

Прегледни рад

UDK 005.96:351.749

DOI 10.7251/SVR2020215P

ПЛАНИРАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ФИРМИ ЗА ПРИВАТНО ОБЕЗБЕЂЕЊЕ

Спец. криминалист. Горан Поповић¹
Проф. др Слободан С. Жупљанин²

Апстракт: У овом раду биће речи о планирању људских ресурса у приватној фирми за обезбеђење. При том ће бити узет у обзир начин рада фирме за обезбеђење, специфичност распоређивања и ангажовања људских ресурса, који мењају место рада у складу са распоредом задужења, па је неопходно поседовање одређених психофизичких карактеристика како би се овакви послови са успехом извршавали. Послови обезбеђења подразумевају, такође, присуство одређених безбедносних ризика и у одређеним условима захтевају дозволе за ношење и употребу оружја и поседовање других сертификата. Све ове карактеристике чиниће планирање људских ресурса у фирми за обезбеђење сложенијим процесом него нпр. у неком производном предузећу, али ће управо због тога и доћи до изражаја колико је важно правилно испланирати структуру и обим људских ресурса.

Кључне речи: људски ресурси, менаџмент, приватна фирма за обезбеђење, систематизација послова, регрутација кадрова, реализација и евалуација плана

УВОД

Сведоци смо брзих и неочекиваних промена на пословним тржиштима свих врста и у свим делатностима, које могу бити узроковане низом различитих фактора (као што су економска криза, велика конкуренција, велика понуда истоврсних производа и услуга, политичка превирања). Таква пословна клима не дозвољава да се проблеми решавају стихијски, већ за њих мора постојати већ унапред осмишљен план деловања, како би се кризе превазишле и половање наставило истим темпом.

¹ popgoranpopovic@gmail.com

² Независни универзитет Бања Лука.

Појам *људски ресурси* почиње се користити седамдесетих година прошлог века, првенствено у Америци и западној Европи, да би само деценију касније почео да буде све значајнији и у другим деловима света. Током претходних деценија настала је обимна литература о управљању људским ресурсима и створене су научне и теоријске поставке како би се ова област што боље развила и унапредило планирање и развој у данашњим условима живота и рада који почивају на модерним технологијама и телекомуникацијама. У таквим условима од великог значаја биће теоријске поставке о управљању људским ресурсима, које омогућавају менаџерима да конципирају своје развојне планове, ураде неопходне анализе и припреме како би обезбедили правилно функционисање радног процеса у свом предузећу.

Данас скоро свака фирма има одељење за људске ресурсе.

Погрешно би било мислити да је то само преименовано кадровско одељење, како се некада звало. Одељење за људске ресурсе има много ширу и обухватнију функцију јер се не бави само текућим административним питањима организације, пријема и одјаве радника, већ и планирањем и управљањем кадровима, анализама како остварити максималне учинке, обезбедити запосленима окружење у коме ће моћи да пружи свој максимум на добробит предузећа. Разматрају се питања обуке, дошколавања, усавршавања, пребацују радници на радна места где ће у потпуности показати своје потенцијале, покреће се тим билдинг, радник посматра у својој целовитости као јединка која има лична интересовања, ставове и афинитете које такође треба узети у обзир ако се жели да покаже своје најбоље квалитете (Ђорђевић-Бољановић; Павић, 2011).

Постоје и стручњаци за област људских ресурса, којима се власници предузећа увек могу обратити ако желе да унапреде кадрoвске потенцијале своје фирме (Кулић; Милошевић, 2014). Основни елементи и активности управљања људским ресурсима су:

- анализа посла,
- планирање људских ресурса,
- регрутовање људских ресурса,
- селектовање људских ресурса,
- социјализација и оријентација запослених,
- тренинг и образовање запослених,
- оцењивање перформанси запослених,
- награђивање и мотивисање запослених,
- здравље и безбедност запослених,

- управљање каријером, деградација и отпуштање запослених (Чоровић, 2004:85).

У области управљања људским ресурсима од стратешког значаја биће планирање људских ресурса, први и основни стуб управљања, јер ако је основа добра и сигурна, надоградња ће бити успешна, избалансирана и пружиће могућности за брз и добар раст (Кулић; Милошевић, 2014). Планирање људских ресурса је важно колико и само планирање пословања и интегрални је део успостављања пословне стратегије, мисије и визије једног предузећа. Суштина планирања је предупредити ризик и проблеме, па је јасно откуд се толики значај придаје и планирању људских ресурса. Сви будући догађаји не могу се предвидети, али се могу успоставити одређене стратегије које ће обезбедити да се и у случају проблема и криза обезбеди адекватно пословање и избегну губици који могу угрозити текуће послове (Лојанчић, 2008).

