

ZNAČAJ I VAŽNOST PLANIRANJA I REGRUTACIJE LJUDSKIH RESURSA

Mr. sc. Kajtazović Ibrahim
kajtazovicibrahim@yahoo.com

Stručan rad

UDK:33/303(658.34)

<https://doi.org/10.59417/nir.2024.24.40>

dr. sc. Esad Čović

Internacionalni univerzitet Brčko, BiH
covicesad@gmail.com

Sažetak

Planiranje i regrutacije kvalitetnih ljudi vrlo je važna aktivnost i zadatak funkcije ljudskih resursa u organizacijama. O tome kako se ono kvalitetno obavi, ovisi i mnoge druge aktivnosti, stoga mu se posvećuje sve više pozornosti, vremena, energije i sredstava. Da bi bile uspješne, organizacije moraju privući visoko kvalitetne i sposobne ljude. Planiranje radne snage predstavlja izradu planova za popunu budućih slobodnih radnih mjesta u preduzeću, također planiranje bi trebalo da bude dio strateškog planiranja svakog preduzeća, važno pitanje se uvijek odnosi na to da li predviđena slobodna radna mjesta treba popuniti ljudima iz firme ili ljudima izvan firme.

Drugim riječima da li treba planirati da se radna mjesta popune već zaposlenima ili tako što će se regrutovati kandidati izvan preduzeća. Procjena budućih ljudskih resursa zavisi od misije, vizije i strategije razvoja preduzeća.

Ključne riječi: Analiza posla, predviđanje potreba ljudskih resursa, nosioci planiranja ljudskih resursa, izvori regrutacije, regrutacija ljudskih resursa, metode regrutovanja, eksterno i interno regrutovanje, evaluacija regrutovanja.

1. UVOD

Planiranje i regrutacija kadrova su faktori „socijalne reprodukcije organizacije” u kojoj ključnu ulogu ima menadžment ljudskih resursa. Iznimno su važni, jer mogu voditi stabiliziranju statusa quo organizacije ili pridonositi inovacijama, socijalnim promjenama i potrebama organizacije. Regrutacija je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.

Procesu planiranja, regrutacije pa i selekcije treba predhoditi definiranje i utvrđivanje opće politike i strategije zapošljavanja. Ona usmjerava cijeli proces regrutacije i selekcije, jer određuje kakve ljude želi organizacija, hoće li ih tražiti unutar ili van organizacije, hoće li ljude prilagođavati poslu ili poslove ljudima, hoće li naglaske stavljati na razvojne potencijale ili aktuelnu upotrebljivost ljudi koje traži, hoće li preferirati individualiste ili igrače, trebaju li joj specijalisti li generalisti, koliko je spremna ulagati u osiguranje potrebnih ljudi, kojim će se kriterijima i instrumentima koristiti pri selekciji.

Strategija određuje želi li organizacija ljude s određenim tehničkim vještinama, stručnim znanjima i iskustvom koji će vrlo svjesno i tačno izvršavati određene zadatke ili traži opće sposobnosti, talentirane ljude pune samopouzdanja, ambicija, inicijativa, jakih interpersonalnih i komunikacijskih vještina, koji su sposobni uspješno „prodavati” sebe i preduzeće. U novije doba se pokazuje da preduzeća traže sve više ljude koji imaju opće razvojne potencijale, koji su inovativni, komunikativni, fleksibilni i slično, dok su konkretna znanja obavljanja određenog posla često u drugom planu. Analiza brojnih kompanija pokazuju da su ključne osobine kandidata koje se

traže: inicijativa, kreativnost, komunikacijske vještine, analitičke vještina, intrinzična motivacija, fleksibilnost, sposobnost timskog rada i slično.

2. PREDVIĐANJE POTREBA ZA LJUDSKIM RESURSIMA

Kakva će procjena budućih ljudskih resursa biti u jednoj organizaciji ili preduzeću zavisi od nje-
ne misije, vizije i strategije, pa je i planiranje ljudskih resursa sastavni dio strateškog planiranja
svake organizacije. Da bi planiranje ljudskih resursa dalo očekivane rezultate, potrebno je da mu
se pristupi na sistematičan način.

