



PREDMET

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Predavanje broj 1

P01

**ANALIZA POSLA I PLANIRANJE KADROVSKOG POTENCIJALA
KOMPANIJE**

Nedelja	Čas	Tematska jedinica	Predavanja Lekcija ili aktivnost	Rezultat – znanja ili veštine koje student treba da dobije
3	1	Analiza posla, opis posla, specifikacija i dizajn posla	Svrha analize posla, koraci u sprovođenju analize posla, tehnike koje se koriste u cilju prikupljanja podataka za analizu posla, specifikacija posla kao rezultat analize posla, definicija dizajna posla, različiti pristupi dizajnu posla	Sticanje osnovnih saznanja o neophodnosti i značaju analize posla; upoznavanje sadržaja posla u organizaciji i njegovo bolje razumevanje značaj zlatnog pravila „pravi čovek na pravom radnom mestu“;
	2	Planiranje ljudskih resursa	Faze procesa planiranja, tradicionalni i integrisani model planiranja ljudskih resursa, metode i tehnike u procesu planiranja, kvantitativna i kvalitativna evaluacija procesa planiranja	Ukazivanje na značaj planiranja ljudskih resursa u organizaciji i neophodnost uvažavanja svih faktora okruženja

Copyright © 2011 – UNIVERZITET METROPOLITAN, Beograd. Sva prava zadržana. Bez prethodne pismene dozvole od strane Univerziteta METROPOLITAN zabranjena je reprodukcija, transfer, distribucija ili memorisanje nekog dela ili čitavih sadržaja ovog dokumenta., kopiranjem, snimanjem, elektronskim putem, skeniranjem ili na bilo koji drugi način.

Copyright © 2011 BELGRADE METROPOLITAN UNIVERSITY. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, without the prior written permission of Belgrade Metropolitan University.

Oktobar, 2011.

SADRŽAJ

UVOD.....	3
DEFINISANJE ANALIZE POSLA.....	4
SPROVOĐENJE ANALIZE POSLA.....	4
PRIKUPLJANJE PODATAKA ZA POTREBE ANALIZE POSLA.....	5
OPIS I SPECIFIKACIJA POSLA.....	7
DIZAJN POSLA.....	7
PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA	8
PROCES PLANIRANJA.....	9
MODELI PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA.....	11
INSTRUMENTI PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA.....	14
EVALUACIJA KVALITETA PLANIRANJA.....	15
REZIME.....	17
LITERATURA.....	19

Predavanje br. 1

ANALIZA POSLA I PLANIRANJE KADROVSKOG POTENCIJALA KOMPANIJE

„Uspeh je neizbežan ukoliko pravog čoveka postavimo na pravo mesto“

Henry Layard

UVOD

Za uspeh kompanije od ključne važnosti su formulacija strategije kojom ona namerava da konkuriše na tržištu i njeno sprovođenje, posebno kroz implementaciju na organizacionom nivou. Stara, dobra deviza "dovođenje pravih ljudi na prava mesta" ne gubi na aktuelnosti. Ljudski resursi, kao nematerijalna vrednost kompanije postaju sve važniji aspekt strateškog planiranja. Ovim se otvara pitanje kako da menadžeri ljudskih resursa svoj posao obave što je moguće bolje. Kako da nejasne i manje opipljive aspekte organizacione strukture učine što je moguće opipljivijim i podložnijim posmatranju i na taj način minimiziraju proizvoljnost pri donošenju svojih odluka? Glavni oslonac menadžerima u ovom poslu i ujedno jedan od najsigurnijih i najobjektivnijih inputa potrebnih informacija, pruža sprovođenje, u teoriji mnogo spominjane, ali u praksi nedovoljno iskorišćene, analize posla. Tu je i planiranje ljudskih resursa, aktivnost bez koje organizacija nebi opstala.....“ako nećeš da planiraš uspeh, kakvo pravo imaš da brineš o neuspehu? ako ne znaš gde ćeš da stignes, koje opravdanje imaš da objasniš zašto nisi stigao?“



DEFINISANJE ANALIZE POSLA

Analiza posla datira još iz XVIII veka, od vremena kada su se počela vršiti prva sistemska istraživanja vezana za produktivnost rada i organizaciju (Petrović, I, 2000).

