

UDC 343.98

ISSN 0354-8872

ACADEMY OF CRIMINALISTIC AND POLICE STUDIES, BELGRADE THE REPUBLIC OF SERBIA
KRIMINALISTIČKO-POLICIJSKA AKADEMIJA, BEOGRAD REPUBLIKA SRBIJA

NBP

JOURNAL OF CRIMINALISTICS AND LAW

ŽURNAL ZA KRIMINALISTIKU I PRAVO

KRIMINALISTIČKO-POLICIJSKA AKADEMIJA
Beograd, 2012

PUBLISHER

Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade, 196 Cara Dušana Street (Zemun)

EDITORSHIP

Professor Dragoljub KAVRAN, PhD, Faculty of Law, Belgrade, President
kavran@sbb.rs, +381 11 324-1501

Professor Claus ROXIN, PhD, Faculty of Law, Munchen
mail@claus-roxin.de, +49(89)2180-2736

Professor Gorazd MEŠKO, PhD, Faculty of Criminal Justice and Security, University of Maribor
gorazd.mesko@fvv.uni-mb.si, 00386 13008300

Professor Dušan POPOV, PhD, Polytechnic University, Temisoara
dusan-popov@yahoo.com, 61/3-883-1756

Professor Dejan ILIĆ, PhD, ARRI AG, Munich
dilic@arri.de, +49 (0)89 38091456

Professor Miodrag KULIĆ, PhD, J.W.Geothel-Universitat, Frankfurt
kulic@itp.uni-frankfurt.de, +49-69-798-22570

Professor Željko NIKAČ, PhD, Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade
zeljko.nikac@kpa.edu.rs, +381 11 3107958

Professor Đorđe ĐORĐEVIĆ, PhD, Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade
djordje.djordjevic@kpa.edu.rs, +381 64 8924 220

Professor Radovan RADOVANOVIĆ, PhD, Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade
radovan.radovanovic@kpa.edu.rs, +381 64 8922 660

Professor Slobodan JOVIĆIĆ, PhD, Faculty of Electrical Engineering, Belgrade
jovicic@etf.rs, +381 11 322-9212

Professor Srđan MILAŠINOVIĆ, PhD, Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade
srdjan.milasinovic@kpa.edu.rs, +381 64 8924 216

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

Professor Goran B. MILOŠEVIĆ, PhD,
Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade

Crime-investigation and Forensics Editor

Professor Ljiljana MAŠKOVIĆ, PhD,
Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade

Police and Security Editor

Professor Đorđe ĐORĐEVIĆ, PhD,
Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade

ENGLISH LANGUAGE EDITOR AND PROOF-READER

Dragoslava MIĆOVIĆ

SERBIAN LANGUAGE EDITOR AND PROOF-READER

Jasmina MILETIĆ

PRINTED BY

JP *SLUŽBENI GLASNIK*

Beograd

IMPRESSION

300 copies

PDF VERSION OF THE JOURNAL

www.kpa.edu.rs

Published three times a year

TABLE OF CONTENTS

Original Scientific Papers

ECONOMIC-SOCIAL DIMENSION OF HUMAN SECURITY DOCTRINE UNDER THE CONDITIONS OF GLOBAL FINANCIAL AND ECONOMIC CRISIS Dragana Gnjatović	1
PLANNING AS A PART OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ACTIVITIES Živko Kulić, Goran Milošević	11
BETWEEN QUALITATIVE AND QUANTITATIVE METHODOLOGY: GROUNDED THEORY Srđan Milašinović, Želimir Kešetović	29
MISCONDUCT IN OFFICE Dragana Kolarić	39

Review Papers

CLASSIFICATIONS OF RAPE RELEVANT FOR CRIMINALISTICS Darko Marinković	53
AKTUELNA SITUACIJA I BUDUĆE PERSPEKTIVE PRIVATNE BEZBEDNOSTI U REPUBLICI MAKEDONIJI Zlate Dimovski, Ice Ilijevski, Kire Babanoski	73
PROBLEMS IN APPLICATION OF REGULATIONS AIMED AT FIGHT AGAINST SPORTS HOOLIGANISM Dejan Šuput	87
DETECTIVE BUSINESS IN SERBIA TOWARDS A NEW LEGAL SOLUTIONS Ivan Joksić	105
FINANCIAL INSTITUTIONS AND TERRORISM FINANCING THROUGH MONEY LAUNDERING Kosta Sandić	117
VIOLENCE AS A CRIMINOLOGICAL PHENOMENON Danijela Spasić, Ivana Radovanović	137
MICROECONOMIC AND MACROECONOMIC EFFECTS OF LEGALIZATION OF ILLEGALLY ACQUIRED INCOME Dragan M. Cvetković	151
MODELING THE DIRECTION OF THE SPREAD OF FOREST FIRE TO PREDICTION Stanimir Živanović	163

IZDAVAČ

Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, Cara Dušana, 196 (Zemun)

UREĐIVAČKI ODBOR

Prof. dr Dragoljub KAVRAN, Pravni fakultet, Beograd, predsednik
kavran@sbb.rs, +381 11 324-1501

Prof. dr Klaus ROKSIN, Pravni fakultet, Minhen,
mail@claus-roxin.de, +49(89)2180-2736

Prof. dr Gorazd MEŠKO, Fakultet za varnostne vede, Univerzitet u Mariboru
gorazd.mesko@fvv.uni-mb.si, 00386 13008300

Prof. dr Dušan POPOV, Politehnički fakultet, Temišvar
dusan-popov@yahoo.com, 61/3-883-1756

Prof. dr Dejan ILIĆ, ARRI AG, Minhen
dilic@arri.de, +49 (0)89 38091456

Prof. dr Miodrag KULIĆ, J.W.Geothe-Universitat, Frankfurt
kulic@itp.uni-frankfurt.de, +49-69-798-22570

Prof. dr Željko NIKAČ, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd
zeljko.nikac@kpa.edu.rs +381 11 3107958

Prof. dr Đorđe ĐORĐEVIĆ, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd
djordje.djordjevic@kpa.edu.rs, +381 64 8924 220

Prof. dr Radovan RADOVANOVIĆ, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd
radovan.radovanovic@kpa.edu.rs, +381 11 64 8922 660

Prof. dr Slobodan JOVIČIĆ, Elektrotehnički fakultet, Beograd
jovicic@etf.rs, +381 11 322-9212

Prof. dr Srđan MILAŠINOVIĆ, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd
srdjan.milasinovic@kpa.edu.rs, +381 64 8924 216

IZDAVAČKI SAVET

Glavni i odgovorni urednik

Prof. dr Goran B. MILOŠEVIĆ

Kriminalističko-policijska akademija, Beograd

Urednik kriminalističko-forenzičke oblasti

Prof. dr Ljiljana MAŠKOVIĆ

Kriminalističko-policijska akademija, Beograd

Urednik policijsko-bezbednosne oblasti

Prof. dr Đorđe ĐORĐEVIĆ

Kriminalističko-policijska akademija, Beograd

LEKTOR I KOREKTOR ZA ENGLNESKI JEZIK

Dragoslava MIĆOVIĆ

LEKTOR I KOREKTOR ZA SRPSKI JEZIK

Jasmina MILETIĆ

Štampa

JP SLUŽBENI GLASNIK

Beograd

TIRAŽ

300 primeraka

PDF VERZIJA ČASOPISA

www.kpa.edu.rs

Izlazi tri puta godišnje

SADRŽAJ

Originalni naučni radovi

EKONOMSKO-SOCIJALNA DIMENZIJA DOKTRINE HUMANE BEZBEDNOSTI U USLOVIMA GLOBALNE FINANSIJSKE I EKONOMSKE KRIZE Dragana Gnjatović	1
PLANIRANJE KAO DEO AKTIVNOSTI U OBLASTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA Živko Kulić, Goran Milošević	11
IZMEĐU KVALITATIVNE I KVANTITATIVNE METODOLOGIJE: UTEMELJENA TEORIJA Srđan Milašinović, Želimir Kešetović	29
KRIVIČNO DELO ZLOUPOTREBE SLUŽBENOG POLOŽAJA Dragana Kolarić	39