Drugim riječima, najprije je potrebno procijeniti postojeće stanje ljudskih resursa, a zatim pri-
stupiti procjeni budućih ljudskih resursa, a da bi se to ostvarilo, potrebno je da prvo krenemo
od analize posla.

2.1. ANALIZA POSLA

Prvi korak u procjeni postojećeg stanja ljudskih resursa u jednom preduzeću je analiza posla.
Pod njom podrazumjevamo definisanje svih poslova koji se obavljaju unutar jednog preduzeća,
kao i dužnosti, odgovornosti, zadataka i zahtjeva koje svaki posao, odnosno radno mjesto po-
drzumjeva.

Analiza posla je od velikog značaja za menadžment preduzeća, neki autori je čak smatraju i te-
meljem funkcije menadžmenta ljudskih resursa.

2.2. METODE ANALIZE POSLA

Metoda opservacije je direktno posmatranje pojedinca na radnom mjestu i koristi se posebno
kod poslova koji se sastoje isključivo iz fizičkih aktivnosti pogodnih za posmatranje. Negativne
strane ove metode sastoje se u tome što su posmatrani radnici uvijek znatno efikasniji kada ih
neko posmatra, kao i nemogućnost obuhvatanja svih aktivnosti koje se obavljaju u okviru jed-
nog posla. Posebno kada se govori o menadžerskim funkcijama.

Metoda intervjua je najzastupljeniji metod koji omogućava detaljno prikupljanje podataka o
radnom mjestu, čak i onih podataka koji se javljaju kao rezultat prakse iako nisu sastavni dio ni
jednog postojećeg dokumenta u firmi. Sastoji se u tome što sam zaposleni (individualni intervi-
ju) ili grupa zaposlenih (grupni interviu) u interviu opisuju sve poslove koje obavljaju na svo
radnom mjestu i definišu odgovornosti i dužnosti koje su im povjerene.

Pozitivna strana ovog metoda jeste sveobuhvatnost svih aktivnosti koje su u sastavu jednog
posla, kao i potpuno uključivanje zaposlenih u analizu posla. Negativna strana ove metode je
subjektivnost zaposlenih zaposlenih u pružanju informacija

3. NOSIOCI I METODE PLANIRANJA I REGRUTACIJE LJUDSKIH RESURSA

Ovi poslovi tradicionalno spadaju u oblast rada sektora ljudskih resursa. Međutim, pošto su za
planiranje potrebne informacije iz svih dijelova organizacije, linijski menadžeri su nužno uklju-
čeni u cijeli proces. Ako je riječ o strateškom planiranju ljudskih resursa, koje treba da se osloni
na strateški plan organizacije ili preduzeća, onda je potrebno da se i top menadžment uključi u
proces planiranja.

4. IZVORI REGRUTACIJE LJUDSKIH RESURSA

Dva su temeljna izvora regrutacije kandidata za određene poslove i zadatke za obavljanje za koje je utvrđena potreba i planiran broj potrebnih izvršitelja.

Prvi čine kandidati izvan preduzeća na aktuelnom tržištu rada, u obrazovnim institucijama i drugim preduzećima, uobičajeno označeno kao vanjski izvori regrutacije.

Drugu skupinu čine potencijalni kandidati iz preduzeća koji rade na drugim poslovima i radnim mjestima ili u drugim organizacijskim jedinicama, odnosno unutarnji izvori regrutacije.

