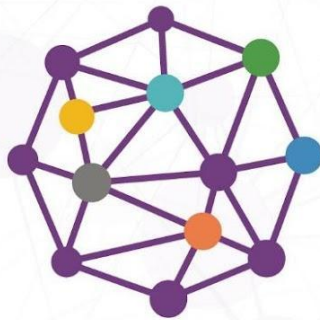




Funded by
the European Union



SMART Researchers

Strateški akcijski plan za razvoj istraživača u ranoj fazi karijere

Zagreb, srpanj 2026.



Poziv: HORIZON-WIDERA-2024-ERA-02

Broj projekta: 101216967

Kratice projekta: SMART istraživači

Trajanje projekta: od 1. rujna 2025. do 31. kolovoza 2028.

KOORDINATOR

Sveučilište u Novom Sadu, Fakultet tehničkih znanosti (UNSFTS), Srbija

PARTNERI

Minds Europe – Institut za izvrsnost u istraživanju i tehnološki napredak (MEI), Srbija

Udruženje za poduzetništvo i inovacije Foodscale Hub (FSH), Srbija

ROAD HR d.o.o., Srbija

Sveučilište u Tesaliji (UTH), Grčka

Institut za razvoj poduzetništva (IED), Grčka

Znanstveni događaji - PM² Certifikacijski centar (PM2CC), Grčka

Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet (UNISTFEBT), Hrvatska

Institut za razvoj i međunarodne odnose (IRMO), Hrvatska

Sparky Solution (SPARKY) d.o.o., Hrvatska

Europska akademija (EA), Latvija

URL projekta: <https://smartresearchers.eu/>

Ovaj je projekt financiran iz programa istraživanja i inovacija Obzor Europa Europske unije u okviru ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava br. 101216967.



Tablica s akronimima

Akronim	Puni naziv
CRK	Centar za razvoj karijera (<i>Career Support Centre</i>)
ESR	Istraživač u ranoj fazi karijere (<i>Early-Stage Researcher</i>)
EFRC	Europski okvir za istraživačke karijere (<i>European Framework for Research Careers</i>)
EIP	Europski istraživački prostor (<i>European Research Area - ERA</i>)
OE	Obzor Europa (<i>Horizon Europe</i>)
ULJP	Upravljanje ljudskim potencijalima
HRS4R	Strategija ljudskih resursa za istraživače (<i>Human Resources Strategy for Researchers</i>)
SAP	Strateški akcijski plan
MEPF	Praćenje, evaluacija i povratne informacije o politikama (<i>Monitoring, Evaluation and Policy Feedback</i>)
SC	Specifični cilj
ResearchComp	Europski kompetencijski okvir za istraživače (<i>European Competence Framework for Researchers</i>)
RP	Radni paket (<i>Work Package</i>)
OTM-R	Otvoreno, transparentno i na zaslugama utemeljeno zapošljavanje (<i>Open, Transparent and Merit-based Recruitment of researchers</i>)
KPI	Ključni pokazatelj uspješnosti (<i>Key Performance Indicator</i>)

SADRŽAJ

1	Uvod	5
1.1	SVRHA I OPSEG STRATEŠKOG AKCIJSKOG PLANA	5
1.2	Kontekst projekta i strateško usklađivanje	6
1.3	Institucionalni kontekst	7
1.3.1	Institucionalni profil	7
1.3.2	Uloga u projektu SMART istraživači	8
1.3.3	Usklađenost SAP-a s institucionalnom strategijom i upravljanjem	8
1.3.4	Ciljani korisnici	11
1.3.5	Postojeće strukture relevantne za implementaciju SAP-a	11
2.	METODOLOGIJA, PODACI I ORGANIZACIJSKA SPREMNOST	12
2.1	Metodološki okvir za razvoj SAP-a	12
2.1	Procjena upravljanja ljudskim potencijalima i institucionalnih kapaciteta	12
2.2	Rezultati ankete istraživača	16
2.3	Procjena organizacijske spremnosti	22
2.4	Participativni proces i validacija zajedničkog dizajna	25
3.	CILJEVI I MJERE PO STUPOVIMA	29
3.1	Struktura strateških stupova	29
3.2	Ciljevi i mjere po stupovima (SMART okvir)	29
3.2.1	Predložak – Ciljevi i mjere	29
3.3	Vremenski okvir i resursi za faznu implementaciju	34
3.3.1	Plan provedbe (strateška razina)	34
3.4	LJUDSKI KAPACITETI I STRUKTURNI ČIMBENICI	37
3.4.1	Usklađivanje ljudskih resursa	37
3.5	STRUKTURA UPRAVLJANJA I ODLUČIVANJA	39
3.5.1	Model upravljanja	39
3.5.2	Ritam praćenja i donošenja odluka	39
3.5.3	Eskalacija rizika i mehanizam korekcije	39
4.	PRAĆENJE, EVALUACIJA I POVRATNE INFORMACIJE O POLITIKAMA	40
4.1	PRAĆENJE KPI-jeva (operativna razina)	40
4.2	PRAĆENJE OSTVARIVANJA KORISTI (institucionalna razina)	42
4.3	POVRATNE INFORMACIJE ZA POLITIKE I USKLAĐIVANJE (Strateška razina)	42
5	REFERENCE I POVEZANI DOKUMENTI	43



5.1	Popis literature	43
5.2	Projektni dokumenti	43
5.3	Regulatorni i strateški okvir	43

POPIS TABLICA

Tablica 1. Procjena početnog stanja ljudskih potencijala

Tablica 2. Rezultati ankete istraživača

Tablica 3. Organizacijska spremnost

Tablica 4. Dokumentacija participativnog procesa

Tablica 5. Ciljevi i mjere

Tablica 6. Institucionalni SAP plan

Tablica 7. Institucionalne uloge za isporuku SAP-a

Tablica 8. Struktura upravljanja SAP-om

Tablica 9. Okvir za pregled

Tablica 10. Logika eskalacije

Tablica 11. Pregled praćenja ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI)

Tablica 12. Praćenje institucionalnih učinaka

Tablica 13. Mehanizam povratnih informacija za politike

1 UVOD

1.1 SVRHA I OPSEG STRATEŠKOG AKCIJSKOG PLANA

Strateški akcijski plan (SAP) predstavlja strukturirani institucionalni okvir za planiranje, provedbu, praćenje i institucionalizaciju mjera razvoja karijera istraživača u ranoj fazi karijere (ESR) tijekom petogodišnjeg razdoblja (2026. – 2031.).

Za potrebe ovog okvira, istraživači u ranoj fazi karijere definirani su u skladu s Preporukom Vijeća o Europskom okviru za istraživačke karijere kao:

- **Istraživači prve faze (R1)** – istraživači koji provode istraživanja pod nadzorom do stjecanja doktorata ili ekvivalentne razine kompetencija i iskustva;
- **Priznati istraživači (R2)** – istraživači s doktoratom ili ekvivalentnom razinom kompetencija i iskustva koji još nisu potpuno samostalni u vođenju istraživanja, privlačenju financiranja ili upravljanju istraživačkim grupama.

Cilj SAP-a je jačanje institucionalnih sustava upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP), poboljšanje karijernih puteva za ESR-ove i uspostava održivih i strukturiranih mehanizama podrške usklađenih s europskim standardima za istraživačke karijere.

Temelj i logika razvoja

SAP je razvijen kao sastavni dio projekta Obzor Europa:

SMART istraživači: Strateško mikro-akreditiranje i prepoznavanje vještina za dinamičan ekosustav talenata istraživača u ranoj fazi karijere

Razvoj SAP-a temelji se na:

- Rezultatima procjene politike upravljanja ljudskim potencijalima i procjene kapaciteta,
- Rezultatima ankete istraživača,
- Participativnim radionicama i konzultacijama s dionicima,
- Usklađenosti s načelima HRS4R-a,
- Europskom okviru za istraživačke karijere,
- Europskoj povelji za istraživače.

Ovi doprinosi osiguravaju da je SAP utemeljen na dokazima, participativan i usklađen s institucionalnim kontekstom i europskim politikama.

Strateška područja djelovanja

SAP adresira identificirane strukturne i kadrovske nedostatke te se usredotočuje na sljedeća ključna područja:

1. **Jasna definicija istraživačkih uloga i karijernih puteva**
Uspostava transparentnih karijernih putanja unutar i izvan akademske zajednice, omogućujući ESR-ima donošenje informiranih karijernih odluka;
2. **Reforme zapošljavanja**
Jačanje OTM-R načela, promicanje raznolikosti, međusektorske mobilnosti i interdisciplinarnе suradnje;
3. **Strukturirani okviri za napredovanje u karijeri**
Uključivanje poduzetništva, inovacija i transverzalnih kompetencija potrebnih za zelenu i digitalnu tranziciju;
4. **Međusektorska i interdisciplinarna podrška karijeri**



Formaliziranje puteva prema akademskim i neakademskim karijerama putem strukturiranih mehanizama institucionalne podrške.

Upravljanje, provedba i transparentnost

SAP će provoditi institucionalni timovi i relevantna upravljačka tijela, uz kontinuirane mehanizme praćenja i evaluacije koji će osigurati usklađenost s:

- Preporukom Vijeća o Europskom okviru za istraživačke karijere,
- Europskom poveljom za istraživače,
- Prioritetima politika Europskog istraživačkog prostora (EIP-a).

Istraživači u ranoj fazi bit će aktivno uključeni u cijeli proces - od zajedničkog dizajniranja do provedbe - osiguravajući da institucionalne reforme odražavaju njihove stvarne potrebe i iskustva.

Nakon usvajanja, SAP će biti javno dostupan kako bi se osigurala transparentnost i doprinos razvoju politika i institucionalnom učenju u okviru EIP-a.

Za IRMO SAP predstavlja ključni instrument za sustavno unapređenje upravljanja ljudskim potencijalima i razvoja istraživačkih karijera, osobito za istraživače u ranoj fazi karijere. U kontekstu identificiranih izazova, uključujući nedostatak strukturiranih mehanizama podrške karijeri, formaliziranih karijernih putova i integriranih sustava razvoja kompetencija, SAP omogućuje prijelaz s fragmentiranih praksi na koordiniran i strateški usmjeren institucionalni pristup. Uspostavom Centra za razvoj karijera kao ključnog operativnog tijela te uvođenjem strukturiranih programa razvoja kompetencija, SAP će doprinijeti jačanju institucionalnih kapaciteta, povećanju atraktivnosti istraživačkih karijera i boljoj integraciji IRMO-a u EIP.

1.2 KONTEKST PROJEKTA I STRATEŠKO USKLAĐIVANJE

Istraživači u ranoj fazi karijere u europskim zemljama s nižom razinom razvijenosti sustava u istraživanju i inovacijama često se suočavaju sa strukturnim izazovima, uključujući nesigurne uvjete zapošljavanja, ograničene mogućnosti mobilnosti, nedostatak strukture podrške karijeri i nedovoljno prepoznavanje transverzalnih kompetencija. Ove systemske prepreke smanjuju institucionalnu konkurentnost i ograničavaju sposobnost Europe da u potpunosti iskoristi svoj istraživački i inovacijski potencijal, posebno u kontekstu zelene i digitalne tranzicije.

