

## **PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA KAO FAKTOR STABILNOSTI I VITALNOSTI PROCESA**

**SAŽETAK:** Pojam potencijal je širok i znači mogućnost nekoga ili nečega da nešto primi, proizvede, apsorbuje itd. Ljudski potencijali su mogućnosti zaposlenih da neke ideje provedu u djelo kroz proizvodnju, politiku, zdravstvo, ekologiju itd. Kada se govori o potencijalu kod ljudi misli se samo na najbolje, najbrže, najefikasnije u sferama proizvodnje, finansija, obrazovanja itd.

U bilo kom sistemu, podsistemu i procesu bitno je da ljudi imaju znanja i vještine kako bi mogli da taj posao urade najbolje prema svojim mogućnostima.

U svakom planiranju i predviđanju, projektovanju i investicijama pojave se problemi koji su skriveni. Bilo da su tehničke, materijalne ili finansijske prirode.

Ukoliko menadžment koji je zadužen za realizaciju raspolaže sa kvalitetnim pojedincima koji su zaduženi da projektuju realizaciju, strpljivom analizom nastale situacije i učesnici svih činilaca problem će biti riješen na najbolji način i dobiće se rezultati koji se mogu primeniti svrsishodno namjeni koju odredi menadžment.

Ako radna organizacija ima takve ljude koji mogu učestvovati u rešavanju novonastalih problema i da ih uspešno otklanjaju, prosperitet takvoj organizaciji je blizak.

**KLJUČNE RIJEČI:** ljudski resursi, planiranje, menadžment, predviđanje, matematičke analize, sukcesija.

### **Uvod**

U procesu promjena funkcija upravljanja ljudskim resursima intenzivno se razvija i širi područje djelovanja. Kreće se od evidentiranja radnika prema razvoju ljudskog potencijala, do reaktivnog pristupa zaposlenima, odnosno proaktivnog zadovoljavanja potreba i motivisanja ljudskih resursa. Upravo iz tog razloga javlja se intenzivna potreba za usavršavanjem i kreiranjem modela upravljanja i participaciji zaposlenih u kreiranju cilja preduzeća.

Od kraja 1980-ih godina sistematsko planiranje ljudskih resursa postaje sve važnije i neophodnije za većinu kompanija zbog dinamičnih promjena u okruženju, kao što su: smanjenje ponude stručnjaka određenih profila na tržištu rada, pojava viškova srednjeg nivoa menadžmenta usled trenda "trajanja" organizacija i ukidanja srednje linije menadžera, brzo zastarjevanje znanja menadžera i stručnjaka tehničkih profila i rastući otpor zaposlenih prema premiještanjima.

Mnoge organizacije uopšte ne prave plan ljudskih resursa, ali se svake godine povećava broj onih koji to rade. Velike organizacije su sklonije planiranju od malih organizacija. Najrazrađenije sisteme planiranja ljudskih resursa obično imaju vojska i vojne institucije. Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promjena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima. To je proces u kojem se organizacioni ciljevi, sadržani u misiji i biznis poslovima, prevode u odgovarajuće ciljeve menadžmenta ljudskih resursa.

Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji je višestruka i omogućava organizaciji da:

---

\*pajicv@hotmail.com

- 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;
- Unaprijedi cijelokupni proces biznis planiranja;
- Identifikuje raspoloživa specifična znanja i vještine, kao i tražnju za njima;
- Predvidi i analizira efekte alternativnih politika ULJR.

### 1. Vremenski horizont izrade plana i nosioci

Vremenski horizont planiranja ljudskih resursa može biti različit. To je proces identifikovanja budućih potreba za ljudskim resursima koji su neophodni za ostvarivanje plana preduzeća i definisanje neophodnih koraka koje je potrebno preduzeti za zadovoljenje tih potreba. Pri planiranju potreba za ljudskim resursima treba, prije svega, razmotriti tražnju i mogućnosti obezbjeđivanja potrebne radne snage, kao i potencijalne mjere za rješavanje njihovog debalansa. Bitan aspekt ove vrste planiranja je sagledavanje koliko će ljudi sa kojim kvalifikacijama biti potrebno preduzeću. Analiza radnih mjesta, organizaciona struktura i osnovna strategijska opredjeljenja čine osnovu ove vrste planiranja. Planiranje ljudskih resursa obično se sprovodi jednom godišnje, ali su moguće modifikacije planova tokom čitave kalendarske godine. Kada organizacija tek započinje sa uvođenjem sistema planiranja ljudskih resursa, obično se planiranje vrši za kraće vremenske periode – za narednu godinu sa fokusom na potrebnom broju kandidata koje bi u toj godini trebalo regrutovati. Organizacije sa više iskustava u planiranju i sa kompleksnijim potrebama u pogledu planiranja obično planiraju za dvije do tri naredne godine. Neke organizacije čak imaju razvijene sisteme dugoročnog planiranja. Na primjer, planiranje sukcesije ili zamjene top menadžera obično uključuje dugoročnu dimenziju planiranja. [1]

