

Strategija razvoja ljudskih resursa za istraživače u skladu sa principima Evropskog Charter i Code

Pristup i metodologija

Univerzitet u Istočnom Sarajevu
univerzitet@ues.rs.ba
Vuka Karadžića 30, 71123 Istočno Sarajevo
Telephone/ Fax: 00387 57 320 330

Novembar, 2016

Sadržaj

O instituciji	3
Pristup i metodologija rada	3
Strateški ciljevi i istraživačka vizija	6
Akcije (aktivnosti)	8
Implementacija i kontrola aktivnosti	9

O instituciji

Univerzitet u Istočnom Sarajevu je autonomna i integrisana obrazovna i istraživačka institucija koja se sastoji od 15 fakulteta i 2 akademije, a lociran je u 10 gradova u istočnom dijelu Republike Srpske/ Bosne i Hercegovine (Trebinje, Foča, Istočno Sarajevo, Pale, Vlasenica, Srebrenica, Zvornik, Bijeljina, Brčko, Doboj). Fakulteti i akademije, koji predstavljaju organizacione jedinice Univerziteta, grupisani su u grupu prirodnih, tehničkih, biomedicinskih i zdravstvenih nauka, biotehničkih, društvenih i humanističkih nauka, kao i u umjetničke oblasti. Univerzitet je 2013. godine postao prvi javni akreditovani univerzitet u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini.

Od 2007/08 godine fakulteti i akademije Univerziteta u Istočnom Sarajevu rade u skladu sa principima Bolonjskog procesa. Univerzitet danas pohađa 13.143 studenta na sva tri nastavna ciklusa – I ciklus (Bachelor) 11.293, II ciklus (Master) 1.758 i III ciklus (PhD) 92. Jačanje dinamičnije saradnje i razmjene znanja i iskustava putem mobilnosti, nastavak procesa integracije, jačanje istraživačkog procesa, povećanje prepoznatljivosti, jačanje lokalnog i regionalnog razvoja društvene zajednice predstavljaju prioritete Univerziteta u Istočnom Sarajevu. Preko 15 godina Univerzitet aktivno učestvuje u TEMPUS projektima, Erasmus Mundus, FP7, Erasmus + zbog čega je Univerzitet postao članica različitih univerzitetskih domaćih i međunarodnih asocijacija (EUA, Dunavske i Alpe-Adria rektorske konferencije). Aspekt ljudskih resursa je od prioritetne važnosti za unapređenje rada i kvaliteta nauke i istraživanja na Univerzitetu. Univerzitet trenutno zapošljava 634 doktora nauka, 201 magistra i mastera, te 86 diplomiranih studenata u nastavnom procesu.

Pristup i metodologija rada

Univerzitet u Istočnom Sarajevu odlučio je prihvatiti principe Evropske povelje za istraživače i Kodeksa o zapošljavanju istraživača, te je rektor Univerziteta u Istočnom Sarajevu prof. dr Mitar Novaković, dana 07. februara 2013. godine potpisao Deklaraciju o pristupanju Evropskoj povelji za istraživače i Kodeks o regrutovanju istraživača.

Proces implementacije Povelje i Kodeksa na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu započeo je sredinom 2013. godine kada su osnovane radne grupe koje su započele uvodne pripreme za sprovođenje interne analize i akcionog plana na centralizovan i integrisan način. Kasnije su vremenom te radne grupe proširivane, a analiziranje i implementacija Charter&Code postala je redovni sastavni dio posla svih članova radnih grupa. Takođe su vremenom pored radnih grupa imenovani i individualni eksperti koji su pomogli implementaciju ovog procesa.

