

PRIMENA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U RADU SA OSUĐENIM LICIMA

Aco Bobić

Upravnik Okružnog zatvora u Novom Sadu

Tel-fax: +38121-6893-025

Mob.tel. +38163-105-4774

acobobic@eunet.rs

Sažetak

Od velikog značaja za uspešan rad svake organizacije jeste i potencijal njenih ljudskih resursa. Ulaganja u razvoj ljudskog kapitala, a posebno u sferu obrazovanja smatra se najboljom investicijom. Osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa smatramo da je postignut ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način.

Zaposleni u zatvorima predstavljaju veoma bitan resurs jer od njegove stručnosti i sposobnosti zavisi i proces resocijalizacije kao svrhe kažnjavanja. Takođe, i osuđenici u zatvorima predstavljaju resurse koji se ostvaruju tokom radnog angažovanja, aktivnostima u slobodno vreme, u procesu obrazovanja, kao i kroz slobodu veroispovesti. Zaposleni i osuđeni su tokom resocijalizacije u stalnom kontaktu, pa je iz tog razloga neophodno uvesti jedan novi multidisciplinarni pristup koji traži bolje stručno obrazovani kadar za rad sa osuđenima.

Ključne reči: menadžment, ljudski resursi, zatvor, osuđenici, resocijalizacija.

Summary

Human resource potential has a very important role in every organisation's successful functioning. Investment in the development of human capital, especially in the educational field is considered to be the best investment. The main goal of human resource management is considered to be achieved when efficiency of employees is improved in a strategically, ethically and socially responsible way.

Correctional institution employees represent a very important resource because the resocialisation process, as a final goal of penal sanctions, depends on their knowledge and capability. Convicted persons, themselves, represent a resource who are affirming through working engagement, free-time activities, educational process, and through religion freedom. There is a constant interaction between prison staff and convicted persons during the resocialisation process, and because of that there is a need for a new multidisciplinary approach which depends on better educated professional staff for work with convicted persons.

Key words: management, human resources, correctional institution, convicted persons, resocialisation.

1. Pojam i definicija menadžmenta ljudskih resursa

Pojam resursa se vrlo često koristi u preduzetničkim i poslovnim krugovima. Reč resurs obuhvata kapital, opremu i ljudske potencijale koji predstavljaju osnov i krvotok svake organizacije.¹

Ljudski kapital je koncept koji ističe izuzetno značenje obrazovanja, znanja, veštine i sposobnosti ljudi (radne snage) za ekonomski razvoj, tretirajući ih kao kapital. Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala smatra se alternativnim investicijama u materijalne faktore proizvodnje. Jedan od najvažnijih oblika investiranja u ljudski kapital jeste obrazovanje koje podiže sposobnosti osoba, pa samim tim produktivnost rada, preduzetničke sposobnosti i uspešnost institucije. Smatra se da investicije u obrazovanje donose nekoliko puta veće efekte za povećanje proizvodnje od investicija u opremu. Specifičnost tog oblika kapitala je da ulaganje u njega bez obzira ko to čini (društvo, preduzeće, pojedinac) postaje individualno vlasništvo pojedinca-ličnosti² koje doprinosi bogatstvu institucije, preduzeća i društva. Danas se kao sinonim za ljudski kapital upotrebljava izraz intelektualni kapital, a takođe i pojam znanje. Ono se ističe kao najvažniji resurs i vodeći činilac u modernoj kompjuterski integrisanoj proizvodnji i svakoj drugoj delatnosti savremenog informacijskog društva.

Ljudski potencijali jesu ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoju poslovanja. Kad je reč o ljudskim potencijalima neke organizacije, čine ih svi zaposleni sa svojim znanjima, veštinama i sposobnostima. Danas se smatraju najvažnijim poslovnim i razvojnim resursom i temeljnim izrazom konkurentske sposobnosti i predanosti.