#### *Top menadžment*

- Definisane organizacionih ciljeva
- Odobranje plana ljudskih resursa
- Korigovanje plana ljudskih resursa

#### *Predviđanje tražnje bazira se na:*

- Procjenama menadžmenta
  - Statistiki
  - Analizama rada

#### *Sektor za ljudske resurse*

##### *Prvi plan ljudskih resursa. Osnovni zahtjevi:*

- Definisane vremenskog perioda
  - Obuhvat i detalji plana
  - Jasne i ažurne informacije

#### *Plan ljudskih resursa*

- Usklađivanje predviđene ponude i tražnje
  - Identifikovanje ključnih oblasti
  - Kreiranje kontigentnih planova
- Ocijena stepena iskorišćenosti zaposlenih

Slika 1. Planiranje ljudskih resursa u organizaciji

Planiranje može biti agregatno i individualno. Agregatno planiranje je fokusirano na poslove ili na čitav niz poslova: poslovi na kojim radi veći broj izvršilaca, poslovi srednjeg nivoa menadžmenta ili poslovi ispod nivoa srednjeg menadžmenta. Akcenat je na broju izvršioca koji će biti za određeno radno mjesto (posao). Međutim, mnoge se zadržavaju na planiranju potreba i tražnje za one poslove za koje iskustvo pokazuje da su problematična.

Osim agregatnog planiranja, mnoge kompanije planiraju i na individualnom nivou. Individualno planiranje obično je vezano za važne pozicije u organizaciji – pozicije višeg i top menadžmenta. Tada je potrebno identifikovati pojedince sa potencijalom za ove pozicije, koje će na njih biti unaprijeđeni kada se one uprazne. Kada je riječ o planiranju sukcesije top menadžmenta, obično se identifikuje od jednog do tri kandidata po poziciji i predlažu oblasti dodatne obuke kako bi se identifikovani pojedinci u potpunosti kvalifikovali i pripremili za unapređenje u budućnosti.

Ljudski resursi, njihova sposobnost i prilagođavanja postaju faktor vitalnosti organizacija. Znanje i informacije predstavljaju temelj organizacije i razvoja. Stopa učenja mora biti veća od stope promjena u okruženju ukoliko se želi obezbjediti rentabilan rast. Od zaposlenih se u savremenim uslovima poslovanja zahtjevaju brojne promjene koje se manifestuju na mnogo načina, ili uzrok je, prije svega, u zahtjevu za posjedovanjem znanja i stručnosti. Da bi mogli da uhvate korak sa promjenama, od menadžera i ostalih zaposlenih se traži da prihvate principe doživotnog učenja. Učeći oni istovremeno utiču na ono što se već zna unutar preduzeća. Najznačajniji input za stvaranje društva koje se bazira na znanju postaje ljudski kapital, koji se može definisati kao znanje, vještine, kompetencije i ostali atributi ličnosti oličeni u svakom pojedincu. Industrijska proizvodnja se sve više bazira na znanju, a sve manje na sirovinama i energiji. Industrijske grane koje su intenzivne u korišćenju znanja predstavljaju kičmu razvijenih privreda. Organizaciono učenje se njeguje tako što se ohrabruje timski rad, komunikacija između različitih poslovnih funkcija i spremnost da se komunicira sa različitim stejkholderima i da se poboljšaju performanse. Naglasak je na ohrabrivanju ljudi da rade timski i da sistemski razmišljaju, da uče jedni od drugih i da razumiju šta je potrebno uraditi da se uvede promjena i da ta promjena postane dio svakodnevne prakse. Kad se nauči jedna oblast, otvaraju se novi putevi eksperimentisanja i komunikacije [1], [2].

