

KLASA: 023-03/22-05/02

URBROJ: 251-450-01-22-10

Poslovno veleučilište Zagreb

**IZMJENE I DOPUNE
STRATEGIJE RAZVOJA 2020 – 2025**

Zagreb, ožujak 2020. (revizija srpanj 2022.)

Sadržaj

Uvodna riječ	3
Sažetak.....	4
O nama	5
Okruženje u kojem djelujemo	6
Naša vizija, misija i vrijednosti.....	7
Tržišna analiza	9
Strateški ciljevi u razdoblju 2020 - 2025.....	15

Uvodna riječ

Poslovno veleučilište Zagreb visoko je učilište s više od desetljeća dugom tradicijom tijekom koje se uspjela etablirati kao vodeća privatna visokoobrazovna ustanova u području marketinga i komunikacija u Hrvatskoj, a u novije vrijeme uspješno se formira i kao veleučilišna institucija s fokusom izgradnje izvrsnosti, uz marketing i komunikacije, u dodatna dva stručna polja obrazovne ponude: menadžmentu i produkciji u kulturi te upravljanju opskrbnim lancima.

Tisuće upisanih studenata, tisuće diplomanata i njihovo zadovoljstvo nedvosmislen su pokazatelj da posao koji radimo obavljamo dobro. Ipak, dobro nije dovoljno. Onima koji su nam ukazali svoje povjerenje, koji su u nama prepoznali partnera s kojim će ostvarivati svoj potencijal te se pripremiti za svoj profesionalni životni put dužni smo više, dužni smo najbolje. To je odgovornost koje smo svjesni i koju s radošću prihvaćamo. To je razlog zbog kojega o svojoj budućnosti promišljamo sada i to je razlog zbog kojeg vrijeme pred nama smatramo vremenom nastavka izgradnje kvalitete i profiliranja postavljene vizije.

Ova strategija daje okvir razvoju Poslovnog veleučilišta Zagreb u razdoblju od sljedećih pet godina - razdoblju u kojem nam je glavni cilj osnaživanje sustava osiguravanja kvalitete i financijski održivog razvoja. Razvoja koji će biti pametan i uključiv, koji će doprinijeti europskim, nacionalnim i lokalnim ciljevima. Razvoja koji će za sve dionike stvoriti novu vrijednost i iskreno zadovoljstvo postojanja. Mi kao Veleučilište činimo jednu od mnogih ustanova u vlasništvu Grada Zagreba koja svoje djelovanje usklađuje s njegovom dosadašnjom Razvojnou strategijom. Posebnu pažnju pridajemo *razvojnou prioritetu 1.2.* u pogledu naglaska na koncentraciju znanstvenog i stručnog kadra, te razvoja kreativnih i kulturnih industrija, ali i *razvojnou prioritetu 2.1.* – integraciji zagrebačkih sastavnica u mrežu visokoškolskih i znanstvenih institucija, razvojem studijskih programa potrebnih društvu i gospodarstvu, poticanjem razvoja različitih oblika cjeloživotnog obrazovanja, razvojem programa i oblika suradnje između znanosti, poslovnog sektora, javnog sektora i udruga, poticanjem razvoja novih oblika istraživačke i studijske mobilnosti, te jačanjem komunikacije s gospodarskim sektorom.

Sažetak

Poslovno veleučilište Zagreb (dalje u tekstu: PVZG) obrazovna je ustanova osnovana 2004. godine pod nazivom Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti. Ova strategija predstavlja okvir njenog razvoja u razdoblju od 2020. do 2025. godine. Temeljem provedenih analiza, identificirana su 3 opća strateška cilja u navedenom razdoblju:

- 1) Osnaživanje sustava osiguravanja kvalitete,
- 2) Zadovoljni dionici – studenti i zaposlenici,
- 3) Inoviranje u svrhu održivog razvoja, transparentnost, znanstvena i stručna relevantnost.

Navedeni strateški ciljevi preduvjeti su za ostvarenje glavnog cilja – realizaciju zacrtane vizije. Želimo postati prepoznatljiva visokoobrazovna institucija koja je izvrsna u poučavanju menadžerskih, komunikacijskih, kulturnih i tehničkih znanja za primjenu u poslovanju, kao i stvaranju stručnjaka sposobnih, vodeći se najvišim stručnim, etičkim i osobnim vrijednostima, ostvariti zapažene poslovne rezultate, stvarajući novu vrijednost i pokrećući promjene u okruženju u kojem djeluju.

U tom smislu naša uloga kao dionika u visokoobrazovnom sustavu mora biti višestruka, a opet sukladna ESG standardima u Europskom prostoru visokog obrazovanja: mora uključivati pripremanje studenata za aktivno građanstvo i buduću karijeru doprinoseći njihovoj zapošljivosti, mora pružati podršku njihovom osobnom razvoju, mora stvarati široku bazu naprednog znanja i stručnog usavršavanja za poticanje pozitivnih promjena i primjenu inovacija.

PVZG će u navedenom razdoblju svoje aktivnosti usmjeriti i graditi na izvrsnosti, predanosti, odgovornosti, uključivosti i etičnosti kao temeljnim organizacijskim vrijednostima, ostvarujući pritom svoju misiju. Misija nam je izvoditi suvremene stručne studijske programe u području marketinga i komunikacija, menadžmenta i produkcije u kulturi te upravljanja opskrbnim lancima u skladu s potrebama naših studenata i društva u kojem djelujemo. Potičemo studente da ostvare svoj puni potencijal sa širokim spektrom stručnih i poslovno primjenjivih znanja za stvaranje novih vrijednosti. Stvaramo i prenosimo znanje u svim područjima svog djelovanja, kako bi naši sadašnji studenti sutra bili sposobni rješavati buduće tržišne izazove u stvarnom poslovnom okruženju, što će uključivati oslanjanje na stečene stručne kompetencije, ali i komponentu aktivnog građanstva.