Projekt SMART istraživači odgovara na ove izazove na sljedeći način:

- uspostava **centara za razvoj karijera (CRK)** kao institucionalnih središta za kontinuirano i strukturirano usmjeravanje u karijeri;
- razvoj i provedba **strateških akcijskih planova** usklađenih s načelima EIP-a i Europskom poveljom za istraživače;
- Izrada **okvira za mikroakreditacije i certificiranje** temeljenog na Europskom okviru kompetencija za istraživače (ResearchComp);
- Jačanje institucionalnih praksi ULJP-a i sustava za razvoj talenata;
- Pružanje strukturiranih povratnih informacija o politikama za podršku usklađivanju i standardizaciji sustava istraživačkih karijera na razini EU-a.

Ciljevi i rezultati projekta u potpunosti su usklađeni s prioritetima EIP-a putem:

- razvoja novih instrumenata za podršku istraživačkim karijerama,



- stvaranja održivih institucionalnih ekosustava za razvoj istraživačkih talenata,
- provedbe europskih standarda za istraživačke karijere u svim sektorima,
- jačanja kompetencija ESR-ova i njihove dugoročne zapošljivosti.

1.3 INSTITUCIONALNI KONTEKST

1.3.1 INSTITUCIONALNI PROFIL

Naziv ustanove: Institut za razvoj i međunarodne odnose

Zemlja: Hrvatska

Pravni status: javni znanstveni institut

Broj akademskog/istraživačkog ili drugog osoblja: 50

Broj istraživača u ranoj fazi (R1 + R2): 16

Glavna istraživačka područja: društvene znanosti (ekonomija, politologija, sociologija i sl.)

Institut za razvoj i međunarodne odnose (IRMO) javni je znanstveni institut osnovan 1963. godine, specijaliziran za interdisciplinarna istraživanja u području međunarodnih odnosa, javnih politika i održivog razvoja. Institut djeluje u području društvenih znanosti, osobito ekonomije, politologije i sociologije, te je aktivno uključen u nacionalni i europski istraživački prostor.

Misija IRMO-a jest razvoj i prijenos znanja i vještina za kompetentnu znanstvenu interpretaciju suvremenih međunarodnih ekonomskih, političkih i kulturnih odnosa te doprinos održivom razvoju Hrvatske.

Vizija IRMO-a usmjerena je na njegovo pozicioniranje kao izvrsne europske znanstvenoistraživačke institucije u području međunarodnih odnosa i suradnje za održivi razvoj.

Strateški prioriteti usmjereni su na jačanje znanstvene izvrsnosti, povećanje društvene relevantnosti istraživanja te intenziviranje međunarodne suradnje. Institut je snažno uključen u europske i međunarodne projekte i programe, čime dodatno osnažuje svoju međunarodnu vidljivost i doprinos razvoju istraživačkih kapaciteta.

Istraživački rad organiziran je kroz četiri ključna znanstvena odjela: Odjel za međunarodne gospodarske i političke odnose, Odjel za europske politike, Odjel za kulturu i komunikacije te Odjel za održivi razvoj. Ova organizacijska struktura omogućuje interdisciplinarni pristup istraživanjima i učinkovito povezivanje različitih tematskih područja. Ključne teme istraživanja obuhvaćaju javne politike Europske unije, procese europskih integracija, regionalni, urbani i ruralni razvoj, kulturne i medijske politike, kao i pitanja resursne ekonomije, zaštite okoliša, energetike i klimatskih promjena. Nadalje, istraživanja uključuju međunarodne ekonomske i političke odnose, vanjsku politiku, sigurnosna pitanja te šire procese globalnog i nacionalnog razvoja.

U području upravljanja ljudskim potencijalima, IRMO ima uspostavljene temeljne formalne okvire, uključujući etički kodeks, plan rodne ravnopravnosti i transparentne procedure zapošljavanja u skladu s načelima otvorenog, transparentnog i na zaslugama utemeljenog zapošljavanja (OTM-R). Međutim, nalazi institucionalne procjene ukazuju na potrebu za daljnjim jačanjem strukturiranih mehanizama razvoja karijera, uključujući

sustavne programe mentorstva, planiranje karijere, edukacije i institucionalnu podršku istraživačima u ranoj fazi karijere.

1.3.2 ULOGA U PROJEKTU SMART ISTRAŽIVAČI

IRMO aktivno sudjeluje u svim radnim paketima, a vodi radni paket RP5 vezan uz monitoring, evaluaciju i povratne informacije o politikama. U okviru RP5 IRMO je odgovoran za uspostavu metodologije praćenja i vrednovanja projekta (MEPF okvir), razvoj indikatora uspješnosti, kontinuirano praćenje napretka te evaluaciju učinaka projektnih aktivnosti. U ostalim radnim paketima IRMO doprinosi na sljedeće načine: u RP1 sudjeluje u strateškom upravljanju i koordinaciji projekta; u RP2 provodi za svoje potrebe institucionalnu analizu, anketiranje istraživača, mapiranje postojećih praksi ULJP-a i izradu SAP-a; u RP3 uspostavlja Centar za razvoj karijera i razvija usluge karijernog savjetovanja; u RP4 sudjeluje u razvoju kompetencijskog okvira i obrazovnih sadržaja za mikroakreditacije; u RP6 doprinosi diseminaciji rezultata kroz komunikacijske aktivnosti i sudjelovanje na konferencijama.

IRMO tim vodi dr. sc. Sanja Tišma. Dr. sc. Jakša Puljiz vodi RP5 te je odgovoran za koordinaciju aktivnosti monitoringa, evaluacije i povratne informacije o politikama, uključujući razvoj i provedbu MEPF okvira te izradu evaluacijskih izvješća i praćenje projektnih pokazatelja. U okviru RP5 IRMO izrađuje dva sažetka za kreatora politika (*policy briefs*): dr. sc. Senada Šelo Šabić vodi izradu prvog sažetka (D5.3 Policy Brief 1: rani rezultati implementacije, uključujući uspostavu CRK-a, početnu integraciju ResearchComp okvira i mikroakreditacija), dok dr. sc. Daniela Angelina Jelinčić vodi izradu drugog sažetka (D5.4 Policy Brief 2: dugoročna održivost i skaliranje rezultata, uključujući institucionalizaciju mikroakreditaciju i jačanje sustava karijera istraživača). Dubravka Prelec sudjeluje u provedbi projekta kao stručnjakinja za ljudske potencijale, s doprinosom u području razvoja karijera istraživača i unaprjeđenja praksi ULJP-a. Voditeljica je Centra za razvoj karijera (CRK).

1.3.3 USKLAĐENOST SAP-A S INSTITUCIONALNOM STRATEGIJOM I UPRAVLJANJEM

A. Strateško usklađivanje

SAP je ugrađen u postojeći okvir institucionalnog upravljanja te je u potpunosti usklađen s ključnim strateškim i operativnim dokumentima IRMO-a. Njegova izrada i provedba izravno doprinose ostvarivanju dugoročnih razvojnih ciljeva IRMO-a, osobito u području upravljanja ljudskim potencijalima, znanstvene izvrsnosti i organizacijskog razvoja. SAP je usklađen sa sljedećim ključnim institucionalnim dokumentima:

Strategija razvoja IRMO-a 2017. – 2027.

Misija i vizija IRMO-a, definirane Strategijom razvoja za razdoblje 2017. – 2027., pozicioniraju Institut kao znanstvenoistraživačku instituciju koja aktivno doprinosi razvoju Republike Hrvatske u međunarodnom okruženju. Strategija naglašava



kontinuirani rast znanstvene produktivnosti, sudjelovanje u međunarodnim projektima, publiciranje znanstvenih rezultata te snažnu prisutnost u akademskoj i široj javnosti.

Poseban naglasak Strategija stavlja na razvoj ljudskih potencijala kao ključni preduvjet za ostvarivanje institucionalnih ciljeva. U tom kontekstu, SAP se izravno nadovezuje na Cilj 2 – Razvijati ljudske potencijale, ali istovremeno doprinosi i ostvarivanju ostalih strateških ciljeva IRMO:

Cilj 1 – Unaprjeđenje kvalitete znanstvenih istraživanja

Cilj 3 – Organizacijsko usavršavanje

Cilj 4 – Jačanje prepoznatljivosti IRMO-a.

SAP operacionalizira strateške odrednice kroz mjere koje uključuju razvoj karijera, unaprjeđenje kompetencija, poticanje izvrsnosti, mobilnosti i međunarodne suradnje te jačanje organizacijske potpore znanstvenom radu.

Programski ugovor – Plan razvojne i izvedbene proračunske komponente (2024. - 2027.)

SAP je usklađen s prioritetima definiranim u programskom ugovoru, osobito u okviru posebnog cilja 1.4 Jačanje ljudskih potencijala za znanstveni rad. Plan konkretizira i operacionalizira aktivnosti predviđene u okviru osnovne, razvojne i izvedbene komponente, osiguravajući okvir za njihovu sustavnu provedbu, praćenje i evaluaciju.

Plan upravljanja ljudskim potencijalima IRMO-a 2026. – 2030.

SAP je u potpunosti komplementaran Planu upravljanja ljudskim potencijalima, koji predstavlja temelj za strateško upravljanje zaposlenicima. Usklađenost se očituje kroz sljedeće ključne odrednice:

- sustavno planiranje i praćenje razvoja karijera, uključujući mentorski rad i individualne karijerne planove
- kontinuirano obrazovanje i razvoj kompetencija zaposlenika
- uvođenje transparentnih mehanizama vrednovanja rada i poticanja izvrsnosti
- jačanje međunarodne mobilnosti i umreženosti
- razvoj mjera za zadržavanje i motivaciju kvalitetnog kadra
- unaprjeđenje organizacijskih procesa i administrativne podrške

Na taj način SAP djeluje kao provedbeni instrument za ostvarivanje ciljeva ovog plana.

Politika rodne ravnopravnosti (2022. – 2027.)

SAP je usklađen s politikom rodne ravnopravnosti IRMO-a, koja promiče jednakost žena i muškaraca u svim aspektima rada i odlučivanja. Plan integrira načela rodne ravnopravnosti kroz mjere vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima, ravnotežu privatnog i poslovnog života, nediskriminaciju te rodno osjetljivu komunikaciju i istraživanja.

Etički kodeks (2026.)

SAP je usklađen s Etičkim kodeksom IRMO-a koji definira standarde profesionalnog i etičkog ponašanja. Provedba SAP-a temelji se na načelima integriteta, transparentnosti, odgovornosti i međusobnog poštovanja, uz osiguranu ulogu Etičkog povjerenstva u praćenju primjene tih načela.