Pregledni radovi

KRIMINALISTIČKI RELEVANTNE KLASIFIKACIJE SILOVANJA Darko Marinković	53
ACTUAL SITUATION AND FUTURE PERSPECTIVES OF THE PRIVATE SECURITY IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA Zlate Dimovski, Ice Ilijevski, Kire Babanoski	73
PROBLEMI U PRIMENI PROPISA NAMENJENIH BORBI PROTIV NASILJA I NEDOLIČNOG PONAŠANJA NA SPORTSKIM PRIREDBAMA Dejan Šuput	87
DETEKTIVSKA DELATNOST U SRBIJI U SUSRET NOVIM ZAKONSKIM REŠENJIMA Ivan Joksić	105
FINANSIJSKE INSTITUCIJE I FINANSIRANJE TERORIZMA PUTEM PRANJA NOVCA Kosta Sandić	117
NASILJE KAO KRIMINOLOŠKI FENOMEN (TEORIJSKI OKVIR) Danijela Spasić, Ivana Radovanović	137
MIKROEKONOMSKI I MAKROEKONOMSKI EFEKTI LEGALIZACIJE NEZAKONITO STEČENOG PRIHODA Dragan M. Cvetković	151
MODELOVANJE PRAVCA ŠIRENJA ŠUMSKOG POŽARA U CILJU PREDIKCIJE Stanimir Živanović	163

PLANIRANJE KAO DEO AKTIVNOSTI U OBLASTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA¹

Živko Kulić

Megatrend univerzitet, Beograd

Goran Milošević

Kriminalističko-policijska akademija, Beograd

Sažetak: Aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima najčešće se grupišu, odnosno razvrstavaju, tako što se svode na desetak osnovnih aktivnosti. Takvim aktivnostima smatraju se: analiza posla; planiranje ljudskih resursa; regrutovanje ljudskih resursa; selekcija ljudskih resursa; socijalizacija i orijentacija zaposlenih; trening i obrazovanje zaposlenih; ocenjivanje performansi zaposlenih; nagrađivanje i motivisanje zaposlenih; zdravlje i bezbednost zaposlenih; upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.

Značaj planiranja ljudskih resursa proizilazi iz činjenice da je savremeno poslovanje nezamislivo bez stalnog menjanja i prilagođavanja organizacije, poslova i uslova za njihovo obavljanje. Uporedo s tim, moraju se planski prilagođavati znanja, veštine, vrednosni stavovi i drugi potencijali zaposlenih.

Ključne reči: upravljanje, ljudski resursi, planiranje, strateško planiranje, ponuda ljudskih resursa, tražnja ljudskih resursa.

1. Pojam i ciljevi planiranja ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je proces kojim se određuju ljudski resursi, koji su potrebni organizaciji, radi ostvarivanja njenih strateških ciljeva. Drugim rečima, to je proces kojim se ljudski resursi, potrebni organizaciji, planiraju i pravi strategija za njihovo obezbeđivanje. Zasniva se na verovanju da su kadrovi i njihovi potencijali najznačajniji strateški resurs organizacije. Generalno posmatrano, planiranje ljudskih resursa podrazumeva njihovo usklađivanje sa dugoročnim potrebama organizacije, bez obzira na to što se njime ponekad obuhvataju i njene kratkoročne potrebe.

¹ Ovaj rad je rezultat realizovanja naučnoistraživačkog projekta pod nazivom Razvoj institucionalnih kapaciteta, standarda i procedura za suprotstavljanje organizovanom kriminalu i terorizmu u uslovima međunarodnih integracija. Projekat finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije pod brojem 179045

* E-mail: goran.milosevic@kpa.edu.rs

Planiranjem ljudskih resursa, između ostalog, predviđaju se:

1. kadrovi koji će u planskom periodu organizaciji biti potrebni;
2. znanja, sposobnosti, veštine i drugi potencijali koje ti kadrovi treba da imaju;
3. vremenski intervali u kojima određeni kadrovi treba da se obezbeđuju, odnosno otpuštaju.

Procesom planiranja ljudskih resursa, po pravilu, obuhvataju se i pitanja koja se odnose na zapošljavanje novih kadrova i profesionalni razvoj zaposlenih. Na osnovu toga nije teško zaključiti da taj proces ima veliki značaj za strateško upravljanje ljudskim resursima.

Planiranje ljudskih resursa podrazumeva veliku odgovornost ne samo top menadžmenta nego i zaposlenih u službi za ljudske resurse. Svako ima svoj deo posla i svoj deo odgovornosti. Sve je podređeno stvaranju potrebnih uslova za blagovremeno obezbeđivanje kadrova neophodnih za buduće poslovne aktivnosti organizacije. Pri tom se ništa ne radi izolovano, jer se planiranje ljudskih resursa mora odvijati u skladu sa poslovnom vizijom i razvojnom strategijom organizacije.

Ciljevi planiranja ljudskih resursa u velikoj meri zavise od same organizacije i okruženja u kome posluje. Međutim, nezavisno od toga, treba znati da se takvim planiranjem ostvaruju brojni ciljevi, značajni i za organizaciju i za zaposlene. Između ostalog, to su:

- privlačenje i zadržavanje kadrova sa potrebnim znanjima, veštinama, sposobnostima i drugim potencijalima;
- predviđanje mogućeg viška i manjka radne snage, kao i mera za njihovo rešavanje;
- obezbeđivanje kvalitetne, dobro obučene i fleksibilne radne snage, radi osposobljavanja organizacije za lakše prilagođavanje zahtevima okruženja;
- smanjenje zavisnosti organizacije od eksternog okruženja, kroz zadržavanje i razvoj postojećih kadrova (u meri u kojoj se to može bezbolno činiti);
- bolje korišćenje ljudskih resursa, naročito pomoću fleksibilnih oblika zapošljavanja i fleksibilnih oblika radnog vremena.

2. Planiranje ljudskih resursa i poslovno strateško planiranje

Između planiranja ljudskih resursa i poslovnog strateškog planiranja postoji čvrsta i uzajamno neraskidiva povezanost. Strateško planiranje može se definisati kao proces identifikacije dugoročnih organizacionih ciljeva i aktivnosti potrebnih za njihovo ostvarivanje. Samim tim, njime nisu obuhvaćeni samo ljudski resursi nego i drugi resursi organizacije, kako bi se sagledale njene realne mogućnosti za ostvarivanje projektovanih ciljeva.²

Planiranje ljudskih resursa smatra se integralnim delom procesa poslovnog strateškog planiranja. Sa definisanjem poslovnih aktivnosti organizacije, moraju se predvideti i njeni potencijali, neophodni za ostvarivanje projektovanih ciljeva.³ U sklopu tih potencijala ključno mesto treba da imaju ljudski potencijali. Tim pre, što

² Milošević, G., Subošić, D., Kekić, D.: Practical training of students within the system of tertiary police education in the Republic of Serbia, *Nauka – bezbednost – policija*, br. 3/2010, Beograd, 2010, str. 98.