Pojam ljudski resursi je relativno nov i vrlo često nailazi na otpor i zbunjenost jer se smatra da čovek uvek mora imati ontološku privilegiju i da se ne može svoditi na ogoljeni resurs »oruđe koje govori« (Aristotel). Sam pojam nije ni u duhu našeg jezika, iako upućuje na ljudske potencijale, orijentiše ljude kao ključ razvoja. U savremenom društvu ne postoji sumnja da kvalitet neke organizacije i granice njenog uspeha i razvoja određuju ljudi i to predstavlja najveću prednost na konkurentskim tržištima. Uspešno i kreativno upravljanje kadrovskim potencijalima, njihovo unapređivanje obrazovanjem, predstavlja i prioritet menadžmenta čak i u uslovima zatvorske zajednice. Socijalna interakcija planski profilisana može da pokrene motivisanost kod osuđenih lica za promenom koja vodi društveno prihvatljivoj uklopljenosti.

Prema projektu OECD/CERI ljudski resursi su ukupni ljudski potencijali u jednom društvu, jednoj religiji, jednoj opštini, grani delatnosti, kompaniji, instituciji i slično; to su fizičke, fiziološke, psihičke, duhovne i druge ljudske vrednosti; njihova vidljiva i latentna

¹ Dragan Koković, Društveni razvoj i razvoj ljudskih resursa, (autorizovana predavanja), Novi Sad-Beograd, 2002.

² »Ličnost je celokupnost svih čovekovih psihičkih osobina koje su u svakom pojedincu specifično strukturirane i ujedinjene dajući mu na taj način pečat individualnosti«, Dragan Koković, navedeno delo, str.11. Vidi: K. Hol, Go Lindzi, Teorije ličnosti, Beograd, 1983. S. Hrnjica, Opšta psihologija sa psihologijom ličnosti, Beograd, 1981. S. Hrnjica, Zrelost ličnosti, Beograd, 1982.

potencijalna energija; njihova kultura, već stečena znanja, umenja, navike, sposobnosti (know-how), njihov ukupni civilizacijski domet.¹

Razvijene zemlje menjaju poslovnu filozofiju i okreću se čoveku i njegovim kreativnim potencijalima, znanju i ekspertskoj moći kao najvažnijim proizvodnim i razvojnim resursima. Snaga i uspešnost organizacije sve manje zavisi od mašina, opreme i kapitala, a sve više od kvaliteta kadrova, količine i politike pameti. Ukupan razvoj organizacije se sve više posmatra kao način povećanja i poboljšanja znanja, veštine znanja, razvoj ukupnih potencijala i sposobnosti zaposlenih, promene stavova, vrednosti, aspiracija i ponašanja zaposlenih. Na značaju dobijaju širenje preduzetničkog duha, inicijative za napredovanjem u znanju i karijeri i orijentacije na permanentne pozitivne promene. Ovim je usmeren i sistem motivacije koji uz materijalnu situaciju osigurava autonomiju, samoaktualizaciju, individualni rast i razvoj.²

2. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Sve svrshodne delatnosti podrazumevaju potrebu upravljanja,³ a svako upravljanje teži određenom cilju.⁴ Da bi se određeni cilj postigao onda je neophodno angažovati i odredene resurse. Za menadžment ljudskih resursa možemo reći da je postigao osnovni cilj, ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način.⁵ Stoga, neophodno je usaglasiti individualne, organizacione i društvene ciljeve uz istovremeno omogućavanje ostvarenje strategije i amortizovanje negativnih uticaja koji dolaze iz okruženja. Cilj upravljanja ljudskim resursima nastojimo postići uz pomoć parcijalnih ciljeva i to:

a) Organizacioni cilj – Ako se krene od stanovišta da je svrha menadžmenta ukupnih ljudskih resursa⁶ poboljšanje efikasnosti zaposlenih, a samim tim i organizacije, onda se adekvatnim tretmanom i motivacijom zaposlenih omogućava uspešnije poslovanje i postizanje postavljenih ciljeva organizacije. Uloga menadžmenta ljudskih resursa je pružanje pomoći drugim menadžerima i svim zaposlenim kako bi se ostvarili stratejski, taktički i operativni ciljevi uz što racionalnije angažovanje resursa organizacije. Drugim rečima, to je upravljačka aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima radne organizacije, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih.