O nama

Osnivač PVZG-a je Pučko otvoreno učilište Zagreb (POUZ) koje je javna ustanova za obrazovanje, kulturu i nakladništvo s dugogodišnjom, bogatom tradicijom, značajnim uspjesima u obrazovanju, te jedna od najstarijih institucija za obrazovanje odraslih u ovom dijelu Europe.

PVZG je trenutno među vodećim ustanovama u obrazovanju stručnjaka u području marketinga i komunikacija u Hrvatskoj. Ostvarujemo i sve snažniju ulogu u obrazovanju stručnjaka iz menadžmenta i produkcije u kulturi, te gospodarske logistike na području grada Zagreba s visokim dometima stručnih znanja te visokim etičkim i profesionalnim standardima.

PVZG izvodi tri preddiplomska stručna studija: *marketing i komunikacije, menadžment i produkcija u kulturi* u području društvenih znanosti, te odnedavno *upravljanje opskrbnim lancima* u području tehničkih znanosti. Uz navedeno, naša ustanova izvodi *specijalistički diplomski stručni studij marketinga i komunikacija s planom pokretanja nastavka obrazovne vertikale* i na preostala dva preddiplomska stručna studijska programa. Navedeni studiji oblikovani su sa svrhom da se ponude oni nastavni sadržaji koji će studentima osigurati kvalitetnije komuniciranje s tržištem na način da proizvod/usluga nađe najbolji put do kupca, da se uspješno valorizira i osigura poslovnom sustavu ili destinaciji bolju poziciju u odnosu na konkurenciju. Današnje studente pripremamo za buduće izazove. Stručne studije PVZG-a do danas je završilo više od tisuću studenata, a godišnje naše studije u prosjeku pohađa nekoliko stotina studenata. Šesnaestogodišnje iskustvo obrazovanja visokoškolskih kadrova na PVZG-u jamstvo je kvalitetnih temelja za budući razvoj čiji okvir daje ova strategija. Naši nastavnici i vanjski suradnici redom su iskusni stručnjaci povezani s tržištem rada u području struke i prenose iskustva iz realnog sektora svakom novom nastavnom jedinicom koju obavljaju na PVZG-u. Lokacija izvođenja studijskih programa kvalitetno je povezana javnim gradskim prijevozom Grada Zagreba i možemo ju svrstati u sam poslovni centar grada. Suradnja s POUZ-om, našim osnivačem, jamstvo je kontinuiranog fokusa na području cjeloživotnog učenja naših dviju institucija i kao takva slijedi okvire prijedloga Nacionalne razvojne strategije Republike Hrvatske do 2030. godine. Želimo dugoročno doprinijeti razvojnom smjeru uključive Hrvatske, vodeći računa stvarnim potrebama tržišta rada i prilagođavajući se trendovima visoke dinamike tehnoloških promjena, a u svakom slučaju slijedeći nacionalnu viziju konkurentne, poduzetne i inovativne Hrvatske.

Okruženje u kojem djelujemo

Tržišne okolnosti u nacionalnom prostoru visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj ukazuju na potrebu za promjenom obrazovne paradigme i fokusom na održivost u vrlo dinamičnom okruženju koje ne poznaje nacionalne i jezične barijere. S obzirom na to da su visoko obrazovanje, znanost i inovacije od iznimne važnosti za poticanje ekonomskog rasta, globalne konkurentnosti i kohezije društva, kao visokoobrazovna institucija želimo biti dio pokretača razvoja društva zasnovanog na znanju u pravom smislu te riječi. Visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj u vrijeme izrade ovog dokumenta prolazi kroz proces svojevrsne transformacije odnosno prilagodbe koja će rezultirati određenom konsolidacijom onih koji pokazuju najveću spremnost za promjene. Pritom će se odnos između javnog i privatnog koncepta visokog obrazovanja također morati mijenjati i unaprijediti – promjene prema dinamičnoj i visoko prilagodljivoj paradigmi obrazovanja obuhvatit će sve uključene dionike i nitko si neće moći priuštiti biti izuzet od njih.

Za PVZG, kao i za druge dionike na obrazovnom tržištu, slijedi period ubrzavajuće prilagodbe prema ekonomskoj stvarnosti i svim zacrtanim ESG standardima obrazovnog mozaika. Visoko obrazovanje doživljava sve veću nišnu specijalizaciju, čak i svojevrsnu fragmentaciju znanja s fokusom na digitalne tehnologije i umjetnu inteligenciju. Moramo postati otvoreniji, dinamičniji i prilagodljiviji u transferu novih znanstveno-stručnih trendova i novih iskustava iz prakse prilikom prenošenja znanja našim studentima. Da bismo to ostvarili fokus djelovanja mora biti na ljudskim resursima s jedne strane i primjeni inovativnih digitalnih tehnologija s druge strane, kako bi se sinergijskim podizanjem kvalitete skratio period transformacije prenošenja znanja i trendova, ali i aktivnog praćenja empirijskih iskustava iz prakse. Uz navedeno, moramo raditi na politici jačanja regionalne (međunarodne) reputacije i prepoznatljivosti s ciljem osiguranja održivosti i konkurentnosti. Okruženje u kojem djelujemo nije pasivno. Štoviše, ono postaje proaktivno, a ponekad djeluje i reaktivno. Moramo ostati odgovorni i sustavno se poboljšavati kako bismo zadržali i unaprijedili povjerenje u našu obrazovnu instituciju pored svih ostalih konkurenata na tržištu.

Naša vizija, misija i vrijednosti

VIZIJA

Želimo postati prepoznatljiva visokoobrazovna institucija unutar i izvan granica Republike Hrvatske, koja je izvrsna u poučavanju menadžerskih, komunikacijskih, kulturnih i tehničkih znanja za primjenu u poslovanju, kao i stvaranju stručnjaka sposobnih, vodeći se najvišim stručnim, etičkim i osobnim vrijednostima, ostvariti zapažene poslovne rezultate uz poštivanje visokih standarda, stvarajući pritom novu vrijednost i pokrećući pozitivne promjene u okruženju u kojem djeluju.