## **2. Proces planiranja**

Proces planiranja ljudskih resursa obuhvata četiri faze:

1. Prikupljane podataka o eksternom i internom okruženju. Prvi korak u bilo kakvoj formi planiranja ljudskih resursa jeste prikupljanje podataka. Kvalitet predviđanja i planiranja je uvijek determinisan kvalitetom podataka i informacija na osnovu kojih se predviđanje vrši. Prikupljanje podataka podrazumijeva identifikovanje ključnih faktora u eksternom i internom okruženju koji mogu imati određene implikacije na ljudske resurse. Faktori eksternog okruženja o kojima treba prikupiti informacije su: (1) postojeći uslovi i očekivanja u pogledu uslova poslovanja, kao u cijeloj privredi tako i konkretnoj industrijskoj grani u kojoj organizacija obavlja svoju poslovnu aktivnost, (2) relevantne tehnologije, (3) karakteristike konkurencije, (4) stanje na tržištu rada (stopa nezaposlenosti, raspoloživost specifičnih zanimanja, struktura raspoložive ponude prema

starosti i polu itd.) i (5) zakonska regulativa u oblasti rada i radnih odnosa. Faktori internog (organizacionog) okruženja koji su relevantni za planiranje ljudskih resursa su: (1) strateški i biznis planovi, (2) raspoloživa zaposlenost, (3) stopa fluktuacije zaposlenih i (4) stopa napuštanja organizacije.

2. Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima. Nakon prikupljanja svih relevantnih informacija o eksternom i internom okruženju, pristupa se slijedećoj fazi planiranja, a to je predviđanje tražnje i ponude – koliko ljudi i kojih zanimanja će biti potrebni organizaciji da bi ostvarila svoj biznis plan, i da li organizacija ima te resurse ili ih mora pribaviti na internom ili eksternom tržištu rada. Postoje dvije osnovne grupe metoda koje se koriste za predviđanje ponude i tražnje: (1) kvalitativni metodi i (2) kvantitativni (matematički) metodi. Kvalitativni metodi su, po svojoj prirodi, subjektivnog karaktera, budući da se predviđanja prvenstveno oslanjaju na subjektivnu intuiciju i procjene onih koji vrše predviđanja. Kvantitativni metodi su, po svojoj prirodi, objektivnog karaktera, budući da se predviđanja baziraju na podacima i primjeni različitih matematičkih metoda i modela, bez uplitanja subjektivnih ocjena ili intuicije.

3. Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa. Nakon planiranja ponude i tražnje, potrebno je sagledati da li između njih postoji neravnoteža. Neravnoteža ponude i tražnje može imati dva rezultata: (a) suficit – kada je ponuda veća od predviđene tražnje, i (b) deficit – kada je predviđena tražnja veća od predviđene ponude.

4. Praćenje, evaluacija i korigovanje plana. Bez obzira koliko se vodi računa da se proces planiranja do kraja izvede pažljivo i kvalitetno, nemoguće je prilikom izrade planova predvidjeti baš sve okolnosti, zbog čega dobro i kvalitetno planiranje podrazumijeva i stalno praćenje i ocijenu učinjenih projekcija, ali i eventualne korekcije ako nastupe nepredviđene okolnosti. To znači da sa završetkom plana ljudskih resursa proces planiranja nije završen. Riječ je o kontinuiranom procesu koji stalno traje.

### 3. Predviđanje tražnje za ljudskim resursima

Predviđanje tražnje za ljudskim resursima treba da odgovori na pitanje koliko zaposlenih i kojih profesija će biti potrebno organizaciji u planskom periodu da bi ostvarila planirane ciljeve. Predviđanje tražnje bazirano je na informacijama iz prošlosti, sadašnjosti i pretpostavkama o budućnosti. Različiti metodi predviđanja tražnje baziraju se na različitim pretpostavkama, od kojih su, na primjer, neke da će se trendovi i odnosi između varijabli u prošlosti nastaviti i u budućnosti, ratio produktivnost je konstantna itd. Metodi za predviđanje tražnje mogu se podijeliti u dvije grupe:

1. subjektivne (kvalitativne) i
2. matematičke (kvantitativne).