Људски потенцијали имају кључну улогу у стратешком планирању развоја целе фирме, па је зато неопходно плански приступити њиховом успостављању, одржавању и развоју. Планирање људских ресурса зависиће у првом реду од врсте делатности, односно области у којој фирма послује, затим од циљева које фирма жели да постигне, као и од начина на који ће усмерити и организовати своје пословање (Ђорђевић-Бољановић; Павић, 2011). Распоред послова у фирми заснован је на спецификацији послова и актима о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места као основних докумената, али треба нагласити да они нису непроменљиви, те да се стално разматрају и мењају, према потребама и новим условима пословања, како би резултати били што ефикаснији.

ТЕОРИЈА И МЕТОДОЛОГИЈА ПЛАНИРАЊА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Планирање људских ресурса мора бити усклађено са пословним плановима предузећа, па се тако праве краткорочни, средњорочни и дугорочни планови - *краткорочни* за период до годину дана, од којих се очекује прецизност и детаљност, *средњорочни* за период од 1 до 5 година и *дугорочни* за период преко 5 година, који су више оквирни и представљају благе смернице за организацију људских ресурса, јер се не могу за тако дуг период у данашњем транзитном добу предвидети економске и политичке прилике (Лојанчић, 2008). Пла-

нирање људских ресурса је у тесној вези са развојем пословања, па ће тако тим који се на пословима обезбеђења покаже као успешан бити ангажован и од стране других клијената, а већа потражња за услугама предузећа довешће до веће цене на тржишту, сложенијих задатака, а самим тим и већег профита, ширења мреже клијената, а последично и проширивања врсте услуга.

Основне категорије којима се бави планирање људских ресурса су број и структура радника (старосна, образовна), распоређивање радника на послове и задатке, одлично сагледавање постојећег стања у предузећу (уочавање мањкавости и предности), увођење програма за обуку, преквалификацију, доквалификацију, оптимизација броја запослених (Кулић; Милошевић, 2014). Са друге стране на планове ће утицати захтеви купаца, економске прилике, законодавство, прописи, конкуренција. У планирању, дакле, треба узети у обзир спољашње и унутрашње факторе као и њихове корелације, па на том основу даље развијати методски приступ у конкретном предузећу (исто). Методски приступ планирању људских ресурса у предузећу за послове обезбеђења може бити заснован на посматрању реализације ранијих активности, процени интересовања тржишта за овим услугама, уз савете експерата и интервју са запосленима у погледу њихових очекивања и задовољства послом тржишта и пословног окружења и конкуренције (Лојанчић, 2008). Поред тога што може бити краткорочно, средњорочно и дугорочно, планирање може бити по својој усмерености реално, у континуитету и еластично (Исто). У конкретном предузећу које овде посматрамо од користи би било комбиновање ових типова, јер се на тај начин могу осигурати оптимални резултати.

Реално планирање омогућиће да се испрате тренутне промене и осигура функционисање тимова за обезбеђење људи, објеката и средстава у кратком року, док ће планирање у континуитету обезбедити једнако одржавање квалитета услуга у дужем року и са измењеним околностима рада.

Еластичност, односно флексибилност у планирању је неопходна, јер је потребно прилагодити се брзо новонасталим околностима, као што су повећани захтеви за ангажовањем, изостанак чланова тима, ангажовање на пословима који до сада нису били у опису радних задатака, па је потребно укључити обуку или хонорарно ангажовати познаваоце ове области и слично.

Поједини аутори истичу четири основне подврсте планирања људских ресурса (Стефановић, 2005):

- *Развојно планирање* - у обзир се узимају очекиване промене развоја људских ресурса у складу са напредовањем пословања у фирми; планирање се усклађује са степеном текућих промена како би се постизали све бољи и бољи резултати без већих промена и скокова;
- *Иновативно планирање* – ова врста планирања употребиће се ако се планирају велике промене у предузећу, иновирање или промена делатности, уводе додатни циљеви и програми, па је потребно у складу са тим иновирати и прилагодити распоред и структуру људских ресурса;
- *Алокационо планирање* - биланси људских ресурса су усклађени са економским и техничким структурама и
- *Адаптибилно планирање* - када се код развоја људских ресурса у обзир узимају догађаји у окружењу (домаће и иностране околности).

У фирми за послове обезбеђења најчешће ће бити примењивано развојно и алокационо планирање, али и адаптивно, јер треба узети у обзир да већ деценијама наша земља пролази кроз различите фазе и промене које утичу на стабилност економских структура предузећа, па самим тим и предузећа која су ангажована за пружање различитих услуга, укључујући и услуге обезбеђења.

Уз теорију и методологију, у планирање људских ресурса неопходно је укључити и психолошке поставке, јер радник мора да се посматра у укупном психофизичком статусу, што у фирми за обезбеђење чак може бити и од пресудног значаја, с обзиром на специфичност послова и радних задатака, како радника ангажованих на терену тако и подршке у централу. Неопходно је узимати у обзир тимску структуру ресурса, али посматрати и појединце у њиховој ангажованости.