B. Mehanizam usvajanja i odobravanja



Tijelo nadležno za konačno usvajanje SAP-a je ravnatelj IRMO-a. Izrada nacрта SAP-a odvijala se participativno tijekom travnja 2026. uz uključivanje ravnatelja, Odjela za kvalitetu, tajnika IRMO-a i znanstvenika Odjela za resursnu ekonomiju, zaštitu okoliša i regionalni razvoj (novi naziv: Odjel za održivi razvoj) na razinama R1 i R2 i mentora, koji su aktivno sudjelovali kao sunositelji izrade dokumenta. Po završetku konzultacijskog procesa izrađen je konačni prijedlog SAP-a, koji će biti predstavljen na sjednici Znanstvenog vijeća. Donošenje je planirano u srpnju 2026. godine.

C. Mehanizam institucionalnog ugrađivanja

SAP će biti strukturno ugrađen u sustav institucionalnog upravljanja IRMO-a kroz jasno definirane odgovornosti, organizacijske mehanizme te redovite procese planiranja i praćenja.

Podrška provedbi SAP-a osigurana je na razini ravnatelja IRMO-a, koji djeluje kao izvršni sponzor. Ravnatelj je aktivno sudjelovao u izradi Plana te će osigurati institucionalnu podršku i potrebne resurse za provedbu planiranih aktivnosti. Time se osigurava puna usklađenost SAP-a s upravljačkim strukturama i strateškim prioritetima IRMO-a.

Operativna provedba aktivnosti odvijat će se kroz četiri znanstvena odjela kao temeljnih organizacijskih jedinica. Dodatnu koordinacijsku i stručnu podršku pružat će Odjel za kvalitetu i razvoj karijera, koji će imati ključnu ulogu u provedbi mjera vezanih uz razvoj ljudskih potencijala, praćenje karijernog napretka te koordinaciju aktivnosti predviđenih SAP-om.

SAP će biti integriran u redovite procese institucionalnog planiranja, osobito kroz godišnje planove rada i financijsko planiranje, čime se osigurava njegova provedivost i dugoročna održivost. Planirane aktivnosti bit će povezane s odgovarajućim proračunskim stavkama, što omogućuje sustavno praćenje njihove realizacije.

Praćenje provedbe SAP-a provodit će se kroz redoviti godišnji ciklus izvještavanja. Godišnji pregled omogućit će evaluaciju ostvarenih aktivnosti, identificiranje izazova te, prema potrebi, prilagodbu mjera i prioriteta u skladu s razvojnim potrebama IRMO-a.

D. Javna dostupnost i transparentnost

Usvojeni SAP bit će javno dostupan kako bi se osigurala transparentnost njegova sadržaja i provedbe. SAP će biti objavljen na službenoj web-stranici IRMO-a, u izborniku O institutu, podizborniku IRMO dokumenti. Uz to, dokument će biti dostupan i putem internog portala, čime će se zaposlenicima osigurati lak pristup svim relevantnim informacijama.

Transparentnost provedbe SAP-a dodatno će se osigurati kroz redovito izvještavanje o napretku. Informacije o provedbi bit će uključene u godišnje izvješće o provedbi Plana upravljanja ljudskim potencijalima, dok će sažeci praćenja i ključni rezultati biti dostupni i vanjskim dionicima putem javnih komunikacijskih kanala IRMO-a.

1.3.4 CILJANI KORISNICI

Primarne ciljne skupine SAP-a na razini IRMO-a obuhvaćaju istraživače u ranoj fazi karijere (R1 i R2) te njihove mentore. Ukupno je uključeno 16 ESR-ova (14 R1 i 2 R2), koji su izravni korisnici aktivnosti usmjerenih na razvoj kompetencija, mikroakreditacije, mentorstvo i karijerni razvoj. Mentori, odnosno istraživači u naprednijim fazama karijere (R3 i R4), kojih je u IRMO-u 11, imaju također značajnu ulogu u mentoriranju istraživača, u pripremi i provedbi edukacijskih aktivnosti, čime izravno doprinose kvaliteti i relevantnosti programa osposobljavanja.

Sekundarne ciljne skupine uključuju institucionalne dionike odgovorne za provedbu i održivost SAP-a, prije svega voditeljicu Odjela za kvalitetu i razvoj karijera koja osigurava integraciju projektnih aktivnosti u institucionalne prakse upravljanja ljudskim potencijalima. U ovu skupinu spadaju ravnatelj IRMO, voditelji znanstvenih odjela – kolegij Ravnatelja, tajnik IRMO-a i Znanstveno vijeće, koji osiguravaju institucionalnu podršku i dugoročnu održivost reformi.

Važnu ciljnu skupinu čine i vanjski dionici, odnosno partnerske institucije IRMO-a, uključujući sveučilišta i fakultete, stručne udruge s kojima IRMO surađuje, kao i predstavnike gospodarstva te državnog i javnog sektora. Njihova uloga posebno je važna u osiguravanju relevantnosti kompetencija, jačanju međusektorske suradnje i mobilnosti te povezivanju istraživačkog i *policy* okruženja.

Ukupno se očekuje izravno uključivanje oko 30–35 sudionika na razini IRMO-a, uz širi institucionalni i društveni učinak.

1.3.5 POSTOJEĆE STRUKTURE RELEVANTNE ZA IMPLEMENTACIJU SAP-A

SAP predviđa kombinaciju jačanja postojećih struktura, njihove djelomične reforme te integracije ključnih funkcija u Centar za razvoj karijera kao središnje mjesto za razvoj istraživačkih karijera.

IRMO već ima postavljen institucionalni okvir koji podržava razvoj istraživača unutar postojećih organizacijskih jedinica, prvenstveno znanstvenih odjela, a stručne službe osiguravaju administrativnu i stručnu podršku tim procesima. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima provodila se kroz praćenje potreba i razvoja karijera istraživača putem administrativnih struktura (Tajništvo) i upravljačkog tijela (kolegij ravnatelja).

Novoosnovani Centar za razvoj karijera (CRK) uspostavljen je u okviru Odjela za kvalitetu i razvoj karijera te predstavlja novu institucionalnu strukturu koja će se kroz projekt dodatno razvijati i jačati, osobito u području karijernog savjetovanja, sustavnog praćenja mentorstva i razvoja kompetencija istraživača.

IRMO nema izdvojeni istraživački ured, već se aktivnosti vezane uz pripremu i provedbu projekata, kao i međunarodnu suradnju i umrežavanje, provode unutar postojećih organizacijskih struktura - znanstvenih odjela i centara. Stručna podrška projektima osigurava se kroz Ured ravnatelja i stručne službe. Uspostavom Centra za razvoj karijera te kroz provedbu SAP-a ove će funkcije biti dodatno ojačane i djelomično reformirane, uz njihovu snažniju integraciju s CRK-om i usklađivanje s europskim standardima upravljanja istraživačkim karijerama.

IRMO ima uspostavljen Etički odbor koji osigurava poštivanje etičkih standarda u istraživačkom radu. Njegova uloga ostaje stabilna, uz dodatno jačanje u kontekstu novih projektnih aktivnosti.

U području rodne ravnopravnosti IRMO primjenjuje odgovarajuće politike i prakse, koje će kroz projekt biti dodatno ojačane i integrirane u aktivnosti CRK-a i funkcije ULJP-a, osobito u području jednakih mogućnosti i inkluzivnosti.

2. METODOLOGIJA, PODACI I ORGANIZACIJSKA SPREMNOST

2.1 METODOLOŠKI OKVIR ZA RAZVOJ SAP-A

SAP je razvijen putem metodološkog okvira utemeljenog na dokazima, participativnog i usklađenog s upravljanjem, osmišljenog kako bi se osigurala institucionalna odgovornost, usklađenost politika i operativna izvedivost.

Metodologija kombinira četiri međusobno povezana toka dokaza:

1. **Revizija ljudskih resursa i procjena kapaciteta** – početna vrijednost institucionalne zrelosti
2. **Anketa istraživača** – dokazi temeljeni na percepciji ESR-a
3. **Procesi participativnog savjetovanja** – zajednički dizajn i validacija
4. **Pregled usklađenosti politika** – usklađenost s HRS4R, Europskom poveljom za istraživače i Europskim okvirom za istraživačke karijere.

Ovaj pristup osigurava da je SAP:

- temeljen na podacima
- specifičan za instituciju
- strateški usklađen s okvirima politika EU-a
- izrađen u suradnji s internim dionicima
- izvediv unutar ograničenja institucionalnog upravljanja.

Proces razvoja pridržava se sljedećih načela:

- transparentnost
- su-kreiranje
- odgovornost
- triangulacija dokaza
- institucionalno ugrađivanje

2.1 PROCJENA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA I INSTITUCIONALNIH KAPACITETA

Tablica 1. Procjena početnog stanja ljudskih potencijala

Stup	Prosječni rezultat (0-4)	Interpretacija
Stup 1 - Etika, integritet, rodna ravnopravnost i otvorena znanost	2,67	IRMO ima postavljene temelje i ključne politike, ali je potrebno sustavno jačanje operativnih alata, edukacija i mehanizama praćenja kako bi se osigurala dosljedna i učinkovita provedba načela integriteta, jednakosti i otvorene znanost. Postoji dobra formalna usklađenost u području integriteta, jednakosti i upravljanja istraživanjem, s jasno uspostavljenim ključnim dokumentima poput Etičkog kodeksa, Plana rodne ravnopravnosti i GDPR okvira. Postojanje disciplinskih procedura i imenovanih zaposlenika ukazuje na institucionalnu predanost regulatornim zahtjevima i osnovnim načelima odgovornog istraživanja. Također, inicijative u području otvorene znanosti, uključujući repozitorij i prve prakse upravljanja podacima, predstavljaju pozitivan razvojni smjer. Izostaje operativna provedba ovih politika, nema edukacija o etici, integritetu i zaštiti podataka. Nema sustavnih mehanizama za promicanje raznolikosti i uključivosti u praksama ULJP-a. Nedovoljno su razvijeni sustavi praćenja (npr. ankete o organizacijskoj kulturi), slabo su definirani kanali za prijavu nepravilnosti te je ograničena praksa upravljanja sukobom interesa što sve smanjuje učinkovitost postojećih formalnih okvira.
Stup 2 - Procjena, zapošljavanje i napredovanje istraživača (OTM-R)	3,33	IRMO ima čvrste temelje i razvijene formalne procedure, ali daljnji razvoj treba biti usmjeren na jačanje transparentnosti, digitalizaciju procesa i uspostavu mehanizama za povratne informacije i žalbe, čime bi se sustav dodatno približio punoj primjeni OTM-R načela. Ključne snage uključuju jasno definirane i dokumentirane postupke zapošljavanja, napredovanja i imenovanja, koji su usklađeni s nacionalnim zakonodavstvom i dodatno razrađeni internim aktima. Transparentnost natječaja, javno oglašavanje (uključujući EURAXESS) te jasno definirani kriteriji temeljeni na kompetencijama predstavljaju primjere dobre prakse. Također, rodno uravnotežena povjerenstva za provedbu javnog natječaja i transparentni postupci napredovanja dodatno potvrđuju institucionalnu predanost pravednosti i meritokraciji. Potrebni iskoraci su u operativnoj provedbi vezano uz nedostatak strukturiranih i individualiziranih povratnih informacija kandidatima, što umanjuje transparentnost i iskustvo kandidata. Izostaju formalizirani mehanizmi za žalbe i upute o pravnom lijeku. Nema uvedenih digitalnih alata za upravljanje zapošljavanjem. Nedostaje operativni okvir za provedbu mobilnosti iako se navodi kao bitna na strateškoj razini.