³ Milošević, G., Kulić, Ž.: Upravljanje ljudskim resursima u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, *Bezbednost*, br. 1/07, Beograd, 2007, str. 67.

upravljanje ljudskim resursima podrazumeva proces odlučivanja kojim se kombinuju tri značajne aktivnosti, i to:⁴

1. obezbeđivanje kadrova sa potrebnim znanjima, sposobnostima, veštinama i drugim potencijalima;
2. motivisanje zaposlenih, radi ostvarivanja visoke produktivnosti u radu;
3. obezbeđivanje interaktivnih veza između organizacionih ciljeva i aktivnosti vezanih za planiranje ljudskih resursa.

Obezbeđivanje potrebnog broja ljudi sa odgovarajućim kvalifikacijama i kvalitetima omogućava ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. U takvim okolnostima ona se lakše „nosi“ sa tržišnim izazovima, jer je u poziciji da kreira i održi konkurentsku sposobnost, odnosno prednost. Međutim, kvalitetni kadrovi ne mogu se obezbediti preko noći, jer takva potreba podrazumeva aktivnosti koje se sprovede na duži rok.

U organizaciji u kojoj ne postoji jasna poslovna strategija, proces planiranja ljudskih resursa ne može biti uspešan. Ako se ne zasniva na jasnoj viziji i strategiji poslovanja, njime se ne mogu, na kvalitetan i odgovoran način, sagledati svi elementi plana. Tim pre, što poslovno strateško planiranje predstavlja osnovu na kojoj se temelji celokupan sistem planiranja ljudskih resursa. Štaviše, njime je obuhvaćen i taj sistem.

Tipičan koncept planiranja ljudskih resursa podrazumeva:

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

Sistem upravljanja ljudskim resursima ne treba previše vezivati za proces dugoročnog predviđanja ponude i tražnje ljudskih resursa, zbog toga što dugoročne prognoze o tome nisu dovoljno pouzdane. Teško je na duži rok predvideti šta će se dešavati u okruženju i kako će se odvijati buduće poslovanje organizacije. Iz tih razloga, planiranje ljudskih resursa sada je više usmereno ka potencijalima koji će zaposlenima u budućnosti biti potrebni. Takvo planiranje ne oslanja se samo na planove ponude i tražnje ljudskih resursa nego i na druge odgovarajuće planove i faktore mogućeg uticaja.

3. Proces strateškog planiranja

Proces strateškog planiranja počinje projektovanjem i odobravanjem misije i poslovne filozofije organizacije. Nakon toga, pristupa se istraživanju okruženja, kako bi se predvidele mogućnosti i eventualne pretnje. Istraživanje je posebno značajno ako su promene u okruženju česte, što poslednjih godina postaje pravilo. Od menadžera za ljudske resurse traže se odgovori na mnoga aktuelna pitanja. Predviđanje buduće ponude i tražnje ljudskih resursa najviše zavisi od njihovih procena. Poseban značaj imaju njihove procene vezane za faktore okruženja i strategiju poslovanja.

⁴ Armstrong, M., Murlis, H.: *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page, London, 2001, str. 46.

Po sagledavanju eksternih faktora, pristupa se analizi internih faktora, odnosno organizacionih mogućnosti, kako bi se stekli uslovi za preduzimanje ostalih aktivnosti. Interne snage i slabosti treba posmatrati u svetlu poslovne filozofije i kulture organizacije. Pri tom se posebna pažnja posvećuje psihofizičkim potencijalima zaposlenih, modelima penzionisanja, demografskom i obrazovnom profilu zaposlenih i slično.

Nakon svega, sledi predviđanje organizacionih sposobnosti i budućih mogućnosti u okruženju, kako bi se odredili načini ostvarivanja poslovne strategije organizacije. Detaljni planovi postaju osnova za implementaciju i eventualno prilagođavanje. I oni se, kao uostalom i drugi planovi, moraju stalno preispitivati, prilagođavati i unapređivati.

Proces strateškog planiranja je „kružni“ proces. Njime se moraju sagledati faktori okruženja i njihovi uticaji na organizaciju i njeno poslovanje. U tom kontekstu, mora se sagledati i njihov uticaj na ljudske resurse i način upravljanja njima. Budući da se okruženje stalno menja, menja se i proces strateškog planiranja.

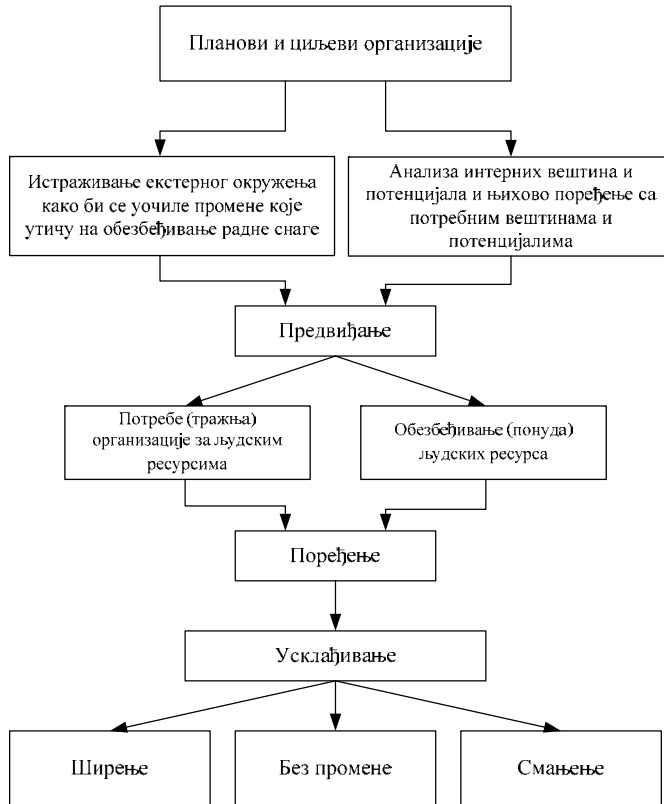


Slika 1 - Proces strateškog planiranja⁵

4. Aktivnosti u procesu planiranja ljudskih resursa

Proces planiranja ljudskih resursa mora se odvijati u skladu sa poslovnom politikom organizacije i poslovnom strategijom top menadžmenta, odnosno, mora biti usklađen sa ciljevima organizacije i vizijom njenog menadžmenta. Na isti način moraju se odvijati i aktivnosti koje se u njemu sprovode. Njihov kvalitet u velikoj meri zavisi od toga sa koliko izvesnosti se mogu predvideti promene koje se očekuju u eksternom okruženju, naročito one za koje se veruje da će imati određen uticaj na tržište rada.

⁵ Mathis, R., Jackson, J.: *Human Resource Management*, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997, str. 55.



Slika 2 - Faze u procesu planiranja ljudskih resursa⁶

Aktivnosti koje se u procesu planiranja ljudskih resursa najčešće sprovode su: 1) analiza eksternih faktora; 2) analiza internih faktora; 3) predviđanje ponude i tražnje ljudskih resursa; 4) usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa; 5) realizacija plana ljudskih resursa i 6) praćenje, evaluacija i korigovanje plana.

4.1. Analiza eksternih faktora

Analiza eksternih faktora ima poseban značaj za proces planiranja ljudskih resursa, zbog toga što je tržište rada jedno i jedinstveno za sve poslodavce. Jedno od merila efektivnosti organizacije je njena sposobnost da obezbedi i sačuva kadrove koji su deficitarni na tržištu rada. Ako se zna da na to utiču brojni faktori, jasno je da tako važan cilj nije lako ostvariti.

Faktori eksterne prirode, koji imaju najveći uticaj na proces planiranja ljudskih resursa su: 1) sastav radne snage i struktura rada; 2) aktivnosti vlade i parlamenta; 3) ekonomski faktori; 4) migracija radne snage i 5) tržišna konkurencija.

