

# LOGISTIČKI SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ZATVORSKOM SUSTAVU REPUBLIKE HRVATSKE

---

Kubelj, Mojca

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:229697>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-14**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

POSLOVNI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

MOJCA KUBELJ

**LOGISTIČKI SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
ZATVORSKOM SUSTAVU REPUBLIKE HRVATSKE**

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Primijenjena logistika

Mentor: dr.sc. Darko Rendulić

Matični broj studenata: 0619418009

Karlovac, rujan 2020.

## ZAHVALA

Zahvaljujem se svom mentoru, profesoru Darku Renduliću koji je izdvojio svoje vrijeme, te me je podržao u izboru teme, na svakoj sugestiji, pomoći i savjetu prilikom pisanja i oblikovanja ovog završnog rada.

Zahvaljujem se svim profesorima, asistentima i djelatnicima Veleučilišta u Karlovcu na pomoći te prenesenom znanju prilikom studija.

Zahvaljujem se Denisu Golubiću, Vesni Mataković, Krešimiru i Morani Crnko, Maji Kurs i Neveni Zuber na pomoći, savjetima te razumijevanju prilikom studiranja i pisanja ovog rada.

Posebnu zahvalu upućujem svojim roditeljima i Marti na nesebičnoj podršci i strpljenju tokom ovog studija.

## SAŽETAK

U ovom završnom radu pojašnjen je način rada zatvorskog sustava Republike Hrvatske sa stajališta i posebnim osvrtom na logistički sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Rad polazi od osnovnih pojmova logistike, podjela i usredotočuje se na posebnosti odnosa tržišta rada i potreba pravosudne policije. Prikazana je zakonska hijerarhija zajedno sa objektivnim ograničenjima zbog kojih je logistika upravljanja ljudskim potencijalima otežana do razine neizvedivosti uslijed institucionalnih, gospodarskih i političkih ograničenja. Prikazi korišteni u radu preuzeti su iz službenih izvora i provedenog istraživanja.

**Ključne riječi: logistika, tržište rada, institucionalni i pravni okvir, posebnosti zatvorskog sustava Republike Hrvatske, logistika upravljanja ljudskim potencijalima**

## **SUMMARY**

This final paper explains the way the prison system of the Republic of Croatia works from the point of view and with special reference to the logistics system of human resources management. The paper starts from the basic concepts of logistics, division and focuses on the specifics of the relationship between the labor market and the needs of the judicial police. The legal hierarchy is presented together with objective limitations due to which the logistics of human resources management is hampered to the level of impracticability due to institutional, economic and political constraints. The presentations used in the paper were taken from official sources and the conducted research.

**Key words: logistics, labor market, institutional and legal framework, peculiarities of the prison system of the Republic of Croatia, logistics human resources management**

## **SADRŽAJ:**

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode .....	2
1.3. Struktura rada.....	2
<b>2. POSEBNOSTI LOGISTIKE TRŽIŠTA RADA I FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Logistika – pojam i povijesni osvrt.....	3
2.2. Logistika – podjela i određenje logistike upravljanja ljudskim resursima .....	4
2.3. Tržište rada – pojam i čimbenici.....	8
2.3.1. Tržište – pojam i vrste .....	8
2.3.2. Tržište rada .....	9
2.4. Nacionalna obilježja tržišta rada – ograničenja pravnog okvira.....	11
2.4.1. Međunarodne konvencije i ugovori .....	12
2.4.2. Legislativa Republike Hrvatske.....	13
2.5. Institucionalni uvjeti tržišta rada za izvršnu vlast Republike Hrvatske .....	14
2.6. Razlike otvorenog tržišta rada u odnosu na gospodarstvo i državnu upravu – pregled stanja u RH..	17
<b>3. SPECIFIČNOSTI ZATVORSKOG SUSTAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....</b>	<b>20</b>
3.1. Pravosudni sustav u Hrvatskoj .....	20
3.2. Pravni okvir Ministarstva pravosuđa.....	20
3.3. Pravni okvir rada Uprave za zatvorski sustav i probaciju .....	21
3.4. Ustrojstvo Uprave za zatvorski sustav i probaciju.....	22
3.4.1. Organizacijske jedinice zatvorskog sustava.....	23
<b>4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ZATVORIMA I KAZNIONICAMA U RH – LOGISTIČKE PRETPOSTAVKE ZA REALOKACIJU LJUDSKIH RESURSA.....</b>	<b>25</b>
4.1. Analiza radnih mjesta, opis i specifikacija posla u pravosudnoj policiji.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.1. Zakonski opis opsega i specifikacije posla pravosudne policije .....	27
4.2. Planiranje, pribavljanje, testiranje i odabir službenika pravosudne policije .....	34
4.2.1. Planiranje zapošljavanja .....	37
4.2.2. Pribavljanje zaposlenika .....	37
4.2.3. Testiranje i odabir službenika .....	38
4.3. Upravljanje bazom podataka zaposlenika .....	39
4.3.1. Zvanja pravosudne policije .....	39
4.3.2. Ocjenjivanje radne uspješnosti, plaće i nagrađivanje u funkciji realokacije unutarnjih kadrovskih resursa.....	40
4.3.3. Fluktuacije zaposlenika – trendovi i negativni pomaci.....	41
4.4. Ljudi kao najvažniji resurs zatvorskog sustava .....	42
4.5. Moguće smjernice u upravljanju ljudskim potencijalima u zatvorskom sustavu .....	43

4.5.1. Odabir službenika pravosudne policije .....	43
<b>4.6. Dinamika promjena institucionalnih uvjeta .....</b>	<b>44</b>
4.6.1. Uloga informacijskog sustava u rješavanju logističkih pretpostavki za realokaciju ljudskih resursa....	44
4.6.2. Postojeće elektroničko poslovanje u hrvatskim zatvorima .....	46
4.6.3. Uvođenje e-usluga za službenike.....	48
4.6.4. Uvođenje e-usluga za građane .....	49
<b>4.7. Faze implementacije novog IS Centra za izobrazbu .....</b>	<b>51</b>
<b>4.8. Organizacija koja uči.....</b>	<b>52</b>
<b>4.9. Kulturno okruženje tržišta rada .....</b>	<b>54</b>
<b>5. ISTRAŽIVANJE „ZNAJESLI SLUŽBENIKA ODJELA OSIGURANJA U HRVATSKIM ZATVORIMA O EUROPSKIM ZATVORSKIM PRAVILIMA,, .....</b>	<b>56</b>
5.1. Demografija .....	57
5.2. Poznavanje europskih zatvorskih pravila.....	60
5.3. Opažanja i moguće smjernice za obrazovanje službenika pravosudne policije .....	62
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>64</b>
<b>LITERATURA:.....</b>	<b>67</b>
<b>SLIKE I GRAFIKONI.....</b>	<b>70</b>
<b>PRILOG .....</b>	<b>71</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Ovaj rad ima za cilj ukazati na nedostatke u upravljanju ljudskim potencijalima u zatvorskom sustavu javne uprave Republike Hrvatske detektirane istraživanjem.

Iako je postojao trend razlikovanja izraza "osoblje"<sup>1</sup> ili „kadrovi“<sup>2</sup> s "ljudskim resursima" u ovom radu koristiti će se kao sinonimi.

Predmet rada biti će pregled ustrojstva pravosudnog sustava te pravnih izvora u Hrvatskoj, djelokrug rada Ministarstva pravosuđa, te povezanih sa temom unutarnjeg i vanjskog tržišta rada sa pregledom ustroja tog dijela državne uprave te logistički pristup rješavanju postojećeg stanja ili problema.

Cilj rada je na primjerima ukazati koje su specifičnosti rada u Upravi za zatvorski sustav i probaciju, sa naglaskom na zatvore i kaznionice, te kakvi problemi postoje u upravljanju logistikom ljudskih potencijala, počevši od strategije ciljeva ministarstva, prognoziranja potreba, zatim odabira, obrazovanja i razvoja zaposlenih, preko motivacije i nagrađivanja do razvoja karijere.

Kroz postojeći izgled web stranica Ministarstva pravosuđa i Centra za izobrazbu, koja je ustrojstvena jedinica Uprave za zatvorski sustav i probaciju istog ministarstva, kao i dostupnost podataka za zaposlenike i građane, a imajući u vidu pravo na dostupnost informacija, uočen je i problem gotovo nepostojećeg logističkog informacijskog sustava kao alata detekcije i optimizacije i unutarnjih ili postojećih kadrovskih potencijala ili resursa.

Dakle, imajući u vidu osjetljivost teme, a to je ograničavanje slobode, uz to poštujući zakonske okvire, rad ima za cilj navesti nedostatke i ponuditi rješenja za logističke poslovne procese vezane za specifičnost posla koje obavljaju službenici pravosudne policije, njihov odabir i razvoj karijere. Stoga je glavni, deskriptivni cilj je dati opis uočenog problema, a svrha je pokazati nužnost za promjenom dosadašnjeg modela upravljanja ljudskim potencijalima, ali i općenito unaprijediti način rada u kaznenim tijelima Republike Hrvatske i ponuditi rješenja za učinkovitiji svakodnevni rad i upravljanje promjenama.

---

<sup>1</sup> <https://jezikoslovac.com/word/joaa>: DEFINICIJA - zajednički naziv za osobe okupljene različitim poslovima u jednoj ustanovi

<sup>2</sup> <https://jezikoslovac.com/word/dklh>: DEFINICIJA - 1. pol. ideol. osobe u poduzećima i institucijama društva i vlasti koje su na određenim funkcijama ili su kandidati za njih; 2. kvalificirana radna snaga; 3. vojni, stalni ili pričuvni vojni sastav, vojnici na odsluženju roka [ročni kadar; vojni kadar]



## **1.2. Izvori podataka i metode**

Ovaj rad obuhvaća zakonske okvire, te podatke o ustrojstvu tijela javne uprave, sa naglaskom na tijela zatvorskog sustava u Republici Hrvatskoj. Rad nadalje daje pregled sadašnjeg načina funkcioniranja upravljanja ljudskim potencijalima, te se oslanja na znanstveno utemeljenim načelima logističkih sustava te osobnim zapažanjima autorice. Rad će dati empirijsku potvrdu za postojeće probleme utvrđene anketom u istraživanju autorice u radu „Znanje službenika Odjela osiguranja u hrvatskim zatvorima o Europskim zatvorskim pravilima“, koje je provedeno u tri hrvatska zatvora tijekom srpnja i kolovoza 2018. godine, kao i razmišljanja drugih autora o načinu upravljanja ljudskim potencijalima u javnoj upravi RH, te prijedlog rješenja i za logistički informacijski sustav cjelokupnog upravljanja resursima državnih službenika na primjeru jednog ustrojstvenog dijela, Centra za izobrazbu.

## **1.3. Struktura rada**

Rad uz uvod i zaključak ima pet poglavlja. U drugom se poglavlju obrađuje tržište rada u javnoj upravi, dok treći dio objašnjava specifičnosti zatvorskog sustava u RH. Četvrti dio usmjeren je na upravljanje ljudskim potencijalima u zatvorima i kaznionicama u Republici Hrvatskoj kroz nedostatak službenika pravosudne policije u Hrvatskoj uz konkretan primjer radnih mjesta u Zatvora u Karlovcu. Taj dio rada bavi se logističkim sustavom upravljanjem ljudskim potencijalima te primjerom uvođenja informacijskog sustava za upravljanje ljudskim potencijalima, za službenike i građane, te primjer uvođenja informacijskog sustava za Centar za izobrazbu po fazama i njegovim doprinosima za sve dionike. Peti dio dati će potvrdu primjera lošeg upravljanja kroz nedostatak znanja službenika koji su u fokusu ovog rada.

## 2. POSEBNOSTI LOGISTIKE TRŠIŠTA RADA I FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

### 2.1. Logistika – pojam i povijesni osvrt

Znanstvenici nisu sigurni tko je prvi uporabio riječ logistika. U literaturi se spominju Ludwig XIV koji je u vojnim dokumentima upotrijebio riječ logistika za opskrbu vojnih trupa potrebnim materijalima i transportnom podrškom i švicarski general Baron de Jomin koji je iskoristio korijen francuske riječi „loger“ koja znači stanovati, noćiti pod vedrim nebom.<sup>3</sup> Riječ logistika koristio se u antičkoj Grčkoj za praktično umijeće računanja, koje se razlikuje od aritmetike kao teorije brojeva. U filozofijskome smislu logistika označuje nauk o onim sustavima znakova s pripadnim operacijskim pravilima koji se mogu tumačiti logički, tj. uvrštavanjem logičkih kategorija i odnosa. Logistika se u vojnoj terminologiji, kao djelatnost i znanost je disciplina koja se bavi organizacijom kretanja, smještajem i opskrbom vojske, jedinica u ratu i miru, odnosno planiranje, nabava, skladištenje, distribucija, održavanje, evakuacija i raspoređivanje materijalnih dobara; kretanje, evakuacija i hospitalizacija osoblja; izgradnja, održavanje i sanacija zgrada; organizacija hrane i kupanje vojnika, pranje i čišćenje odjeće<sup>4</sup>.

Logistika je nastala u 17. stoljeću kao bitna funkcija vojske u smislu proučavanja, planiranja i rješavanja kretanje i opskrbe vojske, a u 19. stoljeću dogodio se njen snažan prodor u sve gospodarske djelatnosti radi povećanja efikasnosti, efektivnosti, profitabilnosti, proizvodnje, trgovine, skladištenja, transporta, distribucije.<sup>5</sup>

Kao znanost i aktivnost u menadžmentu, logistika se afirmirala u posljednjih tri desetljeća 20. stoljeća, smatraju prof. R. Zelenika i D. Pupovac, a navode kako do danas u znanstvenoj i stručnoj dostupnoj literaturi ne postoje cjelovite i znanstveno utemeljene definicije pojma logistike kao znanosti i logistike kao aktivnosti.

Jedan od najpoznatijih teoretičara logistike, prof. Pfohl logistiku je definirao kroz tri smjera, i to prvo kroz poimanje toka i tokova, zatim kroz životni ciklus proizvoda ili usluge, te kroz logistiku orijentiranu prema usluzi.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Zelenika, R., Pupovac, D., Menadžment logističkih sustava, (2008.), Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 14.

<sup>4</sup> logistika. Hrvatska enciklopedija, internetsko izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 22. rujna 2020. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=36989>>.

<sup>5</sup> Zelenika, R., Pupovac, D., Menadžment logističkih sustava, (2008.), Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str.2.

<sup>6</sup> Zelenika, R., Pupovac, D., Menadžment logističkih sustava, (2008.)Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 16. i 17.

Logistiku možemo definirati kao skup interdisciplinarnih i multidisciplinarnih znanja koja izučavaju i primjenjuju zakonitosti brojnih i složenih aktivnosti koje funkcionalno i djelotvorno povezuju sve djelomične procese svladavanja prostornih i vremenskih transformacija materijala, dobara, stvari, tvari (polu)proizvoda, repromaterijala, kapitala, znanja ljudi... u sigurne, brze i racionalne (optimalne) jedinstvene logističke procese, tokove i protoke materijala, kapitala, znanja, informacija od točke razdiobe ili koncentracije do točke primitka, ali s ciljem da se uz minimalne uložene potencijale i resurse maksimalno zadovolje zahtjevi tržišta.<sup>7</sup>

## **2.2. Logistika – podjela i određenje logistike upravljanja ljudskim resursima**

Logistiku prema profesorima Zeleniki i Pupovcu možemo promatrati dakle, kao znanost i kao aktivnost, a ako promatramo logističke sustave možemo govoriti o općem logističkom sustavu, megalogističkom sustavu, globanologističkom, makrologističkom, mikrologističkom, metalogističkom, interlogističkom, intralogističkom, servisnologističkom sustavu te informacijskologističkom sustavu. Ako pak promatramo gospodarske aktivnosti govorimo o primarnim, sekundarnim, tercijarnim, kvartarnim i kvintarnim djelatnostima prema kojima postoje i logistički sustavi.

Možemo razlikovati i integralnu logistiku koja se definira kao proces previđanja potreba i želja kupaca, prikupljanje kapitala, materijala, ljudi, tehnologija i informacija potrebnih za ispunjenje tih potreba i želja, optimiranje proizvodne mreže roba ili usluga s ciljem ispunjenja kupčevih zahtjeva te korištenje mreže s ciljem ispunjenja zahtjeva unutar vremenskog roka.<sup>8</sup>

Sustav integralne logistike sastoji se od tri podskupa procesa, ulazne logistike, procesa u poduzeću koji podrazumijeva preinake i izvođenje aktivnosti u tvrtki te izlazne logistike, a objedinjuju proizvodnju odnosno operativu, financije i računovodstvo, projektiranje, upravljanje ljudskim potencijalima i marketing.

Logistika upravljanja ljudskim potencijalima spada u logistiku usluga.

---

<sup>7</sup> Zelenika, R., Pupovac, D., Menadžment logističkih sustava, (2008.) Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 18.

<sup>8</sup> Bloomberg, D.,J., i dr. Logistika, (2006.) Mate d.o.o. , Zagreb, str. 6.

Usluge su aktivnost ili prednost koju netko nudi nekome drugome, ona je nedodirljiva i njen rezultat nije vlasništvo nad nečim. S obzirom da je u suvremenom svijetu teško odrediti strogu razliku proizvoda i usluga, lakše je izdvojiti glavne karakteristike logistike usluga:

- ✓ neopipljivost
- ✓ neodvojivost
- ✓ promjenjivost i
- ✓ kratkotrajnost.<sup>9</sup>

Za potrebe ovog rada upravljanje ljudskim resursima može se definirati kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije<sup>10</sup> ili kao način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje”, a ima četiri značenja<sup>11</sup>:

1. kao znanstvena disciplina
2. kao menadžerska funkcija
3. kao posebna poslovna funkcija u organizaciji
4. kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja).

Formalna funkcija upravljanja ljudskim resursima razlikuje se od ostalih poslovnih funkcija i uključuje<sup>12</sup>:

- postavljanje zahtjeva za ljudskim resursima
- regrutiranje ljudskih resursa
- planiranje potreba za ljudskim resursima
- zadržavanje ljudi
- razvoj ljudskih potencijala
- otpuštanje ljudi.

Ako promatramo funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, možemo ih podijeliti u 2 skupine kao što je to napravljeno u slici 1.

---

<sup>9</sup> Bloomberg, D.,J., i dr. Logistika, (2006.) Mate d.o.o. , Zagreb, str. 79-81.

<sup>10</sup> <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>

<sup>11</sup> Jambrek i Penić prema Mc Court i Eldridge, (2008.), str. 1185, 1187

<sup>12</sup> Scheer, A.-W. (1998.), str. 461

Slika 1. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Funkcije povezane uz doprinos	Funkcije povezane uz poslovanje
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planiranje potreba ljudskih potencijala</li> <li>2. Zapošljavanje ljudskih potencijala, pozicioniranje i otpuštanje</li> <li>3. Strukturiranje posla</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planiranje naknada</li> <li>2. Planiranje obuke i karijere</li> <li>3. Oblikovanje koncepta službenog rukovodstva, obuka izvršnog rukovodstva</li> </ol>

Izvor: Scheer, A.-W. (1998.), str. 462.

Slika 2. Organizacijska obilježja integralne logistike

<i>Varijabla</i>	<i>I. razdoblje</i>	<i>II. razdoblje</i>	<i>III. razdoblje</i>	<i>IV. razdoblje</i>	<i>V. razdoblje</i>
Postavljanje ciljeva usluge	Postavlja ih svaka funkcija koja ima kontrolu nad logističkim aktivnostima	Rješava svaku transakciju kao posebnu situaciju	Svi potrošači se jednako tretiraju, definiranje internih ciljeva	Raznolikost usluga, ostvariti ili nadmašiti zahtjeve	Potrošači zahtijevaju visu razinu usluga
Dugoročno planiranje	Kratkoročno, postavljaju ga u poduzeću oni koji imaju kontrolu	Nije formalno određeno, rascjepkano	1 do 3 godine	3 do 5 godina	3 do 5 godina
Planiranje izvedbe	Uvjetovano proizvodnjom bez sudjelovanja logistike	Transakcija kontrolirana transakcijom	Vodeno budžetom, obično mjesečno	Odvija se na razini godine	Godišnji periodi, funkcionalno koordinirani
Uključenost zaposlenika	Zaposlenici nasuprot upravi	Neprijateljske prirode	Mala angažiranost zaposlenika	Obuka, veće ovlasti, nagrade, zajednički ciljevi/nagrade	Potpuna angažiranost zaposlenika na svim razinama
Odnos s dobavljačima	Neprijateljske prirode, određen najvišom cijenom	Potaknut krizom, određen najnižom cijenom	Mnogo izvora, natječajni, uvođenje odnosa cijene i kvalitete	Partnerstva, potaknuti rezultatima, poboljšanje udruživanjem	Strateški savezi s nekoliko dobavljača
Informatičke sposobnosti	Ne tiču se logistike	Malo ili bez podataka, bez analiza	Financijski rezultati, malo analiza	Podrška planiranju operativnim podacima	Postavljen logistički informacijski sustav
Mjerenje uspješnosti	Troškovni princip po funkcijama	Trošak u odnosu na prodaju	Usluga u odnosu na konkurenciju, trošak u odnosu na budžet	Usporedba ostvarene usluge i zahtjeva potrošača, ostvarenih i planiranih ciljeva, troškova i postavljenih standarda potrošača, produktivnost u odnosu na cilj	Neprestano mjerenje produktivnosti, iskorištenost izvedba
Proces poboljšanja koji je u tijeku	Uvjetovan je krizom	Brze preinake, prilagodbe	Smanjenje troškova	Konstantna poboljšanja usmjerena ka ostvarenju ciljeva	Napori da se ostvari održiva prednost pred konkurencijom

Izvor: Bloomberg, D.,J., i dr., Logistika, (2006.) Mate d.o.o. , Zagreb, str. 225.

## 2.3. Tržište rada – pojam i čimbenici

### 2.3.1. Tržište – pojam i vrste

Tržište je jednostavno rečeno mjesto susreta ponude i potražnje.

Tržište je opširnije rečeno, ekonomska organizacija nekoga prostora na temelju diobe rada, sučeljavanja ponude i potražnje te razmjene dobara i usluga samostalnih ponuđača i kupaca po ugovorenim cijenama. Čine ga prostorne, tehničke, pravne, sigurnosne, informacijske i druge pogodnosti, koje omogućuju jeftino, brzo i sigurno razmjenjivanje dobara i usluga. Nekada se uglavnom sastojalo od uređenoga i lako dostupnoga prostora tržnice ili sajmišta, na koji su ponuđači iznosili svoje proizvode ili nudili usluge. Razvojem modernih sredstava prijevoza i distribucije roba i usluga te informacijske i komunikacijske tehnologije, fizička prisutnost kupaca i prodavatelja više nije nužna, dok robu zamjenjuju uzorci, standardi, propisi i trgovački običaji, koji uvelike ubrzavaju i smanjuju troškove poslovnih transakcija. Tako se tržište kao prostor, struktura i intenzitet poslovnih transakcija ubrzano mijenja i obuhvaća ukupnost odnosa ponude i potražnje u određenom vremenu i prostoru, kojima se ostvaruju kupovine i prodaje proizvoda, usluga, različitih vrsta potraživanja, novca i drugih transakcija koje se ostvaruju u ekonomskom životu. Tržište je temeljni mehanizam djelovanja slobodnih privatnovlasničkih ekonomskih sustava, koji se i nazivaju tržišnim gospodarstvima. U njima tržište obavlja tri temeljne ekonomske funkcije: alokaciju resursa, distribuciju dohotka i slobodan izbor u zadovoljavanju potrošačkih potreba.<sup>13</sup>

Tržišta možemo podijeliti geografski, pa govorimo o mjesnim, gradskim, županijskim, nacionalnim ili primjerice o europskom ili svjetskom tržištu, odnosno razlikujemo lokalna, regionalna, nacionalna i međunarodna. Možemo ih promatrati kroz demografske ili sociološke čimbenike, ovisno o dobnoj, obrazovnoj ili pak materijalnom statusu korisnika, ili pak prema funkcijama ili premetu dobra pa razlikujemo tržišta proizvodnih dobara, potrošnih dobara, novca, usluga i tržište radne snage.