ФАЗЕ У ПЛАНИРАЊУ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Кулић и Милошевић наводе активности које се спроводе у процесу планирања људских ресурса:

- анализа екстерних фактора,
- анализа интерних фактора,
- предвиђање понуде и тражње људских ресурса,
- доношење и реализација плана људских ресурса,

- праћење, евалуација и кориговање плана - повратна спрега (Кулић; Милошевић, 2014: 67).

Прве две фазе - анализе екстерних и интерних фатора, представљају анализу постојећег стања које је основа било каквог планирања и одређивања даље управљачке стратегије.

Анализа постојећег стања предствља први корак како би планирање људских ресурса било успешно.

Менаџери морају имати јасну и прецизну слику тренутног стања у предузећу када су у питању кадровски потенцијали, али и пословно окружење у целини, јер се кадровска политика не може посматрати изоловано од других чинилаца. При томе се подразумева да "менаџери за људске ресурсе располажу прецизним подацима о структури и потенцијалима тренутно запослених радника, да имају пројекцију будућих потреба, али и да су упознати са околностима економског, политичког окружења и кретања на датом тржишту услуга, како би могли да створе кадровске предиспозиције које ће одговорити на све захтеве и препреке које се могу појавити у планираном периоду" (Кулић; Милошевић, 2014: 67-68). У питању је сложен и одговоран процес, па се при томе мора водити рачуна о бројним чиниоцима.

Екстерни фактори

Ова група фатора односи се на чиниоце окружења који утичу на пословање предузећа, а самим тим и на планирање кадровске политике. Најзначајнији екстерни фактори су: политичке и економске прилике у држави, измене законодавства (прописи, закони, одлуке), миграције становништва и конкуренција на тржишту. У посматраном предузећу сви ови фактори могу битно утицати на планирање пословања, а, самим тим, и на планирање људских ресурса, па се од менаџмента очекује да помно прати кретања и измене када су у питању дати параметри.

Политичке и економске прилике у Србији су променљиве већ дуги низ година, па предузеће не може рачунати на стабилност у том погледу и мора прилагодити пословање тржишту које је у својој основи ризично. Међутим, управо у таквим условима за фирму која се бави обезбеђењем људи и добара може бити доста пословних прилика, јер је у таквим условима неопходно више улагати у унапређење безбедности., Законски прописи, такође, могу имати далекосежан

утицај на организацију пословања. На пример, фирме за обезбеђење добиле су додатне пословне ангажмане када је пре две године донет пропис о смањењу броја запослених у јавном сектору. Како би смањиле број запослених, институције су најпре отпуштале раднике који нису из основне делатности, међу којима и оне ангажоване на пословима обезбеђења. С обзиром да су ови послови од пресудне важности (портири, чувари, заштитари од пожара, транспорт важних материјала и средстава), радници су ангажовани преко приватних агенција за обезбеђење. На повећане захтеве могле су да одговоре само оне фирме које су пратиле доношење законских прописа и благовремено се припремиле на новонасталу ситуацију повећавањем броја радника.

Конкуренција је веома важан фактор који треба размотрити при планирању људских ресурса. Јасно је да се на домаћем тржишту услуга обезбеђења појављују скоро свакодневно нове фирме. Ипак, у питању је посао који захтева високу озбиљност и поузданост, па ће предност при ангажовању увек имати фирме са бољим референцама и добрим препорукама. У превазилажењу конкуренције *кадровски потенцијали* су од кључног значаја, јер су управо људски ресурси носиоци репутације и конкурентности фирме за обезбеђење. У том смислу, треба задржати поуздане и квалитетне раднике, што се постиже различитим мотивационим приступом (унапређења, награде, повећање зараде). Неопходно је и правовремено предвидети потребе за радницима, како се не би догодило да се услед измена на тржишту повећа потреба за услугама обезбеђења, а фирма не може да одговори на тезахтеве, па ће клијенти ангажовати другу агенцију за обезбеђење. Регрутација нових радника мора бити константна, како би се у случају потребе могли ангажовати додатни радници.

Конкуренција је битан фактор не само у привлачењу клијената, него и у придобијању радника. Фирма се мора побринути да осмисли програме који ће кандидатима бити привлачни. Веома често данас можемо наићи на огласе за запошљавање у којима се тражи чак 30, 50, 100 радника за послове обезбеђења. Кандидатима овај податак о броју тражилаца посла може изазвати недоумице, да ли је у питању новоосновано предузеће или је дошло до наглог одлива броја запослених, због чега ће са неповерењем прићи конкурсу. Зато је корисно при оглашавању истаћи кратак историјат фирме, информативни увод и објаснити откуд потреба за радницима, на овај начин привући ће се озбиљан и квалитетан кадар.