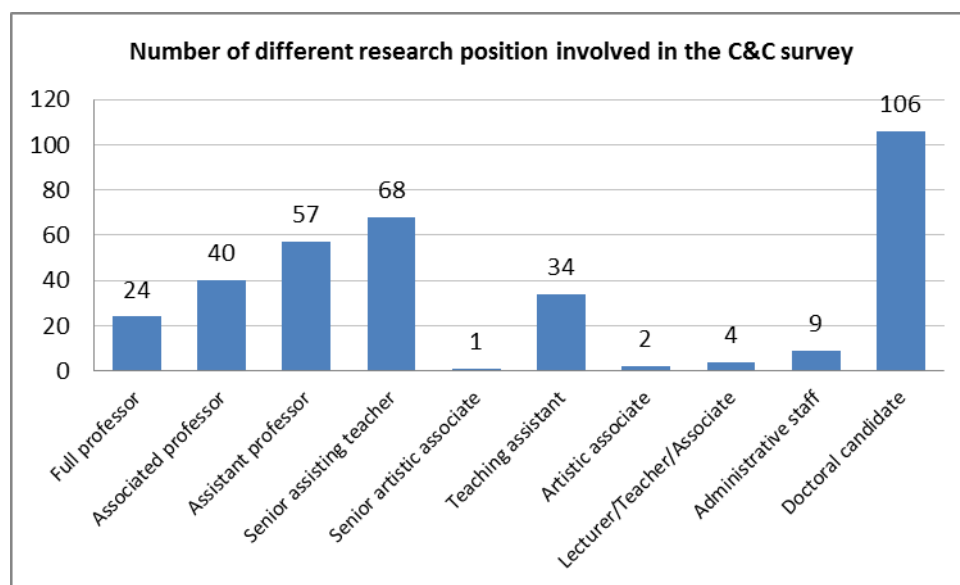
Od strane rektora i time prorektora sprovedena je diseminacija Charter&Code gdje su predstavljene planirane aktivnosti i obaveze na sjednici Senata Univerziteta, što je jednoglasno odobreno. Zatim je na sjednici Komiteta za osiguranje kvaliteta (profesionalno i savjetodavno tijelo Senata) koja je održana 20.12.2013. godine razmatran Charter&Code i odlučeno je da se na narednim sjednicama Komiteta predstavi finalna verzija anketnog upitnika koji će se koristiti za popunjavanje od strane istraživača. Nakon što je anketni upitnik utvrđen onda je putem eksperta za ovu oblast kreiran elektronski anketni upitnik kako bi se anketiranje sprovedo brže i kako bi rezultati bili automatski dostupni.

Anketa je 06.10.2014. godine u elektronskoj formi putem formalnog dopisa sa izvedenim elektronskim anketnim linkom (LimeSurvey) dostavljena svim dekanima i prodekanima na 17 organizacionih jedinica kako bi uz pomoć svojih logističkih službi organizovali njeno popunjavanje među istraživačima, odnosno svim nastavnicima i saradnicima koji se na univerzitetu smatraju i nastavnicima i istraživačima. Istraživači (svi

nastavnici i saradnici Univerziteta) su trebali da se izjasne o svakom od načela putem pojednostavljenog elektronskog anketnog upitnika kroz četrdeset tvrdnji koje se ustvari odnose na četrdeset principa Charter & Coda. Anketiranju se odazvalo 239 zaposlenih na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu, što je kreiralo kritičnu grupu odgovora za koju je moguće imati statistički validne rezultate. Radna grupa je analizirala rezultate ankete i pripremila izvještaj o rezultatima koji je predstavljen na kolegijumu rektora i prorektora Univerziteta u Istočnom Sarajevu kao ključne grupe za implementaciju postupka.

Zatim je tokom 2016. godine organizovano popunjavanje iste ankete i od strane doktorskih studenata Univerziteta kao istraživača. Oni su imali priliku da pristupe anketi i da izraze svoje mišljenje i stavove u vezi osnovnih 40 principa Charter & Code. Ukupno njih 106 doktorskih studenata je popunilo anketu.

Na kraju ukupno 345 istraživača Univerziteta u Istočnom Sarajevu je popunilo anketu vezanu za evaluaciju principa Charter & Code.



Nakon dobijenih rezultata ključna grupa rukovodstvo Univerziteta je odlučila da se ocjena 4 tretira kao srednja ocjena (korištena je skala ocjenjivanja od 1 do 5) ispod koje su rezultati nezadovoljavajući. Dakle, za sva pitanja koja imaju ocjene ispod 4 urađene su aktivnosti čija realizacija treba da dovede do poboljšanja. Te aktivnosti će predstavljati akcioni plan, odnosno biti sastavni dio Strategije ljudskih resursa za istraživače. Generalno posmatrano, rukovodstvo Univerziteta je bilo malo strožije u definisanju srednje ocjene u nastojanju da se istinski preduzmu aktivnosti za poboljšanje istraživačkog sektora u najvećoj mogućoj mjeri.

