalificiranosti kandidata donose kolege-stručnjaci (*peers*), koji često nisu zaposleni na instituciji gdje se postupak provodi. Odabir se u tom slučaju vrši na osnovu akademskih kvalifikacija, a ne temeljem podrobno opisanih zahtjeva radnog mjesta, no ovakvo se pribavljanje kadrova obično provodi u skladu s institucijskim i nacionalnim propisima i sastavni je dio institucijskih politika. Drugo, pribavljanje kadrova može se temeljiti i na institucijskim kriterijima, kojima se u obzir više uzimaju zahtjevi radnog mjesta, strategija organizacijske jedinice, kao i osobne kvalifikacije kandidata. Kod ovoga „modela“ čelnici organizacijskih jedinica imaju važniju ulogu u selekcijskom postupku. Treće, pribavljanje i odabir kadrova mogu se provoditi kao „neformalni“ ili „neslužbeni“ procesi. Takav postupak provode pojedini profesori i voditelji istraživačkih skupina, mimo službenih procesa ili praksi (vidi Sliku 2).

Skupina	Naziv radnog mjesta	Prakse pribavljanja kadrova
Skupina 1 Stručno pribavljanje kadrova	Stručna radna mjesta: profesori i <i>tenure-track</i> položaji	<ul style="list-style-type: none"> • Otvoreni poziv (ne računajući kandidate s pozivom) • Međunarodno pribavljanje kadrova • Opis posla definiraju povjerenstva za pribavljanje kadrova, dekani, čelnici odjela • Odluke o pribavljanju kadrova donose odbori za zapošljavanje, vanjski recenzenti
Skupina 2 Organizacijsko pribavljanje kadrova	Kvalifikacijska radna mjesta: doktorandi i poslijedoktorandi Odjela radna mjesta: predavači i istraživači-seniori u 3. fazi razvoja karijere	<ul style="list-style-type: none"> • Pribavljanje kadrova s otvorenim pozivom • Većinom na međunarodnoj razini • Ugovori na određeno ili neodređeno razdoblje • Opis posla definiraju čelnici odjela, profesori, povjerenstva za pribavljanje kadrova • Odluke o pribavljanju kadrova donose dekani, čelnici odjela, rektori
Skupina 3 Neslužbeno i lokalno pribavljanje kadrova	Radna mjesta s vanjskim financiranjem: istraživači na projektima	<ul style="list-style-type: none"> • Neformalno pribavljanje kadrova • Lokalno pribavljanje kadrova • Traženje potencijalnih kandidata kroz mreže • Ugovori na određeno razdoblje • Opis posla definiraju profesori • Odluke o pribavljanju kadrova donose dekani, čelnici odjela

Slika 2. Tri različite prakse pribavljanja kadrova na visokim učilištima (izvor: Siekkinen, Pekkola i Kivistö, 2016).

4. Mjerenje radnog učinka na visokim učilištima

Mjerenje (vrednovanje) radnog učinka označava proces i praksu praćenja i vrednovanja rada zaposlenika u određenom vremenskom razdoblju (npr. 1-2 godine), često prema prethodno utvrđenim kriterijima i s unaprijed definiranim naknadnim koracima. Osim za odluke o produljenju ugovora o radu, vrednovanje radnog učinka može se koristiti i kod donošenja odluka o napredovanju, povećanju plaće, materijalnom nagrađivanju, premještanju na drugo radno mjesto, za identificiranje potreba za dodatnim edukacijama, kod stegovnih postupaka, itd. Iako se mjerenje radnog učinka često gleda u uskom smislu vrednovanja rada pojedinca, ono je povezano sa strateškim pozicioniranjem visokih učilišta kroz procese definiranja ciljeva u pogledu radnog učinka, prikupljanja odgovarajućih povratnih informacija i usmjeravanja rasta i razvoja zaposlenika (Evans i Chun, 2012). U skladu s tim, svako bi visoko učilište trebalo nadopuniti obavezan, zakonom reguliran sustav vrednovanja učinka vlastitim sustavom, koji bi bio usklađen s institucijskom misijom i vizijom te pratio potrebe zaposlenika, ali i studenata.

Premda je mjerenje radnog učinka postupno prihvaćeno na visokim učilištima, oko njega još uvijek postoje mnogi prijepori. Općenito uzevši, stavljanje naglasaka na mjerenje radnog učinka često je rezultat prelaska s kolegijalnog na menadžerski model upravljanja. Unatoč ostvarenom napretku u području mjerenja, posebice bibliometriji, kriteriji koji se koriste za vrednovanje akademskog rada ne mogu biti definitivni na način da obuhvaćaju svaki aspekt rada, budući da u akademskom radu uvijek postoji jedna implicitna dimenzija (Van den Brink, Fruytier i Thunnissen, 2013). Valja također istaknuti da mjerenje radnog učinka podrazumijeva nešto više od plaćanja po učinku, premda materijalno nagrađivanje pojedinačnih postignuća može imati ulogu u institucijskom sustavu mjerenja radnog učinka. Najbolji se rezultati postižu ako je vrednovanje učinka osmišljeno i provedeno na način da se zaposlenicima daju pozitivne i konstruktivne informacije o tome kako poboljšati svoj rad (Dubosc i Kelo, 2012). Kod vrednovanja i ocjenjivanja radnog učinka potrebno je, stoga, više konsenzusa i suradnje nego u slučaju kontrole ili prisile; potrebno je postići zajedničko razumijevanje svih zaposlenika što treba učiniti da bi se poboljšao radni učinak te kako to ostvariti. Iz tog je razloga neophodno da je uprava spremna na dvosmjernu komunikaciju sa zaposlenicima, uz kontinuirano povratno informiranje. Mjerenje radnog učinka je, stoga, u najboljem slučaju aktivan proces koji se oslanja na dijalog između uprave i zaposlenika o tome što treba postići i kako, kao i o pokazateljima koji će se pritom koristiti (Hall, 2009).

Ključni su elementi kod mjerenja radnog učinka između ostalog: jasna i dvosmjerna komunikacija u pogledu očekivanja, odgovarajuće mjere vrednovanja i kriteriji vezani uz radno mjesto, dokazna dokumentacija, kontinuirano povratno informiranje i savjetovanje, jasno definirana institucijska politika i procesi, naglasak na formativnom i razvojnom fokusu vrednovanja, multilateralno povratno informiranje, usklađivanje ciljeva s institucijskom misijom, mehanizmi samoizvješćivanja i odgovarajuća educiranost evaluatora (Evans i Chun, 2012).

5. Osposobljavanje i razvoj na visokim učilištima

Osposobljavanje i razvoj mogu se definirati kao sustavne aktivnosti visokog učilišta usmjerene na unapređenje stručnih kvalifikacija akademskog i administrativnog osoblja s obzirom na institucijske ciljeve. Zbog sve bržih promjena u pogledu zahtjeva radnog mjesta, temeljne kvalifikacije više nisu dovoljne za uspješnu karijeru. U toku radnog vijeka, sve je češće potrebno uložiti znatnu količinu vremena i truda na dodatno usavršavanje; organizacije bi, stoga, trebale omogućiti svojim zaposlenicima prilike za kontinuirano učenje i razvoj.

Resursi koji se ulažu u usavršavanje i razvoj zaposlenika izravno su ulaganje u ljudski kapital (Hall, 2009). Stručno usavršavanje može uključivati, primjerice, supervizorsko osposobljavanje ili karijerno savjetovanje u kontekstu vrednovanja radnog učinka, rješavanja sukoba, stegovnih postupaka i otkazivanja ugovora o radu, kao i mogućnosti za karijerno napredovanje kroz razvoj vještina, unutarnju mobilnost itd., odnosno može biti uže vezano uz specifično radno mjesto ili prenosive vještine, kao što su upravljanje projektima, znanstveno pisanje, metode poučavanja i pedagogija, osposobljavanje za upravljačku funkciju, mentorstvo mladih istraživača, itd. (Julius, 2000; Nguyen, 2016). Međutim, iako se sve više shvaća važnost kontinuiranog stručnog usavršavanja zaposlenika, ponekad se javlja i otpor, naročito među znanstveno-nastavnim osobljem koje ne vidi uvijek potrebu ili prednost od dodatnog usavršavanja – naročito u područjima koja nisu izravno povezana s njihovom djelatnošću i područjem interesa. Nužno je, stoga, zaposlenicima jasno izložiti sve prednosti stručnog usavršavanja. Financijski poticaji, nagrade i uzimanje u obzir dodatnih edukacija kao kriterija prilikom napredovanja može imati pozitivan kratkoročni učinak na aktivno sudjelovanje osoblja, no na dulji bi rok poželjno bilo uspostaviti „kulturu stručnog usavršavanja“, gdje se takve inicijative smatraju izvrsnom prilikom za osobni razvoj. Da bi se ispunila svrha stručnog usavršavanja, u obzir se moraju uzeti trenutna razina vještina i razvojne potrebe svih zaposlenika. Ako se edukacija organizira bez jasnog razumijevanja stvarnih potreba za stručnim usavršavanjem i razvojem, povećava se rizik da se ne ostvari očekivani učinak (Dubosc i Kelo, 2012). Osposobljavanje i razvoj bi, stoga, trebali biti dio šire strategije upravljanja ljudskim potencijalima.

6. Karijerno napredovanje na visokim učilištima

Odgovarajuće planiran sustav razvoja karijere – u kombinaciji s jasnom putanjom karijere i jednakim prilikama za unutarnje napredovanje – može poslužiti kao okvir za karijerno napredovanje zaposlenika. Na ovaj bi način visoka učilišta pozitivno utjecala na motiviranost zaposlenika, minimizirala negativnu percepciju i stavove oko karijernih promjena i privlačila visoko kvalificirane zaposlenike. Ovakav sustav također može potaknuti zaposlenike na preuzimanje veće odgovornosti za vlastiti razvoj, uključujući razvoj vještina koje se na visokim učilištima smatraju važnima (usp. Oladipo i Abdulkadir, 2011). Na konkurentnom tržištu rada, upravljanje karijerom zaposlenika trebalo bi se smatrati odgovornošću institucije, umjesto prepuštati da znanstvenici, nastavnici i administratori sami traže prilike za razvoj karijere. Visoka bi učilišta, stoga, trebala aktivno omogućavati i/ili podupirati takve prilike za svoje zaposlenike tijekom cijelog njihovog radnog vijeka (usp. Nguyen, 2016). Razvoj karijere rezultat je ne samo osobnog angažmana, već i podrške organizacijskih struk-

tura i sustava te podrške nadređenih (Böckelmann, Reif & Fröhlich, 2010). Za karijerno je napredovanje nužno da visoka učilišta definiraju jasne i transparentne putanje razvoja karijere (HEFCE, 2010b).

Za akademsko osoblje, napredovanje u karijeri često se temelji na jednome od sljedećih načela: 1) slobodno radno mjesto, 2) shema napredovanja, ili 3) tenure-track sustav. U tradicionalnoj strukturi katedri (Neave i Rhoades, 1987), koja je prevladavala u kontinentalnoj Europi, najvažnija je značajka bila izrazita neovisnost i osobni autoritet predstojnika katedre. U takvim je sustavima napredovanje u karijeri moguće samo konkuriranjem na slobodna (profesorska) mjesta. U nekim drugim sustavima visokog obrazovanja, sve osoblje, bez obzira na položaj, može konkurirati za radno mjesto u svrhu napredovanja, pod uvjetom da ispunjava određene kriterije. Treća je praksa akademskog napredovanja tzv. tenure-track, kao kombinacija prvih dviju; pojedinac koji ispunjava određene kriterije može biti promaknut i dobiti stalni položaj ako je uspješan na natječaju. Za administrativna radna mjesta ne postoje međunarodno prepoznatljive sheme karijernog napredovanja.

7. Materijalno i nematerijalno nagrađivanje na visokim učilištima

Da bi visoko učilište privuklo i zadržalo kvalitetne, nadarene pojedince, ono mora prepoznati i nagrađivati njihov istraživački rad. Visoko učilište može nagrađivati učinak zapošljavanjem, napredovanjem, a za akademsko osoblje i izborom u trajno zvanje (*tenure*). Nagrađivanje može biti materijalno i nematerijalno. Materijalno se nagrađivanje odnosi na plaće i bonuse, ali se može odnositi i na financiranje putovanja i sudjelovanja na konferencijama, financiranje rane faze projekata ili inicijativa i slično. Nematerijalne nagrade mogu biti pohvale i priznanja uprave ili javna priznanja za uspjehe i zasluge (Nguyen, 2016).

Financijski su poticaji važni za akademsko osoblje, ali i druge djelatnike visokog učilišta. Međutim, da bi oni bili učinkoviti, naročito za akademsko osoblje, nužno je da zaposlenici prihvaćaju kriterije vrednovanja i nagrađivanja učinkovitosti, umjesto da se fokusiraju na iznos poticaja (Andersen i Pallesen, 2008). Iako je visina plaća i dalje problem u kontekstu ukupnog zadovoljstva radnim mjestom, naročito za akademsko osoblje, postoje i druge razine motivacije za mnoge nastavnike i znanstvenike koji uviđaju intrinzičnu vrijednost svog posla: u ovome se kontekstu najčešće navode autonomija, mogućnost slobodnog poduzimanja inicijative, vidljivi rezultati rada, užitak u nastavnim i/ili istraživačkim i inovacijskim aktivnostima te drugi motivacijski čimbenici. Važno je, stoga, štititi intrinzično nagrađivanje, uz učinkoviti sustav upravljanja učinkom koji prepoznaje „psihološki ugovor“ između visokog učilišta i njegovih zaposlenika (HEFCE, 2010a). Rezultati nekoliko provedenih studija upućuju na to da financijski poticaji mogu stvoriti „učinak istiskivanja“ (eng. *crowding out effect*), pri čemu ekstrinzične nagrade (kao što su bonusi na plaće) pod određenim uvjetima mogu „istisnuti“ intrinzičnu motivaciju (npr. Frey, 1997, Frey i Jegen, 2001; Andersen i Pallesen, 2008). To znači da financijsko nagrađivanje ne unapređuje nužno radni učinak zaposlenika koji su već motivirani samim radnim zadatkom. Međutim, pod određenim uvjetima, uvođenje vanjskog nagrađivanja može također dovesti do „učinka poticanja“ (eng. *crowding in effect*), tj. pojačavanja intrinzične motivacije. Pretpostavka je da se „istiskivanje“ događa kada se nagrade percipiraju kao oblici kontrole, a „poticanje“

kada se one percipiraju kao oblici „podrške“ (Arnhold, Kivistö, Püttmann, Vossensteyn i Ziegele, 2016, usp. Jacobson i Andersen 2014).

U mnogim zemljama, nacionalna legislativa postavlja osnovni okvir za plaće zaposlenika javnih visokih učilišta, ostavljajući visokim učilištima slobodu u pogledu dodatnog materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, u skladu s vlastitom politikom i raspoloživim sredstvima. Općenito uzevši, plaće akademskog osoblja niže su nego plaće na sličnim položajima izvan javnih visokih učilišta. Ipak, neki drugi čimbenici kao što su stabilnost radnog mjesta, fleksibilno radno vrijeme i mogućnost rada od kuće, zanimljiv posao i društveni ugled i status profesije, i dalje se smatraju važnim prednostima i oblicima motivacije za akademsko osoblje na javnim visokim učilištima (Dubosc i Kelo, 2012).

Bez obzira na individualne specifičnosti, sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja trebao bi: osigurati podršku ostvarenju institucijskih ciljeva, biti transparentan i lako razumljiv; njime bi se trebao nagrađivati doprinos i razvoj; sustav bi trebao biti dovoljno fleksibilan, formalan, učinkovito međudjelovati s drugim elementima upravljanja ljudskim potencijalima na visokom učilištu te biti usklađen s relevantnim ugovorima o radu, zakonima i pravilima o plaćama i radnom vremenu. Uobičajeni nedostaci sustava materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja vezani su uz nedovoljno financiranje, neučinkovito mjerenje i nepoštene prakse. Sustav materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja ne može funkcionirati ako nije odgovarajuće postavljen i ako se njime dobro ne upravlja (Bright i Williamson, 1995; Böckelmann, Reif i Fröhlich, 2010).

8. Analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima na visokim učilištima

Vrlo je malo stručne literature na temu analiza i izvještavanja o ljudskim potencijalima. Cilj je analiza i izvještavanja o ljudskim potencijalima na visokim učilištima osigurati – u svrhu planiranja i upravljanja institucijskim procesima – odgovarajući uvid u sve relevantne aspekte ULJP-a: zapošljavanje, strukturu zaposlenika i njihovu raspodjelu po organizacijskim jedinicama, plaće, profil zaposlenika (dob, spol, obrazovanje i sl.), podatke o stručnom usavršavanju i razvoju zaposlenika, umirovljenjima, itd. Ovaj je element također usko povezan sa strategijama razvoja ljudskih potencijala, na način da pruža povratne informacije o utjecaju tih strategija, čak i ako nisu definirani jedinstveni i općeprihvaćeni pokazatelji za praćenje realizacije strategija ULJP-a, odnosno mjerenje njihove učinkovitosti (Bodor, 2001). Analize i izvještavanje visoka učilišta koriste za specifične svrhe, ali i u procesima odlučivanja i planiranja. Kao aktivnosti, analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima također su usko povezane s informacijskim sustavima upravljanja, o čemu će više riječi biti u nastavku.

9. Posebne teme o ljudskim potencijalima na visokim učilištima

Posebne teme o ljudskim potencijalima na visokim učilištima sve su one teme koje se ne mogu svrstati pod ostalih devet elemenata opisanih u ovom poglavlju. One uključuju, ali nisu ograničene na, aspekte kao što su politike rješavanje problema manjka kadrova, stegovni postupci i rješavanje pritužbi, pravila vezana uz rješavanje različitih oblika nedoličnog ponašanja zaposlenika, zdravlje i sigurnost na radu, otkazivanje ugovora o radu, politike, planovi, alati i mehanizmi zadržavanja zaposlenika, itd. Kao institucije s javnim fi-

nanciranjem, mnoga visoka učilišta imaju zakonsku obavezu promicati jednakost po pitanju spola, rase i invaliditeta, odnosno poduzimati niz specifičnih zadataka u tom pogledu, što se također smatra „posebnim temama“ (Hall, 2009).

10. Informacijski sustav i kadrovska administracija

Budući da je upravljanje ljudskim potencijalima jedno od strateških prioriteta visokih učilišta, neophodno je istražiti na koji se način tehnologija može koristiti za podršku programima i praksama ULJP-a. Međutim, informacijski se sustavi na mnogim sveučilištima još uvijek koriste u nedovoljnoj mjeri, gotovo isključivo za administrativne i rutinske zadatke, odnosno ne uviđa se njihov strateški potencijal za poboljšanje učinkovitosti (npr. Altarawneh i Al-Shqairat, 2010; Bamel, Bamel, Sahay i Thite, 2014). Tannebaum (1990) definira informacijski sustav za ljudske potencijale (*Human Resource Information System – HRIS*) kao tehnološki sustav za prikupljanje, pohranjivanje, upravljanje, analiziranje, dohvaćanje i distribuiranje informacija relevantnih za upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji. HRIS se može koristiti za, primjerice, kadrovsko planiranje, projekcije ponude i potražnje, podatke o zaposlenicima i kvalifikacijama kandidata, podatke o stručnom usavršavanju i razvoju, projekcije plaća, podatke o povećanju plaća, radnim odnosima ili o napredovanjima (Kovach i Cathcart, 1999). HRIS može potencijalno poboljšati učinkovitost kroz brzu obradu podataka, brzu organizacijsku komunikaciju i usklađivanje institucijskih politika. Integracija tehnologije i aktivnosti ULJP-a – primjerice, zapošljavanje, upravljanje učinkom, kadrovsko planiranje zamjena – upravama visokih učilišta omogućuje donošenje strateških odluka o zaposlenicima i drugim pitanjima na temelju pravodobnih, točnih i relevantnih podataka (Bamel, Bamel, Sahay i Thite, 2014).