Интерни фактори

Ова група фактора обухвата веома обимну област у планирању људских ресурса и на њима почива једно од главних тежишта ове активности. Анализа интерних фактора обухвата следеће категорије и њихове међусобне релације и утицаје:

- класификација и систематизација послова у предузећу,
- анализа постојећег стања и кадровских потенцијала,
- организација рада,
- систем обуке и усавршавања,
- систем напредовања и награђивања - мотивација запослених,
- начини управљања људским ресурсима (Кулић; Милошевић, 2014: 69).

Анализа интерних фактора је, генерално посматрано, анализа постојећег стања у фирми када је у питању руковођење људским ресурсима и активности које се реализују у пословним процесима. У том погледу, најпре се посматрају успостављени планови рада и акти који се односе на систематизацију радних места у фирми.

У развојном плану прописан је број радника који ће бити ангажовани у предузећу, на којим пословима и планирани број извршилаца и одређена структура радника у погледу врсте послова на којима ће бити ангажовани. Такође, прописани су врста и степен образовања, квалификације, као и радно искуство у појединим областима.

Када је реч о фирми за обезбеђење, *систематизација* мора бити прилагођена раду који се организује на терену и у оквиру централне подршке. Дакле, постоје групе радника који ће имати административна задужења, водити рачуна о расподели послова, упућивању тимова и појединаца на радна задужења и обезбеђивати логистичку подршку. На другој страни су оперативни кадрови који самостално или тимски бивају ангажовани у другим предузећима на пословима обезбеђења. С обзиром да се ради о специфичној врсти посла који захтева високу психофизичку спремност, од запослених се очекује да испуњавају одређене услове спретности, снаге, вештина, сналажења, па самим тим мора бити пажљиво размотрена и старосна и полна структура људских ресурса. Морају бити издвојене *различите врсте послова према тежини и комплексности* (нпр. осматрање тражи способност добре опсервације, обезбеђивање догађаја може захтевати примену физичке снаге, портирски послове захтевају добру комуникативност и опажање) и са њима усклађене

карактеристике ангажованих и на терен упућених радника. Све набројане карактеристике морају бити у актима описане и прописане, али и стално ревидиране, како би се ускладили прописи са стањем на тржишту и не би кочио развој фирме.

Такође, фирма за обезбеђење мора посветити посебну пажњу *структури и формирању тимова*, јер је већина послова које обавља фирма за обезбеђење везана за тимски рад. Тимови по саставу могу бити привремени и стални, а по начину функционисања усмеравањем или аутономни, па у складу са тим треба и одредити структуру, распоред и задужења њихових чланова (Кулић, Милошевић, 2014: 34-35).

У интерне факторе убраја се и *врста радног ангажовања* - на одређено или на неодређено време, хонорарни рад, привремено-повременени послови. Интерним документима треба да буде прописано за које раднике је предвиђено да буду запослени на неодређено време, и то се обично односи на послове од кључног значаја за организацију тежишних активности, од којих се очекује познавање предузећа и посла, сигурност, поузданост. Са друге стране, за мање захтевне задатке ангажују се радници на одређено време, а у случају повећаних потреба за радницима мора бити предвиђено ангажовање хонорарних сарадника.

Потом се приступа анализи постојећег стања, односно прикупљају се чињенични подаци о томе како је у датом тренутку организован посао и распоређени и усклађени људски ресурси. У том процесу врши се упоређивање прописаних систематизација и класификација затеченим стањем. Пракса показује да се у том поступку врло често могу уочити знатна одступања, која могу утицати на квалитет обављања послова, а самим тим и на успех фирме, па је стога у планирању људских постенцијала неопходно ове разлике узети у обзир и кориговати одступања како би се обезбедило оптимално функционисање фирме. Наиме, у посматраној фирми одступања се могу односити на квалификације запослених које не одговарају захтевима радних места, затим на неодговарајућу старосну структуру која намеће потребу за ангажовањем млађих радника који ће успешније обављати задужења на терену где је неопходна брзина и физичка снага, мањкавости у саставу тимова и слично. С друге стране, могу се уочити кадрови који у фирми нису распоређени на адекватна радна места, па се њиховим премештањем на друге послове могу остварити бољи ефекти. На тај начин се креира укупна слика постојећег стања са пројекцијама колико и шта се

може урадити како би се затечено стање унапредило и приближило прописаним захтевима.

Фирма за обезбеђење има специфичну организацију рада која мора бити узета у обзир током анализе постојећег стања. Овде ће знатно учешће имати флексибилни облици рада и договор и сарадња приликом одређивања радних задатака и упућивања на послове код клијената. Зато менаџери морају руководити базирујући се на потребе и захтеве појединаца, како би тим добро функционисао. *Усклађивање и подела посла* су веома важни чиниоци на које се мора обратити посебна пажња.

