

Pregledni rad

UDK 005.96:331.101.262

DOI 10.7251/SVA2016179

COBISS.RS-ID 6170136

PLANIRANJE POTREBA ZA LJUDSKIM RESURSIMA

Doc. dr Dejan Gligović

Novi Sad

Apstrakt: Planiranje potreba za ljudskim resursima ili potencijalima predstavlja proces koji obuhvata analizu i identifikovanje potreba i raspoloživosti postojećeg angažovanog kadra kako bi preduzeće ili organizacija mogla uspješno realizovati postavljene ciljeve. Ove aktivnosti uglavnom sprovode rukovodioci ljudskih resursa ili članovi Uprave za ljudske resurse koji prikupljene podatke odnosno informacije dobijene od svojih saradnika odnosno rukovodioca organizacionih jedinica, detaljno obrađuju i analiziraju, te na osnovu njih sačinjavaju planove koji se dostavljaju upravljačkim strukturama radi kreiranja kadrovske projekcije u budućem periodu. Upravljanje ljudskim resursima najjednostavnije rečeno podrazumijeva brigu o ljudima unutar organizacije. Moglo bi se reći da je svrha upravljanja ljudskih resursa u poboljšanju rada zaposlenih na svaki mogući način.

Ključne riječi: *planiranje, ljudski resursi, upravljanje, zaposleni*

ULOGA I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA

Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procjene, kompenzacije u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene u preduzeću¹.

Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji je višestruka. Planiranje ljudskih resursa omogućava organizaciji da:

- smanji troškove kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima, prije
- nego što višak ili manjak zaposlenih preraste u ozbiljan problem za organizaciju;
- optimizira upotrebu raspoloživih vještina i znanja;
- unapredi cjelokupan proces biznis planiranja;

¹ Dessler G.: Framework of Human Resource Management, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002. str. 2

- identifikuje raspoloživa specifična znanja i vještine, kao i tražnju za njima;
- predvidi i analizira efekte alternativnih politika upravljanja ljudskim resursima.

Personalni planovi zasnivaju se na premisama – osnovnim pretpostavkama o budućnosti. Te premise su rezultat predviđanja. Planiranje radne snage (ili personala) predstavlja izradu planova za popunu budućih slobodnih radnih mjesta u kompaniji koja se zasniva na predviđanju slobodnih radnih mjesta i na odlučivanju o tome da li će ta radna mjesta biti popunjena kandidatima koji već rade u firmi ili kandidatima izvan firme. Licima koja su već zaposlena u firmi možda će biti potrebna obuka, pomoć i usavršavanje da bi se spremili za nova radna mjesta, pa su stoga potrebni planovi obuke. Ako se traže kandidati izvan firme, potrebno je odlučiti koji će se izvori koristiti za regrutovanje radne snage. Prednosti internog regrutovanja su sljedeće: kandidati dobro poznaju biznis kojim se kompanija bavi, poznaju organizaciju i nije im potreban period prilagođavanja. S druge strane, razvoj višeg i top menadžmenta zahtjeva ulaganje značajnog vremena i resursa, pa se zapošljavanje kandidata sa eksternog tržišta rada često čini daleko atraktivnijim rešenjem.

Od kraja 1980-tih godina sistematsko planiranje ljudskih resursa postaje za većinu kompanija sve važnije i neophodnije zbog dinamičnih promjena u okruženju, kao što su: smanjenje ponude stručnjaka određenih profila na tržištu rada, pojava viškova srednjeg nivoa menadžmenta usled trenda „tanjenja“ organizacija i ukidanja srednje linije menadžera, brzo zastarjevanje znanja menadžera i stručnjaka tehničkih profila, rastući otpor zaposlenih prema premeštajima itd. Planiranje ljudskih resursa za mnoge svetske kompanije predstavlja pravi izazov. One se suočavaju sa nepovoljnim demografskim promjenama i povećanjem broja penzionera u odnosu na broj radon aktivnog stanovništva. Mnoge zemlje se suočavaju sa smanjenjem stope rasta stanovništva, pa se može očekivati da će sve više kompanija ohrabrivati starije radnike da duže rade, umesto da se penzionišu.

Menadžer je važna osoba u procesu definisanja strategije kompanije. Propust kompanije da razmotri snage i slabosti radne snage može da dovede do izbora strategije koju kompanija nije sposobna da slijedi. Na primer, jedna kompanija je izabrala strategiju smanjivanja troškova putem tehnološkog unapređenja. Izgrađeno je postrojenje zasnovano na kompjuterskim sistemima za podržavanje proizvodnje sa statističkim procesom kontrole. Iako se ovaj izbor može učiniti dobrim, kompanija je uskoro naučila da to nije tako. Otkriveno je da zaposleni nisu mogli da rade sa novom opremom jer je 25% radne snage bilo funkcionalno nepismeno. Prema tome, prije donošenja strategijskog izbora na nivou kompanije HR menadžer treba da razmotri sva pitanja u vezi sa ljudima i da usmjerava top menadžment prema donošenju ‘pametnijeg’ strategijskog izbora.