Za svaki princip Charter&Code definisano je relevantno zakonodavstvo odnosno mjesto gdje se taj princip nalazi u dokumentima koje se odnose na poslovanje Univerziteta, trenutna institucionalna praksa, potrebne akcije što je u skladu sa sprovedenim istraživanjem putem upitnika među istraživačima, odgovornosti i rokovi.

Uporedo sa ovom aktivnošću rukovodstvo je odredilo strateške ciljeve i dugoročnu istraživačku viziju sa detaljnim pregledom aktivnosti, definisanjem ishoda, ključnih indikatora kvaliteta, uticaja na instituciju, težine realizacije i objašnjenja. Na ovom akcionom planu radile su univerzitetske kancelarije za osiguranje kvaliteta, međunarodnu saradnju, pravna služba, informaciona služba, finansijska služba, razmatran je od strane Komiteta za osiguranje kvaliteta, i Senata Univerziteta koji je dao finalno odobrenje za implementaciju.

Ključna stvar je da su sve službe procijenile da su aktivnosti realne i da mogu biti provodive u narednom 4-godišnjem periodu.

Prije nego je finalna strategija upućena Senatu Univerziteta, prethodno je odobrena od strane rukovodstva Univerziteta. Rukovodstvo Univerziteta je procijenilo uticaj svake aktivnosti pojedinačno i procijenilo težinu realizacije.

Radi lakšeg praćenja i orijentacije u vezi rokova dešavanja aktivnosti izrađen je gantogram aktivnosti.

Cjelokupna analiza prilagođenosti kriterijumima Povelje i Kodeksa uključila je **sljedeće ključne grupe** učesnika sa sljedećim odgovornostima:

- Predstavnici rukovodstva Univerziteta: rektor (prof. dr Radoslav Grujić, ranije prof. dr Mitar Novaković) i prorektori (prorektor za međunarodnu saradnju i osiguranje kvaliteta prof. dr Dejan Bokonjić i prorektor za nauku, istraživanje i razvoj prof. dr Slaviša Moljević, ranije prof. dr Stevan Trbojević) – odgovornost je u vođenju cijelog postupka, koordinaciji, njegovom nadgledanju, izvodljivosti predloženih akcija u Strategiji i zadatim rokovima.
- Prošireni kolegijum: sastanak dekana i prodekana (posebno prodekani za nauku i istraživanje) – odgovornost je bila u obezbjeđenju sprovođenja upitnika interne analize na svojim organizacionim jedinicama i u diseminaciji Charter&Code na fakultetima i akademijama Univerziteta.
- Pravni eksperti Nina Ličina, dipl. pr. i Jovana Amović, dipl. pr. – odgovornost je bila u pregledanju postojeće institucionalne, entitetske i nacionalne regulative i obezbjeđenje povezivanja principa Charter&Code sa relevantnim zakonodavstvom, obezbjeđenje tumačenja odgovarajućih principa, i mogućnosti unaprjeđenja institucionalne regulative sa zahtjevima principa Charter&Code.
- Komitet za osiguranje kvaliteta – stručno i savjetodavno tijelo Senata Univerziteta – imalo je odgovornost razmatranja i usvajanja metodologije anketnog upitnika, odnosno vršilo je preformulisanje izvornih principa Charter&Code u anketna pitanja koja su kasnije korištena za popunjavanje (psiholog doc. dr Šuajb Solaković – vođa definisanja anketnog upitnika C&C).
- Kancelarija za osiguranje kvaliteta (koordinator za osiguranje kvaliteta mr Nenad Marković, dipl. inž.), kancelarija za međunarodnu saradnju (koordinator za međunarodnu saradnju Slobodanka Krulj, prof.) i kancelarija za nauku, istraživanje i razvoj (dr Dajana Vukojević, prof, viši stručni saradnik za razvoj Predrag Ždrale, dipl. ek. i viši stručni saradnik za finansijsku podršku projektima Todor Obradović, dipl. ek.) – odgovornost je bila u operativnim aktivnostima tokom planiranja, organizacije, koordinacije i kontrole postupka, po nalogu rukovodstva Univerziteta.
- Informacioni ekspert prodekan za nauku Elektrotehničkog fakulteta doc. dr Danijel Mijić – odgovornost je bila u izradi elektronskog anketnog upitnika u programu LimeSurvey kako bi se rezultati automatski generisali i bili odmah dostupni.
- Informacioni ekspert koordinator Univerzitetskog računarskog centra Zoran Novaković, dipl. inž. obezbjedio je procjenu izvodljivost informacionih unaprjeđenja u skladu sa zahtjevima Charter&Code,
- Svi zaposleni naučni radnici (doktori nauka, magistri, masteri i zaposleni diplomirani studenti, doktorski studenti) – odgovornost je bila u popunjavanju anketnog upitnika na osnovu kojeg je sačinjena interna analiza.
- Administrativno osoblje Univerziteta (kancelarije za nauku i istraživanje, međunarodnu saradnju i osiguranje kvaliteta, pravna služba, finansijska služba).