1) *Sastav radne snage i struktura rada.* Sastav radne snage stalno se menja, naročito u pogledu kvalifikacija, znanja, sposobnosti, veština, godina života, etničke

⁶ Mathis, R., Jackson, J.: cit. delo, str. 56.

pripadnosti i slično. U strukturi zaposlenih sve je više žena, pripadnika manjinskih zajednica, osoba sa invaliditetom, honorarnih radnika, zaposlenih na određeno vreme i angažovanih po osnovu rada van radnog odnosa. Takvo stanje karakteristično je za većinu zemalja u svetu.

U mnogim organizacijama ključne poslove obavljaju zaposleni koji su radni odnos zasnovali na neodređeno vreme, dok ostale poslove uglavnom obavljaju zaposleni koji su radni odnos zasnovali na određeno vreme. Takva praksa zahteva donošenje odluka o rangiranju poslova, po važnosti i značaju za organizaciju, kako bi se znalo za koje poslove treba obezbediti kadrove sa stalnim radnim odnosom, a za koje kadrove angažovane na drugi način. Sve je više organizacija koje se oslanjaju na privremeno zaposlene kadrove, da bi lakše stabilizovale svoju radnu snagu. Umesto da zapošljavaju nove ljude, ako se posao poveća ili da otpuštaju postojeće, ako se obim posla smanji, one se radije oslanjaju na privremeno angažovane kadrove, jer im je takvo postupanje najbezbolnije i najisplativije.

2) *Aktivnosti vlade i parlamenta.* Normativne i druge aktivnosti vlade i parlamenta imaju veliki uticaj na obezbeđivanje kadrova potrebnih znanja i sposobnosti. Sve je više zakona i drugih propisa kojima se uređuju određena pitanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima. Kao rezultat toga, planiranjem ljudskih resursa moraju se baviti pojedinci kojima su ti propisi dobro poznati. Osim toga, na planiranje ljudskih resursa mogu uticati i druge aktivnosti vlade i parlamenta, naročito u oblasti zapošljavanja, radnih odnosa i socijalne politike.

3) *Ekonomski faktori.* Poreska politika, inflacija, ekonomski rast i drugi ekonomski faktori imaju snažan uticaj na društvenu stvarnost, politiku zapošljavanja i proces planiranja ljudskih resursa. Odluke koje se odnose na zarade, naknade i druga primanja zaposlenih, kao i odluke koje se odnose na prekovremeni rad, zapošljavanje, otpuštanje s posla i slično, u velikoj meri zavise od ekonomskih uslova. Ti uslovi mogu pogodovati smanjenju stope nezaposlenosti, kao što mogu doprineti i njenom povećanju.

4) *Migracija radne snage.* U procesu planiranja ljudskih resursa određen značaj imaju i migracioni tokovi radne snage. Migracija je posebno bila izražena tokom druge polovine 20. veka, a aktuelna je i sada. Može se posmatrati na unutrašnjem i na međunarodnom planu. Na unutrašnjem planu, karakteristične su seobe iz sela u grad i seobe iz manjih varoši u velike gradove. One traju i danas, a njima je zahvaćena i naša zemlja. Međutim, na međunarodnom planu, oduvek su bile aktuelne migracije iz nerazvijenih zemalja u razvijenije delove sveta. Velikim prilivom radne snage u veće gradove, odnosno u razvijenije zemlje i regione sveta, stvaraju se mogućnosti za veći izbor kvalitetnih kadrova. Na drugoj strani, u mestima i zemljama iz kojih radna snaga odlazi, te mogućnosti postaju sve manje.

5) *Tržišna konkurencija.* Postaje sve izraženija, kako na unutrašnjem planu tako i na međunarodnom planu. Na unutrašnjem planu aktuelna je u svim zemljama sveta. Organizacije koje o tome ne vode dovoljno računa, pre ili kasnije, suočavaju se sa ozbiljnim teškoćama u svom poslovanju. Ilustracije radi, dovoljno je samo da se ne prate povećanja zarada u konkurentskim organizacijama, pa da dođe do ozbiljnijeg osipanja kadrova, naročito mlađih i perspektivnijih. U procesu planiranja ljudskih resursa, takve i slične pojave ne mogu se ignorisati.

4.2. Analiza internih faktora

Jedna od ključnih aktivnosti u procesu planiranja ljudskih resursa jeste analiza internih faktora. Njome se podrazumeva analiza poslova i kadrovskih potencijala organizacije. U procesu analize, potrebe organizacije porede se sa raspoloživim kadrovima i njihovim znanjima, sposobnostima, veštinama i drugim potencijalima.

1) *Pregled i analiza postojećih poslova*. Početna osnova za procenu internih snaga i slabosti organizacije jeste pregled poslova koji se u njoj obavljaju. Na osnovu detaljne analize postojećih poslova i razvojne strategije organizacije, predviđaju se poslovi koji će se obavljati u budućnosti. Pri tom se posebno analiziraju:⁷

- postojeći poslovi u organizaciji;
- broj izvršilaca za svaki posao, odnosno za svako radno mesto;
- odnosi nadređenosti i podređenosti;
- važnost svakog posla;
- poslovi neophodni za ostvarivanje strategije razvoja organizacije;
- karakteristike poslova koji će biti aktuelni u budućnosti.

2) *Analiza potencijala zaposlenih*. Nakon analize postojećih poslova i predviđanja budućih poslova organizacije, pristupa se analizi postojećih kadrova i njihovih znanja, sposobnosti, veština, osobina ličnosti i drugih potencijala. Osnovni izvor podataka o tome su baze podataka o zaposlenima, koje se sačinjavaju i čuvaju u službi za ljudske resurse.

Savremene organizacije prinuđene su da sve više vode računa o potencijalima zaposlenih. U skladu sa tim, opredeljuju se i zadaci u oblasti obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih, kako bi se njihova znanja, veštine i drugi potencijali stalno uvećavali, unapređivali i prilagođavali zahtevima posla i dugoročnim potrebama organizacije. Saglasno tome, posebna pažnja pridaje se informacijama koje se odnose na:⁸

- godine života zaposlenog, dužinu staža u organizaciji i vreme provedeno na postojećem poslu;
- napredovanje u karijeri (postojeći posao, vreme provedeno na drugim poslovima, unapređenja i druge promene u poslu, visina zarade i drugih primanja zaposlenog);
- performanse zaposlenog (radna uspešnost, odnos prema radu, razvoj veština, odgovornost);
- sistem obrazovanja i stručnog usavršavanja zaposlenih;
- mobilnost i geografske preferencije zaposlenog (eventualna zainteresovanost za promenu prebivališta, odnosno mesta rada i stanovanja);
- sposobnosti, interesovanja i životne stavove zaposlenog.

Očigledno je da informacije o potencijalima zaposlenih utiču na njihovu karijeru. Pošto su poverljivog karaktera, mogu biti dostupne samo pojedincima ovlašćenim za njihovo korišćenje, u skladu sa važećim propisima. Rezultati analize znanja, sposobnosti, veština i drugih potencijala zaposlenih, kao i rezultati analize drugih faktora, interne i eksterne prirode, imaju veliki značaj za proces planiranja ljudskih resursa.

⁷ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T.: *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004, str. 67.

⁸ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T.: cit. delo, str. 68.

4.3. Predviđanje ponude i tražnje ljudskih resursa

Informacije dobijene istraživanjem i analizom internih i eksternih faktora, koriste se za predviđanje moguće ponude i tražnje ljudskih resursa, u skladu sa razvojnom strategijom organizacije. Pošto je predviđanje skopčano sa brojnim nepoznicama i neizvesnostima, veoma je važno da se tako osetljivom i odgovornom aktivnošću bave iskusni i kompetentni pojedinci. Drugim rečima, njome bi trebalo da se bave ljudi koji, s velikim stepenom izvesnosti, mogu da predvide buduće događaje i procese.