#### 3.1. Subjektivne metode predviđanja tražnje

Subjektivni metodi baziraju se na razmatranju kvantitativnih podataka, ali uključuju dozu intuicije i ekspertize. Obično se koriste u malim organizacijama ili u velikim organizacijama koje tek uvode aktivnosti planiranja ljudskih resursa i ne raspoložu potrebnim bazama podataka ili ekspertizom za primjenu složenih matematičkih metoda. U upotrebi su najčešće tri metoda:

- *Predviđanje odozdo na gore* – kod ovog metoda svaka organizaciona jedinica predviđa svoje buduće potrebe za ljudskim rešursima. Rukovodioci organizacionih jedinica dobijaju instrukcije od sektora ljudskih resursa, i koristeći svoje viđenje i planove, predviđaju buduće potrebe za zaposlenima. Tražnja za ljudskim resursima na nivou organizacije dobija se prostim sabiranjem potreba svih organizacionih jedinica.
- *Predviđanje odozdo na dole* – glavnu ulogu u planiranju kod ovog metoda planiranja imaju viši nivoi menadžmenta.
- *Delfi tehnika* – predstavlja strukturiran subjektivni metod koji se bazira na ekspertskim predviđanjima i postizanju konsenzusa grupe u pogledu predviđene tražnje. Delfi tehnika ne zahtjeva da se eksperti koji učestvuju u planiraju sastanu. Najprije se ekspertima šalje jedan upitnik u kojem se od njih zahtjeva da predvide tražnju i daju argumente za svoje mišljenje. U drugom koraku se obrađeni zbirni rezultati upitnika šalju svima, zajedno sa drugim upitnikom sa zahtjevom da ponovo predvide tražnju i tako redom dok se ne postigne konsenzus među njima.

### 3.2 Matematički (kvantitativni) metod predviđanja tražnje

Izbor metoda zavisi od raspoloživih baza podataka i ekspertize planera. U praksi je u upotrebi nekoliko jednostavnih matematičkih metoda ili bolje reći pokazatelja:

- *Racio produktivnost* predstavlja prosječan godišnji broj jedinica proizvedenih po radniku direktno uključenom u proizvodnju, na primjer, neka je u kompaniji koja se bavi proizvodnjom namještaja racio produktivnosti radnika koji rade na proizvodnji kauča 50 kauča godišnje. Ako marketing sektor predvidi godišnju prodaju od 10.000 kauča godišnje, onda je kompaniji potrebno 200 radnika (10.000/50) koji će raditi samo na pravljenju kauča.
- *Racio direktne u odnosu na indirektnu zaposlenost* – ovaj racio se koristi za izračunavanje broja indirektnih radnika. Na primjer, u slučaju gore pomenute kompanije koja se bavi proizvodnjom namještaja, pretpostavimo da je za svakih 25 radnika na pravljenju kauča zadužen po jedan nadzornik. Za 200 potrebnih radnika biće potrebno zaposliti osam nadzornika.
- *Kriva učenja* pokazuje da se racio produktivnosti mijenja sa sticanjem iskustva. To znači da se nakon početnog perioda povećava broj jedinica koji se mogu proizvesti u istom periodu vremena. Povećanje proizvodnje se javlja kao rezultat činjenice da se zaposleni vremenom specijalizuju, odnosno da repetitivne operacije ponavljaju sve brže i na taj način povećavaju svoju produktivnost.
- *Indeks progresu (PI)* predstavlja procenat učenja koje se pojavljuje svaki put kada se rezultat duplira. Na primjer, indeks progresu između 80 i 90 % pokazuje da svaki put kada se rezultat duplira u odnosu na početnu fazu broj potrebnih časova rada smanjuje na 80-90 % broja časova rada koji su bili potrebni u početnoj fazi.
- *Višestruka regresija* – metod koji podrazumijeva da se tražnja za ljudskim resursima predviđa na osnovu broja faktora za koje se vjeruje da utiču na tražnju, odnosno da su u korelaciji s tražnjom.
- *Linearno programiranje* – metod koji se koristi za određivanje optimalnog nivoa zaposlenosti na osnovu definisanog skupa pretpostavki ili ograničenja. Moguća ograničenja mogu

uključiti slijedeće: budžet zarada, minimalan i maksimalan ratio između različitih tipova poslova, minimalni i maksimalni poslovni rezultat i sl.

#### 4. Ponuda ljudskih resursa

Ukupna ponuda ljudskih resursa koja organizaciji stoji na raspolaganju obuhvata kako internu tako i eksternu ponudu ljudskih resursa.