Metodologija za implementaciju principa Charter&Code na Univerzitetu je organizovana i sprovedena na sljedeći način:

1. Potpisivanje Deklaracije o pristupanju Evropskoj povelji za istraživače i Kodeks o regrutovanju istraživača,
2. Uspostavljanje sektorskih radnih grupa i imenovanje različitih eksperata za rad na implementaciji Charter&Code,
3. Diseminacija informacija o Charter&Code na sjednicama Senata i Komiteta za osiguranje kvaliteta u cilju povećanja svijesti o potrebi unapređenja istraživačkog sektora na svim organizacionim jedinicama i Univerzitetu u cjelini,
4. Analiziranje principa Charter&Code od strane pravne službe i Komiteta za osiguranje kvaliteta u cilju sagledavanja mogućnosti postojećeg stanja kroz principe Charter&Code i mogućih poboljšanja,
5. Konvertovanje 40 principa Charter&Code u pitanja koja će se koristiti za sprovođenje interne analize putem upitnika među istraživačima na Univerzitetu,
6. Izrada elektronskog anketnog upitnika i sprovođenje anketiranja među istraživačima,
7. Automatsko obrađivanje anketnih rezultata,
8. Definisane srednje ocjene u sprovedenoj anketi ispod koje će se planirati aktivnosti poboljšanja,
9. Sačinjavanje interne analize po svim principima Charter&Code sa relevantnim zakonodavstvom, postojećom institucionalnom praksom, potrebnim akcijama, odgovornostima i rokovima,
10. Izrada strateških ciljeva, dugoročne strateške vizije i akcionog plana uporedo sa prethodnom tačkom s ciljem definisanja za svaku akciju koja će se realizovati, njen ishod, ključni indikator kvaliteta, uticaj na instituciju, težinu realizacije i objašnjenje,
11. Revidiranje i odobravanje strateških ciljeva, dugoročne strateške vizije i akcionog plana od strane rukovodstva Univerziteta (rektor, prorektori),
12. Procjenjivanje uticaja na instituciju i težinu realizacije navedenih aktivnosti od strane rukovodstva Univerziteta,
13. Izrada gantograma akcionog plana,
14. Razmatranje i odobravanje Strategije ljudskih resursa za istraživače koja uključuje Evropsku povelju i kodeks za istraživače od strane Senata Univerziteta,
15. Podnošenje aplikacije za HR excellence in research Evropskoj komisiji.

Svi koraci u planiranoj metodologiji su ispoštovani i Strategija je kao takva podnešena Evropskoj komisiji na reviziju.

Tokom planiranja, organizacije, koordinacije i kontrole postupka održan je veliki broj sastanaka koji su u trenutku od 2013. do danas klasifikovani i tretirani kao redovno funkcionisanje i sastavni dio rada svih uključenih ključnih grupa i pojedinaca.

Strateški ciljevi i istraživačka vizija

Obaveza Univerziteta u Istočnom Sarajevu je da djeluje na razvoju obrazovnog i istraživačkog procesa sa posebnim naglaskom na razvoj znanja i sticanje vještina koje će obezbijediti kvalitetne kadrovske resurse koji će biti sposobni da odgovore na izazove okruženja.