---

<sup>13</sup> tržište. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 22. 9. 2020. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=62570>>.

### 2.3.2. Tržište rada

Tržište rada možemo definirati kao ukupnost odnosa ponude i potražnje ljudskoga rada, a idealno tržište rada pretpostavlja slobodno kretanje roba, kapitala i radništva te daje široke mogućnosti izbora i konkurencije, no u stvarnosti je ograničeno različitim poremećajima.<sup>14</sup>

U okvirima svjetske ekonomije, skromno gospodarstvo Republike Hrvatske svakodnevno doživljava promjene, na koje u većoj mjeri ne može utjecati. Ostavljajući po strani nepredvidivo okruženje, politička nadmetanja velikih sila poput Kine i Sjedinjenih Američkih Država, raznovrsne ratove bez obzira na njihove razloge i trajanje ili prostornu udaljenost, velike ekološke katastrofe poput nedavne eksplozije u Libanonu, cijene nafte ili pandemiju virusa Covid 19 koja je utjecala na sve zemlje, hrvatsko se tržište rada doista iznimno brzo mijenja i radi događaja na njenom teritoriju ali i globalnim pozicioniranjem zemlje pod utjecajem mnogih vanjskih čimbenika. U nastavku će rad iznijeti neke od glavnih utjecaja na promjene i to one negativne, koje zbog toga opravdano možemo nazvati poremećajima na tržištu rada u segmentu javne uprave.

Gotovo da i nema segmenta društva koji ne utječe na tržište rada, od demografske slike, društvenih raslojavanja, dobi i obrazovanja, do dostupnosti novih znanja i vještina, prometne povezanosti i mnogo birokracije, uvjeta za ulaganje u nove djelatnosti posebno proizvodnje, vrstama pojedinih djelatnosti kojima se stanovnici bave, od onih tradicijskih, rekli bismo naslijeđenih, preko kulturnog i vjerskog nasljeđa, teških i sporih promjena u cjelokupnoj u javnoj upravi, do političkih bez obzira odnose se li se na donošenje zakona ili odluke zbog kojih ljudi rade ili ne žele raditi određene djelatnosti.

Naime javna se uprava svakako mijenja pod pritiskom dinamične i zahtjevne okoline, pa i tržišta rada ali i činjenice da ona nije samoj sebi svrha, dakle da ne služi samo kao izvor dohotka zaposlenima u njoj, već joj je u prvom redu zadaća da pomogne izgradnji i poboljšanju svih razina društva kroz unapređenje infrastrukture. No pitanje iz kuta logističke znanosti je u kojoj mjeri, kojom brzinom i na koji način. Jedan od mogućih pravaca je da izvršna vlast zadrži sve službenike ali ih potakne da budu fleksibilniji, efikasni, brži i time uspješniji ili drastično smanji broj službenika ali ostavi one željne učenja, nagraditi mogućnošću napredovanja i boljim uvjetima rada. Drugi put bi mogao biti supstitucija neefikasnih kadrova efikasnijima sa tržišta

---

<sup>14</sup> <https://www.hrleksikon.info/definicija/tržište-rada.html>



rada uz postupno smanjivanje broja državnih službenika - dugoročno zapošljavati mlade i visoko obrazovane za specifičnim znanjima, vještinama i kompetencijama za određene vrste poslova.

Kako je tema ovog rada posebnost logističkog sustava ljudskih potencijala u Upravi za zatvorski sustav i probaciju Ministarstva pravosuđa, glavni povod za njegovo pisanje su nedostatan broj službenika i neodgovarajuća znanja i kompetencije za rad sa novom, manje brojnom ali i zahtjevnijom i sociološki novom zatvoreničkom populacijom u uvjetima svekoliko oskudnih resursa i inertnosti sustava državne uprave, a što upućuje na nužnost optimizacije postojećih resursa:<sup>15</sup>

- odgovarajuće mjesto,
- odgovarajuće vrijeme,
- odgovarajuća količina,
- odgovarajuća kakvoća,
- odgovarajuća cijena,
- odgovarajuće stanje,
- odgovarajući kupac.

Dakle, gledano u smislu logističkog sustava upravljanja ljudskim potencijalima u zatvorskom sustavu postoje dva osnovna problema: kvantitativni - nedostatan broj službenika (nedostatna količina) i kvalitativni - neodgovarajući raspored službenika s obzirom na porast broja zatvorenika u pojedinim ustanovama.

Naime Republika Hrvatska u odnosu na svoj malen teritorij, ima iznimno dugačku i zahtjevnu granicu na istoku i jugu, sa Srbijom, Bosnom i Hercegovinom i Crnom Gorom te na morsku na zapadu sa Italijom.

Zbog geopolitičkog položaja intenzivirano je protuzakonito ulaženje, kretanje i boravak stranaca pa se stoga mijenja i profil osoba kojima je oduzeta sloboda. Gledajući sa logističkog stajališta, zbog sve većeg opterećenja službenici napuštaju svoja radna mjesta, što dovodi do pada ponude ljudskih potencijala a porasta potražnje. To iziskuje sve veći angažman svih službi u zatvorima i kaznionicama.

Republika Hrvatska je ratificirala Direktivu 2011/36/EU o prevenciji i suzbijanju trgovanja ljudima te zaštitu žrtava, te donijela „Nacionalni plan za suzbijanje trgovanja ljudima za

---

<sup>15</sup> <https://prezi.com/tnhofkpchfnh/relation-between-hr-and-logistics/>

razdoblje od 2018. do 2021. godine“.<sup>16</sup> Stoga se unazad više od tri godine policija, zdravstvo, socijalne službe, udruge građana, humanitarne organizacije ali institucije u kojima se izvršavaju instituti kaznenih sankcija, nalaze pred velikim izazovom u ljudstvu, načinu, brzini donošenja odluka, pritisku javnosti, ali i političkih odluka, te vrlo bitnom financiranju ali i potrebnoj razini stručnosti i humanosti u radu sa ugroženim skupinama.

## 2.4. Nacionalna obilježja tržišta rada – ograničenja pravnog okvira

Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje<sup>17</sup> (u daljem tekstu HZZZ) zaključno sa srpnjem 2020. godine RH je imala je brojku registrirane nezaposlenosti<sup>18</sup> od 148.646 osoba, od čega je 89.172 osoba sa završenom srednjom školom. Dakle radi se o minimalnom stupnju obrazovanja nužnom za rad u državnoj službi. Prema podacima HZZZ-a, među registriranim nezaposlenim pravosudnim policajcima (iako ne postoje kao takvi opisani u zakonu, u statističkim podacima naziva ih se zatvorskim policajcima) do kraja srpnja 2020. bile su na tržištu rada samo dvije osobe. U grafikonu 1. su sažeti su podaci unutar 15 godina o nezaposlenima pravosudnim policajcima, koji su dakle bili prijavljeni na HZZZ.

Grafikon 1. Registrirani nezaposleni pravosudni policajci u RH



Izvor: autor prema podacima HZZZ-a

<sup>16</sup> <https://ljudskaprava.gov.hr/suzbijanje-trgovanja-ljudima/599>

<sup>17</sup> <https://statistika.hzz.hr/>

<sup>18</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje: Registrirane nezaposlene osobe su osobe u dobi od 15 do 65 godina sposobne ili djelomično sposobne za rad koje nisu u radnom odnosu, aktivno traže posao i raspoložive su za rad te zadovoljavaju sve kriterije iz čl. 10. Zakona o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti

O mogućim razlozima i rješenjima biti će riječi u kasnijim poglavljima.

Promatrajući tržište rada u užem smislu, u zatvorskom sustavu Republike Hrvatske, moramo ga procjenjivati kroz:

1. međunarodne okvire čija je RH članica i čije je sporazume potpisala i ratificirala, zatim kroz
2. pravnu regulativu ali sve češće i sudsku praksu Europske unije, čija je RH članica od 1.7.2013. godine, te kroz
3. nacionalne propise, dakle kroz razna formalna ograničenja.

#### **2.4.1. Međunarodne konvencije i ugovori**

Nakon Ustava, koji je najviši pravni akt u RH, slijede po važnosti međunarodni ugovori.

U skladu s Ustavom, zakonom i pravilima međunarodnog prava, sklapanje međunarodnih ugovora u nadležnosti je, ovisno o naravi i sadržaju međunarodnog ugovora, Predsjednika Republike i Vlade Republike Hrvatske. Međunarodni ugovori koji su sklopljeni u skladu s Ustavom, potvrđeni u Hrvatskom saboru i objavljeni, čine dio unutarnjeg pravnog poretka Republike, a po pravnoj su snazi iznad zakona.<sup>19</sup>

Međunarodne ugovore i konvencije možemo podijeliti u sedam skupina, od čega su izdvojene neke važne za temu ovog rada:

1. Konvencije Vijeća Europe (Europska Konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda, Europska konvencija o izručenju, Europska konvencija o uzajamnoj sudskoj pomoći u kaznenim stvarima, Europska Konvencija o sprječavanju mučenja i neljudskog ili ponižavajućeg postupanja ili kažnjavanja, Konvencija o kibernetičkom kriminalu, Konvencija o transferu osuđenih osoba Vijeća Europe i druge)
2. Konvencije Haške konferencije za međunarodno privatno pravo
3. Konvencije Ujedinjenih naroda (Konvencija o pravim djeteta, Konvencija Ujedinjenih naroda protiv transnacionalnog organiziranog kriminaliteta, Protokol za sprječavanje, suzbijanje i kažnjavanje trgovanja ljudima, posebice ženama i djecom, kojim se dopunjuje Konvencija Ujedinjenih naroda protiv transnacionalnog organiziranog kriminaliteta, UN-ove Konvencije protiv mučenja i drugih okrutnih, neljudskih ili ponižavajućih postupaka ili kažnjavanja, Međunarodna konvencija o uklanjanju svih oblika rasne diskriminacije),
4. Ostale multilateralne konvencije,

---

<sup>19</sup> [https://webgate.ec.europa.eu/multisite/n-lex-migration/info/info-hr/index\\_hr](https://webgate.ec.europa.eu/multisite/n-lex-migration/info/info-hr/index_hr)

5. Deklaracije,
6. Preporuke,
7. Bilateralni ugovori<sup>20</sup>.

#### 2.4.2. Legislativa Republike Hrvatske

Bez obzira o kojem području govorimo, a vezano uz ovaj rad, kao što primjerice prava radnika ili pak kaznenopravne odredbe, svi ti akti moraju biti u skladu sa Ustavom koji je najviši pravni akt. Slijede međunarodni ugovori. Stoga su radi lakšeg razumijevanja na slici 3. prikazani izvori prava u Republici Hrvatskoj.

Treći po snazi su zakoni koje definiramo kao opće pravne akte koje donosi Hrvatski sabor prema postupku propisanim Ustavom. Prije stupanja na snagu zakoni moraju biti objavljeni u Narodnim novinama te u pravilu stupaju na snagu najranije u roku od 8 dana od dana objave.<sup>21</sup> Iznimno postoje zakoni, poput Kaznenog zakona, čijim se primjerice odredbama ograničavaju neka Ustavom zajamčena prava poput slobode i raspolaganja imovinom, pa takvi propisi imaju duži vakacijski rok (*vacatio legis, lat.*).<sup>22</sup>

Podzakonski akti pravni su propisi koje donose tijela javne vlasti, a po svojoj pravnoj snazi slijede iza Ustava i zakona. Donose se prema posebnom ovlaštenju sadržanom u višoj pravnoj normi, odnosno u svrhu provedbe načela utvrđenih višom normom. Podzakonski akti obuhvaćaju uredbe, pravilnike, odluke i napatke. Odluke Ustavnog suda kojima se odlučuje o suglasnosti zakona s Ustavom te o suglasnosti drugih propisa s Ustavom i zakonom.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> <https://pravosudje.gov.hr/pristup-informacijama-6341/ostale-informacije/zakoni-i-propisi-6354/medjunarodno-pravo-eu/6442>

<sup>21</sup> [https://webgate.ec.europa.eu/multisite/n-lex-migration/info/info-hr/index\\_hr](https://webgate.ec.europa.eu/multisite/n-lex-migration/info/info-hr/index_hr)

<sup>22</sup> *vacatio legis* je period vremena od objavljivanja zakona i njegova stupanja na snagu, odnosno od donošenja do primjene zakona u praksi, prema Romac, A., (1992.), Rječnik latinskih pravnih izvora - *Vadme cum iuridicum*, Informator, Zagreb, str. 615.

<sup>23</sup> [https://webgate.ec.europa.eu/multisite/n-lex-migration/info/info-hr/index\\_hr](https://webgate.ec.europa.eu/multisite/n-lex-migration/info/info-hr/index_hr)

Slika 3. Izvori prava u Republici Hrvatskoj – Hijerarhija pravnih akata



Izvor: autor

## 2.5. Institucionalni uvjeti tržišta rada za izvršnu vlast Republike Hrvatske

Nakon parlamentarnih izbora u srpnju 2020. godine, Vlada RH donijela je odluku, o smanjenju broja ministarstava, pa po drugi puta od samostalnosti, Hrvatska ima zajedničko Ministarstvo uprave i pravosuđa.

Ministarstvo uprave<sup>24</sup> među ostalim poslovima u svom djelokrugu rada ima i ove poslove:

- ✓ planiranje i nadzor zapošljavanja u državnoj upravi;
- ✓ stručno osposobljavanje i usavršavanje te radno pravni položaj zaposlenih u državnoj upravi i lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi;
- ✓ poticanje znanstvenog i stručnog razvitka državne uprave;
- ✓ poslove upravnog i inspekcijuskog nadzora u svim tijelima državne uprave i lokalne i područne (regionalne) samouprave;
- ✓ usmjeravanje reforme i procesa modernizacije u čitavoj upravi;
- ✓ primjenu etičkih načela;
- ✓ praćenje načina korištenja sredstava rada te primjenu suvremenih metoda rada u državnoj upravi, posebno primjenu računalnih i komunikacijskih sustava u radu te uvođenje novih tehnologija u radu ureda državne uprave u županijama;

---

<sup>24</sup> <https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug-12956/12956>

- ✓ razvitak informacijskog sustava državne uprave;
- ✓ uspostavu tehnološke i sigurnosne informatičke infrastrukture u tijelima državne uprave;
- ✓ racionalizaciju uporabe informatičkih resursa u tijelima državne uprave;
- ✓ povezivanje informacijskih sustava tijela državne uprave kroz jedinstvenu informacijsko-komunikacijsku mrežu.

Potrebno je naglasiti da RH ima i Državnu školu za javnu upravu<sup>25</sup>, kao i da ključnu ulogu na cjelokupnom tržištu rada ima i Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike<sup>26</sup> koje u svom djelokrugu ima poslove vezane za:

- ✓ politiku zapošljavanja;
- ✓ uređivanje radnih odnosa;
- ✓ tržište rada i aktivnu politiku zapošljavanja;
- ✓ programe radnih prekvalifikacija i povećanja zapošljavanja;
- ✓ sustav i politiku mirovinskog osiguranja;
- ✓ evidenciju nezaposlenosti i pomoć pri zapošljavanju;
- ✓ socijalno partnerstvo i odnose sa sindikatima i udrugama poslodavaca u području radno pravnih odnosa, tržišta rada i zapošljavanja;
- ✓ radno pravni status hrvatskih državljana zaposlenih u inozemstvu i poslove vezano uz njihov povratak i zapošljavanje u zemlji;
- ✓ radno pravni status stranih državljana zaposlenih u Republici Hrvatskoj;
- ✓ unapređenje sustava zaštite na radu;
- ✓ međunarodnu suradnju na području rada i zapošljavanja.

U pogledu zapošljavanja, odnosno prijama u državnoj službu, prava i obveza Zakon o državnim službenicima<sup>27</sup> donosi opće, a Zakon o izvršavanju kazne zatvora posebne uvjete za zapošljavanje u pravosudnoj policiji.

Opći uvjeti za prijam u državnu službu propisani su u 4. Odjeljku Zakona o državnim službenicima, od čl. 40. do 60. U njima su propisane pretpostavke za prijam: utvrđivanje radnih mjesta i obveznost planiranja, plan prijama u državnu službu, način popunjavanja radnih mjesta,

---

<sup>25</sup> [https://dsju.hr/dsju/service\\_list](https://dsju.hr/dsju/service_list)

<sup>26</sup> <https://mrms.gov.hr/>

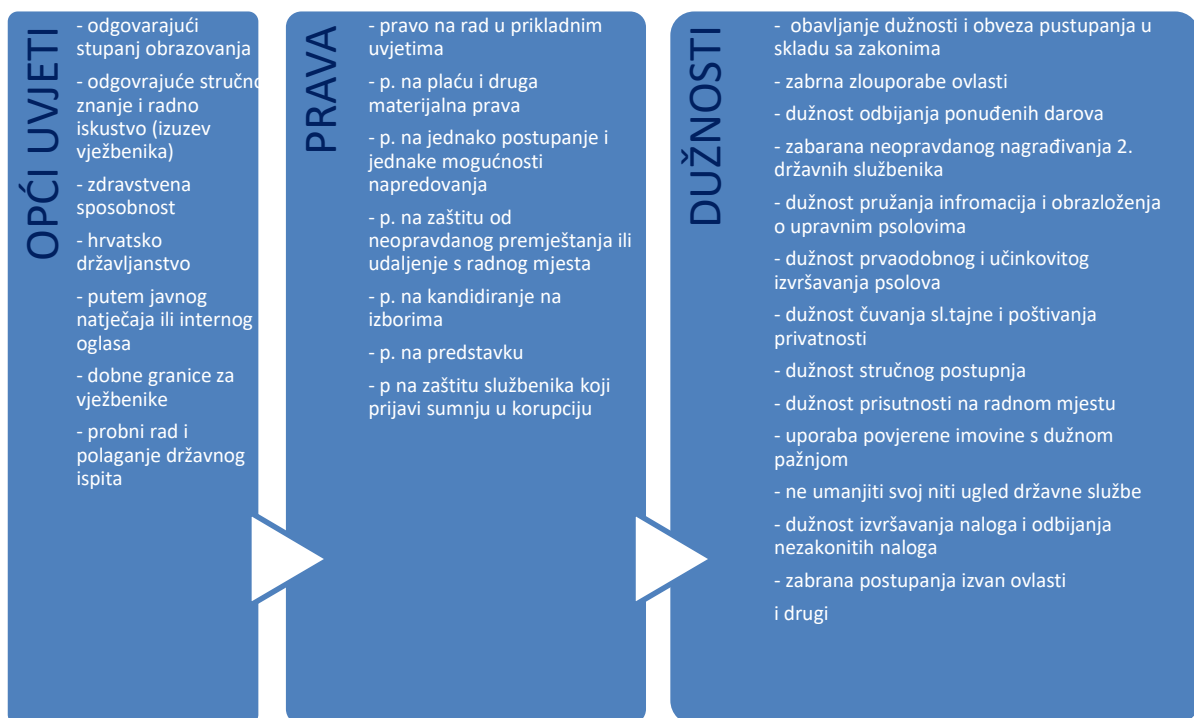
<sup>27</sup> <https://www.zakon.hr/z/108/Zakon-o-dr%C5%BEavnim-slu%C5%BEbenicima>

način prijama koji propisuje koji su osnovni uvjeti a koje su zapreke za isti, utvrđivanje lista kandidata, probni rad i državni ispit.

Društveni institut „Ivo Pilar“ je u 1999., 2004., 2013. godini napravio je istraživanje o osnovnim odrednicama namjere odlaska u inozemstvo. Kao glavni razlozi u istraživanju se razlikuju sidreći ili potisni faktori (*push factor* eng.) – zbog kojih pojedinac napušta zemlju: ekonomske prilike u matičnoj zemlji, nezaposlenost, diskriminacija, nestabilna politička situacija, razna neslaganja s vrijednosnim sustavom zajednici, nepovoljni uvjeti osobnog i profesionalnog razvoja. Privlačni faktori (*pull factor* eng.) su oni – zbog kojih odabire neke druge zemlje bolje ekonomske i političke prilike u zemlji u koju pojedinac imigrira, bolje mogućnosti zapošljavanja, bolji uvjeti rada i životni uvjeti, veće zarade, povoljnije prilike za profesionalno usavršavanje i napredovanje. Ako gledamo obrazovnu strukturu osoba koja su se iselile iz RH od 2013. godine, vidimo da je broj visoko obrazovanih u stalnom porastu.<sup>28</sup>

Na slici 4. prikazani su opći uvjeti, te prava i dio dužnosti koji su propisani Zakonom o državnim službenicima.

Slika 4. Opći uvjeti, prava i dužnosti državnih službenika u RH



Izvor: autor

<sup>28</sup> Đuras. M., Proces odljeva mozгова i kako ga zaustaviti, (2018.) Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, pristupljeno 1.9.2020.  
[file:///C:/Users/Guest/Downloads/martina\\_duras\\_foi\\_2018\\_diplo\\_sveuc.pdf](file:///C:/Users/Guest/Downloads/martina_duras_foi_2018_diplo_sveuc.pdf)

## 2.6. Razlike otvorenog tržišta rada u odnosu na gospodarstvo i državnu upravu – pregled stanja u RH

Iako se na prvi pogled čini nemogućim uspoređivati, postoje jasne odrednice između privatnog i javnog sektora. U javnosti se često spominju državni službenici kao iznimno zaštićeni raznim propisima i snagom sindikata, sigurnošću posla, stalnim i izvjesnim primanjima, kao ne baš odveć revni radnici nagrađeni raznim beneficijama poput regresa, božićnice ili godišnjeg odmora u trajanju mnogo većem od minimalnog zakonskog minimuma od 20 radnih dana i uopće bez „pozitivnog stresa“. Veći dio izvršne, zakonodavne i sudbene vlasti ustvari jesu su potrošači državnog proračuna, te se kao takvi ne nalaze u istoj poziciji na tržištu rada poput privatnog sektora čiji vlasnici, menadžeri ali i radnici ovise isključivo o rezultatima i uspješnosti svojeg rada.

U stručnom članku Scheer, A.-W. (1998.), str. 480 navode se kao mogućnost za upravljanje ljudskim potencijalima katalogi značajki razvijeni u kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima, npr. „Ženevski model“ (proučite Kupsch/Marr, Personalwirtschaft 1991, str. 820 f.).

Posebne značajke za uredske radnike (*white-collar employees*, eng.) uključuju:

- Specijalizirano znanje ili tjelesna spretnost
- Osjećaj odgovornosti za:
  - radne rezultate,
  - sigurnost i zdravlje ostalih,
  - tijek rada,
- tjelesnu snagu,
- koncentraciju,
- pažnju,
- ponašanje i verbalne vještine,
- vještine upravljanja osobnim vremenom,
- sposobnost rukovođenja,
- reakciju na utjecaje iz okoliša,

Vještine i znanje mogu se također unijeti kao značajke, kao što su:

- obrazovanje i stručno osposobljavanje
- radno iskustvo
- kontinuirana edukacija.



Kao i psihološke značajke kao što su:

- sposobnost učenja
- praktičnost
- pamćenje
- odgovornost
- spremnost za samostalan rad, itd.<sup>29</sup>

Uz navedene značajke, s druge strane upravo je pandemija virusa Covida 19 pokazala kako je primjerice u zatvorskom sustavu nije moguće organizirati rad na daljinu, odnosno od kuće ili izvan ureda, ali i da ovaj sustav ne prepoznaje u dovoljnoj mjeri fleksibilno radno vrijeme, rad s određenim brojem godišnjih sati, rad na nepuno radno vrijeme, kao i da ne postoji praksa zapošljavanja ljudi za određene poslove i projekte niti outsourcing kao niti primanje službenika putem agencija za zapošljavanje. Neki od tih načina rada očekivano bi olakšali obavljanje barem dijela aktivnosti i poslova u zatvorskom sustavu.