U sljedećoj tabeli možemo da vidimo koje su suštinske razlike u pristupu personalnog menadžmenta (čiji se fokus odnosi na troškove rada) i menadžmenta ljudskih resursa. (čiji je fokus na shvatanju zaposlenih i njihovim sposobnostima)

Tabela 1.: Razlika između personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa²

	Personalni menadžment	Menadžment ljudskih resursa
Perspektiva vremena i planiranja	<i>Kratkoročno, reaktivno, marginalno, ad hoc</i>	<i>Dugoročno, strateško, proaktivno, integrisano</i>
Psihološki stav zaposlenih prema organizaciji	<i>Povinovanje i saglasnost</i>	<i>Posvećenost</i>
Sistem kontrole	<i>Eksterna kontrola</i>	<i>Samokontrola</i>
Odnosi između zaposlenih	<i>Kolektivism uz nisko povjerenje</i>	<i>Individualizam uz puno povjerenja</i>
Preferira na struktura	<i>Birokratija, centralizacija, formalno definisana pravila</i>	<i>Organska struktura i fleksibilna pravila</i>
Uloga personalnog menadžera/ menadžera ljudskih resursa	<i>Specijalista/ profesionalac</i>	<i>Integrisan u menadžment strukturu</i>
Kriterijum za evaluaciju uspjeha	<i>Minimizacija troškova</i>	<i>Maksimum koristi (ljudi kao najvažniji resurs)</i>

Slika 2.: Uloga i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

CILJEVI PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je poboljšanje koordinacije i pojačavanje intenziteta sinergije snaga preduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Za menadžment ljudskih resursa se može reći da je postigao osnovni cilj, ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način³.

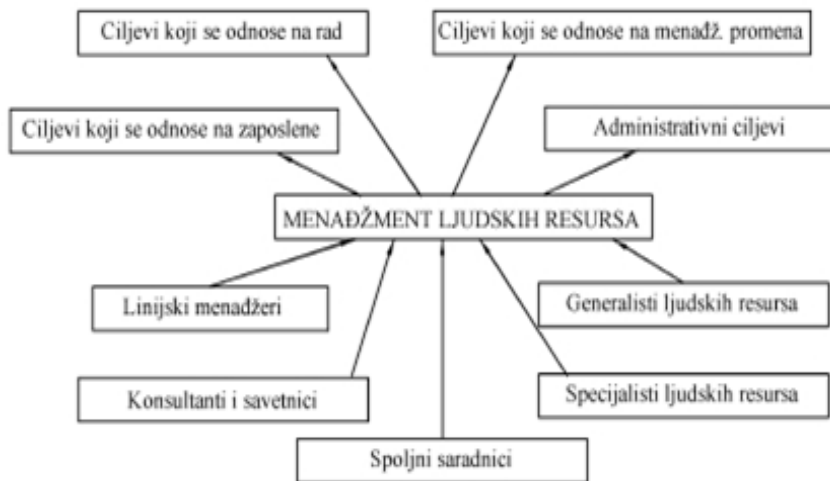
Planiranjem ljudskih resursa ostvaruju se brojni ciljevi i to:

- privlačenje i zadržavanje kadrova sa potrebnim znanjima, vještinama, sposobnostima i drugim potencijalima;
 - ❖ predviđanje mogućih viškova i manjkova radne snage, kao i mjera za njihovo rješavanje;
 - ❖ obezbjeđivanje kvalitetne, dobro obučene i fleksibilne radne snage, radi osposobljavanja

² Tyson S.: Essentials of Human Resource Management, Butterworth-Heinemann, United Kingdom, 2006.

³ Šušnjar G.: Menadžment ljudskih resursa, E.F. Subotica, Subotica, 2006. str.16.

- organizacije za lakše prilagođavanje zahtjevima okruženja;
 - ❖ smanjenje zavisnosti organizacije od eksternog okruženja, kroz zadržavanje i
 - ❖ razvoj postojećih kadrova (u mjeri u kojoj se to može bezbolno činiti);
 - ❖ bolje korišćenje ljudskih resursa, naročito pomoću fleksibilnih oblika zapošljavanja
 - ❖ i fleksibilnih oblika radnog vremena.



Izvor: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. "Menadžment ljudskih resursa", str. 8, Data status, Beograd, 2004.