b) Funkcionalni cilj - Doprinos upravljanja ljudskim resursima i veličina personalnog odeljenja mora biti u skladu sa potrebama organizacije, odnosno u funkciji ostvarenja ciljeva i

¹ Ratković, M., Projekat OECD/CERI, str. 128.

² Dr Koković D., *navedeno delo*.

⁴ «Cilj menadžmenta ljudskih resursa kao naučne discipline mogao bi se, prema tome, definisati kao utvrđivanje zakonitosti ljudskog ponašanja na radu i stvaranje osnovnih naučnih pretpostavki, načela, metoda i postupaka uspešnog integrisanja i razvijanja ljudskih potencijala za ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva». Živka Pržulj, *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, 2002, str.5.

⁵ B.F.Šiber, *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.637.

⁶ «Ukupnost «ljudskih resursa» odnosi se na sveobuhvatnost ljudskih potencijala u organizaciji, koji čine znanja, sposobnosti, veštine, kreativnost, motivaciju i radnu energiju potrebnu za ostvarivanje organizacionih ciljeva. To je ukupna intelektualna, psihička, fizička i socijalna energija koja može da se razvije u ostvarivanju organizacionih ciljeva.» Živka Pržulj, *navedeno delo*, str.11.

realizacije organizacione strategije, jer resursi se neefikasno koriste kada je upravljanje ljudskim resursima neadekvatno organizovano. Zadatak upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje saradnje i usaglašavanje interesa i po vertikalnoj i po horizontalnoj dimenziji organizacione strukture.

c) Društveni cilj - Društveni sistem vrednosti neformalno, odnosno država formalno, zakonima i propisima, definiše i uređuje norme ponašanja u domenu radnih odnosa. Zakonski propisi i društvene norme mogu da se odnose na polnu diskriminaciju, na bezbednost i zaštitu na radu, radno pravo, obračun zarade i druge oblasti od društvenog i državnog interesa. Biti etički i društveno odgovoran preme potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne uticaje tih zahteva na poslovne organizacije je takođe jedan od značajnih ciljeva, ne samo upravljanje ljudskim resursima, već menadžmenta u celini.

d) Lični cilj - Neophodno je podržati i pomoći zaposlene u sticanju ugleda, postizanju ličnog uspeha i u napredovanju u karijeri, ako postizanje individualnih ciljeva doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije. Lični ciljevi zaposlenih moraju biti ispunjeni da bi radnici bili zadržani, zadovoljni i motivisani, jer u suprotnom učinak i satisfakcija bi mogli opasti, a zaposleni bi mogli napustiti organizaciju.¹

3. Zaposleni u Okružnom zatvoru kao resursi

U Zakonu o izvršenju krivičnih sankcija Republike Srbije određeno je da se prema osuđenom primenjuje odgovarajući tretman s ciljem da on u buduću ne vrši krivična dela. Iz navedene zakonske formulacije jasno proizilazi stav da je konačno napuštena retributivna koncepcija i usvojena politika tretmana, koja u centar interesovanja stavlja čoveka lišenog slobode kojem je potrebna pomoć. U procesu primene tretmana prema osuđenim licima od zaposlenih u zatvoru učestvuju:

- Služba za prevaspitanje
- Služba obezbeđenja i
- Služba za obuku i upošljavanje.

3.1. Služba za prevaspitanje

Služba za prevaspitanje, ima zadatak da u oblasti izvršenja krivičnih sankcija ostvaruje funkciju prevaspitanja određenu ZIKS-om. Službu čine zaposleni vaspitači (psiholozi, pedagozi, defektolozi i socijalni radnici) koji u okviru svoje profesije odrađuju deo poslova prijemnog odeljenja i obavljaju individualno korektivni rad u okviru vaspitne grupe.

