



# Planiranje ljudskih resursa



## Pojam i značaj planiranja ljudskih resursa





## Planiranje ljudskih resursa ...

**Planiranje ljudskih resursa je sistematičan proces predviđanja ponude i tražnje za ljudskim resursima u okviru organizacije i razvijanje akcionih planova za njihovo usklađivanje.**

**ILI**

**Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se organizacione strategije, ciljevi, planovi i programi prevode u adekvatan broj zaposlenih sa odgovarajućim znanjima, vještinama i sposobnostima.**



## Planiranje ljudskih resursa kroz vrijeme ...

**1960, 1970 ...** planiranje „pravih ljudi na prava mjesta u pravo vrijeme“ je bitno za postizanje brze i rastuće proizvodnje ...

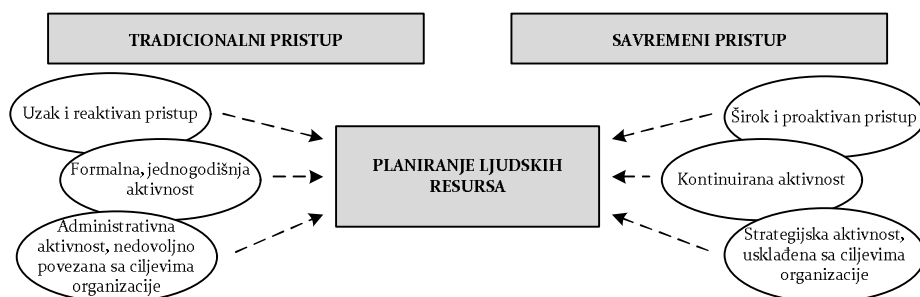
**1980, 1990 ...** planiranje je sredstvo za rješavanje problema viška zaposlenih i otpuštanje ...

**Danas ...** planiranje ljudskih resursa predstavlja podršku u ostvarenju strategijskih ciljeva organizacije ...





## Planiranje ljudskih resursa kroz vrijeme ...



## Značaj planiranja ljudskih resursa ...

- Planiranje ljudskih resursa pomaže 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.
- Planiranje ljudskih resursa doprinosi optimalnoj upotrebi raspoloživih vještina i znanja u organizaciji.
- Planiranje ljudskih resursa je osnova za aktivnosti regrutovanja, obuke i razvoja zaposlenih, ali i za premještanja zaposlenih unutar organizacije i otpuštanja.





## Značaj planiranja ljudskih resursa ...

Planiranje ljudskih resursa ima i stratejski značaj jer prepoznaje:

- Nedostatke u postojećim kapacitetima ljudskih resursa, koji su neophodni za uspješnu implementaciju poslovne strategije.
- Skrivenne kapacitete ljudskih resursa koji su zanemareni, a mogu imati uticaj na implementaciju ili oblikovanje poslovne strategije.
- Slabu iskorišćenost postojećih ljudskih resursa, što ukazuje na neadekvatne prakse menadžmenta ljudskih resursa.
- Zaposlene sa visokim potencijalom, koji su u stanju da popune ključne pozicije u organizaciji kada se za to ukaže potreba.



## Planiranje ljudskih resursa kao segment poslovnog planiranja ...





## Nosioci, period i fokus planiranja ljudskih resursa



### Nosioci planiranja ljudskih resursa ...

**Linijski menadžeri:**

Pružanje ulaznih informacija za izradu plana

**Organizациона јединица за ljudske resurse:**

Priprema plana ljudskih resursa

**Top menadžment:**

Daje smjernice, koriguje i usvaja plan ljudskih resursa





## Period planiranja ljudskih resursa ...

- Planiranje ljudskih obično prati strategijske (dugoročne), taktičke (srednjoročne) i operativne (kratkoročne) poslovne planove.
- U praksi je uobičajeno kratkoročno, odnosno godišnje planiranje ljudskih resursa.
- Srednjoročno planiranje najčešće primjenjuju organizacije koje imaju kompleksnije potrebe u segmentu planiranja.
- Dugoročno planiranje se primjenjuje u slučaju specifičnih pitanja, kao što je izrada plana sukcesije.