Svrha analize posla jeste da se obavljanje odedenih poslova standardizuje, u cilju izbegavanja svih proizvoljnosti u njegovom obavljanju.



Analiza posla može se definisati kao proces prikupljanja i evaluacije svih relevantnih informacija koje se odnose na posao - sadržaj posla, prioroda posla, potrebna znanja, veštine i dr. (Bogićević-Milikić, B., 2010).

Analiza posla ima veliki značaj za organizaciju obzirom da menadžerima pruža tačne i iscrpne informacije o poslovima i tokovima u organizaciji, kao i koje veštine, znanja i sposobnosti moraju posedovati izvršiooci, kako bi posao radili što kvalitetnije i efikasnije.

SPROVOĐENJE ANALIZE POSLA

Kao osnovni „koraci“ pri sprovođenju analize posla mogu se navesti sledeći (Nikolić, S., 2010):

1. **Identifikovanje poslova i pregled postojeće dokumentacije:** Prvi korak jeste identifikovanje poslova koji će se ispitivati. Da li su to svi poslovi ili samo određena vrsta? U ovoj fazi pregleda se i dokumentacija i identifikuju se zaposleni koji će analizu posla vršiti;
2. **Objašnavanje procesa zaposlenima i menadžerima:** Objasniti obema stranama svrhu analize posla, vremenski okvir, način na koji će i oni učestvovati;
3. **Sprovođenje analize posla:**
4. **Priprema opisa posla i specifikacija:** Sve informacije iz analize posla moraju se klasifikovati. Potom se pristupa skiciranju i specifikaciji svakog posla. Skice se šalju menadžerima i zaposlenima na pregled, i nakon pregleda se sprovede neophodne promene.

PRIKUPLJANJE PODATAKA ZA POTREBE ANALIZE POSLOVA

Za prikupljanje podataka za potrebe analize posla koristi se veliki broj tehnika (Bogićević-Milikić, B., 2010): posmatranje, individualni inervjui, upitnik, ček liste, intervjui uz posmatranje, grupni intervjui sa ekspertima, dnevnik, obavljanje posla, analiza kritičnih događaja.



Svaka od navedenih tehnika ima svoje mane i prednosti sa aspekta potrebnog vremena, troškova, kvaliteta prikupljenih podataka i dr. Odabir tehnike zavisi od konkretnih potreba, ali je u praksi najčešće da se navedene tehnike kombinuju. Tako se najčešće primenjuje posmatranje, zatim popunjavanje upitnika i na kraju individualni ili grupni intervju.

Posmatranje. Posmatranje veoma precizno registruje ponašanje ali iziskuje dobro obučenog analitičara. Posmatranje često ometa rad, pa čak i ugrožava bezbednost zaposlenih. Upotreba mu je ograničena kada su u pitanju manuleni poslovi koji se obavljaju velikom brzinom i kod poslova koji su visoko intelektualne prirode.

Upitnik. Upitnik je veoma pouzdan i objektivan način prikupljanja podataka. Takođe je jeftin i daje mogućnost da se podatci kvantifikuju na različit način. Zato ga neki smatraju najefikasnijim načinom prikupljanja podataka. Sa druge strane, potreban je veći uzorak zbog verodostojnosti podataka a ispitanici treba da budu pripremljeni za popunjavanje, i treba da budu sposobni da daju adekvatne odgovore.

Individulani intervju. Ovaj način prikupljanja podataka je veoma fleksibilan, daje detaljne informacije i jednostvan je za upotrebu. Ali, za njegovo sprovođenje je potrebno više vremena, dosta je komplikovan za analizu, i veoma je skup. Pri tome, rezultati dosta zavise od sposobnosti ispitanika.