2.3 Europske politike upravljanja ljudskim potencijalima

Premda ULJP ima važnu ulogu po pitanju učinkovitosti visokih učilišta, najvažniji dokumenti ključnih europskih politika usmjerenih na razvoj europskog visokog obrazovanja ne navode izravno i eksplicitno njegov značaj. Primjerice, u priopćenju Europske komisije „Mobiliziranje europskih intelektualnih potencijala: poticaj sveučilištima za njihov maksimalan doprinos Lisabonskoj strategiji“ (2005) navodi se da „Sveučilišta trebaju biti odgovorna za upravljanje i razvoj vlastitih ljudskih potencijala“ (str. 7-8) te se identificiraju „čimbenici jačanja ljudskih potencijala“ (str.6), no razmjerno općenito, bez ikakva spomena na ulogu ULJP-a:

Ljudski su potencijali temelj kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti. Sveučilišta, stoga, moraju kvalitativno i kvantitativno jačati ljudske potencijale, privlačenjem, razvijanjem i poticanjem nadarenih pojedinaca na ostvarivanje karijere u visokom obrazovanju i znanosti. Izvrsnost može nastati samo iz povoljnog profesionalnog okruženja, temeljenog na otvorenim, transparentnim i konkurentnim postupcima. Natječajni za radna mjesta, barem za položaje rektora, dekana, profesora i istraživača, trebali bi biti javno objavljeni, po mogućnosti na međunarodnoj razini. Istraživače bi trebalo tretirati kao profesionalce od samog početka njihove karijere. Potrebno je poticati i nagrađivati stvarnu i virtualnu

mobilnost (bilo da je riječ o prekograničnoj, međusveučilišnoj ili mobilnosti na razini sveučilište-gospodarstvo) te inovativnost koja može rezultirati osnivanjem sveučilišnih spin-off tvrtki. Financijski bi poticaji služili kao nagrada za kvalitetu i postignuća u obavljanju svih zadataka, a mogli bi uključivati udio prihoda od istraživačkih ugovora, konzultantskih usluga, patenata itd. Ove bi mjere s vremenom dovele do svjetske izvrsnosti na europskim sveučilištima, čime bi se smanjio raskorak s nekim drugim regijama svijeta, a koristi bi od toga imala cijela Europa – najkvalificiraniji bi diplomanti tako odlazili, odnosno vraćali se na regionalna sveučilišta, odmah po studiju ili kasnije u svojoj karijeri.

(Europska komisija, 2005a, str. 6)

U vjerojatno najvažnijem novijem dokumentu koji daje smjernice za razvoj europskih visokih učilišta, priopćenju Europske komisije Europskom parlamentu „Potpora rastu i zapošljavanju – program modernizacije europskih sustava visokog obrazovanja“ (2011.), dokumentu koji postavlja načela „Programa modernizacije visokog obrazovanja u Europskoj uniji“, upravljanje ljudskim potencijalima nigdje se izravno ne spominje, osim u preporuci „potaknuti visoka učilišta da osuvremene upravljanje ljudskim potencijalima, ostvare pravo na korištenje logotipa *HR Excellence in Research* te da implementiraju preporuke Helsinške skupine Žene u znanosti“ (str. 9). Dokument, međutim, uključuje nekoliko preporuka koje ulaze u sferu upravljanja ljudskim potencijalima, prije svega, potrebu za „transparentnim i pravednim postupcima zapošljavanja, boljim početnim i trajnim stručnim usavršavanjem osoblja te prepoznavanjem i nagrađivanjem izvrsnosti u nastavnom i istraživačkom radu“ (str. 5), što bi visoka učilišta trebalo potaknuti da „ulažu u kontinuirano stručno usavršavanje vlastitog osoblja, zapošljavaju dovoljno osoblja za razvoj novih disciplina i nagrađuju izvrsnost u nastavi“ (str. 6). Nadalje, u dokumentu „Mišljenje ERAC-a o Planu za Europski istraživački prostor 2015. – 2020.“, pod Prioritetom 3 (Otvoreno tržište rada za istraživače, str. 12) naglašava se nužnost „intersektorske mobilnosti“ kao budućeg strateškog cilja. Potrebno je poduzeti mjere kojima bi se potaknuo prelazak istraživača iz javnog u privatni sektor, iz tvrtki na visoka učilišta i s jednog na drugo visoko učilište. Ovaj aspekt također može imati utjecaja na zapošljavanje istraživača.

Osim Europske komisije koja ima važnu ulogu u oblikovanju europskih politika visokog obrazovanja, valja istaknuti i druge dionike i procese koji imaju značajan utjecaj na visoko obrazovanje. U Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG*) iz 2015., dokumentu koji nudi smjernice za osiguravanje kvalitete u europskom visokom obrazovanju, upravljanje ljudskim potencijalima ne spominje se izravno. Međutim, u njemu se ponavlja važnost nastavnog osoblja, uz naglasak da je primarna odgovornost visokih učilišta osigurati da se potencijal nastavnog procesa koristi u najvećoj mogućoj mjeri: „Visoka učilišta moraju osigurati kompetentnost svojih nastavnika te primjenjivati pravedne i transparentne procese zapošljavanja i razvoja svojih zaposlenika.“ (str. 25). U Europskim standardima i smjernicama poseban se naglasak stavlja na nužnost stvaranja i održavanja odgovarajućeg radnog okružja, kako bi se osigurala produktivnost nastavnog osoblja i ostvarivanje ishoda učenja. To uključuje: uspostavljanje i primjenu jasnih, transparentnih i pravednih procesa zapošljavanja, uz radne uvjete unutar kojih se prepoznaje važnost nastavnog rada; prilike za i poticaj profesionalnome razvoju

nastavnog osoblja; poticaj znanstvenom radu, kako bi se ojačala povezanost obrazovanja i znanosti; poticaj inovacijama u nastavnim metodama i korištenje novih tehnologija (str. 13).

Na Ministarskoj konferenciji u Erevanu 2015. godine ponovo se istaknula važnost učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima kao dio Bolonjskog procesa. U Erevanskom se priopćenju kao prvi strateški cilj navode poticaji za institucije i nastavnike, kao strateški alat za stvaranje čvršće veze između istraživanja, učenja i poučavanja, kao i za poticanje kreativnosti, poduzetništva i inovacija. Kvalitetno je poučavanje prepoznato kao ključni čimbenik za postizanje navedenih ciljeva, zbog čega je važno isticati da osiguravanje mogućnosti i resursa ima veliki značaj za unapređenje nastavničkih kompetencija u području visokog obrazovanja (Erevansko priopćenje, 2015.).

Premda se u najrecentnijim europskim politikama upravljanje ljudskim potencijalima ne spominje eksplicitno, velika se pažnja posvećuje ključnim procesima koji ulaze u sferu ULJP-a, posebice pitanjima vezanim uz istraživače i njihove karijere. Komisija je 2005. godine usvojila Europsku povelju za istraživače te Kodeks o zapošljavanju istraživača (Europska komisija, 2005b).¹ Cilj je Povelje i Kodeksa osigurati podršku ostvarenju Europskog istraživačkog prostora i slobodnog kretanja znanja unutar njega – što je sadržano i u Lisabonskoj strategiji usvojenoj 2000. godine. Povelja se sastoji od dva skupa načela (jedan za istraživače i jedan za poslodavce i financijere), a Kodeks uvodi opća načela i uvjete zapošljavanja istraživača. Dok „Europska povelja za istraživače“ definira uloge, odgovornosti i prava istraživača, poduzetnika i financijera, „Kodeks o zapošljavanju istraživača“ (Povelja i Kodeks) usmjeren je na razvoj otvorenih, transparentnih postupaka zapošljavanju temeljem zasluga, gdje odabir kandidata vršeiskusni i raznovrsni timovi ljudi (Europska komisija, 2005b).

Kako bi potaknula primjenu Povelje i Kodeksa, Europska je komisija razvila postupak Strategije ljudskih potencijala za istraživače (HRS4R), putem kojeg ona visoka učilišta koja su dokazano posvećena unapređenju svojih praksi zapošljavanja temeljem načela Povelje i Kodeksa dobivaju priznanje i pravo na korištenje logotipa *HR Excellence in Research*. Pravo na korištenje logotipa ukazuje na to da visoko učilište primjenjuje pravedan i transparentan postupak zapošljavanja te promiče različitosti. Budući da je provedba Povelje i Kodeksa te Strategije HRS4R koja ih podupire jedna od najopsežnijih mjera u području upravljanja ljudskim potencijalima na europskoj razini, ovdje je navodimo slijedeći sedam aspekata analitičkog okvira definiranog u prethodnim potpoglavljima.

Strategija i planiranje ljudskih potencijala. HRS4R osigurava podršku strategiji i planovima razvoja ljudskih potencijala na visokim učilištima predstavljanjem najboljih praksi u pogledu razvoja karijere, zapošljavanja i uvjeta rada istraživača (Europska komisija, 2005b). Institucije i organizacije koje prihvate i provode Povelju i Kodeks prolaze vrednovanje nakon kojega im se može dodijeliti priznanje *HR Excellence in Research*. Osim toga, preuzimanjem i provedbom Povelje i Kodeksa, institucije i tijela koja financiraju istraživanja imaju prilike

¹ Dio koji slijedi i u kojemu se raspravlja o Europskoj povelji za istraživače te Kodeksu o zapošljavanju istraživača, kao i Strategiji ljudskih potencijala za istraživače (*Human Resources Strategy for Researchers – HRS4R*), u najvećoj je mjeri doprinos Patricie Akamp

upoznati vanjske, međunarodne neovisne stručnjake (kao dio internacionalizacije u fazi vrednovanja) i razmijeniti iskustva s onima koji su već prošli postupak (EURAXESS, 2016). U tom smislu, implementacija Povelje i Kodeksa može se smatrati odličnom prilikom (uzevši u obzir potporu u obliku predložaka, informacija, centara za podršku itd.) za postizanje dogovora na razini institucije oko ključnih elemenata kojima bi se osiguralo odgovarajuće okružje za veću učinkovitost i produktivnost (Europska komisija, 2005). Usvajanjem HRS4R-a, institucije sebe čine privlačnijima na tržištu rada, istovremeno dajući do znanja da su predane poticanju atraktivnog, otvorenog i održivog istraživačkog tržišta rada u Europi.

Zahtjevi radnog mjesta. Prvi korak u provedbi HRS4R-a jest usporedni pregled i usuglašavanje svih načela Povelje i Kodeksa s vlastitim, institucijskim načelima upravljanja ljudskim potencijalima. U okviru smjernica za zapošljavanje Kodeksa o zapošljavanju istraživača (Europska komisija, 2005), institucije se obvezuju da će objavljeni natječaji za radno mjesto sadržavati detaljan opis potrebnih kvalifikacija, kao i opis uvjeta rada i prava zaposlenika, primjerice, mogućnosti napredovanja i razvoja karijere, kako bi se bolje zadovoljila očekivanja obje strane (poslodavca i posloprimca). Kodeks, također, upućuje institucije da ne obeshrabruju prikladne kandidate prevelikom specijaliziranošću te da postavljaju razumne rokove za prijavu i odgovor, potičući fleksibilnost, ali i pragmatične i pravedne standarde zapošljavanja.

Pribavljanje i odabir. Institucije se mogu pozivati na Kodeks o zapošljavanju istraživača koji postavlja opća načela i zahtjeve za poboljšanje postupka zapošljavanja i odabira kandidata u organizacijama koje provode ili financiraju istraživanja, potičući fleksibilnost i pravednost (nediskriminirajući pristup i poštivanje rodne ravnopravnosti) u svakodnevnoj praksi upravljanja ljudskim potencijalima. Nadalje, otvoreno, transparentno zapošljavanje temeljeno na zaslugama (*open, transparent and merit-based recruitment* – OTM-R) postavljeno je kao prioritet unutar Europskog istraživačkog područja (*European Research Area* – ERA) i jedan od temelja Povelje i Kodeksa. Dokument ističe i važnost fleksibilnosti, koja se često zanemaruje. Prema Kodeksu, „zasluge“ se ne bi trebale temeljiti samo na broju publikacija, već i na drugim kriterijima kao što su nastavni rad, mentorstvo, timski rad, prijenos znanja, upravljanje i aktivnosti znanstvene komunikacije sa širom javnošću (Europska komisija, 2005b). Revidirani HRS4R (Europska unija, 2015) donosi posebne alate za OTM-R, uz revidiran obrazac za analizu jaza između postojećeg i željenog stanja (*gap analysis*); dodatno standardizirani pristup revidiranog HRS4R-a olakšava cjelokupan proces implementacije te institucijama (kao i povjerenstvima) osigurava više predložaka (ibid.).

Mjerenje radnog učinka. „Svrha je Povelje osigurati odnos između istraživača i poslodavca i/ili financijera koji će voditi prema uspješnom djelovanju u stvaranju, prijenosu, dijeljenju ili diseminaciji znanja i tehnološkog razvoja te profesionalnom razvoju istraživača” (Europska komisija, 2005b). Kako bi se to postiglo, preporuka je Povelje uvesti za sve istraživače (uključujući i istraživače-seniore), sustav ocjenjivanja/vrednovanja namijenjen redovitom i transparentnom procjenjivanju njihovog profesionalnog djelovanja (ibid.). Prava i odgovornosti su, međutim, definirani, što znači da bi prema Poveljinim Općim načelima i zahtjevima vezanima uz poslodavce i financijere poslodavci i/ili financijeri trebali „osigurati

da radni uvjeti za sve istraživače, uključujući i one s invaliditetom, omoguće – gdje je to primjereno – fleksibilnost kakva je nužna za uspješnu provedbu istraživanja, u skladu s postojećom nacionalnom legislativom te nacionalnim ili sektorskim kolektivnim ugovorima“ (ibid.). Štoviše, prema Povelji, odgovornost je institucije osigurati istraživačima trajno zaposlenje, kako njihov rad ne bi bio ometan nestabilnošću (ibid.).

Osposobljavanje i razvoj. Osim preporuke pod načelom „Stalan profesionalni razvoj“, da bi istraživači na razne načine trebali težiti neprekidnom usavršavanju, u Povelji i Kodeksu (2005) Europske komisije također se navodi da bi se u ovome pogledu institucije prije svega trebale usredotočiti na ranu fazu razvoja istraživača, s obzirom da to doprinosi odabiru i privlačnosti karijere u području istraživanja i razvoja (*Research & Development* ili R&D) (Europska komisija, 2005b). Povelja potiče institucije da osiguraju stručno usavršavanje i razvoj svih istraživača, bez obzira u kojoj su fazi karijere i pod kakvom vrstom ugovora. Naglašava se i važnost ugovornih i pravnih aspekata usavršavanja te se navodi da „istraživači na svim razinama moraju biti upoznati s nacionalnim, sektorskim ili institucijskim pravilima koja se odnose na uvjete usavršavanja i/ili rada“. Važno je također da istraživači u fazi usavršavanja stvore strukturirani odnos sa svojim mentorom/mentorima, kako bi u potpunosti iskoristili sve prednosti takve suradnje (ibid.).

Karijerno napredovanje. Uz preporuke za primjenu novih instrumenata za razvoj karijere i preporuke institucijama da u natjecajima i/ili u okviru procesa zapošljavanja, prema smjernicama za zapošljavanje navedenima pod „Osnovnim načelima i zahtjevima Kodeksa“, navedu mogućnosti razvoja karijere, Povelja institucije također upućuje na izradu specifične strategije profesionalnog razvoja za istraživače u svim fazama karijere, bez obzira na njihov ugovorni status (Europska komisija, 2005b). Još jedan element koji bi valjalo uklopiti u okvir upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima jest „Vrijednost mobilnosti“; „geografska, međusektorska, interdisciplinarna, transdisciplinarna i virtualna mobilnost te mobilnost između javnog i privatnog sektora“ može biti dio sustava ocjenjivanja/karijernog napredovanja.

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje. Ravnajući se prema Povelji i Kodeksu, institucije se obavezuju osigurati pravedne i povoljne uvjete materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja svih istraživača, bez obzira na razinu profesionalnog iskustva, a u skladu s njihovim pravnim statusom, radnim učinkom, kvalifikacijama i stupnjem odgovornosti (Europska komisija, 2005b). Potrebno je napomenuti da nagrađivanje također uključuje iskorištavanje potencijalnih R&D rezultata kroz odgovarajuću zaštitu prava intelektualnog vlasništva, uključujući autorska prava (ibid.).

Zaključak

Upravljanje ljudskim potencijalima u visokom obrazovanju i dalje je tema o kojoj se na razini europskih politika ne raspravlja dovoljno eksplicitno. Ipak, neka su pitanja jasno identificirana kao prioriteti u Europskom prostoru visokog obrazovanja; primjerice, poboljšanje uvjeta rada, materijalno i nematerijalno nagrađivanje te smjer razvoja karijere teme su koje su trajno aktualne, uzevši u obzir trajna nastojanja da se mlade i nadarene pojedince potakne na ostvarivanje karijere u visokom obrazovanju i znanosti. Osim toga, zbog potrebe unapređenja kvalitete nastave jednako kao i kvalitete istraživanja, sve se veća pozornost posvećuje i osposobljavanju i razvoju osoblja, budući da profesionalizacija nastavne aktivnosti vodi poboljšanju kvalitete obrazovanja.

3

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA: MEĐUNARODNI PRIMJERI

U poglavlju koje slijedi navode se primjeri različitih nacionalnih pristupa upravljanju ljudskim potencijalima te postojeće razlike u relevantnim politikama i pravnim aktima. Usporedba triju zemalja unutar Europskog prostora visokog obrazovanja pokazuje značajne razlike i ukazuje na važne elemente upravljanja ljudskim potencijalima.

3.1 Austrija

Sustav visokog obrazovanja u Austriji obuhvaća četiri sektora: javna sveučilišta (Öffentliche Universitäten), veleučilišta (Fachhochschulen), privatna sveučilišta (Privatuniversitäten) i visoke pedagoške škole (Pädagogische Hochschulen). Za visoke pedagoške škole nadležno je Savezno ministarstvo obrazovanja², dok je za ostala tri sektora nadležno Savezno ministarstvo znanosti, istraživanja i gospodarstva.³

Ova se četiri sektora razlikuju kako po misiji, zakonskoj osnovi i regulatornom okviru, tako i po broju institucija i upisanih studenata.