4.1. UNUTRAŠNJI IZVORI REGRUTACIJE LJUDSKIH RESURSA

Traženje kandidata unutar preduzeća za slobodna ili nova radna mjesta pribjegava većina preduzeća. Svrha je pružiti mogućnost zaposlenima da promjenu posao ili dođu na poslove za koje smatraju kvalificiranim i zainteresiranim. Tri su načina regrutovanja kandidata iznutra:

- oglašavanje
- preporuke neposrednih menadžera
- informacije i prijedlozi odijela ljudskih resursa

Oglašavanje je najpopularniji i najčešći način osiguravanja popunjavanja slobodnih radnih mjesta. Ono se može obavljati preko oglasne ploče, organizacijskog lista ili specifičnih biltena. Obično se oglašava određeno vrijeme prije vanjskog oglašavanja. Mora biti poznato i dostupno svim zaposlenicima i pratiti logiku vanjskog oglašavanja, što znači da mora imati jasno precizirane uvijete i postupak prijave, kriterije izbora i druge važne informacije koje osiguravaju korektno i kvalitetno provođenje cijelog postupka i osiguravanje najboljih ljudi. (str.298)

Preporuke menadžera su važan izvor znanja i informacija o zaposlenima, posebice onima kojima neposredno rukovode. Njihova odgovornost je praćenje uspješnosti, poticanje usavršavanja i razvoja karijere neposrednih saradnika. U procesu internog pribavljanja oni imaju dvojnju ulogu:

- informirati zaposlene o mogućnostima koje se javljaju u organizacijskim potrebama, pa tako i novim mjestima i poslovima
- davati informacije o uspješnosti i mogućnostima suradnika te preporuke za složenije poslove koje mogu obavljati.

Informacije i prijedlozi odijela za ljudske resurse – ima jednu od ključnih uloga, preventivno jer slobodna radna mjesta zahtjevaju analizu i pretraživanje informacijskog sistema ljudskih potencijala i identificiranje onih koji po svojim sposobnostima, znanjima i interesima udovoljavaju njihovim zahtjevima. Sve ovo se temelji na planovima sukcesije i promocije, planovima razvoja individualne karijere i slično.

Također pored gore navedenih postoje i drugi načini planiranja internog pribavljanja ljudskih resursa, npr. kvantitativni i kvalitativni metod regrutacije ljudskih resursa.

5. KVANTITATIVNI METOD PLANIRANJA I REGRUTACIJE LJUDSKIH RESURSA

Najšire korišten je Markovljev metod koji se koristi za predviđanje interne ponude zaposlenosti u nekom budućem vremenskom periodu. U osnovi metoda je matrica vjerovatnoća kretanja zaposlenih, koja sadrži vjerovatnoće ostanka pojedinca u organizaciji na istom radnom mjestu u predviđenom vremenskom periodu (obično jedna godina), njegovog premještaja na drugo radno mesto ili napuštanja organizacije. Ako se vjerovatnoće iz matrice za svaki od navedenih slučajeva kretanja zaposlenih u organizaciji pomnože brojem zaposlenih na početku godine na svakom radnom mjestu, može se izračunati očekivani broj zaposlenih na svakom radnom mjestu na kraju te godine.

Najteži dio posla je definisanje vjerovatnoće slučajeva kretanja zaposlenih u matrici. Matrice vjerovatnoće kretanja zaposlenih se definišu tako što se najprije definišu radna mjesta između kojih dolazi do kretanja zaposlenih i slučajevi „izlaska“, iz organizacije (otkazi, samostalno napuštanje, penzionisanje, smrt). Vjerovatnoće se računaju na osnovu predhodnog iskustva. Za definisanje matrica vjerovatnoće bolje je da se uzmu prosječne vrijednosti za nekoliko prethodnih godina, jer se time dobijaju stabilniji pokazatelji.

U slučaju kada se podaci značajno razlikuju po godinama Markovljev metod nije pogodan za predviđanje ponude ljudskih resursa i ne treba ga koristiti. Markovljev metod opisuje šta se može očekivati ako postojeće stope kretanja zaposlenosti ostanu nepromjenjene. Ovaj metod je vrlo jednostavan za primjenu, ali ima i svoje nedostatke i ograničenja. Vjerovatnoće kretanja zaposlenih moraju biti stabilne kako bi Markovljev metod dao tačna predviđanja. Predviđanja neće biti pouzdana, ako je na svakom radnom mjestu zaposlen mali broj izvršilaca.

6. KVALITATIVNI METOD PLANIRANJA I REGRUTACIJE LJUDSKIH RESURSA

Kvalitativni metod planiranja obuhvata planiranje premještaja i planiranje sukcesije menadžmenta.