У фирми за обезбеђење рад се организује практично нон-стоп, па тако поред редовног треба организовати и ноћно и прековремено радно време. Потребно је правовремено утврдити распореде радника и прилагођавати их датој ситуацији и захтевима клијената. Нарочито је важно утврдити прековремени рад за којим се у посматраној фирми често може појавити потреба, с обзиром на природу посла и могућност непредвиђених ситуација и околности у случајевима који се обезбеђују, што може подразумевати и промену места боравка, вишедневна одсуствовања и слично, кризне ситуације. Менаџмент мора осмислити и *утврдити систем исплате за прековремени рад* како би се обезбедило задовољство радника, што ће се одразити на квалитет обављања посла и имиџ предузећа у целисти.

Радници фирме за безбедност могу бити ангажовани на више послова или код више клијената током једног дана, што изискује додатну припрему и планирање, како би се сва задужења обављала са једнаким квалитетом. При томе, важно је *ускладити врсте посла*, како не би били исте динамике и интензитета, него да један посао буде мање интензиван, да се не би прекомерно трошила снага и концентрација. На пример, могуће је да радник који је редовно ангажован на пословима обезбеђења у одређеној институцији, буде додатно распоређен на послове обезбеђења јавног дешавања (скупови на отвореном, концерти, митинзи), јер се претпоставља да током редовног рада није био много физички ангажован, већ је обављао статичне и послове административне природе, па ће са успехом обавити и друго задужење које захтева веће кондиционо залагање.

Следећи елемент од значаја за посматрање у актуелном стању у фирми је систем *обуке и усавршавања*, чија концепција мора постојати да би се обезбедило унапређивање посла. У питању је улагање у људске ресурсе које мора бити плански спроведено како би се обухватиле кризне области и унапредице оне вештине и знања

код радника које недостају. Са новим компетенцијама радни задаци ће се успешније обављати, привући нови клијенти, тако да ће се средства уложена у обуку веома брзо вратити. Такође, много је исплатљивије правовремено улагати у обуку постојеће радне снаге, него у случају изненадне потребе ангажовати хонорарне раднике за одређене послове. При томе, укључивање у обуке и усавршавање подстиче мотивацију код радника, али и оданост фирми у којој су запослени, што није занемарљив психолошки фактор који ће утицати на посвећеност у обављању свакодневних радних задатака. Увођење нових радника у посао, такође, представља посебну врсту обуке, јер подразумева упознавање са визијом и мисијом предузећа, а не само са конкретним задацима. Мотивација се може постизати и на други начин, кроз систем унапређивања и награђивања, како новчаним средствима тако и на друге начине - признањима, захвалницама, одликовањима и слично. Када је планирање људских ресурса у питању менаџмент мора предвидети и на који начин ће њима управљати.

Управљање се усклађује са врстом делатности којом се предузеће бави, а у посматраном случају засниваће се на одговорном и тзв. тврдом управљању, јер је у питању посао који захтева тачност, прецизност и односи се на безбедност људи и добара, дакле заштити највиших вредности.

Тражња и понуда људских ресурса

Предвиђање и усклађивање понуде и тражње људских ресурса је централна фаза планирања људских ресурса, јер подразумева конкретне пројекције будућег стања како би се осигурало оптимално функционисање предузећа. Иако на први поглед може деловати да је тражња за радницима далеко значајнија, у данашњим условима и постојећа понуда мора бити адекватно размотрена од стране менаџмента фирме. У овој фази планирања менаџменту од велике помоћи може бити сарадња са специјализованим агенцијама за запошљавање, првенствено са Националном службом за запошљавање. На тај начин, фирма ће имати увид у велику базу потенцијалних кандидата и моћи брзо и једноставно, у случају хитне потребе, да дође до адекватних радника. Менаџменту се препоручује да формира и самосталну базу података о расположивим кадровима, како би се тражња могла брзо реализовати, што је у фирми за обезбеђење од пресудног значаја јер се потребе клијената не могу предвидети

са сигурношћу. База се може формирати прикупљањем CV-а потенцијалних кандидата који су изразили интересовање за рад у фирми и правовременим оглашавањем потреба за радницима. Познато је да се на конкурс јави знатно већи број кандидата од потребног стања, али се контакти могу документовати у бази и по потреби активирати да би се проверило да ли је особа још увек на располагању за рад на датим пословима, посебно ако се ради о хонорарном или привремено-повременом радном ангажовању.

У данашњим условима људи чешће мењају послове па је вероватно да ће одзив бити задовољавајући ако фирма понуди добре услове за рад и адекватну зарату.

Тражња

У процесу предвиђања тражње за радницима која може настати у наредном периоду, узима се у обзир низ чинилаца: да ли се процена односи на дужи или краћи период; да ли је у питању одређена организациона јединица или цела фирма; какви су планови за проширивање активности или увођење нових услуга у понуду клијентима. Потребне ове врсте планирају се на краћи, средњи или дужи рок и морају бити структуриране, односно, јасно одређена структура радника по питању пола, старости, стручне спреме, радног искуства, посебних квалификација, у складу за захтевима радних места на којима ће новозапослени бити ангажовани.

