



PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Planiranje ljudskih resursa je proces kojim se određuju ljudski resursi potrebni jednoj organizaciji radi ostvarivanja njenih strateških ciljeva odnosno,

- proces kojim se ljudski resursi potrebni organizaciji planiraju i pravi strategija za njihovo obezbeđivanje.



Ciljevi planiranja ljudskih resursa

- u velikoj meri zavise od same organizacije i okruženja u kome posluje.

Kao opšte ciljeve možemo navesti sledeće:

- Privlačenje i zadržavanje ljudi sa odgovarajućim veštinama i kompetentnostima koje su potrebne organizaciji,
- Predviđanje problema u vezi sa potencijalnim suficitom ili deficitom ljudi,
- Obezbeđenje dobro obučene i fleksibilne rade snage,
- Smanjenje zavisnosti organizacije od eksternog okruženja - ključne veštine obezbediti interno itd.

Planiranje ljudskih resursa i poslovno strateško planiranje

Strateško planiranje - proces identifikovanja dugoročnih organizacionih ciljeva i aktivnosti potrebnih za njihovo ostvarivanje.

- Proces strateškog planiranja bi trebalo da definiše promene u obimu i tipovima aktivnosti organizacije - čime je moguće identifikovati **jezgro kompetencija**.
- Organizacije mogu da "razviju" kvalitetne zaposlene.
- Organizacije mogu da se "snabdevaju" ljudskim resursima eksterno, iz okruženja.

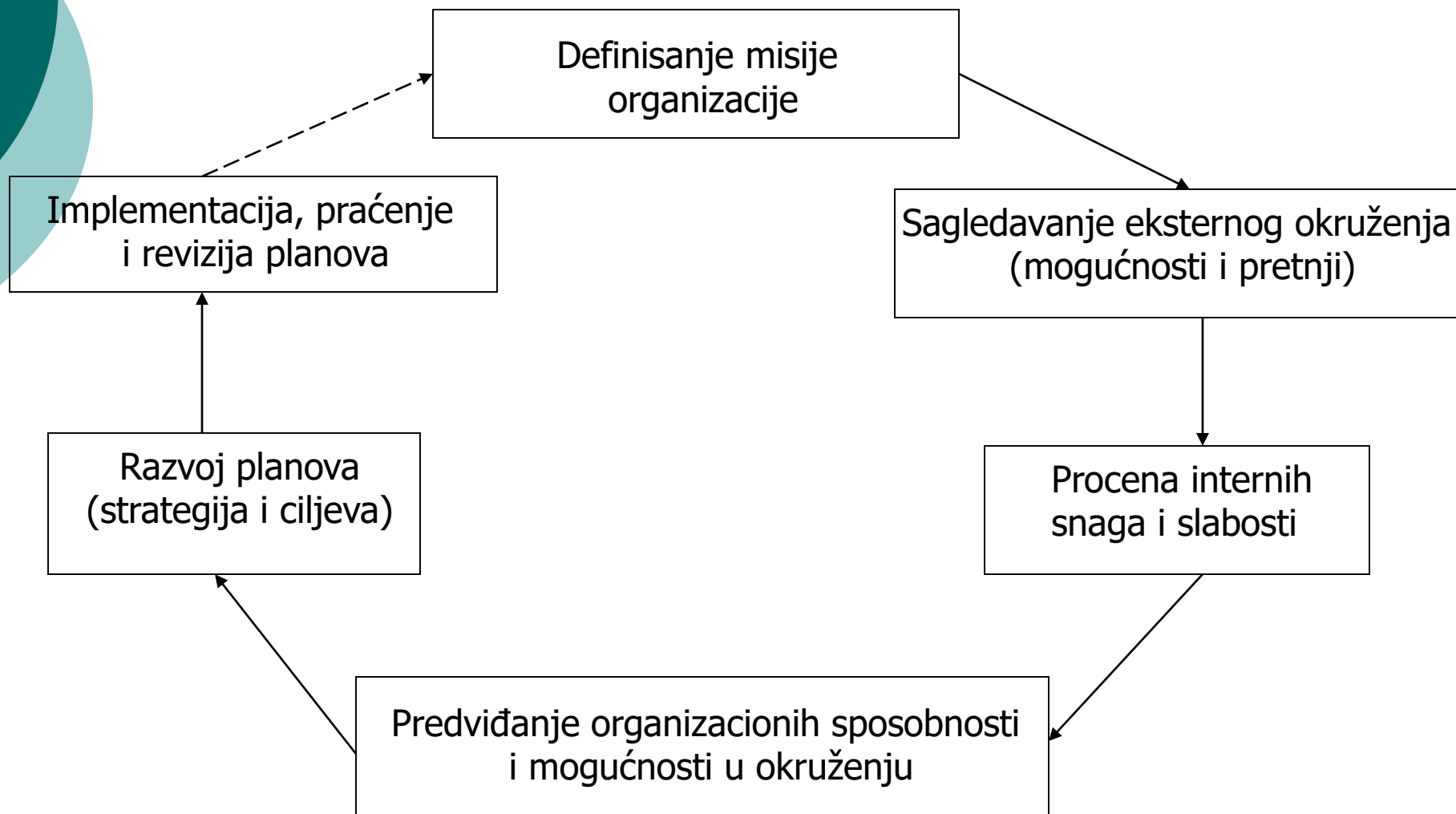


Koncept planiranja ljudskih resursa ističe tri osnovna koraka:

