

MENADŽMENT ZATVORSKOG SUSTAVA

Dragutin Šimić

SAŽETAK

U članku je izvršeno kritičko promišljanje menadžmenta zatvorskog sustava Republike Hrvatske. Sukladno tome razmatraju se temeljni postulati njegovog određenja. Pri tome se polazi od temeljne teorijsko-hipotetske postavke da su Fayolovi stavovi o procesnim funkcijama menadžmenta značajno polazište za konstituiranje teorije menadžmenta zatvorskog sustava. Ukazano je i na potrebu afirmacije teorije i prakse menadžmenta zatvorskog sustava.

Ključne riječi: *menadžment, zatvorski sustav*

UVOD

Problemsko područje rada je, kao što sam naslov sugerira menadžment zatvorskog sustava. U teoriji i praksi, još od perioda bivše SFRJ, afirmirano je određenje pojma menadžmenta kao sinonima za upravljanje i rukovođenje. (Šimić, 2019: 59) Pored toga, sinonim je i za zapovijedanje. Ovo određenje je zadržano i u Republici Hrvatskoj (u daljem tekstu RH) u teorijskim načelima menadžmenta u svim područjima, pa tako i u zatvorskom sustavu. U našoj teoriji nisu razmatrana pitanja definiranja pojmova upravljanja, rukovođenja i zapovijedanja i njihovog odnosa. U teoriji i praksi ignorira se problem menadžmenta zatvorskog sustava sa aspekta razumijevanje njegovih sastavnica: upravljanja, rukovođenja i zapovijedanja. (Šimić, 2023: 96)

Upravljanje i rukovođenje su funkcije organizacije, pa je razumijevanje odnosa između upravljanja i rukovođenja temeljno pitanje kako za teoriju tako i za praksu upravljanja i rukovođenja. Upravljanjem se određuje ciljevi koje treba ostvariti u određenom vremenskom periodu, način ostvarenja ciljeva i druga bitna pitanja koja usmjeravaju funkcioniranje određenog sustava. Svi organizacijski propisi se donose funkcijom upravljanja. Tako primjerice, ministar pravosuđa donosi pravilnike¹ kojima se usmjerava funkcioniranje kaznenih tijela,² a ravnatelj Uprave za zatvorski sustav naputke i druge akte. (Šimić, 2019: 59)

Pojam upravljanja je širi pojam od rukovođenja. Upravljanjem se usmjerava sustav u cjelini a rukovođenjem djelatnost konkretne institucije. U tim

¹ „Ministar nadležan za poslove pravosuđa će u roku od šest mjeseci od dana stupanja na snagu ovoga Zakona donijeti pravilnike iz članka 8. stavka 7., članka 27. stavka 9., članka 30. stavka 4., članka 34. stavka 3., članka 36. stavka 14., članka 38. stavka 4., članka 41. stavka 11., članka 42. stavka 6., članka 45. stavka 6., članka 78. stavka 7., članka 84. stavka 9., članka 85. stavka 5., članka 88. stavka 2., članka 169. stavka 2. ovoga Zakona.“ (Članak 190. Zakona o izvršavanju kazne zatvora, Narodne novine, br.14/2021)

² Kaznena tijela su: kaznionice, zatvori, odgojni zavodi i Centar za dijagnostiku. (Članak 128. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva pravosuđa, Narodne novine, br.98/2017)

procesima rukovodeće osobe su u dvostrukoj ulozi rukovodećoj i upravljačkoj. Primjerice, ravnatelj Uprave za zatvorski sustav upravlja zatvorskim sustavom i rukovodi Upravom. Prema tome, to su paralelni procesi. Teorijska postuliranost pojma upravljanja kao šireg i u tom smislu nadređenog rukovođenju, u praksi je dokazana, te i provjerljiva. (Šimić, 2019: 59,60)

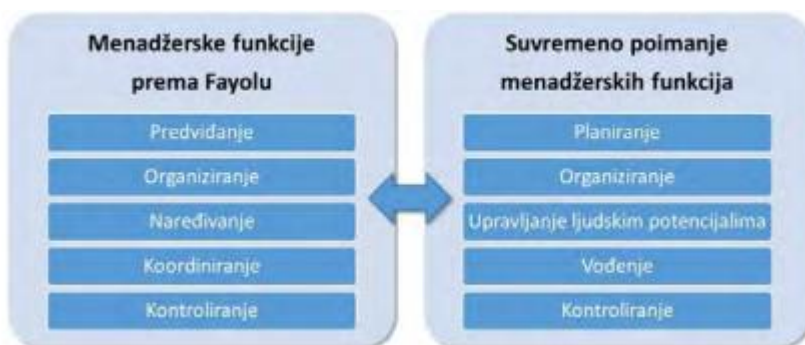
U teoriji i praksi zatvorski sustav se doživljava kao dio, segment pravosudnog sustava. Spomenuto teorijsko polazište je uvjetovalo zanemarivanje uloge zatvorskog sustava kao institucije sigurnosnog sustava. (Šimić, 2023: 103) Sukladno tome, zanemaruje se i polazište – da se menadžment zatvorskog sustava temelji i na postulatima menadžmenta sigurnosno-obrambenog sustava. Specifičnost ovog sustava (uključujući i zatvorski) je što se u njemu provode procesi upravljanja, rukovođenja i zapovijedanja. U području civilnog sektora provodi se samo upravljanje i rukovođenje.

Menadžment je univerzalna aktivnost prisutna u svim društvenim i gospodarskim oblastima. On je ugrađen u svaku organizaciju, odnosno organiziranje, pa tako i u organizacije u oblasti obrane i sigurnosti. Sigurnosni menadžment je disciplina sigurnosnih znanosti, ali i znanosti menadžmenta. Teorije organizacije su glavni teorijski izvor koji sigurnosni menadžment preuzima iz znanosti menadžmenta, dok sigurnosne znanosti daju osnovni teorijski koncept na kojem se zasnivaju sva istraživanja i praksa sigurnosnog menadžmenta. (Janković, 2008: 27) Svaka od organizacija obrambeno-sigurnosnog sektora ima svoj menadžment koji pored općih načela menadžmenta razvija i specijalizirani kao odgovor na specifičnosti date organizacije. Tako razlikujemo menadžment vojske, policije, obavještajnih i sigurnosnih službi. (Šimić, 2019: 63) Značajno je naglasiti i da je zatvorski sustav segment sigurnosnog. (Šimić, 2023: 110) Polazeći od navedenog postulata i menadžment zatvorskog sustava je dio sigurnosnog menadžmenta.