Unatoč mnogim pozitivnim stranama koji se odnose na materijalna i nematerijalna prava zaposlenih u javnom sektoru, postoje i mnoge negativne strane tih zanimanja. Zaposlenici zatvorskog sustava, u prvom redu pravosudni policajci rade 365 dana u godini, i vikendima i blagdanima, danju i noću, izloženi su velikoj razini stresa, raznim bolestima, čestim psihičkim i fizičkim napadima, a zbog manjka službenika sve češće rade poslove koji su daleko izvan djelokruga njihovog rada, poput: prevođenja, podjele medicinske terapije, otklanjanja tehničkih kvarova, poslove iz djelokruga tretmana i slične, o čemu će kasnije biti više riječi. Zbog manjeg broja službenika od onoga previđenim sistematizacijom radnih mjesta, prekovremeni sati postali su više pravilo nego iznimka, pa kontinuirano preopterećenje vodi u probleme.

S druge strane, promjenama Kaznenog zakona od 2011. godine, doneseno je nekoliko novih smjernica zbog kojih se smanjio ukupni broj zatvorenika u RH. U prvom redu propisana je iznimnost izricanja zatvorskih kazni manjih od šest mjeseci radi svrsishodnosti kažnjavanja čime je došlo i do rasterećenja zatvorskog sustava. Sve češće se umjesto kraćih zatvorskih kazni propisuju novčane kazne, te uvjetne osuda i djelomične uvjetne osude (prema N. Aljinović: „Djelomična uvjetna osuda i njezina primjena u praksi s prikazom sustava uvjetne osude u novom kaznenom zakonu“<sup>30</sup>). Služba za probaciju koja je u Hrvatskoj osnovana 2009. a

---

<sup>29</sup> Scheer, A.-W. (1998.), str. 480.

<sup>30</sup> <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Aljinovic.pdf>

započela sa aktivnim radom krajem 2010.<sup>31</sup> ustvari radi sa počiniteljima kaznenih djela koji svoju sankciju ili njen preostali dio izvršavaju na slobodi kroz institute kao što su rad za opće dobro, uvjetni otpust, alternativne sankcije, uvjetna sloboda i dr.

Nadalje, zbog ulaska RH u EU, otvaranje granica koje je pomoglo sveukupnom gospodarstvu radi bržeg protoka roba i usluga, donijelo je u zatvore i kaznionice nove profile ljudi, počinitelje novih kaznenih djela (već spomenutog trgovanja ljudi, zloupotrijebe djece za pornografiju, kaznena djela počinjena putem računala) koji su došli iz drugih kulturnih i društvenih okružja, zemalja sa drugačijim političkim uređenjem, drukčijih vjeroispovijesti, različitih komunikacijskih i etičkih načela, zdravstvenih i prehrambenih navika i drugo. Zbog svega navedenog rad u zatvorskom sustavu iz dana je u dan mnogo kompleksniji, što dovodi i do fluktuacije službenika. U sljedećim poglavljima biti će vidljivo kako ukupan broj službenika u Odjelima osiguranja u zatvorima i kaznionicama opada kroz podatke u trajanju od pet godina, te na konkretnom primjeru Zatvora u Karlovcu koliko nedostaje službenika. Nažalost ne postoji integralni logistički informacijski sustav upravljanja ljudskim potencijalima uz pomoć kojih bi se unaprijedilo.

---

<sup>31</sup> <https://pravosudje.gov.hr/probacijska-sluzba/o-nama-14654/sto-je-probacija-14671/14671>

### **3. SPECIFIČNOSTI ZATVORSKOG SUSTAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U vrijeme nastajanja ovog rada Europa pa tako i Hrvatska *pogođeni* su izazovima velikih migracija stanovništva, a pravosuđe čini se, nije dočekalo spremne državljane iz drugih zemalja, počevši od njihovih zdravstvenih, ponajprije psihičkih problema, zadovoljenja vjerskih potreba, prilagođenih jelovnika, postupaka u cilju sprječavanja zaraznih bolesti ili prijeko potrebnih sudskih tumača za svakodnevnu komunikaciju sa stranim državljanima, posebice sa Bliskog Istoka i sjeverno afričkih zemalja. Najčešći izgovor za nerješavanje poteškoća koji usporavaju rad i utječu na sigurnost je nedostatak financijskih sredstava i sporost promjena zakonskih okvira. Godina 2020. ostati će obilježena uz sve navedene probleme i po pandemiji virusa Covida 19, proglašenom od strane Svjetske zdravstvene organizacije, pri čemu je upitno jesu li nadležne institucije izvršile svoje osnovne uloge u upravljanju ljudskim potencijalima.

#### **3.1. Pravosudni sustav u Hrvatskoj**

Pravosudni sustav u Republici Hrvatskoj čine sudovi, državni odvjetnici, Državno sudbeno vijeće, Državno odvjetničko vijeće, Javnobilježnička služba, odvjetnici, Pravosudna akademija te stalni sudski tumači i Ministarstvo pravosuđa<sup>32</sup> kao dio izvršne vlasti, u kojoj zatvorski sustav ima ulogu izvršioca odluka sudske vlasti.

Na slici 5. prikazana su tijela koja čine pravosudni sustav Republike Hrvatske.

#### **3.2. Pravni okvir Ministarstva pravosuđa**

Ministarstvo pravosuđa dio je izvršne vlasti u Republici Hrvatskoj i svakako ga ne treba miješati sa sudbenom vlasti. Uz kabinet ministra i glavno tajništvo, do spajanja sa Ministarstvom uprave, koje je u postupku za vrijeme nastajanja ovog rada, imalo je ukupno šest uprava i dvije samostalne službe.

Na stranicama Ministarstva pravosuđa istaknute su njihova vizija i misija.

Vizija: „Nepriistrano i stručno pravosuđe koje opravdava povjerenje građana i društva u cjelini i čijem napretku treba doprinositi. Pravosuđe dostupno svima bez razlike, koje na principima

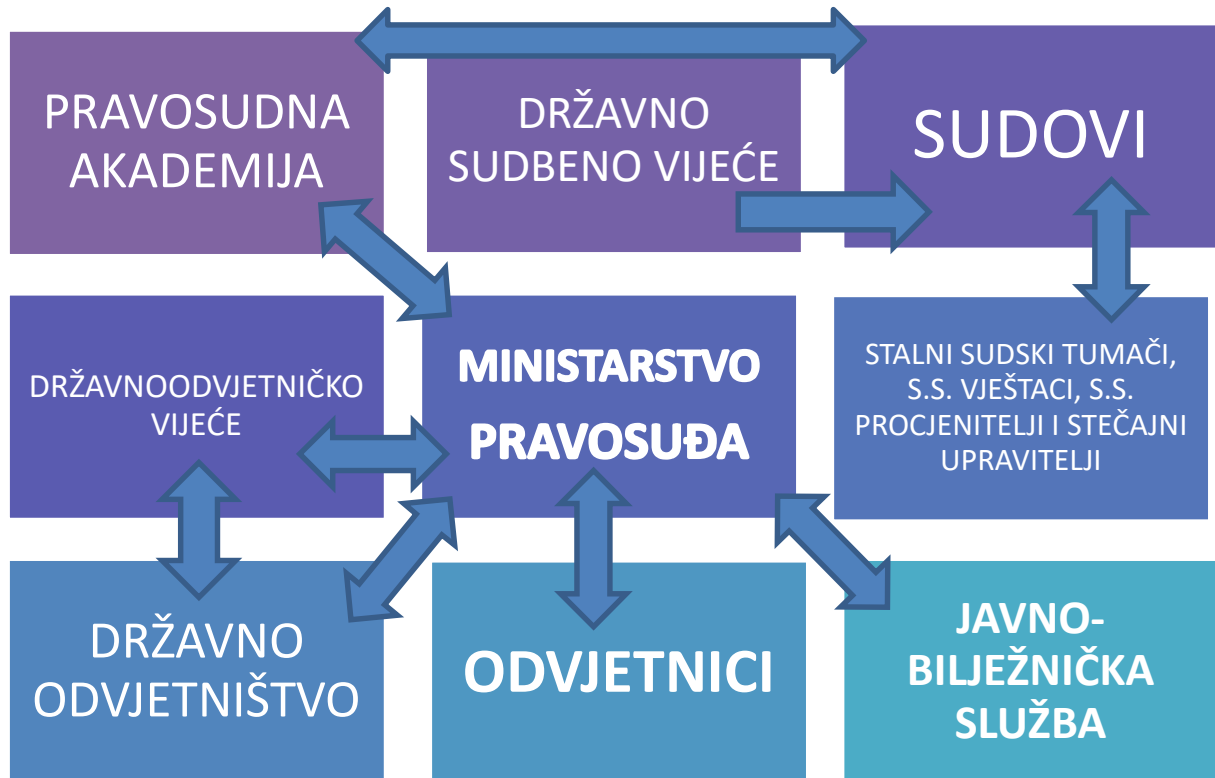
---

<sup>32</sup> <https://pravosudje.gov.hr/pravosudni-sustav-11207/11207>

vladavine prava obavlja svoju funkciju i potpuno je osposobljeno za djelovanje unutar EU i kao takvo odražava najviše europske standarde.“<sup>33</sup>

Misija: „Osiguravanje uvjeta kvalitetnog funkcioniranja i daljnje izgradnje pravosudnog sustava Republike Hrvatske kao i očuvanje njegovih temeljnih vrijednosti.“<sup>34</sup>

Slika 5. Sastavnice pravosudnog sustava RH i njihova povezanost



Izvor: autor

### 3.3. Pravni okvir rada Uprave za zatvorski sustav i probaciju

Uprava za zatvorski sustav i probaciju (u daljnjem tekstu UZSIP) dio je izvršne vlasti i to Ministarstva pravosuđa. Rad zatvorskog sustava u Republici Hrvatskoj temelji se na sljedećim pravnim aktima:

- Ustav RH,
- Kazneni zakon,
- Zakon o kaznenom postupku,

<sup>33</sup> <https://pravosudje.gov.hr/o-ministarstvu/9>

<sup>34</sup> <https://pravosudje.gov.hr/o-ministarstvu/9>

- Zakon o sudovima,
- Zakon o izvršavanju kazne zatvora – najvažniji pravni akt, u daljnjem tekstu ZIKZ;
- Zakon o izvršavanju sankcija izrečenih maloljetnicima za kaznena djela i prekršaje,
- Zakon o sudovima za mladež,
- te više od 20 pravilnika i uredbi.

Dakle uz navedeni popis treba spomenuti da službenici kaznenih tijela obavljaju poslove na temelju mnogobrojnih drugih općih zakonskih i pod zakonskih akata; primjerice Zakona o radu, Zakon o državnim službenicima i namještenicima, zatim raznih etičkih kodeksa, kao i na temelju mnogih međunarodnih konvencija koje je Hrvatska ratificirala.

### **3.4. Ustrojstvo Uprave za zatvorski sustav i probaciju**

Prema podacima na službenim stranicama Ministarstva pravosuđa<sup>35</sup>, Uprava za zatvorski sustav i probaciju na čijem je čelu pomoćnik/ca ministra pravosuđa, sastoji se od tri velike strukturne jedinice, a to su Središnji ured smješten u Zagrebu, Sektor za probaciju sa Službom za koordinaciju i razvoj probacijskog sustava, te 14 ustrojstvenih ureda, te od tijela zatvorskog sustava, o kojima će biti riječi.

Središnji ured je centralna organizacija koja je nadležna za upravljanje i zatvorskog sustava i probacijskih ureda. Središnji se ured sastoji od četiri sektora, a oni se dalje dijele na službe, koje pak imaju odjele. Za upravljanje ljudskim potencijalima bitan je Sektor općih i pravnih poslova, koja se sastoji od: 1. Službe upravnih poslova, 2. Službe za ljudske potencijale u kaznenim tijelima koja se dijeli na dva odjela i to Odjel za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala kaznenih tijela i Odjel za psihosocijalnu pomoć zaposlenicima zatvorskog sustava, te na Služba za informatiku, analitiku, statistiku i evidencije.

Već samim nabrojanjem na organizaciju (slika 7. na stranici 25.) vidljivo je koliko je različitih tijela, od ureda, sektora, službi do odjela uključeno u odlučivanju o radu službenika, odnosno koliko je osoba uključeno u upravljanje ljudskim potencijalima u zatvorskom sustavu. Posebno treba izdvojiti Sektor općih i pravnih poslova i Službu za ljudske potencijale u kaznenim tijelima te zasebnu samostalnu organizacijsku jedinicu a to je Služba za unutarnju kontrolu.

U pogledu upravljanja ljudskim potencijalima treba izdvojiti da Središnji ured UZSIP-a<sup>36</sup>;

---

<sup>35</sup> <https://pravosudje.gov.hr/kontakti-16/uprava-za-zatvorski-sustav-i-probaciju-6381/6381>

<sup>36</sup> <https://pravosudje.gov.hr/UserDocImages/6307>

- ✓ prati i proučava primjenu propisa o izvršavanju kazne zatvora (u kojem su i odredbe o državnim službenicima)
- ✓ neposredno poduzima ili nadležnim tijelima predlaže mjere za poboljšanje sustava
- ✓ pruža stručnu pomoć
- ✓ planira zapošljavanje
- ✓ obavlja prijam službenika pravosudne policije i postavlja ih u zvanja
- ✓ obavlja upravni nadzor: zakonitost rada i postupanja, svrhovitost unutarnjeg ustroja, osposobljenost službenika, djelotvornost, ekonomičnost i dr.)
- ✓ obavlja inspeksijski nadzor: ovlaštene službene osobe obavljaju izravan uvid u opće i pojedinačne akte, uvjete i način rada te postupanje za zaposlenicima.

### 3.4.1. Organizacijske jedinice zatvorskog sustava

Zatvorski sustav u Republici Hrvatskoj čine posebne organizacijske jedinice koje su međusobne povezane, a čine ih u prvom redu **zatvori**, u kojima se izvršava mjera istražnog zatvora, mjera zadržavanja izrečenog u prekršajnom postupku, supletorna (ili zamjenska) kazna zatvora<sup>37</sup>, kazna zatvora izrečena u prekršajnim postupcima ili kazna zatvora izrečena u kaznenom postupku, u pravilu do 6 mjeseci. Sukladno navedenim međunarodnim odredbama u njima borave i osobe uhićene na teritoriju RH temeljem zahtjeva neke druge zemlje, primjerice temeljem europskog uhiđenog naloga, koje u zatvorima čekaju izručenje ili pak predaju zemlji koja je nalog izdala. Zatvori su prema stupnju sigurnosti i ograničenja slobode zatvorenog tipa, a prema unutrašnjem ustrojstvu zatvorima mogu imati otvorene, poluotvorene i zatvorene odjele.<sup>38</sup> Na slici 6. prikazana su sve organizacijske jedinice zatvorskog sustava u RH.

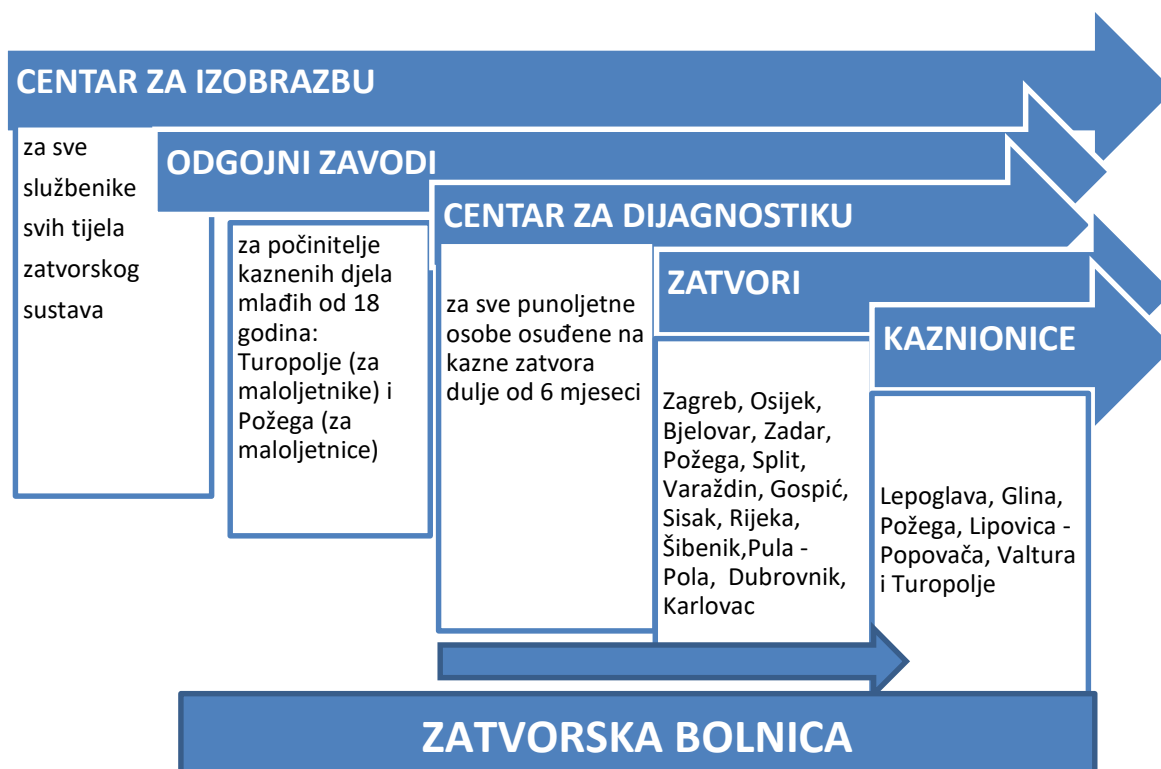
Zatim slijede **kaznionice** u kojima se izvršavaju kazne zatvora u trajanju duljem od 6 mjeseci, a dijele se na otvorene, poluotvorene i zatvorene, te **Zatvorska bolnica** koja je po ustrojstvu slična zatvorima, i u kojoj se nalaze osobe kojima je oduzeta sloboda a imaju neku zdravstvenu poteškoću koja se ne može obrađivati u samom zatvoru ili kaznionici.

---

<sup>37</sup> Supletorna kazna znači da sudbeno tijelo u prvom stupnju osobi izreklo novčanu kaznu, uvjetnu kaznu ili rad za opće dobro, a ako osoba nije izvršila tu obvezu u cijelosti ili djelomično, te se kazne mogu zamijeniti kaznom zatvora (op.a.)

<sup>38</sup> <https://www.zakon.hr/z/179/Zakon-o-izvr%C5%A1avanju-kazne-zatvora>, čl. 22.

Slika 6. Tijela zatvorskog sustava u RH



Izvor: autor

**Centar za dijagnostiku** smješten je u okviru zgrade Zatvora u Zagrebu, no posebna je ustrojstvena jedinica u kojoj se za osobe kojima je izrečena pravomoćna i izvršna kazna zatvora u trajanju duljem od šest mjeseci, odlučuje o načinima izdržavanja kazne i to temeljem psiholoških, zdravstvenih, kriminoloških, socijalnih i ostalih obilježja osuđenih punoljetnih osoba. Osuđene osobe u njemu borave u pravilu mjesec dana nakon čega stručni tim daje prijedlog, a Središnji ured i odlučuje o končanom smještaju, odnosno gdje će i u kakvim sigurnosnim uvjetima osoba izvršavati kazna, a prema planu kojeg donosi zatvor ili kaznionica. Riječ je Pojedinačnom programu izvršavanja kazni (u daljem tekstu PPIKZ).

Postoje još i **Odgojni zavod Turopolje** u kojem se izrečene sankcije primjenjuju prema maloljetnim osobama muškog spola, te **Odgojni zavod u Požegi** u kojem se izrečene sankcije primjenjuju prema maloljetnim osobama ženskog spola, a koje ne prolaze proces odlučivanja o izvršavanju odgojne mjere kroz u Centru za dijagnostiku .

**Centar za izobrazbu** jedino je mjesto za izobrazbu svih službenika unutar UZSIP-a.

## **4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ZATVORIMA I KAZNIONICAMA U RH – LOGISTIČKE PRETPOSTAVKE ZA REALOKACIJU LJUDSKIH RESURSA**

Gledajući ustrojstvo javne uprave u Hrvatskoj jasna je uloga Ministarstva rada, mirovinskog sustava, socijalne politike i obitelji. Ministarstvo uprave je krovno tijelo za državne službenike i namještenike, dok o radu pravosudnih policajaca odlučuje Uprava za zatvorski sustav i probaciju Ministarstva pravosuđa sa Sektorom općih i pravnih poslova, službom za ljudske potencijale u kaznenim tijelima, Odjelom za upravljanje i razvoj ljudskim potencijalima u kaznenim tijelima, sve do odjela za upravne postupke u kaznenim tijelima, dakle kaznionicama, zatvorima te odgojnim zavodima, Centru za dijagnostiku, Centru za izobrazbu, te Zatvorskoj bolnici. Postoji unutar Središnjeg ureda i vrlo bitan Odjel za psihosocijalnu pomoć zaposlenicima zatvorskog sustava, zatim Služba za unutarnju kontrolu te Službenički sud za službenike za koje je pokrenuta stegovna odgovornost.

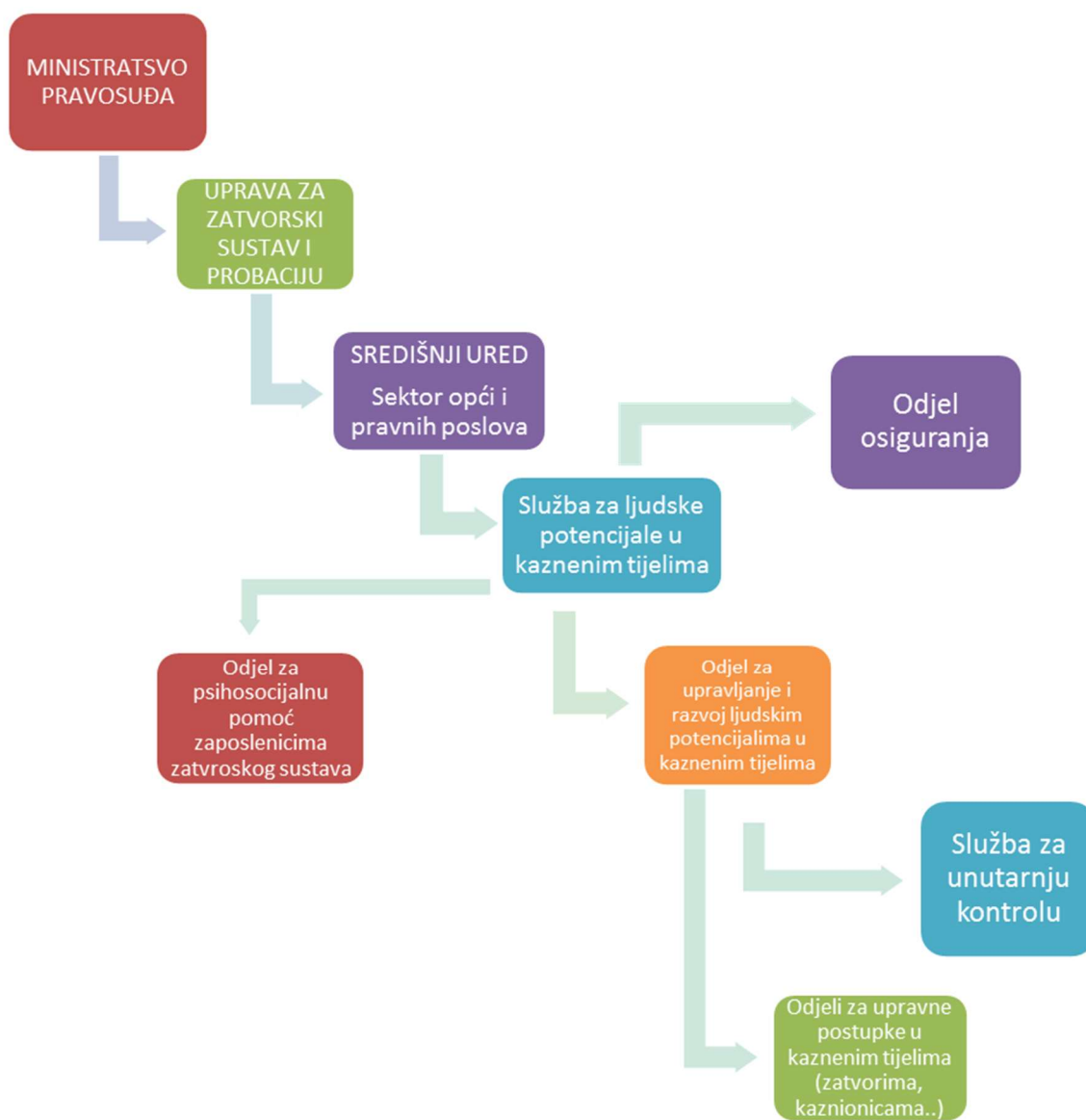
### **4.1. Analiza radnih mjesta, opis i specifikacija posla u pravosudnoj policiji**

Kako bi objektivno mogli promatrati upravljanje ljudskim potencijalima, potrebno je objasniti analizu radnih mjesta, opis i specifikaciju posla u pravosudnoj policiji, te odrediti specifičnosti rada u zatvorskom sustav kao i poslovne procese koje obavljaju zaposleni službenici, ali i pravo na dostupnost informacija širokom spektru građanstva, a u prvom redu osobe koje se nalaze u istražnom zatvoru, na izvršenju kazne zatvora ili supletorne kazne.