Prema Zakonu o izvršenju krivičnih sankcija Služba za prevaspitanje vrši naročito sledeće poslove:

- deluje primenom savremenih mera i metoda rada na prevaspitanje i resocijalizaciju,
- usklađuje rad ostalih službi u zatvoru,
- organizuje individualni, grupni i ostale oblike rada sa osuđenim licima,

¹ Vidi: D. Torrington, L. Hall, Personnel Management: A New Approach Prentice Hall Int. 1991, str. 641

- vrši neposredan uticaj na otklanjanju kriminogenih, antisocijalnih i drugih negativnih shvatanja osuđenih lica
- vrši uticaj na formiranje pravilnih odnosa osuđenih prema radu, društvenoj sredini, stara se o razvijanju osećanja lične odgovornosti, podstiče ih na razne oblike rada i učešće u zajedničkom životu,
- organizuje kulturno prosvetni rad i bavljenje fizičkom kulturom i sportom osuđenih lica,
- priprema mišljenja za uslovni otpust, premeštaj, prekid kazne i pomilovanje osuđenih lica,
- predlaže klasifikaciju i reklasifikaciju osuđenih lica u grupe i tretmane i učestvuje u sprovođenju kućnog reda,
- vrši upoznavanje ličnosti osuđenih lica sa socijalnog, psihološkog pedagoškog i bezbednosnog stanovišta radi klasifikacije i utvrđivanja programa postupanja,
- obavlja i druge poslove prevaspitanja koji su Zakonom i propisima donetim na osnovu Zakona o izvršenju krivičnih sankcija.

3.2. Služba za obezbeđenje

Služba za obezbeđenje stara se o sigurnosti ljudi i imovine u zavodu, sprovodi osuđena lica i pritvorena lica i obavlja druge poslove određene zakonom. Služba za obezbeđenje je naoružana i uniformisana formacija. Pripadnici službe za obezbeđenje imaju službenu legitimaciju, čiju sadržinu i izgled propisuje ministar pravde.¹

Penološka opredelenja su oduvek bila da se ova služba organizuje i kao faktor prevaspitavanja osuđenih lica. Međutim, ona je uvek kako od osuđenika, tako i od civilnog sastava zaposlenih u zavodu doživljavana kao represivni servis koji ne služi merama prevaspitanja i resocijalizacije. Obezbediti kontrolu nad osuđenim licima koja će istovremeno poslužiti kao okvir za realizaciju programa postupanja, do sada nije moglo biti ostvareno na zadovoljavajući način. Pripadnici službe obezbeđenja su u neprekidnom kontaktu sa osuđenim licima, od njihovog dolaska u ustanovu do kraja izdržane kazne. Savremeni tokovi resocijalizacije, kao i stalna edukacija pripadnika službe obezbeđenja doveli su do toga da su oni ipak važan činilac u toku prevaspitanja i , na osnovu dosadašnjih istraživanja, sve više vrše i prevaspitnu funkciju.

3.3. Služba za obuku i upošljavanje

Prevashodni zadatak ove službe nalazi se u ulozi obučavanja osuđenih za rad, organizovanja rada i realizovanja programa profesionalnog osposobljavanja, kao pretpostavke profesionalne reintegracije osuđenih lica.² Neposredno na ovim zadacima, sa osuđenim licima rade stručni instruktori koji moraju koordinirano sa ostalim učesnicima u procesu

¹ Zakon o izvršenju krivičnih sankcija

² Dragoljub Atanacković «Organizovanje života i rada osuđenih lica u kazneno-popravnoj ustanovi», str.295-296.

resocijalizacije, pre svega sa vaspitačima, da prate rezultate u primeni rada i otklanjanja eventualnih smetnji u pravilnoj primeni radne terapije. Kao stručni instruktori upošljavaju se ljudi od struke, te ne prenebregava činjenica da ti ljudi moraju biti obučeni za izvršavanje primarnog zadatka, tj. vaspitnog uticaja na osuđena lica, kroz primenu radne terapije. Svrha rada osuđenih lica prvenstveno se sastoji u stvaranju, održavanju i razvijanju radnih navika kod osuđenih, kao i njihovom stručnom osposobljavanju i usavršavanju, da bi se time ostvarili osnovni uslovi za socijalnu adaptaciju po izlasku sa izdržavanja kazne.