² www.bmb.gv.at

³ www.bmwf.gv.at

Sektor	Zakonska osnova i regulatorni okvir	Broj institucija ⁴	Upisani studenti 2015. (ukupno i postotak) ⁵
Javna sveučilišta	<ul style="list-style-type: none"> • Zakon o sveučilištima 2002. (UG 2002) • Kolektivni ugovor za zaposlenike sveučilišta (KV) • Ugovor o radnom učinku, Plan razvoja itd. 	22	309.172 (81,0 %)
Veleučilišta	<ul style="list-style-type: none"> • Zakon o veleučilištima iz 1993. (FHStG) • Pravilnik o veleučilištima (FH-AkkVO) 	21	48.051 (12,6 %)
Privatna sveučilišta	<ul style="list-style-type: none"> • Zakon o privatnim sveučilištima iz 2011. (PUG) • Pravilnik o akreditaciji privatnih sveučilišta (PU-AkkVO) 	13	9.287 (2,4 %)
Visoke pedagoške škole	<ul style="list-style-type: none"> • Zakon o obrazovanju nastavnika iz 2005. (HG) • Pravilnik o vrednovanju obrazovanja nastavnika (HEV) 	17	15.393 (4,0 %)

Tablica 1. Sektori visokog obrazovanja u Austriji

Broj zaposlenih zaključno s 31. prosincem 2015. ili ak. god. 2014./2015⁶:

Sektor	Ljudi	Puno radno vrijeme – ekvivalent
Javna sveučilišta	56.132	35.621,2
Veleučilišta	17.792	6.839,3
Privatna sveučilišta	2.407	673,6

Tablica 2. Broj zaposlenih, izvor: Ministarstvo znanosti, istraživanja i gospodarstva – unidata

Zakonska osnova i regulatorni okvir

Osiguravanje kvalitete

Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju (*Hochschul-Qualitätssicherungs-gesetz*) pravna je osnova za osiguravanje kvalitete i akreditaciju u sustavu visokog obrazovanja, a Agencija za osiguravanje kvalitete i akreditaciju u visokom obrazovanju (*Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria – AQ Austria*) središnje je nacionalno tijelo za osiguravanje kvalitete. Zakon izravno utječe na sektor veleučilišta (koja moraju proći institucijsku i programsku akreditaciju) te na sektor privatnih sveučilišta (koja mora-

4 Za popis institucija, usp. <https://wissenschaft.bmwf.gv.at/home/studies/studying-in-austria/austrian-universities-universities-of-applied-sciences-private-universities-overview/> i <https://www.bmb.gv.at/schulen/ph/index.html>.

5 Ukupni podaci o upisu: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2016), str. 14. Postoci prema vlastitom izračunu.

6 Za visoke pedagoške škole ovi podaci nisu javno dostupni.

ju proći institucijsku akreditaciju agencije AQ Austria). Nadalje, Zakon nalaže uspostavljanje Odbora za osiguravanje kvalitete pedagoškog obrazovanja (*Qualitätssicherungsrat für Pädagoginnen- und Pädagogenbildung*), koji podupire unapređenje kvalitete obrazovanja nastavnika. Zakon, dakle, utječe i na visoke pedagoške škole kao izvođače studijskih programa obrazovanja nastavnika. Uz navedeno, AQ Austria na zahtjev provodi postupke audita i akreditacije na bilo kojem drugom visokom učilištu u Austriji i inozemstvu.

Javna sveučilišta

Zakonom o sveučilištima iz 2002. (*Universitätsgesetz* 2002), koji je stupio na snagu 1. siječnja 2004., javna su sveučilišta postala neovisne pravne osobe.⁷ Sveučilišta su time stekla potpunu autonomiju, odnosno slobodu donošenja odluka o svojoj strategiji, proračunu i zaposlenicima. U zamjenu za autonomiju i financiranje iz proračuna, uvedeni su novi instrumenti upravljanja. Svako javno sveučilište potpisuje ugovor o radnom učinku (*Leistungsvereinbarung*) s nadležnim saveznim ministarstvom na razdoblje od tri godine. Ovim se ugovorom opisuju svi ciljevi sveučilišta te vezane planirane aktivnosti, uz pokazatelje za praćenje uspješnosti provedbe. Za pregovore oko odredbi te pripremu ugovora, Ministarstvo izdaje smjernice u kojima se navode koje su stavke ili poglavlja obavezna. Jedna je od ovih obaveznih stavki „razvoj i struktura ljudskih potencijala“.

Uz to, sveučilišta objavljuju plan razvoja (*Entwicklungsplan*) na razdoblje od 6 godina (čime se pokrivaju dva uzastopna ugovorna razdoblja ugovora o radnom učinku). U planu razvoja, koji nije istoga oblika za svako visoko učilište, navodi se institucijska strategija. Ministarstvo je nedavno izdalo smjernice za izradu razvojnog plana, koje su u znatnoj mjeri usklađene sa smjernicama za ugovor o radnom učinku. Javna su sveučilišta, osim toga, obvezna objavljivati godišnja izvješća (*Wissensbilanz*) s podacima o npr. broju zaposlenika, broju upisanih studenata, broju znanstvenih publikacija, studijskim programima koje izvode te oblicima institucijskih suradnji i broju institucija-partnera. U drugome dijelu izvješća visoka učilišta navode na koji su način ispunjavala ciljeve postavljene u zadnjem ugovornom razdoblju te koji su od tih ciljeva ispunjeni u protekloj kalendarskoj godini. Uz to, javna sveučilišta imaju specifičan sveučilišni računovodstveni sustav te su dužna objavljivati godišnja financijska izvješća (*Rechnungsabschluss*).

Što se upravljanja ljudskim potencijalima tiče, zbog autonomije sveučilišta, zapošljavanje sveučilišnog osoblja od 2004. godine podliježe zakonima kojima se regulira zapošljavanje i rad u privatnom sektoru. Savez (javnih) sveučilišta (*Dachverband der Universitäten*) potpisao je sa sindikatima kolektivni ugovor za zaposlenike sveučilišta (*Kollektivvertrag für die ArbeitnehmerInnen der Universitäten*), koji u znatnoj mjeri utječe na upravljanje ljudskim potencijalima za akademsko i administrativno osoblje (uključujući i tehničko-znanstveno i medicinsko osoblje u sveučilišnim bolnicama). Pregovori za kolektivni ugovor opisani su u Zakonu o sveučilištima (UG 2002, § 108).

⁷ Poseban zakon regulira rad Sveučilišta za trajno obrazovanje Krems (Dunavsko sveučilište Krems) – **Zakon o Dunavskom sveučilištu Krems** (*Bundesgesetz über die Universität für Weiterbildung Krems, DUK-Gesetz*) iz 2004., koji suštinski slijedi Zakon o sveučilištima iz 2002., no ograničava sveučilište na izvođenje isključivo programa trajnog obrazovanja te doktorskih studija

Veleučilišta

Temeljna je misija veleučilišta izvoditi „studijske programe koji omogućuju znanstveno utemeljeno osposobljavanje za određena zanimanja“ (Wadsack-Köchler/Kasparovsky 2016, str. 50). Za razliku od zakonskih osnova drugih sektora u području visokog obrazovanja, Zakon o veleučilištima (*Fachhochschul-Studiengesetz* – FHStG) nije organizacijski zakon kao takav, već je usredotočen na izvođenje studijskih programa. Ovi su programi i visoka učilišta koja ih izvode predmet programske i institucijske akreditacije koju provodi AQ Austria. Veleučilišta su neovisne pravne osobe i često se vode u javno-privatnom partnerstvu s lokalnim vlastima kao suvlasnicima. Zapošljavanje osoblja stoga podliježe zakonima kojima se regulira zapošljavanje i rad u privatnom sektoru. Uz navedeni zakon, niz je aspekata vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima određen i Pravilnikom o veleučilištima (*Fachhochschul-Akkreditierungsverordnung* – FH-AkkVO).

Privatna sveučilišta

Pravna je osnova djelovanja privatnih sveučilišta Zakon o privatnim sveučilištima (*Privatuniversitätengesetz* – PUG) iz 2011. Privatna sveučilišta prolaze obaveznu institucijsku akreditaciju koju provodi agencija AQ Austria, a ona također akreditira – i reakreditira – njihove studijske programe. Privatna sveučilišta neovisne su pravne osobe te zapošljavanje osoblja podliježe zakonima kojima se regulira zapošljavanje i rad u privatnom sektoru. Uz navedeni zakon, niz je aspekata vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima određen i Pravilnikom o akreditaciji privatnih sveučilišta (*Privatuniversitäten-Akkreditierungsverordnung* – PU-AkkVO).

Visoke pedagoške škole

Visoke pedagoške škole savezne su institucije za koje je nadležno i koje nadzire Savezno ministarstvo obrazovanja. Djelovanje javnih visokih pedagoških škola regulira Zakon o obrazovanju nastavnika iz 2005. (*Hochschulgesetz* – HG). Zakon također regulira akreditaciju privatnih visokih pedagoških škola (putem ministarstva), kao i studijskih programa koje izvode. Pravilnik o vrednovanju obrazovanja nastavnika (*Hochschul-Evaluierungsverordnung* – HEV) predstavlja okvir za upravljanje kvalitetom na razini visokih pedagoških škola.

Analitički okvir upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima

U dijelu koji slijedi, razvijeni analitički okvir upravljanja ljudskim potencijalima koristi se u svrhu analize austrijskog sektora visokog obrazovanja i upravljanja ljudskim potencijalima u tom sektoru.

Strategija i planiranje ljudskih potencijala

Javna i privatna sveučilišta te veleučilišta imaju autonomiju u pogledu strategije i planiranja ljudskih potencijala, no vezana su uz zakone kojima se regulira zapošljavanje i rad u privatnom sektoru. Javna su sveučilišta dužna opisati barem elemente strategije ljudskih potencijala u svojim razvojnim planovima i ugovorima o učinku, koji su javni dokumenti. Visoke pedagoške škole imaju vrlo malo ili nimalo utjecaja na strategiju i planiranje ljudskih potencijala, budući da kadrovske odluke donosi federalno ministarstvo obrazovanja.

Zahtjevi radnog mjesta

Javna sveučilišta: Kolektivnim se ugovorom za zaposlenike sveučilišta regulira model karijere akademskog osoblja (vidi „Karijerno napredovanje“ u nastavku). Njime se definiraju odgovornosti i zadaci (nastavni i istraživački rad, administrativne obaveze i zadaci vezani uz razvoj institucije), kao i minimalne kvalifikacije za određeni položaj u strukturi akademskog osoblja; primjerice, završen doktorski studij za napredovanje iz sveučilišnog asistenta u docenta (KV § 25-27). Kolektivnim se ugovorom definiraju radna mjesta, odgovornosti i zadaci i za ostalo akademsko osoblje (npr. viši znanstvenik/umjetnik i viši predavač), a njime je obuhvaćeno i administrativno osoblje (KV § 50-52). Nedavno provedena studija slučaja o doktorandima koji su zaposleni kao sveučilišni asistenti s fiksnim ugovorom (vidi „Karijerno napredovanje“ u nastavku) na Sveučilištu u Beču pokazala je da kombinacija rada na disertaciji i redovnog radnog opterećenja (podrške nastavnom osoblju u nastavi i istraživanju) često rezultira velikim brojem (neplaćenih) prekovremenih sati, kao i znatnim produljenjem trajanja dokorskog studija, zbog čega im se smanjuju prilike za napredovanje u docenta (Bernsteiner et al., 2016, str. 85).

Za administrativno osoblje, kolektivni ugovor nudi podatke o takozvanim „skupinama zaposlenika“ (*Verwendungsgruppen*) i kriterijima prema kojima se zaposlenici svrstavaju u pojedine skupine (KV § 51). Većina kriterija odnosi se na obrazovne kvalifikacije (strukovno obrazovanje, potvrda završene srednje škole ili kvalifikacija razine visokog obrazovanja), ali i liderske vještine kod više rangiranih skupina zaposlenika. Prilog 1. kolektivnog ugovora daje „Primjere radnih zadataka i naziva radnih mjesta u pojedinim skupinama zaposlenika“ za administrativno, tehničko i medicinsko osoblje, primjerice „viša knjižnična služba“, „kontrolor“, „vrtlar“, „voditelj laboratorija“ ili „medicinska sestra“.

Zakon o sveučilištima donekle definira organizacijsku strukturu javnih sveučilišta, propisujući uloge i odgovornosti određenih tijela; npr. sveučilišnog senata, sveučilišnog vijeća (*Universitätsrat*), rektorata (s rektorom i više prorektora) te odbora za pitanja jednakosti (*Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen*).

Veleučilišta: Zakon o veleučilištima određuje da nastavno osoblje na akreditiranom studijskom programu treba uključivati najmanje dva habilitirana nastavnika (ili ekvivalent) te najmanje dva nastavnika koji imaju praktičnoga iskustva u području iz kojeg se program izvodi (Zakon o veleučilištima, § 8, st. 4.). Zakonom je, dakle, definiran minimum u pogledu kvalificiranosti dijela zaposlenika. Uz to, Zakon u određenoj mjeri definira i organizacijsku strukturu veleučilišta, propisujući uloge i odgovornosti veleučilišnog odbora (*Fachhochschulkollegium*).

Zakon propisuje i da predsjednik veleučilišnog odbora može odlučivati o prirodi i opsegu nastavnih zaduženja redovnog nastavnog osoblja, ali i vanjskih suradnika (FHStG § 10, st. 4), što bi trebalo služiti u svrhu osiguravanja kvalitete programa. S druge strane, u nadležnosti je predsjednika ili uprave veleučilišta potpisivati ugovore o radu kojima se određuje visina plaće za određene radne zadatke. Ovakvo stanje zahtijeva dobro usuglašene postupke upravljanja ljudskim potencijalima.

Uz Zakon o veleučilištima, i Pravilnik o veleučilištima (*Fachhochschul-Akkreditierungsverordnung* – FH-AkkVO) definira neka pitanja u pogledu zahtjeva radnog mjesta, osobito na razini programa i nastave. Na primjer, Pravilnikom je propisano da čelnik programa mora biti stručnjak u konkretnom području te stalni zaposlenik veleučilišta (FH-AkkVO, § 17, st. 2c).

Privatna sveučilišta: Zakon o privatnim sveučilištima propisuje da sveučilišta svojim statutima definiraju sveučilišna tijela (PUG, § 4, st. 2), a time u određenoj mjeri i organizacijsku strukturu. U Zakonu se, međutim, ne navode nikakve pojedinosti oko odgovornosti i uloge takvih tijela. Uz navedeni zakon, neki su zahtjevi radnih mjesta određeni i Pravilnikom o akreditaciji privatnih sveučilišta (*Privatuniversitäten-Akkreditierungsverordnung* – PU-AkkVO). Primjerice, najmanje 50 % nastave na privatnim sveučilištima treba izvoditi stalno zaposleno nastavno osoblje (PU-AkkVO, § 14, st. 4h). U Austriji, ovakav je uvjet jedinstven za sektor privatnih sveučilišta i značajno utječe na upravljanje nastavnim osobljem.

Visoke pedagoške škole: Zakon o obrazovanju nastavnika iz 2005. godine donekle određuje organizacijsku strukturu, propisujući uloge i odgovornosti određenih tijela visokog učilišta, npr. vijeća visoke škole (Hochschulrat), rektorata (s rektorom i više prorektora) te odbora za pitanja jednakosti (*Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen*).

Pribavljanje i odabir

Javna sveučilišta: Sveučilišta raspisuju javni natječaj za sva radna mjesta, s rokom prijave od najmanje tri tjedna. U slučaju da je slobodno radno mjesto za znanstveno-nastavno osoblje, natječaj mora biti međunarodan (UG 2002., § 107). Za akademsko se osoblje primjenjuju mehanizmi kvalifikacijskog sporazuma (za položaj izvanrednog profesora), odnosno imenovanja (za položaj redovnog/sveučilišnog profesora). Ti su mehanizmi odabira opisani i u Zakonu o sveučilištima, kao i u kolektivnom ugovoru (vidi „Karijerno napredovanje“ u nastavku).

Jedan je primjer dobre prakse po pitanju podrške privlačenju osoblja, naročito visokokvalificiranog osoblja, služba dvostrukog planiranja karijera za visoka učilišta u Beču, Donjoj i Gornjoj Austriji⁸, gdje se osigurava podrška u nalaženju posla i za partnera/supružnika traženog visokokvalificiranog nastavnika, kao dodatni poticaj. Drugi je primjer iz prakse dobro dokumentiran i javno dostupan pristup odabiru osoblja na bečkom Sveučilištu prirodnih resursa i bioloških znanosti (*Universität für Bodenkultur Wien*). Dokumenti kao što su „Smjernice za opis profila radnog mjesta“, „Smjernice za pregledavanje dokumenata podnositelja prijave“ te „Smjernice za razgovor s kandidatima“ javno su dostupne na mrežnim stranicama⁹ (na njemačkom jeziku), čime se doprinosi učinkovitosti institucijskih procesa, ali i transparentnosti za potencijalne kandidate.

Veleučilišta i privatna sveučilišta: Niti jedan od dva relevantna zakona (Zakon o veleučilištima i Zakon o privatnim sveučilištima) ne sadrži podatke u pogledu procedura pribav-

8 <http://www.dualcareer.ac.at/en/home/>

9 <http://www.boku.ac.at/en/pers/personalmanagement/personalauswahl/>

ljanja i odabira osoblja. U pravilu se primjenjuju uobičajene prakse i mehanizmi, kao što su oglasni na mrežnim stranicama institucije i u različitim (tiskanim i mrežnim) medijima te razgovor za posao.

Visoke pedagoške škole: Prema Zakonu o obrazovanju nastavnika iz 2005., rektorat je odgovoran za oglašavanje slobodnih radnih mjesta za nastavno osoblje, provođenje postupka odabira te predlaganje odgovarajućih kandidata ministarstvu. Ministarstvo odlučuje o konačnom izboru (HG, § 18, st. 2). Ministarstvo postavlja administrativnog ravnatelja (Rektoratsdirektor/Rektoratsdirektorin) kao čelnika administrativnog osoblja te drugo administrativno osoblje (HG, st. 19). Rektorat ima pravo očitovati se na izbor kandidata za mjesto administrativnog ravnatelja kojeg je predložilo ministarstvo, no nema pravo utjecati na bilo kakve odluke u pogledu izbora administrativnog osoblja.

Mjerenje radnog učinka

Javna sveučilišta: Kolektivni ugovor propisuje da supervizori moraju provoditi godišnje evaluacijske razgovore sa svojim zaposlenicima, u svrhu ocjenjivanja njihovog radnog učinka (KV § 9, st. 4). Godišnja procjena obuhvaća ciljeve za iduću godinu, realizaciju ciljeva u protekloj godini, kao i aktivnosti koje će unaprijediti radni učinak zaposlenika (npr. stručno usavršavanje, ali i pitanje odgovarajućih radnih uvjeta).

Veleučilišta i privatna sveučilišta: Niti jedan od dva relevantna zakona (Zakon o veleučilištima i Zakon o privatnim sveučilištima) ne sadrži podatke u pogledu mjerenja radnog učinka zaposlenika. Primjenjuju se uobičajene prakse, kao što je godišnja procjena radnog učinka.

Visoke pedagoške škole: Zakon o obrazovanju nastavnika iz 2005. ne navodi nikakve podatke u pogledu mjerenja radnog učinka zaposlenika.

Osposobljavanje i razvoj

Javna sveučilišta: Kolektivnim je ugovorom propisano da su sveučilišni djelatnici obavezni „redovno se usavršavati“ (bez detaljnijih informacija) te da sveučilište može uputiti zaposlenike na bilo kakav oblik stručnog usavršavanja/osposobljavanja tijekom radnog vremena (KV § 10). Sveučilišni su profesori odgovorni za osobni razvoj i daljnje usavršavanje zaposlenika kojima su nadređeni – akademskog i administrativnog osoblja (KV § 25).

Jedan je primjer prakse stručnog usavršavanja i razvoja u visokom obrazovanju projekt *Create Competence*¹⁰. Projekt provode Sveučilište u Grazu i Dunavsko sveučilište Krems, a Ministarstvo znanosti, istraživanja i gospodarstva osigurava financiranje strukturnih poboljšanja. Cilj je projekta uspostaviti platformu za osposobljavanje i razvoj za sva visoka učilišta u Austriji. Ta bi platforma visokim učilištima omogućila razmjenu podataka i stvaranje sinergije za aktivnosti stručnog usavršavanja, kroz – primjerice – ponudu zajedničkih edukacija ili prijavljivanje vlastitih zaposlenika na edukacije koje provodi neko drugo visoko učilište.