Ako bi smo željeli da grupišemo parcijalne ciljeve, a koji se izvode iz osnovnog cilja upravljanja ljudskim resursima onda bi smo ih mogli grupisati na slijedeći način:

- *Organizacioni cilj* – adekvatnim tertmanom i motivacijom zaposlenih omogućava se uspješnije poslovanje i dostizanje postavljenih ciljeva organizacije;
- *Funkcionalni cilj* – nivo doprinosa upravljanja ljudskim resursima i veličina personalnog odjeljenja mora biti u skladu sa potrebama organizacije, odnosno u funkciji ostvarivanja ciljeva i realizaciji organizacione strategije;
- *Društveni cilj* – društveni sistem vrijednosti neformalno, odnosno država formalno, zakonima i propisima, definiše i uređuje norme ponašanja u domenu radnih odnosa. Nesposobnost preduzeća da svoje resurse koristi u skladu sa društveno propisanim normama može izazvati neželjene posljedice;

- Lični cilj – neophodno je podržati i pomoći zaposlenima u štedjanju ugleda, postizavanju ličnog uspjeha kao i napredovanja u karijeri, ukoliko ostvarivanje tih individualnih ciljeva doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije. dimenziju planiranja. identifikovani pojedinci u potpunosti kvalifikovali i pripremili za unapređenje ubudućnosti.

PREDVIĐANJE POTREBE ZA LJUDSKIM RESURSIMA

Poslovi planiranja ljudskih resursa tradicionalno spadaju u oblast rada sektora ljudskih resursa. S obzirom da su za planiranje potrebne informacije iz svih dijelova organizacije, linijski menadžeri su nužno uključeni u čitav proces. Kod strategijskog planiranja ljudskih resursa, koje se oslanja na strategijski plan organizacije, potrebno je da se i top menadžment uključiti u proces planiranja.

Planiranje može biti:

- Agregatno – fokusirano je na poslove ili na familije poslova kao što su: poslovi na kojima radi veći broj izvršilaca, poslovi srednjeg nivoa menadžmenta ili poslovi ispod nivoa srednjeg menadžmenta. Akcenat je na broju izvršilaca koji će biti potrebni za određeno radno mjesto.

- Individualno – vezano je za važne pozicije u organizaciji kao što su pozicije višeg i top menadžmenta. Kod planiranja sukcesije top menadžera, obično se identifikuje od jednog do tri kandidata sa potencijalom za ovu poziciju i predlažu se dodatne obuke kako bi se identifikovani pojedinci u potpunosti kvalifikovali i pripremili za unapređenje ubudućnosti.

Suštinski je važno znati kolika će biti tražnja za proizvodima ili uslugama firme. Stoga je uobičajeno da se najprije predvide prihodi, a zatim procjeni broj zaposlenih koji je potreban da se dostigne taj obim prodaje. Pored očekivane tražnje za proizvodima ili uslugama, potrebe za personalom mogu da odražavaju:

- očekivani obrt zaposlenih (koji je rezultat prekida radnog odnosa ili otkaza);
- kvalitet i vještine zaposlenih (sa aspekta onoga što su promenljive potrebe firme);
- strateške odluke da se poboljša kvalitet proizvoda ili usluga ili da se uđe na nova tržišta;
- tehnološke i druge promjene čiji je rezultat povećana produktivnost;
- finansijske resurse koje odjeljenje ima na raspolaganju.

Za predviđanje personala menadžeri imaju na raspolaganju nekoliko jednostavnih metoda i to:

- Analiza trenda – podrazumijeva proučavanje broja zaposlenih u firmi u proteklih pet ili više godina s ciljem da se predvide buduće potrebe. Tako se može izračunati broj zaposlenih u firmi na kraju svake od

prethodnih pet godina ili broj zaposlenih u svakoj podgrupi (npr. zaposleni u prodaji, proizvodnji, sekretari i menadžment) na kraju svake odtih godina. Cilj je da se utvrde trendovi vezani za zaposlene koji bi mogli da se nastave i ubuduće.

- Analiza razmjere – broj zaposlenih se predviđa na osnovu odnosa između uzročnog faktora (npr. obim prodaje) i potrebnog broja zaposlenih.
- Šema povezanosti – predstavlja grafički prikaz povezanosti dvije varijable (npr. mjera poslovne aktivnosti i broj zaposlenih u firmi). Ako ta veza postoji i ako je moguće predvidjeti nivo poslovne aktivnosti, onda je moguće procijeniti potrebe firme za ljudskim resursima.

Menadžerska procjena ima značajnu ulogu u planiranju ljudskih resursa. Važni faktori koji mogu da utiču na predviđanja broja zaposlenih su: odluke da se poboljša kvalitet proizvoda ili usluga ili da se uđe na nova tržišta, tehnološke i administrativne promjene kojima bi se povećala produktivnost i planirani finansijski resursi koji će biti na raspolaganju.