Općenito, kad se promatraju određenja menadžmenta, ona najčešće objašnjavaju menadžment kroz njegove funkcije. Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Prvu poznatu klasifikaciju menadžerskih funkcija dao je Henri Fayol, zbog čega ga se smatra pravim ocem teorije menadžmenta. (Dragić, 2019: 5) Francuski inženjer i teoretičar Henri Fayol (1841.-1925.) je utemeljio i razvio svoju teoriju i pristup menadžmentu na osnovu svog šezdesetogodišnjeg iskustva u rudarsko-metalurškom koncernu. Godine 1916. objavio je kraću knjigu pod naslovom *Administration Industrielle et Générale* (engl. *General and Industrial Management*) - Opći i industrijski menadžment. U spomenutoj knjizi Fayol promovira četrnaest općih principa menadžmenta: podjela rada, autoritet i odgovornost, disciplina, jedinstvo zapovijedanja, jedinstvo usmjeravanja,

podređivanje individualnih interesa, nagrada, centralizacija i decentralizacija, skalarni lanac, red, pravda, stabilnost osoblja, inicijativa i grupni osjećaj. Navedeni opći principi nisu problemsko područje članka.

U spomenutoj knjizi u razmatranju upravljanja poduzećem Fayol polazi od potreba grupiranja osnovnih poslova poduzeća u šest osnovnih funkcija: 1) tehničke 2) komercijalne, 3) financijske, 4) sigurnosti, 5) računovodstvene i 6) administrativna. Među njima Fayol posebno naglašava značaj administrativne funkciju, odnosno menadžerske i konstatira da je bez nje nemoguće funkcioniranje poduzeća. (Živković, Jelić, Popović, 2005:50) Fayol je definirao pet ključnih točaka, procesnih funkcija potrebnih za uspješno funkcioniranje menadžerske (administrativne) funkcije: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje, upravljanje i kontrola. Posebno je važno istaknuti da Fayol navodi da su spomenute procesne funkcije univerzalno primjenjive. I pored toga što su kasniji teoretičari menadžmenta definirali manji ili veći broj (četiri ili pet) menadžerskih funkcija, uz određene različitosti u pogledu njihovog sadržaja, koncept menadžerskih funkcija koji je Henry Fayol i danas predstavlja polazište za njihovu klasifikaciju, kao što se vidi na shemi 1.



Shema 1. Usporedba menadžerskih funkcija prema Fayolu i suvremenog poimanja menadžerskih funkcija (Izvor: Rupčić, 2018:32)

U aktualnoj teoriji menadžmenta opće prihvaćeno stajalište je da su za menadžment sigurnosno-obrambenog sustava i dalje aktualne menadžerske funkcije koje formulirao početkom 20. stoljeća Henri Fayol. Za područje civilnog sektora, u teoriji i praksi, ova menadžerske funkcije su više modernizirane u odnosu na sigurnosno-obrambeni. Problemsko područje ovog članka je aktualizacija Fayolovih menadžerskih funkcija u menadžmentu zatvorskog sustava. Značajno je naglasiti da se pri tome ne želi isključiti i

aktualnost i značaj ostalih moderniziranih funkcija, kao što je prije svega, upravljanje ljudskim potencijalima, u zatvorskom, kao i u sigurnosnom menadžmentu u cjelini. Obuhvat i ove tematike nije moguć u opsegu ovoga članka te i nije, kao što je već navedeno, u okviru njegovog problemskog okvira.

Odabrana problematika rada određuje njegov predmetni okvir – elemente koji upućuju na zaključivanje, davanje odgovora na pitanja koja su formulirana problemom istraživanja. Sukladno tomu razmatraju se Fayolove procesne funkcije u menadžmentu zatvorskog sustava. Teorijsko-hipotetski okvir članka zasniva se na postulatu da se funkcioniranje menadžmenta zatvorskog sustava temelji na procesnim funkcijama koje je definirao Henri Fayol, neporecivi velikan teorije menadžmenta.

Postavljeni teorijsko-hipotetski okvir upućuje na teorijski cilj rada - davanje elementa za teorijsko utemeljenje menadžmenta zatvorskog sustava. Glavno pitanje rada je dokazivanje značaja procesnih funkcija menadžmenta koje je formulirao Henri Fayol za teoriju i praksu menadžmenta zatvorskog sustava. U literaturi ne postoji ni jedno relevantno djelo koje razmatra ovu tematiku. U relativnom malom teorijskom opusu dominiraju radovi o pravnoj regulativi menadžmenta zatvorskog sustava. Može se konstatirati da je teorija menadžmenta zatvorskog sustava u fazi nastajanja, profiliranja te nije ni afirmirana kao područje menadžmenta prema lokaciji svoje primjene.

Praktični cilj je afirmacija teorije u praksi menadžmenta zatvorskog sustava. Također, cilj je i poticanje djelatnika ovog sustava na proučavanje teorije u smislu njihove kontinuirane edukacije i profesionalnog razvoja. U najširem smislu praktični cilj je i naglašavanje značaja teorije menadžmenta zatvorskog sustava.

Članak se zasniva na analizi sadržaja procesnih funkcija menadžmenta. U popisu literature navode se i djela koja se izravno ne spominju u članku. Time se omogućuje zainteresiranim čitateljima da ostvare širi, potpuniji uvid u teorijska izvorišta na kojima se temelji članak. Strukturu članka čine: Uvod, 1. Planiranje, 2. Organiziranje, 3. Naređivanje, 4. Koordiniranje, 5. Kontroliranje i Zaključna razmatranja.

1. PLANIRANJE

U teoriji i praksi, opće prihvaćeni stav je da planiranje predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta. Dobrim planiranjem može se povećati vjerojatnost ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Njime je također moguće izbjeći ili minimalizirati negativne događaje, odnosno štetu do koje može doći u

određenim situacijama. Osim toga, planiranje je temelj za sve druge menadžerske funkcije. Nakon određivanja ciljeva utvrđuje se kakve organizacijske pretpostavke su potrebne kako bi se ostvarili, koja znanja i vještine su potrebne, kako upravljati ljudskim potencijalima i motivirati ih, te kako kontrolirati stupanj ostvarenja ciljeva. Funkcija kontroliranja se stoga smatra zrcalnom slikom funkcije planiranja. Planiranje je potrebno za uspješno djelovanje bilo koje organizacije. Suština planiranja se odnosi na odabir između alternativnih pravaca djelovanja te definiranje aktivnosti i resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje. (Rupčić, 2018: 155, 156)

Planiranje je najosnovnija menadžerska funkcija i ona uključuje izbor misije, ciljeva i akcija za njihovo ostvarivanje, te usmjerava organizaciju prema budućnosti. Proces planiranja sastoji se od 5 faza, i to definiranja ciljeva, određivanja stvarnog položaja organizacije, predviđanja budućih ciljeva, izrade planova za ostvarivanje ciljeva, te implementacije plana i ostvarivanja rezultata. (Stojanović, 2015: 18)

U menadžment procesu planiranje ima karakteristike bazičnog procesa. Planiranjem se određuju ciljevi organizacije i načini njihovog ostvarivanja, odnosno utvrđuju planovi za dostizanje ovih ciljeva. Organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontrola proizlaze iz planiranja, pošto ove funkcije, faktički, sprovode planske odluke. (Živković, Jelić, Popović, 2005:65)

Planiranje obavljaju menadžeri na svim nivoima u organizaciji. Kroz planove menadžeri iznose što bi trebalo da se uradi da bi organizacija bila djelotvorna. Planovi se mogu razlikovati po svom sadržaju, opsegu i formi ali se u svakom slučaju bave ostvarivanjem ciljeva organizacije u kraćem ili u dužem vremenskom periodu.