1. Predviđanje buduće tražnje ljudskih resursa,
2. Predviđanje buduće ponude ljudskih resursa,
3. Pravljenje planova za usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa.

S obzirom da je na duži rok teško predvideti dešavanja u okruženju, planiranje ljudskih resursa bi trebalo usmeriti ka potencijalima koji će zaposlenima trebati u budućnosti.

Proces strateškog planiranja



Proces planiranja ljudskih resursa



1. Analiza eksternih faktora

- zato što je tržište rada jedinstveno za sve poslodavce.

Neki od najzanimljivijih faktora iz okruženja su:

1. ***Sastav radne snage i struktura rada***

- *sastav radne snage - u pogledu kvalifikacija, znanja, veština i sl.*
- *struktura zaposlenih - više je žena, osoba sa invaliditetom, honorarnih radnika.*

2. ***Aktivnosti Vlade i parlamenta*** – zakoni, propisi i druge aktivnosti u oblasti zapošljavanja, radnih odnosa i socijalne politike.

3. ***Ekonomski faktori*** (inflacija, br. nezaposlenih, br. kvalifikovanih)

4. ***Migracija radne snage:***

- *Na unutrašnjem planu – seobe iz sela u gradove*
- *Na međunarodnom planu – iz nerazvijenih u razvijenije delove Sveta.*

5. ***Tržišna konkurencija***

2. Analiza internih faktora

- Potrebe organizacije moraju se uporediti sa raspoloživim radnicima (njihovim znanjima, veštinama, i drugim potencijalima).

1) Pregled i analiza postojećih poslova

Kompletna analiza svih tekućih poslova čini osnovu za predviđanje poslova koji će se obavljati u budućnosti.

2) Analiza potencijala zaposlenih

Kada se shvate tekući poslovi i utvrde novi poslovi organizacije, pristupa se analizi postojećih zaposlenih i njihovih znanja, veština i drugih potencijala.

- Baza podatak o zaposlenima (HR zapisi) - *profil tekuće radne snage* u org.
- U skladu sa tim, opredeljuju se zadaci u oblasti obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih.
- Ove inform. su poverljive i mogu biti dostupne samo ovlašćenim osobama.

3. Predviđanje ponude i tražnje ljudskih resursa

Predviđanje je još uvek kombinacija kvantitativnih metoda i subjektivne procene. Dve osnovne oblasti predviđanja su:

- 1) ***Predviđanje tražnje za ljudskim resursima,***
- 2) ***Predviđanje ponude ljudskih resursa.***

1) *Predviđanje tražnje (potreba) za ljudskim resursima*

- proces procene broja ljudi koji će biti potrebni u budućnosti i veština i kompetentnosti koje će morati da imaju.

kratkoročni (6 meseci-1 god.) , srednjoročni (1-5 god.) i dugoročni period.

Tražnja se računati:

- na bazi potreba cele organizacije (125 radnika) ili
 - na bazi potreba pojedinih organizacionih jedinica (25 proizv., 10 prodaja itd.)
- Analiza uvek počinje od najviših pozicija u org.
 - Lančani efekat.

U predviđanju tražnje mogu koristiti:

- Procene menadžera ili eksperata u vezi sa potrebama ljudskih res.
- Analiza aktualnih trendova u prošlosti,
- Analiza radnih aktivnosti (trajanje aktivnosti i br. potrebnih ljudi),
- Predviđanje potrebnih veština i kompetentnosti.

2) Predviđanje ponude ljudskih resursa (snabdevanja)

Predviđanje ponude ljudskih resursa obuhvata mogućnosti:

- eksternog i
- internog snabdevanja.

Eksterno snabdevanje – procena se vrši na bazi sledećih faktora:

- Migracije radne snage – unutar i izvan posmatrane oblasti,
- Struktura radne snage – kvalifikacije, sposobnosti i sl.
- Očekivani priliv radne snage – posebno visokoobrazovanih kadrova,
- Očekivana ekonomska kretanja u planskom periodu,
- Aktivnosti konkurentskih organizacija itd.

Interno snabdevanje – je pod uticajem programa obuke i razvoja, politike transfera i unapređenja, politike penzionisanja i sl.

Predviđanja se moraju oslanjati i na procene o mogućem odlivu radne snage, odsustvima s posla na duže vreme – porodijsko odsustvo i sl.