Ček-liste. Ček liste su veoma slične upitniku ali su manje subjektivne pri proceni. Obzirom da se radi o grubljoj tehnici u poređenju sa upitnikom, potreban je veći uzorak.

Intervju uz posmatranje. Intervju uz posmatranje poseduje veliku tačnost ali može ugroziti bezbednost rada.

Grupni intervju. Ovu tehniku karakteriše informaciono bogatsvo ali, sa druge strane, negativna strana je teška organizacija i opasnost od grupnih uticaja sa strane.

Grupni intervju sa ekspertima. Tehnika mu je veoma brza i jeftina, ali se često postavlja pitanje realnosti i različitih problema rada sa ekspertima.

Dnevnik. Za dnevnik je karakteristično da je veoma jeftina tehnika za koju nije potrebna prethodna priprema. Takođe, dnevnik je veoma fleksibilna tehnika. Ali ipak, retko se koristi obzirom da je teško obezbediti saradnju i da postoji mogućnost da se važni zadatci ispuste.

Obavljanje posla. Tehnika je veoma skupa i dugo traje, uz mogućnost da se izostavi neki bitan element usled neiskustva onih koji tehniku praktikuju. Međutim, dobro sprovedena tehnika daje veoma realistične rezultate.

Analiza kritičnih događaja na poslu. Analiza kritičnih događaja na poslu fokusira sve važne aspekte posla i poseduje veliku tačnost. Informacije dobijene na osnovu ove tehnike mogu se koristiti u definisanju sadržaja programa obuke za zaposlene. Nedostatak ove tehnike je što treba čekati „vanredne“, ekstremne, događaje na poslu, što naravno iziskuje dosta vremena. Takođe, na ovakav način ne mogu se dobiti podaci o svakodnevnom, uobičajenim ponašanjima na poslu.

OPIS I SPECIFIKACIJA POSLA

Rezultati procesa analize posla su upravo opis i specifikacija posla.

Opis posla je pisani dokument o tome šta zaposleni na konkretnom mestu stvarno radi, kako obavlja posao, i pod kojim radnim uslovima.



Opis posla sadrži sledeće informacije:

1. Informacije o poslu;
2. Kratak sadržaj posla;
3. Odgovornosti i zaduženja;
4. Autoritet;
5. Standardni očekivani učinak.

Specifikacija posla fokusira se na karakteristike pojedinca koje su neophodne za obavljanje posla, odnosi se na ličnost, kompetencije, stručnu spremu i radno iskustvo izvršioca. Specifikacija posla daje odgovor na veoma važno pitanje - kakva osoba je potrebna za određeno radno mesto.

DIZAJN POSLA

Proces odlučivanja o načinu na koji će se posao obavljati i koje zadatke posao podrazumeva, naziva se oblikovanjem ili dizajnom posla.

U literaturi i praksi postoji veći broj pristupa dizajnu posla i svaki od njih ima određene implikacije na oblikovanje posla.

Motivacioni pristup ima korene u organizacionoj psihologiji i organizaciji rada. Usredsređuje se na elemente posla koji jačaju motivacioni potencijal radnika. Ovaj pristup preporučuje raznolikost, celovitost, brzinu informacija, veći stepen autonomije zaposlenog. Pristup se pokazao veoma uspešnim u situacijama kada radnici počnu da gube motivaciju, ili posao obavljaju isuviše rutinski, uz dozu dosade.

Mehanicistički pristup dizajniranju posla potiče iz inženjerskih nauka i podrazumeva traganje za najjednostavnijom organizacijom rada. Posao postaje manje složen, povećava se efikasnost i smanjuje se broj grešaka na radu.

Ergonomski pristup usredsređen je na prilagođavanje radne sredine i sredstava sposobnostima čoveka. Povećavaju se komfor i udobnost i na taj način smanjuje mogućnost greške.

PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Planiranje ljudskih resursa ima svoju istorijsku pozadinu. Tokom 1960-tih i 1970-tih godina, u krugovima kako teoretičara, tako i praktičara, došlo se do spoznaje da je planiranje ljudskih resursa preduslov poslovnog uspeha – pravi ljudi treba da budu postavljeni na prava mesta, u pravo vreme. Jedino na taj način, organizacija će obezbediti neophodne preduslove za rast i razvoj. Tokom 1980-tih i 1990-tih, planiranje je bilo neophodno kako bi se što uspešnije sprovedli programi downsizinga. Međutim, u tom periodu počinju i debate o tome da planiranje ljudskih resursa, u krajnje nepredvidivom okruženju, više nema raniji značaj. Po mišljenju nekih autora, u današnjem

turbulentnom okruženju, organizacije će pre biti prinuđene da usvoje neke strategije, nego što će prihvatanje istih biti ishod prethodnog planiranja. Ono što ostaje izvesno jeste da planiranje ljudskih resursa ima neosporiv doprinos uspehu cele organizacije (Boxall, Purcel, 2003, Stiles, 2001).



Planiranje ljudskih resursa može se definisati kao proces u kome se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim resursima u definisanom vremenskom periodu (Bogićević-Milikić, B., 2010).



Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji je višestruka. Ono organizaciji omogućava da:(Rowland,K.M., Ferris, G.R. 2002):

- 1). Smanji troškove predviđanja i usklađivanja ponude i tražnje za ljudskim resursima, pre nego što višak ili manjak zaposlenih preraste u ozbiljan problem;
- 2). Optimizira upotrebu raspoloživih veština i znanja;
- 3). Unapredi celokupan proces planiranja u organizaciji;
- 4). Identifikuje raspoloživa znanja i veštine, kao i tražnju za njima;
- 5). Aktivnije uključi linijske menadžere u procese upravljanja ljudskim resursima;
- 6). Uskladi proces stratejskog menadžmenta i planiranja ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa obično se sprovodi jednom godišnje, uz moguće modifikacije. Vremenski horizont planiranja može biti različit. Kod organizacija koje tek započinju sa uvođenjem sistema planiranja ljudskih resursa, planiranje se vrši za kraće vremenske periode (npr. za narednu godinu sa

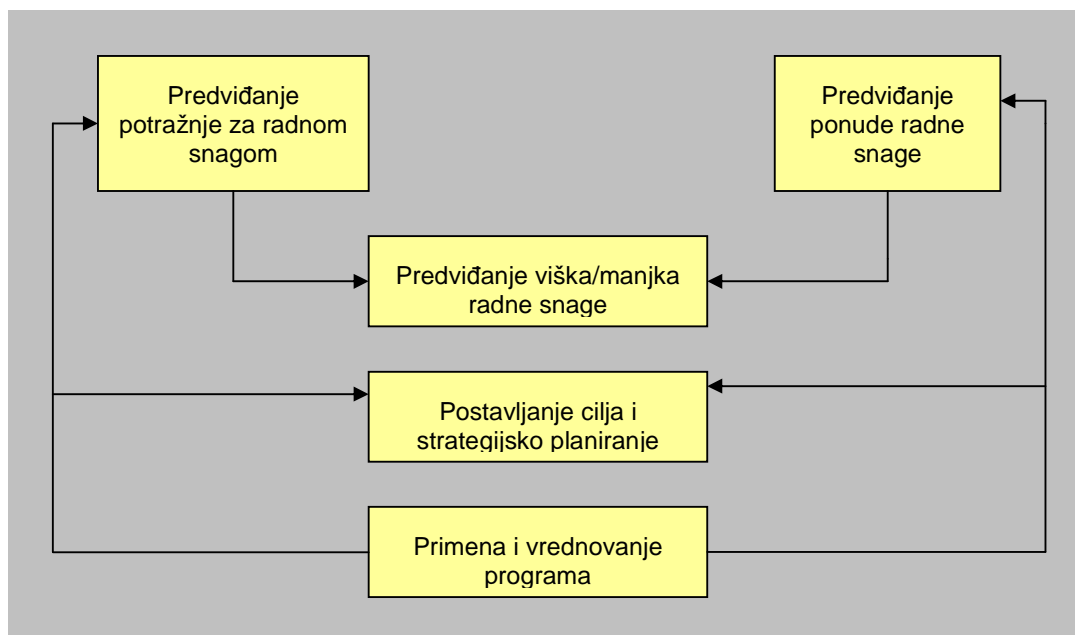
fokusom na potrebnom broju kandidata koje u toj godini treba regrutovati). Organizacije koje imaju iskustva sa planiranjem, obično planiraju dve do tri godine unapred.