<p>Stup 3 – Radni uvjeti i organizacijske prakse</p>	<p>3,33</p>	<p>IRMO ima stabilne i transparentne radne uvjete, ali daljnji razvoj treba biti usmjeren na jačanje dobrobiti zaposlenika, formalizaciju praksi ULJP-a i uvođenje sustavnih mehanizama za praćenje zadovoljstva i potreba zaposlenika.</p> <p>IRMO pokazuje visoku razinu formalne usklađenosti u području radnih uvjeta, osobito u segmentima ugovora o radu, socijalne zaštite, transparentnosti plaća i napredovanja, koji su jasno definirani i utemeljeni na nacionalnom zakonodavnom okviru. Sigurnosni standardi, uključujući zaštitu na radu i procjenu rizika, kao i tehnička podrška za rad na daljinu, dodatno potvrđuju stabilnost i pouzdanost radnog okruženja. Fleksibilni oblici rada, uključujući rad od kuće, također su regulirani i funkcionalni. Iako postoji jasan formalni okvir, operativna razina podrške zaposlenicima pokazuje određene slabosti. Najizraženiji nedostaci odnose se na ograničene programe dobrobiti i mentalnog zdravlja koji nisu razvijeni, kao i na nedostatak strukturiranih mehanizama za prikupljanje povratnih informacija zaposlenika (npr. ankete, fokus grupe). Podrška pri povratku na posao nakon dužih izbjivanja također nije formalizirana, već se rješava <i>ad hoc</i> pristupom.</p> <p>Također, iako postoji osnovno praćenje podataka o radu (npr. evidencije prisutnosti), nedostaje analitički pristup ULJP-u kroz akcijske planove i sustavno korištenje podataka.</p>
<p>Stup 4 – Razvoj istraživačkih karijera i talenata</p>	<p>1,58</p>	<p>IRMO ima određene temeljne elemente (mentorstvo, mobilnost), ali sustav razvoja karijera nije strukturiran niti strateški integriran. Projekt SMART istraživači predstavlja priliku za uspostavu cjelovitog sustava kroz razvoj Centra za razvoj karijera, uvođenje mikroakreditacija i jačanje strukturiranih praksi ULJP-a.</p> <p>Strukturna odsutnost karijernih sustava</p> <p>IRMO trenutno nema integriran i strateški usklađen sustav razvoja istraživačkih karijera. Iako postoje pojedinačni elementi poput formaliziranog mentorstva i prepoznavanja mobilnosti u napredovanju, nedostaje cjelovit okvir koji bi obuhvaćao kontinuirani profesionalni razvoj, karijerno savjetovanje, razvoj liderstva i sustavno upravljanje kompetencijama u skladu s ResearchComp okvirom. Ne postoje strukturirani programi edukacija niti formalizirani sustavi praćenja razvoja karijera.</p> <p>Fragmentacija odgovornosti</p> <p>Odgovornosti za razvoj karijera istraživača raspodijeljene su između različitih razina (mentori, znanstveni odjeli, uprava), bez jasno definiranog centralnog sustava ili koordinacijskog mehanizma. Aktivnosti poput mentorstva, edukacija i mobilnosti provode se parcijalno i nesustavno, često ovisno o individualnim inicijativama, bez institucionalno usklađenog pristupa i bez sustavnog praćenja učinaka.</p> <p>Nedostatak formaliziranih struktura podrške</p>

		Ne postoje formalizirane usluge karijerne podrške (npr. karijerno savjetovanje, individualni razvojni planovi, strukturirano uvođenje u posao ili programi razvoja liderstva). Mehanizmi procjene rada nisu povezani s planiranjem karijere, a sustavi nagrađivanja i zadržavanja talenata nisu razvijeni. Postojeće aktivnosti odvijaju se <i>ad hoc</i> , bez standardiziranih procedura i bez institucionalnog okvira.
--	--	---

Procjena upravljanja ljudskim potencijalima služi kao osnova za srednjoročnu i završnu evaluaciju.



2.2 REZULTATI ANKETE ISTRAŽIVAČA

Tablica 2. Rezultati ankete istraživača

Stup	Prosječni rezultat (1-5)	identificirane ključne snage	Utvrđeni ključni nedostaci	Interpretacija
Stup 1 – Etika, integritet, rodna ravnopravnost i otvorena znanost	4,36	<p>Snažan vrijednosni i kulturni okvir (integritet, sloboda, otvorenost):</p> <p>Visoka svijest i usklađenost s etikom i integritetom;</p> <p>Akademski sloboda i otvorena istraživačka kultura;</p> <p>Podrška otvorenoj znanosti i dijeljenju rezultata;</p> <p>Pozitivna percepcija rodne ravnopravnosti i ravnoteže privatno-poslovno;</p> <p>Prepoznavanje doprinosa istraživača i podrška mobilnosti.</p>	<p>Institucionalni alati i procedure percipirani su slabije od individualnih praksi;</p> <p>Nedostatne edukacije i smjernice;</p> <p>Nedostatna infrastruktura i poticaji za otvorenu znanost;</p> <p>Nedovoljno razvijeni formalni mehanizmi za sprječavanje diskriminacije;</p> <p>Raznolikost i uključivost nisu dovoljno ugrađeni u HR prakse;</p> <p>Sustavi za održivu znanost nisu razvijeni.</p>	<p>Rezultati ankete među istraživačima i institucionalna analiza u velikoj su mjeri usklađeni u procjeni stanja u području etike, integriteta, jednakosti i otvorene znanosti. IRMO ima snažan vrijednosni i kulturni temelj, uz visoku razinu svijesti istraživača o etičkim standardima, akademskoj slobodi i otvorenoj znanosti. Postoje ključni formalni okviri, poput Etičkog kodeksa, Plana rodne ravnopravnosti i GDPR mehanizama, što upućuje na dobru formalnu usklađenost.</p> <p>Prepoznata je potreba za jačanjem operativne provedbe. Posebno se ističe potreba za sustavnijom edukacijom, razvojem infrastrukture i jačanjem alata za provedbu politika.</p> <p>Razlika se očituje na razini detalja i kritičnosti. Istraživači izražavaju općenito pozitivnu percepciju, dok institucionalna analiza preciznije identificira konkretne nedostatke. To uključuje izostanak edukacija o etici i integritetu, nedovoljno razvijene mehanizme za uključivost, slabe sustave praćenja, nejasne</p>

				<p>kanale za prijavu nepravilnosti te ograničeno upravljanje sukobom interesa.</p> <p>Institucionalna analiza je kritičnija prema operativnim nedostatcima i naglašava snažnu potrebu za sustavnim jačanjem provedbe donesenih dokumenata.</p> <p>Anketni rezultati precjenjuju operativnu razinu sustava. Istraživači visoko ocjenjuju institucionalnu podršku (edukacije, mehanizmi, otvorenu znanost) dok institucionalna analiza pokazuje da ne postoje sustavne edukacije, slabi su mehanizmi praćenja i prijave nepravilnosti.</p>
Stup 2 - Procjena, zapošljavanje i napredovanje istraživača (OTM-R)	4,01	<p>Transparentni i otvoreni postupci zapošljavanja;</p> <p>Jasno definirani natječaji (uvjeti, benefiti, očekivanja);</p> <p>Ne penaliziraju se karijerne pauze i netradicionalni karijerni putevi;</p> <p>Transparentni i formalno definirani sustavi napredovanja;</p> <p>Prepoznaje se timski rad i koautorstvo;</p> <p>Općenito pozitivna percepcija pravednosti i</p>	<p>Nedovoljno vrednovanje kvalitativnih kriterija za napredovanja (kvaliteta, utjecaj, otvorena znanost, suradnja);</p> <p>Fokus na kvantitativnim pokazateljima;</p> <p>Nedostatak sustavnih povratnih informacija kandidatima za zapošljavanje;</p> <p>Ograničena implementacija evaluacijskih kriterija u praksi;</p>	<p>Rezultati institucionalne analize i ankete istraživača u velikoj su mjeri usklađeni te ukazuju na to da IRMO ima stabilan i dobro strukturiran sustav zapošljavanja, procjene i napredovanja istraživača. Oba izvora potvrđuju postojanje snažnih formalnih temelja, uključujući transparentne, otvorene i meritokratske postupke, jasno definirane kriterije te usklađenost s nacionalnim zakonodavstvom. Pozitivno se ocjenjuju i javno oglašavanje natječaja, uključujući EURAXESS, kao i formalno uređeni i transparentni sustavi napredovanja.</p> <p>Istodobno, i institucionalna analiza i anketa prepoznaju ključni izazov u operativnoj provedbi postojećih politika. Posebno se ističe nedostatak sustavnih i individualiziranih povratnih informacija kandidatima nakon selekcijskih postupaka, što utječe na</p>

		transparentnosti postupaka.	<p>Rigidni zakonski okvir ograničava fleksibilnost napredovanja;</p> <p>Karijerni razvoj često ovisi o individualnoj inicijativi;</p> <p>Nedovoljno razvijeni institucionalni mehanizmi podrške karijeri;</p> <p>Povremeni utjecaj neformalnih mreža i ograničena konkurencija;</p> <p>Nedovoljno prepoznavanje raznolikih doprinosa (npr. <i>policy</i>, društveni utjecaj).</p>	<p>transparentnost i kvalitetu iskustva kandidata. Oba izvora također ukazuju na potrebu daljnjeg razvoja sustava kako bi se osigurala njegova dosljedna i učinkovita primjena u praksi.</p> <p>Razlike između dva izvora očituju se u fokusu analize. Institucionalna analiza naglašava strukturne i proceduralne nedostatke, poput izostanka formaliziranih mehanizama žalbe, nedostatka digitalnih alata za upravljanje procesima te ograničene operacionalizacije mobilnosti. S druge strane, anketa stavlja veći naglasak na kvalitetu evaluacijskih praksi, uključujući nedovoljno vrednovanje kvalitativnih kriterija poput znanstvene kvalitete, društvenog utjecaja i otvorene znanosti, kao i na činjenicu da karijerni razvoj često ovisi o individualnoj inicijativi.</p> <p>Anketa procjenjuje transparentnost u praksi, a podcjenjuje snagu formalnog sustava. Istraživači percipiraju sustav kao pravedan i transparentan, a nema žalbenog mehanizma i povratnih informacija vezano uz natječaje za zapošljavanje i za napredovanja i sl.</p> <p>Anketa naglašava probleme evaluacije rezultata rada, a institucionalno gledano, formalni sustav praćenja i vrednovanja rada postoji i koristi se u svakodnevnoj praksi.</p>
Stup 3 – Radni uvjeti i organizacijske prakse	4,13	Stabilni i transparentni radni uvjeti;	<p>Slabije razvijeni mehanizmi za rješavanje konflikata i pritužbi;</p> <p>Nesigurnost i slabija podrška za R1/R2 i</p>	<p>Rezultati HR upitnika i institucionalne analize za Stup 3 u velikoj su mjeri usklađeni, osobito u procjeni da IRMO ima stabilne i transparentne radne uvjete te snažan formalni okvir u području zapošljavanja, sigurnosti i organizacije</p>