¹⁰ <http://www.create-competence.com>

Veleučilišta i privatna sveučilišta: Niti jedan od dva relevantna zakona (Zakon o veleučilištima i Zakon o privatnim sveučilištima) ne sadrži podatke u pogledu osposobljavanja i razvoja osoblja. Pravilnik o veleučilištima (FH-AkkVO) i Pravilnik o akreditaciji privatnih sveučilišta (PU-AkkVO) propisuju da bi visoka učilišta trebala osigurati odgovarajuće mjere trajnog obrazovanja i razvoja ljudskih potencijala, no ne ulaze u detalje. Primjenjuju se uobičajene prakse i mehanizmi.

Jedan je primjer iz prakse niz edukacija i radionica koje organizira Udruženje veleučilišta (*Fachhochschulkonferenz* – FHK). Radionice su namijenjene svim zaposlenicima i predavačima na veleučilištima, s temama kao što su liderstvo u stručnim organizacijama, didaktika nastave i marketing programa putem Facebooka.

Visoke pedagoške škole: Zakon propisuje da visoke pedagoške škole moraju nuditi programe trajnog obrazovanja nastavnika i drugih zaposlenika u nastavi (HG, § 8). U praksi, institucije koriste ove programe (i programe koje nude druge visoke pedagoške škole) za stručno usavršavanje i razvoj vlastitog nastavnog osoblja..

Karijerno napredovanje

Javna sveučilišta: Tipičan je smjer razvoja karijere na sveučilištu za akademsko osoblje sljedeći (KV § 25-27; usp. Wadsack-Köchl/Kasparovsky, 2016, str. 46): osoba koja je završila sveučilišni diplomski studij može se zaposliti kao sveučilišni asistent na fiksno razdoblje od četiri do šest godina, a tijekom tog razdoblja mora završiti doktorski studij. Prije isteka ugovora, sveučilište ocjenjuje radni učinak sveučilišnog asistenta, a potom ga može uputiti da se prijavi na poslijedoktorski položaj docenta (*Assistenzprofessor/Assistenzprofessorin*), na maksimalno razdoblje od šest godina. Zaposlenik s upravom sveučilišta potpisuje sporazum o kvalifikaciji (*Qualifikationsvereinbarung*), kojim se utvrđuju ciljevi koji se trebaju ostvariti u navedenom šestogodišnjem razdoblju (primjerice, habilitacija ili određeni broj objavljenih radova). Docent koji ispuni kvalifikacijski sporazum može potom biti zaposlen na neodređeno razdoblje kao izvanredni profesor (*Assoziierter Professor/Assoziierte Professorin*). Kao sljedeći korak, kandidat može konkurirati na mjesto sveučilišnog profesora. Zakon o sveučilištima razlikuje dvije vrste položaja sveučilišnog profesora – na razdoblje od šest godina (UG 2022, § 99) i na neodređeno razdoblje (§ 98). Potonji uključuje zahtjevniju proceduru imenovanja (*Berufungsverfahren*), koja uključuje sveučilišni senat i vanjske ocjenjivače. Zbog ove procedure imenovanja, opisani model nije usporediv s američkim modelom tenure track (Wadsack-Köchl i Kasparovsky, 2016, str. 46).

Jedna je specifičnost vezana uz administrativno osoblje na javnim sveučilištima tzv. status eksperta (*Expert(I)nnenstatus*): ako kvalifikacije zaposlenika nadilaze kvalifikacije potrebne za radno mjesto, zaposleniku se može dodijeliti status eksperta (KV § 50-52). Status se vezuje uz napredovanje u viši platni razred. Kolektivni ugovor navodi, primjerice, sljedeće kvalifikacijske kriterije:

- Aktivno oblikovanje i optimiranje radnih procesa
- Redovito preuzimanje zadataka koordinacije izvan vlastite organizacijske jedinice

- Izvrsno poznavanje internih, nad-sektorskih postupaka, kao i sposobnost da se to znanje prenese drugima.

U praksi, javna sveučilišta na različite načine rješavaju pitanje statusa eksperta. U nekim slučajevima, ugovori na razini institucije (između rektorata i vijeća zaposlenika) ili drugi dokumenti sadrže više informacija. Primjerice, Sveučilište Mozarteum u Salzburgu definiralo je u formalnim smjernicama precizne kriterije i proces dodjeljivanja ovog statusa.¹¹ U ovim smjernicama, navedeni kriterij „aktivno oblikovanje i optimiranje radnih procesa“ podijeljen je na tri koraka: 1) analiziranje stvarnog stanja; 2) utvrđivanje međusobno povezanih procesa i, ako je primjenjivo, nedostataka; 3) definiranje neophodnih promjena parametara, s ciljem pojednostavljenja administrativnih procesa, uštede resursa i stvaranja učinkovitijih radnih procesa.

Veleučilišta, privatna sveučilišta i visoke pedagoške škole: Legislativa triju sektora ne nudi nikakve podatke o napredovanju u karijeri. U praksi, na privatnim sveučilištima i veleučilištima postoje neke zajedničke sheme na institucijskoj razini, npr. operativni ugovori (*Betriebsvereinbarungen*), koji mogu utjecati na napredovanje u karijeri.

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje

Javna sveučilišta: Kolektivnim se ugovorom detaljno pokrivaju najvažnija pitanja u pogledu materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja za sve skupine zaposlenika sveučilišta, akademsko i administrativno osoblje (KV § 47-56). Glavni je pokazatelj za napredovanje (povećanje plaće nakon određenog vremenskog razdoblja) seniorstvo (*Betriebszugehörigkeit*). Rektorat uglavnom ima slobodu odlučivanja o pojedinačnim plaćama sveučilišnih profesora.

Veleučilišta i privatna sveučilišta: Niti jedan od dva relevantna zakona (Zakon o veleučilištima i Zakon o privatnim sveučilištima) ne sadrži podatke u pogledu materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, no postoje neke zajedničke sheme na institucijskoj razini, npr. operativni ugovori (*Betriebsvereinbarungen*), koji mogu utjecati na materijalno i nematerijalno nagrađivanje.

Visoke pedagoške škole: Zakon o obrazovanju nastavnika iz 2005. ne navodi nikakve podatke u pogledu materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. U slučajevima u kojima se primjenjuju savezni ugovori o radu s ministarstvom, plaće se utvrđuju temeljem pregovora između sindikata (sindikata javnih službi) i vlade.

Analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima

Javna sveučilišta imaju zakonsku obavezu jednom godišnje izravno izvještavati ministarstvo o svojim zaposlenicima. Godišnja izvješća uključuju, primjerice, podatke o (ne)jednakosti plaća žena i muškaraca. Veleučilišta i privatna sveučilišta imaju zakonsku obavezu jednom

¹¹ „Smjernice za status eksperta“, objavljene 11. 1. 2013. u sveučilišnom biltenu Sveučilišta Mozarteum u Salzburgu, broj 16, ak. god. 2012./13.

godišnje podnositi izvješća agenciji AQ Austria, koja – između ostalog – sadrže podatke o zaposlenicima. Svi podaci o zaposlenom osoblju, u sva tri sektora, javno su dostupni putem statističkog odjela ministarstva.¹²

Visoke pedagoške škole: Premda Zakon o obrazovanju nastavnika ne spominje analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima, Pravilnik o vrednovanju obrazovanja nastavnika propisuje da rektorat mora podnositi godišnja izvješća o stanju ljudskih potencijala na instituciji, prije svega u pogledu broja zaposlenika, funkcija te postotka muškaraca odnosno žena na pojedinim funkcijama unutar organizacije (HEV § 4).

Praktični primjer kako visoka učilišta mogu analizirati svoje ljudske potencijale, vrednovanje je psihološkog stresa na radnom mjestu, što zahtijeva Zakon o zaštiti zaposlenika (*ArbeitnehmerInnenschutzgesetz*). Ovo vrednovanje pokriva aspekte kao što su komunikacija i suradnja te organizacijska klima.

Posebne teme o ljudskim potencijalima na visokim učilištima

Javna sveučilišta: Kolektivnim su ugovorom pokrivena sljedeća posebna tema o ljudskim potencijalima:

- zaposlenicima je omogućen rad od kuće, uz pisano odobrenje (KV § 8)
- svi zaposlenici koji imaju najmanje sedam godina neprekinutog radnog odnosa imaju pravo na obrazovni dopust (*Bildungsurlaub*) u trajanju od dva mjeseca, ako je on predviđen operativnim ugovorom (*Betriebsvereinbarung*) između rektorata i vijeća zaposlenika (*Betriebsrat*) (KV § 11)
- plaćeni dopust za važne osobne potrebe, npr. sklapanje braka, rođenje djeteta, teža bolest ili smrt člana uže obitelji, preseljenje (KV § 16)
- studijski dopust u trajanju od šest mjeseci za akademsko osoblje s najmanje sedam godina neprekinutog radnog odnosa (KV § 33).

Zakon propisuje da bi javna sveučilišta trebala nastojati osigurati bolju ravnotežu spolova na svim institucijskim razinama, a u tu svrhu trebaju primjenjivati plan napredovanja žena (*Frauenförderungsplan*) (UG 2002, § 41).

Veleučilišta: Zakon propisuje da bi veleučilišta trebala nastojati osigurati bolju ravnotežu spolova na svim institucijskim razinama (FHStG, § 2, st. 5). Uz to, institucije bi (a prije svega njihovi akademski odbori) trebale usvojiti službeni dokument koji bi, između ostalog, sadržavao strateške smjernice za ostvarivanje ravnopravnosti spolova na razini institucije te mjere za napredovanje žena (vidi: FHStG § 10, st. 3).

Privatna sveučilišta: Zakon propisuje da privatna sveučilišta trebaju nastojati osigurati bolju ravnotežu spolova na svim institucijskim razinama, a u tu svrhu trebaju primjenjivati plan napredovanja žena (*Frauenförderung*) (PUG, § 4, st. 5).

¹² Web "unidata": <https://oravm13.noc-science.at/apex/f?p=103:36>

Visoke pedagoške škole: Zakon propisuje da visoke pedagoške škole trebaju nastojati osigurati bolju ravnotežu spolova na svim institucijskim razinama, a u tu svrhu trebaju primjenjivati plan napredovanja žena (*Frauenförderungsplan*) (HG, § 21).

Jedan je primjer iz prakse postupak audita „Visoko učilište i obitelj“ (*Hochschule und Familie*)¹³. Visoka učilišta mogu na vlastiti zahtjev i o vlastitom trošku proći ovaj postupak, kako bi konkurirali za certifikat koji dokazuje da institucija poduzima odgovarajuće mjere u svrhu postizanja ravnoteže između privatnog i poslovnog života zaposlenika, primjerice odgovarajuću skrb za djecu zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme te različite pogodnosti za zaposlenike s djecom. Visoko učilište na ovaj način postaje poželjnije mjesto za rad za postojeće i buduće zaposlenike.

Informacijski sustav i kadrovska administracija

Na javna se sveučilišta, veleučilišta i privatna sveučilišta odnose zakoni kojima se regulira zapošljavanje i rad u privatnom sektoru, primjerice Zakon o zaposlenicima (*Angestelltengesetz*) i Zakon o radnim odnosima (*Arbeitsverfassungsgesetz*). Visoka su učilišta obavezna podnositi podatke o svojim zaposlenicima izravno ministarstvu i agenciji AQ Austria (usp. „Analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima“).

Neki su zaposlenici javnih sveučilišta zaposleni prije 2002. godine u skladu sa zakonima o državnim službenicima. Zakon o sveučilištima iz 2002. godine u nekim aspektima odstupa od zakona o zapošljavanju i radu u privatnom sektoru, npr. po pitanju duljih radnih sati za akademsko osoblje (UG 2002, § 110) te ograničenja broja uzastopnih ugovora na određeno razdoblje za akademsko osoblje (§ 109).

Visoke pedagoške škole: Zapošljavanje osoblja na visokim pedagoškim školama pod nadzorom je ministarstva. Stalno zaposleni nastavnici mogu, primjerice, biti zaposleni kao državni službenici ili potpisati (savezni) ugovor na neodređeno razdoblje izravno s ministarstvom. Vanjski suradnici u nastavi zapošljavaju se u skladu sa zakonima kojima se regulira zapošljavanje u privatnom sektoru.

¹³ <http://www.familieundberuf.at/audits/audit-hochschuleundfamilie>

3.2 Hrvatska

Uvod: Visoko obrazovanje u Hrvatskoj

Sustav. Sustav visokog obrazovanja u Hrvatskoj definiran je Zakonom o visokom obrazovanju koji je usvojen u srpnju 2003. godine; za provedbu Zakona nadležno je Ministarstvo znanosti i obrazovanja. Hrvatska ima deset akreditiranih sveučilišta (osam javnih i dva privatna), 15 veleučilišta (od kojih 3 privatna) te 27 visokih škola (od kojih 24 privatne). Sastavnice sveučilišta u Zagrebu, Splitu, Rijeci i Osijeku većinom su fakulteti, dok su sveučilišta u Dubrovniku, Puli i Zadru te Sveučilište Sjever, Međunarodno sveučilište Libertas i Hrvatsko katoličko sveučilište u Zagrebu organizirani u odjele. Sveučilište u Zagrebu ima 34 sastavnice, Sveučilište u Splitu 15, Sveučilište u Rijeci 14, a Sveučilište u Osijeku 16. Tijekom proteklih deset godina došlo je do značajnog povećanja broja novoosnovanih visokih učilišta.

Studij i završavanje studija. Dvije su kategorije studijskih programa u Hrvatskoj: sveučilišni i stručni studiji. Sveučilišni studijski programi organizirani su i izvode se na sveučilištima u tri ciklusa – preddiplomski, diplomski i poslijediplomski studij – u skladu s bolonjskim sustavom. Ovaj se sustav u Hrvatskoj primjenjuje od akademske godine 2005./2006. Stručni studijski programi, koji su organizirani po načelu 3+2 godine, izvode se prvenstveno na veleučilištima i visokim školama. Prije 2005. i uvođenja bolonjskog sustava, poslijediplomsko je obrazovanje u Republici Hrvatskoj bilo organizirano na dvije razine: poslijediplomski magistarski studij i poslijediplomski doktorski studij. Nakon 2005. godine, poslijediplomski je magistarski studij ukinut i provedene su određene izmjene kako bi se sustav prilagodio bolonjskom procesu.

Upravljanje i financiranje. Kako bi se osigurao ravnomjeren i homogen razvoj visokog obrazovanja u Hrvatskoj i spriječilo osnivanje novih visokih učilišta bez potrebnih elaborata o njihovoj opravdanosti, Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje izradilo je dokument pod nazivom Polazne osnove za Mrežu visokih učilišta u Republici Hrvatskoj, kojim se definiraju preduvjeti i kriteriji za osnivanje novih visokoškolskih institucija. Hrvatska su sveučilišta autonomna u pogledu postupka upisa, upisnih kvota, načina plaćanja i visine školarina, upravljanja vlastitim proračunom, strateškog planiranja i postavljanja prioriteta, kao i svih ostalih ključnih razvojnih odluka. Zakon iz 2003. omogućio je financiranje sveučilišta kroz cjeloviti proračun (*lump sum*), međutim, provedba Zakona nije započela prije 2007. – 2008. Ministarstvo sveučilištima dodjeljuje sredstva iz državnog proračuna kao cjelovitu sumu, a sveučilišta potom, odlukom Senata, raspodjeljuju ta sredstva svojim sastavnicama u skladu s vlastitim propisima. Treba, međutim, napomenuti da postoji sve veća tendencija prema tržišno orijentiranim sveučilištima, uz potrebu za održanjem financijske održivosti / održivosti resursa.

Znanstveno-nastavno osoblje. Po pitanju broja znanstveno-nastavnog osoblja, prema statističkom izvješću za sektor visokog obrazovanja iz 2015. godine, u akademskoj godini 2015./2016. na hrvatskim je visokim učilištima radilo 16.593 nastavnika ili suradnika u nastavi, zaposlenih na temelju ugovora o radu ili angažiranih temeljem (privremenog) ugovora o djelu. Iskazano ekvivalentom pune zaposlenosti/angažmana, ukupan broj nastavnika i suradnika u nastavi je 11.883, od čega je 63 % na ugovoru o radu, a 37 % na ugovoru o djelu.

Od ukupnog broja nastavnika i suradnika u nastavi zaposlenih na temelju ugovora o radu, 68,8 % su doktori znanosti, a 10,8 % magistri znanosti i magistri/specijalisti. Udio žena zaposlenih na temelju ugovora o radu je 49,2 % (od toga s doktoratom znanosti 66,1 %, a 11,2 % sa stupnjem/nazivom magistra znanosti i magistra/specijalista).

U ukupnom broju nastavnika i suradnika u nastavi angažiranih na temelju ugovora o djelu, 48,4 % čine žene. Među nastavnicima i suradnicima u nastavi angažiranim na temelju ugovora o djelu, 40,8 % su doktori znanosti (udio žena s doktoratom je 33,1 %), a udio magistara znanosti i magistara/specijalista je 19,1 % (s udjelom žena od 18,1 %).

Analitički okvir upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima. U tekstu koji slijedi daje se sažetak trenutnih politika upravljanja ljudskim potencijalima na hrvatskim visokim učilištima, prema pojedinačnim elementima predloženog analitičkog okvira upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima. Valja napomenuti da se navedeno prije svega odnosi na javna visoka učilišta; elementi upravljanja ljudskim potencijalima na privatnim visokim učilištima opisani su samo u slučajevima gdje su podaci bili javno dostupni.

Strategija i planiranje ljudskih potencijala. Na nacionalnoj je razini u visokom obrazovanju sve prisutnije strateško planiranje razvoja visokih učilišta na razini sveučilišta ili pojedinih fakulteta, no unutar strateških dokumenata visokih učilišta manje je zastupljen dio o strateškom upravljanju kadrovima, posebice u vezi ostvarenja dugoročnih ciljeva institucije.

Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije (Narodne novine 124/2014), u sklopu cilja 2.1: Povećati učinkovitost upravljanja visokim učilištima, predviđena je razrada i primjena učinkovitog modela upravljanja visokim učilištima, uzimajući u obzir njihovu autonomiju i načelo odgovornosti za postizanje ciljeva. Navedeni će se cilj realizirati izradom smjernica za uspostavu učinkovitog modela upravljanja te donošenjem izmjena u pravnim aktima visokih učilišta. Iako to nije izričito navedeno, učinkoviti model upravljanja visokim učilištima podrazumijeva i učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima.

Također, posljednjih nekoliko godina u kontekstu promjena financiranja visokoga obrazovanja dolazi do strateški usmjerenog planiranja napredovanja u sustavu i s njime povezanog financiranja (primjer takve prakse jest Sveučilište u Rijeci, koje je razvilo model tzv. lanaca napredovanja, s preciznim pokazateljima napredovanja u narednom trogodišnjem razdoblju, kao i vezanih financijskih potreba).

Zahtjevi radnog mjesta. Kvalifikacije zaposlenih u visokom obrazovanju definirane su zakonskim okvirom. Napredovanja i pozicije u akademskoj karijeri u sustavu javnih sveučilišta u Republici Hrvatskoj regulirane su Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju iz 2003. godine, odnosno uvjetima i pravilnicima propisanim temeljem Zakona. Međutim, u okviru njihove autonomije, sveučilištima i njihovim sastavnicama dozvoljeno je propisivati i dodatne uvjete za napredovanja svojih djelatnika.¹⁴ Zahtjeve radnog mjesta moguće je analizirati iz dviju perspektiva: znanstvene i nastavne. Procjenu znanstvenog

¹⁴ Akademska tradicija i praksa pritom upućuje da su rijetki primjeri sveučilišta i njihovih sastavnica koji takve kriterije i donose.

dijela provode povjerenstva ovlaštenih sastavnica sveučilišta, a potvrđuju Matični odbori znanstvenih područja temeljem nedavno objavljenog Pravilnika o uvjetima za izbor u znanstvena zvanja iz 2017. godine. Procjenu nastavnog dijela također provode povjerenstva ovlaštenih sastavnica sveučilišta, temeljem Odluke o nužnim uvjetima za ocjenu nastavne i stručne djelatnosti u postupku izbora u znanstveno-nastavna zvanja iz 2005. godine, koju je predložio Rektorski zbor, a potvrdilo Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje. Međutim, neovisno o pravnoj regulaciji, relativno su nejasno definirane glavne odgovornosti, uloge i zadaće u nacionalnoj akademskoj zajednici.