PROCES PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

Proces planiranja ljudskih resursa u organizaciji sastoji se od:

- 1) Predviđanja potražnje za radnom snagom, ponude za radnom snagom i predviđanja viška radne snage;
- 2) Postavljanja ciljeva i strategijskog planiranja;
- 3) Primena i vrednovanje programa.

Planiranje ljudskih resursa u organizaciji



Izvor: Nikolić, S., Menadžment ljudskih resursa, FIT, 2010.

Predviđanje

Predviđanje je prvi korak u procesu planiranja. Menadžer u ovom delu procesa pokušava da ustanovi ponudu i tražnju različitih vrsta ljudskih resursa. Njegov cilj je da predvidi područja organizacije gde će

se pojaviti manjak ili višak radne snage. Poslednjih godina razvijeni su vrlo sofisticirani statistički programi koji daju pouzdanu ocenu potražnje radne snage u bliskoj budućnosti. Nakon predviđanja tražnje, potrebno je ustanoviti pokazatelje postojeće radne snage. Analiza unutrašnje ponude (u samoj organizaciji) zahteva da se evidencija sadašnjeg broja ljudi, po kategorijama nadogradi promenama koje se očekuju u bliskoj budućnosti (promene uslovljene penzionisanjem, odlaskom, premeštanjem i dr.) Kada su poznata predviđanja ponude i tražnje, planer može da uporedi pokazatelje i da vidi hoće li se pojaviti manjak ili višak ljudi u pojedinim kategorijama. Sledeći korak koji organizacija treba da izvede jeste donošenje odluke šta će uraditi sa potencijalnim problemom.

Postavljanje ciljeva i strategijsko planiranje

Drugi korak u procesu planiranja ljudskih resursa je postavljanje ciljeva i strategijsko planiranje. Ciljevi moraju poticati direktno iz analize ponude i tražnje i moraju imati jasno definisanu vremensku granicu za ostvarivanje. Planiranjem se određuju konkretni pravci kretanja, tj. šta treba postići u "svetlu" postavljenih ciljeva.

Primena i vrednovanje programa

Programi razvijeni u fazi izrade strategije aktiviraju se u fazi primene programa. Kritičan aspekt ove faze je postavljanje osobe koja ima odgovornost za njegovo sprovođenje, ali i potrebna ovlaštenja i resurse za postizanje zadatih ciljeva.

