

Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa kao odgovor na neizvjesnost

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

ILI

Planiranje ljudskih resursa je proces kojim se identifikuju zahtjevi organizacije u pogledu ljudskih resursa, te sačinjavaju planovi za njihovo zadovoljenje.

Zašto je za organizaciju značajno da provodi ovaj proces?

Planiranje ljudskih resursa kao dio poslovnog planiranja

Planiranje ljudskih resursa nije izolovana HR-aktivnost, već je dio poslovnog planiranja organizacije.

**Strategija i poslovni planovi → oblikuju plan ljudskih resursa
Ljudi → određuju da li će se strategija ostvariti**

Četiri dimenzije planiranja ljudskih resursa

Dimenzija	Ključno pitanje
Kvantitativna	Koliko ljudi?
Kvalitativna	Kakvih ljudi?
Vremenska	Kada?
Prostorna	Gdje u organizaciji?



Ako makar jedno pitanje nema jasan odgovor – planiranje ljudskih resursa nije kvalitetno.



Logika procesa planiranja ljudskih resursa



Planiranje ljudskih resursa podrazumijeva:

- ✓ analizu okruženja
- ✓ predviđanje ponude i tražnje
- ✓ njihovo usklađivanje
- ✓ kontinuirano praćenje i prilagodavanje

ZAPAMTITE

Planiranje ljudskih resursa nije traženje savršenog rješenja, već kontinuirano upravljanje neskladom između ponude i tražnje.



Analiza okruženja kao osnova planiranja ljudskih resursa

Interno okruženje → realne mogućnosti organizacije

- ✓ strategija i ciljevi = šta organizacija želi da postigne
- ✓ postojeći zaposleni = šta već imamo (znanja, vještine, struktura)
- ✓ fluktuacija i apsentizam = ko odlazi i koliko je sistem stabilan
- ✓ tehnologija i radni procesi = kakav profil zaposlenih nam je potreban

Eksterno okruženje → ograničenja i rizici

- ✓ tržište rada = šta je dostupno
- ✓ zakon = šta je dozvoljeno
- ✓ demografija = šta dolazi ili odlazi
- ✓ tehnologija = koja znanja zastarijevaju

Eksterno okruženje nam govori šta je moguće, a interno okruženje nam govori od čega polazimo.



Analiza okruženja kao osnova planiranja ljudskih resursa

RADNI LIST
Analiza konkurentskog okruženja u sektoru maloprodaje




Metode predviđanja

ponude i tražnje za ljudskim resursima

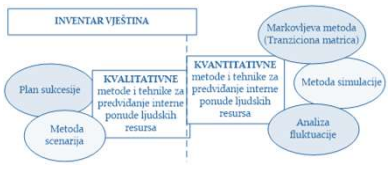
Predviđanje tražnje

znači procjenu koliko ljudi i kakvih profila će organizaciji trebati u budućnosti.



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.

Planiranje sukcesije



Planiranje sukcesije znači pravovremeno prepoznavanje i razvoj zaposlenih koji mogu u budućnosti preuzeti ključne pozicije u organizaciji.

Cilj je da organizacija:

- ✓ ne ostane bez važnih ljudi,
- ✓ ima spremne zamjene za ključne pozicije,
- ✓ podstakne razvoj i zadržavanje zaposlenih s potencijalom.

Analiza fluktuacije

Fluktuacija označava trajni odlazak zaposlenih iz organizacije.

Osnovni pokazatelj kretanja zaposlenih iz organizacije naziva se stopa fluktuacije.

$$\text{Stopa fluktuacije} = \frac{\text{Broj zaposlenih koji napuštaju organizaciju u toku godine}}{\text{Prosječan broj zaposlenih u organizaciji}} \times 100$$



Zašto zaposleni napuštaju organizaciju?

U osnovi, odluka zaposlenog da napusti organizaciju zavisi od dva ključna faktora:

- ✓ Koliko je nezadovoljan (platom, poslom, uslovima rada, odnosima, napredovanjem)?
- ✓ Koliko ima alternativa izvan organizacije (drugi poslodavci, bolji uslovi, veća sigurnost)?

ZAPAMTITE
Fluktuacija rijetko ima samo jedan uzrok.

Vrste fluktuacije

Da li je svaka fluktuacija loša?

- ✓ **Funkcionalna fluktuacija**
Organizaciju napuštaju zaposleni koji su slabijeg učinka ili višak
→ može biti korisna
- ✓ **Disfunkcionalna fluktuacija**
Odlaze kvalitetni, iskusni i perspektivni zaposleni
→ predstavlja ozbiljan rizik

Da li se fluktuacija može izbjeći?

- ✓ **Neizbježiva fluktuacija**
Odlazak zaposlenih iz organizacije može nastupiti usljed otkaza, otpuštanja, penzionisanja, smrti
→ organizacija na nju ne može uticati
- ✓ **Izbježiva fluktuacija**
Nastaje zbog lične odluke zaposlenog (otkaz od strane zaposlenog) ili odluke i potreba organizacije (otpuštanje)
→ na nju menadžment može i treba da utiče

Kako se organizacije odnose prema fluktuaciji?