		<p>Visoka razina informiranosti o pravima i obvezama;</p> <p>Transparentni kriteriji procjene i jasne institucionalne politike;</p> <p>Zastupljenost istraživača u donošenju odluka;</p> <p>Postoje politike sigurnosti, mentalnog zdravlja i zaštite od uznemiravanja;</p> <p>Fleksibilni radni uvjeti i podrška ravnoteži poslovno–privatno;</p> <p>Pozitivna radna kultura (kolegijalnost, dobra komunikacija, administrativna podrška)</p> <p>Poticanje otvorene znanosti i diseminacije rezultat</p>	<p>zaposlenike na određeno vrijeme;</p> <p>Nedovoljna podrška za prijelaze između karijernih faza;</p> <p>Percepcija nižih plaća i ograničene financijske stabilnosti za mlađe istraživače;</p> <p>Nedostatak sustavne edukacije (otvorena znanost, intelektualno vlasništvo, upravljanje podacima);</p> <p>Nedovoljno razvijena podrška za karijerni razvoj i kontinuitet zaposlenja;</p> <p>Djelomično zastarjela infrastruktura i ograničeni resursi .</p>	<p>rada. Oba izvora potvrđuju postojanje funkcionalnih politika, uključujući fleksibilne oblike rada, jasne procedure i pozitivno radno okruženje obilježeno dobrom komunikacijom i kolegijalnošću. Također, postoji suglasnost da ključni izazov leži u operativnoj provedbi, osobito u nedostatku strukturiranih mehanizama za prikupljanje povratnih informacija zaposlenika i daljnjem razvoju sustava podrške.</p> <p>Razlike se pojavljuju u naglascima i perspektivi. Institucionalna analiza primarno ističe nedostatke u području HR sustava, poput nepostojanja programa dobrobiti i mentalnog zdravlja, nedostatka analitičkog pristupa upravljanju ljudskim potencijalima te neformalizirane podrške pri povratku na posao. S druge strane, upitnik naglašava percepciju nesigurnosti zaposlenja, ograničenu podršku za karijerne prijelaze i slabije razvijene mehanizme za rješavanje konflikata.</p> <p>U anketi se precjenjuje kvaliteta sustava podrške, a podcjenjuje se stabilnost radnih uvjeta. Također, istraživači vrlo pozitivno ocjenjuju radne uvjete, a institucionalna analiza pokazuje nedostatak dobrobiti, analitike i strukturiranih mehanizama podrške.</p> <p>HR anketa naglašava nesigurnost za R1/R2, a institucionalno gledano, sustav je stabilan i utemeljen na zakonodavnom okviru.</p>
--	--	---	---	---

<p>Stup 4 – Razvoj istraživačkih karijera i talenata</p>	<p>3,91</p>	<p>Podrška interdisciplinarnoj i međusektorskoj mobilnosti;</p> <p>Poticanje i prepoznavanje kontinuiranog učenja;</p> <p>Prepoznavanje različitih karijernih putova (akademski, <i>policy</i>, industrija);</p> <p>Razvijena kultura mentorstva i dobrih odnosa (povjerenje, suradnja);</p> <p>Prepoznavanje nastave, mentorstva i inovacijskih aktivnosti;</p> <p>Podrška razvoju transverzalnih vještina (komunikacija, liderstvo, projektni menadžment);</p> <p>Poticanje poduzetničkih i inovacijskih kompetencija;</p> <p>Općenito pozitivno i kolegijalno radno okruženje.</p>	<p>Nedostatak formalnih karijernih struktura (strategija, karijerni putovi, planiranje);</p> <p>Slabo razvijene usluge karijernog savjetovanja i zapošljavanja;</p> <p>Ne postoji sustavan mehanizam povezivanja mentora i istraživača;</p> <p>Nedostatak edukacije za mentore (mentoriranje, upravljanje ljudima);</p> <p>Podrška razvoju karijere često ovisi o individualnoj inicijativi i kvaliteti mentora;</p> <p>Nedovoljno strukturirani individualni karijerni planovi;</p> <p>Neujednačen pristup edukacijama, mobilnosti i mentorstvu (ovisno o resursima, vremenu, informiranosti);</p> <p>Ograničeni resursi (financije, vrijeme) za razvoj karijere;</p>	<p>Rezultati analize temeljem upitnika za znanstvenike i institucionalne analize za Stup 4 pokazuju visoku razinu podudarnosti u ključnim nalazima, uz određene razlike. Oba izvora potvrđuju da IRMO ima određene temeljne elemente razvoja karijera, osobito u području mentorstva, mobilnosti i kontinuiranog učenja, te da postoji pozitivna i kolegijalna radna kultura koja podržava razvoj istraživača. Također, oba izvora prepoznaju da su ti elementi u velikoj mjeri neformalni i ovisе o individualnim inicijativama i kvaliteti pojedinih mentora.</p> <p>I institucionalna analiza i rezultati analize upitnika ukazuju na nedostatak strukturiranog i strateški integriranog sustava razvoja karijera. Posebno se ističu nedostaci u formalnim mehanizmima karijernog savjetovanja, nedostatak sustavnih edukacija i treninga, kao i nepostojanje jasno definiranih karijernih putova i individualnih razvojnih planova. Oba izvora također ukazuju na neujednačenost u pristupu mentorstvu, edukaciji i mobilnosti.</p> <p>Razlike se očituju na razini detalja. Institucionalna analiza naglašava strukturne probleme poput fragmentacije odgovornosti, nepostojanja centralnog koordinacijskog sustava i nedostatka formaliziranih HR alata. S druge strane, analiza upitnika ističe varijabilnu kvalitetu mentorstva, ograničen pristup</p>
--	-------------	---	--	--

			<p>Nedovoljno razvijena institucionalna podrška za karijere izvan IRMO-a.</p>	<p>edukacijama i ovisnost razvoja karijere o individualnoj inicijativi.</p> <p>HR anketa značajno precjenjuje razvijenost sustava, jer procjenjuje neformalne prakse kao institucionalni sustav. HR anketa ne prepoznaje koliko je sustav strukturno nerazvijen (fragmentiran i <i>ad hoc</i>). Istraživači relativno pozitivno ocjenjuju mentorstvo, mobilnost i razvoj karijera dok institucionalna analiza pokazuje da ne postoji sustav (nema strategije, nema planova razvoja, nema struktura).</p>
--	--	--	---	--

2.3 PROCJENA ORGANIZACIJSKE SPREMNOSTI

Definicija referentne vrijednosti

Organizacijska spremnost se procjenjuje kroz tri dimenzije:

1. Strukturna spremnost (upravljanje, politike, postupci)
2. Operativna spremnost (resursi, osoblje, alati)
3. Spremnost organizacijske kulture (predanost vodstvu, otvorenost za reforme, angažman ESR-a)

Svaka dimenzija mora biti ocijenjena:

- Niska spremnost
- Umjerena spremnost
- Visoka spremnost

Tablica 3. Organizacijska spremnost

Dimenzija	Izvor dokaza (procjena/anketa)	Trenutni status (Niska/Umjerena / Visoka)	Glavna ograničenja	Potrebne institucionalne promjene
Strukturna spremnost	Institucionalna analiza i anketa zaposlenika	Umjerena	<ul style="list-style-type: none"> • Ne postoji integriran sustav razvoja karijera – aktivnosti (mentorstvo, edukacije, mobilnost) nisu objedinjene u jedinstveni okvir; • Fragmentacija odgovornosti tj. razvoj karijera provodi se kroz više razina (ravnatelj, kolegij, odjeli, mentori, Znanstveno vijeće, kadrovska služba) bez centralne koordinacije; • Nedostatak formalnih alata ULJP-a, nema individualnih planova razvoja, strukturiranih edukacija, karijernog savjetovanja ni sustava uvođenja u posao; • Ograničena institucionalna infrastruktura: CRK još nije osnovan; • Nepovezanost evaluacije i razvoja karijere: procjena ranih rezultata nije vezana uz planiranje razvoja; • Ne postoje sustavi nagrađivanja i zadržavanja talenata; • Nedostatak praćenja i analitike tj. nema sustavnog praćenja razvoja zaposlenika. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostaviti integriran sustav razvoja karijera; • Jačati CRK kao centralno koordinacijsko tijelo; • Uvesti ključne alate ULJP-a (individualni planovi razvoja, uvođenje u posao, edukacije); • Povezati evaluaciju rada s razvojem karijere; • Razviti sustav nagrađivanja i zadržavanja talenata; • Uvesti praćenje i analitiku u ULJP; • Formalizirati edukaciju mentora.

Operativna spremnost	Institucionalna analiza i anketa zaposlenika	Umjerena	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentirana funkcija ULJP-a (nema centralne koordinacije, tajništvo i kadrovska služba su administrativna tijela); • Nedostatak digitalnih alata i sustava praćenja razvoja karijera; • Nedostatak sustavnih edukacija (odvijaju se ad hoc) i razvoja kompetencija; • CRK još nije operativan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ojačati funkciju ULJP-a kroz jačanje CRK-a kao operativnog središta; • Uvesti digitalne alate za praćenje zapošljavanja, edukacija i razvoja karijera; • Razviti i provoditi strukturirane programe edukacija; • Standardizirati mentorstvo, mobilnost i karijerne procese; • Uvesti sustav praćenja i analitike u ULJP; • Operativno ojačati i integrirati CRK u procese ULJP-a.
Spremnost organizacijske kulture	Anketa zaposlenika	Visoka	<ul style="list-style-type: none"> • Ovisnost o individualnim inicijativama; • Neujednačena kvaliteta mentorstva i podrške mladim znanstvenicima; • Kultura razvoja karijera nije u potpunosti institucionalizirana; • Nedostatak sustavnih mehanizama za uključivanje i povratne informacije. 	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizirati kulturu razvoja karijera kroz jasne i obvezujuće prakse; • Uvesti redovite mehanizme povratnih informacija (ankete, fokus grupe); • Osigurati ujednačenu kvalitetu mentorstva kroz edukaciju i zajedničke institucionalne standarde; • Smanjiti ovisnost o individualnim inicijativama kroz strukturirane procese; • Jačati kontinuirano uključivanje istraživača u ranoj fazi karijere u donošenje odluka; • Osigurati dosljednu provedbu vrijednosti u praksi (etika, jednakost, razvoj).