## Fokus planiranja ljudskih resursa ...

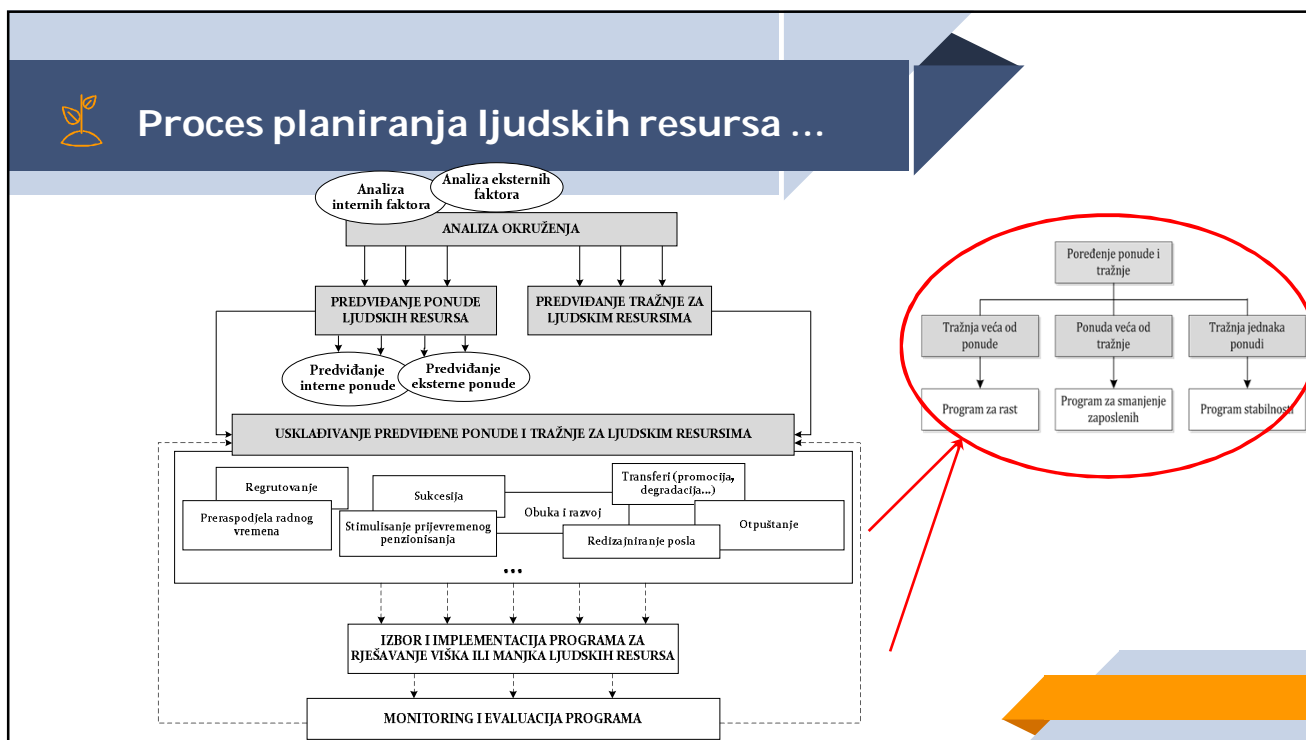
Planiranje ljudskih resursa može biti usmjereno individualno ili agregatno.

- **Agregatno planiranje** je fokusirano na poslove na kojima radi veći broj izvršilaca.
- **Individualno planiranje** odnosi se na važnije pozicije u organizaciji, a to su poslovi višeg i top menadžmenta.