Pribavljanje i odabir. Akademski karijera u Hrvatskoj najčešće započinje na razini suradničkog zvanja (asistenta ili – prije izmjena i dopuna Zakona iz 2013. godine – znanstvenog novaka-asistenta). Uvjeti za zapošljavanje u suradničko zvanje na javnom sveučilištu propisani su temeljem Zakona o radu, Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, statuta sveučilišta te posebnih zahtjeva sastavnice sveučilišta koja raspisuje natječaj. U suradničko zvanje može biti izabrana osoba sa završenim diplomskim ili (predbolonjskim) dodiplomskim, (predbolonjskim) magistarskim znanstvenim ili doktorskim studijem. Jedini formalni kriterij jest završena diplomatska ili (predbolonjska) dodiplomska razina studija. Ostale (formalne) kriterije definira sastavnica koja raspisuje natječaj. Akademski tradicija upućuje da se za zapošljavanje u suradnička zvanja najčešće biraju kandidati iz redova najuspješnijih studenata¹⁵ na diplomskoj odnosno (predbolonjskoj) dodiplomskoj razini. Proces zapošljavanja i selekcije na privatnim visokim učilištima nisu regulirani zakonom, pa ti podaci nisu javno dostupni. Možemo pretpostaviti da proces zapošljavanja na privatnim visokoškolskim institucijama, s više ili manje odstupanja, obuhvaća nekoliko faza. Proces započinje prepoznavanjem potreba za novim kadrovima od strane uprave institucije. Definišu se uvjeti za zapošljavanje na određenom radnom mjestu te se pristupa procesu potrage za odgovarajućim kandidatima. Pokreće se selekcijski postupak, koji najčešće uključuje objavu natječaja za zapošljavanje putem različitih kanala (HZZ, mrežni portali, portali fakulteta, novine, društvene mreže i sl.), traženje preko specijaliziranih (headhunting) agencija ili prikupljanje preporuka iz struke. Nakon prikupljanja i predselekcija životopisa kandidata, slijedi selekcijski razgovor i/ili testiranje (psihologijsko i stručno), na koje se pozivaju kandidati koji odgovaraju uvjetima natječaja; ovaj se proces može odvijati u nekoliko selekcijskih krugova i razgovora, na više razina. Zadnji je korak dogovaranje uvjeta zapošljavanja s upravom, čime selekcijski postupak i završava.

Mjerenje radnog učinka. Detaljni uvjeti za mjerenje radnog učinka propisani su Pravilnikom o uvjetima za izbor u znanstvena zvanja iz 2008. godine te se razlikuju s obzirom na

¹⁵ Kao najčešći kriterij uspješnosti uzima se u obzir prosjek ocjena i to onaj iznad 4,0. Dodatni, ali neobavezni kriteriji koji mogu ići u prilog kandidatu, jesu objavljeni znanstveni i/ili stručni radovi, sudjelovanje na znanstvenim konferencijama i skupovima, sudjelovanje na znanstvenim projektima, upisan doktorski studij, poznavanje stranih jezika i slično. Ovdje valja napomenuti da je, primjerice, Sveučilište u Dubrovniku donijelo Pravilnik o izboru u suradnička zvanja 2014. godine, kojim se određuje sadržaj izvješća stručnog povjerenstva za izbor kandidata u suradničko zvanje. Pravilnik određuje da se u okviru biografskih podataka o kandidatu trebaju nalaziti i podaci o poznavanju stranih jezika, prethodnom iskustvu u struci te društvenoj djelatnosti. Iako navedene podatke Pravilnik ne propisuje kao formalne kriterije, oni se mogu smatrati indikativnim kompetencijskim pokazateljem budućeg asistenta ili poslijedoktoranda.

nacionalnu klasifikaciju znanstvenih područja. Znanstveni uvjeti u svim područjima temelje se na broju objavljenih znanstvenih radova u nacionalnim i međunarodnim znanstvenim časopisima, odnosno znanstvenim monografijama izdanim kod nacionalnih ili međunarodnih izdavača. Promatrano iz kvantitativne perspektive, zahtjev za brojem radova progresivno se povećava s obzirom na znanstveni stupanj. U nacionalnom kontekstu, mjerenje radnog učinka uglavnom se temelji na zakonskoj regulativi sustava napredovanja. Rijetke su javne institucije koje u sklopu sustava podrške razvoju ljudskih potencijala imaju razvijen i sustav mjerenja radnog učinka u okviru svojih institucijskih politika i praksi.

Osposobljavanje i razvoj. U postupku vanjskog vrednovanja visokih učilišta koje provodi Agencija za znanost i visoko obrazovanje, tema *Nastavnički i institucijski kapaciteti* uključuje i standard *Visoko učilište pruža podršku nastavnicima u njihovu profesionalnom razvoju*, na temelju kojeg se procjenjuje u kojoj mjeri visoko učilište omogućuje unapređenje kompetencija svojih nastavnika, potiče vrednovanje i unapređenje nastavničkih kompetencija na temelju preporuka dobivenih procjenom kolega nastavnika (peer-review) te koliko je ono učinkovito u poticanju sudjelovanja zaposlenika u međunarodnim programima mobilnosti, suradničkim projektima, mrežama i sl.

Zahtjevi koji upućuju na potrebu (cjeloživotnog) obrazovanja sveučilišnih nastavnika u Hrvatskoj prisutni su već dugi niz godina (Kovač, 2001; Ledić, 1989; 1992; 1993; 2009; Rački, Peko i Varga, 2010). Izostaju, međutim, sustavne, institucijski potaknute prakse za obrazovanjem i usavršavanjem sveučilišnih nastavnika u bilo kojoj od (temeljnih) akademskih djelatnosti¹⁶.

Osim potrebe obrazovanja u segmentu nastavne djelatnosti, zahtjevi i potrebe postoje i u ostalim (temeljnim) akademskim djelatnostima, kao i u području razvoja kompetencija znanstvenog menadžmenta (Turk, Rončević i Ledić, 2016) te upravljanja visokim učilištima.

Karijerno napredovanje. U skladu s Odlukom Rektorskog zbora o nužnim uvjetima za ocjenu nastavne i stručne djelatnosti u postupku izbora u znanstveno-nastavna zvanja (Narodne novine 106/2006), pristupnici koji se prvi put biraju u znanstveno-nastavna zvanja nastavni segment dokazuju kroz nastupno predavanje pred nastavnicima (članovima stručnog povjerenstva) i studentima, a to predavanje mora biti potvrdno ocijenjeno. Sljedeća je razina u sustavu sveučilišne akademske karijere znanstveno-nastavno zvanje izvanrednog profesora, odnosno višeg znanstvenog suradnika, a potom slijedi stupanj redovitog profesora ili znanstvenog savjetnika. Posljednja i najviša razina redovitog napredovanja u sustavu sveučilišta jest status redovitog profesora u trajnom zvanju, odnosno znanstvenog savjetnika

¹⁶ Ovdje je potrebno istaknuti da su neke od programa za obrazovanje i usavršavanje visokoškolskih nastavnika u Hrvatskoj provodile udruge koje se u svojoj (temeljnoj) djelatnosti bave pitanjima (visokoga) obrazovanja. Tako je, primjerice, Udruga za razvoj visokoga školstva „Universitas“ provela dva programa obrazovanja visokoškolskih nastavnika – Program inicijalnog osposobljavanja visokoškolskih nastavnika za rad u nastavi (INI-OS) i Syllabus: (novi) pristup nastavnom programu (više o programima u Buchberger i sur. (2010) ili na www.universitas.hr). Isto tako, Forum za slobodu odgoja provodio je program Aktivno učenje i kritičko mišljenje u visokoškolskoj nastavi (više o programu na: <http://www.fso.hr/programi/alct> (15. siječnja 2017.)). Međutim, međunarodni primjeri i iskustva idu u prilog zaključku o potrebi institucijskih-sveučilišnih programa obrazovanja visokoškolskih nastavnika u (temeljnim) akademskim djelatnostima.

u trajnom zvanju, koji se prema uvjetima samo djelomično razlikuje od prethodne razine. Za izbore u nastavna zvanja (predavač, viši predavač i profesor visoke škole) pristupnika/zaposlenika koji su zaposleni na javnim visokim učilištima, važeća je Odluka o nužnim uvjetima za ocjenu nastavne i stručne djelatnosti u postupku izbora u nastavna zvanja (NN 13/2012) Rektorskog zbora, dok za privatna visoka učilišta vrijedi Odluka o uvjetima za ocjenu nastavne i stručne djelatnosti u postupku izbora u nastavna zvanja (NN 20/2012), koju je donijelo Vijeće veleučilišta i visokih škola Republike Hrvatske.

Napredovanje u akademskoj karijeri na sveučilištima uglavnom se provodi/ocjenjuje na temelju znanstveno-istraživačke komponente. Iako se uvjeti Rektorskog zbora odnose na ocjenu nastavne i stručne djelatnosti, analizom se uočava se da su kriteriji dominantno orijentirani na znanstveno-istraživački segment. Na ovakav zaključak upućuju kvantitativni pokazatelji, koje se može analizirati kroz četiri tematske kategorije: nastavni kriteriji, znanstveni odnosno znanstveno-istraživački kriteriji, kriteriji koji u sebi sadrže nastavnu i znanstveno-istraživačku komponentu, ostali (stručni) kriteriji. Kvantitativna analiza upućuje na to da se od ukupno 32 kriterija Rektorskog zbora¹⁷, njih 5 (16 %) može smatrati nastavnim kriterijima, 18 (56 %) znanstvenim odnosno znanstveno-istraživačkim, 9 (28 %) kriterija u sebi sadrži nastavnu i znanstveno-istraživačku komponentu, a samo se 1 (3 %) kriterij može podvesti pod kategoriju ostalih (stručnih) kriterija. Iz navedenog se može zaključiti da je napredovanje u karijeri vrlo precizno definirano u zakonodavnim dokumentima, no da je praksa po pitanju upravljanja ljudskim potencijalima ujednačena samo formalno. Posebno nedostaje povratno informiranje kroz godišnju evaluaciju rada, a nejasne su i posljedice koje proizlaze iz takve evaluacije, ako ona postoji.

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje. Redovita mjesečna primanja akademskih djelatnika u sustavu znanosti i visokoga obrazovanja u Hrvatskoj određena su koeficijentima, uzimajući u obzir prethodno navedene razine napredovanja. U tom su kontekstu primanja jednaka za sve zaposlenika. Međutim, postoje razlike u plaćama s obzirom na instituciju i dodatke na mjesečna primanja koji ovise o financijskim mogućnostima institucije, što pak stvara značajne razlike u primanjima akademskih djelatnika na nacionalnoj razini.¹⁸

Analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima. Pri visokim učilištima ne postoji zakonski definiran oblik i rok izvještavanja po pitanju ljudskih potencijala, već svaka institucija – ovisno o potrebama poslovanja – za sebe izrađuje partikularne analize i izvješća. Iznimka je postupak reakreditacije, u kojemu je visoko učilište dužno izvjestiti Stručno povjerenstvo i AZVO o broju i kvalifikaciji nastavnog kadra, omjeru zaposlenih nastavnika i studenata, pravilima za usavršavanje, nastavničkom opterećenju, ispunjavanju znanstveno-istraživačkih zadataka i slično.

17 Pritom su zbrojeni svi kriteriji od znanstveno-nastavnog zvanja docenta do redovitog profesora u trajnom zvanju.

18 Važno je naglasiti da su u kontekstu financijskih primanja u akademskoj zajednici RH primjenjiva dva kolektivna ugovora: prvi koji se odnosi na sve javne službenika (Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike, Narodne novine 24/2017) i drugi (Kolektivni ugovor za znanost i visoko obrazovanje) koji se odnosi isključivo na zaposlenike u području znanosti i visokoga obrazovanja. Trenutno je, međutim, na snazi samo prvi navedeni kolektivni ugovor, budući da se od 2015. godine Vlada RH i resorni sindikat ne mogu usuglasiti oko drugog.

Posebne teme. Fokus upravljanja ljudskim potencijalima, na način koji je opisan u ovom dokumentu, u cijelosti je na nastavnom osoblju. Zakonskim okvirima nisu definirani kriteriji za nenastavno osoblje, osim kroz sistematizaciju rada na javnim visokim učilištima. Za očekivati je i da privatna visoka učilišta imaju slične dokumente, no oni nisu javno dostupni te ih stoga nije moguće analizirati. Za područje javnog obrazovanja vrijedi Kolektivni ugovor za znanost i visoko obrazovanje, koji se međutim ne primjenjuje za privatna visoka učilišta. Iznimka je akreditacija novih studija, kada se primjenjuju članci 33. i 34. Kolektivnog ugovora.

Informacijski sustav i kadrovska administracija. Podatke o nastavnicima i nastavnom opterećenju visoka učilišta unose u MOZVAG, informacijski sustav za podršku postupcima vrednovanja koje provodi Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO). Na sveučilišnoj, odnosno institucijskoj razini postoje tzv. kadrovske službe koje vode administrativnu evidenciju svih zaposlenika. Kao primjer dobre prakse može se istaknuti Sveučilište u Rijeci, koje je razvilo objedinjen informacijski sustav s osobnim portfeljima svih nastavnika na razini Sveučilišta. Na nacionalnoj razini, međutim, takvi podaci – osim onih osnovnih u sustavu „Tko je tko u znanosti“ – još uvijek nisu dostupni.

3.3 Finska

Nacionalne politike upravljanja ljudskim potencijalima na razini sveučilišta

Finski je sustav visokog obrazovanja binarni sustav, odnosno podijeljen je na istraživačka sveučilišta koja izvode doktorske programe i imaju visoku razinu znanstveno-istraživačke aktivnosti te regionalna, stručno orijentirana veleučilišta. Od ukupno 14 sveučilišta, 12 je javnih i djeluju u skladu s javnim pravom. Preostala su dva (privatna) sveučilišta zaklade te djeluju u skladu sa Zakonom o zakladama (109/1930). Za rad sveučilišta i veleučilišta nadležno je Ministarstvo obrazovanja i kulture. Osim ovih institucija, u Finskoj djeluje i Sveučilište nacionalne obrane, za koje je nadležno Ministarstvo obrane i koje se često smatra zasebnom institucijom u sektoru visokog obrazovanja, odnosno ne računa se pod „klasična“ visoka učilišta. Misija je sveučilišta, kako je definirano zakonom, promicati slobodu znanstveno-istraživačkog rada te visokoškolskog i umjetničkog obrazovanja, provoditi visokoškolsko obrazovanje temeljeno na rezultatima znanstveno-istraživačkog rada te obrazovati studente da služe svojoj zemlji i čovječanstvu. Da bi ispunilo svoju misiju, sveučilište treba promicati cjeloživotno učenje, djelovati u zajednici te poticati utjecaj rezultata znanstvenog istraživanja i umjetničkih aktivnosti na društvo. Sveučilište svoje aktivnosti treba organizirati na način da osigura visoke međunarodne standarde u istraživanju, obrazovanju i poučavanju, u skladu s etičkim načelima i dobrim znanstvenim praksama. (Zakon o sveučilištima 558/2009 čl. 1–2.)

Radni se odnos zaposlenika sveučilišta temelji na ugovoru o radu, koji je uređen Zakonom o ugovorima o radu (55/2001). Uredba vlade o sveučilištima (770/2009) propisuje da osobe zaposlene kao nastavnici i znanstvenici na finskim sveučilištima moraju izvrsno poznavati jezik na kojemu se izvodi nastava (finski ili švedski) te imati barem zadovoljavajuće znanje drugog službenog jezika, finskog ili švedskog, u jeziku i pismu. Jezik sveučilišne administracije je finski. Međutim, administrativni jezik na Sveučilištu Åbo Akademi, Školi ekonomije Hanken i Švedskoj školi društvenih znanosti Sveučilišta u Helsinkiju, švedski je jezik (Zakon o sveučilištima, čl. 35.). Po potrebi, primjenjuju se i Zakon o transparentnosti rada vlade (621/1999), Zakon o jeziku (423/2003) i Zakon o elektroničkim uslugama i komunikaciji u javnom sektoru (13/2003).

Iako sveučilišta organizacijski i financijski nisu dio državne uprave i s njihovim se djelatnicima sklapaju ugovori o radu u skladu s propisima građanskog prava, zaposlenici sveučilišta svejedno se smatraju državnim službenicima te kao takvi imaju određene odgovornosti.

- Zakon o upravnom postupku (434/2003) promiče dobro upravljanje i pravičnost u upravnim pitanjima, a primjenjuje se na sveučilištu u kontekstu odlučivanja o upravnim postupcima definiranim zakonom, npr. u slučaju žalbe studenta na odluku sveučilišta.
- Temeljem Ustava Finske (731/1999, § 2), tijelo javne vlasti ili osoba koja obnaša funkciju javnog dužnosnika može se smatrati odgovornim za zakonitost svojih radnji. Nadalje, prema Kaznenom zakonu Finske (39/1889, § 40:11), osoba čija funkcija uključuje izdavanje naloga koje druge obvezuju ili koja odlučuju o interesima, pravima ili dužnostima

drugih ili koja se u svojem svojstvu zalaže u korist ili za prava druge osobe, može biti podložna kaznenom progonu. Osoblje ili član tijela sveučilišta koristi javne ovlasti kod, primjerice, odabira kandidata za studij, vrednovanja uspjeha na studiju, priznavanja prethodnog studija, odobravanja ili osporavanja prava na daljnji studij, dodjeljivanja diplome ili pokretanja disciplinskog postupka protiv studenata.

- Službena osoba ili osoba kojoj su delegirane takve ovlasti može prema određenim osnovama biti izuzeta od obavljanja posla. Primjerice, ako se može utvrditi da će donošenje neke odluke njemu/njoj ili bliskoj osobi donijeti određenu korist ili gubitak; ili ako je u privremenom ili trajnom odnosu sa stranom ili osobom kojoj će donošenje konkretne odluke donijeti određene koristi ili gubitke (Zakon o upravnom postupku, § 28).

Analitički okvir upravljanja ljudskim potencijalima na visokim učilištima

U nastavku navodimo opis finskog sustava upravljanja ljudskim potencijalima u visokom obrazovanju, slijedeći strukturu analitičkog okvira projekta.

Strategija i planiranje ljudskih potencijala. Ministarstvo obrazovanja i kulture sa svakim se sveučilištem dogovara oko kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva za četverogodišnje razdoblje, što se formalizira ugovorima/sporazumima. Ugovori o učinku trenutno su glavni nacionalni instrument usmjeravanja strategije i razvoja visokih učilišta u Finskoj. Opći su ciljevi za cijeli sektor, definirani u konkretnim ugovorima o učinku s visokim učilištima za razdoblje 2017. – 2020., slijedeći:

- ojačati organizacijske profile (diferencijacija) sveučilišta
- skratiti vrijeme do diplome i unaprijediti zapošljivost završenih studenata
- poboljšati učinkovitost i konkurentnost istraživačkih i inovacijskih aktivnosti te radne uvjete na sveučilištima
- unaprijediti upravljanje ljudskim potencijalima na sveučilištima.