Planiranje premještaja je metod predviđanja interne ponude ljudskih resursa koji polazi od potražnje na hijerarhijski više pozicioniranim radnim mjestima. Matrice vjerovatnoća se koriste da se identifikuju načini kako da se tražnja zadovolji kroz internu ponudu zaposlenosti na nižim radnim mjestima. Kretanja na tim radnim mjestima onda prouzrokuju dalja kretanja na još nižim hijerarhijskim nivoima.

Planiranje sukcesije predstavlja planove koje organizacija ili preduzeće pravi da bi popunila najvažnija radna mjesta u menadžmentu. To je proces kojim se obezbeđuje baza kandidata koji odgovaraju sadašnjim i budućim ključnim mjestima koja proizilaze iz poslovne strategije. To omogućava da se karijere pojedinaca planiraju i da se njima upravlja na način koji najviše odgovara potrebama firme kao i ambicijama tih pojedinaca. Planiranje sukcesije obuhvata:

- analizu potražnje za menadžerima i profesionalcima na različitim nivoima kompanije, prema funkcijama i vještinama;
- reviziju aktuelnih viših menadžera i predviđanje najvjerovatnije buduće ponude iz internih i eksternih izvora;
- planiranje pojedinačnih karijera zasnovano na objektivnim predviđanjima budućih potreba i na procjenama rezultata i potencijala;

- savjetovanje u vezi s razvojem karijere koje se sprovodi u skladu sa realnim budućim potrebama firme, kao i potrebama tog pojedinca;
- ubrzano usavršavanje tog pojedinca, pri čemu je razvoj njegove karijere u skladu s budućim potrebama firme;
- obuka i razvoj vezani za poslovne rezultate s ciljem da se pojedinci pripreme za buduće uloge kao i za aktuelne odgovornosti;
- planirano regrutovanje čiji je cilj ne samo da se zadovolje kratkoročne potrebe već i da se obezbjede ljudi koji će se usavršavati da bi se zadovoljile buduće potrebe firme;
- mjere na osnovu kojih se popunjavaju slobodna radna mesta.

Prakse planiranja sukcesije menadžmenta variraju od kompanije do kompanije. Uobičajeno je da u proces od samog početka bude uključen top menadžment, da se na osnovu dosijea zaposlenih i ocijena njihovih performansi identifikuju pojedinci sa razvojnim potencijalom i da se u pisanoj formi naprave individualni razvojni planovi za svakog identifikovanog pojedinca

7. VANJSKI IZVORI I METODE REGRUTACIJE LJUDSKIH RESURSA

Za regrutovanje ljudi izvan organizacije, zainteresirane da privuku najbolje kandidate služe se raznolikim metodama i izvorima.

Oglašavanje je jedna od vrlo popularnih i najčešćih metoda privlačenja i regrutovanja novih ljudi izvan preduzeća. Uspješna regrutacija putem oglasa zahtjeva odgovore na slijedeća pitanja:

- šta želimo postići?
- koga želimo privući?
- šta treba obuhvatati poruka?

Mediji Oglašavanja – važan je dio procesa regrutacije odluka o mediju u kojem će se oglašiti potrebe. Valja analizirati prednosti i nedostatke svakog i odabrati onaj (one) koji će najvjerojatnije i najdjelotvornije doprijeti do ciljne skupine. Savremene organizacije koriste mnoštvo medija za privlačenje potencijalnih i poželjnih kandidata i to su npr. dnevne i sedmične novine, specijalizirani stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi, (poster) na javnim mjestima, priručnici i bilteni, posebni promotivni materijali.

Direktne prijave i preporuke zaposlenih

Najčešće su izvor kandidata posebice za manje složene poslove. To je jeftin način osiguranja kandidata za radno mjesto osobito radi li se o nižim službeničkim ili proizvodnim poslovima. Sve se više javlja oblik takve prijave i za fakultetski obrazovane ljude za početne, „ulazne“ pozicije. Kod ovog oblika prijavljivanja obično je kvaliteta kandidata usko povezana sa imidžom i ugledom preduzeća.