Ako promatramo poslovne procese odnosno djelokrug rada menadžmenta ljudskih resursa on bi trebao teći ciklički kroz tri faze, od potreba posla i zapošljavanja, do stalne edukacije zaposlenih i razvoja karijere i na kraju informiranja javnosti što je jedan do najbitnijih uloga izvršavanja kazne. Naime svrha izvršavanja kazne ima dvije dimenzije. Jedna je kurativna, a to je da se utječe na promjene ponašanja osuđenog počinitelja kaznenog djela, da u budućnosti više ne čini takva djela te da ga se kroz boravak u zatvoru pripremi za život na slobodi u skladu sa zakonom i društvenim pravilima. Druga, ali ne manje bitna dimenzija je da se svim građanima preventivno šalje poruka što će im se dogoditi ako se ne budu pridržavali zakonom propisanih pravila.



Slika 7. Organizacijske jedinice uključene u logistički sustav upravljanja ljudskim potencijalima u kaznenim tijelima u RH



Izvor: autor

#### 4.1.1. Zakonski opis opsega i specifikacije posla pravosudne policije

Kada govorimo o analizi radnih mjesta, možemo unutar zatvorskog sustava govoriti o analizi posla tj. poslova koje službenici obavljaju, o opisu posla te njegovoj specifikaciji. S obzirom na široki broj radnih mjesta, od upravnih, administrativnih, financijskih poslova, medicinske službe, odjela tretmana, tehničke potpore, strukovnih učitelja koji sudjeluju u radu sa zatvorenicima, ovaj rad će se bazirati na službenicima Odjela osiguranja, dakle ovlaštenim službenim osoba koje tvore pravosudni policajci i koji brojno čine najveći dio zaposlenika u svim zatvorskim ustanovama.

Unutarnji ustroj, tj. broj službenika Odjela osiguranja u kaznionici ili zatvoru određuje se prema:

- broju i kategoriji zatvorenika
- veličini i vrste zatvora odnosno kaznionice
- lokaciji i arhitektonskom rješenju objekta
- opsegu i prirodi posla koji se trebaju obaviti (posjete, kantina, sprovođenje i sl.)
- stupnju osiguranja i mjerama postupanja
- materijalno-tehničkoj zaštiti
- ostalim faktorima koje utječu na sigurnost zatvorskog sustava.

U pogledu općih uvjeta Zakon o državnim službenicima određuje uvjete prijema u državnu službu, obveze i prava državnih službenika u Hrvatskoj, a Zakon o izvršavanju kazne zatvora (u daljnjem tekstu ZIKZ) navodi koja su to posebna prava i posebne obveze ovlaštenih službenih osoba te je propisana stegovna odgovornost.

Ovlaštene službene osobe su ravnatelj UZSIP, službenici Središnjeg ureda koji obavljaju neposredan upravni i inspekcijski nadzor, te državni službenici koji rade u posebnim uvjetima ili imaju posebne dužnosti i ovlasti, ovlast i obvezu svih radnji radi izvršavanja kazne zatvora, a odjela osiguranja i sredstva prisile i vatreno oružje.

Analiza posla proizlazi iz globalne strategije, vizije i misije, odnosno smisla izvršavanja kazne zatvora, a ZIKZ-om je propisano da posao obavljaju državni službenici koje su ovlaštene službene osobe, koje imaju ovlast i obvezu u okviru svojega djelokruga poduzeti sve radnje radi izvršavanja kazne zatvora (čl. 29. st 1. ZIKZ-a), a koje u obavljanju posla mogu primijeniti sredstva prisile i vatreno oružje u skladu sa čl. 142. i 143. navedenog zakona (čl. 29. st. 2. ZIKZ-

a), te da im pripadaju posebna prava zbog posebnih uvjeta rada: povećana opasnost za život i zdravlje radi nasilja, izloženost zaraznim bolestima, smjenski rad, rad na blagdanе i u neradne dane, prekovremeni rad, pripravnost, stalna izloženost stresu, mogućnost prekida GO, privremeni premještaj u drugi zatvor ili kaznionicu i slično.

Nadalje zakonski članci propisuju da državni službenici odjela osiguranja, dakle pravosudni policajci, osiguravaju kaznionicu, odnosno zatvor, osobe i imovinu, nadziru zatvorenike, sudjeluju u provedbi pojedinačnih programa izvršavanja kazne zatvora uz održavanje unutarnjeg reda i stege, sprovode zatvorenike i obavljaju druge poslove propisane Zakonom (čl. 33. ZIKZ-a). Postoji i posebni Pravilnik o načinu obavljanja poslova odjela osiguranja u kaznionicama i zatvorima<sup>39</sup> u kojem se taksativno utvrđuju posebne obveze službenika odjela osiguranja, poslovi odjela osiguranja (dežurstvo, vanjsko osiguranje, unutarnje osiguranje, pretraga i sprovođenje), nadzor obavljanja poslova osiguranja, ocjenjivanje službenika pravosudne policije, posebne mjere održavanja reda i sigurnosti.

Slika 8. Posebna prava, obveze i odgovornost službenika pravosudne policije



Izvor: autor prema ZIKZ-u i pravilnicima

<sup>39</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_04\\_43\\_895.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_04_43_895.html)

Slijed posebnih uvjeta rada donosi i posebna prava i posebne obveze kako je to grafički prikazano na slici 8., ali i stegovnu odgovornost službenika za propuste u radu. Prijedlog za pokretanje stegovne odgovornosti službenika donosi upravitelj zatvora ili kaznionice ili ravnatelj Središnjeg ureda, a razlozi mogu biti ugrađeni i u informacijski slog dossiera zaposlenika:

- ❖ teške povrede propisane općim propisima (Zakon o državnim službenicima, Zakon o radu i sl.),
- ❖ neprimjieran odnos sa zatvorenikom ili suprotan izvršavanju kazne zatvora,
- ❖ nepodužimanje mjere koje je dovelo do štetnih posljedica
- ❖ onemogućavanje ostvarenja zajamčenih prava zatvorenika,
- ❖ neopravdan izostanak iz službe tri dana uzastopno ili četiri puta u mjesec dana,
- ❖ uništenje, otuđenje imovine i odore
- ❖ neprijavlivanje kaznenog djela u svezi sa službom za koje se progoni po službenoj dužnosti (*ex officio*, lat.)
- ❖ neprijavlivanje ponašanja koji su teži stegovni prijestupi zatvorenika
- ❖ nemaran odnos prema državnoj imovini koja je dovela do nastanka štetnih posljedica i drugi.

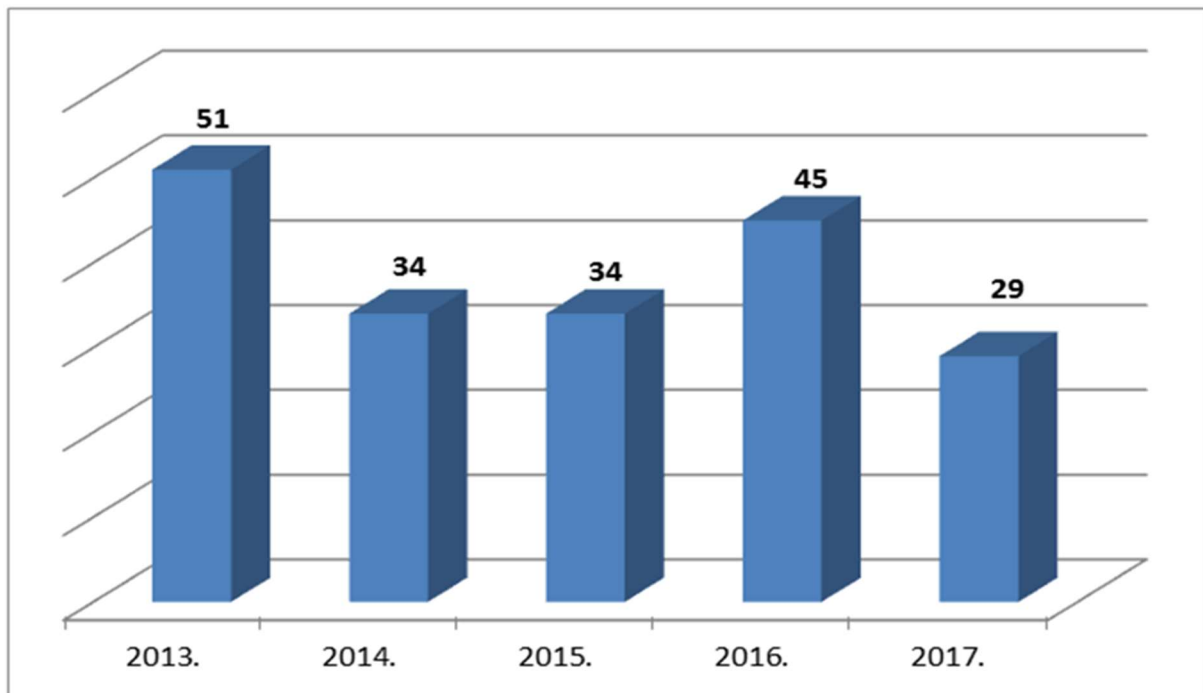
Godišnje izvješće o stanju i radu kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda<sup>40</sup> koje Ministarstvo pravosuđa podnosi Hrvatskom saboru sadrži statističke podatke o stanju i strukturi službenika. Prema dostupnim podacima za izvješće iz 2017. godine, ukupno je vođen 61 postupak pred Službeničkim sudom zbog teške povrede službene dužnosti, od čega je 29 postupaka pokrenuto 2017. godine, a 32 ih je nastavljeno iz ranijih godina. Pravomoćno je završeno 31 postupak u kojima je u 14 slučajeva izrečena novčana kazna, u 4 donesena oslobađajuća odluka, u 9 obustavljeno daljnje vođenje postupka, a u 4 predmeta se odbacuje zahtjev za pokretanje stegovnog postupka. Postupak se još vodio u 30 predmeta.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> <https://pravosudje.gov.hr/pristup-informacijama-6341/strategije-planovi-i-izvjesca/izvjesce-o-stanju-i-radu-kaznionica-zatvora-i-odgojnih-zavoda/6720>, str.101

<sup>41</sup> <https://pravosudje.gov.hr/pristup-informacijama-6341/strategije-planovi-i-izvjesca/izvjesce-o-stanju-i-radu-kaznionica-zatvora-i-odgojnih-zavoda/6720>, str. 108.

Grafikon 2. Broj pokrenutih postupaka za teške povrede službene dužnosti



Izvor: Godišnje izvješće o stanju i radu kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda za 2017. godinu

Iz istog se Izvješća su i podaci da je državna služba prestala za devedeset i dva (92) službenika, od kojih je dvadeset sedam (27) žena i šezdeset pet (65) muškarca.

Slika 9. Prikaz strukture prestanka službe u zatvorskom sustavu prema razlogu



Izvor: Godišnje izvješće o stanju i radu kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda za 2017. godinu

#### *4.1.1.1. Primjer organizacijske strukture Zatvora u Karlovcu*

Svaki zatvor prema Zakonu o izvršavanju kazne zatvora ima osnovne ustrojstvene jedinice: Odjel osiguranja, Odjel tretmana, Odjel pravnih, Odjel financijskih poslova, Odjel za rad i strukovnu izobrazbu zatvorenika, Odjel zdravstvene zaštite, Odjel općih poslova itd.

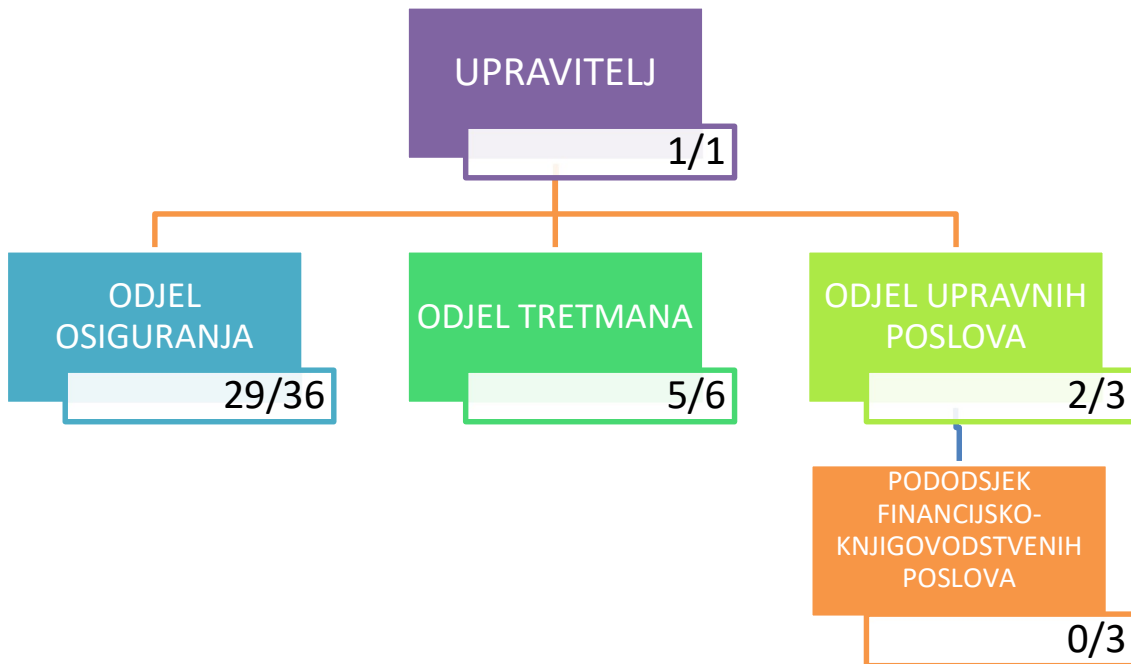
Prema sadašnjoj sistematizaciji, Zatvor u Karlovcu, na čelu kojeg je upravitelj, ima tri odjela a kojima rukovode voditelji odjela. Već sam pogled na grafički prikaz (slika 10. ) govori o nedostatku službenika, pa je on tako najočitiji u Odjelu osiguranja jer nedostaje 7 službenika kao i pod odsjeku financijsko-knjigovodstvenih poslova gdje nedostaju troje od ukupno troje predviđenih službenika. Upravo zbog nedostataka službenika često se događa da službenici pravosudne policije rade na drugim poslovima što govori i o potrebnim promjenama u upravljanju ljudskim potencijalima. Zbog specifičnosti rada u zatvorskom sustavu, primjerice poslova koje zatvorenici koji su radno angažirani obavljaju na pomoćnim poslovima u kuhinji, nužna je suradnja svih triju odjela. Dakle Odjela tretmana koji omogućuje kroz Pojedinačni program izvršavanja kazne zatvora (PPIKZ) da zatvorenik radi ako želi, zatim strukovnog učitelja za održavanje koji brine o radu na siguran način, protupožarnoj zaštiti i slično, kuhara – strukovnih učitelja koji ih obučavaju i rade sa njima, i pravosudnih policajaca koji su sve prisutni na svim radnim mjestima i nadziru zatvorenike 24 sata dnevno.

Brojčano ne u tolikoj mjeri, ali što se tiče specifičnog profila, Odjelu tretmana nedostaje službenik koji bi bio pedagog, psiholog, socijalni pedagog ili slične struke.

Upravo zbog svega navedenog službenici na poslovima Odjela osiguranja, koji čine stožeri i najvažniji dio organizacije zatvorskog osoblja, osjete nedostatak kako službenika u svom odjelu, tako i drugih specifičnih profila djelatnika.

Na kraju rada, pod Prilogom 1 stavljen je dio Pravilnika o unutarnjem redu na dan 18. kolovoza 2020. kolovoza, sa nazivima radnih mjesta, brojem predviđenih izvršitelja i popunjenim radnim mjestima. Iz njega je vidljivo da kako u Odjelu osiguranja nedostaje najmlađih izvršioaca, odnosno mladih pravosudnih policajaca (do 5. godina radnog iskustva) i dvojica pravosudnih policajaca (koji imaju više od 5 a manje od deset godina radnog iskustva).

Slika 10. Organizacijska struktura Zatvora u Karlovcu



Izvor: autor

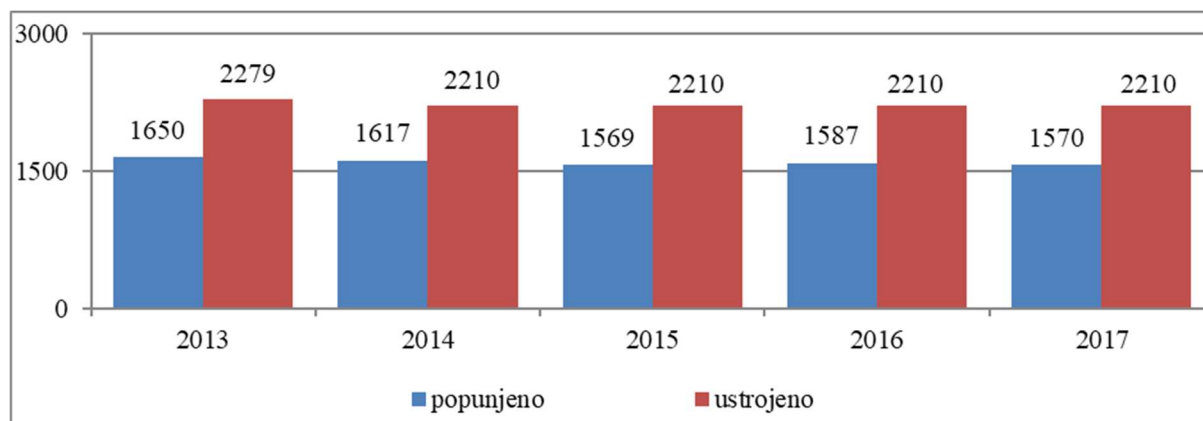
U Zatvoru u Karlovcu broj osoba kojima je određen istražni zatvor ili su već osuđeni radi spomenutog kaznenog djela, često je veći od prihvatnih kapaciteta. Iz istih razloga, osobe se, uz suglasnost suda a temeljem rješenja Središnjeg ureda, premještaju u druga kaznena tijela. Povećan broj zatvorenika trebao bi pratiti, u prvom redu sa sigurnosnog aspekta i veći broj službenika. Naime prema zatvore osniva i ukida Vlada RH na prijedlog ministra nadležnog za poslove pravosuđa, a za područje jednog ili više županijskih sudova (čl. 21. st. 2. Zakona o izvršavanju kazne zatvora (NN 150/13). Prema veličini odnosno kapacitetu zatvora određuje se Pravilnikom o unutarnjem redu i broj službenika, koji se zbog administrativnih propisa teško i sporo mijenjaju, dok se istovremeno brzo mijenja broj zatvorenika. Stoga su uprave zatvora često primorane tražiti pismenim putem od Središnjeg ureda UZSIP-a premještaj u one zatvorske ustanove koje imaju slobodnih kapaciteta.

Izješće o stanju i radu kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda<sup>42</sup> dokazuje da se broj službenika ne povećava, već se smanjuje; zbog odlaska u mirovine, migracija u inozemstvo, a u obzir treba

<sup>42</sup> <https://pravosudje.gov.hr/pristup-informacijama-6341/strategije-planovi-i-izvjesca/izvjesce-o-stanju-i-radu-kaznionica-zatvora-i-odgojnih-zavoda/6720>, str 102.

uzeti i osobe na dugotrajnim bolovanjima. Gledajući dostupne podatke razvidno je da je popunjenost u Odjelima osiguranja 71%, odnosno da nedostaje 640 službenika što iznosi 29%. Promatrajući primjer Zatvora u Karlovcu, od ukupnog broja predviđenih radnih mjesta, 52, zaposleno je 39 osoba, dakle nedostaje 13 službenika, što iznosi 25%.

Grafikon 3. Zaposlenici Odjela osiguranja kaznionica, zatvora i Odgojnog zavoda u Turopolju



Izvor: Godišnje izvješće o stanju i radu kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda u 2017.g.

Čak i ako i kada Ministarstvo pravosuđa u najkraćem roku objavi natječaj za prijam u državnu službu, zbog svih formalnosti, pregleda pristigle dokumentacije, intervjua, testiranja, prava na žalbu i samog obrazovanja službenika, proteći će minimalno dvije godine do zapošljavanja istih. Dakle, radi se o iznimno dugom roku. To naime upućuje na potrebu osiguranja portfolija *sourcingom* (eng.), dakle popunjavanja radnih mjesta sa unutarnjim tržištem rada. Nedostaje planirano osposobljavanje potencijalnih kadrova, selekcija izbora kadrova, diferencijacija i selekcija istih i končano obrazovanje odraslih bez obzira radi li se o usavršavanju ili obnovi prije stečenih znanja i vještina, nekom novom formalnom doškolovanju ili potpuno novim znanjima. S druge strane zbog štednje proračunskih sredstava, službenici se ne upućuju iz drugih kaznenih tijela u ona sa trenutno povećanim brojem zatvorenika, jer bi temeljem prava tim službenicima trebalo osigurati ili platiti smještaj, izdvojiti dodatna novčana sredstva za troškove prijevoza od mjesta prebivališta do mjesta rada kao i isplatiti naknadu za odvojen život od obitelji. Tako se naime u trenutnoj situaciji događa svojevrsni paradoks. Dok su pojedina kaznena tijela poluprazna, druga imaju izniman pritisak na kapacitete, a istovremeno uprava nije donio odluku o bilo kakvoj promjeni broja zaposlenika, što upućuje na potrebu prostorne realokacije poslova, a koja ima i funkcionalna ograničenja – nisu suplementarni.



## 4.2. Planiranje, pribavljanje, testiranje i odabir službenika pravosudne policije

Prvi dio logističkog lanca u upravljanju ljudskih potencijala je planiranje koje iznimno bitno radi strogo formaliziranog i dugotrajnog postupka prijema u državnu službu. Naime, zakonski propisi su limitirajući faktor.

Iako za sada nema taj zadatak, jedan od najvažnijih uloga Centra za izobrazbu u budućnosti, trebala bi se ticati i savjetodavne uloge kod planiranja, pribavljanja, testiranja i odabira službenika. Naime, ako je uloga tog tijela da pripremi za rad i obrazuje službenike, znači i da oni imaju znanja da:

- definiraju potrebe za službenicima,
- pronađu iste sa unutarnjih rezervi ili sa vanjskog tržištu rada
- definiraju točna znanja i vještina za poslove pravosudne policije
- učine dostupnim i atraktivnim posao uz adekvatne sustave nagrađivanja.