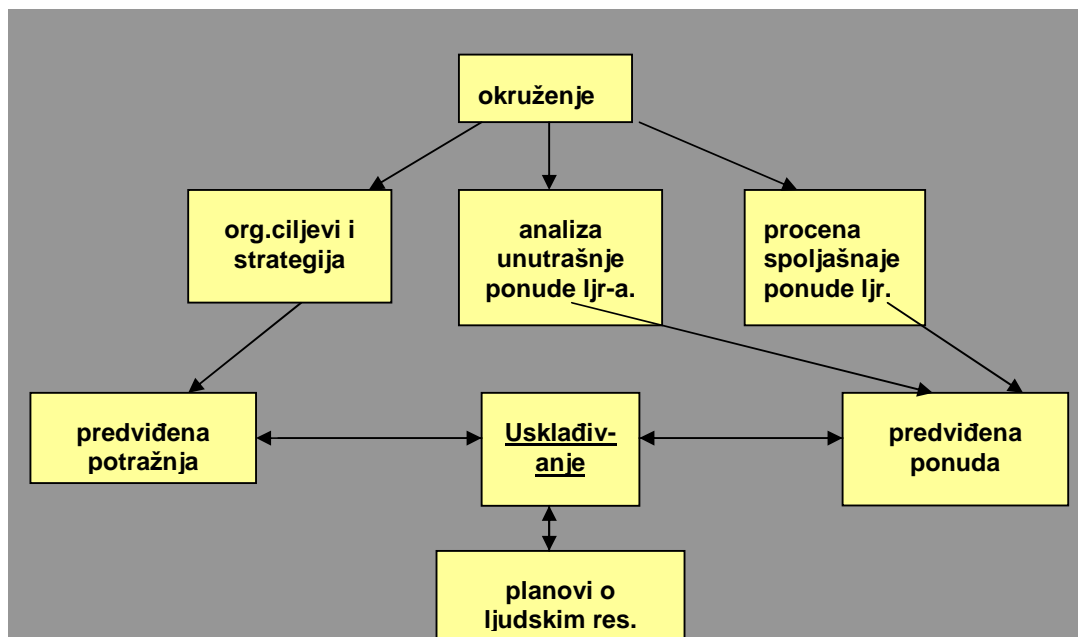
MODELI PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

Model planiranja ljudskih resursa, koji se često naziva planiranjem ljudstva ili radne snage (Torington, D. 2004), tradicionalno se odnosio na broj zaposlenih, nivo njihovih sposobnosti i na vrste zaposlenih u organizaciji. U ovom modelu naglasak je na ostvarivanju balansa između predviđene ponude i tražnje radne snage, u cilju obezbeđivanja pravog broja radnika, na pravom mestu i u pravo vreme. Na potražnju za ljudstvom utiču organizacioni ciljevi i strategija, okruženje, kao i način na koji se

osoblje koristi u poslu. Na potražnju utiču procena spoljašnje ponude ljudskih resursa, okruženje i način na koji će ljudski resursi biti angažovani.



Model tradicionalnog upravljanja ljudskim resursima



Izvor: Torington, D., (2004), Human Resource Management, Prentice Hall.

Može se reći da je **tradicionalni model** već gotovo potpuno prevaziđen, obzirom da savremeno planiranje ljudskih resursa iziskuje sagledavanje iz znatno složenije perspektive.

Za razliku od tradicionalnog modela, **integrirani model** nastoji da objedini sve aspekte planiranja. On ukazuje na to „gde želimo da budemo“, „gde smo sada“ i šta treba da uradimo da bi smo ostvarili tranziciju“ – delujući u okviru organizacionog okruženja.

Integrirani model planiranja ljudskih resursa



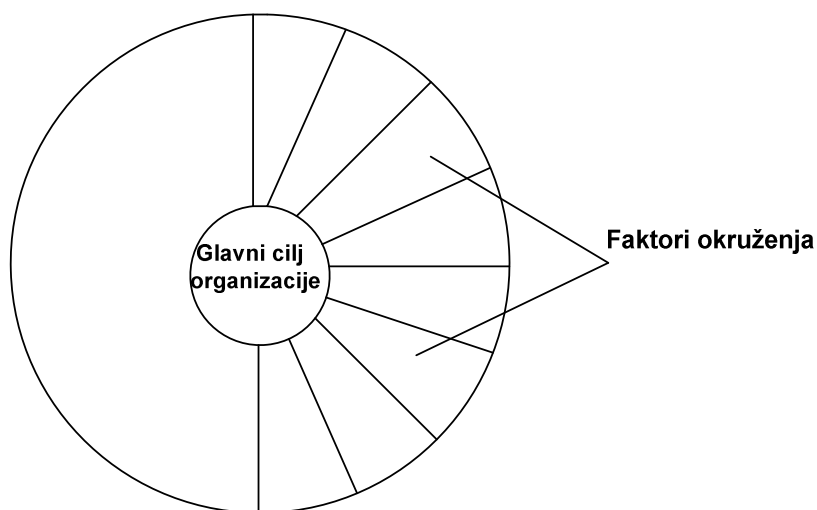
Izvor: Torington, D., (2004), Human Resource Management, Prentice Hall.