##### *Interna ponuda ljudskih resursa*

Internu ponudu ljudskih resursa čine svi zaposleni u konkretnoj organizaciji. Oni mogu zadovoljiti tražnju za ljudskim resursima bilo ostajanjem na istom radnom mjestu, bilo premještajem ili unaprijeđenjem na neko drugo mjesto na kojem postoji potreba za njihovim znanjem i sposobnostima. Interna ponuda ljudskih resursa se kontinuirano mijenja sa zapošljavanjem novih ljudi, penzionisanjem starijih zaposlenih, napuštanjem organizacije od strane nezadovoljnih pojedinaca, otkaza, smrti i sl. Miks sposobnosti kojima organizacija raspolaže se takođe mijenja sa ulazom, i izlaskom ljudi iz organizacije, kao i sa protokom vremena u kojem zaposleni uče nove vještine i usavršavaju svoja znanja i sposobnosti. Da bi sektor ljudskih resursa, odnosno stručnjaci za planiranje, mogli da predvide internu ponudu zaposlenih u narednom periodu, potrebno je da raspoložu odgovarajućom bazom podataka. Baza podataka može biti vrlo jednostavna, kada se sastoji od proste tabele sa podacima o broju izvršilaca po radnim mjestima. Baze podataka mogu biti i kompleksnije – takve su, na primjer, inventar vještina i informacioni sistem za ljudske resurse.

Inventar vještina sadrži, pored broja izvršilaca po radnom mjestu, i razne druge podatke o zaposlenima: radno iskustvo, obrazovanje, specifične vještine, preferencije u pogledu razvoja karijere i sl. Ovakva baza podataka može se koristiti za različite svrhe: da se vidi koliko ljudi trenutno radi na poslovima prodaje, koliko ovlašćenih računovođa diplomiranih inženjera kompanija zapošljava, koji pojedinci su potencijalni kandidati za unapređenje ili premještaje. Da bi inventar vještina mogao da ostvari svoju svrhu, potrebno ga je kontinuirano ažurirati, što predstavlja ogroman posao. Inicijalno prikupljanje informacija obično se obavlja tako što zaposleni popunjavaju određene upitnike. Ažuriranje baze podataka obično se vrši jednom godišnje, tako što se isti upitnik šalje svim zaposlenima da ga ažuriraju.

Informacioni sistem za ljudske resurse je baza podataka o zaposlenima u organizaciji koja obuhvata i kombinuje na jednom mjestu sve podatke kojima organizacija raspolaže o svojim zaposlenima: individualni dosijei, formulari za ocjenu performansi, opisi poslova, inventar vještina, biografija i lični podaci, rezultati testova koji su prikupljeni u procesu regrutovanja i selekcije itd. Povezivanjem u jedinstvenu bazu podataka mogu se napraviti softveri kojima će se jednostavno dobijati izvještaji po zahtjevima korisnika: statistika o napuštanju organizacije, troškovi zarada, broj zaposlenih u svakom vremenskom trenutku itd. Prilikom planiranja interne ponude ljudskih resursa koriste se kvantitativni i kvalitativni metodi. Kvantitativni metodi planiranja ponude ljudskih resursa. Najšire korišćen kvantitativni metod u planiranju ponude ljudskih resursa je Markovljev metod. Markovljev metod se uobičajeno koristi za predviđanje interne ponude zaposlenosti u nekom budućem vremenskom trenutku. U osnovi metoda je matrica vjerovatnoća kretanja zaposlenih, koja sadrži vjerovatnoće ostataka pojedinaca u organizaciji na istom radnom

mjestu u predviđenom vremenskom periodu (obično jedna godina), njegovog premještanja na drugo radno mjesto ili napuštanja organizacije.

Ako se vjerovatnoća iz matrice za svaki od navedenih slučajeva kretanja zaposlenih u organizaciji pomnoži brojem zaposlenih na početku godine na svakom radnom mjestu, može se izračunati očekivani broj zaposlenih na svakom radnom mjestu na kraju godine. 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, smrt, penzionisanje. Vjerovatnoće se računaju na osnovu prethodnog iskustva. Na primjer, može se utvrditi da je u prethodnoj godini 15 % zaposlenih koji su na početku godine radili na radnom mjestu „A“ napustilo organizaciju, da ih je 10 % premješteno na radno mjesto „B“, a da je 5 % njih unapređeno na više radno mjesto „C“. Međutim, bolje je da se definisanje matrica vjerovatnoći ne bazira samo na podacima iz jedne godine, već da se uzmu prosječne vrijednosti za nekoliko prethodnih godina. Time se dobijaju stabilniji pokazatelji. Važno je napomenuti da u slučaju kada se podaci značajno razlikuju po godinama Markovljev metod nije pogodan za predviđanje ponude ljudskih resursa i ne treba ga koristiti.