Planiranje obavljaju svi menadžeri, pa tako i u zatvorskom sustavu. Značajno je uočiti da vrijeme trajanja i intenzitet aktivnosti ovog procesa ovisi od razine menadžmenta. Tako, primjerice, menadžeri srednje i najniže razine zatvorskog sustava provode manje vremena na planiranju u odnosu na menadžere najviše razine.

Menadžeri na nižoj razini obično provode manje vremena u planiranju u odnosu na vrhovne menadžere. Međutim, oni znatni dio vremena i napora usmjeravaju na vođenje i kontrolu. Na višim razinama u organizaciji, daleko se više vremena posvećuje planiranju. Menadžeri, posebno oni koji se bave planiranjem, moraju posjedovati stručnost, mnoga znanja i vještine koje se uče i razvijaju. Sa aspekta planiranja naročito su značajne tzv. konceptualne sposobnosti menadžera koje im omogućavaju da vide "veliku sliku", odnosno složenost organizacije kao cjeline i kako se pojedini dijelovi uklapaju zajedno. Menadžer koji posjeduje konceptualne sposobnosti je u stanju da razumije na koji način se različite

funkcije organizacije međusobno dopunjuju, kakav je odnos organizacije prema okruženju i kako promjene u jednom dijelu organizacije utječe na ostale dijelove. Također je značajno i analitičko umijeće. To je vještina da se identificiraju ključni faktori, razumije njihov međusobni odnos, kao i uloga koju imaju u konkretnoj situaciji. Analitičko umijeće je sposobnost dijagnoze i procjene. (Živković, , Jelić, Popović, 2005:66)

Planiranje je moguće razmatrati sa više aspekata, među kojima su najvažniji: a) organizaciona struktura (planiranje za zatvorski sustav u cjelini, za određenu organizacijsku jedinicu, usuglašavanje planova kaznenih tijela, temeljnih organizacijskih jedinica zatvorskog sustava). b) sadržaj (planiranje po pojedinim djelatnostima, funkcijama sustava, primjerice, planiranje poboljšanja sigurnosti kaznenih tijela, planiranje održavanja objekata ...) i c) vremenska dimenzija planiranja (dugoročno, srednjoročno, kratkoročno planiranje).

2. ORGANIZIRANJE

Organiziranje je funkcija menadžmenta koja slijedi nakon planiranja i čiji je zadatak uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti, grupirati aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture, dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima, te odrediti uloge ljudima koji zajedno rade i osigurati koordinaciju u strukturi organizacije. (Stojanović, 2015:18)

Na temelju Uredbe Vlade RH zatvorski sustav je dio Uprave za zatvorski sustav i probaciju koja je kao unutarnja ustrojstvena jedinica ustrojena u okviru Ministarstvu pravosuđa. (Članak 2. Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva pravosuđa, Narodne novine, br. 97/2020) Na shemi 2. se vidi grafička shema Uprave. U shemi se uočava organizacijska struktura zatvorskog sustava, njeni elementi: Središnji ured za zatvorski sustav, sedam kaznionica, četrnaest zatvora, dva odgojna zavoda, Centar za dijagnostiku i Centar za izobrazbu. Odjel za psihološku potporu službenicima zatvorskog sustava, Središnji ured za probaciju i probacijski uredi nisu elementi zatvorskog sustava. Grafički prikaz organizacijske strukture sustava, kao i pojedinačnih institucija, u literaturi se najčešće naziva organigram ili organizacijska shema.



Shema 2. Uprava za zatvorski sustav i probacija (Izvor: <https://mpu.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-zatvorski-sustav-i-probaciju/6307>)

U literaturi se navodi da su menadžeri odgovorni za dizajniranje strukture organizacije. Ovakvo određenje se ne odnosi na zatvorski sustav. Već je spomenuto da je Uredbom Vlade RH (u daljem tekstu Uredba) određeno da je zatvorski sustav ustrojen kao organizacijska jedinica ranga Uprave u Ministarstvu pravosuđa i uprave. Također, tom Uredbom je određeno koji se organizacijski dijelovi zatvorskog sustava ustrojavaju u okviru Uprave za zatvorski sustav, kao što se vidi na shemi 2. Pored toga, Uredbom su određeni svi organizacijski dijelovi dijelova, elemenata zatvorskog sustava (Središnjeg ureda, kaznionica, zatvora, odgojnih zavoda i centara). Može se jasno uočiti da menadžeri zatvorskog sustava (ravnatelji, upravitelji) ne donose, ne odlučuju o organizacijskoj strukturi tijela kojima upravljaju ili rukovode. Organizacijsku strukturu donosi Vlada RH, tijelo koje upravlja zatvorskim sustavom. Navedeno ukazuje da postoji razlika između upravljanja zatvorskim sustavom u odnosu na ono koje se provodi u njemu.

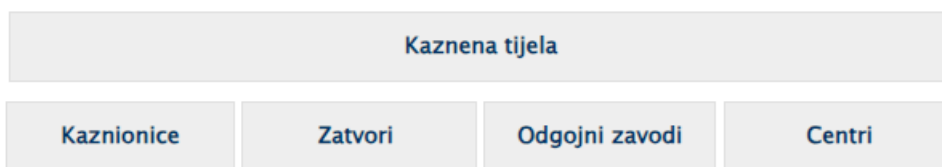
Prikazana organizacijska shema na slici je načelnog karaktera, odnosi se na prikaz osnovnih dijelova sustava. Shema pojedinačnih dijelova, primjerice, kaznionica i zatvora, je drugačija. Može se zaključiti da ovisi o hijerarhijskoj razini. Pored toga, ovisi najviše o tipu menadžmenta. Kao što je poznato, postoje klasični tipovi – linijski, funkcijski i linijsko-funkcionalni. Ostali moderniji tipovi, kao što su: mrežni, matrični i drugi nisu relevantni za ovo razmatranje. U zatvorskom sustavu provodi se linijsko-funkcijski.