4. Osuđeni u Okružnom zatvoru kao resursi

Kada govorimo o pojmu "ljudskih resursa" tada mislimo na ukupnost ljudskih potencijala u organizaciji koji čine znanja, sposobnosti, veštine, kreativnost, motivaciju i radnu energiju potrebnu za ostvarivanje organizacionih ciljeva. To je ukupna intelektualna, psihička, fizička i socijalna energija koja može da se razvije u ostvarivanju organizacionih ciljeva.¹ Ako je cilj izdržavanja kazne – resocijalizacija osuđenih lica, onda je angažovanje osoblja i samih osuđenih na postizanju ovog cilja preko angažovanja ukupnih intelektualnih, psihičkih, fizičkih i socijalnih energija.

Osuđena lica u ustanovi su takođe resurs, potencijal koji se može iskazati na više načina:

- Osuđena lica su radna snaga koja preko službe za upošljavanje i obučavanje ostvaruje ekonomski profit za zatvor (za sebe lično i za zatvor);²

- Osuđeni u zatvoru imaju mogućnost (preko službe za prevaspitanje) da svoj rad za koji su obučeni, a nemaju dovršen proces obrazovanja, verifikuju (tj. dobiju diplome o zanimanju), a oni koji nemaju dovršenu osnovnu školu da je dovrše (što im omogućava i sam ZIKS ukoliko im služba to organizuje);³

- Resursi osuđenih naročito mogu da se izraze preko angažovanja u sekcijama koje su organizovane u zatvoru. To su likovna, literarna i naročito sportska sekcija. Preko učešća u likovnim sekcijama, osuđeni su u mogućnosti da kvalitetno utroše vreme dokolice baveći se slikanjem, vajanjem, rezbarenjem (najčešće izradom ikona). Učestvovanje sa tim radovima u likovnoj koloniji osuđenih lica koja se već tradicionalno organizuje u Somboru, reprezentativan je pokazatelj stvaralaštva osuđenih lica na ovom polju. Ova aktivnost može biti, takođe, izvor prihoda za Ministarstvo pravde. Povremeno smo svedoci da je u zatvoru kao osuđenik bio ili izuzetno talentovan pojedinac, a nije isključeno da su se kao osuđenici našli u ovoj poziciji i akademski umetnici koji su imali svoj prepoznatljiv ugled u društvu. Literarna sekcija podstiče i razvija spisateljske potencijale koji postoje kod osuđenih, te se izabrani radovi objavljuju povremeno u časopisima internog tipa pojedinih zavoda koji su ga ustanovili.⁴ Sportska sekcija podstiče održavanje i razvijanje fizičke kondicije i najomiljenija je kod osuđenih. Fudbalske utakmice, takmičenja, aktivnosti su koje se često upražnjavaju u

¹ Živka Pržulj, navedeno delo, str.10-11.

² Dragoljub Atanacković, navedeno delo, str.200-203.

³ Isto, str. str.203-208.

⁴ Detaljnije o literarnom stvaralaštvu osuđenih u radu autorke Milice Pantazijević-Stanojević, Čovek lišen slobode i literatura, Beograd, 1985;

ustanovama za izvršenje zavodskih sankcija. Biblioteka, koja postoji u zavodu, ima svoju obrazovnu, terapeutsku, informativnu i zabavnu funkciju gde putem korišćenja fondova biblioteke osuđeni razvijaju svoje intelektualne, emotivne i duhovne potencijale.