Pristupi predviđanju ponude i tražnje ljudskih resursa kreću se od pretpostavki menadžera do složenih kompjuterskih simulacija. Iako se za to koristi veliki broj sofisticiranih matematičkih modela i tehnika, predviđanje još uvek predstavlja kombinaciju kvantitativnih metoda i subjektivnih procena. Osnovne oblasti predviđanja su: 1) predviđanje tražnje ljudskih resursa i 2) predviđanje ponude ljudskih resursa.⁹

4.3.1. Predviđanje tražnje ljudskih resursa

Smatra se jednom od ključnih pretpostavki procesa planiranja ljudskih resursa. Može se vršiti uz pomoć matematičkih metoda i tehnika ili na osnovu subjektivnih procena. Međutim, treba znati da i matematički metodi zahtevaju određene procene, kao svojevrsne ulazne podatke za dalju informatičku obradu.

Predviđanje potreba za ljudskim resursima vrši se za kratkoročni, srednjoročni i dugoročni period. Najčešći period predviđanja je kratkoročni i vezuje se za vreme od šest meseci do jedne godine. Za većinu organizacija, takvo predviđanje je rutinske prirode, zbog toga što se zasniva na manjem broju pretpostavki. Prednosti kratkoročnog predviđanja proizilaze iz činjenice da se njime obezbeđuju najbolje procene organizacionih potreba za ljudskim resursima.

Srednjoročna i dugoročna predviđanja su daleko složenija, jer se zasnivaju na većem broju pretpostavki. Srednjoročni planovi donose se za period od jedne do pet godina, a dugoročni – za period od pet i više godina. Njima se procenjuju samo okvirne potrebe za ljudskim resursima, jer se precizne potrebe o tome teško mogu davati na duži rok.

Potrebe za ljudskim resursima mogu se sagledavati na nivou cele organizacije ili na nivou organizacionih jedinica. Na primer, predviđanje da će organizaciji biti potrebno 125 novih radnika u narednoj godini nije isto što i predviđanje da će joj u istom periodu biti potrebno 25 novih radnika u sistemu bezbednosti, 45 u proizvodnji, 20 u računovodstvu, 30 u transportu i pet u službi za ljudske resurse. Predviđanje potreba po organizacionim jedinicama omogućava organizaciji da na vreme isplanira aktivnosti za pravovremeno obezbeđivanje kvalitetnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta.

Predviđanje tražnje ljudskih resursa ne temelji se samo na procenama o radnim mestima koja bi u planskom periodu trebalo „otvoriti“ nego i na procenama o radnim mestima koja bi u tom periodu trebalo da se „ugase“ ili da ostanu upražnjena, zbog osipanja radne snage (npr. povodom odlaska u penziju, raskida radnog odnosa ili odlaska u druge organizacije). Analiza uvek počinje od najviših

⁹ Kulić, Ž., Milošević, G.: *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Beograd, 2009, str. 45.

pozicija u organizaciji, zato što ne postoji mogućnost da se sa njih dalje napreduje. Međutim, planeri moraju uvek računati na posledice tzv. lančanog efekta, do kojih neminovno dolazi u slučaju premeštaja ili unapređenja zaposlenih, koji iza sebe ostavljaju upražnjena radna mesta.

Predviđanje tražnje je proces u kojem se prave procene o broju, kvalitetima i kvalifikacijama ljudi koji će organizaciji, u planskom periodu, verovatno biti potrebni. Idealna osnova za predviđanje je dugoročni poslovni plan, posmatran iz ugla organizacionih jedinica i planiranih aktivnosti. U proizvodnim organizacijama, na primer, planom proizvodnje obuhvataju se i proizvodi koje bi u određenom periodu trebalo proizvesti. Na osnovu takvih procena može se izračunati broj radnih sati za svaku kategoriju zaposlenih, kako bi se potrebe za ljudskim resursima sagledale na realniji način.

Posebnu pažnju zaslužuju planovi i projekti koji, po prirodi stvari, zahtevaju dodatnu radnu snagu. Na primer, širenje prodajne mreže, povećanje proizvodnih kapaciteta, razvoj novih proizvoda i usluga i slično. Jasno je da takve poslovne ambicije zahtevaju nove ljude, odgovarajućih znanja, veština i sposobnosti, što se u procesu planiranja ljudskih resursa mora uzeti u obzir.

Predviđanje tražnje ljudskih resursa karakterišu sledeće aktivnosti, i to:

- procene menadžera ili stručnjaka za ljudske resurse o budućim kadrovskim potrebama organizacije (u pogledu broja potrebnih ljudi i njihovih kvalifikacija);
- analiza aktuelnih trendova u prošlosti, radi davanja procena za budućnost (npr. pravi se poređenje između broja proizvodnih i broja neproizvodnih radnika, kako bi se dala procena o njihovom odnosu u budućnosti);
- analiza radnih aktivnosti (koristi se u slučaju da se radne aktivnosti mogu meriti, kako bi se procenilo koliko traju i koliko ljudi je potrebno za njihovo obavljanje);
- predviđanje potrebnih znanja, veština, sposobnosti, osobina ličnosti i drugih potencijala zaposlenih (vrši se na temelju pažljive analize očekivanog razvoja tržišta radne snage, novih tehnologija, novih proizvoda i slično).

4.3.2. Predviđanje ponude ljudskih resursa

Nije dovoljno predvideti samo potrebe za ljudskim resursima nego i njihovu buduću raspoloživost. Predviđanje ponude ljudskih resursa podrazumeva mogućnost njihovog regrutovanja iz svih izvora, kako internih tako i eksternih. Iako se mogućnosti internog regrutovanja mogu lakše predvideti, planeri se moraju baviti i procenama vezanim za eksterne izvore regrutovanja kadrova.

Mogućnosti obezbeđivanja kadrova *iz eksternih izvora* mogu se proceniti na osnovu:¹⁰ 1) migracije radne snage, unutar i izvan posmatrane oblasti; 2) strukture radne snage (naročito u pogledu kvalifikacija, znanja, veština, sposobnosti, etničke i polne pripadnosti, stečenih iskustava i slično); 3) očekivanog priliva kvalifikovane radne snage, a posebno visokoobrazovanih kadrova; 4) očekivanih ekonomskih kretanja u planskom periodu; 5) očekivanog tehnološkog razvoja u posmatranom periodu; 6) očekivanih promena u zakonskim i drugim propisima, naročito u

¹⁰ Kulić, Ž., Milošević, G.: cit. delo, str. 46.

oblasti radnih odnosa zapošljavanja, ekonomske politike i socijalne politike; 7) aktivnosti konkurentskih organizacija i slično.

Međutim, mogućnosti obezbeđivanja kadrova *iz internih izvora* zavise od programa obuke, stručnog usavršavanja i razvoja, politike premeštaja i unapređenja, politike penzionisanja i slično, što se pri predviđanju budućih kretanja u toj oblasti mora uzeti u obzir. Osim toga, takva predviđanja moraju se oslanjati i na procene o mogućem odlivu radne snage (npr. zbog odlaska u druge organizacije, otkaza ugovora o radu, otpočinjanja biznisa u svojoj režiji i sličnih razloga), mogućim premeštajima zaposlenih na druga radna mesta, mogućim odsustvima s posla na duže vreme (npr. zbog odsluženja vojnog roka, porodijskog odsustva i odsustva sa rada radi nege deteta) itd.