Planiranje ljudskih resursa smatra se integralnim djelom procesa poslovnog strateškog planiranja. Sa definisanjem poslovnih aktivnosti organizacije, moraju se predvidjeti i njeni potencijali, neophodni za ostvarivanje projektovanih ciljeva. U sklopu tih potencijala ključno mjesto treba da imaju ljudski potencijali, upravo zato što upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva proces odlučivanja kojim se na određen način kombinuju sledeće aktivnosti:

- obezbjeđivanje kadrova sa potrebnim znanjima, sposobnostima, vještinama i drugim
- potencijalima;
 - ❖ motivisanje zaposlenih, radi ostvarivanja visoke produktivnosti rada;
 - ❖ obezbjeđivanje interaktivnih veza između organizacionih ciljeva i aktivnosti vezanih za
- planiranje ljudskih resursa.

Obezbjeđivanje potrebnog broja ljudi sa odgovarajućim kvalifikacijama i kvalitetima omogućava ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. U organizaciji u kojoj ne postoji jasna poslovna strategija, proces planiranja ljudskih resursa ne može biti uspješan. Ako se ne zasniva na jasnoj viziji i strategiji poslovanja, njime se ne mogu, na kvalitetan i odgovoran način, sagledati svi elementi plana. Poslovno strateško planiranje je osnova na kojoj se temelji cjelokupan system planiranja ljudskih resursa. Tipičan koncept planiranja ljudskih resursa znači:

- predviđanje buduće tražnje ljudskih resursa (predviđanje tražnje);
- predviđanje buduće ponude ljudskih resursa (predviđanje ponude);
- sačinjavanje određenih planova za usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa više je usmjereno ka potencijalima koji će zaposlenima u budućnosti biti potrebni. Takvo planiranje ne oslanja se samo na planove ponude i tražnje ljudskih resursa, veći na druge odgovarajuće planove i faktore mogućeg utjecaja.

U uslovima poslovanja koje diktira globalizacija, dinamičnih promjena u okruženju i smanjenja ponude stručnjaka određenih profila na tržištu rada, povećava se broj organizacija koje sprovode plan bar jednom godišnje. Organizacije koje imaju više iskustva u planiranju i imaju kompleksnije potrebe planiranja, unapred planiraju za dve do tri naredne godine.⁴

ZAKLJUČAK

Proces tranzicije u kome se nalazimo, transformacija društvene svojine u drugačije svojinske oblike, uključivanje u svjetske trgovinske tokove, strana ulaganja u domaća preduzeća i dr. zahtijevaju korjenitu promjenu u odnosu prema ljudskim resursima, kao i u načinu njihovog korišćenja. Za takvu promenu, pored pozitivnog stava prema promjenama, potrebna su i odgovarajuća znanja bez kojih nema napredovanja. Ona treba da posluže kao inspiracija za nalaženje sopstvenih modela, ali istovremeno i kao osnova za brzo i efikasno projektovanje i primjenjivanje konkretnih rješenja. Zbog neusklađenosti programa obrazovnih institucija sa realnim potrebama tržišta kao i izraženim nedostatkom kvalifikovane radne snage u proizvodnim djelatnostima, pred menadžmentom ljudskih resursa kao i pred menadžmentom preduzeća postavlja se veoma delikatan zadatak – planiranje potreba ljudskih resursa. Pretpostavlja se da bi redefinisane obrazovnih programa kao i uvođenje dualnog obrazovanja u školske programe, u značajnoj mjeri omogućilo kompanijama da u budućem razdoblju imaju daleko širi i heterogeniji ljudski potencijal na tržištu rada a što bi imalo za posljedicu da kompanije efikasnije realizuju postavljene strategije i ciljeve.

PLANNING THE NEED FOR HUMAN RESOURCE

Dejan Gligović PhD

Abstract: Requirement planning of human resources is a process that involves the analysis and identification of needs and the availability of existing staff engaged to a company or organization to successfully implement its objectives. These activities are mainly carried out by human resources managers or members of the Directorate for Human Resources, which collected data or information obtained from its associates and managers of organizational units, processed and analyzed in detail, and based on them constitute the plans submitted to the management structures in order to create employment plan in the future . roles. Human resource management in simple terms means taking care of the people within the organization. It could be said that the purpose of the management of human resources is to improve the work of the employees in every possible way.

Key words: *planning, human resources, management, employees*

⁴ Martinović M.: Menadžment ljudskih resursa, VPTŠ, Užice, 2014. st. 24

LITERATURA

1. Dessler G.: Framework of Human Resource Management, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
2. Martinović M.: Menadžment ljudskih resursa, VPTŠ, Užice, 2014,
3. Šušnjar G. : Menadžment ljudskih resursa, E.F. Subotica, Subotica, 2006.
4. Torrington. D.,Hall, L.,Taylor, S. “Menadžment ljudskih resursa“, Data status, Beograd, 2004
5. Tyson S.: Essentials of Human Resource Management, Butterworth-Heinemann, United Kingdom, 2006.