Matrica vjerovatnoće kretanja zaposlenih						
Vremenski trenutak 2						
Vremenski trenutak 1	Posao „A“	Posao „B“	Posao „C“	Posao „D“	Izlaz	
Posao „A“	0,70	0,10	0,05	0	0,15	
Posao „B“	0,15	0,60	0,05	0,10	0,10	
Posao „C“	0	0	0,80	0,05	0,15	
Posao „D“	0	0	0,05	0,85	0,10	
Matrica vjerovatnoće kretanja zaposlenih primijenjena na pojedinca						
	Incijalni broj zaposlenih	Posao „A“	Posao „B“	Posao „C“	Posao „D“	Izlaz
Posao „A“	62	44	6	3	0	9
Posao „B“	75	11	45	4	8	7
Posao „C“	50	0	0	40	2	8
Posao „D“	45	0	0	2	38	5
Predviđen broj zap. na kraju godine		55	51	46	48	29

Slika 2. Markovljeva analiza

Da bi predvideli tražnju na radnom mjestu „A“ uzimamo broj zaposlenih na ovom radnom mjestu na početku godine (62). Njih šestoro ( $62 \times 0,10 = 6$ ) je premješteno na posao „B“, troje ( $62 \times 0,05 = 3$ ) je premješteno na posao „C“, a 9 zaposlenih ( $62 \times 0,15 = 9$ ) je napustilo organizaciju. To znači da je 44 zaposlenih ostalo na istom mjestu (posao „A“) i na kraju godine. S druge strane, matrica vjerovatnoće kretanja zaposlenih pokazuje i da je jedanaestero zaposlenih sa posla „B“ premješteno na posao „A“, što ukupno daje 55 zaposlenih na poslu „A“ na kraju posmatrane godine.

#### **4.1. Kvalitativni metodi planiranja ponude ljudskih resursa**

Ograničenja kvantitativnih metoda planiranja ponude ljudskih resursa se otklanjaju primjenom kvalitativnih metoda, od kojih su najznačajniji:

- 1) planiranje premještaja i
- 2) planiranje sukcesije menadžmenta.

#### **4.2. Planiranje premještaja**

Planiranje premještaja je metod predviđanja interne ponude ljudskih resursa koji polaze od tražnje na hijerarhijski više pozicioniranim radnim mjestima. Matrice vjerovatnoće se koriste da se identifikuju načini kako da se zadovolji interna ponuda zaposlenosti na nižim radnim mjestima. Kretanja na tim radnim mjestima dalje prouzrokuje kretanja na nižim hijerarhijskim nivoima.

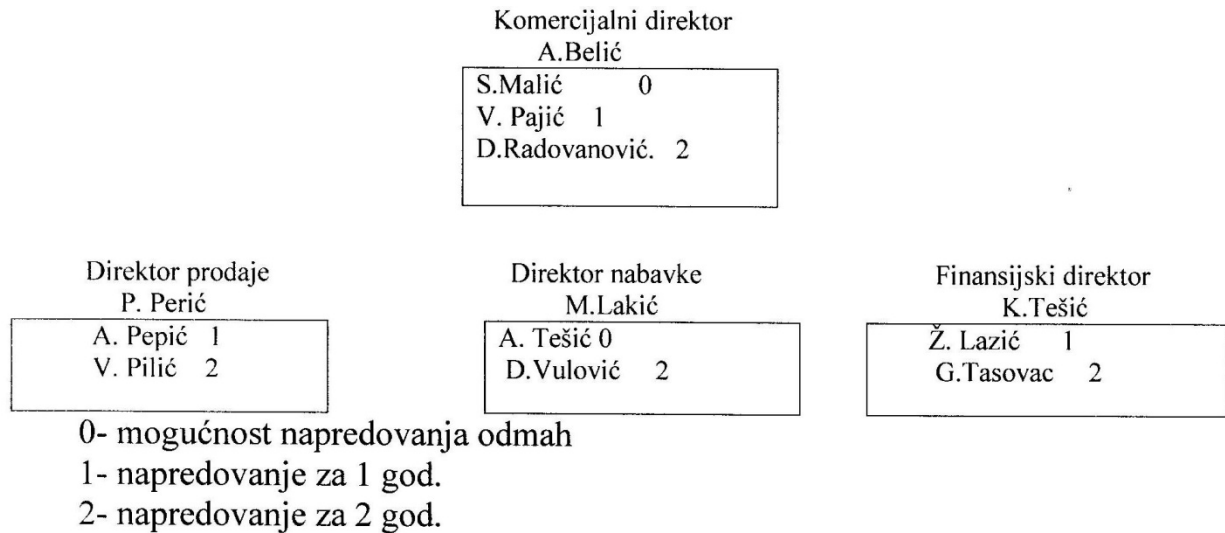
#### **4.3. Planiranje sukcesije menadžmenta**