U zatvorskom sustavu linijska komponenta se ogleda u tome što se odlučivanje, naredbodavne funkcije i informacije jednosmjerno i kreću se od vrha ravnatelja

Uprave ka kaznionicama, zatvorima, odgojnim zavodima i centrima. Taj segment se odnosi na razinu upravljanja sustavom. Na razini Središnjeg ureda provodi se na liniji ravnatelj → načelnici sektora → voditelji odjela → voditelji odsjeka. Na razini institucija sustava na liniji (upravitelj, ravnatelj) → voditelji odjela → voditelji odsjeka → voditelji pododsjeka.

Funkcijska nadležnost je pozicionirana na najvišoj razini, u Središnjem uredu. Ona ima ulogu potpore linijskoj komponenti organizacije menadžmenta. Osnovna organizacija menadžmenta je linijska. Načelnici sektora Središnjeg ureda kao stručnjaci za određena područja savjetodavno-stručno pomažu ravnatelju Uprave u provođenju njegove linijske nadležnosti prema kaznionicama, zatvorima, odgojnim zavodima i centrima. Primjerice, načelnik Sektora tretmana daje naputke, preporuke voditeljima odjela tretmana u kaznenim tijelima.

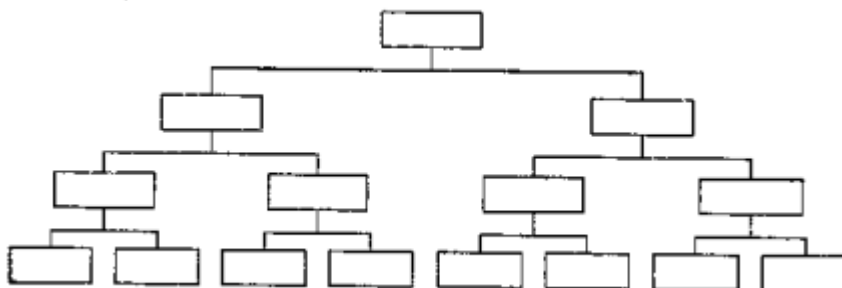
Iz navedenog prikaza linijsko-funkcijskog tipa menadžmenta zatvorskog sustava proizlazi da je iznimno zahtjevno jednom organizacijskom shemom prikazati njegovu cjelovitu organizacijsku strukturu koja bi obuhvatila sve linijske i funkcijske relacije. Zbog toga se u praksi primjenjuju sheme kojima se prikazuju segmenti zatvorskog sustava, kao primjerice, na shemi 3.



Shema 3. Kaznena tijela (Izvor: <https://mpu.gov.hr/zatvorski-sustav/6150>)

Razmatrana linijska komponenta zatvorskog sustava omogućava lakše određivanje raspona rukovođenja (upravljanja) zatvorskog sustava. Raspon rukovođenja (upravljanja) se može razmatrati sa aspekta raspona kontrole i odgovornosti rukovoditelja. Često se naziva raspon kontrole. U teoriji ovaj pojam se odnosi na broj podređenih (djelatnika, izvršitelja) kojima rukovodi. On se dijeli na už i širi, už je ako rukovodi manjim brojem djelatnika, u širem rasponu rukovodi većim brojem djelatnika.

Uži raspon rukovođenja je ako menadžer rukovodi radom dva ili tri djelatnika i rezultira dubokom organizacijskom strukturom, kao što je prikazano na shemi 4.



Shema 4. Duboka organizacijska struktura (Izvor: Dujanić, 2019)

U širem rasponu rukovođenja menadžer rukovodi većim djelatnika (10-15) koji rezultira u plitkoj organizacijskoj strukturi, kao što je prikazano na shemi 5.



Shema 5. Plitka organizacijska struktura (Izvor: Dujanić, 2019)

U teorijskim razmatranjima se zapostavlja raspon rukovođenja koji se odnosi na broj organizacijskih dijelova kojima menadžeri rukovode, kao i na broj organizacija kojima upravljaju. Predmet razmatranja članka je ovaj aspekt raspona upravljanja i rukovođenja. Opus teorijskih objašnjenja raspona rukovođenja je impozantan i relevantan za njegovo razumijevanje u zatvorskom sustavu.

Razmatranje raspona upravljanja i rukovođenja organizacijskih elemenata zatvorskog sustava se uglavnom temelji na navedenim postulatima koji se odnose na raspon rukovođenja djelatnicima. Međutim, postoje i specifičnosti koje ukazuju na razlike između ova dva aspekta raspona rukovođenja. Osnovna razlika je što raspon rukovođenja djelatnicima postoji na svim razinama menadžmenta (najvišoj, srednjoj i nižoj). Na nižoj razini menadžmenta (first management) menadžeri prve linije rukovode isključivo djelatnicima za razliku u odnosu na najvišu i srednju razinu na kojoj se odnosi na rukovođenja organizacijskim elementima (odjelima, odsjecima, pododsjecima) zatvorskog sustava. Također, i na razini upravljanja raspon upravljanja se odnosi samo na organizacijske elemente, ne odnosi se na djelatnike.

U literaturi se sa aspekta rukovođenja djelatnika se obrazlaže da bi na višim organizacijskim razinama ovaj raspon trebao biti uži, a na nižim širi. (Dujanić, 2019)

Pri tome se ne pravi razlika između raspona rukovođenja djelatnicima u odnosu na organizacijske jedinice, kao ni razlika ovog raspona na razini upravljanja u odnosu na razinu rukovođenja. Na primjeru raspona upravljanja i rukovođenja organizacijskim jedinicama u zatvorskom sustavu može se uočiti odstupanje od spomenutog teorijskog postulata. On je primjenjiv samo na razini raspona rukovođenja djelatnicima zatvorskog sustava. Na razini raspona upravljanja organizacijskim jedinicama u zatvorskom sustavu on je širi, a na razini rukovođenja uži, kako na najvišoj i srednjoj razini menadžmenta. Najniža razina menadžmenta nije predmet razmatranja, obzirom da se na ovoj razini ne rukovodi organizacijskim jedinicama već izravno djelatnicima.

Kao što je naglašeno, raspon upravljanja u zatvorskom sustavu je širi. Ravnatelj Uprave za zatvorski sustav i probaciju (koji je i ravnatelj Središnjeg ureda za zatvorski sustav) upravlja radom 24 organizacijskih jedinica (7 kaznionica, 14 zatvora, 2 odgojna zavoda i Centrom za dijagnostiku). Pored toga, i Središnjim uredom za probaciju i sa 14 probacijskih ureda, kao i Odjelom za psihološku potporu službenicima zatvorskog sustava i probacije i Centrom za izobrazbu koji predstavljaju zajedničke organizacijske jedinice za zatvorski i probacijski sustav. Iz navedenih podataka jasno je da se radi o širem rasponu upravljanja u plitkoj organizacijskoj strukturi.