Jedna od glavnih promjena koja utječe na strateški smjer sveučilišta je to što će se osnovno financiranje sveučilišta postupno smanjivati između 2015. i 2019., budući da se 50 milijuna eura državnih sredstava preraspodjeljuje za konkurentne istraživačke potpore koje dodjeljuje Finska Akademija (OKM/7/210/2015).

Zahtjevi radnog mjesta. Nacionalni zakonski okvir pruža neke polazišne točke u pogledu zahtjeva radnog mjesta. Riječ je o propisima o organizacijskoj strukturi, funkcijama, zadacima i kvalifikacijama. Javna su sveučilišta neovisne pravne osobe i mogu preuzimati obaveze, ostvarivati prava i posjedovati imovinu. Tijela su javnog sveučilišta upravni odbor, rektor te kolegijalno tijelo sveučilišta. Sveučilište također može imati kancelara i druga tijela u skladu sa sveučilišnim propisima, odnosno, sveučilišta mogu samostalno odlučivati o uređenju vlastite akademske upravne strukture (Zakon o sveučilištima). Alternativno, sveučilišta mogu djelovati i kao zaklade. Kao što je već spomenuto, samo dva sveučilišta trenutno djeluju kao zaklade.

Glavne odgovornosti, funkcije i zadaci. Glavne uloge i odgovornosti upravnog odbora, rektora i kolegijalnog tijela na javnim sveučilištima te upravnog odbora, rektora i višestupanovnog upravnog tijela na sveučilištima-zakladama uređeni su Zakonom o sveučilištima. Zakonom su okvirno definirane i uloge i odgovornosti pojedinih ustrojbenih jedinica sveučilišta. Sveučilišta imaju značajnu autonomiju u određivanju vlastite organizacijske strukture, no moraju osigurati odgovarajuću zastupljenost pojedinih skupina dionika u sveučilišnim tijelima: znanstvenog i nastavnog osoblja, ostalih zaposlenika i studenata. Što se akademskih položaja tiče, prema postojećem zakonskom okviru sveučilište zapošljava profesore, drugo nastavno i istraživačko osoblje te djelatnike zadužene za ostale zadatke.

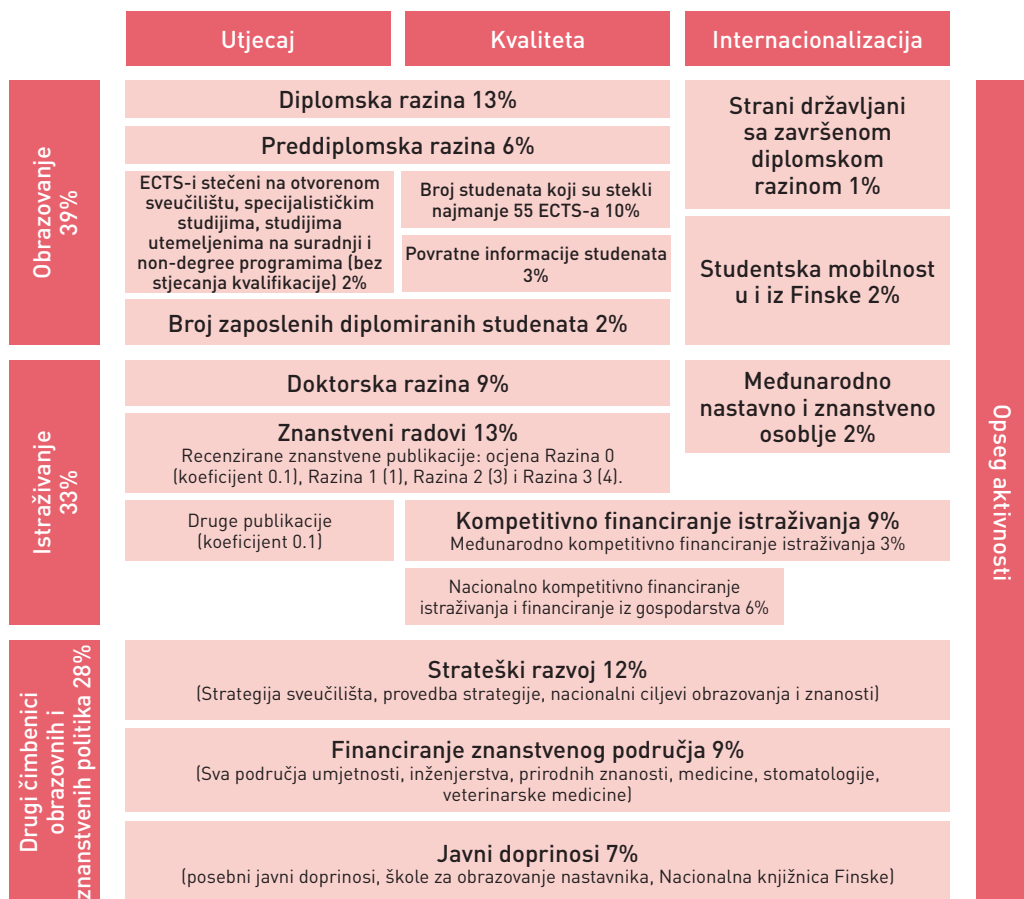
Zakonom o sveučilištima regulirani su samo položaji profesora i rektora. Zakon tako propisuje da profesori provode i nadziru znanstveno-umjetnički rad, na osnovu njega provode aktivnosti obrazovanja, prate razvoj znanosti ili umjetnosti i sudjeluju u društvenoj interakciji i međunarodnoj suradnji na svom području; rektor pak treba imati doktorat znanosti i sposobnosti za izvršavanje dužnosti rektora te dokazane leaderske vještine. Uvjet doktorata znanosti ne odnosi se na rektore Akademije likovnih umjetnosti, Akademije Sibelius i Kazališne akademije (Zakon o sveučilištima § 18, § 33).

Pribavljanje i odabir. I na javnim sveučilištima i sveučilištima-zakladama rektor odlučuje o zapošljavanju i otkazivanju ugovora o radu, no ovu ili bilo koju drugu dužnost može preneti na neko drugo tijelo ili osobu (Zakon o sveučilištima § 17, § 25). Zakonom je regulirano samo zapošljavanje nastavnog osoblja.

Mjerenje radnog učinka. Kako bi ispunjavala svoje zakonske obaveze, Ministarstvo sveučilištima dodjeljuje sredstva iz državnog proračuna. Sveučilištima se dodjeljuju temeljna sredstva sukladno njihovom učinku, odnosno mjeri/opsegu, kvaliteti i učinkovitosti poslovanja (72 %). Uz to, Ministarstvo dodjeljuje određena sredstva i na temelju drugih ciljeva obrazovanja i znanosti (28 %). Kriteriji za dodjeljivanje temeljnih sredstava propisani su Uredbom Ministarstva obrazovanja i kulture (331/2016) (Slika 3). Temeljno financiranje čini oko 60-65 % ukupnog financiranja sveučilišta.

Zakon o sveučilištima (2009, § 87) propisuje da sveučilišta sama vrednuju svoje nastavne, istraživačke i umjetničke aktivnosti. Sveučilišta redovito prolaze postupak audita sustava osiguravanja kvalitete, kojeg provodi Finski centar za vrednovanje obrazovanja (*Finnish Education Evaluation Centre – FINEEC*). (Zakon o Finskom centru za vrednovanje obrazovanja 1295/2013, Uredba vlade o Finskom centru za vrednovanje obrazovanja 1317/2013). Sveučilišta imaju autonomiju sama odrediti način vrednovanja kvalitete vlastite nastavne i istraživačke djelatnosti.

Osposobljavanje i razvoj. Sveučilišta imaju obuhvatne programe osposobljavanja i razvoja ljudskih potencijala, no oni nisu obuhvaćeni nacionalnom regulativom. Na nacionalnoj razini, Finski centar za vrednovanje obrazovanja pruža mogućnost sudjelovanja na, primjerice, seminarima iz područja osiguravanja kvalitete i organizira edukacije koje mogu uključivati teme vezane uz ljudske potencijale.



Slika 3. Model temeljnog financiranja sveučilišta (2017.).

Karijerno napredovanje. Ne postoje nacionalni propisi vezani uz karijerno napredovanje u visokom obrazovanju, no Ministarstvo obrazovanja i kulture je – u svrhu razvoja istraživačkog osposobljavanja i razvoja karijera – izradilo i objavilo smjernice za model istraživačke karijere u četiri faze (OKM 2008). Finska sveučilišta u značajnoj mjeri (i na različite načine) primjenjuju ovaj model.

Model istraživačke karijere u četiri faze:

- Faza 1: Mladi istraživač, asistent u istraživanju i nastavi
- Faza 2: Poslijedoktorski istraživač, sveučilišni nastavnik
- Faza 3: Sveučilišni predavač, sveučilišni istraživač
- Faza 4: Profesor, voditelj istraživanja

Prva se faza obično sastoji od rada na doktorskoj disertaciji; u drugoj su fazi istraživači koji su stekli doktorat znanosti; u trećoj su fazi neovisni obrazovni i istraživački stručnjaci sposobni za akademsko vodstvo; četvrta je faza profesura. Uobičajen je način karijernog napredovanja konkuriranje za slobodno radno mjesto, a ne napredovanje s postojećeg položaja.

Većina je sveučilišta uvela sustav *tenure track* položaja kao dio modela razvoja istraživačke karijere u četiri faze. Pravni je status *tenure track* položaja još uvijek nejasan, odnosno model nije definiran na nacionalnoj razini (Välilmaa et al. 2016, 61). Sveučilište Aalto jedino je sveučilište koje je u potpunosti uspostavilo i primjenjuje *tenure track* sustav za novoza-poslene profesore (docent → izvanredni profesor → redoviti profesor). Model istraživačke karijere u četiri faze nije zakonski obavezan za sveučilišta, no ona su dužna osiguravati podatke o zaposlenicima prema navedene četiri faze, odnosno ove kategorije trebaju biti uklopljene u njihove sustave izvještavanja o ljudskim potencijalima. Izvještavanje o neakademskom osoblju vezano je uz njihove administrativne funkcije. Za više pedagoške škole postoje zasebne statističke kategorije. Vidi Tablicu 3.

Sveučilišno osoblje		
Nastavno i znanstveno osoblje	Ostalo osoblje	Osoblje viših pedagoških škola
1. I. faza (doktorand / mladi istraživač itd.)	1. IT osoblje	1. Rektor
2. II. faza (poslijedoktorand)	2. Knjižnično osoblje	2. Predavač
3. III. faza (predavač na sveučilištu itd.)	3. Tehničko osoblje	3. Nastavnik zaposlen na puno radno vrijeme
4. IV. faza (profesor / voditelj istraživanja itd.)	4. Administracija	4. Nastavnik zaposlen u dijelu radnog vremena
5. Nastavnici zaposleni u dijelu radnog vremena	5. Pomoćno osoblje u nastavi i istraživanju	5. Ostali
	6. Ostalo osoblje (npr. osoblje u ljekarnama)	

Tablica 3. Sveučilišno osoblje

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje. Plaće sveučilišnog osoblja određene su kolektivnim ugovorom. (Sa Sveučilištem Aalto sklopljen je zasebni ugovor, tj. dolje navedeno se na njega ne odnosi). Plaća se sastoji od dvije komponente: 1) zahtjevi radnog mjesta te 2) razina radnog učinka (maksimalno 46 % komponente specifičnog radnog mjesta, a u nekim – rijetkim – slučajevima, zajamčena plaća za osobe zaposlene prije 31. prosinca 2009.). Konkretno:

- **Zahtjevi radnog mjesta** zadani su samom prirodom i odgovornošću zadatka, potrebnim vještinama interakcije, znanjima i stručnim vještinama vezanima uz konkretni zadatak.
- **Razina radnog učinka** određuje se s obzirom na
 - o nastavni, istraživački i društveni rad te akademske zasluge (za akademsko osoblje) ili
 - o profesionalne vještine, odgovornost u radu, aktivnost u radnoj zajednici, kvalitetu i profitabilnost.

Za procjenu ovih komponenti postoje različite metode vrednovanja nastavnog i istraživačkog, odnosno administrativnog osoblja. Razinu složenosti poslova procjenjuju središnja povjerenstva na razini sveučilišta. Svako sveučilište ima po jedno takvo povjerenstvo za znanstveno-nastavno osoblje i jedno za sve ostale zaposlenike. Zahtjevi radnog mjesta i razina radnog učinka procjenjuju se tijekom evaluacijskih razgovora između zaposlenika i supervizora. Ovi se razgovori provode svake dvije godine, na razini cijelog sveučilišta. Sveučilišta mogu uvesti i dodatni sustav nagrađivanja svojih zaposlenika, no na to se odlučilo samo nekoliko njih (Välimaa et al., 2016).

Analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima. Ministarstvo obrazovanja i kulture jednom godišnje prikuplja podatke od sveučilišta u svrhu vrednovanja, razvoja, statističkog praćenja te drugih oblika praćenja i upravljanja obrazovanjem i istraživanjem (Zakon o sveučilištima 558/2009, Izmjene i dopune Zakona 954/2011). Prikupljeni podaci uvrštavaju se u Vodič za prikupljanje podataka (2016.), kojeg Ministarstvo objavljuje svake godine. Osim podataka o zaposlenicima, od sveučilišta se zahtijeva i da prikupljaju podatke i izvještavaju o vlastitom učinku. Prikupljanje podataka o učinku imalo je značajan utjecaj na znanstvenu produktivnost (intenzitet objavljivanja) istraživačkog osoblja, a time i na funkcije ULJP-a na sveučilištima, bez obzira na izričiti stav da se podaci o učinku ne bi smjeli koristiti za vrednovanje ili usmjeravanje individualnih istraživačkih aktivnosti. Sveučilišta su također dužna prikupljati podatke o međunarodnoj (odlaznoj i dolaznoj) mobilnosti. Djelomično zbog toga, sveučilišne HR politike često daju podršku aktivnostima međunarodne mobilnosti.

Isto tako, sveučilišta su obavezna Ministarstvu dostavljati različite financijske podatke, uključujući financijska izvješća o institucijskim prihodima i rashodima, ukupne troškove plaća i drugih izdataka za zaposlenike, troškove mirovina itd. Sveučilišta dostavljaju i podatke o troškovima i financiranju istraživačkih aktivnosti, uključujući i kapitalna ulaganja i ulaganja u razvoj.

Ministarstva obrazovanja i kulture i finski Nacionalni odbor za obrazovanje zajednički vode nacionalnu statističku *online* bazu podataka „*Vipunen*“. Podaci su uglavnom/djelomično javno dostupni institucijama i istraživačima.

Posebne teme o ljudskim potencijalima na visokim učilištima. Godišnje radno opterećenje za stalno zaposleno nastavno i istraživačko osoblje iznosi 1624 sata. Raspodjela navedenih sati određuje se godišnjim operativnim planovima za svaku akademsku godinu; planove izrađuju nastavnici/istraživači u suradnji sa svojim supervizorima, a sveučilišta ih prihvaćaju. Operativni su planovi prilagođeni svakom pojedinom zaposleniku te se njima određuju individualne nastavne, istraživačke i druge obaveze. Maksimalno je nastavno opterećenje u jednoj akademskoj godini 396 sati, a za profesore 142 sata. Za zadatke koji ne uključuju istraživački rad, maksimalno je radno opterećenje 455 sati po akademskoj godini. Kako se radno vrijeme koristi i koliki je radni učinak unutar okvira ukupnog radnog vremena, odgovornost je samih zaposlenika. Radno opterećenje za vanjske suradnike u nastavi i istraživanju iznosi 36 sati i 45 minuta tjedno (Sveučilišni kolektivni ugovor).

Zakon o sveučilištima propisuje da sveučilišta imaju autonomiju kako bi se osigurala sloboda akademskog i umjetničkog obrazovanja. Autonomija podrazumijeva pravo na odlučivanje o pitanjima koja se odnose na interno upravljanje. Sveučilišta isto tako imaju slobodu istraživačkog, umjetničkog i nastavnog djelovanja. Rad nastavnika, međutim, mora biti u skladu sa statutom i pravilnicima o nastavi.

Zakon o ugovoru o radu (55/2001) nalaže da – u kontekstu radnog odnosa – poslodavac ne smije poduzimati korake koji bi mogli ugroziti slobodu istraživačkog, umjetničkog i nastavnog rada. Ugovor o radu nastavnika ili istraživača ne može se raskinuti ili poništiti po osnovi kojom bi se povrijedila sloboda istraživanja, umjetničkog ili nastavnog rada.

U Finskoj postoje tri sindikata sveučilišnih nastavnika: 1) Finski sindikat sveučilišnih istraživača i nastavnika profesionalno je udruženje nastavnika, istraživača, knjižničnog osoblja i drugog stručnog osoblja na razini sveučilišta i znanstvenih organizacija (uglavnom akademsko osoblje niže razine), 2) Sindikat sveučilišnih nastavnika i istraživača Finske (mahom nastavno osoblje srednje razine) te Finski sindikat sveučilišnih profesora (redovni profesori). Sva tri sindikata dio su sindikata AKAVA i središnje organizacije JUKO. Zaposlenici o plaćama i drugim uvjetima zaposlenja sveučilišnog osoblja pregovaraju s Udruženjem neovisnih finskih poslodavaca u obrazovanju poslodavaca (AFIEE). AFIEE predstavlja oko 320 poslodavaca u sektoru obrazovanja / visokog obrazovanja u Finskoj, a član je Konfederacije industrija Finske (EK) i Europske federacije poslodavaca u obrazovanju (*European Federation of Education Employers – EFEE*).

Informacijski sustav i kadrovska administracija. Ne postoji nacionalni informacijski sustav za upravljanje ljudskim potencijalima, no većina finskih sveučilišta klijenti su tvrtke Certia Oy, organizacije specijalizirane za pružanje usluga financijskog i kadrovske upravljanja za sveučilišta i veleučilišta. Što se kadrovske upravljanja tiče, Certia upravama i poslodavcima osigurava usluge obračuna plaća, različitih vrsta naknada, dodjela bespovratnih sredstava, izvještavanja nadležnih tijela te druge elektroničke usluge.

Nacionalne politike upravljanja ljudskim potencijalima na razini veleučilišta. Misija je veleučilišta izvoditi stručno visoko obrazovanje temeljeno na zahtjevima i razvoju struke, kao i osigurati stručni razvoj studenata. Veleučilišta također provode aktivnosti primijenjenih istraživanja, razvoja i inovacija te umjetničke aktivnosti, koje podupiru svrhu veleučilišnog obrazovanja, potiču razvoj gospodarstva, trgovine i regionalni razvoj te obnavljaju industrijsku strukturu regije. U provedbi ovih zadataka, veleučilišta promiču cjeloživotno učenje (Zakon o veleučilištima, 932/2014). U Finskoj trenutno djeluje 23 veleučilišta, za koja je nadležno Ministarstvo obrazovanja i kulture. Osim njih, postoje još i Ålandsko veleučilište na Ålandskim otocima te Policijska visoka škola, u nadležnosti Ministarstva unutarnjih poslova.

Strategija i planiranje ljudskih potencijala. Kao i sa sveučilištima, Ministarstvo obrazovanja i kulture i s veleučilištima pregovara na početku svakog četverogodišnjeg ugovornog razdoblja te postavlja ciljeve za to razdoblje. Veleučilišta imaju visoku razinu autonomije u pogledu strategije ljudskih potencijala, a utjecaj Ministarstva je neizravan i uglavnom vezan za financiranje. Temeljnim se financiranjem osiguravaju poticaji za stručnu

i nastavničku mobilnost i objavljivanje radova; 2017. – 2018. godine osigurano je dodatnih 105 milijuna eura za unapređenje digitalnog učenja, izvođenje nastave tijekom razdoblja godišnjih odmora te unapređenje istraživačke djelatnosti mladih znanstvenika (VM/2266/02.02.00.00/2015).