Predviđanje interne ponude ljudskih resursa podrazumeva primenu metoda „analize redosleda“. Taj metod oslanja se na tzv. mape zamene, pomoću kojih se opredeljuju potencijalne promene broja i sastava radne snage, prilivi i odlivi kadrova, mogućnosti njihovog pravovremenog obezbeđivanja i slično. Mapa zamene ili „matrica prelaza“, kako se drukčije označava, može se koristiti i kao svojevrsni pokazatelj stanja i kretanja ljudi unutar organizacije (o čemu svedoči i slika 3). Za linijskog radnika, na primer, postoji 20% verovatnoće da će u narednih 12 meseci otići iz organizacije, 0% verovatnoće da će biti promovisan u menadžera, 15% verovatnoće da će biti unapređen u supervizora i 65% verovatnoće da će ostati na istom poslu u narednih 12 meseci.

	Odlazak	Menadžer	Supervizor	Lin. radnik
Menadžer	0,15	0,85	0,00	0,00
Supervizor	0,10	0,15	0,70	0,05
Lin. radnik	0,20	0,00	0,15	0,65

Slika 3 - Matrica prelaza za period od 12 meseci¹¹

4.3.3. Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa ne podrazumeva samo predviđanje nego i usklađivanje njihove ponude i tražnje. Ponuda se meri brojem i kompetencijama ljudi koji će organizaciji verovatno biti na raspolaganju, a tražnja brojem i potencijalima ljudi koji će joj verovatno trebati. Pri tom se uzimaju u obzir i interni i eksterni izvori obezbeđivanja kadrova, moguća osipanja i odsustvovanja s posla, očekivani premeštaji i unapređenja, moguće promene režima rada i slično.

Aktivnosti kojima se usklađuju ponuda i tražnja ljudskih resursa su:¹²

- analiza postojećih ljudskih resursa, a posebno broja, znanja, veština, sposobnosti i drugih potencijala zaposlenih;
- predviđanje mogućeg osipanja kadrova, po svim osnovama;
- predviđanje promena kod postojećih kadrova, kroz interna unapređenja;
- predviđanje mogućih promena u pogledu uslova rada i odsustvovanja s posla;
- predviđanje moguće ponude ljudskih resursa iz internih izvora;
- predviđanje moguće ponude ljudskih resursa iz eksternih izvora, kako na nacionalnom tako i na lokalnom tržištu rada.

¹¹ Mathis, R., Jackson, J.: cit. delo, str. 60.

¹² Kulić, Ž., Milošević, G.: cit. delo, str. 48.

Odnos između ponude i tražnje ljudskih resursa analizira se da bi se utvrdilo da li postoje, odnosno da li će postojati deficiti ili suficiti kadrova. Na taj način stvaraju se pretpostavke za izradu strategije za regrutovanje i zadržavanje kvalitetnih kadrova, a ako je neophodno i strategije za smanjenje broja zaposlenih.

Ako se analizom dokaže da između ponude i tražnje postoji određena neravnoteža, mora se utvrditi na koji način se ona manifestuje. U vidu suficita ili u vidu deficita. Suficit postoji ako je ponuda veća od predviđene tražnje, a deficit ako je predviđena tražnja veća od predviđene ponude. Da bi se odnos između ponude i tražnje uravnotežio, u praksi se koriste dve vrste programa, i to:¹³ 1) programi za rešavanje suficita i 2) programi za rešavanje deficita.

1) *Programi za rešavanje suficita.* Koriste se ako se procenjuje da će postojeći kadrovi nadmašiti procenjenju tražnju. Organizacije se trude da pravovremeno reaguju na očekivanu neravnotežu između ponude i tražnje ljudskih resursa. U tom smislu, one se obično opredeljuju za:

- obezbeđivanje stimulacija za raniji odlazak u penziju;
- nepopunjavanje radnih mesta zaposlenih koji odlaze iz organizacije;
- transfer ili redizajniranje radnih mesta sa viškom zaposlenih;
- korišćenje viška vremena za obuku i održavanje opreme;
- smanjenje zarada i drugih primanja;
- smanjenje broja radnih sati;
- davanje otkaza i slično.

Drugim rečima, ako se procenjuje da će postojeća radna snaga nadmašiti procenjenju tražnju, organizacija mora pravovremeno reagovati, kako bi postojeće resurse racionalno koristila. Stimuliše se odlazak u penziju, olakšava se odlazak iz organizacije, uvode se mere racionalizacije, pristupa se proglašenju viškova, smanjuju se zarade, obustavlja se prijem novih radnika i slično. Sve, zavisno od konkretnih prilika i procene o tome šta je najbolje i najbezbolnije uraditi. Na primer, ako se procenjuje da je višak ponude u odnosu na predviđenu tražnju neznatan, bolje je pribеći skraćivanju radnog vremena za kritična radna mesta nego se opredeljavati za davanje otkaza i otpuštanje prekobrojnih radnika, ne samo zbog moralnih razloga nego i zbog dugoročnih interesa organizacije.

2) *Programi za rešavanje deficita.* Koriste se ako je neophodno nadomestiti nedostatak ponude ljudskih resursa. Mere koje se njima najčešće predviđaju su:

- obezbeđivanje 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 procenta zaposlenih koji odlaze iz organizacije;
- organizovanje prekovremenog rada;
- zapošljavanje novih radnika za rad na određeno vreme;
- ustupanje dela poslova drugim organizacijama;
- prekvalifikacija i dokvalifikacija zaposlenih;
- premeštanje zaposlenih na deficitarnije poslove.

¹³ Kulić, Ž., Milošević, G.: cit. delo, str. 49.

Mere za koje će se organizacija opredeliti zavise od konkretnih prilika i procena njenog menadžmenta. Konačan stav o tome ne bi trebalo da protivreči ekonomskim interesima organizacije, a po mogućstvu ni legitimnim interesima zaposlenih.

5. Realizacija plana ljudskih resursa

Nakon prikupljanja potrebnih podataka, predviđanja i usklađivanja ponude i tražnje ljudskih resursa, organizacija ima sve informacije potrebne za realizaciju plana ljudskih resursa. Takav plan može da bude veoma sofisticiran ili elementaran. Njegova krajnja svrha je da omogući usklađivanje raspoložive ponude ljudskih resursa sa predviđenim potrebama organizacije. Ako postojeći radnici nemaju potreban nivo znanja i veština, moraju se preduzeti mere za prevazilaženje takvog stanja. Između ostalog, to podrazumeva potrebu za njihovom dodatnom obukom i njihovim daljim stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem. Ako to nije dovoljno, može se pribeći obezbeđivanju novih ljudi izvan organizacije. Međutim, ako se utvrdi da je organizacija zaposlila previše ljudi, neophodna je redukcija radne snage.

Planom ljudskih resursa obezbeđuje se „mapa puta“ za budućnost, jer se njime određuju izvori iz kojih će se kadrovi verovatno regrutovati, vremenski okviri u kojima će organizaciji biti potrebni novi ljudi, potrebe za obukom i mogućnosti profesionalnog razvoja zaposlenih. Osim toga, njime se obezbeđuju i pretpostavke za planiranje individualne karijere. Na taj način doprinosi se ostvarivanju dugoročnih potreba i interesa, ne samo organizacije nego i zaposlenih.

Planovi se obično oslanjaju na rezultate analize faktora ponude i tražnje ljudskih resursa, kao i na strategiju obezbeđivanja potrebnih kadrova. Često se donose na kraći rok i sa fleksibilnim sadržajem, zbog teškoća vezanih za predviđanje potreba za ljudskim resursima, u vremenu brzih i velikih promena. Međutim, ako menadžment organizacije ne preduzima potrebne mere za realizaciju planiranih zadataka, od njihovog donošenja nema velike koristi.

Planovima ljudskih resursa najčešće se obuhvataju pitanja koja se odnose na:¹⁴

- obezbeđivanje ljudskih resursa;
- fleksibilnost kadrova (osposobljavanje zaposlenih za obavljanje različitih poslova);
- zadržavanje zaposlenih;
- smanjenje broja zaposlenih.