Ukratko, savremene organizacije potiču i primjenjuju praksu izravnog, osobnog javljanja kandidata zainteresiranih za posao u njihovu preduzeću.

7.1. AGENCIJE ZA ZAPOŠLJAVANJE

Državne agencije zbog važnosti politike zapošljavanja i rješavanja problema nezaposlenosti, ali zbog zadovoljavanja potreba preduzeća, u većini zemalja postoje javne, odnosno državne institucije za zapošljavanje. Ona vodi evidenciju i informacijsku bazu nezaposlenih osoba, surađuje sa preduzećima u njihovu zapošljavanju, obavlja profesionalnu orijentaciju, a često i prekvalifikaciju i priprema osobu za zapošljavanje, pravi analize i izdaje bilten o stanju nezaposlenosti, osigurava prava koja proizilaze iz nezaposlenosti i sl.

Privatne agencije su u svijetu vrlo razvijena praksa regrutovanja kandidata preko specijaliziranih agencija. Regrutovanje potrebnih ljudi za preduzeća i obavljanje nekih poslova je veoma razvijen, a moglo bi se reći i unosan posao koji se u novije doba jako širi. Kod nas se otvaraju neke privatne agencije koje obavljaju poslove regrutovanja, najčešće za inozemna preduzeća i njihova predstavništva unutar te zemlje gdje se otvara agencija. Korištenje agencija ne znači da će preduzeće osigurati najkvalitetnije kandidate. Preduzeće treba provjeriti agencije i izabrati najbolju koja se dokazala po kvalitetnim kadrovima.

Locvi na talente odnosno „*head hunters*”, pojam je koji se često upotrebljava za specijalizirane privatne agencije koje se bave regrutovanjem kandidata za više menadžerske pozicije, menadžerskih talenata i općenito stručnjaka za ključne organizacijske pozicije. Često su one jedini način regrutovanja kvalitetnih menadžera izvana, stoga se nazivaju i „*executive search firms*” ili „*executive recruiters*”. Imaju mrežu kontakata sa stručnim i sposobnim kandidatima koji obično već rade na menadžerskim pozicijama u različitim preduzećima i ne traže aktivno novi posao.

Preduzeća ih često uzimaju za pribavljanje stručnjaka i kandidata za važnije i bolje plaćene pozicije u preduzećima.

8. SOCIJALIZACIJA I ORIJENTACIJA NOVOZAPOSLENIH

Socijalizacija je proces u kojem se novozaposleno lice uvodi u posao i upoznaje sa organizacijom, uslovima rada, pravilima ponašanja, ljudima sa kojima će raditi, organizacionom kulturom, odgovornostima iz radnog odnosa. Riječ je o procesu u kojem učestvuju dvije strane i to: organizacija i zaposleni. Ako organizaciona stvarnost nije onakva kakvom su je zamišljali novozaposleni mogu nastati ozbiljni problemi. Ko se prvih dana razočara u posao teško se navikava na novu sredinu i uslove rada u njoj.

Socijalizacijom i orijentacijom se novozaposleni uvodi u posao kako bi se pravovremeno definisali uslovi, ciljevi njegove eventualne greške. Uobičajene faze socijalizacije i orijentacije su: pripremna faza, faza suočavanja i faza integracije.

9. PROGRAMI ZA RIJEŠAVANJE SUFICITA

Programi za rješavanje suficita koriste se ako se procenjuje da će postojeći kadrovi nadmašiti procenjenju potražnju za ljudskim resursima u planskom periodu.

Mjere za rješavanje suficita su:

- obezbjeđivanje stimulacija za raniji odlazak u penziju;
- obustavlja se prijem novih radnika - radna mjesta zaposlenih koji odlaze iz organizacije ostaju nepopunjena;

- transfer ili redizajniranje radnih mjesta gdje su identifikovani viškovi na druga radna mjesta;
- olakšava se odlazak iz organizacije;
- uvode se mjere racionalizacije - višak vremena se koristi za obuku i održavanje opreme;
- smanjenje zarada i drugih primanja;
- smanjenje broja radnih sati;
- davanje otkaza i slično.