Zahtjevi radnog mjesta. Nacionalni zakonski okvir pruža neke polazišne točke u pogledu zahtjeva radnog mjesta. Riječ je o propisima o organizacijskoj strukturi, funkcijama, zadacima i kvalifikacijama. Zakon o veleučilištima (932/2014) definira veleučilišta kao pravne osobe i društva s ograničenom odgovornošću, u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima (624/2006), osim ako Zakonom o veleučilištima nije drukčije propisano. Veleučilište vode rektor i odbor. Uz to, veleučilište mora imati barem jedan ispitni odbor (Zakon o veleučilištima 932/2014, § 15). Veleučilište može imati i druga tijela, ako je tako definirano njegovim statutom.

Glavne odgovornosti, kvalifikacije, funkcije i zadaci. Dužnosti i ustroj odbora te dužnosti i kvalifikacije rektora propisuju Zakon o veleučilištima, § 16–19 i Zakon o trgovačkim društvima (624/2006). Njihove su odgovornosti u pogledu upravljanja ljudskim potencijalima sljedeće:

Odbor – osim ako tu dužnost nije prenio na neko drugo tijelo veleučilišta – ima ovlasti zapošljavati rukovodeće osoblje koje radi neposredno pod rektorom. Rektor odlučuje o zapošljavanju i otkazivanju ugovora o radu za ostalo osoblje, no tu dužnost – u skladu sa svojim ovlastima – može prenijeti na neko drugo tijelo ili osobu na razini institucije. Akademske i druge zadaće na veleučilištima provode viši predavači, predavači te ostalo nastavno i istraživačko osoblje. Neophodne kvalifikacije nastavnog osoblja propisane su Uredbom o veleučilištima (1129/2014, § 17–18).

Kvalifikacije za rektora definirane su Zakonom o veleučilištima (932/2014, § 18). Kvalifikacija za položaj višeg predavača relevantan je licencijat (*licentia*) ili doktorat znanosti (uz neke iznimke). Uz to, na većini je institucija za položaj višeg predavača potrebno i najmanje tri godine iskustva rada u struci, u području iz kojeg se izvodi studijski program. Kvalifikacija za položaj predavača relevantan je magisterij struke (uz neke iznimke), a na većini je veleučilišta potrebno i najmanje tri godine ekvivalentnog iskustva. Isti uvjeti vrijede i za više predavače, odnosno predavače na visokim pedagoškim školama. Oni, uz to, moraju imati i odgovarajuće kompetencije za nastavni rad na veleučilištima i strukovnim školama te najmanje tri godine nastavnog iskustva na veleučilištima ili strukovnim školama.

Uvjet za rektora je doktorat znanosti (ili ekvivalentne vještine) te kompetencije za obavljanje dužnosti rektora, kao i dokazane liderske vještine. Pedagoška edukacija više nije preduvjet za nastavni rad na veleučilištima. Međutim, prema kolektivnom ugovoru, moguće je smanjenje plaća za više predavače, predavače i redovne nastavnike koji su stekli manje od 60 ECTS-a pedagoškog osposobljavanja.

Pribavljanje i odabir. Prema Zakonu o veleučilištima, § 18, rektor odlučuje o zapošljavanju i otkazivanju ugovora o radu, no može delegirati ovu odgovornost nekom drugom tijelu ili osobi na razini veleučilišta.

Mjerenje radnog učinka. Ministarstvo obrazovanja i kulture i veleučilišta zajedno ugovaraju kvantitativne i kvalitativne ciljeve te načine provedbe i vrednovanja nastavnih, istraživačkih, razvojnih i inovacijskih aktivnosti. U ime veleučilišta, ugovor potpisuju predsjednik odbora i rektor. Ako se kvantitativni ciljevi ne mogu uskladiti na nacionalnoj ili regionalnoj razini, Ministarstvo obrazovanja i kulture može odlučivati o kvantitativnim i kvalitativnim ciljevima individualnog veleučilišta. Kako bi ispunjavala svoje zakonske obaveze, Ministarstvo veleučilištima dodjeljuje sredstva iz proračuna. Financiranje iz proračuna može se povećati sukladno godišnjem izračunu troškova.

Ministarstvo obrazovanja i kulture dodjeljuje temeljna sredstva veleučilištima sukladno kvaliteti, učinku i opsegu njihovih aktivnosti, a u obzir se uzimaju i drugi ciljevi obrazovnih, istraživačkih i razvojnih politika. Temeljno se financiranje (koje čini 80-85 % ukupnog financiranja veleučilišta) raspodjeljuje na sljedeći način: 94 % temeljem kvalitete, učinkovitosti i opsega aktivnosti, a 6 % na osnovu obrazovnih, istraživačkih i razvojnih politika (Slika 4). (Uredba o veleučilištima 1129/2014, § 12-14.)

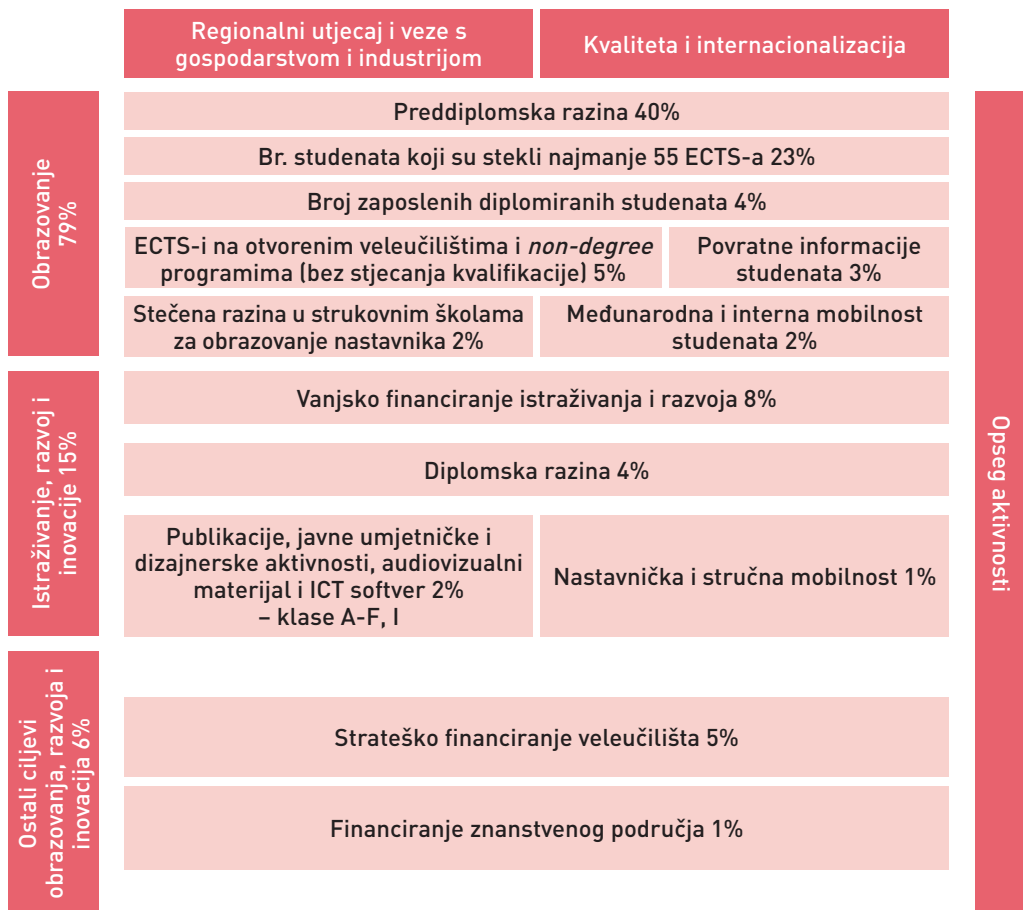
Finski centar za vrednovanje obrazovanja provodi vanjsko vrednovanje visokih učilišta, a sukladno Nacionalnom planu vrednovanja obrazovanja 2016. – 2019., fokus je kod vrednovanja nastavnika usmjeren na promjenu uloge nastavnika te načine prilagodbe promjenama u kontekstu obrazovanja nastavnika i kontinuiranog obrazovanja. Fokus je vrednovanja na sljedećem:

- a) promjene u ulozi nastavnika i sposobnosti nastavnog osoblja da radi sa različitim vrstama studenata, u okruženju promjenjivih obrazovnih politika
- b) uloga razvoja kapaciteta (obrazovanje i usavršavanje) nastavnog osoblja, u kontekstu promjenjivog radnog okruženja.

Fokus vrednovanja će također biti i poduzetnički i inovacijski kapaciteti u visokom obrazovanju. Prikupljene će informacije dati pregled kvalitete i utjecaja poduzetničkih aktivnosti i aktivnosti istraživanja i razvoja, a rezultat vrednovanja bit će preporuke za daljnji razvoj.

Osposobljavanje i razvoj. Veleučilišta imaju obuhvatne programe osposobljavanja i razvoja ljudskih potencijala, no oni nisu obuhvaćeni nacionalnom regulativom. Prepoznato je, međutim, da su se zahtjevi za stručnim znanjima u određenoj mjeri izmijenili zbog digitalizacije i većeg naglaska na istraživanju, razvoju i inovacijama (*Research, Development and Innovation – RDI*) (smanjenja proračuna i veći omjer vanjskog financiranja za RDI). Češće su, stoga, i rasprave o stručnom usavršavanju nastavnog osoblja (OKM/8/210/2015).

Karijerno napredovanje. Na razini veleučilišta ne postoje nacionalni modeli razvoja karijera ili sheme napredovanja. Osoblje je, međutim, podijeljeno u tri kategorije (Slika 4).



Slika 4. Temeljno financiranje Ministarstva obrazovanja i kulture (Uredba o veleučilištima 1457/2014)

Zaposlenici veleučilišta		
Nastavnici	RDI osoblje	Ostalo osoblje
Viši predavač Predavač Nastavnik zaposlen na puno radno vrijeme		ICT osoblje Knjižnično osoblje Tehničko osoblje Administrativno osoblje Pomoćno osoblje u nastavi Pomoćno osoblje za istraživanje i razvoj Ostali

Tablica 4. Zaposlenici veleučilišta

Materijalno i nematerijalno nagrađivanje. Zapošljavanje nastavnog osoblja regulirano je kolektivnim ugovorima za nastavnike (OVTES 2014-2016, dijelovi A i D, na snazi do kraja ugovornog razdoblja) i kolektivnim ugovorom AVAINNOTES (Policijska visoka škola) po pitanju radnog vremena, godišnjih odmora, plaća i ostalih naknada. Odredbe koje se u kolektivnim ugovorima odnose na uvjete zapošljavanja viših predavača i predavača primjenjuju se i na osobe koje obavljaju iste dužnosti pod drugim službenim nazivom.

Minimalna mjesečna plaća za višeg predavača i predavača određuje se na temelju duljine radnog staža. Plaće se određuju i prema kategoriji troškova. Kategorije troškova su kategorija I i kategorija II, ovisno o tome u kojoj je općini smještena institucija. Uz mjesečnu plaću, zaposlenicima se isplaćuje i naknada za godišnji odmor, naknada za rad od 18 do 7 sati te osobni dodatak (o čemu odlučuje poslodavac). Nastavnicima iz područja tehnologije plaća se dodatak na dostupnost koji se izračunava uz specificirane posebne faktore i pridodaje mjesečnoj minimalnoj plaći. Nastavnicima koji nisu stekli 60 ECTS-a pedagoškog osposobljavanja plaća se umanjuje za 6-20 %.

Analize i izvještavanje o ljudskim potencijalima. Ministarstvo obrazovanja i kulture ocjenjuje rad veleučilišta na temelju financijskih izvješća i statističkih podataka (Smjernice za pripremu ugovora za razdoblje 2017. – 2020.) Ministarstvo prikuplja podatke izravno od visokih učilišta, a koristi i podatke koje prikupljaju drugi dionici, kao što su Statistike Finske i Finska nacionalna agencija za obrazovanje. Podaci se koriste u planiranju i upravljanju sektorom visokog obrazovanja, primjerice kao osnova za kriterije temeljnog financiranja visokih učilišta. Prikupljanje podataka koje provodi izravno Ministarstvo temelji se na članku 45 Zakona o veleučilištima 932/2014, gdje se navodi da su veleučilišta dužna osigurati podatke neophodne za vrednovanje, razvoj, statističko i drugo praćenje obrazovanja, prema zahtjevima Ministarstva obrazovanja i kulture. Pojedinačni su zahtjevi navedeni u Vodiču za prikupljanje podataka, kojeg Ministarstvo objavljuje svake godine. Za svaku se statističku godinu prikupljaju podaci o zaposlenicima i razdoblju na koje su zaposleni.

Veleučilišta su dužna izvijestiti Ministarstvo obrazovanja i kulture o svim planiranim strukturnim reformama koje mogu imati utjecaj na zaposlenike. Prilikom implementacije strukturnih reformi, veleučilišta moraju slijediti politiku dobrog kadrovskeg upravljanja (OKM/8/210/2015.). Što se nadzora rada veleučilišta tiče, Ministarstvo obavlja po jedan posjet svakom veleučilištu unutar jednog ugovornog razdoblja, a prilikom posjeta sastaje se s upravom, nastavnim osobljem, vanjskim dionicima i studentima.

Posebne teme o ljudskim potencijalima na visokim učilištima. Broj radnih sati godišnje određuje se kolektivnim ugovorom. Za više predavače i predavače, on varira ovisno o ugovoru, no okvirno iznosi 1600 sati godišnje, od čega za 400 sati nastavnici sami određuju kada će ih i gdje odraditi. U području tehnologije i prometa, poslodavac može definirati radno vrijeme za 35 tjedana u godini, što nastavnicima ostavlja 600 radnih sati o kojima sami odlučuju. Radno vrijeme nastavnika koji nisu stalno zaposleni iznosi 760 sati godišnje, odnosno u prosjeku najmanje 19 sati tjedno. Izborni sati, ovisno o radnom vremenu i mjestu rada, iznose 25 % potvrđenog broja radnih sati. Ako nastavnik koji nije stalno zaposlen izvodi manje od 19 sati nastave tjedno, plaća mu se obračunava po satu.

Nastavnici imaju pravo na 56 slobodnih kalendarskih dana (8 tjedana) u razdoblju od 2. svibnja do 30. rujna, a poslodavac ne smije dodjeljivati radne sate unutar tog razdoblja. Ovo se razdoblje može podijeliti na dva dijela. Nastavnici također imaju pravo na 28 slobodnih kalendarskih dana (4 tjedna) u nekom drugom razdoblju osim od 2. svibnja do 30. rujna, a to se može podijeliti na najviše 4 dijela.

Najveći sindikat nastavnika je Sindikat za obrazovanje u Finskoj, ujedno i jedini sindikat koji pregovara o uvjetima ugovora o radu za nastavno osoblje. Plaće i broj radnih sati određuju se kolektivnim ugovorom. Ovisno o profilu, zaposlenici veleučilišta mogu biti članovi različitih sindikata.

Pravni aspekti. Nekoliko je zakona koji reguliraju rad zaposlenika veleučilišta. Iako se veleučilišta pravno smatraju društvima s ograničenom odgovornošću i s njihovim se djelatnicima sklapaju ugovori o radu u skladu s propisima građanskog prava, zaposlenici veleučilišta svejedno se smatraju državnim službenicima te kao takvi imaju određene odgovornosti.

Zakon o upravnom postupku (434/2003) promiče dobro upravljanje i pravičnost u upravnim pitanjima, a primjenjuje se na veleučilišta u kontekstu odlučivanja o upravnim postupcima definiranim zakonom, npr. u slučaju žalbe studenta na odluku veleučilišta.

Temeljem Ustava Finske (731/1999, § 2), tijelo javne vlasti ili osoba koja vrši funkciju javnog dužnosnika može se smatrati odgovornim za zakonitost svojih radnji. Nadalje, prema Kaznenom zakonu Finske (39/1889, § 40:11), osoba čija funkcija uključuje izdavanje naloga koje druge obvezuju ili koja odlučuju o interesima, pravima ili dužnostima drugih ili koja se u svojem svojstvu zalaže u korist ili za prava druge osobe, može biti podložna kaznenom progonu. Osoblje ili član tijela veleučilišta koristi javne ovlasti kod, primjerice, izbora kandidata za upis na studij, vrednovanja uspjeha na studiju, priznavanja prethodnog studija, odobravanja ili osporavanja prava na daljnji studij, dodjeljivanja diplome ili pokretanja stegovnog postupka protiv studenata (Kosonen et al. 2015, 126). Službena osoba ili osoba kojoj su delegirane takve ovlasti može prema određenim osnovama biti izuzeta od obavljanja posla, primjerice, ako se može utvrditi da će donošenje neke odluke njemu/njoj ili bliskoj osobi donijeti određenu korist ili gubitak; ili ako je u privremenom ili trajnom odnosu sa stranom ili osobom kojoj će donošenje konkretne odluke donijeti određene koristi ili gubitke (Zakon o upravnom postupku, § 28).

Ostali su relevantni zakoni koji se primjenjuju po potrebi Zakon o transparentnosti rada vlade (621/1999), Zakon o jeziku (423/2003) i Zakon o elektroničkim uslugama i komunikaciji u javnom sektoru (13/2003).

Informacijski sustav i kadrovska administracija

Ministarstvo obrazovanja i kulture prikuplja različite vrste podataka i iz različitih izvora, primjerice od Statistika Finske, Finske nacionalne agencije za obrazovanje, XDW-a i samih veleučilišta. Kao i kod sveučilišta, baza podataka Vipunen služi kao portal za izvještavanje. Statistika Vipunena temelji se na podacima koje prikupljaju Statistike Finske, Ministarstvo obrazovanja i kulture i Finska nacionalna agencija za obrazovanje (www.vipunen.fi).

ZAKLJUČAK

U zemljama Europskog prostora visokog obrazovanja sve je veća konkurencija po pitanju privlačenja studenata, zaposlenika i ograničenih resursa. Liberalniji propisi doveli su do veće neovisnosti visokih učilišta, boljih prilika i veće odgovornosti osoblja zaduženog za kadrovanje i upravljanje ljudskim potencijalima. Upravljanje visokim učilištima postaje sve složenije: institucije su sve veće, njihove funkcije i zadaće postaju višestruke (suvremeni *multiversity*) te je stoga i veća potreba za stručnjacima u upravi i administraciji. Na institucijskoj je razini potrebno ispuniti više zadataka vezanih uz ULJP nego ikad prije. „Profesionalizirano“ je upravljanje ljudskim potencijalima danas važan preduvjet da bi se visoko učilište doživljavalo kao autonomna organizacija, umjesto organizacija podređena tijelima državne uprave.

Specifične funkcije ULJP-a uspostavljene su i razvijene tijekom posljednjeg desetljeća. Visoka učilišta, kao institucije utemeljene na znanju, posvećuju veliku pažnju kvaliteti svog znanstveno-nastavnog osoblja, budući da je ono odgovorno za nastavni i istraživački rad. Drugi je važan preduvjet za uspjeh visokog učilišta kvaliteta i širina njegovih usluga, koja izrazito ovisi o kvaliteti administracije i upravljanja. Kvaliteta upravljanja i znanstveno-nastavne djelatnosti u znatnoj mjeri ovisi o kvaliteti i funkcijama ULJP-a. Zanimljivo je, međutim, da o upravljanju ljudskim potencijalima nema mnogo suvremene literature. Samo se nekoliko publikacija, koje smo naveli u izvješću, bavi ovim područjem upravljanja u Europi. U ovom su izvješću jasno naznačene razlike u ulogama ULJP-a na različitim visokim učilištima, barem u tri navedena nacionalna sustava. Ovaj prvi pregled međunarodnih (EU) i nacionalnih politika i propisa vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima pomoći će daljnjem razvoju mogućnosti i potencijala ULJP-a na razini sustava, institucija te individualnoj razini. Izvješće će koristiti razvoju alata za *benchmarking* sustava upravljanja ljudskim potencijalima na europskoj razini te kao pomoć sveučilištima u razvoju tih sustava.