5.1. Plan obezbeđivanja ljudskih resursa

Planom obezbeđivanja ljudskih resursa predviđaju se buduće potrebe za kadrovima i mogućnosti njihovog obezbeđivanja, kako iz internih tako i iz eksternih izvora. Osim toga, njime se predviđaju i potrebe za visokostručnim kadrovima. Takve potrebe mogu se zadovoljiti samo ako je organizacija na dobrom glasu, odnosno ako se može smatrati „izabranim poslodavcem“. Prema tome, reč je o planu sastavljenom od tri dela. Faktički, sačinjavaju ga: 1) plan obezbeđivanja kadrova iz internih izvora; 2) plan obezbeđivanja kadrova iz eksternih izvora i 3)

¹⁴ Kulić, Ž., Milošević, G.: cit. delo, str. 49.

plan za „izabranog poslodavca“, odnosno plan privlačenja natprosečnih kandidata, radi prijema u radni odnos.

Plan obezbeđivanja kadrova iz internih izvora zasniva se na analizi stanja ljudskih resursa u organizaciji i proceni raspoloživih znanja, veština i sposobnosti zaposlenih. Baza podataka o tome trebalo bi da sadrži ažuriranu listu zaposlenih i njihovih potencijala. Raspoloživi potencijali porede se sa zahtevima posla i dugoročnim potrebama organizacije. Nakon toga, odlučuje se o aktivnostima koje bi trebalo preduzeti, kako bi se obezbedilo dodatno usavršavanje i osposobljavanje određenih kadrova. Planovima se obično predviđaju i mere za bolje korišćenje postojeće radne snage. U tom smislu, organizacija se može osloniti i na fleksibilne oblike zapošljavanja, a ako je neophodno i na fleksibilne oblike radnog vremena.

Plan obezbeđivanja kadrova iz eksternih izvora postaje aktuelan u slučaju da se iz internih izvora ne mogu obezbediti kvalitetni kandidati za popunu upražnjenih radnih mesta. Između ostalog, njime se predviđaju:

- broj i kvaliteti ljudi potrebnih za popunjavanje deficita i dinamika njihovog obezbeđivanja;
- mogući izvori regrutovanja kandidata (fakulteti, agencije, javno oglašavanje i drugi);
- planovi za obezbeđivanje alternativnih izvora regrutovanja kandidata (npr. regrutovanje honoraraca, oslanjanje na više izvora regrutovanja, direktno obraćanje kandidatima i slično);
- mere i aktivnosti za realizaciju planiranih zadataka.

Plan za „izabranog poslodavca“ podrazumeva mere i aktivnosti za privlačenje najkvalitetnijih kandidata, radi prijema u radni odnos. Međutim, takav plan nije lako ostvariti, jer se organizacija ne može preko noći preporoditi i postati „izabrani poslodavac“. Da bi se u tome uspelo, neophodno je:¹⁵

- stvoriti mogućnosti za obuku i profesionalni razvoj zaposlenih;
- obezbediti dobre uslove rada;
- obezbediti posebne pogodnosti (npr. brigu o deci zaposlenih, jemstvo za korišćenje stambenih kredita, stimulativne dodatke na zaradu i slično);
- stvoriti mogućnosti za dalje zapošljavanje kvalitetnih kadrova (pomoću dobrih uslova za napredovanje i razvoj karijere, prihvatljivih zarada i drugih uslova rada, permanentnog obrazovanja i stručnog usavršavanja i dobre atmosfere za rad).

5.2. Plan fleksibilnosti

Planom fleksibilnosti ostvaruje se više značajnih ciljeva, zavisno od potreba organizacije i mogućnosti zaposlenih. Njime se posebno obezbeđuje:

- veća fleksibilnost organizacije, u operativnom smislu;
- bolja iskorišćenost znanja, sposobnosti, veština i drugih potencijala zaposlenih;
- smanjenje troškova poslovanja;
- povećanje produktivnosti rada itd.

Pri sačinjavanju plana fleksibilnosti veoma je važno da se najpre odredi odnos između zaposlenih na neodređeno vreme, odnosno sa punim radnim vremenom i

¹⁵ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T.: *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004.

ostalnih kategorija zaposlenih (npr. zaposlenih honoraraca, zaposlenih na određeno vreme, zaposlenih sa nepunim radnim vremenom i slično), kako bi se obezbedila bolja iskorišćenost njihovih raspoloživih potencijala. Suočavajući se sa tim pitanjem mnoge organizacije se opredeljuju za rešenje kojim se značajniji i trajniji poslovi poveravaju zaposlenima koji su radni odnos zasnovali na neodređeno vreme, dok se preostali poslovi, po pravilu, poveravaju ostalim kategorijama zaposlenih. Zahvaljujući tome, klasični oblici zapošljavanja dopunjuju se tzv. fleksibilnim oblicima rada, odnosno radnog angažovanja kao što su:

- korišćenje „honorarnih“ radnika.
- usklađivanje (podela) posla.
- rad kod kuće.
- fleksibilno radno vreme.
- smanjenje prekovremenog rada.

5.3. Plan zadržavanja (očuvanja) zaposlenih

Po pravilu, svaka organizacija zainteresovana je za očuvanje, tj za zadržavanje svojih kadrova, naročito kvalitetnih i proverenih. Ali, jedno su želje, a drugo mogućnosti. Svako bi hteo da radi tamo gde mu se nude najbolji uslovi. Organizacija koja ne može da obezbedi prihvatljive uslove rada mora računati na osipanje kadrova. Pri tom, ona naročito mora voditi računa o tome da je ne napuste najkompetentniji ljudi. Njeni napori, usmereni u tom pravcu, mogu dovesti do određenih rezultata samo ako su dobro osmišljeni i ako zaposleni u njima prepoznaju svoje interese po mogućstvu na duži rok.

Da bi se planom zadržavanja kadrova postigli željeni rezultati, njegovu primenu moraju pratiti određene procene i moguća očekivanja. I procene i očekivanja bi trebalo da se zasnivaju na analizi internih i eksternih faktora koji mogu uticati na prekomerni odliv kadrova. Između ostalog, ona bi trebalo da sadrži:

- podatke o razlozima koji utiču ili bi mogli da utiču na neželjeni odliv kadrova;
- procenu o zaposlenima, odnosno o kategorijama zaposlenih koji će, ako se nešto značajnije ne preduzme (u njihovu korist), verovatno otići iz organizacije;
- procenu verovatnoće o odlasku ključnih ljudi iz organizacije;
- procenu mogućih posledica, materijalne i nematerijalne prirode, od nekontrolisanog odliva kadrova;
- procenu mogućnosti, izvora regrutovanja, troškova i potrebnog vremena za obezbeđivanje odgovarajuće zamene za kadrove koji odlaze, odnosno koji će verovatno otići.

Za organizaciju je posebno važno da se utvrde i analiziraju razlozi za osipanje kadrova. Iz tog razloga, mogu se obaviti razgovori sa ljudima koji odlaze. Iako ti razgovori ne mogu biti od prevelike koristi, treba ih praktikovati, jer se na osnovu njih može puno toga saznati. Još je važnije biti u stalnom kontaktu sa zaposlenima, kako bi se znali pravi razlozi za njihovo nezadovoljstvo. Jedino na taj način mogu se utvrditi činjenice značajne za realno i celovito sagledavanje stvari, bez čega se ne može računati na uspešno sačinjavanje plana za zadržavanje kadrova, niti na njegovo uspešno primenjivanje.