Okruženje je veoma bitno obzirom na uticaj koji ima kako na organizaciju, tako i strategiju ljudskih resursa. Veliki deo zasniva se upravo na „odgovoru“ na dešavanja u okruženju. Kod razmatranja

spoljašnjeg okruženja, treba imati u vidu tržište na kome organizacija posluje. Činioci koji utiču na tržište uglavnom su sledeći: da li se ono smanjuje ili povećava, tehnologija, konkurencija, političke promene, demografski uslovi i dr.

Kada se usvoje podaci o okruženju, jedan od najčešćih načina njegovog analiziranja jesu **mape o okruženju**. U centru mape nalazi se glavni cilj organizacije, a svaki od delova mape može predstavljati faktor spoljašnjeg okruženja – npr. radnike, specifičnog lokalnog konkurenta, kupce, vladu i dr.

Mapa okruženja



Takođe, organizacija treba da razradi kakve zahteve će imati od tih delova okruženja, kao i kako bi trebala da odgovori da bi postigla ciljeve.

Pojedinačni faktori u organizaciji

Zahtevi faktora	Odgovori organizacije

Izvor: Torington, D., (2004), Human Resource Management, Prentice Hall.

INTRUMENTI PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

Različite metode i tehnike, kao što su:

- Statističke metode analize i predviđanja ponude i tražnje zaposlenih,
- Upitnici za osoblje,
- Radne studije zasnovane na studiji vremena i analizi rada,,
- Fokusne tehnike, tj.oganaizaovanje sastanaka sa predstavnicima određene grupe ljudi čije mišljenje se želi čuti,
- Cenzus metod,
- Analiza stanja i kretanja osoblja u organizaciji,
- Tabelarni prikazi razvoja karijere i dr.....

stoje na raspolaganju menadžeru ljudskih resursa kao pomoć u procesu planiranja.

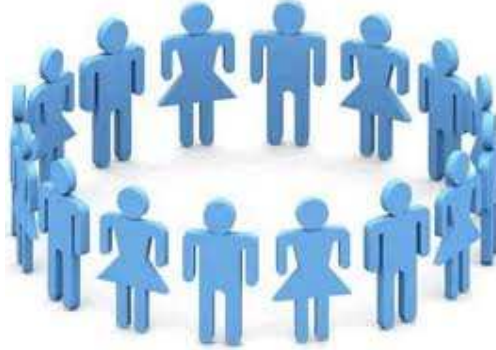
EVALUACIJA KVALITETA PLANIRANJA

Bez obzira koliko se vodi računa da se proces planiranja do kraja izvede pažljivo i kvalitetno, nemoguće je prilikom izrade planova predvideti baš sve okolnosti, zbog čega dobro i kvalitetno planiranje podrazumeva i stalno praćenje i ocenu učinjenih projekcija, ali i eventualne korekcije ako nastupe nepredviđene okolnosti. To znači da sa završetkom plana ljudskih resursa proces planiranja nije završen.

Svrha evaluacije planiranja ljudskih resursa jeste da se identifikuju eventualne devijacije od plana, kao i uzroci tih devijacija. Proces evaluacije planiranja ljudskih resursa ima svoju kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju.