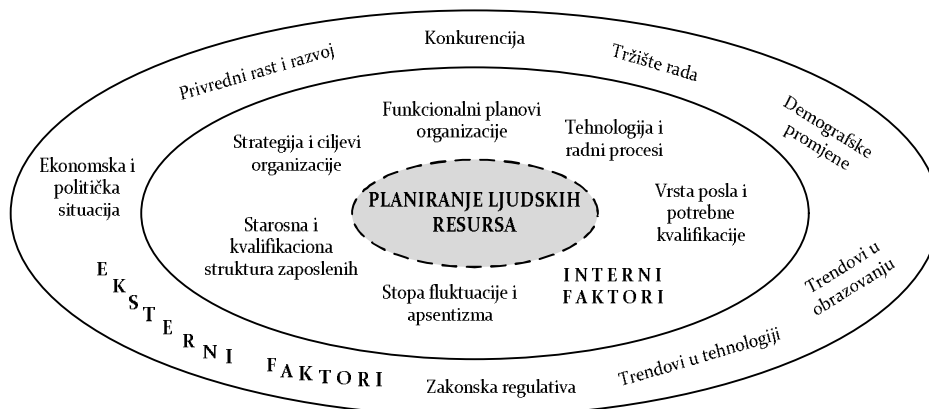


# Proces planiranja ljudskih resursa





## Analiza okruženja ...



## Ishod analize okruženja ...

- Interni kvalitativni podaci
- Interni kvantitativni podaci
- Eksterni kvalitativni podaci
- Eksterni kvantitativni podaci







## Metode i tehnike predviđanja ...

Uvijek treba imati na umu da se predikcija budućnosti zasniva koliko na struci, toliko i na umijeću, što se odnosi i na predviđanje buduće ponude i tražnje za ljudskim resursima.

Prema najopštijoj podjeli, metode i tehnike predviđanja se mogu razvrstati na:

- Kvantitativne (statističke, matematičke)
- Kvalitativne (subjektivne)



## Metode i tehnike predviđanja ...

Pri izboru odgovarajuće metode procesa planiranja ljudskih resursa potrebno je uzeti u obzir:

- Vremenski horizont
- Troškove
- Kvalitet podataka

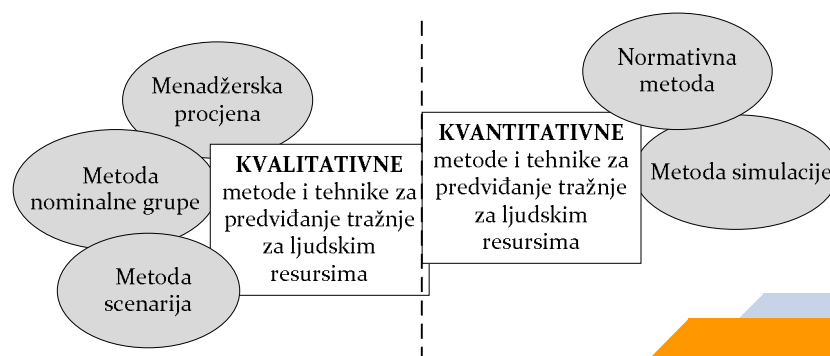


## Predviđanje potreba (tražnje) za ljudskim resursima



### Metode za predviđanje tražnje za ljudskim resursima ...

Predviđanje tražnje za ljudskim resursima ima za cilj da odredi potrebe i zahtjeve organizacije u pogledu broja i kvalifikacione strukture ljudi, kako bi se ostvarili zacrtani poslovni ciljevi.





## Menadžerska procjena ...

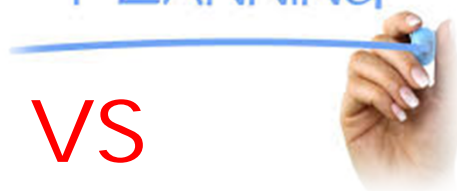
Jednostavna kvalitativna tehnika koja podrazumijeva dva moguća pristupa:

- Predviđanje odozdo na gore
- Predviđanje odozgo na dolje

BOTTOM-UP  
PLANNING

VS

Top down  
Planning



## Metoda nominalne grupe ...

Nominalna grupa je kvalitativna metoda koja se zasniva na procijeni stručnjaka iz preduzeća.

Obično se sastavlja manja grupa (4-5) stručnjaka koji raspoložu relevantnim informacijama i ekspertskim znanjem.

Ova metoda zahtijeva grupnu saglasnost uključenih stručnjaka u vezi sa predviđanjem budućih potreba ljudskih resursa.