Планирање тражње менаџмент обавља на основу доброг посматрања и статистике радних активности, узимајући у обзир планиране активности и пројекцију пословања у наредном периоду. При томе треба водити рачуна о неколико фактора како би се заштитили интереси фирме и пословање наставило без пада у квалитету пружања услуге. Наиме, при пријему нових радника увек постоји извешан ризик колико год да је добро урађена селекција. На терену и у реалним радним условима једино се са сигурношћу може потврдити квалитет новоизабраног радника. Осим ако није у питању преузимање потпуно обучених појединаца који су радили на сличним пословима дужи период, већини новозапослених биће неопходна обука при ступању на рад у фирму за обезбеђење. Поједине врсте обука могу изискивати додатне трошкове, које предузеће свакако жели да избегне како би се сачувала рентабилност пословања. Зато је најбоље ангажовати ментора из редова стално запослених радника коме ће на одређени начин бити рефундиран уложени труд.

Специјалне обуке које су неопходне за стицање одређених сертификата који се траже у фирми за обезбеђење (руковање оружјем, противпожарна обука, кондиционе припреме одбране и заштите), морају бити предвиђене планом трошкова, јер је у питању улагање у способности радника, а самим тим и у развој фирме која ће на овај начин бити спремна да пружи максимум услуге клијентима.

Тражња подразумева не само структуру будућих потреба за радницима и нова радна места, него и попуњавање радних места која се могу упразнити из различитих разлога, као што су: одлазак у пензију, промена радног места и други облици флукуације радне снаге. Потребно је у планирању тражње на одређени начин предвидети и ове појаве, како би се упажљено радно место могло попунити без штете по функционисање радног процеса, било да је у питању ангажовање на одређено или неодређено време.

Понуда

У Србији имамо велики број незапослених па последично и знатан број потенцијалних кандидата за рад у фирми за обезбеђење. Ако узмемо у обзир могућност обуке и припреме за рад, потребно је водити рачуна и о кретањима понуде радне снаге на тржишту, јер се правовременим планирањем избегавају непотребни трошкови и обезбеђују најквалитетнији и најспособнији радници. Када је понуда радне снаге у питању, најпре треба погледати интерне ресурсе, значи регрутовати раднике у самом предузећу који су заинтересовани да напредују или да пређу на друго радно место, које је више у складу са њиховим квалификацијама, афинитетима и способностима. Некада ће бити довољна само једноставна обука да би се лице у потпуности оспособило за рад на новом радном месту, чиме ће се уштедети трошкови пријема новог радника, а обучени радник добити нову мотивацију и појачану лојалност фирми, што ће се одразити на резултате његовог рада, а самим тим и на фирму у целини.

У случају екстерне регрутације, треба поседовати већ поменути базу података о кандидатима која ће омогућити најбрже прибављање нових радника. Треба имати у виду да на тржишту делује велики број фирми за обезбеђење, па је потребно привући раднике. То ће, у првом реду, учинити добра репутација предузећа и одличне референце, али је потребно и понудити добре услове за рад и упознати потенцијалне кандидате са пословањем фирме. Већ је било речи о формирању огласа за радно место и истицању корисних информа-

тивних података о фирми, а у прилог може ићи и учешће на специјализованим сајмовима из области делатности и улагање у рекламу, посебно одржавање интернет сајта.

Усклађивање понуде и тражње радне снаге

Када се имају у виду сви аспекти понуде и тражње људских ресурса, може се приступити њиховом усклађивању, које се реализује кроз низ процеса који за циљ имају правовремено обезбеђење оптималног броја радника у фирми, адекватно распоређених на одговарајуће послове. Тиме је испуњен услов несметаног обављања послова и реализације свих планираних активности и оперативног збрињавања неочекиваних активности. При овом усклађивању треба водити рачуна о суфициту и дефициту кадрова. Дефицит подразумева да одређених кадрова нема довољно у предузећу, односно на тржишту, а суфицит да постоји вишак радника са одређеним квалификацијама. У складу са постојећом ситуацијом, осмишљавају се процедуре којима ће се адекватно одговорити на затечено стање у фирми.

У случају *решавања проблема дефицита* одређених кадрова, најпре се предузимају мере да се постојећи кадрови са датим квалификацијама и стручношћу задрже у фирми.

Осмишљавају се стратегије које се могу заснивати на могућностима унапређења, платним бонусима, бољем распореду радног времена, укључивању у обуке, како би се радници определили да остану у постојећем предузећу. Неке од опција за решавање дефицита су ангажовање пензионера, привремени рад, преквалификација, доквалификација. При регрутацији нових кадрова који су на тржишту суфицитарни, послодавац мора имати план како ће да привуче раднике који су у прилици да бирају послове да се определе баш за ту фирму. Новим радницима, поред добре зараде, морају бити понуђени и добри услови рада и услови за учење и напредовање, као и други бенефити. Постоји још једна опција за решавање суфицита, а то је организација обука за одређене послове, у сарадњи са образовним институцијама, институцијом за запошљавање, институтима, школама, у зависности од тога која врста посла је у питању. Фирма се може определити да покрене обуке за одређене послове, и тиме укључи у планирање људских ресурса и посебну едукативну компоненту, при чему се средства за ову врсту обуке могу обезбедити из различитих извора за подстицање запошљавања на нивоу републике или у сарадњи са локалном самоуправом.