Međutim, ravnatelj Uprave u rukovoditeljskoj ulozi u zatvorskom sustavu rukovodi sa radom 5 podređenih (voditeljem službe za unutarnju kontrolu i načelnicima 4 sektora u Središnjem uredu za zatvorski sustav). I na ovoj razini se uočava širi raspon u plitkoj organizacijskoj strukturi.

U razmatranju primjene podjele na spomenutu plitku i duboku organizacijske strukture u zatvorskom sustavu se može uočiti ograničenje te podjele, da je načelnog karaktera te da nije dovoljno jasna. Već razmatrani raspon upravljanja ukazuje da ravnatelj Uprave upravlja sa 24 organizacijske jedinice zatvorskog sustava u okviru plitke organizacijske strukture koja se može nazvati, obzirom da ima samo jedan stupanj, kao jednostupanjski. Hipotetski ukoliko bi ravnatelj Središnjeg ureda za probaciju imao ovlasti da upravlja sa 14 probacijskih ureda (vidi shemu 2.) tada bi bila uspostavljena dvostupanjska organizacijska struktura koja se prema postojećoj klasifikaciji naziva plitkom. Na razini većih, složenijih sustava ona može i sa tri i više stupnjeva te se prema postojećoj klasifikaciji naziva kao duboka.

Raspon rukovođenja u zatvorskom sustavu je uži na najvišoj i srednjoj razini. Tako na najvišoj razini (top management) je uži, što se može vidjeti na već navedenom primjeru Središnjeg ureda (shema 2.) u kome ravnatelj rukovodi sa 5 organizacijskih jedinica (jednom službom i 4 sektora). Načelnici sektora Središnjeg ureda, kao viša srednja razina menadžmenta rukovode sa najviše 2 službe, a voditelji službi kao niša srednja razina menadžmenta rukovode sa najviše 2 odjela. Gotovo je isti slučaj na razini kaznenih tijela (kaznionica, zatvora i Centra za dijagnostiku) i Centra za izobrazbu. Jedina je razlika što na ovoj razini pomoćnici upravitelja kao viša srednja razina menadžmenta ne rukovode ni jednom organizacijskom jedinicom. Rukovoditelji navedenih tijela kao najviša razina menadžmenta rukovode sa najviše 6 odjela, a na srednjoj razini voditelji odjela sa najviše sa 3 odsjeka i na nižoj razini voditelji odsjeka sa nekoliko pododsjeka.

Na temelju navedenog može se konstatirati da se raspon rukovođenja odnosi i na broj djelatnika, kao i na broj organizacijskih jedinica kojima rukovodi menadžer. Primjerice, postoji razlika između hipotetske situacije u kojoj voditelj odjela kaznenog tijela rukovodi sa 20 djelatnika u odjelu bez odsjeka u odnosu na slučaj da rukovodi istim brojem djelatnika u odjelu u kome su ustrojena dva odsjeka. Potpuno je jasno da je u drugom slučaju raspon rukovođenja povoljniji.

Karakteristika raspona rukovođenja i upravljanja u zatvorskom sustavu je da je optimalan sa organizacijskog aspekta. Međutim, sa aspekta raspona rukovođenja koji se odnosi na optimalan broj djelatnika kojima može rukovoditi menadžer je otvoreno pitanje. U literaturi ova problematika se odnosi težišno na optimalni broj djelatnika u industriji i uslužnim djelatnostima kojima uspješno može rukovoditi menadžer. Obzirom na specifičnosti zatvorskog sustava koje se odnose na vrstu djelatnosti i obrazovni profil djelatnika spomenuta teorijska polazišta nisu primjenjiva. Ovo pitanje nije do sada razmatrano.

3. NAREĐIVANJE

Treća procesna funkcija se odnosi na naređivanje (izdavanje naredbi, zapovijedi, naputaka, smjernica). Ona se provodi u pisanoj ili usmenoj formi, u praksi dominira usmena. U svakom sustavu, pa tako i zatvorskom, ona je najviše uvjetovana uspostavljenom organizacijskom strukturom i tipom menadžmenta. U prethodnom poglavlju je obrazložena organizacijska struktura zatvorskog sustava, kao i da je u njemu uspostavljen linijsko- funkcijski tip menadžmenta.

Ova procesna nije ista na razini upravljanja i rukovođenja u zatvorskom sustavu. Jedino se na razini upravljanja linijsko naređivanje koje provodi ravnatelj Središnjeg ureda prema rukovoditeljima prema rukovoditeljima 24 organizacijske jedinice. Funkcijsku ulogu provode voditelj službe za unutarnju kontrolu i načelnici 4 sektora u Središnjem ureda prema voditeljima odjela svih 24 organizacijskih jedinica. Primjerice, načelnik sektora osiguranja prema voditeljima odjela osiguranja kaznionica i zatvora. Ova funkcijska uloga je najviše savjetodavno-stručnog karaktera ali može ima i formu odluka i zapovijedi, naredbi. Ova funkcija ne dovodi u pitanja načelo jednočelnništva (načela koje je promovirao Fayol, jedno od 14 koje je formulirao, ovo načelo se smatra iznimno u hijerarhijskim sustavima kao što su vojska, policija) načela da podređenima rukovodi samo jedna osoba.

Na razini rukovođenja organizacijskim jedinicama zatvorskog sustava ovo načelo u procesu naređivanja prati organizacijsku strukturu na liniji upravitelj → voditelji odjela → voditelji odsjeka → voditelji pododsjeka (ukoliko su ustrojeni, na razini manjih kaznenih tijela po pravilu nisu) → djelatnici (podređeni). Najmanje je upitna na relaciji najviše razine upravitelj → voditelji odjela. Iznimno su rijetke situacije u kojima upravitelji izravno izdaju naredbe djelatnicima. Već na razini voditelja odjela praksa postupanja je potpuno različita, ustaljena je praksa da oni u većini slučajeva izravno izdaju naredbe, naputke djelatnicima, a manjoj mjeri putem voditelja odsjeka. Na razini voditelja odsjeka u kojima su ustrojeni pododsjeci (ili slične organizacijske jedinice) je ova praksa još više zastupljena.