- Duhovnost kao potreba čoveka, zadovoljava se u hramu koji je izgrađen u okviru zatvora – gde se održavaju redovne liturgije (subotom i za vreme svih većih verskih praznika). Dušebrižnički razgovori, savetovanja, kao i priznanja osuđenih zbog procesa kajanja nad učinjenim, takođe su faktor otklanjanja prepreka u razvoju njihovih sveukupnih resursa.

Činjenica da ljudima, zato što su u zatvoru, ne treba da se zaustavi život do ponovne slobode, daje dosta prostora da se organizovanim pristupom pomogne usavršavanje i dalje napredovanje čoveka, iako je "sa one strane rešetaka!".

5. Međusobni odnosi zaposlenih i osuđenih kao faktori razvoja kadrova

Jedan od osnovnih razloga koji zahteva da novo poimanje o svrsi izvršenja krivičnih sankcija privlači povećanu pažnju i interes o ulozi osoblja u insitucijama za izvršenje pojedinih vrsta sankcija, leži i u činjenici da takva svrha penološkog tretmana zahteva zbog njegove izuzetne složenosti i težine, jedan multidisciplinarni pristup, koji za sobom povlači angažovanje daleko različitije i bolje stručno obrazovanog kadra, nego u vreme ranije vladajućih teorija o svrsi kažnjavanja. Ono što čini posao tog osoblja naročito teškim i zahteva od njega posebne ljudske i stručne osobine, znanje, obrazovanje i kulturu, je da bi nadvladali sami sebe i druge, da bi uspešno izvršili vrlo težak društveni zadatak ukoliko se želi ostvariti što solidnija i dugotrajnija resocijalizacija kršioca društvenih normi.

Uspešan tretman i resocijalizacija osuđenih, kao krajnji rezultat, zahteva jedinstvo svih vaspitnih faktora. To isto tako znači da je potrebno stalno ostvarivati svakodnevnu horizontalnu i vertikalnu međusobnu saradnju svih službi i radnika zaposlenih u penitencijarnim ustanovama. Jednostranost rada bilo koje službe i radnika vrlo je štetna, čak opasna, te se može izroditi gomila teških i neželjenih posledica, kako u samoj ustanovi, za vreme izdržavanja kazne, tako i nakon puštanja na slobodu. Ovo se posebno odnosi na slučajeve osuđenih koji su koliko do juče bili heroji i učesnici rata, dok se danas prozivaju kao ratni zločinci.

Ako svo osoblje angažovano na poslovima koordinirane akcije postizanja cilja kažnjavanja – resocijalizaciji, bude radilo odgovorno, savesno, međusobno saradnički, sa potrebnom ljudskošću i stručnošću, vodeći računa o svojim rečima i delima, a pre svega o zakonitosti i pravilnosti u svom poslu, manje će biti ekscesa i problema u toj ustanovi, a više uspeha u resocijalizaciji, koja nije i ne može biti rezultanta rada samo jedne struke i kategorije radnika ili pojedinaca, već produkt rada svih stručnih službi i kategorija radnika zajedno. Ali, i ne samo rada njih svih zajedno, već i aktivne saradnje samog osuđenog na sopstvenom preobražaju, uz razumevanje i pomoć sredine u koju oni odlaze po izdržanoj sankciji.