За решавање суфицита кадрова у фирми такође постоји низ програма и процедура, при чему нарочито треба водити рачуна о хуманом приступу бављењу људским ресурсима. Међу решењима за суфицит су подстицање ранијег одласка у пензију, проглашење вишкова запослених, смањење зарада, пребацивање на друге мање плаћене и перспективне послове, практично прелазне мере како би се радницима омогућило да у догледно време нађу нови посао. Уколико се у фирми за обезбеђење појави вишак радника, до чега може доћи из низа разлога, најбоље је успоставити план за решавање вишкова запослених, при чему се треба консултовати са стручњацима из области запошљавања, уколико менаџери немају довољно знања и информација, како би се сазнале све расположиве законске могућности и изашло у сусрет радницима.

РЕАЛИЗАЦИЈА И ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ПЛАНА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Након што су успостављене све теоријске и методолошке смернице, прибављени неопходни подаци и добро анализирани сви претходно наведени фактори, приступа се реализацији плана, односно планиране активности у пољу људских ресурса почињу да се примењују у свакодневном раду. У практичном смислу посматрано, конкретан резултат планирања људских ресурса у предузећу је низ циљних планова, од којих се сваки односи на одређену област које су раније разматране. У зависности од прилика у конкретној фирми, може се применити један или више следећих планова:

- *план обезбеђивања људских ресурса* - запошљавање потребних радника са одговарајућим квалификацијама и радним искуством; регрутовање кадрова;
- *план припреме кадрова* - почетна обука за рад у фирми и обављање различитих послова, увођење у активности фирме; обезбедити флексибилност кадрова, односно, оспособити раднике да могу обављати различите врсте послова;
- *план флексибилности у организацији посла* - распоређивање радника на послове према њиховим способностима и стручношћу; по правилу, важнији послови поверавају се стално запосленима, а хонорарни радници се ангажују у случају потребе за већим бројем радника;
- *план поделе посла* – веома је важан у фирми за обезбеђење, јер тимски рад преовлађује у овој врсти посла, па је неопход-

но правовремено имати увид у изостанке и поделу послова и задужења, нарочито ако су радници ангажовани на више различитих локација на дневном нивоу; план мора предвидети могућа изостајања и адекватне замене чланова тима који изостану; практично, најбоље решење би било да један тим има одређене резервне чланове за све послове;

- *план задржавања запослених* - дефицитарне кадрове треба задржати у предузећу кроз различите облике стимулације запослених, као што су услови за напредовање, повишице и други бенефити; такође, истакнуте раднике који остварују нарочите резултате, такође, треба стимулисати да остану у фирми, кроз новчану стимулацију, повећан број слободних дана, пружање могућности за учење и усавршавање, делегирање већих одговорности како би се показало поверење и наградила лојалност фирми; мора бити узето у обзир све што може утицати на одлазак - за селектоване раднике који показују интенције да промене фирму открити кроз разговор зашто су незадовољни; у случају да се одлазак не може избећи, мора се пронаћи адекватна замена у што краћем року како успостављени систем не би трпео; најбољи начин да се предупреди незадовољство запослених је стални контакт са радницима;
- *план смањења броја запослених* - доноси се ако је предузеће суочено са смањеним обимом пословања, ако се укидају одређене организационе или територијалне јединице због одређених разлога и слично; мора бити веома пажљиво припремљен, пожељно у сарадњи са стручњацима из области вишкова запослених, који ће препоручити хуман приступ у овим програмима, уз збрињавање радника док се не пронађу други извори прихода; осмислити социјални програм који ће радницима бити прихватљив;
- *други планови који се тичу људских ресурса према специфичностима предузећа.*

Иако теоријски утврђени и утемељени, планови ће своју успешност показати тек у пракси. Не треба очекивати савршену организацију и споровођење зацртаних активности, јер ће пракса увек довести дешавања која нису могла да се предвиде ни најпажљивијим разматрањима. Зато је неопходно планове стално ревидирати и унапређивати, у складу са новонасталим околностима. Као што је флексибилност у послу и распоређивању радника важна карактеристика

успешног пословања, тако ће и флексибилност планова допринети да менаџмент буде стално отворен за промене и иновације које ће унапредити организацију посла у фирми. У процесу примене, кроз праћење и евалуацију, план се усавшава, дорађује и дограђује, отварајући могућности да се увек дође до све бољег и бољег решења.