## Metoda scenarija ...

Scenario predstavlja opis moguće budućnosti, a upotrebljava se kao alat strategijskog planiranja u uslovima neizvjesnosti.

Izrada scenarija je grupni proces. Stoga je, kao i u slučaju metode nominalne grupe, potrebno izabrati tim stručnjaka koji će pristupiti izradi nekoliko alternativnih scenarija budućnosti.

Za svaki scenario potrebno je da tim stručnjaka odgovori na pitanje: Koji broj i kakva struktura zaposlenih će nam biti potrebna da realizujemo poslovne ciljeve ukoliko se u budućnosti desi ono što je opisano kroz scenario?



## Normativna metoda ...

Normativna metoda ili metoda studije rada je jedna od najjednostavnijih kvantitativnih metoda za predviđanje tražnje za ljudskim resursima.

Bazira se na vremenskim normativima, odnosno standardnom vremenu potrebnom za izradu jedinice proizvoda ili usluge i količinskim normativima na osnovu kojih se utvrđuje potreban broj zaposlenih.

Predviđena godišnja proizvodnja	3000	
Potrebno vrijeme za izradu jedne jedinice u satima	1	
Potrebno vrijeme za izradu planiranog obima proizvodnje	3000	(1)*(2)
Godišnji broj sati po radniku	1850	
Potrebna broj radnika	2	(3)/(4)

## Predviđanje ponude ljudskih resursa

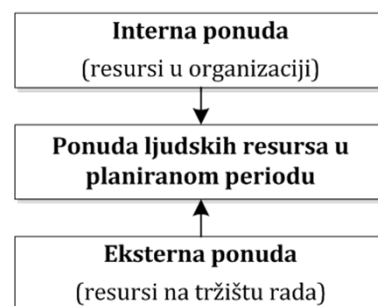


### Ponuda ljudskih resursa ...

Predviđanje ponude podrazumijeva sagledavanje raspoloživosti ljudskih resursa u određenom vremenskom periodu.

**Internu ponudu** čine raspoloživi ljudski resursi u konkretnoj organizaciji.

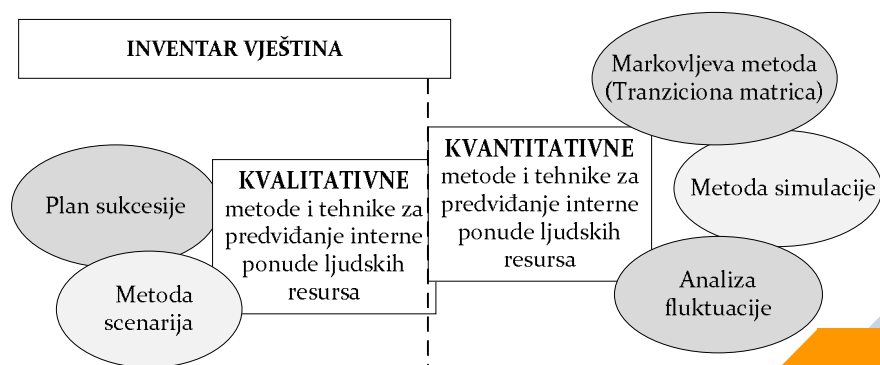
**Eksternu ponudu** čine resursi na tržištu rada, odnosno nezaposleni, ali i zaposleni u drugim organizacijama.





## Predviđanje interne ponude ljudskih resursa ...

Cilj predviđanja interne ponude je da se utvrdi mogućnost zadovoljenja buduće potrebe za ljudskim resursima iz postojećeg fonda zaposlenih kojim organizacija raspolaže.



## Inventar vještina ...

Inventar vještina predstavlja specifičnu bazu podataka o zaposlenima u organizaciji.

Obično sadrži i podatke o radnom iskustvu, o radnoj uspješnosti, formalnom i neformalnom obrazovanju, specifičnim vještinama i sposobnostima, razvojnim potencijalima, kao i podatke o preferencijama i očekivanjima zaposlenih u pogledu razvoja karijere.