Strukture upravljanja IRMO-a predstavljaju dobru osnovu za implementaciju SAP-a. Hijerarhija odlučivanja jasno je definirana putem ravnatelja, kolegija, Znanstvenog vijeća i organizacijskih jedinica, što osigurava formalni okvir za donošenje i provedbu odluka. Uspostava CRK-a karijera predstavlja važan iskorak prema centralizaciji i koordinaciji aktivnosti razvoja karijera. Ipak, postojeća fragmentacija odgovornosti između uprave, odjela, mentora i kadrovske službe upućuje na potrebu daljnjeg jačanja koordinacijskih mehanizama kako bi se osigurala dosljedna i učinkovita provedba SAP-a.

Izvršno vodstvo pokazuje visoku razinu predanosti provedbi SAP-a. To se očituje u formiranju CRK-a, izradi Plana upravljanja ljudskim potencijalima te aktivnoj ulozi ravnatelja i upravljačkih tijela u njegovoj pripremi i provedbi. Dodatno, participativni pristup izradi SAP-a, koji je uključivao istraživače različitih karijernih faza i mentore potvrđuje institucionalnu otvorenost za reforme i spremnost na promjene.

IRMO raspolaže osnovnim institucionalnim kapacitetima za provedbu SAP-a, uključujući postojeće organizacijske strukture i stručne službe. Međutim, za učinkovitu implementaciju bit će potrebna preraspodjela i jačanje resursa, osobito u području upravljanja ljudskim potencijalima, digitalnih alata, sustavnih edukacija i analitike. CRK je prepoznat kao ključni operativni nositelj ovih aktivnosti, ali se još nalazi u fazi uspostave te zahtijeva dodatno kadrovske i organizacijsko osnaživanje. Važno je naglasiti da u IRMO-u već postoje pozitivne inicijative i dobre prakse u području mentorstva, mobilnosti i razvoja kompetencija. Međutim, te aktivnosti uglavnom se provode neformalno i *ad hoc*, bez jedinstvenog institucionalnog okvira, što predstavlja ograničenje za njihovu sustavnu primjenu i praćenje.

Glavne strukturne prepreke provedbi SAP-a ne proizlaze iz nedostatka strateškog smjera, već iz izazova njegove operacionalizacije. **Ključni rizici uključuju** nedovoljnu operativnu kapacitiranost CRK-a, fragmentaciju odgovornosti, nedostatak formaliziranih alata ULJP-a (poput individualnih razvojnih planova, strukturiranih edukacija i karijernog savjetovanja) te nedostatak sustava praćenja i analitike. Dodatno, postoji rizik neujednačene provedbe među odjelima i ovisnosti o individualnim inicijativama ako se aktivnosti ne standardiziraju i institucionaliziraju.

Ukupna razina organizacijske spremnosti: UMJERENA

Obrazloženje:

IRMO pokazuje institucionalnu volju i opredijeljenost upravljačkih struktura za provedbu SAP-a. Strukture upravljanja predstavljaju dobru osnovu za implementaciju, uz jasno definiranu hijerarhiju odlučivanja (ravnatelj, kolegij, Znanstveno vijeće i organizacijske jedinice). Izvršno vodstvo formalno je predano provedbi, što se očituje u usvajanju SAP-a, njegovoj integraciji u strateške dokumente te aktivnoj ulozi ravnatelja i upravljačkih tijela. Participativni pristup izradi SAP-a dodatno potvrđuje otvorenost za reforme i uključivanje istraživača u procese odlučivanja.

2.4 PARTICIPATIVNI PROCES I VALIDACIJA ZAJEDNIČKOG DIZAJNA

SAP mora biti validiran putem strukturiranih konzultacija.

Tablica 4. Dokumentacija participativnog procesa

Vrsta aktivnosti	Sudionici	Datum	Ključne teme rasprave	Ključne odluke / Potvrđeni prioriteti
Fokus grupa	Zaposlenici IRMO	1. 4. 2026.	Osnivanje CRK, plan upravljanja ljudskim potencijalima, razvoj karijera znanstvenika	Prioritet: uspostava CRK kao centralne točke; razvoj integriranog sustava karijera (individualni planovi razvoja, mentorstvo, edukacije); jačanje transparentnosti i podrške istraživačima
Konzultacijski sastanak	Ravnatelj, voditeljica projekta, Tajništvo i Odjel za kvalitetu	15. 4. 2026.	Uloga CRK-a, implementacija SAP-a, operativni kapaciteti	Prioritet: uspostava i uloga CRK; integracija SAP mjera u upravljačke procese; osiguranje resursa (ljudskih i financijskih); institucionalizacija sustava razvoja karijera
Radionica	Mladi znanstvenici IRMO	16. 4. 2026.	Prezentacija nalaza ankete istraživača, definiranje mjera i aktivnosti za SAP	Prioritet: uvođenje karijernog savjetovanja i individualnih razvojnih planova; razvoj strukturiranih edukacija (ResearchComp); jačanje mobilnosti i kvalitete mentorstva; osiguravanje povratnih informacija

Participativni konzultacijski proces razvoja SAP-a proveden je kroz tri strukturirane konzultacijske aktivnosti tijekom travnja 2026. godine: fokus grupu sa zaposlenicima IRMO-a, konzultacijski sastanak s ravnateljem, voditeljicom projekta, tajništvom i Odjelom za kvalitetu i radionicu s mladim znanstvenicima. Ovaj sveobuhvatni proces omogućio je identifikaciju jasnih reformskih prioriteta IRMO-a, pri čemu su sudionici posebno naglasili potrebu za većom transparentnošću, predvidljivošću i dostupnošću razvojnih prilika tijekom svih faza istraživačke karijere.

Glavni reformski prioriteti

Utvrđeni prioriteti usmjereni su prvenstveno na transformaciju sustava upravljanja ljudskim potencijalima i stvaranje strukturiranijeg okvira za razvoj istraživačkih karijera. Iz provedenih konzultacija jasno su se iskristalizirala tri ključna stupa reforme:

1. **uspostava Centra za razvoj karijera (CRK):** osnivanje CRK-a kao središnjeg institucionalnog, koordinacijskog i operativnog tijela za usmjeravanje aktivnosti razvoja karijera istraživača.
2. **uvođenje integriranog sustava razvoja karijera:** formalizacija i objedinjavanje postojećih aktivnosti kroz uvođenje individualnih planova razvoja karijere te razvoj sustavnih programa edukacija temeljenih na europskom okviru *ResearchComp* i inovativnom sustavu mikroakreditacija.
3. **jačanje podrške istraživačima u ranoj fazi karijere (ESR-ovi, razine R1 i R2):** intenziviranje karijernog savjetovanja i strukturirane podrške ovoj skupini istraživača koji su dosad bili nedovoljno institucionalno podržani, uz obvezno jačanje provedbe načela etike, otvorene znanosti i OTM-R-a.

Sve konzultacijske aktivnosti podcrtale su nužnost integracije mjera SAP-a u redovite upravljačke procese IRMO-a, uz osiguranje odgovarajućih ljudskih i financijskih resursa.

Područja širokog konsenzusa

Svi uključeni dionici pokazali su punu suglasnost oko potrebe napuštanja dosadašnjeg *ad hoc* pristupa te institucionalizacije neformalnih i fragmentiranih praksi razvoja karijera. Snažan i širok konsenzus postignut je oko sljedećih operativnih mjera:

- središnja uloga CRK-a kao operativnog nositelja i koordinatora mjera SAP-a;
- uvođenje transparentnih i strukturiranih karijernih putova unutar IRMO-a;
- uvođenje obveznih pisanih povratnih informacija za sve kandidate uključene u natječajne postupke, čime se izravno osigurava transparentnost zapošljavanja;
- implementacija suvremenih digitalnih HR alata za učinkovito praćenje procesa razvoja ljudskih potencijala;
- razvoj sustavnih programa podrške istraživačima u ranoj fazi karijere, uz formalizaciju edukacije mentora, uspostavu zajedničkih institucionalnih standarda mentorstva te sustavno praćenje mobilnosti kao sastavnih dijelova redovnih institucionalnih praksi;
- vrijednosni temelji IRMO-a (etika, integritet, akademska sloboda i kolegijalnost) prepoznati su kao čvrsta i neupitna osnova na kojoj reformske mjere moraju biti izgrađene.

Područja koja zahtijevaju daljnje usklađivanje

Određena kompleksna pitanja zahtijevaju daljnje usklađivanje između različitih razina upravljanja, znanstvenih odjela i samih istraživača:

- **operacionalizacija kvalitativnih aspekata rada:** potrebno je uskladiti kriterije vrednovanja kvalitativnih doprinosa istraživača (poput doprinosa otvorenoj znanosti, društvenog i *policy* utjecaja istraživanja, mentorstva, prijenosa znanja i interdisciplinarne suradnje) unutar postojećih nacionalnih regulatornih i financijskih okvira te važećih propisa i nacionalnih sustava vrednovanja;
- **ujednačena provedba i raspodjela odgovornosti:** nužno je precizno definirati raspodjelu odgovornosti između CRK-a, znanstvenih odjela i mentora u provedbi aktivnosti karijernog razvoja. Dodatni izazov predstavlja osiguravanje ujednačene provedbe planiranih mjera među svim znanstvenim odjelima, osobito u pogledu raspoloživih resursa, organizacijskih kapaciteta i pristupa mogućnostima profesionalnog razvoja. U tom su smislu prepoznati potreba za jasnijim koordinacijskim mehanizmima i redovitim praćenjem provedbe kako bi se smanjile razlike među odjelima te osigurala dugoročna održivost reformskih aktivnosti;
- **uključivanje ESR-ova:** potrebno je dogovoriti modalitete redovitog uključivanja ESR-ova u procese praćenja i evaluacije SAP-a, kao i operativne mehanizme za prikupljanje njihovih povratnih informacija.

Utjecaj ESR-ova u određivanju prioriteta

Razina utjecaja istraživača u ranoj fazi karijere (ESR) na konačno određivanje prioriteta bila je izrazito visoka, izravna i mjerljiva. Rezultati ankete istraživača bili su jedan od četiri temeljna izvora dokaza za razvoj SAP-a, ravnopravno s institucionalnom analizom, participativnim konzultacijama i pregledom usklađenosti politika.