Od prijema osuđenog po dolasku na zatvorsku kapiju, do otpuštanja na slobodu, osuđeni upoznaje sistem zatvora, njegovo funkcionisanje i uklapa se u date okvire. Neuklapanje dovodi do problema i ekscesa, kao i do neuspeha u resocijalizaciji. Savetodavni rad koji mogu obavljati svi zaposleni zajedno, sastoji se i u određenom poštovanju (međusobnom) kolega, osuđenih lica, određena etikecija i obraćanje propisano između ostalog Pravilnikom o kućnom

redu, usaglašenim etičkim kodeksima sredenog privatnog života i posla koji se obavlja, odgovarajuće oblačenje i primereno i odmereno izražavanje... Sve su to vaspitni uticaji koje osuđena lica primećuju i ukoliko u ustanovi na tom polju dolazi do razmimoilaženja, ni ukupni rezultati neće biti uspešni. Sve teža krivična osnova po kojoj osuđeni dolaze na izdržavanje kazni, te veliki broj zavisnika – narkomana ("Ljudi laži"), stavlja na probu svakoga dana osoblje zatvora u održivosti jednog primerenog nivoa ponašanja i savladavanja raznih provokacija i nedoslednosti. Najveća odbrana od takvih izazova je dobro poznavanje zakona i svojih ovlašćenja, neistupanje bez opravdanih razloga jer sve suprotno od toga može se preobratiti u svoju suprotnost i nezakonito delovanje. Posebno ovde treba imati u vidu nove oblike kriminaliteta povezanih sa informatičkom tehnologijom, osuđeni zbog držanja vatrenog oružja kojeg su doneli sa ratišta, učesnici organizovanog kriminala povezanih sa političkim kriminalom i dilovanjem opojnim sredstvima.

Preciznost i koordiniranost su sledeća dva kvaliteta kojima se postiže organizovan i pravilan nastup službi, njenih radnika, pa i samih osuđenih. Kada precizno znate šta se od vas očekuje, to možete lakše pružiti ili baš sa pozicije osuđenog – baš to izbegavati kao obavezu ne podležući prevaspitnim uticajima. Sredina, kao što je zatvor, gde je više predznak negativnog nego pozitivnog, zahteva dodatnu energiju obe strane u iščekivanju – za osuđenog slobodu, za radnika – novi izazov.

Zaključak

Da bi se ostvario uspešan tok resocijalizacije osuđenih lica neophodno je da u tom procesu učestvuju obrazovani i stručni ljudi koji imaju predispozicije za rad u penalnim uslovima. Potencijal koji imaju zaposleni u zatvorima, kao ljudski resursi, direktno utiče na kvalitet tretmana koji se primenjuje prema osuđenim licima. Savremeni društveni tokovi uslovili su neophodnost uvođenja novog multidisciplinarnog pristupa u radu koji traži bolje, stručnije i obrazovanije ljudske resurse. To se pre svega odnosi na menadžment zatvora, vaspitače, komandire i stručne instruktore. Osuđenici koji su na izdržavanju kazne takođe predstavljaju resurse u procesu resocijalizacije, a oni svoj potencijal iskazuju kroz radno angažovanje, aktivnosti u slobodno vreme, aktivnosti obrazovanja i slobodu veroispovesti. Koordinacijom ljudskih resursa zaposlenih i osuđenih lica postižu se najbolji rezultati u procesu resocijalizacije kao svrhe kažnjavanja.

Literatura

1. Atanacković, D.: *Organizovanje života i rada osuđenih lica u kazneno-popravnoj ustanovi*, Novi Sad-Beograd, 2002.
2. Atanacković, D.: *Određivanje radnog mesta i uvođenje osuđenog lica u rad*, Novi Sad-Beograd, 2002, str.200-203.
3. Hrnjica, S.: *Zrelost ličnosti*, Beograd, 1982.
4. Koković, D.: *Društveni razvoj i razvoj ljudskih resursa*, autorizovana predavanja, Novi Sad-Beograd, 2002.
5. Pantazijević-Stanojević, M.: *Čovek lišen slobode i literatura*, Beograd, 1985;
6. Pržulj, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, 2002, str.5.
7. Ratković, M.: *Projekat OECD/CERI*, str. 128.
8. Šiber, B.F.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.637.

9. Torrington, D. ;Hall,L.: *Personnel Management: A New Approach* Prentice Hall Int. 1991, str.641
10. Zakon o izvršenju krivičnih sankcija, Beograd, 2009.