5.4. Plan smanjenja broja zaposlenih

Organizacije se ne suočavaju samo sa manjkom nego i sa viškom zaposlenih. Ni jedna ni druga situacija ne idu im u prilog. Višak zaposlenih, između ostalog, dovodi do povećanja troškova radne snage, odnosno troškova poslovanja, što je razlog više za donošenje plana, tj. programa za smanjenje broja zaposlenih. Planom smanjenja bi trebalo odrediti dinamiku redukcije kadrova, kako po osnovu prirodnog osipanja (npr. zbog odlaska u penziju, dobrovoljnog raskida radnog odnosa i slično), tako i po osnovu plana, odnosno programa za smanjenje broja zaposlenih.

Do potrebe za smanjenjem radne snage može doći iz brojnih razloga: zbog uvođenja novih tehnologija, smanjenja organizacije i drugih organizacionih promena, teškoća u poslovanju, smanjenja obima posla na određenim radnim mestima itd. Pitanjima vezanim za smanjenje radne snage bi trebalo da se bave stručnjaci za ljudske resurse, u saradnji sa menadžmentom organizacije. Između ostalog, njihov zadatak je da predlože prihvatljive i održive mere za planirano smanjenje. Sve se mora raditi u skladu sa važećim propisima i realnim stanjem stvari, vodeći dovoljno računa ne samo o interesima organizacije nego i o interesima zaposlenih.

Stečena iskustva, u vezi sa smanjenjem viška radne snage, svedoče o tome da taj proces može da se odvija pod povoljnijim i humanijim uslovima, ako se za to steknu sve neophodne pretpostavke. Osnovni preduslovi za to su:

- iznalaženje alternativnih mogućnosti za angažovanje prekomernih radnika, kako bi što manji broj njih ostao bez posla;
- uključivanje ljudi, odgovornih za realizaciju programa za smanjenje viška zaposlenih, u proces njegove izrade i njegovog donošenja, kako bi se projektovane aktivnosti uspešnije odvijale;
- pravovremeno obaveštavanje prekomernih radnika da će ostati bez posla, kako bi se spremnije suočili sa tako neprijatnom situacijom;
- pojašnjavanje razloga za otpuštanje viška zaposlenih onima koji ostaju u organizaciji, kako be se ublažile unutrašnje napetosti i smanjili razlozi za njihovo strahovanje od drugih mogućih posledica (npr. od novog otpuštanja s posla, umanjenja zarada, nemogućnosti napredovanja i slično);
- pružanje pomoći zaposlenima koji ostaju bez posla u traženju i obezbeđivanju novog posla.
- Planom, odnosno programom za smanjenje broja zaposlenih, posebno treba definisati:
 - ukupan broj ljudi koji ostaju bez posla i dinamiku njihovog otpuštanja;
 - kriterijume za određivanje viška zaposlenih;
 - način usaglašavanja stavova sa sindikatom ili predstavnicima zaposlenih o uslovima, postupku i kriterijumima za utvrđivanje viška zaposlenih;
 - mogućnosti i načine smanjivanja broja zaposlenih putem „prirodnog“ osipanja kadrova (npr. po osnovu penzionisanja, samovoljnog prelaska u druge organizacije, svojevlnog raskida radnog odnosa iz drugih eventualnih razloga i slično);
 - finansijske i druge eventualne podsticaje za dobrovoljni odlazak iz organizacije;

- broj i strukturu zaposlenih za koje se očekuje da će dobrovoljno otići iz organizacije;
- finansijske i druge eventualne podsticaje za zadržavanje kadrova do kojih je organizaciji posebno stalo;
- mogućnosti i uslove za ranije penzionisanje zaposlenih, po osnovu dokupa penzijskog staža ili po drugom odgovarajućem osnovu;
- način pružanja pomoći zaposlenima koji ostaju bez posla u traganju za novim poslom.

6. Umesto zaključka

Nijedan plan nije savršen, ma koliko delovao prihvatljivo. Koliko god se planeri trudili da sačine dobre, realne i ostvarljive planove, određene greške i propusti (u njima) uvek se mogu pojaviti, jer nije lako unapred predvideti šta će se sve događati u planskom periodu. Iz tih razloga, odavno je postalo jasno da doneti planovi nisu „sveto pismo“ koje po svaku cenu treba poštovati i primenjivati. Iako njihovu sudbinu treba pratiti do kraja, činjenica je da se njihova validnost mora stalno preispitivati. Bez takvog pristupa, efekti planiranja bili bi manji i neizvesniji.

Proces planiranja ne podrazumeva samo postupak izrade i usvajanja plana nego i postupak njegovog ostvarivanja, odnosno primenjivanja. U procesu njegove realizacije prati se način i uspešnost njegove primene i preispituje održivost planiranih mera i aktivnosti. Ako životna realnost bitno odudara od planskih predviđanja ili ako nastupe druge nepredviđene okolnosti, plan se mora korigovati, odnosno menjati i dopunjavati. Sve što u njemu nije dobro treba menjati. Što pre, to bolje.

Očigledno je da je planiranje ljudskih resursa jedna od značajnijih upravljačkih aktivnosti. Najbolji dokaz o uspešnom planiranju jeste postojanje stalne usklađenosti između potrebnih i raspoloživih kadrova u organizaciji. Takvim planiranjem obezbeđuje se:

- racionalnije korišćenje raspoloživih ljudskih potencijala (zahvaljujući boljem sagledavanju kvaliteta i mogućnosti zaposlenih, pravovremenom donošenju potrebnih odluka, uspešnom premošćavanju tzv. praznih hodova i slično);
- smanjenje troškova radne snage (budući da je menadžment u poziciji da na vreme uoči mogući disbalans između raspoloživih i potrebnih kadrova);
- povećanje izgleda za pronalaženje i zapošljavanje perspektivnih, ambicioznih i kvalitetnih kadrova (budući da se potrebe za njima uočavaju, odnosno sagledavaju pre podnošenja zahteva za prijem u radni odnos novih ljudi);
- uspešnije planiranje i uspešniji razvoj menadžerske karijere.

Očigledno je da se planiranje ljudskih resursa može shvatiti kao jedna od strateških funkcija procesa upravljanja kadrovima i njihovim potencijalima. Uspešno planiranje smatra se osnovom na kojoj se temelje mnoge druge upravljačke aktivnosti. Iz tih razloga, planiranju ljudskih resursa mora se pristupiti sa najvećom pažnjom.

7. Literatura

1. Armstrong, M., Murlis, H.: Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice, Kogan Page, London, 2001.
2. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T.: Menadžment ljudskih resursa, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004.
3. Kulić, Ž., Milošević, G.: Upravljanje ljudskim resursima u turizmu, Beograd, 2009.
4. Kulić, Ž., Milošević, G.: Upravljanje ljudskim resursima u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, Bezbednost, br. 1/07, Beograd, 2007.
5. Mathis, R., Jackson, J.: Human Resource Management, West Publishing Company, New York, 1997.
6. Milošević, G., Subošić, D., Kekić, D.: Practical training of students within the system of tertiary police education in the Republic of Serbia, Nauka – bezbednost – policija, br. 3/2010, Beograd, 2010.

PLANNING AS A PART OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ACTIVITIES

Summary

Human resource management activities are most often grouped, or classified in that they are reduced to some ten basic activities. These activities are considered to be: work analysis; human resource planning; human resource recruitment; human resource selection; employee socialization and orientation; employee training and education; employee performance evaluation; employee rewarding and motivating; employee health and security; career management, and employee degradation and lying off.

The importance of human resource planning results from the fact that contemporary business cannot be imagined without constant changes and adjustments in the organization, work and working conditions. Parallel to this, knowledge, skills, sets of values, attitudes and other potentials of the employees must also be adjusted in the planned manner.