Ako se procjenjuje da je višak ponude u odnosu na predviđenu potražnju neznatan, bolje je pribeći skraćivanju radnog vremena za kritična radna mjesta, nego se opredjeliti za davanje otkaza i otpuštanje prekobrojnih radnika, kako zbog moralnih razloga, tako i zbog dugoročnih interesa organizacije, jer svako otpuštanje radnika povlači za sobom povećanje troškova zbog nudenja različitih paketa otpremnina.

10. PROGRAMI ZA RIJEŠAVANJE DEFICITA

Programi za rješavanje deficita koriste se ako je neophodno nadomjestiti nedostatak ponude ljudskih resursa u planskom periodu.

Mjere za rješavanje deficita su:

- obezbjeđivanje novih ljudi za rad sa punim radnim vremenom i sa stalnim zaposlenjem;
- nuđenje stimulacija i drugih pogodnosti za neodlazak u penziju;
- zapošljavanje penzionera za rad sa polovinom punog radnog vremena;
- smanjivanje postotka zaposlenih koji odlaze iz organizacije;
- organizovanje prekovremenog rada;
- zapošljavanje novih radnika za rad na određeno vrijeme u slučajevima privremenog povećanja obima posla;
- ustupanje dijela poslova drugim organizacijama (tzv. lon poslovi);
- prekvalifikacija i dokvalifikacija zaposlenih;
- premiještanje zaposlenih na deficitarnije poslove.

Izbor programa za rješavanje deficita ljudskih resursa u konkretnoj situaciji zavisi od troškova i procijene vremena trajanja deficita zaposlenih na određenim radnim mjestima. Ukoliko je potražnja za zaposlenima određenih profila samo malo veća od ponude i procjenjuje se da će ova neravnoteža trajati kratko, onda je za organizaciju isplativije da plati prekovremeni rad postojećih zaposlenih nego da zapošljava nove ljude, jer bi se povećali troškovi obuke i plaćanja po osnovu zakonom garantovanih beneficija (zdravstveno, socijalno, penzijsko, osiguranje za slučaj nezaposlenosti).

Za koje će se mjere organizacija opredjeliti zavisi od konkretnih prilika i procijena njenog menadžmenta.

11. EVALUACIJA PROCESA REGRUTACIJE LJUDSKIH RESURSA

Temeljni je cilj regrutovanja da uz najniže troškove utvrdi kvalificirane kandidate koji će uspješno obavljati posao i ostati u organizaciji. Po završetku toga procesa potrebno je evaluirati njegove efekte i uspješnost, a to organizacije obično rijetko rade. Proces odlučivanja i odluke vezane uz zapošljavanje mogu se promatrati u kontekstu *cost-benefit* analize, jer organizaciji uzrokuju neposredne koristi i troškove.

Svrha je dobrog procesa regrutovanja kandidata maksimizirati dobre, ispravne odluke kojima se osiguravaju kvalitetni zaposlenici koji će ostati u organizaciji. Često se u *cost-benefit* analizi procesa regrutovanja utvrđuje djelotvornost pojedinih načina, metoda i medija regrutovanja.

U evaluaciji procesa regrutovanja ljudskih resursa potrebno je prikupiti i analizirati slijedeće informacija:

Troškove aktivnosti, odnosno troškove rada osoblja angažiranog na regrutovanju, operativne troškove (putovanja, naknade agencijama, troškove oglašavanja i sl.) i opće troškove (iznajmljivanje privremenih prostora i opreme).

Troškove po kandidatu uzetom u preduzeće prema izvoru regrutovanja

Omjer regrutovanja / prihvatanja

Analiza prijava ocijenjenih pozitivno i negativno

Ponuđena plata – prihvatanje u usporedbi s odbijanjem

12. ZAKLJUČAK

Planiranje ljudskih resursa može se shvatiti kao jedna od strateških funkcija procesa upravljanja kadrovima i njihovim potencijalima. Da bi preduzeće opstalo, razvijalo se i raslo neophodno je da se obrati pažnja na upravljanje ljudskim resursima koji predstavljaju najvažniji resurs savremenog poslovanja.