„Vizija Univerziteta je da postane prepoznatljiv na regionalnom i međunarodnom nivou kroz izvrsnost u nastavi, istraživanju i umjetnosti.“

- Vizija Univerziteta u Istočnom Sarajevu jeste da bude visokoobrazovna institucija koja:
- neprekidno razvija autonomiju Univerziteta;
 - otvoreno, spremno i sposobno prihvata očekivane promjene u sferi visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog i umjetničkog rada;
 - unapređuje i podržava javne debate i demokratiju;
 - obezbjeđuje studentima profesionalno znanje prema promjenjivim zahtjevima regionalnog, nacionalnog ili međunarodnog okruženja;
 - jača internacionalizaciju u osposobljavanju studenata da uspiju u globalnom društvu i u unapređenju nastavnog osoblja i studentske pokretljivosti;
 - primjenjuje nove tehnologije u nastavi;
 - neprekidno razvija sistem osiguranja kvaliteta;
 - unapređuje efikasnost studiranja na svim nivoima;
 - obezbjeđuje stalno učešće studenata u nastavnom, istraživačkom, umjetničkom i upravljačkom procesu;
 - neprekidno razvija i unapređuje odnose sa privredom i alumni organizacijama u cilju dobijanja povratnih informacija za unapređenje nastavnog i istraživačkog procesa;
 - radi na procesu finansijskog osamostaljivanja kroz razvoj preduzetništva i inovativnosti u obrazovanju i istraživanju;
 - prati najviše domete u disciplinarnim i multidisciplinarnim istraživanjima u cilju unapređenja i razvoja znanja u korist lokalnog i šireg okruženja, društvenih institucija i u korist vlastitog razvoja;
 - postiže međunarodne standarde u sopstvenom djelovanju i upravljanju i uvođenju strateškog menadžmenta kao okvira za buduće donošenje odluka.

Glavni elementi istraživačke Vizije za period 2016-2020 su:

- **podrška i investiranje u istraživanje i naučnu kulturu koja nagrađuje inovacije,**
- **poboljšanje istraživačke infrastrukture i stvaranje pogodnog okruženja za istraživače u skladu sa Poveljom i Kodeksom (Charter and Code),**
- **stvaranje novih nastavnih planova i programa koji će unaprijediti istraživačku izvrsnost,**
- **promovisanje sistema nagrađivanja i stvaranje kulture za istraživače,**
- **povećanje svijesti i podrške svim inicijativama za usavršavanje osoblja,**
- **stvaranje strategijskih međunarodnih partnerstava.**

Svi ovi elementi zajedno sa postavljenim strateškim ciljevima pružaju okvir smjernica za Univerzitet za donošenje budućih odluka i ulaganja u istraživanje za narednih pet godina.

Strateški ciljevi definisani u Strategiji ljudskih resursa za istraživače koja uključuje Evropsku povelju i Kod za istraživače su:

1. Unapređenje obrazovanja istraživača i jačanje mobilnosti,
2. Unapređenje pravne regulative vezano za podršku istraživačkom radu,
3. Jačanje istraživačkih kapaciteta (ljudski, finansijski, materijalni),
4. Osiguranje kvaliteta u istraživačkom radu,
5. Doprinijeti prepoznatljivosti Univerziteta kao pokretača lokalnog i regionalnog razvoja kroz saradnju sa okruženjem.

Strateški ciljevi		Perspektive			
		Finansijska perspektiva	Korisnička perspektiva	Perspektiva internih procesa	Perspektiva učenja i rasta
1	Unapređenje obrazovanja istraživača i jačanje mobilnosti		x	x	x
2	Unapređenje pravne regulative vezano za podršku istraživačkom radu		x	x	x
3	Jačanje istraživačkih kapaciteta (ljudski, finansijski, materijalni)		x	x	x
4	Osiguranje kvaliteta u istraživačkom radu		x	x	
5	Doprinijeti prepoznatljivosti Univerziteta kao pokretača lokalnog i regionalnog razvoja kroz saradnju sa okruženjem	x	x	x	x

Strateški ciljevi su tako definisani da bi obuhvatili što veći broj korisnika, kako internih, tako i eksternih, ali kako bi i povezali privredu i nadležna ministarstva u proces unapređenja istraživačkog sektora. Strateški ciljevi povezuju korisničku perspektivu sa perspektivnom internih procesa, a sve posmatrajući kroz perspektivnu napredovanja, učenja i rasta, opravdano finansijskom perspektivom.