U pogledu planiranja karijere, planiranje razvoja ljudskih potencijala uključuje aktivnosti promicanja, a time i specifikaciju kriterija promicanja, uz obuku i kontinuiranu edukaciju. Potencijalne karijere unose se u vrstu subjekta karijera. Karijeri se dodjeljuju posebni programi obuke koje kandidat mora dovršiti. Pojedinačni programi obuke, zauzvrat, sadrže pojedinačne korake obuke, tj. tečajeve, stažiranje, rotaciju radnog mjesta, itd. Svaki od zaduženja između vrste subjekta karijera i program obuke te između programa obuke i koraka obuke.<sup>43</sup>

Dakle Centar bi trebao imati bitnu ulogu kod odabira budućih zaposlenika bez obzira na stručnu spremu i planirano radno mjesto. Naime, upravo zbog gore spomenutih specifičnosti i činjenice da su poslovi kvalitativno složeniji, pada ukupan broj zainteresiranih za posao u pravosudnoj policiji. Uz činjenice da se radi o jednom od najstresnijih poslova ali i krive percepcije u javnosti o izgledu zatvora, poslovima, načinu rada, ophođenju i moralnim načelima, nije rijetkost da mladi službenici ali i onih u zrelih godinama, sa desetak i više godina radnog iskustva na drugim poslovima u vrlo kratkom roku odustanu od novo dobivenog posla u zatvorskom sustavu. Razlog leži u tome što ne postoji proces planiranja ljudskih resursa, opis posla i njegova specifikacija, a koji uz to nisu dostupni širokoj javnosti. Naime osobe sa pravnim obrazovanjem znati će iz zakona, uredbi, pravilnika pronaći bitnu informaciju no većina

---

<sup>43</sup> Scheer, A.-W. (1998.), str. 482.

građana neće. Kao primjer možemo navesti osobe koje se namjerava zaposliti u pravosudnoj policiji, kuhare, studente socijalne pedagogije ili psihologije, inženjera zaštite na radu, osobe koje želi odraditi stručno usavršavanje ili se pak ili uključiti se u neki program rada sa zatvorenicima kroz udruge građana.

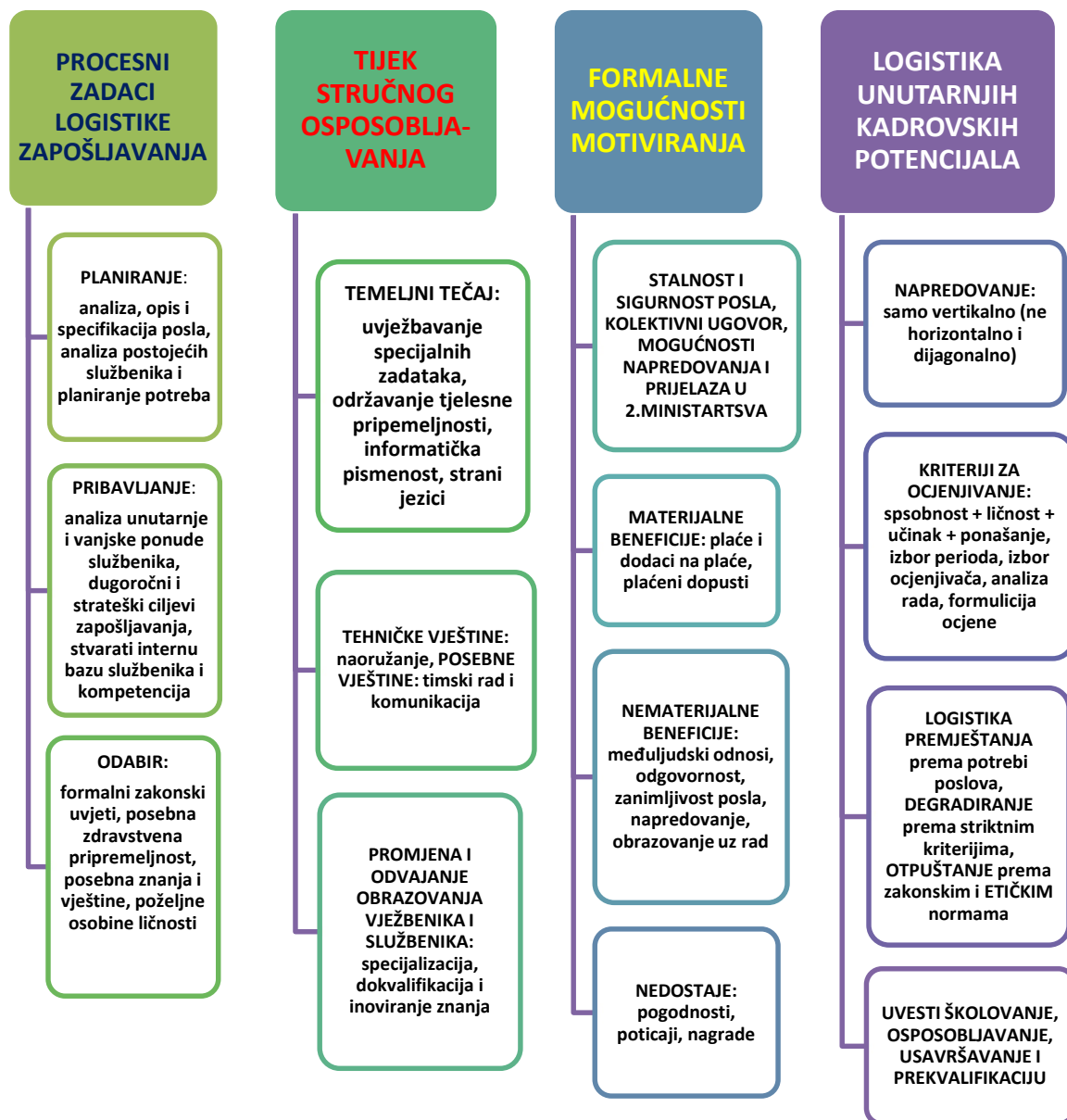
Prema Scheer, A.-W. (1998.), aktivnosti zapošljavanja provode se na temelju utvrđenih zahtjeva ljudskih potencijala i mogu uključivati upotrebu klasificiranih oglasa, agencija za zapošljavanje, itd. Dolazne prijave dodjeljuju se odgovarajućim zahtjevima. Istovremeno, kandidati se uključuju u datoteku o zaposlenicima (povezanu kao podskup putem odnosa specijalizacije). Moguće je razmatranje jednog kandidata za razne aktivnosti te je za isti zahtjev moguće predati nekoliko prijava. Ovakva praksa za posljedicu ima n:m vrstu odnosa dodjela osoblja između stavki zahtjeva osoblja i kandidata.<sup>44</sup>

Na slici 11. prikazan je logistički sustav upravljanja ljudskim potencijalima u zatvorskom sustavu, dok će se kroz sljedeća poglavlja objasniti njegove sastavnice i mogući načini za poboljšanje istih.

---

<sup>44</sup> Scheer, A.-W. (1998.), str. 480.

Slika 11. Logistički sustav upravljanja ljudskim potencijalima u zatvorskom sustavu – spot market



Izvor: autor

#### **4.2.1. Planiranje zapošljavanja**

Prijedlog plana prijama u tijela zatvorskog sustava, izuzev odgojnih zavoda, donosi ministar pravosuđa (čl.26. ZIKZ-a). Ministar prima u državnu službu, imenuje na položaj i raspoređuje na radno mjesto, razrješava i premješta u slučaju razrješenja s položaja upravitelja i pomoćnika upravitelja i odlučuje o prestanku njihove državne službe. Ravnatelj UZSIP-a po prethodnom mišljenju upravitelja kaznionice ili zatvora, te centra, prima u službu, postavlja u zvanja i razrješuje statusa ovlaštene službene osobe odjela osiguranja te odlučuje o prestanku službe. Državne službenike odjela osiguranja na radna mjesta raspoređuje upravitelj kaznionice, zatvora ili centra te donosi odluku o njihovim pravima ili obvezama iz držane službe. (čl. 26. ZIKZ-a).<sup>45</sup>

Prema zakonskim odredbama, o planiranju zapošljavanja brine Središnji ured UZSIP, koji bi preko Službe za ljudske potencijale u kaznenim tijelima i njegovog Odjela za upravljanje i razvoj ljudskih potencijala kaznenih tijela, te Službe za informatiku, analitiku, statistiku i evidencije trebao primjerice imati podatke o osobama koje kroz kraći rok (primjerice kraj tekuće kalendarske godine) ili duži rok (više od tri godine), stječu pravo na mirovinu. Kao zamjena za službenike na čestom ili dugotrajnom bolovanju, trebalo bi češće koristiti institut privremenog premještaja ali češće kontrolirati razloge takvih izostanka sa posla.

S obzirom na mogućnost prelaska službenika iz drugih državnih službi, uvijek je dobrodošla i suradnja sa drugim ministarstvima, gdje postoji višak službenika ili se ukidaju neka radna mjesta, kao što je to bio slučaj 2013. godine prilikom ulaska RH u Europsku uniju. Tada je zbog zatvaranja graničnih prijelaza prema EU, na državnoj granici sa Italijom, Slovenijom i Mađarskom, dio službenika Carinske službe Ministarstva financija i Ministarstva unutarnjih poslova sporazumno premješten u na poslove u Ministarstvo pravosuđa, od čega je najveći dio upravo nastavio raditi u pravosudnoj policiji.

#### **4.2.2. Pribavljanje zaposlenika**

Pravilnikom u unutarnjem redu za svako se državno tijelo utvrđuju radna mjesta i broj službenika te posebni uvjeti za to konkretno radno mjesto. Dva su osnovna načina popunjavanja

---

<sup>45</sup> <https://www.zakon.hr/z/179/Zakon-o-izvr%C5%A1avanju-kazne-zatvora>

radnih mjesta, a to je javni natječaj koji se oglašava u službenom glasilu RH, Narodnim novinama, te internim natječajima unutar samog tijela ili na razini nekog ministarstva.

Najveći problem pribavljanja službenika Odjela osiguranja je dugotrajnost postupka, koji je za sve državne službenike isti, ali i činjenica da godinu dana, koliko traje vježbenički staž, pravosudni policajci nemaju status ovlaštene službene osobe. Uz obvezu polaganja državnog ispita za odgovarajuću stručnu spremu moraju i završiti Temeljni tečaj te položiti ispit za zvanje Uz to službenici pravosudne policije moraju ispunjavati i neke posebne uvjete.

#### **4.2.3. Testiranje i odabir službenika**

Zbog specifičnosti rada službenici pravosudne policije moraju imati posebnu zdravstvenu sposobnost za obavljanje poslova koju utvrđuje posebna zdravstvena komisija imenovana od ministra pravosuđa.

Pravilnikom o postupku utvrđivanja posebne zdravstvene sposobnosti za obavljanje poslova službenika pravosudne policije te o izboru članova i načinu rada zdravstvene komisije ("Narodne novine" 123/15). Redovni zdravstveni pregledi obavljaju se u pravilu svake tri godine. Prema podacima svake godine oko 80 službenika pravosudne policije obavi redovan zdravstveni pregled. Izvanredni zdravstveni pregled obavlja se iznimno kada su ispunjeni za to propisani uvjeti<sup>46</sup>

Prilikom testiranja kandidata provjerava se njihova tjelesna spremnost, kao i osnovna znanja o funkcioniranju i ustrojstvu državne uprave (uglavnom kroz pisanu formu odnosno testiranje), i motiviranost za posao kroz formu intervjua. Na temelju ukupno postignutih rezultata, dakle zdravstvene sposobnosti, tjelesne spremnosti, bodova iz pisanog i usmenog testiranja, odabiru se budući pravosudni policajci.

Budući pravosudni policajci trebali bi i razumjeti u čemu se sastoji opis poslova kako je to opisano Pravilnikom o načinu obavljanja poslova odjela osiguranja u kaznionicama i zatvorima<sup>47</sup> ali i omogućiti da vide buduća radna mjesta.

---

<sup>46</sup> <https://pravosudje.gov.hr/print.aspx?id=15769&url=print>

<sup>47</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_04\\_43\\_895.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_04_43_895.html)

### 4.3. Upravljanje bazom podataka zaposlenika

Prema Scheer, A.-W. (1998.), str. 468. zaposlenici, kao i poslovi, mogu se grupirati u veće jedinice. Zaposlenici se unose u vrstu subjekta zaposlenik, bez obzira na svoj položaj u hijerarhiji. Zaposlenici se određuju brojem zaposlenika „EMPLNO“. Sljedeći popis daje sažetak mogućih obilježja koji mogu biti osnova za bazu podataka o zaposlenicima, njihovom statusu, napredovanju, planiranju obrazovanja, tečajevima, usavršavanjima i slično, a potpuno je primjenjiv na zatvorski sustav:

- Obilježja za identifikaciju: broj zaposlenika, ime, adresa, mjesto rođenja, spol
- Osobe informacije: bračni status, ime supružnika, broj djece, vjera
- Informacije o zaposlenju: datum, prijašnji poslodavac
- Kvalifikacije: obrazovanje i stručno osposobljavanje, titula, strani jezici, razina pravne odgovornosti
- Položaj: položaji i trajanje, odjel
- Procjene: datum posljednje procjene, rezultati procjene, datum sljedeće procjene, karakteristike učinkovitosti
- Informacije o plaći: ugovorni postotak plaće, diferencijal smjene, prekovremeni rad, broj prijeđenih kilometara, razred dohotka, porezna olakšica, zadržani kumulativni porez, porezna uprava, informacije o socijalnom osiguranju, pravo na godišnji odmor
- Informacije o banci: broj računa, banka i sl.

#### 4.3.1. Zvanja pravosudne policije

Prema Pravilniku o zvanjima, znakovlju i uvjetima postavljanja u zvanja službenika pravosudne policije<sup>48</sup> (u daljem tekstu Pravilnik), zvanja službenika pravosudne policije su:

a) za službenike sa srednjom stručnom spremom:

- aa) mlađi pravosudni policajac,
- ab) pravosudni policajac,
- ac) stariji pravosudni policajac.

b) za službenike s višom stručnom spremom:

---

<sup>48</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_03\\_31\\_629.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_03_31_629.html) (pristupljeno, 21.9.2020.)

- ba) nadzornik pravosudne policije,
- bb) viši nadzornik pravosudne policije.

c) za službenike s visokom stručnom spremom:

- ca) samostalni nadzornik pravosudne policije,
- cb) glavni nadzornik pravosudne policije.

Službenik pravosudne policije može pristupiti ispitu za neposredno više zvanje za svoju stručnu spremu nakon što je u prethodnom zvanju proveo najmanje pet godina, te iznimno ako je u prethodnom zvanju proveo najmanje četiri godine i koji je posljednje dvije godine ocijenjen ocjenom »primjeren« ili »izuzetan«. U vrijeme provedeno u zvanju ne računa se kalendarska godina: u kojoj je službenik pravosudne policije ocijenjen ocjenom »zadovoljava«, u kojoj je službeniku pravosudne policije izrečena kazna za tešku povredu službene dužnosti ili u kojoj službenik pravosudne policije nije ocijenjen. (čl. 6 Pravilnika).

Radi se dakle o kuriozitetu u upravljanju ljudskim potencijalima. Iz ovog se zakonskog opisa može zaključiti da napredovanje ne postoji kao sredstvo motivacije već je sa logističkog stajališta - napredovanje - limitirajući faktor.

#### **4.3.2. Ocjenjivanje radne uspješnosti, plaće i nagrađivanje u funkciji realokacije unutarnjih kadrovskih resursa**

Opći cilj svake organizacije je privući, zadržati i motivirati kvalitetne zaposlenike koji su potrebni toj organizaciji.<sup>49</sup> Te ciljeve možemo podijeliti na:

1. organizacijske ili ciljeve društva,
2. individualne dakle ciljeve zaposlenika i
3. kolektivne koje nazivamo i ciljevima sindikata.

Ciljeve sustava nagrađivanja radnika možemo podijeliti u šest faza. Riječ je o logističkom slijedu u kojem se sastoji i bit upravljanja ljudskim potencijalima, kako je prikazano na slici 12.

---

<sup>49</sup> Kilindžić, M., Ciljevi, strategija i politike upravljanja nagrađivanjem, Ekonomski fakultet u Zagrebu, skripta i power point prezentacija za studente  
[file:///G:/NAGRAĐIVANJE%20ZAPOSLENKA/Ciljevi,%20strategija,%20politike%20nagrađivanja\\_WEB.pdf](file:///G:/NAGRAĐIVANJE%20ZAPOSLENKA/Ciljevi,%20strategija,%20politike%20nagrađivanja_WEB.pdf)  
(pristupljeno 10.6.2020.)

Slika 12. Logistički slijed upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: Obradović, V., i dr., (2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb, str. 235.<sup>50</sup>

Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika<sup>51</sup> propisuje kako je neposredno nadređeni službenik tijekom kalendarske godine dužan kontinuirano pratiti rad i postupanje državnog službenika, poticati na kvalitetno i učinkovito izvršavanje službenih zadaća, poštivanje službene dužnosti i primjereno ponašanje i ukazivati na propuste i nepravilnosti.

Na temelju općih kriterija ocjenjivanja a to su kriteriji koji se primjenjuju na sve državne službenike neovisno o radnom mjestu na koje su raspoređeni, te posebnih kriterija koji se primjenjuju ovisno o poslovima na koje je državni službenik raspoređen. Službenici se ocjenjuju sa 5 ocjena od čega je najbolja i to „izuzetan“, zatim slijede „primjerman“, „uspješan“, „zadovoljava“ i „ne zadovoljava“.

#### 4.3.3. Fluktuacije zaposlenika – trendovi i negativni pomaci

Prema dostupnim podacima od 25% do 30 % službenika nedostaje u Odjelima osiguranja ovisno o području Hrvatske. Pokazuje to statistika objavljena na službenim stranicama Ministarstva pravosuđa u spomenutim Izvješćima o radu i stanju u zatvorima, kaznionicama i odgojnim zavodima, ali primjer Zatvora u Karlovcu.

Na primjeru Zatvora u Karlovcu, koji spada među manje ustanove i po broju zaposlenih i po smještajnim kapacitetima za zatvorenike, vidljiv je kronični nedostatak kadrova. Od 2016. godine Odjel osiguranja ostao je bez šest službenika, a nakon toga zaposlen je samo jedan novi

<sup>50</sup> Obradović, V., Samardžija J., Jandrić, J. (2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb

<sup>51</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_11\\_133\\_2641.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_11_133_2641.html)



službenik koji je premješten iz Odjela osiguranja Zatvora u Zagrebu. Prema postojećoj sistematizaciji Odjel osiguranja trebao bi imati 36 a u kolovozu 2020. godine imao je 29 službenika.

#### **4.4. Ljudi kao najvažniji resurs zatvorskog sustava**

Zatvor ne čine samo zidovi, rešetke, žica, već ljudi. Ljudi sa jedne i druge strane zidova. Poznato je da presudni element uspjeha danas nije imovina poduzeća, bolja sve dostupna oprema, tehnologija ili strojevi (jer oni ne mogu stvoriti trajnu prednost nad konkurenciju), već upravo zaposlenici. Ljudskim kapital i način kako svako pojedino poduzeće njime upravlja čini u suvremenom svijetu ključnu razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća.<sup>52</sup>

Kadrovi se diferenciraju prema svojim psihofizičkim osobinama, a fizičke sve više do određene mjere nadomješta znanje i vještina korištenja suvremenim tehnologija. Prema definiciji Hrvatske enciklopedije znanje je sustav i logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje se prihvaćaju i trajno zadržavaju u svijesti; ili možemo reći da je to skup činjenica, informacija i vještina stečenih izobrazbom ili iskustvom radi teorijskoga ili praktičnoga razumijevanja i rješavanja problema.<sup>53</sup>

Znanje se stječe obrazovanjem i iskustvom, a rezultira sposobnostima.

Prema Vladimiru Poljaku postoji pet vrsta znanja i to je znanje prisjećanja, znanje prepoznavanja, znanje reprodukcije, znanje operativnosti ili operativno znanje, te kreativno ili stvaralačko znanje.<sup>54</sup>

Ako promatramo te vrste znanja, pravosudni policajci svakako moraju baratati operativnim znanjem ali i kreativnim znanjem posebice kad je riječ o osjetljivim socijalnim skupinama.

---

<sup>52</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: „Poduzetništvo“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011.

<sup>53</sup> Hrvatska enciklopedija <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67357> (pristupljeno 3.9.2020.)

<sup>54</sup> Poljak, V., „Didaktika“, Školska knjiga, Zagreb, 1984. [https://www.academia.edu/3637345/DIDAKTIKA\\_POLJAK](https://www.academia.edu/3637345/DIDAKTIKA_POLJAK) (pristupljeno 4.9.2020.)

## 4.5. Moguće smjernice u upravljanju ljudskim potencijalima u zatvorskom sustavu

### 4.5.1. Odabir službenika pravosudne policije

Prema dostupnim informacijama na Internet stranicama zajedničkog Ministarstva pravosuđa i uprave ne postoji mogućnost pronalaska relevantnih podataka o mogućnosti zapošljavanja, odnosno potrebi za radnom snagom. Da ona u stvarnosti postoji vidljivo je iz ranije spomenutog Pravilnika o unutarnjem redu Zatvora u Karlovcu, kao i podataka o sistematiziranim i popunjenim radnim mjestima prema Izvješćima o stanju i radu zatvora, kaznionica i odgojnih zavoda.

Uvođenjem logističkog informacijskog sustava moralo bi se točno definirati:

- ✓ potrebe za radnim mjestima
- ✓ plan zapošljavanja
- ✓ opis poslova
- ✓ specifikacija poslova
- ✓ koji su ispravni motivi zapošljavanja i koji je cilj službenika (npr. rad na određeno, stručna praksa, neodređeno, stjecanja nekih specifičnih znanja i vještina..)
- ✓ kako se provode testiranja i u čemu se sastoje (psiho - fizička sprema primjerice za pravosudnu policiju)
- ✓ koje su formalne pretpostavke za zapošljavanje (primjerice punoljetni hrvatski državljani, minimalno srednja stručna sprema, da nisu kažnjavani)
- ✓ koja su znanja potrebna prilikom prijema u državnu službu (uz poveznice na zakonske linkove)
- ✓ kakva će biti buduća naobrazba, trajanje, financiranje, mjesto održavanje nastave i slično
- ✓ kako aktivirati prije stečene vještine i znanja
- ✓ koje su to specifične vještine potrebne za rad u zatvorskom sustavu
- ✓ kakve se psihičke i komunikacijske, pa i moralne osobine očekuju od budućih službenika
- ✓ kako se rješava nedostatak službenika, da li je prijelaz iz drugih ministarstava dobar način i koja je opravdanost odlaska ili dolaska
- ✓ koje je očekivano vrijeme prilagodbe za rad u specifičnom okruženju
- ✓ tko može i treba biti postavljen za mentora vježbeniku i koja je njegova uloga

- ✓ kako riješiti fluktuaciju službenika, odnosno problem sa malim brojem novih službenika i veliki odlazak istih.

## **4.6. Dinamika promjena institucionalnih uvjeta**

S obzirom i da zakoni imaju svoj životni put, od nastajanja, do donošenja i primjene, i službenike treba na vrijeme upoznati sa novim odredbama. Internetska stranica Centra za izobrazbu trebala bi sadržavati sve zakone, pravilnike i uredbе, kako bi sadašnji i budući službenici u svakom trenutku mogli provjeriti ili obnoviti znanje, ali ispravno napisati mišljenje na zamolbu zatvorenika ili neka svoja opažanja o ponašanju osobe ili nekom događaju. Ako službenici ne razumiju ili ne znaju svoj posao, nemaju niti znanja pretočiti ih u glavnu svrhu izvršenja kaznenih sankcija a time postaje upitan i sam smisao izvršenja kaznenih sankcija kojeg oni obavljaju.