MISIJA

Izvodimo suvremene studijske programe u području marketinga i komunikacija, menadžmenta i produkcije u kulturi te upravljanja opskrbnim lancima, u skladu s potrebama naših studenata i društva u kojem djelujemo. Potičemo studente da ostvare svoj puni potencijal sa širokim spektrom stručnih i poslovno primjenjivih znanja i vještina za stvaranje novih vrijednosti. Prenosimo znanje u svim područjima svog djelovanja, kako bi naši sadašnji studenti bili sposobni rješavati buduće izazove u stvarnom poslovnom okruženju, što će uključivati oslanjanje na stečene stručne kompetencije, ali i komponentu aktivnog građanstva.

VRIJEDNOSTI

Vjerujemo u pravo svakoga na kvalitetno i dostupno obrazovanje koje će osigurati osobni i društveni napredak. Ostvarenje naše vizije i misije počiva na sljedećim vrijednostima:

- ✓ **Izvrsnost** - cijenimo slobodu mišljenja, intelektualnu znatiželju i aktivizam, argumentiranu debatu i na taj način ostvarujemo svoj potencijal i postizemo izvrsne rezultate. Učenje donosi kvalitetu u živote i nastavnika i studenata te je naša izvrsnost mjerena njihovim uspjesima.
- ✓ **Predanost** - predani smo svom poslanju. Živimo svoje zanimanje, usavršavamo se neprestano i u svakom trenutku tražimo i dijelimo znanje.
- ✓ **Odgovornost** - poštujemo svoje obveze prema drugima, naši studenti i naše regionalno okruženje mogu računati na nas, kao što i mi očekujemo njihovu aktivnu uključenost u svim onim aktivnostima koje su nam zajedničke.
- ✓ **Uključivost** - svakome pristupamo s poštovanjem i prihvaćamo različitost u stavovima, mišljenjima, vrijednostima i znanjima koje nam donosi.

- ✓ **Etičnost** - u svemu što radimo smo transparentni, te su najviša moralna i etička načela integralni dio svake naše aktivnosti.

Uz navedeno, PVZG u svom djelovanju poštuje standardna načela poslovanja modernih visokoobrazovnih institucija:

- načelo osiguranja kvalitete preuzimanjem odgovornosti za osobni i institucijski razvoj institucije kao cjeline, nastavnog osoblja, nastavnih sadržaja i samih studenata,
- načelo sustavnoga strateškog upravljanja uz poštivanje zahtjeva društvene okoline u cijelosti, posebice potreba tržišta rada i intrinzičnih zakonitosti obrazovnog procesa,
- načelo integriranosti rada Veleučilišta u visoki obrazovni sustav Republike Hrvatske u cjelini,
- načelo opće dobrobiti i javne odgovornosti,
- načelo transparentnosti,
- načelo akademskog integriteta,
- načelo samoodrživosti, uz poštovanje stvarnih resursa s posebnom pažnjom na izvrsnost i međunarodnu usporedivost.

Tržišna analiza

SWOT analiza kvalitativna je analitička metoda koja kroz četiri kategorije čimbenika prikazuje snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. U kontekstu okruženja, SWOT analiza je situacijska analiza u kojoj su snage i slabosti determinirane unutar promatrane organizacije, dok su prilike i prijetnje kategorije čije je ishodište u vanjskom okruženju. SWOT analiza predstavlja sadržajnu podlogu za formulaciju strategije.

SNAGE

- mala, mlada organizacija s mladim i ambicioznim kadrovima koji predano rade na njenom rastu i razvoju
- dobra organizacija rada, ozbiljnost i savjesnost u pristupu radu, otvorenost za prijedloge studenata i nastavnika, propulzivni studijski programi
- lokacija održavanja nastave je na kvalitetnoj poziciji u gradu, "sveučilišna aleja"
- prostrana zgrada na dobroj poziciji te prostrane dvorane
- otvorenost na nove teme kolegija, otvorenost za kreativnu nastavu, podrška kolegama, edukacije i briga oko predavača, topla atmosfera i podržavajući odnosi
- otvorenost prema novim praksama i metodologijama rada, mali broj studenata (predavanja i vježbe)
- motiviran nastavnički kadar i uspješnost prilagodbe na svaki oblik nastave
- studij usko vezan uz tržište rada te kvalitetni predavači
- vrijednost za novac
- dobra komunikacija između profesora i studenata - unosi dinamiku na predavanja i razvija kvalitetan diskurs
- nastavnici ostvaruju da je učenje i stresno okruženje obrazovnog sustava tolerantno, pa čak i ugodno
- rad u manjim grupama, mogućnost individualnog pristupa studentima, prilagodba vježbi prema potrebama studenata
- sposobnost brze prilagodbe nenadanim situacijama i trendovima na tržištu zbog veličine fakulteta
- praktičan dio studiranja koji studente priprema za tržište rada
- osjećaj da si ovdje dobrodošao

- velik broj odličnih predavača (stručni, jasni, razumljivi, pristupačni, otvoreni, spremni pomoći i izaći u susret studentima) - dobro organizirano vrijeme predavanja
- dobro organizirana web stranica Veleučilišta
- ljubaznost administrativnog osoblja
- manje studentske grupe
- individualniji pristup
- miks predavača zaposlenih na instituciji i vanjskih suradnika - teoretičara i stručnjaka iz prakse
- online nastava