Polazeći od činjenice da su potrebne godine da bi se izgradio uspješan menadžer, sve više kompanija uvodi praksu blagovremenog planiranja smjene menadžmenta, jer se na taj način obezbjeđuje:

- čvrsta veza sa strateškim i biznis planiranjem,
- sistematska osnova za prosuđivanje o mogućim alternativama,
- smanjena je slučajnost u izboru menadžera,
- omogućuje se identifikovanje pojedinaca unutar organizacije sa značajnim menadžerskim potencijalom,
- poboljšavaju se interne mogućnosti za napredovanje,
- prevazilaze se ograničenja reaktivnog reagovanja proaktivnim pristupom planiranju i
- uspostavlja se logička osnova za izbor većeg broja potencijalnih kandidata.

Praksa planiranja sukcesije menadžmenta varira od kompanije do kompanije. Uobičajeno je da u procesu od samog početka bude uključen top menadžment, da se na osnovu dosjea zaposlenih i ocjene njihovih performansi identifikuju pojedinci sa razvojnim potencijalom i da se u pisanoj formi naprave individualni razvojni planovi za svakog identifikovanog pojedinca. Rezultat procesa planiranja sukcesije menadžmenta je grafikon sukcesije kojim se identifikuju potrebe za zamjenom ljudi na menadžerskim pozicijama u planskom periodu.





Slika 3. Sukcesije menadžmenta

### Zaključak

Radna snaga je najlošije upravljani resurs u proizvodnji, te mjerenje, kontrolu i poboljšanje ljudskih resursa treba planirati, kontrolisati i unapređivati. Tradicionalno poslovi planiranja ljudskih resursa pripadaju kadrovskoj ili pravnoj, službi. Međutim, pošto su za planiranje potrebne informacije iz svih dijelova organizacije, linijski menadžeri ostalih službi takođe treba da su uključeni u cio proces uz napomenu da ako se radi o strategijskom planiranju ljudskih resursa, tada se u tim izrade strategijskog plana uključuje i top menadžment.

### LITERATURA

- [1] Bogićević (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd.
- [2] Bahtijarević-Šiber F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb.
- [3] Djurčin, Janošević. (2006). *Menadžment i strategija*. Beograd.
- [4] Rot, N. (1983). *Psihologija grupe*. Beograd.
- [5] Todosijević, Šušnjer, Ahmetović, Perošević (1995). *Promjenama do uspješnog preduzeća*. Novi Sad.

Vaso Pajić, Ph.D.

## HUMAN RESOURCE PLANNING AS A FACTOR ON STABILITY AND VIABILITY

### *Summary*

The term potential is vast and opens the potential for someone or something in order to receive something, to be able to produce, absorb, etc. Human resources employees are able to implement some of the ideas into practice through the production, politics, health, ecology, etc. When talking about people's potential we think only of the best, fastest, most effective in the areas of production, finance, education, etc.

In any system, subsystem, and process it is important that people have the knowledge and necessary skills in order to be able to do the job in the best way according to their abilities. In any planning, forecasting, planning and investment we encounter some problems that are hidden, whether they are technical, material or financial.

If the management, that is responsible for implementation, has a good quality individuals who are responsible to project implementation, and analyse the whole situation with patience as well as the participants of all the factors, then the problem will be resolved in the best way possible and we will get the results that can be applied along with practical purpose that is designated by management.

If labour organization has such people who can participate in solving new problems and are able to successfully eliminate them, then the very prosperity of such an organization is guaranteed.

*Key words:* human resources, planning, management, forecasting, mathematical analysis, succession.