### **4.6.1. Uloga informacijskog sustava u rješavanju logističkih pretpostavki za realokaciju ljudskih resursa**

Informacijski sustav, je po definiciji, uređeni skup elemenata, odnosno komponenata koje u interakciji obavljaju funkcije prikupljanja, obrade, pohranjivanja i diseminacije (izdavanja na korištenje) informacija.

Strateško planiranje informacijskog sustava obuhvaća cijeli niz aktivnosti, od planiranja, razumijevanja, istraživanja, poznavanja poslovnih procesa, do potrebe promjene reorganizacije sustava, informatičke i tehničke potpore, usklađivanja procesa sa poslovanjem, uvođenja i obuke službenika za novi IS, do praćenja i poboljšavanja, te nadogradnje informacijskog sustava.<sup>55</sup>

Među poslovnim modelima elektroničnog poslovanja razlikujemo tri glavne skupine subjekata: 1. poduzeća (*Business, eng.*), 2. kupci odnosno krajnji potrošači i korisnici usluga (*Customer/Consumer, eng.*) i 3. organi državne (javne uprave (*Government, eng.*), a na temelju njihovog među odnosa i modele poslovanja.<sup>56</sup> U ovom poglavlju baviti ćemo se postojećim

---

<sup>55</sup> Luić, Lj., (2009.), *Informacijski sustavi*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, str 42. i 43.

<sup>56</sup> Varga, M. i dr., „*Informacijski sustavi u poslovanju*“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2016., str. 180.

elektroničkim poslovanjem u zatvorskom sustavu, te prijedlozima poboljšanja za službenike i građane.

Zatvorski sustav trebao bi svakako imati integrirani poslovno-upravljački informacijski sustav čiji poslovni dio možemo promatrati kroz financijski, logistički i aspekt ljudskih potencijala, a koji bi pridonio i poboljšanju upravljačkog dijela informacijskog sustava. U zatvorskom sustavu informacijski sustav olakšao bi upravljanje najvažnijim resursom – ljudima, kako je to objašnjeno na slici 14. Takav sustav donio bi koristi poslodavcu, kod odabira, prijema u službu i obrazovanja službenika, do obrazovanja, napredovanja, nagrađivanja, motivacije i zadržavanja službenika. Naravno da bi olakšao rad i službenicima ali i građanima, odnosno korisnicima.

Rezultat svih tih okupljenih i statistički obrađenih podataka, dao bi nove smjernice za planiranje ljudskih potencijala. U tom smjeru, postoje četiri varijante strategija i mjera:

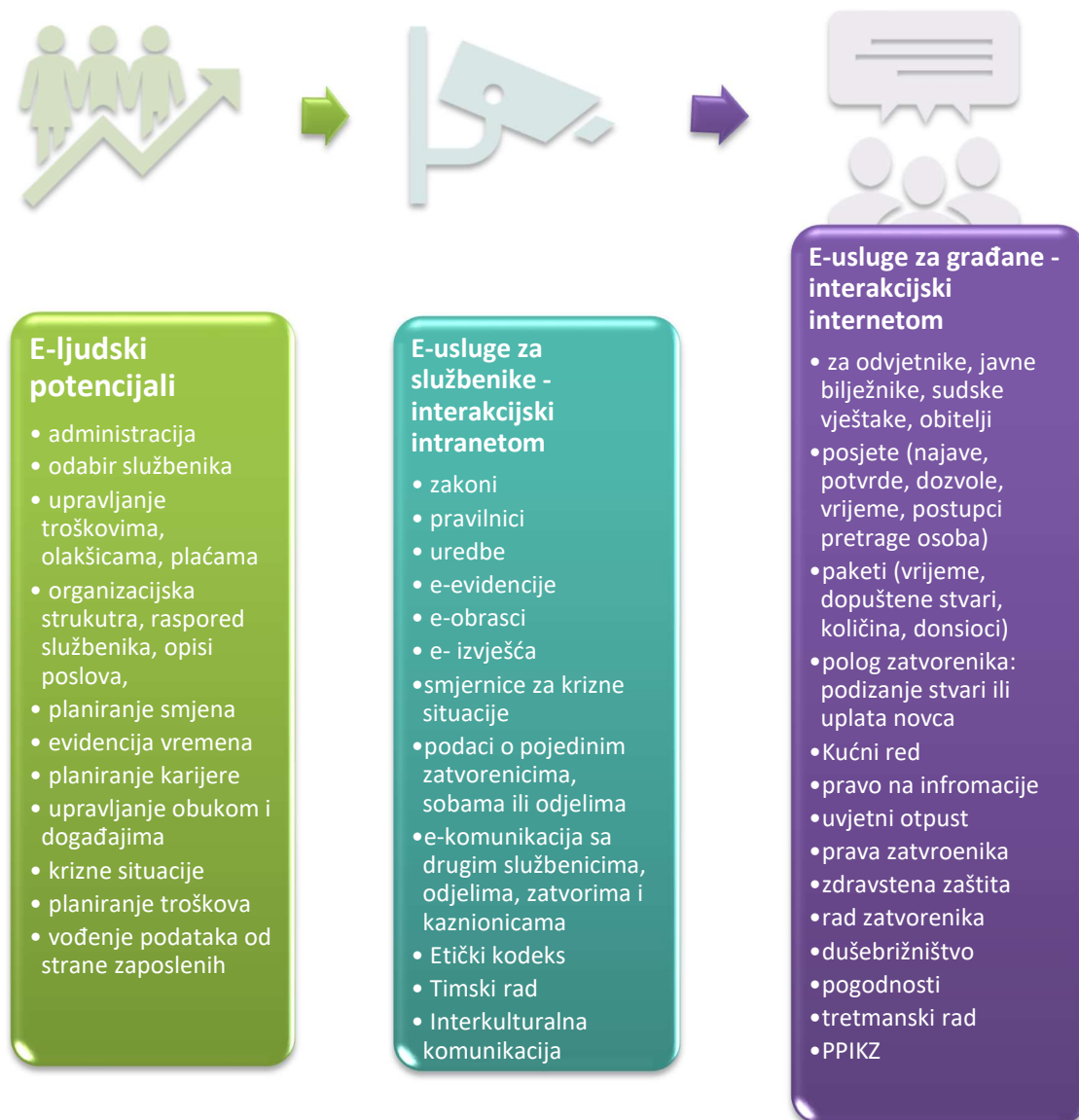
- 1.) organizacija treba više ljudi (što je slučaj u zatvorskom sustavu RH),
- 2.) organizacija treba manje ljudi
- 3.) potreba za istim brojem i profilom ljudi,
- 4.) potreba za istim brojem ali različitih profila zaposlenika.<sup>57</sup>

Zatvorski sustav iako pati od kroničnog manjka pravosudnih policajaca, zasigurno bi mogao poboljšati funkcioniranje primjerice sa premještajem službenika u zatvore preopterećene brojem zatvorenika, dok je obveza menadžmenta da takve odluke poprati ispunjavanjem postojećih zakonskih prava službenika (primjerice pravo na naknadu za odvojen život od obitelji, putni troškovi odlaska i dolaska na radno mjesto i slično).

---

<sup>57</sup> Jurina, M., (2009.), O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti, Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, str 91.

Slika 13. Mogući dijelovi logističkog informacijskog sustava zatvorskog sustava



Izvor: autor

#### 4.6.2. Postojeće elektroničko poslovanje u hrvatskim zatvorima

U svrhu poboljšavanja svojih usluga, bržih i dostupnijih informacija i komunikacijskih kanala sa građanima, državne institucije već dulji period provode poboljšanja u polju elektroničkog poslovanja.

„Elektronička javna uprava ili e-uprava (*E-government, eng.*) predstavlja organizacijski oblik države koji integrira informacijsko-komunikacijske tijekove i međudnose između države i

građane, tvrtki, klijenata i javnih institucija primjenom informacijsko-komunikacijske tehnologije.“<sup>58</sup>

Dvojaka je uloga e-uprave koja među ostalim objedinjuje i e-Pravosuđe (uz e-Javnu upravu, e-Zdravstvo, e-Obrazovanje, e-Kulturu ): u jednu ruku predstavlja javni servis za građana i poduzetnike a kojim se razvijaju informacijsko društvo i elektroničke usluge, a s druge na taj se način ostvaruje koherentnost državnog aparata i javnih institucija te se potiče njihova transparentnost i efikasnost.<sup>59</sup>

U vrijeme nastanka ovog rada, u RH u području pravosuđa je zaživjela zajednička elektronička evidencija zemljišnih knjiga i katastra, moguće je dobiti informacije o e-spisu na pojedinim sudovima, kao i ZPIS – informacijski sustav za vođenje evidencija unutar zatvora i kaznionica. Međutim uvođenje teče sporo, mnoga radna mjesta još uvijek nemaju računala pa se i dalje informacije i događaji upisuju u papirnate evidencije, odnosno velike knjige. Ovaj rad neće se baviti razlozima zbog čega je uvođenje sporo i neučinkovito, ali će izdvojiti neke nelogičnosti:.

- uvođenje informacijskog sustava nije išlo paralelno u svim zatvorskim ustanovama
- nije postojala dovoljna upućenost u izradu informacijskog sustava od strane informatičke potpore, pa su potrebne konstante promjene i izmjene
- uvođenju nije prethodila sustavna edukacija službenika koja se primjerice mogla održati on-line
- zbog prosječne starosne dobi i obrazovanja postoji velik otpor službenika da koriste računala
- nakon proteka dvije godine još uvijek se vodi dvostruki sustav, odnosno isti se događaji upisuju na papir i u računala, što službenicima oduzima mnogo vremena
- pojedine evidencije i podaci nisu međusobno povezane, jer nisu povezani radni procesi pa se isti događaj upisuje u čak pet evidencija
- zbog loših tehničkih rješenja nije moguće imati otvoreno više sučelja, već se mora prethodna evidencija zatvoriti, da bi se moglo pristupiti u drugu, primjerice službenik upisuje izlazak službenog vozila iz zatvora, mora spremi tu informaciju da bi mogao u evidenciju događanja upisati dostavu sudske dokumentacije,

---

<sup>58</sup> Varga, M. i dr, (2016.), Informacijski sustavi u poslovanju, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagreb, Zagreb, str 182.

<sup>59</sup> Varga, M. i dr, (2016.), Informacijski sustavi u poslovanju, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagreb, Zagreb, str.183.

- mnoge evidencije su samo preslikane na ekran ali ne postoji mogućnost digitalnog potpisa primjerice prilikom preuzimanja i predaje paketa, pa se evidencije printaju više primjeraka i na taj se način ponovno gomilaju.

Kao primjer navedenom možemo izdvojiti redoviti događaj, dolazak liječnika u Zatvor u Karlovac. Njegove podatke, ime i prezime, OIB i svrhu dolaska upisuje službenik na ulazu u tri papirnate evidencije i to: Evidenciju dežurnog na ulazu, u Evidenciju stranaka i Evidenciju dolazaka liječnika, te u prve dvije evidencije i u e-obliku, dakle na 5 mjesta, zatim isti događaj upisuje dežurni službenik Zatvora (voditelj smjene u samoj zgradi zatvora), te pravosudni policajac na odjelu gdje se nalazi ambulanta koji to upisuje i u papirnatom obliku i u e-evidenciju događaja, te dežurni medicinski tehničar ili sestra koji vodi istu Evidenciju dolazaka liječnika kao i službenik na ulazu. Dakle za samo jedan dolazak liječnika, a radi se o redovitom pregledu zatvorenika, službenici istu informaciju upisuju na čak osam mjesta.

#### **4.6.3. Uvođenje e-usluga za službenike**

Uvođenje promjena uvijek izaziva dozu skeptičnosti, kao i otpor dijela službenika, posebice ako postoji nedovoljna količina informacija i dugotrajna nemogućnost da se nove promjene prilagode kako bi pospješile i ubrzale radne procese. U zatvorskom sustavu izuzetna je bitna točnost bilježenja informacija ili događaja, ali ona ne smije ići na štetu osnovnih zadataka rada pravosudne policije. S toga bi primjerice, novi sustav morao imati u e-obliku dostupne sva zakone, pravilnike, evidencije, unificirane obrasce, kratke i jasne smjernice za krizne situacije (samoozljeđivanje, pokušaj bijega, požar, napad na službenu osobu i slično), ali i odjel za obradu podataka koji bi koristio praćenju određenih ponašanja ili navika zatvorenika.

U sadašnjem modelu praćenja evidencija moguće je čitanje svih izvješća unutar jedne zatvorske institucije samo i to određenom dijelu službenika pravosudne policije (ovisno o zvanju i radnom mjestu), i to na način da pročita prethodna izvješća. No ne može pratiti razvoj nekog događaja jer ne postoji baza podataka kao što ne postoji niti dovoljan nivo obrade podataka kako bi se mogli iz čitati određeni parametri. Naime, nije za očekivati da će nakon izostanka od 20 dana, primjerice radi godišnjeg odmora ili neke edukacije, pravosudni policajac čitati 40 izvješća (za svaki dan postoje na zatvorskim odjelima minimalno 2 izvješća, dnevno (07-19 h) i noćno (19-07) izvješće) kako bi dobio informaciju o ponašanju pojedinog zatvorenika ili događajima u nekoj sobi u kojoj oni zajednički borave. Kada bi postojala svrsishodna obrada informacija, informacijski sustav imao bi svoju najvažniju ulogu, dakle da olakša svakodnevni rad, pa bi se

iz njega moglo vidjeti da zatvorenik XY odbija hranu, da tjedan dana nije boravio na svježem zraku ili da se u dva tjedna deset puta prijavio za odlazak liječniku. Tada bi on ostvario glavnu svrhu i za pravosudne policajce da spriječe ili umanje neke incidentne situacije poput samoozljeđivanja ili bijega.

Isto tako nužno je uvesti nove načine učenja na daljinu koji su za sada nepoznanica, jer kao što je već spomenuto, većina se edukacija održava u Zagrebu, što sa logističkog stajališta nije nikako opravdano.

#### **4.6.4. Uvođenje e-usluga za građane**

Odnos tijela zatvorskog sustav prema građanima (*Government-to-Citizen eng.*) za sada se svodi samo jednostrano pružanje informacija primjerice o adresi nekog zatvora, elektroničkoj pošti te vremenu posjeta.

U teoriji te bi usluge trebale biti mnogo šire i pomogle bi ostvarivanju i reguliranju prava i obveza zatvorenika ali i olakšale poslove pravosudnih policajaca koji su najviše u kontaktu sa strankama, odvjetnicima, posjetiteljima, dakle oni raspoređenih na nadzor posjeta, prijema paketa, u sprovođenju ili na radnom mjestu ulaza.

Uz osnovno pružanje informacijama građana, iznimno je bitno da se iste ažuriraju ali i da postoji provjera osoba koje traže informacije o zatvorenicima, Naime, službenici su dužni čuvati kao profesionalnu tajnu podatke o osobama koje su lišene slobode, pa postoji zakonsko razmimoilaženje s jedne strane prava na informaciju, a s druge strane odredbi o zaštiti i tajnosti podataka. Ponovno se needuciranost i manjak službenika javlja kao problem kada su i pitanju elektronski upit i davanje informacija putem telefona, kao i mogućnost sigurnosnih provjera, kada je u pitanju identitet osoba koje traže određene podatke, kada i u kojoj mjeri im se podaci smiju dati. Posebice je to izraženo u ustanovama sa većim brojem stranih državljana gdje je ne moguće ostvariti osobni kontakt i provjeriti identitet osobe.

Informacije za građane trebale bi sadržavati i obrasce i upute u ostvarivanje pojedinih prava:

1. za odvjetnike (vrijeme posjeta, tko izdaje dozvole ili trebaju punomoć pravomoćno osuđenih),
2. javne bilježnike (na koji način ostvariti posjetu, koje dokumente treba pripremiti sa pologa zatvorenika),
3. sudske vještake (tko izdaje nalog za vještačenje a tko dozvolu za posjetu, okvirno planirano vrijeme trajanja vještačenja),



4. obitelji zatvorenika,(tko se prema odredbama ZIKZ-a smatra članom obitelji, potrebni dokumenti za dokazivanje rodbinskih odnosa, vrijeme održavanja i trajanja posjeta, mjesečni broj posjeta, te koliko članova može fizički prisustvovati posjetu, tko nadzire posjete i slučajeve kada se posjete mogu prekinuti,
5. načine uplate novca za polog zatvorenika (IBAN, SWIFT, kako zatvorenici mogu raspolagati sa novcem),
6. zdravstvena zaštita zatvorenika,
7. rad zatvorenika,
8. dušebrižništvo,
9. načine ostvarivanja unutar zatvorskih i izvan zatvorskim pogodnosti zatvorenika (izlazak u grad sa posjetiteljima, izlazak u mjesto prebivalište i slično),
10. što je i kako se ostvaruje uvjetni otpust,
11. posjete,
12. pisma,
13. paketi,
14. telefonski kontakti,
15. fotografije prostora u kojem borave zatvorenici,
16. kućni red pojedinog zatvora,
17. multimedijalne sadržaje poput pripreme djece za posjete roditeljima, čime bi se smanjila razina stesa i incidentnih situacija i slično.

Financiran od strane Europske unije, u RH je u 2016. i 2017. godini proveden Twinning projekt IPA 2012 „Podrška zatvorskom sustavu Republike Hrvatske koji je u dijelu aktivnost sadržavao i pripreme komunikacijske strategije u svrhu podizanja svijesti javnosti o zatvorskom sustavu i povećanja sudjelovanja zajednice. U njemu su od strane svih ustanova zatvorskog sustava imenovani povjerenici za odnose s javnim medijima. Iako su ovim dužnostima, informacijama koje bi trebale biti dostupne na mrežnim stranicama, te idejama za događanja, praksi i pozitivnim primjerima uspješne suradnje zatvorskih tijela i javnosti unutar Europske unije, zbog stroge centralizacije i zakonskih odredbi projekt u Hrvatskoj nije zaživio.

Pozitivan primjer u zatvorskom sustavu svakako su video-posjete za zatvorenike realizirane uz UNICEF i UZSIP, koje su u potpunosti zaživjele tijekom pojave pandemije virusa Covid 19, u proljeće 2020. godine. One su premostile nemogućnost fizičkog kontakta ne samo hrvatskim državljanima radi epidemioloških razloga, već su na taj način kontakt sa obitelji ostvarili i mnogi strani državljani.

Prema postojećem modelu svaki zatvor ima više od 30 različitih evidencija, koje se upisuju rukom, u opsežne knjige, a najveći problem je što isti podatak, činjenica ili događaj upisuje i elektronske evidencije.

Jednako tako još ne postoji jedinstveni popis osoba koje su od samostalnosti RH izdržavale kaznu zatvora. Dakle, informatizacija je ne samo nužna, već Hrvatska itekako kaska za ostalim europskim zemljama.

Istraživanje o poznavanju Europskih zatvorskih pravila pokazalo je da najveći broj službenika, njih 45,1 posto ima više od deset godina radnog iskustva u zatvorskom sustavu. Ako se tome broju pribroje osobe sa više od 20 godina iskustva, koje čine 34,3 posto, osoba koja rade više od deset godina čini brojka od 81 službenika, odnosno 79,4 posto ispitanika. Iako bi godine radnog staža mogle biti promatrane kroz pozitivnu prizmu, iskustva službenika, u stvari se radi većinom o ljudima koji nisu spremni za promjene, odbijaju nova znanja i vještine a posebice se odupiru informatizaciji. Nužno je mijenjati stoga strukturu zaposlenika, uvjete rada ali i provjere prilikom primanja službenika, kao i sustav nagrađivanja i napredovanja, kako bi kaznena tijela dobila nove ideje i stvorilo se pozitivno ozračje u javnosti.

#### **4.7. Faze implementacije novog IS Centra za izobrazbu**

Novi informacijski sustav bi nakon izrade, mogao se u potpunosti početi primjenjivati za godinu dana. Naime, činjenica je da Centar ima novi, obnovljeni prostor (uz sredstva iz europskih fondova), te većinu stvari nužnih za pripremu implementacije: uz navedeni novi prostor, računala, telefone, instalacije, mrežni pristup, aplikacije i ostalo.

Ovaj rad iznio je nužnost uvođenja IS, a nakon donošenja poslovne odluke potrebno je da Ministarstvo pravosuđa, donese tu poslovnu odluku i putem javne nabave krene u taj postupak. Nakon odabira ponuditelja i potpisa ugovora trebalo bi započeti sa projektom.

Faza pripreme

- ✓ prikupiti pozitivna iskustva implementacije IS iz okruženja,
- ✓ objediniti znanja službenika koji su boravili i radili u drugim državama
- ✓ nužno planirati potrebne kapacitete za uvođenje IS, kadrove: odabrati dovoljan broj i profil ljudi koji imaju iskustva u radu sa zatvorenicima, ali i stručnjake za odnose sa javnošću, predavače, te pripremiti zaposlenike na promjene u radu

Faza analize utjecaja

- ✓ točno definirati zahtjev za promjenama, što se želi promijeniti, na koji način, kako će te novine utjecati na daljnji rad

- ✓ tko će sudjelovati u radu pojedinog tima, podjela uloga, organizacija radionica za analizu utjecaja na poslovanje, sa tehničkog, sigurnosnog i društvenog aspekta

#### Faza realizacije

- ✓ rad na dizajnu, izradi i testiranju novog IS
- ✓ definiranje svih procesa i izrada sve potrebne dokumentacije, te plan promjena načina rada

#### Faza testiranja

- ✓ ključna faza, da svi budući korisnici IS, doista i testiraju nove načine rada, ukažu na propuste, nedostatke
- ✓ izvršiti obuku korisnika i donijeti prema vremenu prilagodbe i prihvaćanja novog način rada, odluku o početku rada

#### Faza početka implementacije i primjene

- ✓ bitna podrška kreatora IS-a prema onima koji će ga primjenjivati
- ✓ početak je iznimno stresan i za korisnike i za tim
- ✓ i dalje mora postojati tim za potporu, koji će raditi i dnevna ažuriranja, održavanje, back-up, te i nužne promjene kada se za tim pokaže potreba.

## 4.8. Organizacija koja uči

Organizacija koja uči i potiče učenje među svojim ljudima, promiče razmjenu informacija među zaposlenicima stvarajući time obrazovaniju radnu snagu. Ovo proizvodi vrlo fleksibilnu organizaciju gdje će ljudi prihvatiti i prilagoditi se novim idejama i promjenama kroz zajednički dijeljenu viziju. To je itekako potrebno, jer brzo učiti znači brzo se prilagođavati svojoj okolini.<sup>60</sup>

U vremenu globalizacije kada doista tehnološka rješenja, a u prvom redu se to odnosi na informatičke tehnologije, zastarijevaju u trenutku izlaska na tržišta, a informacije i otkrića brzo dolaze u javnost radi povezanosti gotovo svakog djelića svijeta, neke nove informacije ili činjenice daju prednost poduzeću u nekom znanju. Dakle da bi bio uspješan zatvorski sustav treba:

- ✓ željeti biti centar i pokretač znanja,
- ✓ biti lideri na tržištu u svom segmentu (i širiti se na druga područja)

---

<sup>60</sup> Škrtić, M., (2005.), Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac

- ✓ primjenjivati napredne metode učenja,
- ✓ stalno biti prisutna na tržištu,
- ✓ ostvarivati odličnu komunikaciju sa svojim dobavljačima (npr., sirovina ili poluproizvoda), kupcima, klijentima, bankarskim institucijama i svim ostalim dionicima,
- ✓ svakodnevno razmišljati kako unaprijediti svoje poslovanje na dobrobit ne samo top menadžmenta već svih dionika kroz komunikaciju, nove marketinške kampanje ali i ispitivanja tržišta.