SLABOSTI

- premalo zaposlenih – gotovo jednak broj nenastavnog i nastavnog osoblja
- zgrada u statusu spomenika kulture
- odvojenost prostora Veleučilišta (dekanata od preostalih prostora)
- interna (ne)komunikacija
- općenito loša percepcija javnosti i poslodavaca o privatnim visokim učilištima; podcjenjivanje studenata i njihovih mogućnosti od strane poslodavaca
- visoka osjetljivost na promjenu (pad) broja studenata s obzirom na financijsku održivost
- neusklađenost upisnih kvota s potrebama tržišta rada
- nekonkurentni studijski programi
- preopterećenost pojedinih nastavnika administrativnim zaduženjima
- nedovoljan angažman ljudi sa znanstvenim stupnjevima koji istovremeno imaju iskustva u praksi kako bi se na iskoristiv način studentima prenijela znanja i iskustva
- manjak podrške lokalne jedinice, tj. vlasnika
- niski honorari za vanjske predavače s obzirom na uloženi trud oko nastave
- slabija nazočnost u medijima i vidljivost koja bi trebala privlačiti studente
- premalo digitalnih kolegija u izvedbenom planu nastave
- premali broj studenata, nedovoljno moderne učionice, nedostatak modernih i inovativnih tehnika i alata pomoću kojih bi studenti još bolje studirali i bili PR PVZG-u
- slaba produktivnost u kontekstu ispunjavanja radnih zadataka
- slabost je što se ne odvajaju redovni od izvanrednih studenata
- cijena školarine
- neujednačeni standardi vrednovanja rada studenata na kolegijima

- mogućnost preklapanja nastavnog sadržaja na preddiplomskoj i diplomskoj razini studija
- manjak izbornih kolegija, manjak diplomskih smjerova
- manjak/nekvaliteta opreme za izvođenje nekih praktičnih kolegija
- nereprezentativan objekt (oronuo i zapušten prilaz, invalidski pristup ne djeluje sigurno)
- netransparentan rad studentskih udruženja – slaba vidljivost, slaba komunikacija s ostalim studentima

PRILIKE

- osnaživanje sustava osiguravanja kvalitete
- ispunjavanje zahtjeva iz Pisma očekivanja i rješavanje pitanja dopusnice
- pokretanje postupka inicijalne akreditacije za dobivanje dopusnice za online studije
- online nastava i privlačenje većeg broja inozemnih studenata
- EU projekti kao doprinos jačanju mobilnosti nastavnika, ali i međunarodne vidljivosti ustanove
- promjena vlasti u Gradu Zagrebu koji je osnivač i podrška u vidu financijske održivosti
- alumni zajednica
- strategija razvoja PVZG-a – dugoročno (Green Innovation Campus – PVZG & POU)
- jačanje aktivnosti u sklopu Erasmus programa (mobilnosti studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja)
- suradnja s drugim veleučilištima u Hrvatskoj i u inozemstvu
- suradnja s ostalim domaćim i inozemnim sveučilištima i gospodarstvom na projektima
- razvoj novih studijskih programa na vertikalnoj razini
- bolja iskorištenost EU fondova (obnova zgrade, snažnije uključivanje u EU projekte)
- rast i razvoj usmjeren ka digitalizaciji, održivosti i klimatski neutralnim zanimanjima
- organizacijsko restrukturiranje i jasno definiranje ovlasti i odgovornosti, promjena radnog vremena administracije radi osiguravanja veće dostupnosti studentima i učinkovitosti rada
- internacionalizacija
- uvođenje online studija
- bolje organizirati mrežu sadašnjih i bivših studenata
- osigurati zaokret u organizacijskoj strukturi visokoobrazovne ustanove – fokus na produktivnost i liderske sposobnosti pojedinaca
- mogućnost organizacije tečajeva iz domene stručnih studija

- mogućnost provođenja direktnog marketinga prema korporacijama i poduzećima za prikupljanje kandidata za studij, ali preduvjet je zapošljavanje managera marketinga/komercijalista
- veliki alumni "bazen" za potencijalni *upselling*
- korekcije cijena obrazovnih usluga i uvođenje novih obrazovnih i administrativnih usluga uz naplatu
- potencijalna suradnja na nekom budućem EU projektu s Osnivačem (POUZ)
- MBA razina za alumnije koji bi se iz nostalgije rado vratili na PVZG jer im se svidjelo druženje s kolegama
- odmak od lokalne politike
- bolje planiranje i provedba većeg broja međunarodnih projekata u sklopu Erasmus + programa
- stvoriti fakultet koji nudi vrlo specifičnu edukaciju koja prati razvoj suvremenog društva, kroz dosta praktičnog rada buduće mlade stručnjake pripremiti za tržište rada
- cijena, ljubaznost, organizacija, profesori
- težiti boljoj usluzi, kvalificiranijim profesorima, diverzifikaciji nastavničkog osoblja
- postati Sveučilište
- osigurati transparentniji rad studentskih udruženja – jačati njihovu internu i eksternu komunikaciju
- oformiti e - knjižnicu (riješiti pitanje autorskih prava i za početak obveznu literaturu prebaciti u elektronički oblik)
- omogućiti kombinirano pohađanje nastave uživo ili online (prijenos predavanja uživo i/ili preuzimanje snimke istog) ne samo zbog epidemioloških razloga

PRIJETNJE

- kriza uzrokovana pandemijom virusa Covid-19
- neposjedovanje dopusnice za online izvođenje studijskih programa
- loši demografski pokazatelji
- pad životnog standarda građana
- višak slobodnih mjesta na sveučilišnim studijima nakon ljetnih upisnih rokova u akademsku godinu 2021./2022.
- financijska neodrživost poslovanja dugoročno
- konkurencija