Nalazi ove ankete i rasprave provedene tijekom radionice izravno su oblikovali sadržaj i prioritete SAP-a u svim četirima stupovima. ESR-ovi su jasno istaknuli izazove povezane sa strukturnom fragmentiranošću sustava podrške, ograničenom vidljivošću karijernih mogućnosti, nesigurnošću ugovora te potrebom za dostupnijim karijernim savjetovanjem i mentorstvom.

Kao izravan odgovor na te iskazane potrebe, u SAP su ugrađene konkretne mjere usmjerene na:

- uvođenje individualnih razvojnih planova i strukturiranih edukacija;
- jačanje podrške za prijelaze prema neakademske karijerama i jačanje mobilnosti;
- razvoj strukturiranih programa osposobljavanja;
- provedbu redovitih dvogodišnjih anketa o zadovoljstvu i potrebama istraživača.

Participativni pristup time nije ostao samo formalna procedura. ESR-ovi su imali ulogu aktivnih su-kreatora reformskog procesa, a njihovo kontinuirano sudjelovanje u praćenju provedbe i budućem oblikovanju politika dugoročno je osigurano i institucionalizirano kroz formalno uspostavljeni **Savjetodavni panel ESR-a** unutar same strukture upravljanja HRS4R procesom.

3. CILJEVI I MJERE PO STUPOVIMA

3.1 STRUKTURA STRATEŠKIH STUPOVA

SAP operacionalizira institucionalnu reformu kroz četiri strukturno definirana stupa usklađena s Europskim okvirom za istraživačke karijere i Europskom poveljom za istraživače:

1. **Etika, integritet, rodna ravnopravnost i otvorena znanost**
2. **Otvoreno, transparentno i na zaslugama utemeljeno zapošljavanje istraživača (OTM-R)**
3. **Radni uvjeti i organizacijske prakse**
4. **Istraživačke karijere i razvoj talenata**

Svaki stup prevodi dijagnostičke nalaze iz Odjeljka 2 u mjerljive institucionalne obveze za razdoblje 2026. – 2031.

3.2 CILJEVI I MJERE PO STUPOVIMA (SMART OKVIR)

3.2.1 PREDLOŽAK – CILJEVI I MJERE

Tablica 5. Ciljevi i mjere

Stup	SMART cilj	Ključni pokazatelj uspješnosti (KPI)	Početna vrijednost (2025.)	Cilj (2031.)	Srednjoročni cilj	Odgovorna osoba	Rok	Ključne aktivnosti
Stup 1 – Etika, integritet, rodna ravnopravnost i otvorena znanost	Institucionalizirati edukacije o etici i integritetu,	% zaposlenika koji su završili obveznu edukaciju o etici i integritetu	0	≥80 %	40 %	Voditelj CRK	31. 12. 2031.	Priprema internih edukacija o etici i integritetu Provedba edukacija o etici i integritetu
	Formalizirati i ojačati politike otvorene znanosti i uključivosti kroz operativne alate i procedure	Broj/udio provedenih edukacija o otvorenoj znanosti i GDPR-u godišnje	1	10 (2 5 edukacije godišnje)	5	Voditelj CRK	31. 12. 2031.	Priprema edukacija o otvorenoj znanosti Provedba edukacija o otvorenoj znanosti

Stup	SMART cilj	Ključni pokazatelj uspješnosti (KPI)	Početna vrijednost (2025.)	Cilj (2031.)	Srednjoročni cilj	Odgovorna osoba	Rok	Ključne aktivnosti
Stup 2 – Procjena, zapošljavanje i napredovanje	Unaprijediti transparentnost i kvalitetu evaluacije kandidata i zaposlenika	% kandidata koji dobivaju pisanu povratnu informaciju	0	100 %	100 %	Tajništvo	1. 6. 2026.	Uvođenje povratnih informacija kandidatima na natječajima za zapošljavanje



istraživača (OTM-R)								Uvođenje kvalitativnih kriterija za vrednovanje rada zaposlenika
	Uvesti formalne mehanizme žalbi i digitalne HR alate za zapošljavanje i praćenje procesa	Uspostavljen i korišten žalbeni mehanizam	0	100 %	100 %	Tajništvo	1. 1. 2027.	Pripremljena mogućnost žalbi Uspostavljena evidencija slučajeva
	Razviti operativni okvir za mobilnost i u skladu s OTM-R načelima	Uvođenje sustava	0	100 %	50 %	Tajništvo	1. 1. 2028.	Implementiran sustav ULJP-a Aktivno korišten sustav ULJP-a

Stup	SMART cilj	Ključni pokazatelj uspješnosti (KPI)	Početna vrijednost (2025.)	Cilj (2031.)	Srednjoročni cilj	Odgovorna osoba	Rok	Ključne aktivnosti
Stup 3 – Radni uvjeti i organizacijske prakse	Razviti sustavne programe dobrobiti i mentalnog zdravlja istraživača u ranoj fazi karijere	Uspostavljen program dobrobiti i mentalnog zdravlja	0	Program proveden 5 puta (≥2 aktivnosti godišnje)	3	Voditelj CRK	1. 1. 2031.	Razvoj programa za dobrobit i mentalno zdravlje istraživača u ranoj fazi karijere Kontinuirana provedba programa



	Pratiti zadovoljstvo istraživača u ranoj fazi karijere putem redovitih mehanizama povratnih informacija (ankete, fokus grupe)	Provedba ankete	1	Jednom u dvije godine, $\geq 70\%$ odaziv	1	Voditelj CRK	31. 12. 2031.	Uvesti redovite mehanizme povratnih informacija (ankete, fokus grupe) o zadovoljstvu zaposlenika
--	---	-----------------	---	---	---	--------------	---------------	--

Stup	SMART cilj	Ključni pokazatelj uspješnosti (KPI)	Početna vrijednost (2025.)	Cilj (2031.)	Srednjoročni cilj	Odgovorna osoba	Rok	Ključne aktivnosti
Stup 4 – Razvoj istraživačkih karijera i talenata	Osnivanje Centra za razvoj karijera	Osnovan CRK	0	1	1	Ravnatelj	1. 6. 2026.	Promjena internih dokumenata Formalna integracija CRK-a u institucionalnu strukturu Jačanje kapaciteta CRK-a
	Razvoj i institucionalizacija okvira za mikroakreditacije i certificiranje	Broj razvijenih i provedenih mikro kvalifikacija	0	1	1	Voditelj CRK	1. 6. 2027.	Priprema okvira Institucionaliziranje Uspostava sustava za certificiranje



	usklađenog s ResearchComp-om							
	Provedba strukturiranih programa osposobljavanja za transverzalne vještine ESR-a;	Broj provedenih edukacija (ResearchComp kompetencije) godišnje	0	16	10	Voditelj CRK	1. 6. 2031.	Pripremljeni obrazovni programi Provedena edukacija Proveden sustav certificiranja
	Razvoj individualnih planova razvoja	% istraživača s individualnim planom razvoja	0	≥80 %	40 %	Voditelj CRK	31. 12. 2031.	Pripremljene podloge za izradu individualnih planova razvoja Uveden sustav izrade individualnih planova razvoja Uveden sustav izvještavanja, praćenja i vrednovanja napretka



3.3 VREMENSKI OKVIR I RESURSI ZA FAZNU IMPLEMENTACIJU

Ovaj odjeljak operacionalizira SAP i pokazuje realizam provedbe. Implementacija je strukturirana kroz četiri strateške faze:

1. **početak (1. godina)**
Postavljanje upravljanja, konsolidacija osnovnih podataka, dizajn sustava, interna odobrenja.
2. **uvođenje (1. – 3. godina)**
Provedba prioritetnih mjera i pokretanje ključnih inicijativa.
3. **konsolidacija (3. – 4. godina)**
Integracija u institucionalne procese, praćenje KPI-jeva, prilagodbe.
4. **institucionalizacija (4. – 5. godina)**
Formalno uključivanje u propise, HR sustave i proračunske strukture.

3.3.1 PLAN PROVEDBE (STRATEŠKA RAZINA)

Tablica 6. Institucionalni SAP plan

Faza	Vremenski okvir	Ključni fokus	Ključni uključeni zaposlenici	Glavne provedene mjere	Očekivani ishod
Početak	6/2026. - 6/2027.	Uspostava institucionalnog okvira	Ravnatelj SAP koordinator Voditelj CRK Tajništvo Voditelji znanstvenih odjela	Osnivanje i početna operacionalizacija CRK-a; definiranje upravljačke strukture SAP-a; razvoj politika ULJP-a (individualni planovi razvoja, mentorstvo, edukacije)	Uspostavljen CRK i osnovni institucionalni okvir za provedbu SAP-a
Provedba	6/2026. - 12/2027.	Implementacija ključnih sustava	SAP koordinator Voditelj CRK Predstavnik za ljudske potencijale (CRK) Voditelji stupova Službenik za praćenje i analizu podataka (CRK)	Uvođenje IDP-a; pokretanje strukturiranih edukacija (ResearchComp); razvoj i primjena alata i procedura ULJP-a; uspostava sustava praćenja i evaluacije	Operativni sustavi ULJP-a u funkciji i početna standardizacija praksi
Konsolidacija	2028. - 2029.	Standardizacija i proširenje	Ravnatelj SAP koordinator Voditelj CRK Voditelji stupova Službenik za praćenje i analizu podataka (CRK)	Jačanje CRK-a kao centralnog tijela; integracija funkcija ULJP-a; širenje mikroakreditacija; unaprjeđenje sustava praćenja (analitika ULJP-a); ujednačavanje provedbe među odjelima	Ujednačena i koordinirana provedba SAP-a na razini cijele institucije

Institucionalizacija	2031.	Dugoročna održivost	Ravnatelj Znanstveno vijeće SAP koordinator Voditelj CRK	Integracija SAP mjera u redovno upravljanje i financiranje; kontinuirano praćenje i revizija politika; osiguravanje održivosti CRK-a i sustava ULJP-a	Potpuno integriran i održiv sustav razvoja karijera istraživača
----------------------	-------	---------------------	---	---	---



3.4 LJUDSKI KAPACITETI I STRUKTURNI ČIMBENICI

3.4.1 USKLAĐIVANJE LJUDSKIH RESURSA

Tablica 7. Institucionalne uloge za isporuku SAP-a

Uloga / Funkcija	Osnovna odgovornost	Profil kompetencije	Institucionalna jedinica
SAP koordinator	Voditeljica projekta SMART istraživači	Strateško upravljanje i donošenje odluke, koordinacija dionika, komunikacijske vještine i vještine vođenja	Jedinica za provedbu projekta /projektni tim
Voditelj 1. stupa	Predsjednik Etičkog povjerenstva	Dubinsko poznavanje etike i integriteta istraživanja Poznavanje GDPR-a i principa otvorene znanosti Sposobnost razvoja i implementacije politika o etičnosti Analitičke i savjetodavne vještine	Etičko povjerenstvo
Voditelj 2. stupa	Tajnik IRMO-a	Poznavanje pravnog i administrativnog okvira zapošljavanja Iskustvo u provedbi OTM-R načela i procedura ULJP-a Organizacijske i upravljačke vještine Sposobnost osiguravanja transparentnosti i usklađenosti Administrativna i proceduralna ekspertiza	Tajništvo
Voditelj 3. stupa	Ravnatelj	Strateško i operativno upravljanje institucijom Donošenje odluka i upravljanje resursima Poznavanje institucionalnih politika Liderstvo i upravljanje promjenama	Ured ravnatelja