## Planiranje sukcesije ...

Planiranje sukcesije je proces identifikovanja i praćenja zaposlenih sa visokim potencijalom koji će moći popuniti ključne menadžerske pozicije kada se pojavi potreba.



## Analiza fluktuacije ...

Analiza fluktuacije je najjednostavniji kvantitativni način predviđanja interne ponude ljudskih resursa.

Analiza fluktuacije je važan zadatak i aktivnost menažmenta ljudskih resursa iz više razloga:

- Neophodna je pri planiranju i utvrđivanju ponude ljudskih potencijala u određenom razdoblju.
- Fluktuacija uzrokuje znatne troškove koje je važno pratiti i smanjivati.
- Fluktuacija je pokazatelj problema u organizacijama.





## Analiza fluktuacije ...

### Analiza i mjerenje fluktuacije:

$$\text{Stopa agregatne fluktuacije} = \frac{\text{Broj zaposlenih koji su napustili organizaciju}}{\text{Prosječan broj zaposlenih}} * 100$$

$$\text{Stopa dobrovoljne fluktuacije} = \frac{\text{Broj zaposlenih koji su svojevremeno napustili organizaciju}}{\text{Prosječan broj zaposlenih}} * 100$$

$$\text{Stopa izbjegive fluktuacije} = \frac{\text{Ukupna fluktuacija} - \text{Neizbjegiva fluktuacija}}{\text{Prosječan broj zaposlenih}} * 100$$

$$\text{Indeks stabilnosti zaposlenih} = \frac{\text{Broj zaposlenih koji su u organizaciji duže od 1 godine}}{\text{Broj zaposlenih godinu ranije}} * 100$$



## Analiza fluktuacije ...

### MLJR AKTIVNOSTI KOJE DOPRINOSU SMANJENJU FLUKTUACIJE

Šta učiniti da smanjimo stopu fluktuacije?

#### OBLIKOVANJE POSLA

- Posao treba dizajnirati na način da se poveća značaj posla, autonomija zaposlenog u obavljanju posla, te raznovrsnost i izazovnost zadataka.
- Zaposlenima treba postavljati izazovne ciljeve.

#### REGRUTOVANJE

- Potrebno je koristiti interno regrutovanje koje će podstaci premještanje i napredovanje trenutno zaposlenih.
- Pružanje realnog prikaza posla tokom procesa regrutovanja smanjuje stepen rane fluktuacije.
- Zaposleni koji su primljeni po osnovu preporuka postojećih zaposlenih su često lojalniji organizaciji u odnosu na zaposlene primljene iz drugih izvora regrutovanja.

#### SELEKCIJA

- Sociodemografski i ostali biografski podaci mogu da ukažu na zaposlene koji su skloni promjeni posla
- Veoma je važno tokom selekcije izabrati kandidate koji se po svojim karakteristikama uklapaju u kulturu organizacije i zahtjeve posla

#### SOCIJALIZACIJA

- U proces socijalizacije novo zaposlenih treba uključiti iskusne zaposlene u ulogama mentora ili instruktora.
- Novozaposlenima treba pružiti jasne informacije o fazama socijalizacije i očekivanjima organizacije u pogledu njihovog napredovanja.
- U okviru orijentacije treba istaći novozaposlenima na koji način njihov posao doprinosi uspjehu organizacije i pomoći im u izgradnji dobrih odnosa sa kolegama.

#### OBUKA I RAZVOJ

- Pružanje mogućnosti za obuku i razvoj obično smanjuje želju zaposlenih za napuštanjem organizacije, naročito kod poslova koji zahtijevaju stalni razvoj kompetencija.

#### NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

- Sistem nagrađivanja treba usaglasiti sa ličnim potrebama i preferencijama zaposlenih.
- Sistem nagrađivanja treba da bude pravedan i transparentan.
- Zaposlenima stalno treba pružati pozitivan feedback i priznanje za doprinos organizaciji.





## Tranziciona matrica ...

Markovljevom analizom se predviđa zaposlenost u nekom budućem vremenskom razdoblju na osnovu poznavanja sadašnje zaposlenosti i prošlih trendova u internoj ponudi radne snage.