Navedeno ukazuje da se ne može govoriti o primjeni načela jednočelnništva u zatvorskom sustavu na svim razinama. Kao što je obrazloženo ovo načelo je neupitno na razini upravljanja, međutim na srednjoj i još više na nižoj razini rukovođenja je neusporedivo manje zastupljeno. Do sada ovo pitanje nije razmatrano na teorijskoj razini te ne postoji određenje koje bi upućivalo da li je potrebno inzistiranje na primjeni ovog načela u procesu rukovođenja na srednjoj i nižoj razini menadžmenta ili ono nije potrebno. Značajno je naglasiti i da je gotovo nemoguće donijeti normativni akt koji bi regulirao ovo pitanje. Praksa postupanja ukazuje da od umijeća menadžera spomenute srednje i niže razine ovisi kako će postići ravnotežu između potrebe uvažavanja načela jednočelnništva (da djelatnici primaju naređenja samo od jedne nadređene osobe) i realnosti koja nameće ograničenja njegove primjene. I ovaj primjer afirmira postulat da je menadžerska uspješnost uvjetovana, između ostalog, i od njihovog umijeća snalaženja u situacijama, kao što je navedena, u kojima ne postoji teorijsko i normativno usmjerenje na način postupanja

Donošenje odluka i njihovo prenošenje na podređene je također dio procesne funkcije naređivanja. Pojedini autori smatraju da je odlučivanje jedna od funkcija menadžmenta. Oni je ne definiraju kao dio, element procesne funkcije naređivanja već kao posebnu funkciju. Većina autora ne naglašava pozicioniranje odlučivanja kao posebne funkcije ili kao dijela funkcije naređivanja. Po pravilu, samo se naglašava da je odlučivanje bit, suština menadžmenta. Ova problematika je u literaturi iznimno zastupljena. Proces odlučivanja u zatvorskom sustavu je važan dio ove procesne funkcije. Ne razmatra se u ovom članku zbog njegovog ograničenog opsega.

U teorijskim razmatranjima, kao i u praksi, afirmiran je *mainstream*, po kome se izostavlja naređivanje kao procesna funkcija, a umjesto nje promovira vođenje (engleski *leading*). *Leading* je stalna i u novije vrijeme sve značajnija menadžment funkcija.

„U svom radu Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) nisu pretjerali kada su vođenje označili najvažnijom funkcijom menadžmenta budući da uspješnost ne ovisi u tolikoj mjeri niti o jednoj drugoj funkciji.“ (<http://hrcak.srce.hr/file/118114>) U pojednostavljenom značenju to je proces motivacije članova organizacije za ostvarenje definiranih ciljeva organizacije. Zbog naglašenog značaja motivacije ova funkcija se naziva i vođenje i motiviranje. *Leading* nalazi temelje u međuljudskim odnosima. To je proces utjecanja usmjeren na oblikovanje ponašanja drugih. Vođenje je obavljanje točno poslova i zadataka po zamisli menadžera. U proces *leadinga* uključeno je komuniciranje i motiviranje. To je umijeće, sposobnost menadžera da uvjere podređene da rade s entuzijazmom. Predstavlja kohezioni faktor organizacije koji motivira djelatnike da predano izvršavaju svoje radne obveze. (Šimić, 2019: 62)

Prijevod *leadinga* na termin vođenje izaziva u teoriji i praksi konfuziju i zbog česte zamjene rukovođenja riječju vođenje, te dovodi do dileme da li se misli na *leading* ili rukovođenje. Ova tendencija je prouzrokovana opravdanim stavom da je riječ vođenje primjerenija hrvatskom jeziku u odnosu na rukovođenje. Pored toga, određene nejasnoće i pojam *leadership* koji se često koristi bez prijevoda. Ova engleska riječ se najčešće prevodi kao poslovno vođenje ili liderstvo. Najprimjerenije je da se koristi u izvornom obliku. Osnovna, suštinska razlika između ova dva pojma je što je pri korištenju pojma *leading* misli na procesnu funkciju vođenja, a kada se koristi *leadership* naglasak je razmatranju uloge vođe (lidera) u tom procesu.

Vođenje je integralni dio procesne funkcije naređivanja i kao što je već naglašeno ne može biti ovaj dio zamjena za njenu cjelinu. Ovaj stav se najviše očituje u sagledavanju povezanosti odnosa funkcija naređivanja i kontrole.

Najkonkretnije se može uočiti na primjeru menadžerske odgovornosti (zapovjedne u vojsci i policiji). Nije dovoljno samo izdati radni nalog, naredbu. Potrebno je pratiti njenu realizaciju na više načina koji ovise o konkretnoj situaciji. Ti načini mogu biti traženje izvješća, neposredni uvid, traženje informacija od kako podređenih tako i od nadređenih menadžeru koji se kontrolira, nadzire i drugi.

Rukovoditeljska odgovornost nije vezana za odgovornost menadžera za provođenja podfunkcije vođenja. U zatvorskom sustavu, kao i u drugim, ona se najčešće aktualizira i biva dostupna javnosti u slučajevima većih zlouporaba ovlasti djelatnika, bijega zatvorenika u kaznenim tijelima i sl. Tada se preispituje odgovornost upravitelja i voditelja da li su pratili realizaciju svojih odluka, radnih naloga, naputaka od strane podređenog menadžera ili djelatnika koji su neposredno odgovorni za konkretni događaj (bijeg zatvorenika i sl.).

Navedeno kritičko promišljanja i propitivanja vođenja (*leading, leadership*) nema za cilj ignoriranje teorijskih radova o vođenju. Naprotiv, potrebno ih je studiozno proučavati i uvažavati s ciljem razumijevanja vođenja kao potfunkciji, integralnom dijelu procesne funkcije naređivanja.

Specifičnost zatvorskog sustava se ogleda u tome što se u njemu ne provodi samo motiviranje i poticanje zaposlenika da rade najbolje u interesu sustava. Ono se i odnosi i na zatvorenike u smislu njihovog poticanja i motiviranja ne samo da se trude da poštuju odredbe kućnog reda kaznenih tijela i da sa što više entuzijazma sudjeluju u resocijalizacijskim programima već i da u određenoj mjeri čak i participiraju u donošenju odluka za određena pitanja.

4. KOORDINIRANJE

U svezi koordiniranja kao procesne funkcije u teorijskim razmatranjima stavovi su podijeljeni na njeno prihvaćanje ili negiranje. Autori koji je negiraju smatraju da se ona ne može smatrati posebnom funkcijom obzirom na to da je koordiniranje potrebno u cjelokupnom menadžerskom procesu. (Stojanović, 2015: 18) Ovakvo stajalište je neodrživo, primjerice, isto tako je i kontrola potrebna u cjelokupnom menadžerskom procesu ali se ne dovodi u pitanje njeno negiranje.

Koordinacija se sastoji od međusobnog povezivanja, usklađivanja svih aktivnosti i napora u organizaciji. Autori koji je smatraju zasebnom funkcijom naglašavaju da predstavlja bit, suštinu menadžmenta. Ova funkcija je posebno važna u menadžmentu sigurnosnog sustava koji se prema lokaciji primjene klasificira na vojni, policijski, sigurnosnih službi, zaštitarske djelatnosti, kao i

zatvorskog sustava. U uvodnom dijelu članka je već spomenuto da je i zatvorski sustav institucija sigurnosnog sustava.