ЗАКЉУЧАК

Планирање људских ресурса је једна од најзначајнијих активности у предузећу, јер управо на кадровским потенцијалима почива успех једне фирме. Зато менаџмент мора пажљиво приступити планирању људских ресурса, узимајући у обзир све чиниоце у овој активности и њихове међусобне корелације.

Циљеви планирања људских ресурса зависе од саме организације, али и од окружења и тичу се првенствено задржавања и привлачења кадрова, предвиђања вишкова и мањкова и њиховог решавања, како би се обезбедила у предузећу добро обучена, квалитетна и флексибилна радна снага, што ће довести до тога да се фирма лако и брзо прилагођава захтевима тржишта и наметне се као водећа у овој области у свом окружењу. Тако добро организована фирма може проширити делатност и на друге градове и регионе, ангажујући раднике са тог подручја или подстичући мобилност радника из једног места у друго.

Уз добру организацију људских ресурса фирма ће моћи да се одупре изазовима окружења, биће мање зависна од економских, политичких, привредних и других дешавања у окружењу, јер ће деловати самостално, независно, ослањајући се само на квалитет сопствених људских ресурса и добре организације рада. Успеваће да сачува сталне клијенте, уз стално придобијање нових.

Из овог можемо извући закључак да се у планирању људских ресурса у фирми за обезбеђење, као добро решење, намеће флексибилност као систем, не само у организацији посла, него и у запошљавању, распоређивању радника, радног времена, јер су у питању послови променљивог карактера и веома разнолики, везани за различите локације, различите клијенте и који се не могу предвидети.

Један од важних момената планирања је задржати добре раднике и привући нове, а то се може постићи осмишљавањем програма обуке, учења, усавшавања, дакле увођењем у управљање ресурсима једне едукативне компоненте, која може да прерасте временом у озбиљан едукативни центар у области безбедности, који би

свакако унапредио пословање домаћих фирми за обезбеђење. Свако планирање, нарочито оно са негативним резултатима, односно које се тиче могућих отпуштања, мора бити хумано, добро усмерено и засновано на програмима који ће раднику обезбедити финансијску сигурност у одређеном периоду док се нађе нови посао. Генерално посматрано, планирање треба спроводити узимајући у обзир мишљење и глас радника, што се постиже разговорима, боравком са радницима на терену и укључивањем радника у поједине менаџерске одлуке или консултовањем са њима у погледу тога шта треба унапредити у фирми

Фирма која има јасну пословну стратегију обезбедиће и успешан процес планирања људских ресурса. Веома је важно узети у обзир све факторе који у овом процесу учествују, како би се обезбедио методолошки приступ планирању, који доприноси да грешке и одступања буду минимални. На овај начин ствара се хомогена кадровска структура која успешно одолева свим изазовима пословања, успешно савлађује и најкомплексније радне задатке и активно учествује у напредовању и развоју предузећа.

HUMAN RESOURCES PLANNING IN A PRIVATE SECURITY COMPANY

Spec. criminalist. Goran Popović
PhD Slobodan S. Župljanin

Abstract: Human resources (HR) have been given a key role by the modern business world. Today, there is no doubt that the success of an enterprise depends on the people who work in it, more precisely - on their knowledge, ability, motivation to work, excellent team collaboration and a good schedule for the right jobs, which they can perform with the most success. The transition from personal to HR management marked a new era in business, shifting the focus from those who manage to those who work, and the final recognition that the success of an enterprise rests on the quality of personnel. No matter how good a manager is, a successful manager will not be able to accomplish the mission of the company without well-selected employees.

This paper will discuss human resource planning at a private security firm. This will take into account the mode of operation of the security firm, the specificity of the allocation and engagement of human resources, which change the place of work in accordance with the assignment schedule, so it is necessary to have certain psychophysical characteristics in order to perform such jobs with success. Security operations also imply the presence of certain security risks and, in certain circumstances, require licenses to carry and use weapons and possess other certificates. All these features will make HR planning

in a security firm a more complex process than e.g. in a manufacturing company, but that is why it will be important to plan the structure and volume of human resources properly.

Keywords: *human resources, management, private security firm, job classification, recruitment, plan realization and evaluation*

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCE:

1. Ђорђевић - Бољановић Ј., Павић, Ж. (2011) *Основе менаџмента људских ресурса*. Београд: Универзитет Сингидунум.
2. Јакшић, М. (2010) *Међународни менаџмент људских ресурса*. Београд: Чигоја.
3. Кулић Ж., Милошевић Г. (2014) *Управљање људским и материјалним ресурсима*. Београд: Криминалистичко-полицијска академија.
4. Лојанчић, Р. (2008) *Менаџмент људских ресурса*. Нови Пазар: Интернационални универзитет у Новом Пазару.
5. Стефановић, В. (2005) *Менаџмент људским ресурсима*. Зајечар: Мегатренд.
6. Чоровић, Б. (2004) *Управљање људским потенцијалима*. Подгорица: Књижара Албатрос.