Za ostvarenje kvaliteta proizvoda ili usluga potrebni su zaposleni koji po broju odgovaraju obimu posla, a po znanjima, sposobnostima i osobinama ličnosti zahtjevima koji proizilaze iz sadržaja posla i ciljeva preduzeća. Od zaposlenih se ne očekuje samo fizička snaga, usko operativno znanje, poslušnost, nego i tehnička i stručna osposobljenost, ali i kreativnost, inovativnost, visoka motivisanost i odgovarajuće organizaciono ponašanje.

Zaposleni će ispoljiti i razvijati svoj potencijal samo u organizacionom ambijentu u kojem je obezbeđeno situaciono rukovođenje, motivisanje zaposlenih uz uvažavanje individualnih potreba, otvoreni komunikacioni kanali u oba smjera, kao i demokratska kultura i klima. Obezbeđenje kvaliteta zahtjeva stalna poboljšanja i unapređenja procesa rada, proizvoda i usluga, a to mogu da ostvare samo ljudi, punim angažovanjem i razvojem svojih ukupnih unutrašnjih dispozicija. Shodno tome možemo zaključiti da nema tajnih sastojaka ili skrivene formule od kojih zavisi uspjeh najboljih kompanija, ni teorija, ni planiranje, ni vlada, ne mogu dovesti poštovanje do uspeha: ono može biti jedino rezultat rada ljudi. Većina iskustava velikih organizacija je pokazalo da je za aktiviranje ljudskog ponašanja važna upornost, strpljenje i podsticaj rukovodstva, obučavanje i stimulisanje

Aktivnosti planiranja ljudskih resursa kao redovne aktivnosti menadžmenta ljudskim resursima i menadžment kvalitetom obezbjeđuju uspješnije sprovođenje strategija velikih preduzeća i na kraju - postizanje poslovnih ciljeva. Planiranje ljudskim resursima omogućava kompaniji da uvijek raspolaže pravim ljudima na pravom mestu u pravo vrijeme. Adekvatno planiranje ljudskih resursa obezbjeđuje optimalnu strukturu zaposlenih odgovarajućeg profila, iskustva i stepena stručnosti.

Visoko kvalifikovani stručni kadar je sve potrebniji, dok je školovanje, obuka i usavršavanje i dalje veoma skupo i dugotrajno. Takvo okruženje zahtjeva od preduzeća da planiraju svoje buduće potrebe za ljudskim resursima i načine kako će te potrebe zadovoljiti.

LITERATURA

Fikreta Bahtijarević-Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 289.

Gary Dessler, Florida Internat. University, Redaktor Slobodan Čamilović: Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Fakultet Org. nauka Beograd, 2007. Str. 70-71,

Biljana Bogičević Milikić.: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd, 2006., str. 68.

Jelena Đorđević Boljanović, Žarko S. Pavić, Osnove Menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum str. 69

Marin Buble, Management, Ekonomski fakultet Split, 2000., str. 363

THE SIGNIFICANCE AND IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES PLANNING AND RECRUITMENT

Abstract

Planning and recruitment of quality personnel is a highly important activity and task as part of the functioning of human resources in organizations. Numerous other activities depend on the level of quality of this activity. Therefore, increasingly more attention, time, energy and resources are spent on planning and recruitment. In order to be successful, organizations must attract highly qualified and capable people. Work force planning represents the making of plans for the fulfillment of future unoccupied work positions in the company, and additionally, the planning should be part of strategic planning of every company.

An important issue is always related to the question of whether the free work positions should be filled with people from the company itself or with people outside of the company. In other words, should the overall planning encompass the planning of filling free work positions with the already employed personnel or recruit candidates outside of the company. The manner and system of selection, evaluation of the results of the personnel selection, as well as the assessment of future human resources depend on the mission, vision and strategy of company development.

Key words: Work analysis, anticipating human resources needs, bearers of human resources planning, recruitment sources, human resources recruitment, recruitment methods, external and internal recruitment, recruitment evaluation.