Među autorima koji su naglasili značaj koordinacije izdvaja se Oliver Bakreski. Spomenuti autor je neporecivo jasno prezentirao analizu ove značajne funkcije sigurnosnog menadžmenta. (Bakreski, 2008) U toj analizi objašnjeno je da koordinacija omogućava dinamičku ravnotežu između subjekata sigurnosnog sektora kroz uzajamne odnose njihovih komponenti i da je sprovode odvojeni dijelovi ili pojedinci kroz svoje aktivnosti. Također, autor navodi i da U većini slučajeva uloga koordinacije pripada vrhu uprave u nekoj instituciji i da predstavlja jednu od najvažnijih menadžerskih funkcija.

Koordinacija predstavlja važnu dimenziju menadžmenta, pojedini autori smatraju je i njenom suštinom, biti čija je svrha postizanje sklada između pojedinačnih aktivnosti kako bi se postigli ciljevi organizacija i sustava. Svaka od menadžerskih funkcija pridonosi koordiniranju. Ove funkcije su međusobno uvjetovane i povezane da je gotovo nemoguće izvršiti jasnu diferencijaciju između pojedinih menadžerskih funkcija, kao što je u odnosu koordiniranja prema ostalim procesnim funkcijama. Spomenuta uvjetovanost i povezanost afirmira stajalište da grupiranje srodnih aktivnosti u zasebne menadžerske funkcije prvenstveno ima za cilj razumijevanje sadržaja menadžerskih funkcija.

Uspostavljanje mehanizma koordinacije je moguće postići na više načina, među kojima, se izdvaja koordinacija putem: hijerarhije; pravila, programa i procedure; slobode odlučivanja dirigitane planiranjem ili profesionalnom etikom; smanjenjem raspona upravljanja i rukovođenja ... Može se konstatirati da su načini uspostavljanja koordinacije brojni. U opsegu ovog članka nije moguće razmatrati ovo kompleksno pitanje.

Koordinaciju obavljaju menadžeri na svim razinama. Osnovna podjela koordinacije je dvije: prvu, na razini upravljanja i drugu, na razini rukovođenja. Tako i u zatvorskom sustavu se razlikuje, kao prva, koordinacija na razini upravljanja. Polazeći od stava da postoje razlika između upravljanja zatvorskim sustavom u odnosu na ono koje se provodi u samom sustavu (Šimić: 2023: 108) ona se može podijeliti na dvije podvrste: razini upravljanja sustavom i na onu koja se provodi u sustavu. Kao druga, je na razini rukovođenja koja se provodi na razini rukovođenja institucija zatvorskog sustava.

U literaturi postoje različita mišljenja o tome koliko vrsta koordinacija je danas prisutno. Najčešće, identificiraju se tri osnovne vrste koordinacija: 1. vertikalna, 2. horizontalna i 3. lateralna (pobočna) koordinacija. (Sandić, 2019: 15) Vertikalna dimenzija koordinacije je karakteristična za razmjenu informacija između različitih hijerarhijskih razina. Horizontalna dimenzija koordinacije je karakteristična za razmjenu informacija između subjekata koji se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini. (Janković, 2018: 13) Oliver Bakreski lateralnu

koordinaciju naziva dijagonalnom. Ona se po njegovom stajalištu javlja i provodi između različitih razina funkcije ustanove. Ta se koordinacija više odnosi na informiranje, davanje podrške, sugeriranje ideja ili suradnju među različitim dijelovima organizacije koji nisu horizontalno ili vertikalno povezani, već su u funkcionalnim odnosima. (Bakreski, 2008: 63, 64)

Koordinacija se može podijeliti i prema organizacijskim i formalnim karakteristikama. U organizacijskom smislu može biti interna i eksterna. (Janković, 2018: 13) Prema formalnim karakteristikama ona se može pojaviti kao: usmjeravanje rada, suradnja, objedinjavanje rada, zajednički rad, ispomoć i sadejstvo (usklađeno, usuglašeno djelovanje). Prema određenim karakteristikama, ona se može podijeliti i na koordinaciju prema mjestu, vremenu i zadatku. (Sandić, 2019: 22) Prema procesu u kome se može izvršiti, postoji koordinacija: unutar institucije, sa društvenim okruženjem, nadređenim organima i institucijama, sa sličnim institucijama iz inozemstva. (Bakreski, 2008: 64)

Od navedenih vrsta koordinacija za zatvorski sustav najvažnije su: vertikalna, horizontalna, dijagonalna, interna i eksterna i sa društvenim okruženjem. Bit vertikalne koordinacije je usklađivanje zadataka i ciljeva između viših i nižih organizacijskih razina, primjerice, između odjela i odsjeka u kaznenim tijelima zatvorskog sustava. U njoj menadžer više razine objedinjuje poslove na nižim razinama unutar jedne organizacijske jedinice. Time se ostvaruje integriranje ciljeva između nadređenih – voditelja odjela i podređenih – voditelja odsjeka.

Horizontalna koordinacija podrazumijeva sinkronizaciju aktivnosti na istoj organizacijskoj razini. Primjerice, u kaznenim tijelima zatvorskog sustava, ona se očituje sinkronizacijom između voditelja odjela, kao i odsjeka. Praksa je ukazala da je najznačajnija između čelnika odjela osiguranja i tretmana. Veći broj autora smatra da je prava horizontalna koordinacija ona koja je uspostavljena u vojnoj organizaciji. U njoj, izvršitelji iste razine ili zvanja (čina) sinkroniziraju zajedničke aktivnosti putem međusobne komunikacije. Polazište je stav da zapovjednika ne treba opteretiti svim problemima funkcioniranja nekog dijela vojne organizacije, posebno ako se oni mogu riješiti na istoj hijerarhijskoj razini. (Bakreski, 2008: 63).

Kao je već navedeno dijagonalna (lateralna) koordinacija se ostvaruje među različitim dijelovima organizacije koji nisu horizontalno ili vertikalno povezani, već su funkcionalno povezani. U zatvorskom sustavu ona se provodi funkcionalnim odnosima koji se uspostavljaju između načelnika sektora Središnjeg ureda sa voditeljima odjela kaznenih tijela. Primjerice, načelnik Sektora tretmana putem usmenih i pisanih naputaka usmjerava rad voditelja odjela tretmana kaznenih tijela. Koja će od ove tri vrste koordinacije biti

dominantna u zatvorskom sustavu, ovisi od same potrebe za koordinacijom. Razmatranje ostalih vrsta koordinacija nadilazi opseg ovog članka.