Interna snabdevenost jedinice ljudskim res. u isto vreme sledeće godine = Tekući nivo zaposlenih - Projektovani odlivi za tekuću godinu + Projektovani prilivi za tekuću god.

	Odlazak	Menadžer	Supervizor	Lin. Radnik
Menadžer	0,15	0,85	0,00	0,00
Supervizor	0,10	0,15	0,70	0,05
Lin. Radnik	0,20	0,00	0,15	0,65

Slika: Matrica prelaza (mapa zamene) za period od 12 meseci

4. Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa

Predviđanje ponude i tražnje će biti bazirano na:

- Analizi postojećih ljudskih resursa,
- Predviđanju gubitaka u postojećim resursima kroz *osipanje*,
- Predviđanju promena u postojećim resursima kroz *interna unapređenja*,
- Predviđanju promena u pogledu uslova rada i odsustvovanja s posla,
- Predviđanje moguće ponude ljudskih resursa iz internih izvora,
- Predviđanje moguće ponude ljudskih resursa iz ekstranih izvora.

Da bi se odnos između ponude i tražnje uravnotežio, u praksi se koriste dve vrste programa, i to:

- ❖ programi za rešavanje suficita i
- ❖ programi za rešavanje deficita.

1) Programi za rešavanje suficita

- Koriste se ako se procenjuje da će postojeći kadrovi nadmašiti procenjenu tražnju.
 - Obezbeđivanje stimulacija za raniji odlazak u penziju,
 - Nepopunjavanje upražnjenih radnih mesta,
 - Smanjenje zarada i drugih primanja,
 - Smanjenje broja radnih sati,
 - Transfer ili redizajniranje radnih mesta sa viškovima zaposlenih,
 - Davanje otkaza i sl.



2) Programi za rešavanje deficita

- Koriste se ako je potrebno nadomestiti nedostatak ljudskih resursa.
 - Obezbeđivanje novih ljudi za rad sa stalnim zaposlenjem,
 - Zapošljavanje novih ranika za rad na određeno vreme,
 - Nuđenje stimulacija i pogodnosti za neodlazak u penziju,
 - Organizovanje prekovremenog rada,
 - Zapošljavanje penzionera za rad sa polovinom rednog vremena,
 - Ustupanje dela posla drugim organizacijama itd.

5. Realizacija plana ljudskih resursa

Svrha plana je da omogući menadžerima da usklade raspoloživu ponudu zaposlenih sa predviđenim potrebama, u svetlu strategije firme.

Planovi se pripremaju u oblasti:

- obezbeđivanja ljudskim resursima,
- fleksibilnosti kadrova,
- zadržavanja zaposlenih i
- smanjenja broja zaposlenih.

1) Plan obezbeđivanja ljudskih resursa

Ovaj plan razmatra pristupe za pribavljanje ljudskih resursa, regrutujući ih interno ili ekstreno.

- *Plan obezbeđivanja kadrova iz internih izvora (baza podataka o veštinama zaposlenih),*
- *Plan obezbeđivanja kadrova iz eksternih izvora,*
- *Plan za «izabranog poslodavca»
(unapređenje imidža org. i privlačenje najboljih kandidata).*

2) Plan fleksibilnosti

Ovde je najpre potrebno identifikovati u kojoj meri će se koristiti puno radno vreme stalno zaposlenih, a u kojoj meri alternative.

- *Korišćenje honorarnih radnika,*
- *Usklađivanje (podela) posla – dva ili više radnika dele posao, ali i zaradu, u skladu sa vremenom rada.*
- *Rad od kuće,*
- *Fleksibilno radno vreme – prilagođavanje se može vršiti na dnevnom, nedeljnom, mesečnom, godišnjem nivou.*
- *Smanjenje prekovremenog rada.*

3) Plan zadržavanja (čuvanja) zaposlenih

Stari cilj upravljanja ljudskim resursima – minimiziranje smene zaposlenih, treba zameniti novim ciljem – uticati na to ko odlazi i kada.

Za organizaciju je važno da analiza razloge za napuštanje organizacije.

4) Plan smanjenja broja zaposlenih

- Downsizing, merdžeri, akvizicije.

Postoji nekoliko alternativa trenutnom smanjenju:

- Nepopunjavanje upražnjenih radnih mesta,
- Pospešivanje ranijeg odlaska u penziju (otkupljivanje ranih penzija),
- Korišćenje delimično plaćenog ili neplaćenog odsustva s posla.

6. Praćenje, evaluacija i korigovanje plana

Ako životna realnost bitno odudara od planskih predviđanja i ako nastupe nepredviđene okolnosti, plan se mora menjati i dopunjavati.

Najbolji dokaz uspešnog planiranja ljudskih resursa jeste postojanje konstantne usklađenosti između raspoloživih ljudskih resursa i potreba organizacije tokom vremena.