Kvalitativna dimenzija se odnosi na ocenu kvaliteta i upotrebne vrednosti planova ljudskih resursa. U tom smislu potrebno je sagledati kako nosioci odlučivanja percipiraju vrednost procesa planiranja, u kojoj meri se planovi primenjuju kako od strane top menadžera, tako i linijskih menadžera, da li planovi stvarno rešavaju probleme u organizaciji i sl.



Kvantitativna dimenzija evaluacije planiranja ljudskih resursa se odnosi na utvrđivanje kvantitativnih odstupanja od usvojenih planova (Bogićević-Milikić, B., 2010):. U tom smislu, predmet evaluacije mogu biti odstupanja između:

- Stvarnog nivoa zaposlenosti i predviđene tražnje za ljudskim resursima;
- Stvarne produktivnosti i predviđene produktivnosti u planskom periodu;
- Stvarnog kretanja zaposlenih unutar organizacije i njihovog predviđenog kretanja u planskom periodu;
- Stvarno implementiranih programa za usaglašavanje ponude i tražnje ljudskih resursa, i planom predviđenih programa;
- Stvarnih rezultata primenjenih programa i očekivanih rezultata tih programa i dr.

REZIME

Analiza posla predstavlja proces prikupljanja i evaluacije svih relevantnih informacija koje se odnose na posao - sadržaj posla, prioroda posla, potrebna znanja, veštine i dr., dok joj je svrha standardizovanje određenih poslova u cilju izbegavanja proizvoljnosti u njegovom obavljanju.

Analiza posla sprovodi se u etapama, i to: identifikovanje poslova i pregled postojeće dokumentacije, objašnavanje procesa zaposlenima i menadžerima, sprovođenje analize posla, priprema opisa posla i specifikacija.

Za prikupljanje podataka za potrebe analize posla koristi se veliki broj tehnika: posmatranje, individualni intervjui, upitnik, ček liste, intervjui uz posmatranje, grupni intervjui sa ekspertima, dnevnik, obavljanje posla, analiza kritičnih događaja.

Rezultati procesa analize posla su opis i specifikacija posla. Opis posla je pisani dokument o tome šta zaposleni na konkretnom mestu stvarno radi, kako obavlja posao, i pod kojim radnim uslovima, dok specifikacija posla daje odgovor na veoma važno pitanje - kakva osoba je potrebna za određeno radno mesto.

Proces odlučivanja o načinu na koji će se posao obavljati i koje zadatke posao podrazumeva, naziva se oblikovanjem ili dizajnom posla.

Planiranje ljudskih resursa može se definisati kao proces u kome se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim resursima u definisanom vremenskom periodu.

Proces planiranja ljudskih resursa u organizaciji sastoji se od predviđanja potražnje za radnom snagom, ponude za radnom snagom i predviđanja viška radne snage, zatim postavljanja ciljeva i strategijskog planiranja, i konačno, primene i vrednovanja programa.

Instrumenti procesa planiranja su metode i tehnike kojima se menadžeri služe tokom procesa planiranja (cenzus, fokusne tehnike, tabelarni prikazi i dr.)

Na kraju, evaluacija planiranja ljudskih resursa je neophodan proces a cilj je da se identifikuju eventualne devijacije od plana, kao i uzroci tih devijacija. Proces evaluacije planiranja ljudskih resursa ima svoju kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju.

LITERATURA

1. Petrović, I. (2000), Analiza posla, *Ekonomika preduzeća*, Decembar.
2. Rowland, K.M., Ferris, G.R. (2002), *Personnel Management*, Boston, Mss: Allyn&Bacon.
3. Bogičević-Milikić, B. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
4. Nikolić, S. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, FIT, Beograd.
5. Torrington, D., Taylor, S., Hall, L. (2005), *Human Resource Management*, Prentice Hall.
6. Boxall, P. and Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave, Macmillan.
7. Hirsh, W. (2000) *Succession planning demystified*. Brighton: Institute for Employment Studies.