		Sposobnost osiguravanja kvalitetnih radnih uvjeta i organizacijske kulture	
Voditelj 4. stupa / Voditelj CRK-a	Voditelj Centra za razvoj karijera	<p>Ekspertiza u razvoju karijera istraživača (ResearchComp)</p> <p>Iskustvo u profesionalnom razvoju, mentorstvu i edukacijama</p> <p>Sposobnost pripreme i organizacije programa (individualni planovi razvoja, edukacije, mikroakreditacije)</p> <p>Koordinacijske i savjetodavne vještine</p> <p>Poznavanje EU HR standarda (HRS4R)</p>	Centar za razvoj karijera
Predstavnik ljudskih potencijala	Voditelj Centra za razvoj karijera	<p>Operativno znanje (razvoj karijera, edukacije)</p> <p>Podrška znanstvenicima i suradnicima</p> <p>Analitičke i organizacijske vještine</p> <p>Komunikacijske i savjetodavne kompetencije</p> <p>Poznavanje alata i sustava ULJP-a</p>	Centar za razvoj karijera
Službenik za praćenje i podatke	Voditelj Centra za razvoj karijera	<p>Analiza podataka i razvoj indikatora (KPI)</p> <p>Poznavanje metodologija evaluacije i izvještavanja</p> <p>Preciznost, analitičnost i sposobnost interpretacije podataka</p>	Centar za razvoj karijera

3.5 STRUKTURA UPRAVLJANJA I ODLUČIVANJA

3.5.1 MODEL UPRAVLJANJA

Tablica 8. Struktura upravljanja SAP-om

Uloga	Funkcija	Ovlast za donošenje odluka	Linija izvještavanja
Sponzor (Ravnatelj IRMO)	Strateški nadzor	Odobrava SAP i ključne odluke	Kolegij ravnatelja
SAP koordinator	Koordinacija i praćenje	Predlaže izmjene KPI-a, koordinira provedbu	Ravnatelj
Voditelji stupova	Operativna isporuka	Odgovoran za provedbu ciljeva	SAP koordinator /kolegij ravnatelja/ Ravnatelj
Voditelj CRK-a	Implementacija sustava karijere	Odgovoran za provedbu 4. stupa	SAP koordinator /kolegij ravnatelja/ ravnatelj
Savjetodavni panel ESR-a	Konzultativni doprinos	Savjetodavna uloga	SAP koordinator

3.5.2 RITAM PRAĆENJA I DONOŠENJA ODLUKA

Tablica 9. Okvir za praćenje

Vrsta recenzije	Frekvencija	Odgovorno tijelo	Izlaz
Operativni pregled	Polugodišnje	Voditelj CRK-a	Bilješka
Strateški pregled SAP-a	Godišnji	Kolegij ravnatelja	Izveštaj o provedbi Plana ULJP-a
Srednjoročni pregled	3. godina	Kolegij ravnatelja	Bilješka
Završni pregled	5. godina	Kolegij ravnatelja	Izveštaj

3.5.3 ESKALACIJA RIZIKA I MEHANIZAM KOREKCIJE

Tablica 10. Logika eskalacije

Razina rizika	Pokretač	Postupak eskalacije	Korektivni rok
Umjerena	Kašnjenje u provedbi pojedinih aktivnosti (npr. edukacije, individualni planovi razvoja, uspostava alata); neujednačena provedba među odjelima	Voditelj stupa/ SAP koordinator/ rasprava na kolegiju ravnatelj	1-3 mjeseca
Visoka	Neuspjeh implementacije ključnih mjera (npr. CRK ne funkcionira operativno, nema sustava	SAP koordinator / ravnatelj	1-3 mjeseca

	individualnih planova razvoja, nizak odaziv zaposlenika); nedostatak resursa ili koordinacije		
Kritična	Sustavni zastoj provedbe SAP-a (više stupova ne funkcionira); izostanak institucionalizacije mjera; gubitak podrške vodstva ili resursa	Ravnatelj/ Znanstveno vijeće/ strateška revizija SAP-a	3-6 mjeseci

4. PRAĆENJE, EVALUACIJA I POVRATNE INFORMACIJE O POLITIKAMA

SAP se prati se putem strukturiranog okvira na tri razine:

1. Praćenje operativnih KPI-jeva (Ispunjavamo li ono što smo se obvezali?)
2. Praćenje ostvarivanja koristi (Poboljšava li se institucija strukturno?)
3. Povratne informacije o politikama i usklađivanje propisa (Utječe li SAP na institucionalne okvire i okvire na razini EIP-a?)

Praćenje je izravno povezano sa SMART ciljevima definiranim u okviru svakog stupa (odjeljak 3.1) i slijedi ritam upravljanja i pregleda definirani u odjeljku 3.5.

Sustav je osmišljen kako bi se osigurala jasnoća, izvedivost i institucionalna odgovornost bez administrativnog opterećenja.

4.1 PRAĆENJE KPI-JEVA (OPERATIVNA RAZINA)

Praćenje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) prati provedbu ciljeva definiranih po stupovima.

Tablica 11. Pregled praćenja ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI)

Stup	Objektivna referenca	Ključni pokazatelj uspješnosti (KPI)	Alat za praćenje / izvor podataka	Učestalost izvještavanja	Odgovorna uloga
Stup 1	Edukacija o etici Otvorena znanost i uključivost	% zaposlenika koji su prošli edukaciju o etici i integritetu ($\geq 80\%$); broj aktivnosti otvorene znanosti/godišnje	Evidencije edukacija; baza ULJP-a; repozitorij	Godišnji	Voditelj 1. stupa
Stup 2	Transparentnost evaluacije Žalbeni mehanizmi i digitalni HR alati Okvir za mobilnost	% kandidata s pisanom povratnom informacijom (100 %);	Natječajna dokumentacija; evidencije	Godišnji	Voditelj 2. stupa
Stup 3	Program dobrobiti Praćenje zadovoljstva istraživača u ranoj fazi karijere	Provedena anketa istraživača ($\geq 70\%$ odaziv) svake dvije godine;	anketa istraživača; interni izvještaji	Dvogodišnji	Voditelj 3. stupa /Voditelj CRK-a
Stup 4	Uspostava Centra za razvoj karijera Mikroakreditacije Programi osposobljavanja Individualni planovi razvoja	% istraživača s individualnim planom razvoja (80 %); % uključenih u CRK aktivnosti ($\geq 50\%$)	CRK evidencije; baza ULJP-a	Polugodišnje (CRK)	Voditelj CRK-a

Izvještajni i evaluacijski dokumenti:

- Godišnje izvješće o provedbi SAP-a
- Srednjoročni pregled (3. godina)
- Završna evaluacija (5. godina).



4.2 PRAĆENJE OSTVARIVANJA KORISTI (INSTITUCIONALNA RAZINA)

Dok KPI-jevi mjere dovršetak aktivnosti, praćenje koristi procjenjuje događaju li se strukturna poboljšanja.

Tablica 12. Praćenje institucionalnih učinaka

Očekivana institucionalna korist	Indikator	Izvor mjerenja	Ciljna godina
Povećano zadovoljstvo istraživača	Porast pokazatelja u anketi istraživača ($\geq +15\%$)	anketa istraživača svake dvije godine	2028.
Operacionalizirani Centar za razvoj karijera	CRK pruža redovite usluge (savjetovanja, edukacije) za $\geq 50\%$ istraživača	CRK evidencije i izvještaji	2027.
Integracija ResearchCompa u okvir ULJP-a	Uvedeni individualni planovi razvoja i edukacije temeljene na ResearchComp	Dokumenti i CRK programi	2028.
Povećana transparentnost zapošljavanja	Sustavno davanje povratnih informacija kandidatima (100 %)	evidencije natječaja	2027.

4.3 POV RATNE INFORMACIJE ZA POLITIKE I USKLADIVANJE (STRATEŠKA RAZINA)

SAP nije samo interni instrument za ULJP, već i mehanizam strateškog usklađivanja s europskim okvirima za istraživačke karijere.

Tablica 13. Mehanizam povratnih informacija za politike

SAP rezultat	Mehanizam institucionalne integracije	Vanjski kanal za povratne informacije	Učestalost pregleda
Razvoj politika (individualni plan razvoja, mentorstvo, edukacije)	Uključivanje u interne pravilnike i procedure	HRS4R akcijski plan i izvještavanje	Godišnje
Uspostava i rad CRK-a	Integracija u organizacijsku strukturu i upravljanje LJP	HRS4R i EIP mreže (razmjena praksi)	Godišnje
Unaprjeđenje OTM-R praksi	Ažuriranje procedura zapošljavanja i evaluacije	EURAXESS / HRS4R izvještaji	Godišnje
Razvoj mikroakreditacija i ResearchComp	Integracija u edukacijske programe	projektni partneri; sažeci za donositelje politika	Polugodišnje

Preporuke o politikama (RP5)	Korištenje u internim strateškim dokumentima	Nacionalne i EU rasprave o politikama (EIP, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih)	Po fazama projekta SMART istraživači M18 /M36
------------------------------	--	--	---

Implementacija SAP-a pratit će se putem strukturiranog praćenja učinka usklađenog s načelima EIP-a.

5 REFERENCE I POVEZANI DOKUMENTI

5.1 POPIS LITERATURE

/

5.2 PROJEKTNI DOKUMENTI

Sljedeći projektni dokumenti pružaju operativni kontekst i dopunske resurse za SAP:

- [Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava br. 101216967 – SMART istraživači](#)
- [Prilog 1 – Opis akcije](#)
- [Ugovor o konzorciju](#)

5.3 REGULATORNI I STRATEŠKI OKVIR

SAP je usklađen sa sljedećim okvirima EU-a, međunarodnim i institucionalnim okvirima:

- [Preporuka Vijeća o Europskom okviru za istraživačke karijere](#)
- [Europska povelja za istraživače](#)
- [Program politika EIP-a 2025.-2027. | Platforma Europskog istraživačkog prostora](#)
- Programski ugovor - prijedlog razvojne i izvedbene proračunske komponente 2024.-2027.
- Strategija razvoja IRMO-a 2017. - 2027.
- Politika rodne ravnopravnosti
- Plan upravljanja ljudskim potencijalima IRMO-a 2026. - 2030.
- Etički kodeks