REFERENCE

- Altarawneh, I., & Al-Shqairat, Z. (2010). Human resource information systems in Jordanian universities. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 113–128. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p113>
- Andersen, L. B. & Pallesen, T. (2008). 'Not just for the money?' How financial incentives affect the number of publications at Danish research institutions. *International Public Management Journal*, 11, 28–47.
- Arnhold, N., Kivistö, J., Püttmann, V., Vossensteyn, H. & Ziegele, F. (2016). *Internal Funding and Governance in Latvian Higher Education Institutions: International Trends and Good Practices in Higher Education Internal Funding and Governance*. Savjetodavna služba (RAS) Svjetske banke o unutarnjem financiranju i upravljanju visokim obrazovanjem u Latviji, 20. prosinca 2016.
- AVAINA (2017). AVAINOTES 2017–2018 Kolektivni ugovor za Avaintyönantajat. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy. Preuzeto sa http://www.avainta.fi/sites/avainta.fi/files/AVAINOTES-1718_net.pdf. Svjetska banka. http://www.izm.gov.lv/images/izglitiba_augst/Pasaules_Banka/LV_2nd_HEd_RAS_Ph1_Trends_and_Practices_20Dec16_post_review_final.pdf
- Bamel, N., Bamel, U.K., Sahay, V., & Thite, M. (2014). Usage, benefits and barriers of human resource information system in universities. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 44(4), 519–536. <http://dx.doi.org/10.1108/VINE-04-2013-0024>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R. & Mills, D. Q. (1984). *Managing human assets: The ground-breaking Harvard business school program*. New York, NY: Free Press.
- Bernsteiner, Clemens/ Grill, Christiane/ Ossmann, Stefan/ Schaffhauser-Linzatti, Michaela (2016). Vision und Wahrnehmung des wissenschaftlichen Nachwuchses: Eine empirische Studie zu akademischen Zielen und realen Arbeitsbedingungen von Praedocs an der Universität Wien. *Hochschulmanagement*, 2016(3), 80–86.
- Bodor, M. (2011). The similarities and differences of HRM in higher education institutions in Hungary and England. *Act Sci Soc*, 34, 67–75.
- Bright, D., & Williamson, B. (1995). Managing and rewarding performance. In D. Warner & E. Crosthwaite (Eds.), *Human resource management in higher and further education* (pp. 70–85). London: Society for Research into Higher Education.
- Böckelmann, C., Reif, L., & Fröhlich, M. (2010). Human resources management. In J. Huisman & A. Pausits (Eds.), *Higher education management and development: Compendium for managers* (pp. 159–173). Münster: Waxmann.
- Buchberger, I., Čulum, B., Kovač, V., Ledić, J., Turk, M. (2010). *Universitas. Prvih 10 godina*. Rijeka: Udruga za razvoj visokoga školstva «Universitas»
- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2016). *Wissenschaft in Österreich / Science in Austria*. Preuzeto 29. ožujka 2017. s https://wissenschaft.bmwf.wg.at/fileadmin/user_upload/wissenschaft/publikationen/BM_WFW_Wissenschaft_2016_WEB.pdf.
- Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., Sušanj, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu*. Ljubljana, GV Založba.
- Kolektivni ugovor za zaposlenike sveučilišta 2017. (Kollektivvertrag für die ArbeitnehmerInnen der Universitäten 2017). Izdanje s 8. prilogom kojeg potpisuju Austrijska federacija sindikata / Savez javnih službi i Savez sveučilišta, 22. prosinca 2016.
- Državni zavod za statistiku (2015.) *Visoko obrazovanje, 2015. – Statističko izvješće br. 1570*. Zagreb, Državni zavod za statistiku.
- Dubosc, F., & Kelo, M. (2012). *Human resource management in public higher education in the tempus partner countries*. Bruxelles, Belgija. Europska komisija. DOI: 10.2797/89070
- EURAXESS. (2016). *Draft Guidelines to the implementation of the 'strengthened' Human Resources Strategy for Researchers*. Preuzeto s https://cdn4.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/hrs4rguide-process16-2-2016.pdf
- Europska komisija. (2005a). *Mobilising the brainpower of Europe: enabling universities to make their full contribution to the Lisbon Strategy. European Higher Education in a Worldwide Perspective*. Bruxelles: Europska komisija. Preuzeto s http://aei.pitt.edu/42884/1/com2005_0152.pdf
- Europska komisija. (2005b). *Europska povelja za istraživače i Kodeks o zapošljavanju istraživača*. Bruxelles: Europska komisija. https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee_en_e4.pdf
- Europska komisija (2015) *Europski istraživački prostor (ERA) Roadmap 2015–2020*. Preuzeto s http://publications.europa.eu/en/related-publications?p_p_id=portal2012searchExecutor_WAR_portal2012port

- let_INSTANCE_AORXQXg7DLjE&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_col_id=maincontentarea&p_p_col_count=3&_portal2012documentDetail_WAR_portal2012portlet_cellarId=f0c098a4-12af-11e7-808e-01aa75ed71a1&_portal2012documentDetail_WAR_portal2012portlet_language=en&facet.issn=2315-2141
- European Union. (2015). Shaping the Future of the Human Resources Strategy for Researchers -HRS4R. EU. Preuzeto s https://cdn1.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/experts-report-strengthened-hrs4r-9-2015_0.pdf
- Evans, A., & Chun, E. (2012). Creating a tipping point: Strategic human resources in higher education. *ASHE Higher Education Report*, 38(1), 1–143. DOI: 10.1002/aehe.20001
- Frey, B. S. 1997. *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham and Brookfield: Edward Elgar Publishing.
- Frey, B. S., and R. Jegen. 2001. Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15, 589–611.
- Gómez-Mejía L., Balkin D. & Cardy R. (2001). *Managing Human Resources*. United States of America: Prentice Hall.
- Guest, D. E., & Clinton, M. (2007). *Human resource management and university performance: Report in the Research and Development series*. London: Leadership Foundation for Higher Education. Preuzeto s <https://www.lfhe.ac.uk/en/components/publication.cfm/S1-06>
- Hall, A. (2009). *Getting to grips with human resource management: Resources for governors of UK universities and HE colleges*. London: Leadership Foundation for Higher Education. Preuzeto s https://www.lfhe.ac.uk/filemanager/root/site_assets/research_resources/g2g/G2G%20HR%20Management.pdf
- Higher Education Funding Council for England (HEFCE). (2010a). *The higher education workforce framework 2010: Overview report*. Bristol: HEFCE. Preuzeto s <http://www.theeuropeanlibrary.org/tel4/record/3000077507288>
- Higher Education Funding Council for England. (HEFCE). (2010b). *The higher education workforce framework 2010: Main report*. Bristol: HEFCE.
- Jacobsen, C. B. & Andersen L. B. (2014). Performance Management for Academic Researchers: How Publication Command Systems Affect Individual Behavior. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 84–107.
- Julius, D. J. (2000). Human resources. *New Directions for Higher Education*, 111, 45–54. DOI: 10.1002/he.11105
- Karvi (2016). National plan for education evaluation 2016–2019. Preuzeto s <https://karvi.fi/publication/national-plan-for-education-evaluations-2016-2019/>
- Kekäle, J. (2015). A human resources model supporting academic excellence. *Tertiary Education and Management*, 21(2), 160–171. DOI: 10.1080/13583883.2015.1009382
- Kovach, K.A. & Cathcart, C. E. (1999). Human resource information systems (HRIS): providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. *Public Personnel Management*, 28(2), 275–281.
- Kovač, V. (2001). *Osposobljavanje i usavršavanje sveučilišnih nastavnika*. Rijeka: Filozofski fakultet u Rijeci
- L 16.10.2003/13. Zakon o elektroničkim uslugama i komunikaciji u javnom sektoru. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2003/en20030013.pdf>
- L 30.12.2013/1295. Zakon o Finskom centru za vrednovanje obrazovanja. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131295>
- L 21.5.1999/621. Zakon o transparentnosti rada vlade. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>
- L 6.6.2003/434. Zakon o upravnom postupku. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>
- L 21.7.2006/624. Zakon o trgovačkim društvima. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- L 11.6.1999/731. Ustav Finske. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- L 19.12.1889/38. Kazneni zakon. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001>
- L 30.12.2013/1317. Uredba vlade o Finskom centru za vrednovanje obrazovanja. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131317>
- L 26.1.2001/55. Zakon o ugovoru o radu. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- L 5.4.1930/109. Zakon o zakladama. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1930/19300109>
- L 15.10.2009/770. Uredba vlade o sveučilištima. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090770>
- L 6.6.2013/423 Zakon o jeziku. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030423>

- L 29.4.2016/331. Uredba Ministarstva obrazovanja i kulture o kriterijima za izračun temeljnog financiranja sveučilišta. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160331>
- L 24.7.2009/558. Zakon o sveučilištima. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/kaanokset/2009/en20090558.pdf>
- L 14.11.2014/932 Zakon o veleučilištima. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>
- L 18.12.2014/1129 Uredba o veleučilištima (1129/2014). Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141129>
- L 18.12.2014/1457. Uredba o veleučilištima. Ministarstvo pravosuđa, Finska. Preuzeto s <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141457>
- Ledić, J. (1992). *Pristup pedagoškom usavršavanju sveučilišnih nastavnika*, Napredak, 2, 195-199
- Ledić, J. (1993). *K novim standardima visokoškolske nastave*. Napredak, 134, 2, 187-196
- Ledić, J. (1994). *TQM – novi pristup kvaliteti visokog obrazovanja*. Napredak, 135, 4,
- Lanchbery, E. (1995). Developing a human resource strategy. In D. Warner & E. Crosthwaite (Eds.), *Human resource management in higher and further education* (pp. 20–31). London: Society for Research into Higher Education.
- Ledić, J. (2009). *Potiču li sveučilišni nastavnici prezir spram obrazovanja za nastavničku profesiju*. Izlaganje na okruglom stolu: "Predvisokoškolsko obrazovanje: Hrvatski kvalifikacijski okvir, naukovna osnova i izobrazba nastavnika i učitelja", Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, preuzeto 7. svibnja 2012. s <http://info.hazu.hr/upload/file/HKO/Jasminka%20Ledic.pdf>
- Mansour, H. F., Heath, G., & Brannan, M. J. (2015). Exploring the role of HR practitioners in pursuit of organizational effectiveness in higher education institutions. *Journal of Change Management*, 15(3), 210-230. DOI: 10.1080/14697017.2015.1045539
- Neave, G., & Rhoades, G. (1987). "The Academic Estate in Western Europe." In *The Academic Profession: National, Disciplinary, and Institutional Settings*, edited by B. R. Clark, 211–270. Los Angeles: University of California Press.
- Nestor, R. (1995). Managing diversity. In D. Warner & E. Crosthwaite (Eds.), *Human resource management in higher and further education* (pp. 32-43). London: Society for Research into Higher Education.
- Nguyen, T. (2016). Building human resources management capacity for university research: The case at four leading Vietnamese universities. *Higher Education*, 71(2), 231–251. DOI: 10.1007/s10734-015-9898-2
- OKM (2016). Struktura sporazuma za razdoblje 2017.-2020. i nacrt zajedničkih ciljeva za sustav visokog obrazovanja (Prilog 3). Helsinki: Ministarstvo obrazovanja i kulture.
- OKM (2016). Vodič za prikupljanje podataka za sveučilišta. Helsinki: Ministarstvo obrazovanja i kulture. Preuzeto s [https://confluence.csc.fi/pages/viewpage.action?pageId=36603300&preview=/36603300/65924097/Yliopistojen%20tiedonkeruuk%C3%A4sikirja%202016%20\(PDF\).pdf](https://confluence.csc.fi/pages/viewpage.action?pageId=36603300&preview=/36603300/65924097/Yliopistojen%20tiedonkeruuk%C3%A4sikirja%202016%20(PDF).pdf)
- OKM (2016). Vodič za prikupljanje podataka za veleučilišta. Helsinki: Ministarstvo obrazovanja i kulture. Preuzeto s [https://confluence.csc.fi/pages/viewpage.action?pageId=36603300&preview=/36603300/65924101/Ammattikorkeakoulujen%20tiedonkeruuk%C3%A4sikirja%202016%20\(PDF\).pdf](https://confluence.csc.fi/pages/viewpage.action?pageId=36603300&preview=/36603300/65924101/Ammattikorkeakoulujen%20tiedonkeruuk%C3%A4sikirja%202016%20(PDF).pdf)
- OKM (2008). Model istraživačke karijere u četiri faze – memorandum i izvješće. Helsinki: Yliopistopaino. Preuzeto s <http://80.248.162.139/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/tr15.pdf?lang=fi>
- OKM (2016). Smjernice za pripremu ugovora za razdoblje 2017.-2020. Helsinki: Ministarstvo obrazovanja i kulture.
- OKM (2015). Smjernice za procjene financiranja u ugovornom razdoblju 2017.-2020. te izvješćivanje za 2014. Helsinki: Ministarstvo obrazovanja i kulture.
- OKM (2015). Obnova politika upravljanja za razdoblje 2017.-2020., financiranje i izvješćivanje za 2014. Preuzeto s http://80.248.162.139/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tulossopimusohjeet/tulossopimusohjeet/liitteet/Ohjausxytntaiden_uudistaminen_sopimuskaudelle_2017-2020_YO.pdf
- Oladipo, J. A., & Abdulkadir, D. S. (2011). An evaluation of strategic human resource management (SHRM) practices in Nigerian universities: The impact of ownership type and age. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 32, 7–25.
- OVTES 2014–2016. Helsinki: KT Kuntatyöntajat. Preuzeto s <http://flash.kuntatyöntajat.fi/ovtes-2014-2016/html/files/assets/basic-html/index.html#1>
- Pravilnik o akreditaciji privatnih sveučilišta (*Privatuniversitäten-Akkreditierungsverordnung – PU-AkkVO*); dokument usvojilo Vijeće AQ Austria 28. svibnja 2015. Preuzeto 9. lipnja 2017. s https://www.aq.ac.at/de/akkreditierung/dokumente-verfahren-pu/PU_AkkVO-2015.pdf?m=1446128900.
- Pravilnik o akreditaciji veleučilišta (*Fachhochschul-Akkreditierungsverordnung – FH-AkkVO*); dokument usvojilo Vijeće AQ Austria 28. svibnja 2015. Preuzeto 9. lipnja 2017., s <https://www.aq.ac.at/de/akkreditierung/dokumente-verfahren-fh/FH-AkkVO-2015.pdf?m=1446128901>.

- Pravilnik o vrednovanju obrazovanja nastavnika (*Hochschul-Evaluierungsverordnung – HEV*), Savezni službeni list I br. 214/2009.
- Pravilnik o izboru u suradnička zvanja i odgovarajuća radna mjesta na Sveučilištu u Dubrovniku (2014.), Senat Sveučilišta u Dubrovniku, 91-6/14. Preuzeto 14. srpnja 2014. s: http://www.unidu.hr/datoteke/49izb/Pravilnik_o_izboru_u_suradnicka_zvanja.pdf
- Odluka o nužnim uvjetima za ocjenu nastavne i stručne djelatnosti u postupku izbora u nastavna zvanja (Narodne novine 13/2012)
- Pravilnik o uvjetima za izbor u znanstvena zvanja, *Narodne novine*, 84/05, 138/06, 42/07– Odluka USRH, 120/07, 71/10, 116/10, 38/1
- Rački, Ž., Peko, A., Varga, R. (2010). Necessity of Lifelong Education of University Teachers: Pedagogical-Psychological and Didactic-Methodological Training. *Modszertani Kozlony*, 1, 1, 36-49
- Siekkinen, T, Pekkola, E. & Kivistö, J. (2016). Recruitments in Finnish universities: practicing strategic or pathetic HRM? *Nordic Studies in Educational Policy*, Vol. 2016 (2-3), 1–11. <http://dx.doi.org/10.3402/nstep.v2.32316>
- Shobha, A. M. (2015). HRM in higher education: The need of the hour. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 5 (6 Version 2), 12–14. DOI: 10.9790/7388-05621214
- Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG). (2015). Bruxelles, Belgija.
- Sušanj, Z. (2012). Organizacijske intervencije u procesima upravljanja ljudskim resursima: uloga rukovoditelja u očuvanju mentalnog zdravlja. U: Božičević, V., Brlas, S., Gulin, M. (Ur.) Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja. Virovitica: Zavod za javno zdravstvo "Sveti Rok" Virovitičko-podravске županije, pp. 246-263.
- Sušanj, Z. (2013). Delovni stresorji in mentalno zdravje zaposlenih: odgovornost kadrovskih strokovnjakov in menedžerjev za organizacijsko vitalnost. *HRM Magazine*, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 11, 54; 34-39.
- Tannenbaum, S. I. (1990). HRIS information: user group implications. *Journal of Systems Management*, 41(1), 27–32.
- Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (Narodne novine 124/2014), preuzeto s: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_124_2364.html
- Turk, M. and Ledić, J. (2016). *Kompetencije akademske profesije. Fata volentem ducunt, nolentem trahunt*. Rijeka: Filozofski fakultet u Rijeci
- Turk, M. and Ledić, J. (2016). *Research Management Competencies: Croatian Academics' Perspective*. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. 16, 167-178
- University of Nebraska-Lincoln (n.d.). The Definition of Competencies and Their Application at NU. Preuzeto sa <http://hr.unl.edu/compensation/nuvalues/corecompetencies.shtml/>
- Van den Brink, M. C. L., Thunissen, M., & Fruytier, B. G. M. (2013). Talent management in academia: Performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180–195. doi:10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x
- Vipunen – Education Statistics Finland: <https://vipunen.fi/en-gb/>
- VM (2015). Plan javnog financiranja za razdoblje 2017.-2020. Helsinki: Ministarstvo financija.
- Välilmaa et al. (2016). Evaluation of the Four-Stage Researcher Career Model. Helsinki: Ministarstvo obrazovanja i kulture.
- Wadsack-Köchl, I. & Heinz Kasparovsky (2016). *Higher Education in Austria*. Preuzeto 29. ožujka 2017. s http://wissenschaft.bmfwf.gv.at/fileadmin/user_upload/Kasparovsky/HsSystem_201602_E_BF.pdf
- Yerevan Communiqué (2015). Preuzeto s http://media.ehea.info/file/2015_Yerevan/70/7/YerevanCommuniqueFinal_613707.pdf
- Yerevan Communiqué (2015). Retrieved from http://media.ehea.info/file/2015_Yerevan/70/7/YerevanCommuniqueFinal_613707.pdf
- Zakon o Dunavskom sveučilištu Krems 2004. (*Bundesgesetz über die Universität für Weiterbildung Krems – DUK-Gesetz 2004*), Savezni službeni list I br. 22/2004.
- Zakon o obrazovanju nastavnika iz 2005. (*Hochschulgesetz 2005 – HG*), Savezni službeni list I br. 30/2006.
- Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju (*Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz – HS-QSG*), Savezni službeni list I br. 74/2011.
- Zakon o privatnim sveučilištima (*Privatuniversitätengesetz – PUG*), Savezni službeni list I br. 74/2011.
- Zakon o sveučilištima iz 2002. (*Universitätsgesetz 2002 – UG*), Savezni službeni list I br. 120/2002.
- Zakon o veleučilištima (*Fachhochschul-Studiengesetz – FHStG*), Savezni službeni list I br. 340/1993.
- Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, *Narodne novine*, 123/03, 198/03 (Pravilnik), 105/04, 174/04, 2/07 OUSRH, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 OUSRH.