- nezavršen reakreditacijski proces i Pismo očekivanja
- nemogućnost provođenja inicijalne akreditacije za specijalističke diplomske stručne studije Menadžmenta i produkcije u kulturi te Upravljanja opskrbnim lancima
- slabi upisi
- dugotrajni proces reakreditacije koji onemogućuje pokretanje studijskih programa na diplomskoj razini
- organizacijski preustroj
- vlasnička struktura opterećena političkim odnosima
- provedivost strategija poslovanja
- slaba likvidnost
- migracije, depopulacija stanovništva
- konkurencija s inovativnim programima
- kašnjenje u procesu digitalizacije
- kašnjenje s komuniciranjem prema eksternim javnostima o ključnim događajima
- nastavnici koji svojim profesionalnim ponašanjem, komunikacijom i izvođenjem nastave doprinose narušavanju sustava osiguravanja kvalitete kao i reputacije PVZG-a općenito
- popuštanje studentima u ispunjavanju potrebnih zadataka i obveza s naslova što se studij plaća
- koncentracija i pritisci direktne i indirektna konkurencije - privatni lobiji koji konvergiraju prema konsolidiranim grupama i polako istiskuju ostale igrače s tržišta
- negativni demografski trendovi najmanje do 2025.
- nepostojanje diplomske razine MIPUK i UOL, ti studiji nikada nisu zaživjeli u skladu s vizijom elaborata - pogrešna strateška odluka Veleučilišta koja se tek par godina nakon pokretanja (samo) preddiplomskih studija počinje primjećivati i stvarati gubitke koji će možda odvesti organizaciju u nelikvidnost
- preveliki udio izvanrednih u odnosu na redovne studente
- potencijalni odlazak kvalitetnih vanjskih suradnika zbog smanjivanja honorara kao nužne posljedice smanjivanja rashoda i očuvanja likvidnosti
- smanjeni interes mogućih studenata za znanja i zvanja koja neće moći dovoljno iskoristiti u procesu bilo daljnjeg napredovanja bilo zapošljavanja
- najveća prijetnja da PVZG bude alternativna opcija studentima ukoliko ne upišu neki drugi fakultet pa se stvori neki krivi dojam o kvaliteti rada PVZG-a
- mogući politički pritisci ili želja da se ustanova zatvori
- jeftina prodaja PVZG-a, osipanje stručnog kadra
- popularnija konkurencija (iako je skuplja)

- prijetnja je ne biti transparentan i tako gubiti ugled
- ubrzani razvoj digitalnih modela, smanjenje potražnje, zaostajanje u razvoju u svim segmentima - posebno programa
- usmjerenost na studente gradskih tvrtki i poduzeća

Strateški ciljevi u razdoblju 2020 -2025

Poslovno veleučilište Zagreb identificiralo je 3 opća strateška cilja u narednom razdoblju koji će pomoći ostvarenju vizije Poslovnog veleučilišta Zagreb – transformaciju u prepoznatljivu visokoobrazovnu instituciju koja je izvrsna u poučavanju menadžerskih, komunikacijskih, kulturnih i tehničkih znanja za primjenu u poslovanju, kao i stvaranju stručnjaka sposobnih, vodeći se najvišim stručnim, etičkim i osobnim vrijednostima, ostvariti vrhunske poslovne rezultate, stvarajući novu vrijednost i pokrećući promjene u okruženju u kojem djeluju:



OPĆI STRATEŠKI CILJ 1: Osnaživanje sustava osiguravanja kvalitete

Poslovno veleučilište Zagreb planira nastaviti osnaživanje kvalitete na svim razinama kroz nekoliko specifičnih ciljeva, kao i redefinirati postojeću politiku osiguravanja kvalitete. Nakon strateške faze poslovne ekspanzije, sukladno načelima *Strategije razvoja 2015-2020*, PVZG nastavlja provoditi specifične ciljeve u skladu sa Standardima i smjernicama za osiguranje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG). Ostvarivanjem tih ciljeva osigurat ćemo dvojaku srž kvalitete: doprinos odgovornosti i trajno poboljšavanje kvalitete rada – koja, promatrano objedinjeno, stvara dugoročno povjerenje u našu instituciju iz prizme unutarnjih i vanjskih dionika u domaćem i međunarodnom okruženju.

Predanost sustavu osiguravanja kvalitete integralni je dio upravljačke i razvojne politike Veleučilišta. Iskustva iz prošlosti naučila su nas da ta predanost mora biti bezrezervna i potpuna, te da svaka oscilacija u upravljanju ima za posljedicu narušavanje organizacijske harmonije i ugrozu ostvarivanja strateških i drugih ciljeva. U narednom razdoblju, PVZG će sve svoje procese i aktivnosti podjednako integrirati unutar sustava osiguravanja kvalitete, uz istodobno osiguravanje kontinuiteta i autonomije upravljanja. Nezaobilazan dio koji prethodi svakom donošenju odluka je upravljanje informacijama. Veleučilište će nastaviti osiguravati i produbljivati analizu i korištenje informacija relevantnih za djelotvorno donošenje odluka, upravljanje studijskim programima i drugim aktivnostima.

Specifični ciljevi:

Cilj 1.1.: Ljudski resursi

Aktivnosti:

- 1.1.1. Definirati kriterije za nagrađivanje izvrsnosti i napredovanja u poslu.
- 1.1.2. Uspostaviti sustav upravljanja učinkom zaposlenika, nagrađivanje izvrsnosti i napredovanja osoblja.
- 1.1.3. Definirati i implementirati mjerljive rezultate (KPI-a; *key performance indicator*) za sve zaposlene i vanjske suradnike, sukladno ciljevima misije osnovne djelatnosti.

Cilj 1.2.: Razvoj studijskih programa i međunarodni iskorak

Aktivnosti:

- 1.2.1. Nastavak razvoja studijskih vertikala na diplomskoj razini
 - Ispuniti zakonske uvjete za dobivanje dopusnice za izvođenje specijalističkog diplomskog stručnog studija menadžmenta i produkcije u kulturi,
 - Ispuniti zakonske uvjete za dobivanje dopusnice za izvođenje specijalističkog diplomskog stručnog studija upravljanja opskrbnim lancima.
- 1.2.2. Izraditi strategiju internacionalizacije PVZG-a.
- 1.2.3. Povećati međunarodnu prepoznatljivost studijskih programa izvođenjem nastave na engleskom jeziku, primarno na diplomskoj razini studija u nadolazećem strateškom razdoblju.