U akcionom planu Strategije ljudskih resursa za istraživače koja uključuje Evropsku povelju i Kod za istraživače prikazane su veze strateških ciljeva sa principima iz Evropske povelje i Koda za istraživače. Zatim su za svaki strateški cilj prikazane aktivnosti koje trebaju da omoguće ostvarenje tih strateških ciljeva kojima pripadaju, zatim rezultati ili ishodi svake aktivnosti, ključni indikatori kvaliteta, odgovornosti, rokovi završetka aktivnosti, a na osnovu procenjenog uticaja na instituciju i težine realizacije definisane su milestones.

Naime, svaka aktivnosti koja ima proizvod 16 i više uzeta je kao milestones. Ukupno je takvih 15 aktivnosti koje predstavljaju prekretnicu i garantuju u spjeh cjelokupne strateške implementacije.

Akcije (aktivnosti)

Razlog za ovakvo definisanje aktivnosti proizašlo je iz sprovedenog upitnika i interne analize. Aktivnosti su pozicionirane i vidljive detaljno u akcionom planu grupisane po strateškim ciljevima i u dokumentu interne analize. Grupisane su u ukupno pet strateških ciljeva kako je ranije opisano.

Strateškom cilju SG1. Unapređenje obrazovanja istraživača i jačanje mobilnosti pripada 7 aktivnosti. Strateškom cilju SG2. Unapređenje pravne regulative vezano za podršku istraživačkom radu pripada 13 aktivnosti. Strateškom cilju SG3. Jačanje istraživačkih kapaciteta (ljudski, finansijski, materijalni) pripada 14 aktivnosti. Strateškom cilju SG4. Osiguranje kvaliteta istraživačkog rada pripada 12 aktivnosti. Strateškom cilju SG5. Doprinijeti prepoznatljivosti Univerziteta kao pokretača lokalnog i regionalnog razvoja kroz saradnju sa okruženjem pripada 6 aktivnosti.

Realizacija planiranih aktivnosti treba omogućiti realizaciju postavljenih strateških ciljeva koji trebaj u suštini dovesti do ostvarenja postavljene dugoročne strateške istraživačke vizije.

Ključne aktivnosti koje su definisane kao milestones su identifikovane na osnovu procjene uticaja na instituciju i težine realizacije (aktivnosti označene crvenom bojom). Svaka aktivnost koja ima proizvod 16 i više tretirana je kao milestones. Ukupno je takvih 15 aktivnosti koje će biti specijalno tretirane i nadgledane tokom procesa realizacije.

Svaka aktivnost, pa tako i strateški ciljevi na kraju, može biti izmjerena, procijenjeno na osnovu krajnjeg ishoda da li je ostvarena, utvrđena odgovornost, kao i rokovi.

Implementacija i kontrola aktivnosti

Implementacija svake akcije, koja predstavlja dio strategije, je pojednostavljena u smislu već definisanih rezultata za svaku akciju, ključnih indikatora kvaliteta, odgovornosti i rokova. Dakle, postoji jasna odgovornost šta treba biti urađeno za svaku aktivnost. Koordinacija svih aktivnosti će biti urađena u skladu sa dodjeljenim odgovornostima. Poslije razvoja ove strategije, univerzitetski menadžment (rektor i prorektori u skladu sa odobrenjem Senata) su dali svoj pristanak i potvrdu da sve aktivnosti trebaju biti urađene u razumno definisanom terminu. Realizacija svih aktivnosti će biti nadgledana i kontrolisana putem sistema osiguranja kvaliteta Univerziteta, naročito putem procedure interne provjere. Specijalna pažnja će biti posvećena aktivnostima u crvenoj boji koje su definisane kao milestones.

Sljedeća metodologija će biti korištena za implementacije strategije:

1. Početna inicijativa i informisanje svih organizacionih jedinica i odgovornih tijela, kancelarija i ljudi od strane univerzitetskog menadžmenta za početak implementacije usvojenih akcija u skladu sa definisanim rezultatima i terminima,
2. Imenovanje komisije za nadgledanje i kontrolisanje implementacije aktivnosti od strane univerzitetskog menadžmenta,
3. Sprovođenje internog audita za kontrolu nekih aktivnosti u skladu sa naredbom univerzitetskog menadžmenta,
4. Izrada godišnjeg evaluacionog izvještaja u vezi realizacije svih aktivnosti.