Učenje mora biti više zajedničko i iskorišteno kroz promjene u organizaciji koje su reakcija na promjene u okolini. Ako su ljudi i interakciji s okolinom naučili nešto, ali organizacija se nije promijenila i nije iskoristila to znanje u novoj situaciji, onda organizacija nije naučila. Postoji zatvoreni odnos između učenja pojedinca i organizacije: pojedinci svojim učenjem utječu na promjene u organizaciji koja stvara norme, strateške vrijednosti i prioritete i tako utječu na pojedince da uče.<sup>61</sup>

Prije svega, potrebno je istaći da je vodstvo ono koje može preobraziti organizaciju u organizaciju koja uči. Pod vodstvom se podrazumijeva i uloga menadžera na svim razinama i neformalne vođe (neformalne organizacije). Vođama mora biti jasno koji cilj se želi postići i moraju imati pozitivan stav prema promjenama koje su nužne kako bi se on postigao. Vođe postaju učitelji i pomagači koji razvijaju horizontalnu komunikaciju. Značaj “organizacije koja uči“ proizlazi iz sljedećih odrednica poslovanja:

- ✓ informacija je postala najvažniji organizaciji resurs,
- ✓ držati korak s brzinom promjene informacija najveći je organizacijski izazov,
- ✓ zahtijeva se sve više ljudi koji su sposobni brzo učiti,
- ✓ tvrtke koje mogu zadržati svoje najtalentiranije ljude koji uče i razviti kapacitete za organizacijsko učenje imati će kompetitivnu prednost
- ✓ poslovne prilike se brzo pojavljuju, ali i isto tako i nestaju
- ✓ kako bi opstale organizacije se moraju konstantno mijenjati, a upravljati tim promjenama je teško – teško se događa da dok se organizacija mijenja u poželjnu strukturu, kad je postigne, ta struktura nije više poželjna.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Škrtić, M., (2011.), Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac

<sup>62</sup> Škrtić, M., (2011.), Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac

Učenje koje organizacija mora usvojiti mora biti:

- ✓ usredotočeno na problem
- ✓ učiti radom
- ✓ zajedničko učenje
- ✓ svjesno učenje
- ✓ višestrano učenje – kada postoji dovoljno razlika u mišljenjima da se odvijaju rasprave.<sup>63</sup>

Spominje se i organizacija koja uči na djelovanju. To je pristup učenju gdje je glavno načelo da bez pravog djelovanja nema ni dogovora. Kroz odlučivanja o djelovanju i praćenju rezultata djelovanja dolazi se do novih spoznaja, dakle, uči.<sup>64</sup>

#### **4.9. Kulturno okruženje tržišta rada**

Zbog različitosti u kulturi, općenito razlikujemo 3 vrste kultura:

a) multi aktivne: u koje spadaju mediteranske, južnoameričke, arapske i južno afričke zemlje, a prepoznajemo ih po sljedećim karakteristikama: fleksibilne, razgovorljive, impulzivne, emocionalne, važnost pridaju empatiji i uspostavljanju odnosa, više poslova obavljaju istovremeno i ne slijede planove, često prekidaju govornika istovremeno i komunicirajući s više njih te govor tijela smatraju jako važnim pri prenošenju poruka.

b) linearno aktivne: među koje spadaju sjeverna Amerika, Zapadna i sjeverna Europa, a usmjerene su na posao i dobro su organizirane, poslove obavljaju sukcesivno u okviru planiranog vremena te preferiraju vjerodostojnu komunikaciju. Informacije prenose uz ravnomjerno smjenjivanje govorenja i slušanja, temelje se na logici, činjenicama i podacima. Tijekom komunikacije prikrivaju emocije štiteći privatnost, te manje važnu smatraju neverbalnu komunikaciju.

c) reaktivne: su ustvari azijske kulture a njih karakteriziraju sljedeće činjenice: pažljivo slušaju govornika, ne prekidaju i nastoje razumjeti različita stajališta, postavljaju dodatna pitanja, a problem uvijek sagledavaju u cjelini. Rijetko potiču raspravu, dok vlastito mišljenje iznose neizravno i ne gledaju u oči sugovornika, te pridaju veliku važnost govoru tijela i manirima.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Škrtić, M., (2011.), Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac

<sup>64</sup> Škrtić, M., (2011.), Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac

<sup>65</sup> Kraljević, R., Komunikacijske vještine, (2018.) materijali sa predavanja, Međunarodno Sveučilište Libertas, Zagreb

„Komunikacijskim zaprekama nazivamo sve što sprečava da poruka bude primljena i shvaćena na ispravan način. Mogu biti fizičke (glasnoća, preveliki razmak između sugovornika), psihološke (okupiranost vlastitim mislima, predrasude), fiziološke (fiziološka stanja koja otežavaju potpuno razumijevanje poruke – glavobolja, slab sluh i sl.) te semantičke (način korištenja riječi, nepoznavanje jezika).“<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Lalić Novak G., Kraljević, R., (2014.), Zaštita izbjeglica i ranjivih skupina migranata, Hrvatski Crveni križ, Zagreb, <https://www.irh.hr/dokumenti/12-zastita-izbjeglica-i-ranjivih-skupina-migranata-prirucnik-za-edukatore/file>, str. 86.

## **5. ISTRAŽIVANJE „ZNAÑJE SLUŽBENIKA ODJELA OSIGURANJA U HRVATSKIM ZATVORIMA O EUROPSKIM ZATVORSKIM PRAVILIMA,,**

Uz privolu Uprave za zatvorski sustav i probaciju i samo u svrhu znanstvenog rada, u razdoblju od 23. srpnja do 31. kolovoza 2018. godine u tri hrvatska zatvora provedeno je istraživanje „Znanje službenika odjela osiguranja u hrvatskim zatvorima o Europskim zatvorskim pravilima“.

Deskriptivni cilj istraživanja bio je opis uočenog problema, a to je da postoji manjak znanja o propisima koje svakodnevno primjenjuju pravosudni policajci.

Svrha istraživanja bila je utvrditi nužnost u promjenama dosadašnjeg modela obrazovanja službenika u zatvorskom sustavu, a za potrebe ovog rada iskoristiti će se indikatori koji upućuju na osobine kadrova i potrebe njihovog premještanja.

Istraživanje je provedeno temeljem anketnih upitnika sastavljenih prema „Priručniku za metodologiju istraživanja u društvenim djelatnostima“, autorica Ane Tkalac Verčić, Dubravke Sinčić Ćorić i Nine Pološki Vokić, Zagreb, 2014, nakladnik M.E.P. d.o.o.

S obzirom na međunarodne pravne propise, Europska zatvorska pravila izabrana su jer je RH i prije ulaska u okrilje Europske unije unijela te preporuke Vijeća Europe u svoje odredbe Zakon o izvršavanju kazne zatvora. Dakle, iako se radi o preporuci tijelima izvršavanja kazne zatvora, one su u potpunosti u sukladnosti i utkane su u hrvatske pravne norme.

S obzirom na specifičnosti u hrvatskom zakonodavstvu kao i međunarodnim propisima, istraživanje je obuhvatilo samo službenike pravosudne policije koji su zaposleni u zatvorima, a ne i u kaznionicama i u odgojnim zavodima, jer se radi o sličnim, ali ne u potpunosti istim načinima obavljanja poslova pravosudne policije.

Zbog različitih veličina ustanova, smještajnih kapaciteta i različitog broja službenika predviđenih pravilnicima o unutarnjem redu, istraživanje je provedeno u najvećem zatvoru u RH, Zatvoru u Zagrebu, te u dvije veličinom manje ustanove, Zatvoru u Bjelovaru i Zatvoru u Karlovcu.

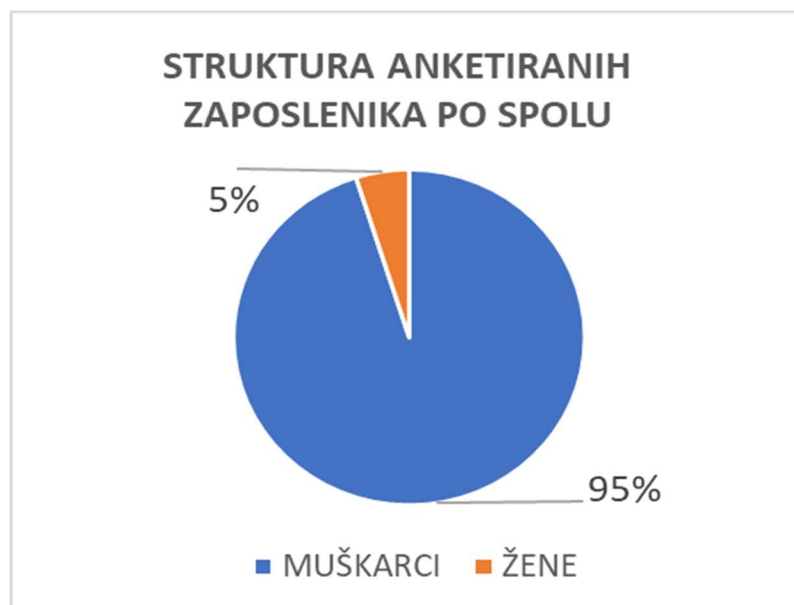
## 5.1. Demografija

Osnovni skup istraživanja bio je na uzorku od 10% zaposlenih pravosudnih policajaca što je predstavljalo 127 službenika, što je u konačnici donijelo 80% prihvatljivih, validnih anketa.

Prema dobi i spolu istraživanje je pokazalo različitu dobnu strukturu po ustanovama, ali i potpunu neusklađenost u smislu preporuke o jednakoj zastupljenosti muških i ženskih službenika pravosudne policije. Tako primjerice najmlađu populaciju ima Zatvor u Zagrebu gdje je prosječna dob 39 godina, u Bjelovaru je ona 41 a u Karlovcu 45 godina. Najmlađi ispitanik imao je 23, a najstariji 56 godina, pa prosječna dob iznosi 42,1 godinu.

Od ukupno anketiranih, samo je 5 policajki, dok je 97 policajaca.

Grafikon 4. Struktura zaposlenih po spolu

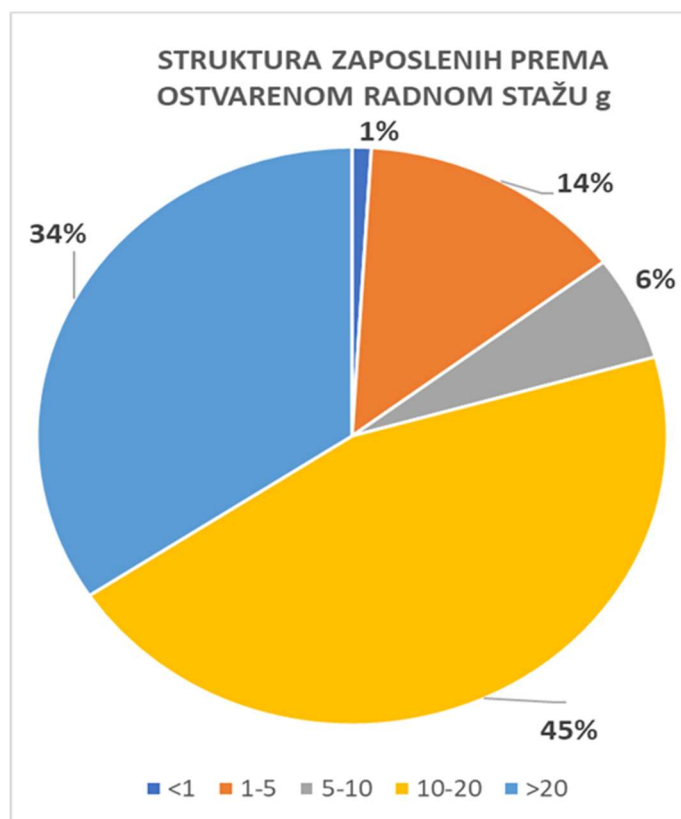


Izvor: Istraživanje „Znanje službenika odjela osiguranja u hrvatskim zatvorima o Europskim zatvorskim pravilima“

Istraživanje je pokazalo da su dominantno zaposleni muškarci, dakle RH je daleko od europskih smjernica koje nalažu podjednak udio muškaraca i žena. S obzirom na način obavljanja poslova prema odredbama ZIKZ-a, osim temeljite pretrage osoba koju mogu obavljati isključivo dvije osobe istog spola, za ostale poslove unutar zakon i kaznionica ne postoji zakonska osnova da bi ih morale obavljati osobe određenog spola, odnosno ili muškarci ili žene.



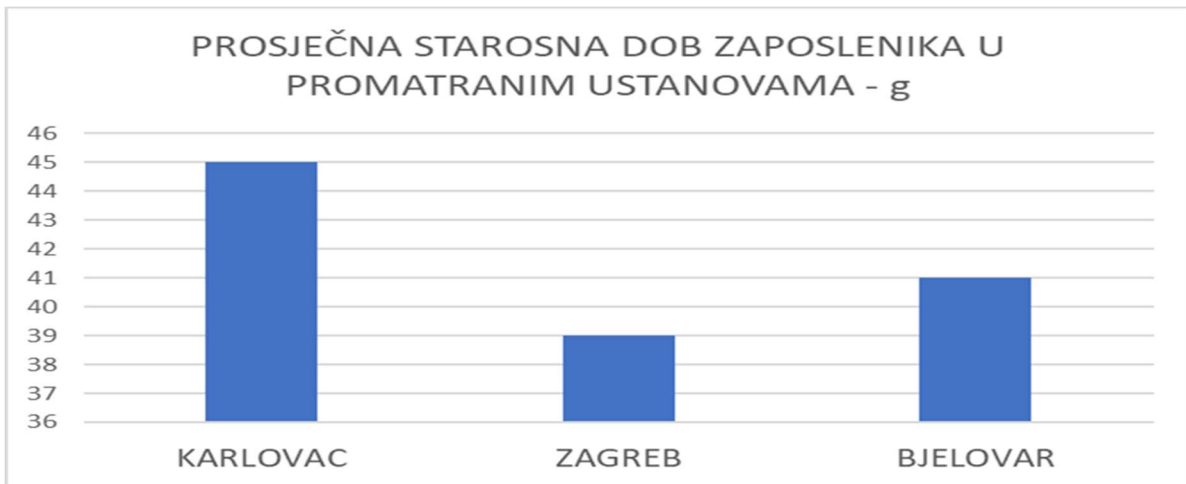
Grafikon 5. Struktura zaposlenih prema ostvarenom radnom stažu u zatvorskom sustavu



Izvor: Istraživanje „Znanje službenika odjela osiguranja u hrvatskim zatvorima o Europskim zatvorskim pravilima“

Relativnu starost zaposlenika možemo promatrati s obzirom na psihofizičke zahtjeve. Naime propisani su minimalni uvjeti za godišnje fizičke provjere pravosudnih policajaca prema spolu i dobi, a posebno je zabrinjavajući mali udio osoba koja rade manje od godinu dana. Tih 1%, odnosno jedan vježbenik na sva tri zatvora, znači da se sustav ne pomlađuje, kao što je zabrinjavajući i malen udio osoba koje rade više od jedne a manje od pet godina, dakle u zvanju mlađi pravosudni policajac, a takvih je 14%. Ako gledamo ukupan broj zaposlenih koji rade dulje od 10 godina, njih je 79%. Vrlo skoro s obzirom na takav trend, s jedne strane smanjenje ukupnog broja službenika prema godišnjim izvješćima, a s druge strane visoka prosječna dob i ukupan broj službenika koji imaju uvjete za umirovljenje uz činjenicu da pravosudni policajci imaju uz beneficirani staž, jasno je da će zatvorski sustav imati problem sa radnom snagom.

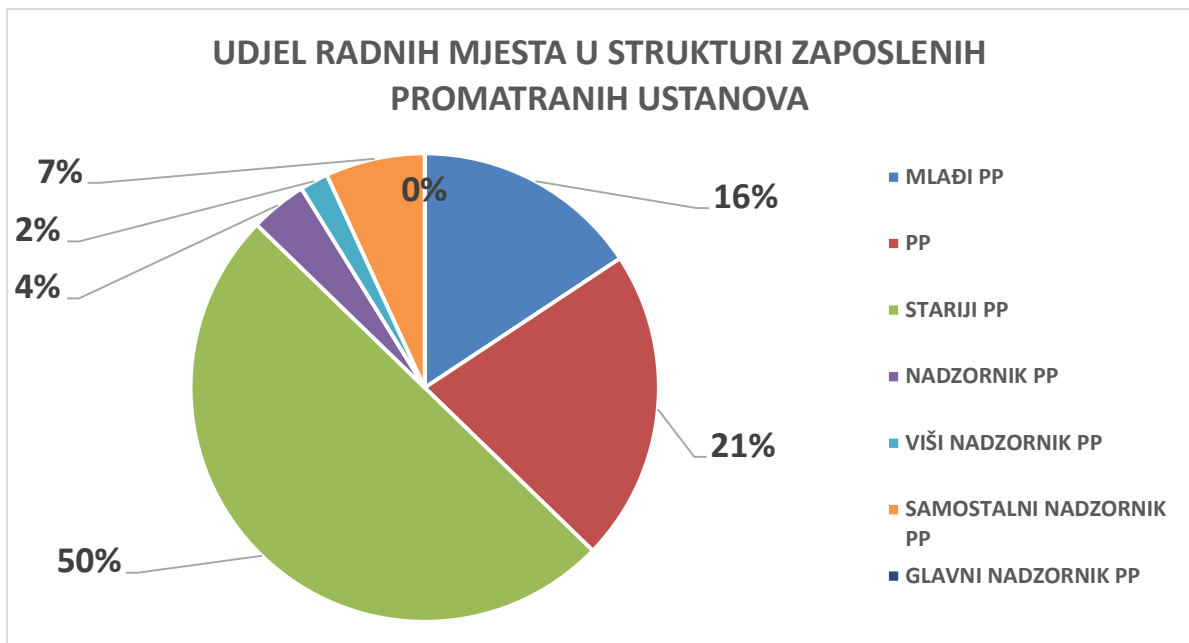
Grafikon 6. Prosječna starosna dob zaposlenika u promatranim ustanovama



Izvor: Istraživanje „Znanje službenika odjela osiguranja u hrvatskim zatvorima o Europskim zatvorskim pravilima“

Evidentno je prosječno najstarije osoblje u Zatvoru u Karlovcu, gdje je prosječna dob 45 godina. S obzirom na prosječnu dob, Zatvor u Zagrebu, koji zbog veličine kako kapaciteta tako i većeg broja sistematiziranih službenika i većih potreba za istima, najčešće i prima nove vježbenike, ima prosječno najmlađu populaciju sa prosječnom starošću od 39 godina.

Grafikon 7. Udjel radnih mjesta u strukturi zaposlenih promatranih ustanova



Izvor: Istraživanje „Znanje službenika odjela osiguranja u hrvatskim zatvorima o Europskim zatvorskim pravilima“

Iz prikaza zastupljenosti pojedinih radnih mjesta ili funkcija može se zaključiti stupanj stručne spreme jer zvanja službenika pravosudne policije zahtijevaju:

- a) Za službenike sa srednjom stručnom spremom: mlađi pravosudni policajac 16%, pravosudni policajac 21% i stariji pravosudni policajac 50%, što iznosi visokih 87% anketiranih službenika.
- b) Za službenike s višom stručnom spremom: nadzornik pravosudne policije 4%, viši nadzornik pravosudne policije 2%, što iznosi dakle 6% službenika.
- c) Za službenike s visokom stručnom spremom: samostalni nadzornik pravosudne policije 7%, glavni nadzornik pravosudne policije 0, što govori o trendu odlaska visoko obrazovanih kako iz drugih gospodarskih grana, tako i iz zatvorskog sustava.

S obzirom na rezultate anketiranja, zvanja u koja su postavljeni se poklapaju sa godinama rada u Odjelu osiguranja. Najveći broj je onih koji imaju više od 10, a manje od 20 godina radnog staža (45,1%,) zatim onih koji rade dulje od 20 godina (34,3 %), što se poklapa sa iskustvom da oni koji *izdrže* pet godina, ostaju raditi na tim poslovima.

Što se tiče formalnog obrazovanja, 81 policajac ima završenu srednju školu, 7 višu stručnu spremu, a 14 visoku. Usporedimo li te podatke sa onima o zvanjima, ipak se uočava razlika, jer polovica 14 osoba sa fakultetskim obrazovanjem radi u nižoj stručnoj spremi od one koje imaju završenu. Razlog svakako leži u kuriozitetnom načinu napredovanja koji je propisan rokom proteka od 5 godina.

Ažuran logistički informacijski sustav o ljudskim potencijalima otklonio bi moguće špekulacije glede ispravnosti distribucije funkcija i ovlasti.

## **5.2. Poznavanje europskih zatvorskih pravila**

Europska zatvorska pravila (u daljem tekstu EZP), usvojena su na 925. sjednici zamjenika ministra Odbora ministara Vijeća Europe 11. siječnja 2006. godine, a u skladu su Europskom konvencijom o ljudskim pravima i sudskoj praksi Europskog suda za ljudska prava. Kao takva su uz Ustav, europsku Konvenciju za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda i Konvenciju o sprečavanju mučenja i neljudskog ili ponižavajućeg postupanja ili kažnjavanja, utkana i u Zakon o izvršavanju kazne zatvora.

EZP se sastoji od ukupno 108. članaka podijeljenih u 9 glava, odnosno tema, a predmet istraživanja bilo je deset tema koji su slično propisani u EZP i ZIKZ-u, te pitanja o dostupnim pravilnicima i edukacijama pravosudnih policajaca.

Pitanja su bila postavljena na način da je su iz EZP doslovno prepisani opisi nekog prava ili načela, a na svako pitanje ponuđena su četiri odgovora od kojih je samo jedan bio točan. Manje od petine ispitanih znalo je da su EZP preporuka Vijeća Europe, a različiti odgovori o dostupnosti pravnih propisa na radnom mjestu, kao i zakona i pravilnika koji su moraju temeljem odredbi ZIKZ-a biti uvijek dostupni zatvorenicima, govore da postoji problem u načinu obavljanja njihovih svakodnevnih zadaća, kao i osnovnim pravima zatvorenika.

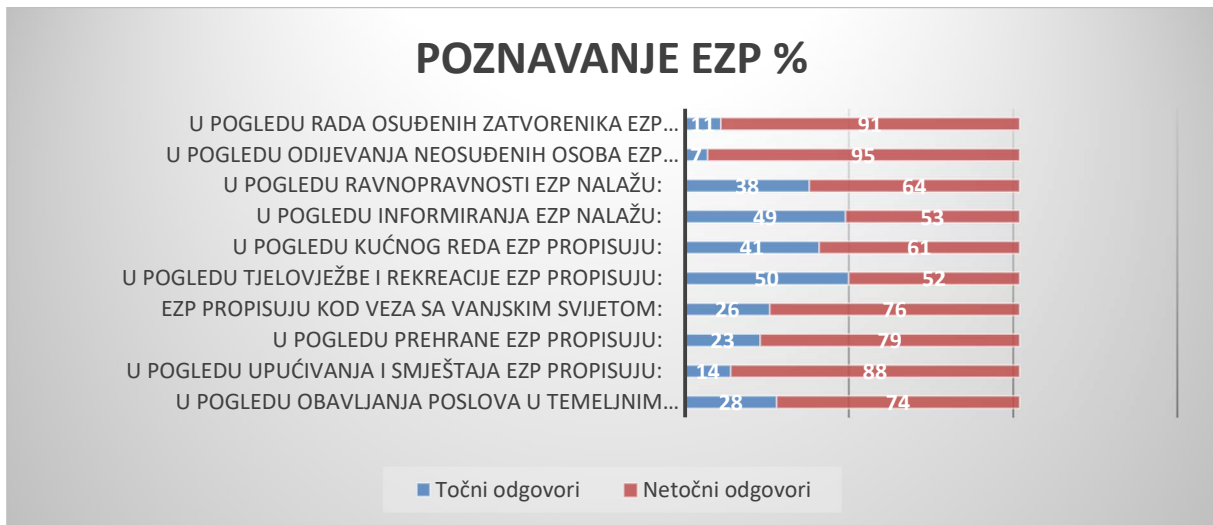
Ocjenjujući u kojoj mjeri im je poznavanje zakonskih i drugih propisa bitno za rad u Odjelu osiguranja, mogao biti upitan udio od 8,82% koji su odgovorili da im je to potpuno nebitno, te 21,56% koji su odgovorili da im je to manje bitno. Naime, za način obavljanja poslova pravosudnih policajaca je izrazito bitno da se obavlja na načelima zakonitosti, postupnosti i sa visokim stupnjem etičnosti.