Cilj 1.3.: Osiguravanje kvalitete i prepoznatljivost

Aktivnosti:

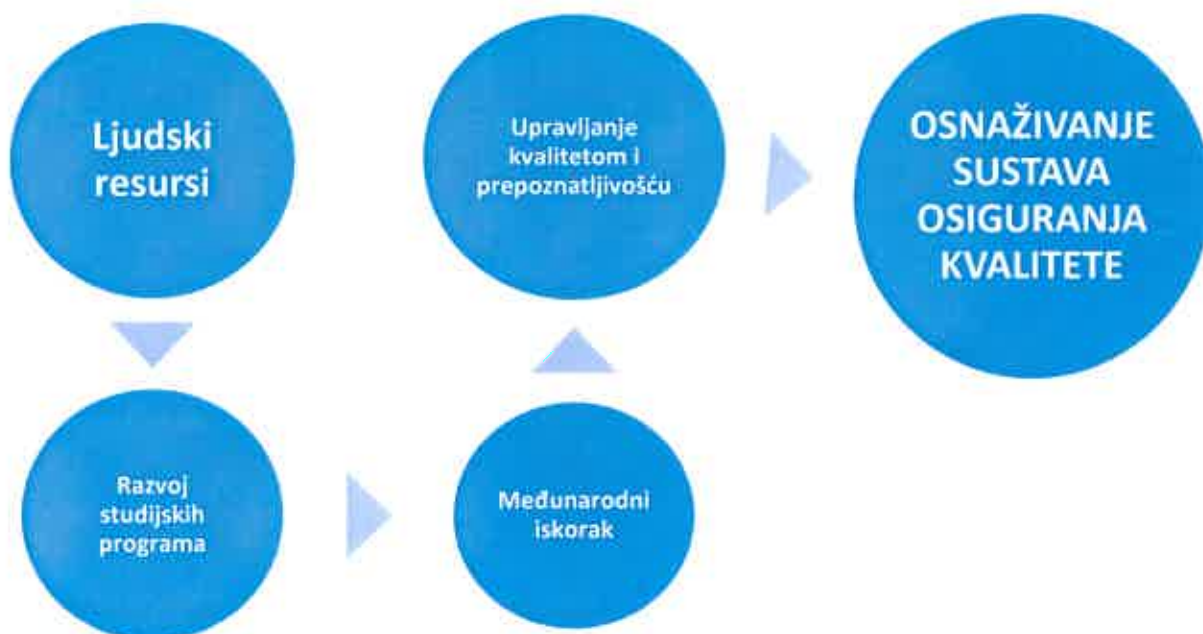
- 1.3.1 Implementirati funkcionalan sustav za osiguravanje kvalitete za svaki nastavni i poslovni proces.
- 1.3.2. Osmisliti dodatne načine praćenja kvalitete nastavnih procesa – uz internu, intervalno provoditi i vanjsku evaluaciju (vanjski monitoring).
- 1.3.3. Oformiti Savjet za kvalitetu i Gospodarsko vijeće PVZG-a.
 - uključivati vanjske dionike u izmjene i poboljšanja postojećih studijskih programa te prilikom planiranja budućih studijskih programa,
 - unaprijediti društvenu ulogu PVZG-a.
- 1.3.4. Osigurati financijsku održivost sustava.
- 1.3.5. Kontinuirano osuvremenjivati syllabuse unutar postojećih programa, s posebnim naglaskom na ishode učenja, provjere ishoda učenja i godišnju reviziju svih nastavnih procesa.
- 1.3.6 Povećati prepoznatljivost studija uvođenjem inozemnog certificiranja/akreditacije na diplomskoj razini studija – kako iz društvenog područja - polja marketinga i komunikacija, tako i iz tehničkog područja – polja upravljanja opskrbnim lancima – s fokusom na ona strana tržišta koja bismo nišno ciljali.
- 1.3.7. Uspostavljanje bilateralne suradnje s visokoškolskim parterima, primarno s područja EU-a razmjena studenata i nastavnika.

1.3.8. Razvoj mehanizama i revizija razredbenog ispita za privlačenje kvalitetnijih kandidata za upis na sve studijske programe.

1.3.9. Pratiti broj izdanih rješenja o prijelazu studenata s drugih fakulteta na PVZG (na razini akademske godine).

1.3.10. Izvještavati na godišnjoj razini o izmjenama i dopunama pravnih akata.

1.3.11. Osigurati mjerenje usporedbe između W-O-M (Word of Mouth) efekta i efekta direktne promidžbene konverzije tijekom razredbenog postupka.



OPĆI STRATEŠKI CILJ 2: Zadovoljni dionici

Studenti su najveća i najznačajnija skupina primarnih dionika Veleučilišta i njihovo zadovoljstvo bitan je strateški cilj PVZG-a. Ono je, temeljem provedene analize, iskazano kao konstrukt uspješnosti studiranja i kvalitete ponuđenih studijskih sadržaja, te razine studentske uključenosti i u nastavne i u upravljačke procese. Također, sukladno viziji i misiji PVZG-a, uključenost studenata u aktivnosti Veleučilišta ne prestaje s trenutkom izlaska iz predavaonice – studiranje je za nas proces sveobuhvatnog razvoja te je njegov nedjeljiv dio i individualni profesionalni i psihološki razvoj. Veza između studenata i PVZG-a ne smije prestati diplomom – studenti, prvenstveno kroz Alumni PVZG-a – ostaju važan čimbenik života Veleučilišta, stalan generator ideja i razvoja, posjeta i gostujućih predavanja iz prakse, ali i korisnici drugih oblika obrazovanja.