Tranziciona matrica pokazuje koliko ljudi u određenom vremenskom periodu prelazi iz jednog stanja ili kategorije posla u drugi.

Bazira se na vjerovatnoći ostanka pojedinca u organizaciji na istom radnom mjestu u predviđenom vremenskom periodu (obično jedna godina), njegovog premještanja na drugo radno mjesto ili napuštanja organizacije.

	Next Stage Rating								
Risk Rating	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
3	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4	0%	0%	2%	94%	2%	1%	1%	0%	0%
5	0%	0%	12%	0%	40%	12%	12%	0%	0%
6	0%	0%	11%	16%	17%	34%	20%	0%	0%
7	0%	0%	4%	0%	1%	0%	95%	0%	0%
8	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	82%	20%
9	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%



## Kvantitativne metode: Tranziciona matrica ...

Izgled tranzicione matrice

Matrica vjerovatnoće kretanja zaposlenih							
2019. ↓	2020. →					Izlaz iz organizacije	
	A	B	C	D	E		
A	.80	.02				.18	
B	.10	.76	.04			.10	
C		.06	.78	.01		.15	
D			.01	.84		.15	
E				.05	.88	.07	
Procjena interne ponude ljudskih resursa							
2019. ↓	Broj zaposlenih u 2019.	2020. →					Izlaz iz organizacije
		A	B	C	D	E	
A	100	80	2			18	
B	200	20	152	8		20	
C	600		36	468	6	90	
D	600			6	504	90	
E	2000				100	1760	140
Predviđeni broj zaposlenih u 2020.		100	190	482	610	1760	358



## Metoda simulacije ...

Metoda simulacije predstavlja matematičku imitaciju stvarnosti. Simulacija se zasniva na modelima koji su sastavljeni od matematičkih ili logičkih odnosa između sastavnih dijelova sistema.

Metoda simulacije nam omogućava da vidimo kako će se mijenjati određena varijabla, ukoliko se promijene druge varijable.

Simulacijski modeli mogu biti:

- Statički i
- Dinamički

Šta ako???

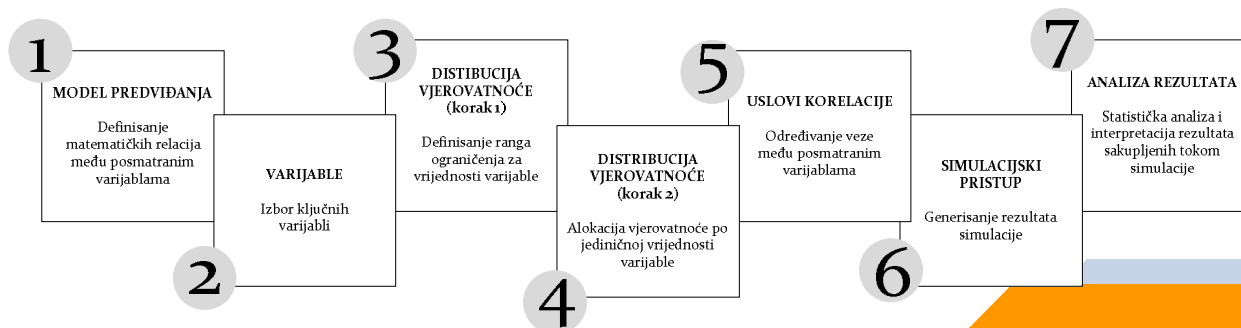
Šta ako???

Šta ako???



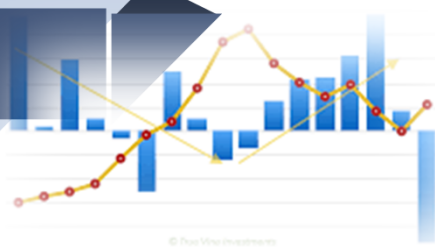
## Metoda simulacije ...

Jedna od najpoznatijih simulacionih metoda, koja se koristi u situacijama gdje postoji značajna neizvjesnost u pogledu kretanja vrijednosti posmatranih varijabli, naziva se **Monte Karlo simulacija**.