Tradicionalni pristup:

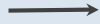
- ✓ fluktuacija se doživljava kao isključivo negativna
- ✓ cilj je da se po svaku cijenu smanji, a u tu svrhu se koriste:
 - „strategija odbrane” (plate, beneficije)
 - „strategija osvete” (ograničenja, zabrane)

Savremeni pristup:

- ✓ fluktuacija se prihvata kao realnost
- ✓ pravi se razlika između zaposlenih
- ✓ održava se dobar odnos s bivšim zaposlenima
- ✓ ostavlja se mogućnost povratka i saradnje

Zablude o fluktuaciji zaposlenih

Uvriježena shvatanja koja ne važe uvijek u potpunosti



Svaka fluktuacija je loša	→ Ne mora biti. Neki odlasci su funkcionalni (odlaze slabiji ili višak zaposlenih).
Ljudi odlaze zbog plate	→ Plata je važna, ali nije jedini razlog. Često su presudni uslovi rada, odnosi i razvojne mogućnosti.
Ljudi odlaze jer su nezadovoljni poslom	→ Razlozi su različiti. Neki od njih mogu biti karijera, privatni razlozi, promjena životne faze.
Menadžeri ne mogu mnogo učiniti	→ Mogu! HR prakse imaju veliki uticaj na zadržavanje zaposlenih.
Jedno rješenje odgovara svima	→ Ne. Efikasno upravljanje fluktuacijom razlikuje ko odlazi i zašto.

HR aktivnosti koje doprinose smanjenju fluktuacije

ODLIKOVANJE POSLA	<ul style="list-style-type: none"> Posao treba dizajnirati na način da se povećava smisao posla, autonomija zaposlenika u obavljanju posla, fleksibilnost i inovativnost zadatka. Zaposlenima treba postaviti izazovne ciljeve.
REGUTOVANJE	<ul style="list-style-type: none"> Pratiti i analizirati intenzivno regrutovanje koje će postići preispitivanje i napredovanje trenutno zaposlenih. Pratiti i analizirati prilike za odlazak tokom procesa regrutovanja istovremeno istegom rane faze regrutacije. Zaposleni koji su privremeni poslovi mogu prepoznati postojeće zaposlene u ostalim organizacijama i odložiti odlazak priključivanjem se drugim poslovanjima.
SELEKCIJA	<ul style="list-style-type: none"> Socijalizirajući i razvijajući profesionalne veštine kod zaposlenih koji su ključni za organizaciju. Vredno je raditi na selekciji kandidata koji su ne samo kvalifikovani i imaju iskustvo u kulturi organizacije i vrijedne posla. U procesu socijalizacije novozaposlenih treba uključiti trenutne zaposlene u odgovornost i mentorstvo. Novozaposlenima treba pružiti jasne informacije o faktoru socijalizacije i uključivanja u organizaciju u ranoj fazi njihovog regrutovanja. U okviru organizacije treba imati jasne informacije o tome koji su ključni poslovi i koje su odgovorne organizacije i poslovanje u organizaciji i kako se uklapaju u kulturu.
SOCIALIZACIJA	<ul style="list-style-type: none"> U procesu socijalizacije novozaposlenih treba uključiti trenutne zaposlene u odgovornost i mentorstvo. Novozaposlenima treba pružiti jasne informacije o faktoru socijalizacije i uključivanja u organizaciju u ranoj fazi njihovog regrutovanja. U okviru organizacije treba imati jasne informacije o tome koji su ključni poslovi i koje su odgovorne organizacije i poslovanje u organizaciji i kako se uklapaju u kulturu.
OBUKA I RAZVOJ	<ul style="list-style-type: none"> Pratiti i analizirati intenzivno regrutovanje koje će postići preispitivanje i napredovanje trenutno zaposlenih. Pratiti i analizirati prilike za odlazak tokom procesa regrutovanja istovremeno istegom rane faze regrutacije. Zaposleni koji su privremeni poslovi mogu prepoznati postojeće zaposlene u ostalim organizacijama i odložiti odlazak priključivanjem se drugim poslovanjima.
NAGRAĐIVANJE ZAPOSENIM	<ul style="list-style-type: none"> Pratiti i analizirati intenzivno regrutovanje koje će postići preispitivanje i napredovanje trenutno zaposlenih. Pratiti i analizirati prilike za odlazak tokom procesa regrutovanja istovremeno istegom rane faze regrutacije. Zaposleni koji su privremeni poslovi mogu prepoznati postojeće zaposlene u ostalim organizacijama i odložiti odlazak priključivanjem se drugim poslovanjima.



RADNI LIST
HR mjere i fluktuacija

Usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima

BALANSIRANJE PONUDE I TRAZNJE ZA LJUDSKIM RESURSIMA	
Manjak ljudskih resursa	Višak ljudskih resursa
<ul style="list-style-type: none"> Zapošljavanje novih radnika na puno radno vrijeme Stimulisanje zaposlenih da odlože odlazak u penziju Smanjenje izbjegljive fluktuacije Uvođenje prekovremenog rada Ugovoravanje dijela posla sa drugim organizacijama (on poslovi) Privremeno zapošljavanje Redizajniranje poslovnih procesa u cilju smanjenja potrebnog broja izvršilaca 	<ul style="list-style-type: none"> Obustavljanje zapošljavanja novih radnika Stimulisanje zaposlenih na privremeno penzionisanje Obustavljanje procesa zamjene radnika koji napuštaju organizaciju Skracivanje radnog vremena Redizajniranje radnih mjesta Smanjenje ili zamrzavanje plata zaposlenih Otpuštanje zaposlenih