Odmičući se od kvantitativnih kriterija prikladnosti nastavničkog kadra, PVZG želi stvoriti institucionalne pretpostavke za ostvarivanje punog potencijala svojih nastavnika kao nositelja cjelokupnog održivog razvoja Veleučilišta. Sustavan pristup i poticanje svih oblika nastavničkog usavršavanja, mogućnost afirmacije i valorizacije rada kroz mehanizme sustava, ali i interakcija i aktivno sudjelovanje svih nastavnika u razvojnim i upravljačkim procesima temelj su izgradnje kvalitetne nastavničke jezgre. Jasni, transparentni i pravedni procesi zapošljavanja činit će naše nastavnike i administrativne djelatnike unutarjom snagom organizacije i zajedno s vanjskim dionicima neodvojivu okosnicu kvalitete *outputa* u smislu ljudskih resursa.

Specifični ciljevi:

Cilj 2.1.: Zadovoljni studenti

Aktivnosti:

- 2.1.1. Aktivno praćenje zapošljivosti studenata koja se mora ostvariti kroz usklađenje studijskih programa i ishodima učenja koji se žele postići.
- 2.1.2. Kontinuirano pratiti zadovoljstvo studenata sadržajem i ishodima učenja, kao i nastaviti sa sustavom potpore studentima – mentorstvo, profesionalno usmjeravanje i razvijanje. Kontinuirano raditi na svijesti studenata da su suodgovorni za uspješnost obrazovnog procesa i da se nalaze u središtu procesa učenja.
- 2.1.3. Povećati stopu završenih studenata i smanjiti prosječno vrijeme studiranja.
- 2.1.4. Intenzivirati suradnju s Alumni klubom PVZG-a.

2.1.5. Pratiti broj riješenih studentskih zamolbi na godišnjoj razini.

Cilj 2.2.: Zadovoljni zaposlenici

Aktivnosti:

- 2.2.1. Izraditi jasan i provediv plan zapošljavanja nastavnog i nenastavnog osoblja vodeći računa o njihovim stručnim, znanstvenim i ljudskim kompetencijama.
- 2.2.2. Poticati formalno i neformalno usavršavanje nastavnika u znanstvenom i stručnom smislu.
- 2.2.3. Poticati osobni razvoj nastavnika kroz izbore u zvanja.
- 2.2.4. Omogućiti pedagošku i ostale vrste edukacije nastavnicima i vanjskim suradnicima - razviti strategiju potpore usavršavanja stalno zaposlenih nastavnika, kao i unaprjeđenje kompetencija vanjskih suradnika (organiziranjem edukacija i radionica).
- 2.2.5. Sustavno pratiti zadovoljstvo zaposlenika upravljanjem i cjelokupnim razvojem Veleučilišta.



OPĆI STRATEŠKI CILJ 3: Inoviranje za održivi razvoj, transparentnost informiranja, stručna i znanstvena relevantnost

Mi smo ponosan dio naše zajednice i doprinosimo joj svojim znanjem. Taj proces stvaranja vrijednosti može biti intenzivniji, a rezultati brojniji i kvalitetniji. PVZG je zahvaljujući i svojoj tradiciji i strukturi nastavnika prepoznat u lokalnoj zajednici kao centar znanja, ponajprije iz područja marketinga i komunikacija. U narednom je razdoblju cilj tu razinu prepoznavanja učiniti širom i međunarodnom, odnosno postići znanstvenu i stručnu afirmaciju te prepoznatljivost kod svih relevantnih dionika u područjima našeg djelovanja.

Moramo postati otvoreniji, dinamičniji i prilagodljiviji u transferu novih znanstveno-stručnih trendova i novih iskustava iz prakse prilikom prenošenja znanja našim studentima. Da bismo to ostvarili fokus djelovanja mora biti na ljudskim resursima s jedne strane i odgovornoj implementaciji digitalnih tehnologija s druge strane, kako bi se sinergijskim podizanjem kvalitete skratio period transformacije prenošenja znanja i trendova, ali i aktivnog praćenja empirijskih iskustava iz prakse.

U kontekstu transparentnosti informiranja, svjesni smo da su pouzdani podaci ključni kako bi se donosile dobro utemeljene odluke i znalo što dobro funkcionira, a na što treba obratiti dodatnu pozornost. Prikupljanjem i analizom informacija doprinosit ćemo sustavu osiguranja kvalitete upravljanja svim organizacijskim procesima i informiranja o istima.

Specifični ciljevi:

Cilj: 3.1. Inoviranje za održivi razvoj

Aktivnosti:

- 3.1.1. Uvođenje učenja na daljinu i praćenja nastave na engleskom jeziku.
- 3.1.2. Ustanoviti potencijalna strana ciljana tržišta i razviti godišnji marketinški plan za ista, paralelno s uloženim marketinškim naporima na domaćem tržištu.
- 3.1.3. Razmotriti uvođenje *double degree* opcije u suradnji s europskim partnerom za studije iz područja naše osnovne djelatnosti.
- 3.1.4. Povećati udio međunarodnih stručnjaka (stranih profesora) u kvoti vanjskih suradnika, koji bi povećali atraktivnost studijskog programa prema stranim studentima, ali i osnažili reputaciju PVZG-a na domaćem i međunarodnom tržištu.

3.1.5. Uvođenje tzv. *masterclass* nastave – vrste događaja koji bi uključivao gostujuće predavanje osoba koje u široj javnosti slove kao poznati i istaknuti stručnjaci, kao i javne osobe, koje bi dolaskom na PVZG reputacijski oplemenile imidž Veleučilišta u široj javnosti – *masterclass* nastava nije samo klasično gostujuće predavanje stručnjaka iz prakse, već osobe visokog profila čijem bi izlaganju moglo prisustvovati više različitih dionika (Alumni studenti, predstavnici medija i šire javnosti).