## Eksterna ponuda ljudskih resursa ...



Eksternu ponudu čine resursi na tržištu rada, odnosno nezaposleni, ali i zaposleni u drugim organizacijama.

Da bi organizacija predvidjela potrebno vrijeme i vjerovatnoću nalaženja pravih kandidata potrebno je analizirati niz eksternih podataka. Prije svega to su:

- Demografski trendovi;
- Ponuda na tržištu rada prema starosnoj, kvalifikacionoj i polnoj strukturi;
- Lokalni, regionalni, pa čak i globalni trendovi nezaposlenosti;
- Nivo i vrsta ekonomske aktivnosti na lokalnom i regionalnom nivou;
- Obrazovni trendovi i uopšteno promjene u strukturi zanimanja.

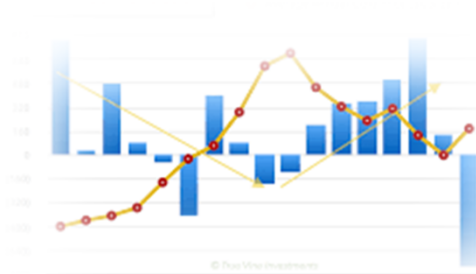
## Usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima





## Poređenje ponude i tražnje: Mogući ishodi ...

- **Manjak (deficit) ljudskih resursa** - kada je u planskom periodu tražnja za ljudskim resursima veća od predviđene interne ponude.
- **Višak (suficit) ljudskih resursa** - kada je u planskom periodu interna ponuda za ljudskim resursima veća od predviđene tražnje.
- **Isti broj (ravnoteža) ljudskih resursa** - kada je u planskom periodu zadovoljavajući broj ljudskih resursa.



## Balansiranje ponude i tražnje ...

### MANJAK LJUDSKIH RESURSA

Zapošljavanje novih radnika na puno radno vrijeme  
 Stimulisanje zaposlenih da odlože odlazak u penziju  
 Smanjenje izbjegive fluktuacije  
 Uvođenje prekovremenog rada  
 Ugovoranje dijela posla sa drugim organizacijama (lon poslovi)  
 Privremeno zapošljavanje  
 Redizajniranje poslovnih procesa u cilju smanjenja potrebnog broja izvršilaca

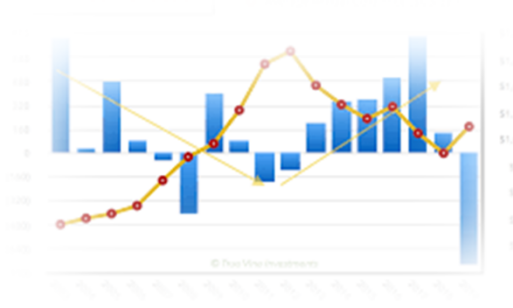
### VIŠAK LJUDSKIH RESURSA

Obustavljanje zapošljavanja novih radnika  
 Stimulisanje zaposlenih na prijevremeno penzionisanje  
 Obustavljanje procesa zamjene radnika koji napuštaju organizaciju  
 Skraćivanje radnog vremena  
 Redizajniranje radnih mjesta  
 Smanjenje ili zamrzavanje plata zaposlenih  
 Otpuštanje zaposlenih



## Najčešći problemi u planiranju LJR ...

- Nedovoljno razrađeni poslovni planovi
- Otežano identifikovanje i kvantifikovanje varijabli LJR
- Dominacija administrativne uloge organizacione jedinice za LJR
- Izostanak podrške top menadžementa
- Nedovoljna koordinisanost sa drugim funkcijama u organizaciji
- Nedovoljna uključenost linijskih menadžera



**Za one koji žele da saznaju više:**

Susan E. Jackson  
Randall S. Schuler

**Human resource planning: Challenges for  
industrial/organizational psychologists**

**Link:**

[https://www.researchgate.net/publication/232537990\\_Human\\_resource\\_planning\\_Challenges\\_for\\_industrialorganizational\\_psychologists](https://www.researchgate.net/publication/232537990_Human_resource_planning_Challenges_for_industrialorganizational_psychologists)