Među pitanjima o samim načelima postupanja kakve propisuju EZP niti na jedno od postavljenih pitanja nije dobiven točan odgovor od barem polovice anketiranih.

Među pet najuspješnijih odgovora bili su oni o vremenu koje zatvorenici mogu provesti na svježem zraku, informacijama koje trebaju dobiti prilikom postupka zaprimanja u zatvor, zatim pitanje o kućnom redu i vremenu koje zatvorenici mogu provesti izvan ćelija (u hrvatskim propisima ne postoje ćelije, već sobe, op.a.), zatim pitanja o ravnopravnosti spolova među zatvorskim službenicima, te o pitanje koje se tiče odabira, izobrazbe i uvjeta rada zaposlenih policajaca koji moraju omogućavati održavanje visokih standarda u postupanju sa zatvorenicima.

Najmanje točnih odgovora dobilo je pitanje o odjeći neosuđenih osoba na koje je točan odgovor dalo samo 9 osoba. Slijedilo je pitanje o radu zatvorenika vezano za dob i preporuke liječnika, zatim o boravku u zajedničkoj spavaonici, koji je u skladu sa ZIKZ-om jer se u hrvatskoj zajednički izvršava kazna zatvora, te pitanja o prehrani koja mora biti u pravilnim vremenskim razmacima, a primjerena dobi, zdravlju, naravi posla kojeg zatvorenici obavljaju i sl. skladu. Na petom mjestu je pitanje o izvanrednim izlascima zatvorenika primjerice radi posjete teško bolesnom članu obitelji i slično. Točni dogovori (plava boja) i netočni odgovori (crvena boja) prikazani su u grafikonu broj 8.

Grafikon 8. Poznavanje Europskih zatvorskih pravila



Izvor: „Znanje službenika odjela osiguranja u hrvatskim zatvorima o Europskim zatvorskim pravilima“

S obzirom na vrijeme u kojem je istraživanje provedeno, dakle činjenice da je RH već ušla u šestu godinu u kojoj je punopravna članica RH, zanimljivo je da nitko od anketiranih nije nikada nazočio nikakvoj edukaciji o međunarodnim propisima.

### 5.3. Opažanja i moguće smjernice za obrazovanje službenika pravosudne policije

Svi službenici pravosudne policije prema sadašnjem modelu, bez obzira jesu li vježbenici ili imaju radnog iskustva na sličnim ili različitim poslovima, pa primjerice u Ministarstvo pravosuđa su došli iz Ministarstva obrane ili Ministarstva unutarnjih poslova, prolaze isti Temeljni tečaj. To je sa logističkog stajališta limitirajući i demotivirajući faktor.

Kako bi privukli i motivirali mlade, visokoobrazovane službenike, zatvorski sustav treba

- testirati sve službenike
- smanjiti vrijeme trajanja temeljnog tečaja
- decentralizirati mjesta održavanja tečaja
- uvesti on-line učenje
- uvesti nastavne materijale dostupne u e-obliku
- uvesti vraćanja uloženih financijskih sredstava za one službenike koji u određenom roku nakon obuke odustanu od posla
- uvesti nastavu stranih jezika

- uvesti nastavu informatike, predavanja sa specifičnim temama i potrebnim znanjima: komunikacijske vještine, rad sa vulnerabilnim skupinama, psihologija, psihijatrija, međunarodni pravni propisi
- uvesti plan edukacija za predavače i za sve službenike na temelju rangiranja osnovnih i specifičnih znanja kroz dokvalifikacije, prekvalifikacije, nova znanja i vještina
- planirati i uvesti koordinacije među odjelima unutar kaznenih tijela (intralogistika) i na međunarodnom planu (interlogistika)

Istraživanje je pokazalo da ne postoji sustavna edukacija službenika. Ne postoji baza podataka o postojećim službenicima niti o potrebama za iste. Nema baze podataka o potrebnim profilima službenika, odnosno zvanja je potrebna koja vrsta edukacije, niti u kojem bi vremenskom roku trebalo neka znanja osvježiti. Naime zbog manjka službenika često se događa da isti službenici idu na sve edukacije zbog nekih karakternih crta, primjerice jer su komunikativni, dok neki odbijaju i ne snose nikakve posljedice za to, iako postoji propisima, kako je ranije navedeno, obveza stalnog usavršavanja.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad dao je pregled uočenih nedostataka u upravljanju ljudskim potencijalima u zatvorskom sustavu Republike Hrvatske koji bi se mogli riješiti sustavnim logističkim pristupom i naporima.

U postojećim uvjetima zatvori i kaznionice opterećeni su velikim promjenama, nedostatkom službenika i neadekvatnim profilom službenika. Uz to mijenja se struktura zatvorenika sa sociološkog stajališta, pri čemu je posao pravosudne policije sve zahtjevniji – a ograničenja u zakonskim normama i stroga centralizacija donošenja odluka ne pridonose brzim rješenjima.

Rad je prepoznao i kvantificirao probleme upravljanja ljudskim resursima unutar zatvorskog sustava Republike Hrvatske. Nadalje zbog kompleksnosti posla, formalnih zakonskih ograničenja te vanjskih utjecaja, uzeto je u obzir da na te elemente- dakle vanjske - sustav ne može utjecati.

Iz logističkog rakursa, sustav se može učiniti atraktivnijim i privlačnim za mlade i obrazovane. Uz planiranje ljudskih resursa, prikupljanje i redovno ažuriranje baze podataka zaposlenih pravosudnih policajaca, biti će jasne kvalitativne i kvantitativne potrebe u budućnosti, kao i poznate činjenice o potrebama za radnom snagom i trenutnim resursima sa gledišta unutarnjeg tržište rada.

Planiranjem karijera i planiranjem napredovanja kroz vlastiti sustav obrazovanja i/ili u suradnji sa drugim, međunarodnim institucijama, dugoročno bi se osigurala učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u kaznionicama i zatvorima.

Transparentan način provjere službenika, njihovih znanja, umijeća, vještina, posebnih psiho fizičkih sposobnosti, smanjio bi broj osoba koje *zalutaju* u zatvorski sustav. Sa decentralizacijom i on line nastavom većeg dijela temeljnog tečaja, privukla bi se nova radna snaga iz svih dijelova zemlje, a novi sustav ocjenjivanja, motivacije, nagrađivanja i napredovanja, doprinio bi da posao postane atraktivan i dobro plaćen.

Tome bi svakako pridonio i logistički informacijski sustav. Prikupljanjem podataka o i analizi, opisu i specifikacija posla, analizi postojećih službenika i planiranju potreba kreirala bi se učinkovita baza podataka koja bi dugoročno dovela do kvalitetne selekcije i smanjila broj službenika koji odlaze iz zatvorskog sustava. Tome bi pridonijela analiza unutarnje i vanjske ponude službenika, određivanje dugoročnih i strateških ciljevi zapošljavanja, stvaranje interne baze službenika i kompetencija. Javno dostupne informacije o formalnim zakonskim uvjetima, o zahtjevima posebne zdravstvene pripremljenosti, te o potrebnim posebnim znanjima i vještinama i poželjnim osobinama ličnosti, sigurno bi privukao mlade i kvalitetne ljude.

Imajući na umu da su ljudi naj važniji kapital svakog odjela, zatvora i kaznionice, pravosudnog sustava uopće, treba imati na umu da je zatvorski sustav jedini put u demokratskim zemljama za resocijalizaciju počinitelja kaznenih djela. Dakle, da se uz pomoć obrazovanih službenika, pripreme za život na slobodi u skladu sa pravnim i moralnim načelima.

Službenicima koji se svakodnevno nose sa sve više posla, jer ih sve manje, a s druge strane proširuje im se opseg posla zbog također nedostatka službenika u drugim odjelima, probleme imaju i sa obavljanjem svog osnovnog posla. To su u prvom redu problemi u komunikaciji, upućivanju u osnovna prava zatvorenika, upoznavanje sa kućnim redom i slično, sa zdravstvenim problemima i higijenskim uvjetima iz kojih dolaze većinom strani državljani, sve većim brojem napada od strane zatvorenika, a neophodna informacijska potpora, koja im treba olakšavati svakodnevni opis i izvršavanja poslova, ustvari je zbunjujuća, bez da je njenom uvođenju prethodila edukacija, te ne služi kao potpora, već opterećenje obavljaju svakodnevnih poslova pravosudne policije.

Logistički pristup pomoću informacijskog sustava osim u svakodnevnom radu Odjela osiguranja trebao bi postojati i kada je u pitanju cjelokupan menadžment upravljanja ljudskim potencijalima, ali i razvijati se prema građanima, koje uvijek treba imati u fokus kada je u pitanju svrsishodnost javne uprave. E-usluge za poslodavca, dakle informacijski sustav kao potpora vođenju ljudskih resursa, koji će u svakom trenutku biti upoznati sa točnim podacima o naj važnijem kapitalu zatvora – njenim zaposlenicima, uz e-usluge za službenike kako bili učinkovitiji te e-usluge za građane svih profila dakle i one pravne struke ali i one koji ne znaju ništa o funkcioniranju zatvorskog sustava – nije samo znanstveno utemeljeno već je nužnost za funkcioniranje cjelokupnog sustava pravosuđa.

Na taj način pridonijeti će se ukupnoj boljoj dinamičkoj sigurnosti, koju Europska unija preporučuje za upravljanje zatvorima i kaznionicama.

S obzirom na negativnosti koje se vežu uz zatvore i kaznionice, lošu percepciju u javnosti te plasman samo negativnih događaja, mladi ljudi u sadašnjoj nisu zainteresirani za taj posao. Zapravo zatvorski sustav je iznimka koja potvrđuje pravilo, da državna služba nije tako željen cilj za osobe koje se prvi puta zapošljavaju.

Zatvorski sustav biti će uspješan samo onoliko koliko će biti obrazovani službenici koji u njemu rade. Centar za izobrazbu stoga treba postati centar izvrsnosti, novih znanja i informacija, učenja na daljinu, sa dostupnim informacijama za sve koji rade ili žele raditi u zatvorskom sustavu.

Nedostatnost adekvatnih ljudskih resursa zahtijeva iznimnu fleksibilnost i prilagodljivost organizacije i mobilnost djelatnika. U strategiji nametnute dužničke ekonomije, sustav uprave



i pravosuđa odražava i posljedica je općeg gospodarskog stanja. Obzirom na inertnost sustava po sebi, odgovarajući model podržan informacijskim sustavom omogućio bi dostupniji i ažurniji pregled stanja u zatvorskom sustavu, planiranje sa manje rizika ili nepoznanica, dnevnu prilagodljivost i sl. Moguće uštede mogu se preusmjeriti na poboljšanja radnih uvjeta i stimulacije djelatnika odnosno pomoći donositi odluke temeljem procjene koristi i troškova u smislu kompenzacija, odluka osposobiti, zamijeniti ili povećati broj zaposlenika itd. Različiti moduli e-vlade ili e-vladanja učinili su transparentnima subordinirane sustave te time stvorili pretpostavke ili sposobnosti unapređenja komunikacije kako sa tržištima rada, tako i unutarnju realokaciju ljudskih resursa.

## LITERATURA:

1. Bloomberg, D.,J., i dr., (2006.) Logistika, Mate d.o.o. , Zagreb
2. Đuras. M., Proces odljeva mozgovia i kako ga zaustaviti, (2018.) Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin  
[file:///C:/Users/Guest/Downloads/martina\\_duras\\_foi\\_2018\\_diplo\\_sveuc.pdf](file:///C:/Users/Guest/Downloads/martina_duras_foi_2018_diplo_sveuc.pdf)
3. Jambrek, I., Penić, I., (1991.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor..., Zbornik, Pravni fakultet Sveučilišta Rijeka v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)
4. Jurina, M., (2009.), O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti, Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić
5. Kilindžić, M., Ciljevi, strategija i politike upravljanja nagrađivanjem, Ekonomski fakultet u Zagrebu, skripta i power point prezentacija za studente  
[file:///G:/NAGRAĐIVANJE%20ZAPOSLENKA/Ciljevi,%20strategija,%20politike%20nagrađivanja\\_WEB.pdf](file:///G:/NAGRAĐIVANJE%20ZAPOSLENKA/Ciljevi,%20strategija,%20politike%20nagrađivanja_WEB.pdf)
6. Kraljević, R., (2018), Komunikacijske vještine, materijali sa predavanja, Međunarodno Sveučilište Libertas, Zagreb
7. Kubelj, M.; (2018.) Završni rad: Znanje službenika Odjela osiguranja u hrvatskim zatvorima o Europskim zatvorskim pravilima, Međunarodno sveučilište Libertas, Zagreb
8. Lalić Novak G., Kraljević., R., (2014.), Zaštita izbjeglica i ranjivih skupina migranata, Hrvatski Crveni križ, Zagreb, <https://www.irh.hr/dokumenti/12-zastita-izbjeglica-i-ranjivih-skupina-migranata-prirucnik-za-edukatore/file>
9. Luić, Lj., (2009.), Informacijski sustavi, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
10. Obradović, V., i dr., (2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb
11. Poljak, V., (1984.), Didaktika, Školska knjiga, Zagreb,  
[https://www.academia.edu/3637345/DIDAKTIKA\\_POLJAK](https://www.academia.edu/3637345/DIDAKTIKA_POLJAK)
12. Romac, A., (1992.), Rječnik latinskih pravnih izvora - Vadmecum iuridicum, Informator, Zagreb
13. Scheer, A.-W., (1998)., Human Resource Logistics. Business Process Engineering Study Edition, 461–486. doi:10.1007/978-3-662-03615-0\_6; url to share this paper: [sci-hub.tw/10.1007/978-3-662-03615-0\\_6](http://sci-hub.tw/10.1007/978-3-662-03615-0_6)
14. Škrtić, M., (2005.), Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac

15. Škrtić, M., (2011.), Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
16. Škrtić, M., Mikić, M., (2011.), Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb,.
17. Varga, M. i dr, (2016.), Informacijski sustavi u poslovanju, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagreb, Zagreb
18. Zelenika, R., Pupovac, D., Menadžment logističkih sustava, (2008.)Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

#### INTERNET IZVORI:

1. <https://jezikoslovac.com/word/joaa>
2. <https://jezikoslovac.com/word/dklh>
3. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=36989>
4. <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>
5. <https://www.hrleksikon.info/definicija/trziste-rada.html>
6. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=62570>
7. <https://prezi.com/tnhofkpchfnh/relation-between-hr-and-logistics/>
8. <https://ljudskaprava.gov.hr/suzbijanje-trgovanja-ljudima/599>
9. <https://statistika.hzz.hr/>
10. [https://webgate.ec.europa.eu/multisite/n-lex-migration/info/info-hr/index\\_hr](https://webgate.ec.europa.eu/multisite/n-lex-migration/info/info-hr/index_hr)
11. <https://pravosudje.gov.hr/pristup-informacijama-6341/ostale-informacije/zakoni-i-propisi-6354/medjunarodno-pravo-eu/6442>
12. [https://webgate.ec.europa.eu/multisite/n-lex-migration/info/info-hr/index\\_hr](https://webgate.ec.europa.eu/multisite/n-lex-migration/info/info-hr/index_hr)
13. <https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug-12956/12956>
14. [https://dsju.hr/dsju/service\\_list](https://dsju.hr/dsju/service_list)
15. <https://mrms.gov.hr/>
16. <https://www.zakon.hr/z/108/Zakon-o-dr%C5%BEavnim-slu%C5%BEbenicima>
17. <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Aljinovic.pdf>
18. <https://pravosudje.gov.hr/probacijska-sluzba/o-nama-14654/sto-je-probacija-14671/14671>
19. <https://pravosudje.gov.hr/o-ministarstvu/9>
20. <https://pravosudje.gov.hr/pravosudni-sustav-11207/11207>
21. <https://pravosudje.gov.hr/kontakti-16/uprava-za-zatvorski-sustav-i-probaciju-6381/6381>
22. <https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/6307>

23. <https://www.zakon.hr/z/179/Zakon-o-izvr%C5%A1avanju-kazne-zatvora>
24. <https://pravosudje.gov.hr/centar-za-izobrazbu/14261>
25. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_04\\_43\\_895.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_04_43_895.html)
26. <https://pravosudje.gov.hr/pristup-informacijama-6341/strategije-planovi-i-izvjesca/izvjesce-o-stanju-i-radu-kaznionica-zatvora-i-odgojnih-zavoda/6720>
27. <https://pravosudje.gov.hr/print.aspx?id=15769&url=print>
28. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_04\\_43\\_895.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_04_43_895.html)
29. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_03\\_31\\_629.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_03_31_629.html)
30. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_11\\_133\\_2641.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_11_133_2641.html)
31. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_07\\_93\\_1872.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_93_1872.html)
32. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017\\_11\\_112\\_2630.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_11_112_2630.html)
33. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67357>
34. <https://www.slideshare.net/katey0000/didaktika-1-1>
35. <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>
36. [http://www.archives.gov/exhibits/charters/declaration\\_transcript.html](http://www.archives.gov/exhibits/charters/declaration_transcript.html)
37. <https://www.hrleksikon.info/definicija/lingua-franca.html>
38. <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/HRV.pdf>
39. <https://dnevnik.hr/vijesti/svijet/razlika-izmedju-izbjeglica-tražitelja-azila-i-migranata--397772.html>
40. <https://www.zakon.hr/z/798/Zakon-o-međunarodnoj-i-privremenoj-zaštiti>
41. [http://djecabezpratnje.org/?page\\_id=252](http://djecabezpratnje.org/?page_id=252)
42. <http://dzo-rijeka.hr/djelatnosti/opservacija/item/126-ranjive-skupine-djeca>
43. <http://hrvatski.enacademic.com/71723/vulnerabilan>
44. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_11\\_125\\_2498.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_11_125_2498.html)

## **SLIKE I GRAFIKONI:**

Slika 1. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima .....	6
Slika 2. Organizacijska obilježja integralne logistike .....	7
Slika 3. Izvori prava u Republici Hrvatskoj – Hijerarhija pravnih akata .....	14
Slika 4. Opći uvjeti, prava i dužnosti državnih službenika u RH.....	16
Slika 5. Sastavnice pravosudnog sustava RH i njihova povezanost.....	21
Slika 6. Tijela zatvorskog sustava u RH.....	24
Slika 7. Organizacijske jedinice uključene u logistički sustav upravljanja ljudskim potencijalima u kaznenim tijelima u RH.....	26
Slika 8. Posebna prava, obveze i odgovornost službenika pravosudne policije.....	28
Slika 9. Prikaz strukture prestanka službe u zatvorskom sustavu prema razlogu .....	30
Slika 10. Organizacijska struktura Zatvora u Karlovcu .....	32
Slika 11. Logistički sustav upravljanja ljudskim potencijalima u zatvorskom sustavu – spot market..	36
Slika 12. Logistički slijed upravljanja ljudskim potencijalima .....	41
Slika 13. Mogući dijelovi logističkog informacijskog sustava zatvorskog sustava .....	46
Grafikon 1. Registrirani nezaposleni pravosudni policajci u RH.....	11
Grafikon 2. Broj pokrenutih postupaka za teške povrede službene dužnosti.....	30
Grafikon 3. Zaposlenici Odjela osiguranja kaznionica, zatvora i Odgojnog zavoda u Turopolju .....	33
Grafikon 4. Struktura zaposlenih po spolu.....	57
Grafikon 5. Struktura zaposlenih prema ostvarenom radnom stažu u zatvorskom sustavu .....	58
Grafikon 6. Prosječna starosna dob zaposlenika u promatranim ustanovama.....	59
Grafikon 7. Udjel radnih mjesta u strukturi zaposlenih promatranih ustanova.....	59
Grafikon 8. Poznavanje Europskih zatvorskih pravila .....	62

## PRILOG:

### Pravilnik o unutarnjem redu Zatvora u Karlovcu

#### ZATVOR U KARLOVCU

#### PRAVILNIKU O UNUTARNJEM REDU na 18. kolovoza 2020. godine

Red broj	BROJ RADNOG MJESTA	NAZIV RADNOG MJESTA	BROJ IZVRŠITELJA	BROJ POPUNJENOSTI	IME I PREZIMA SLUŽBENIKA
<b>8.4.4. ZATVOR U KARLOVCU</b>					
1.	8.4.4.	UPRAVITELJ	1	1	
	<b>8.4.4.1</b>	<b>ODJEL UPRAVNIH POSLOVA</b>			
2.	8.4.4.1.2.	VODITELJ ODJELA UPRAVNIH POSLOVA	1	1	
3.	8.4.4.1.3.	UPRAVNI REFERENT	1	0	
4.	8.4.4.1.4	STRUKOVNI UČITELJ ZA ODRŽAVANJE	1	1	
5.	8.4.4.1.5.	STRUKOVNI UČITELJ - KUHAR	3	2	
	8.4.4.1.1.	<b>Pododsjek financijsko - knjigovodstvenih poslova</b>			
6.	8.4.4.1.1.6	VODITELJ PODODSJEKA	1	0	
7.	8.4.4.1.1.7	RAČUNOVODSTVENI REFERENT- FINANCIJSKI KNJIGOVOĐA	1	0	
8.	8.4.4.1.1.8.	STRUČNI REFERENT PRODAVAONICE ZA ZATVORENIKE I RAČUNOVODSTVENI REFERENT SKLADIŠTAR	1	0	
		<b>UKUPNO ODJEL UPRAVNIH POSLOVA</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>8.4.4.2.</b>	<b>ODJEL TRETMANA</b>			
9.	8.4.4.2.9.	VODITELJ ODJELA	1	1	
10.	8.4.4.2.10.	VIŠI STRUČNI SAVJETNIK ZA TRETMAN	1	0	
11.	8.4.4.2.11.	UPRAVNI REFERENT	1	1	
12.	8.4.4.2.12.	MEDICINSKI TEHNIČAR	3	3	
		<b>UKUPNO ODJEL TRETMANA</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Red broj	BROJ RADNOG MJESTA	NAZIV RADNOG MJESTA	BROJ IZVRŠITELJA	BROJ POPUNJENOSTI	IME I PREZIMA SLUŽBENIKA
	<b>8.4.4.3.</b>	<b>ODJEL OSIGURANJA</b>			
13.	8.4.4.3.13.	VODITELJ ODJELA OSIGURANJA	1	1	
14.	8.4.4.3.14.	VIŠI NADZORNIK PRAVOSUDNE POLICIJE-DEŽURNI	1	1	
15.	8.4.4.3.15.	NADZORNIK PRAVOSUDNE POLICIJE - DEŽURNI	3	3	
16.	8.4.4.3.16.	STARIJI PRAVOSUDNI POLICAJAC - DEŽURNI	2	1	
17.	8.4.4.3.17.	SAMOSTALNI NADZORNIK PRAVOSUDNE POLICIJE - DEŽURNI	2	2	
18.	8.4.4.3.18.	STARIJI PRAVOSUDNI POLICAJAC	20	18	
19.	8.4.4.3.19.	NADZORNIK PRAVOSUDNE POLICIJE - INSTRUKTOR	1	1	
20.	8.4.4.3.20.	PRAVOSUDNI POLICAJAC	4	2	
21.	8.4.4.3.21.	MLADI PRAVOSUDNI POLICAJAC	2	0	
		<b>UKUPNO ODJEL OSIGURANJA</b>	<b>36</b>	<b>29</b>	<b>7</b>
		<b>SVEUKUPNO</b>	<b>52</b>	<b>39</b>	<b>13</b>