3.1.6. Pokretanje nekog oblika certificiranog usavršavanja kako bi se onima koji su završili diplomsku razinu studija PVZG-a omogućio nastavak stručnog usavršavanja; pokretanje ljetne škole kao fakultativne mogućnosti za studente Veleučilišta.

3.1.7. Sustavno razvijati programe cjeloživotnog obrazovanja poštujući načela priznavanja neformalnoga i informalnog učenja.

3.1.8. Osigurati redovitost sjednica Stručnog vijeća i broj zapisnika.

3.1.9. Osigurati kontinuitet rada Savjeta za kvalitetu i broj zapisnika.

Cilj 3.2. Stručna i znanstvena relevantnost

Aktivnosti:

3.2.1. Povećati broj stručnih i znanstvenih projekata uz suradnju i suglasje gospodarskog sektora i njegovih potreba.

3.2.2. Intenzivirati sudjelovanje nastavnika i studenata u strukovnim udruženjima i organizacijama.

3.2.3. Sustavno aplicirati na programe financiranja Europske unije.

3.2.4. Povećati broj objavljenih publikacija nastavnika (znanstveni i stručni radovi, udžbenici), kao i poticati znanstveni i stručni rad u suradnji sa studentima.

3.2.5. Organizirati znanstvene i stručnih skupove, okrugle stolove, individualne radionice i seminare u suradnji s partnerima iz sustava visokog obrazovanja i ostalom zainteresiranom stručnom javnosti.

3.2.6. Osvremenjivati nastavne planove, tj. usvojene izmjene i dopune nastavnih planova jednom godišnje.

3.2.7. Pratiti broj održanih sastanaka i broj zapisnika Povjerenstva za osiguravanje kvalitete PVZG-a.

Cilj 3.3. Transparentnost informiranja

Aktivnosti:

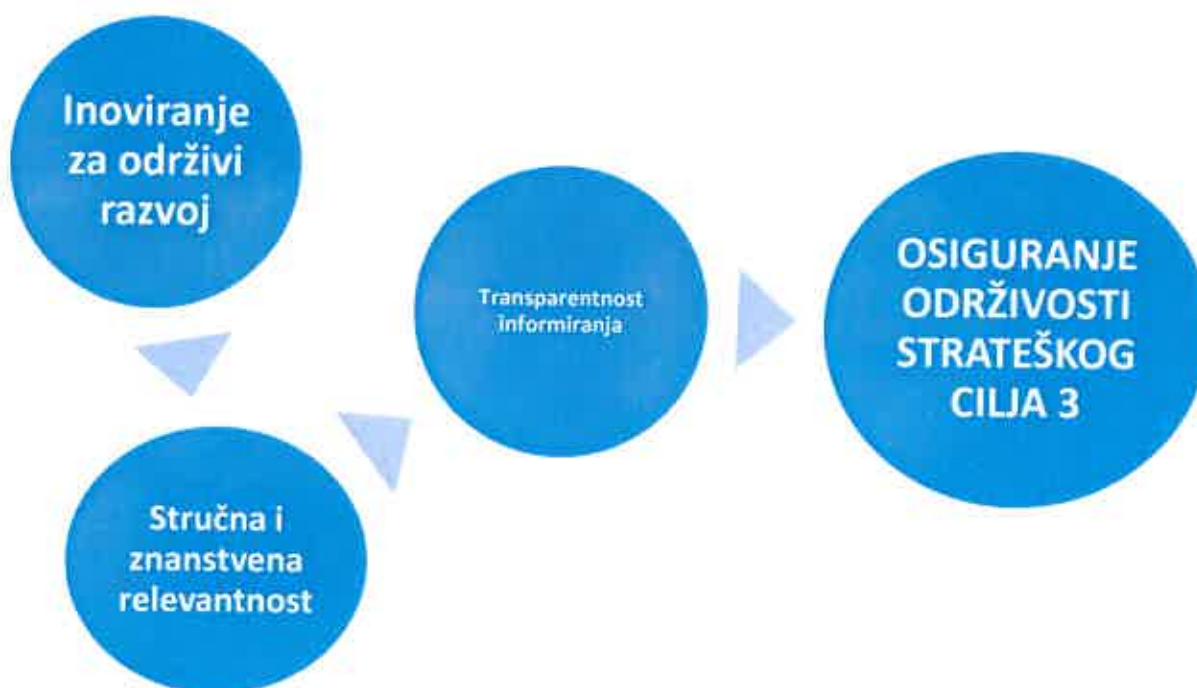
3.3.1. Nastaviti unaprjeđivati sve komunikacijske kanale koje imamo na raspolaganju.

3.3.2. Kontinuirano komunicirati o radu Veleučilišta i njegovih ključnih dionika.

3.3.3. Izvještavati o promjenama kriterija razredbenog postupka u odnosu na prethodnu akademsku godinu.

3.3.4. Izvještavati o promocijskim (neplaćena, direktna promidžba – direktni marketing) aktivnostima na godišnjoj razini (gdje su, kada i u kojim okolnostima) zaposleni promovirali PVZG - broj održanih prezentacija PVZG-a po srednjim školama ili u tvrtkama.

3.3.5. Pratiti broj i vrstu novostvorenog sadržaja na digitalnim platformama PVZG-a (na godišnjoj razini).



Čimbenici kojima se mjeri uspješnost provedbe izmjena i dopuna Strategije razvoja 2020-2025

Svi ključni pokazatelji tj. indikatori provedbe zadanih strateških ciljeva i aktivnosti provode se na način kako je opisano u dokumentu Priručnik za osiguravanje kvalitete Poslovnog veleučilišta Zagreb (Klasa: 023-03/22-04/01, ur.broj: 251-450-01-22-48).