5. KONTROLIRANJE

Kontroliranje se nadovezuje na prethodne funkcije. Zadatak ove funkcije je provjera obavljenih aktivnosti, kako bi se utvrdilo da li su se odvijale u skladu s planovima. Ako je došlo do određenih odstupanja, potrebno je ispraviti greške kako bi se ispunili željeni ciljevi. Može se reći da funkcija kontrole mjeri i ispravlja ali izvršene aktivnosti. Iako je kontroliranje zadnja funkcija menadžmenta, to ne znači da je manje važna od prethodnih. Ona se ne smije izostaviti, a kako bi sve na kraju uspješno funkcioniralo, menadžer mora pravovremeno kontrolirati izvršene aktivnosti. Cilj ove funkcije je osigurati da sve funkcionira prema planu, a započinje onog trenutka kada je plan dovršen, jer tek tada nastupa kontrola obavljenih aktivnosti. (Brčić, 2020: 16)

Funkcija kontroliranja odnosi se na utvrđivanje realizacije ciljeva. U okviru ovoga procesa ostvareni rezultati se uspoređuju s obzirom na prethodno definirane planove koji služe kao standardi za mjerenje stupnja njihove realizacije. Pritom se mogu utvrditi odstupanja realizacije od planova, što podrazumijeva dizajniranje korektivnih aktivnosti. (Rupčić, 2018: 4)

Kontroliranje je mjerenje i ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja kako bi se osiguralo da događaji teku prema planu. Za to je potrebno mjeriti uspješnost s obzirom na ciljeve i planove, pokazati gdje dolazi do odstupanja od standarda i pomagati u ispravljanju odstupanja. Ukratko, kontroliranje olakšava ispunjenje planova. Jako planiranje mora prethoditi kontroliranju, planovi se ne ispunjavaju sami od sebe. Menadžeri se rukovode planovima u korištenju resursa kako bi se ispunili specifični ciljevi. Tada se aktivnosti provjeravaju da se ustanovi odgovaraju li planovima. Kontrolne aktivnosti uglavnom uključuju mjerenje postignuća. Sredstva kontroliranja, općenito su poznata. Svako od tih sredstava mjeri i pokazuje da li se planovi ispunjavaju. Ako se odstupanja nastave, potrebne se korekcije. No, što se korigira? Aktivnosti, putem osoba.³

³ http://www.fkn.unsa.ba/Portals/0/Nastavnici-dokumenti/Ahic/SIGURNOSNE_STUDIJE_I_SIGURNOSNI_MENADŽMNET_1.pdf, str. 285

⁴ <https://www.mojposao.ba/#!/home;postId=1201> MojPosao.ba - Funkcije menadžmenta

U literaturi se ova funkcija naziva i nadzor. „Zadnja funkcija koju menadžeri obavljaju je nadzor. Da bi osigurali da se sve stvari odvijaju kako treba, menadžeri moraju pratiti performansu organizacije. Stvarna performansa zatim se uspoređuje s prethodno postavljenim ciljevima. Ako postoje značajna odstupanja, posao je menadžmenta vratiti organizaciju na pravi put. To praćenje, uspoređivanje i eventualno ispravljanje rada, jest ono što se shvaća kao funkcija nadzora.“⁴

Kontrola je posljednja menadžerska funkcija i ona je nadzor nad djelovanjem organizacije sa svrhom da ona ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva. Uključuje tri koraka, i to određivanje standarda, mjerenje ostvarenih rezultata i otklanjanje odstupanja. Najpoželjnija je preventivna kontrola, zatim tekuća, a najmanje učinkovita je naknadna kontrola. (Stojanović, 2015: 19)

Kontrola se sastoji od provjeravanja da se sve odvija prema zacrtanom planu, danim uputama i postavljenim standardima. Postupak kontrole prati učinkovitost procesa organizacije što omogućava pravodobno reagiranje. U prošlosti je prevlast imala vanjska, dok je danas više zastupljeno unutarnja kontrola (unutar same organizacije). Zaposlenici danas sami popravljaju vlastite postupke da bi se što uspješnije ostvarili ciljevi organizacije. Kontrolom se analiziraju odstupanja od zacrtanog plana i omogućava se uvid ista, kao i u slabe strane djelovanja organizacije. Kontrola mora biti pokretačka snaga zaposlenih na važnim problemima, kako na onima koji trenutno ometaju izvršenje plana, tako i na one u budućnosti. Kontrola je završna funkcija koja nastupa tek kada se odrade prve četiri funkcije, a obavlja se na svim razinama menadžmenta u svim tipovima organizacija. Planiranje i kontrola dvije su nerazdvojne funkcije menadžmenta. Bez planiranja kontrola je besmislena, i obrnuto, bez kontroliranja, planiranje je beskorisno. Također, bez funkcije kontrole posao menadžmenta bi bio neučinkovit. (Dragić: 2019: 7, 8)

Kontrola omogućava efikasno funkcioniranje bilo koje organizacije preko usporedbe planiranog i ostvarenog. Kontrolni sistem mora usko biti povezan i sa elementima planske funkcije u organizaciji. Od kontrole kao procesa se zahtjeva da neprekidno funkcionira, obzirom da ona određuje valjanost postignutih izlaznih rezultata procesa planiranja. Osnovni smisao kontrole jeste da se po utvrđenim, dopuštenim ili nedopuštenim odstupanjima od plana, intervencijom menadžmenta, preko funkcije rukovođenja, aktivnosti dovedu u

granice plana, polazeći od raspoloživih snaga i sredstava. (Cogoljević, Andrejić, Gligić Savić, 2017: 412)

Kontrola se sastoji iz uvida u stanje i stalnog nadzora da se sve izvršava u skladu sa postavljenim planom i nalogima i uputama nadređenih u organizaciji. Funkcija kontrole sastoji se od aktivnosti i standarda za uredno izvršavanje posla, mjerenje rezultata i ocjene izvršenih poslova. Ona znači mjerenje i korigiranje akcije podređenih, kako bi se osiguralo realiziranje planova. Kontrola mora biti standardizirana, efikasna i koordinirana.

Kontrolni sistemi imaju smisla samo ukoliko potiču menadžere i druge zaposlene na željeno ponašanje, odnosno na poduzimanje korektivnih akcija. Činjenica da ljudi u principu ne vole kontrolu za menadžere predstavlja problem sa kojim se treba suočiti, i od čijeg rješenja u mnogo čemu ovisi uspješnost cijelog procesa kontrole. (Cogoljević, Andrejić, Gligić Savić, 2017: 423)

Već je spomenuto da kontroliranje može biti vanjsko, eksterno i unutarnje, interno. Ove dvije vrste kontrole su posebno važne za zatvorski sustav. Eksterna kontrola je važna, prema pojedinim autorima je od temeljnog značaja. Sve institucije kojima upravlja država, ili kojima se upravlja u ime države, moraju biti predmetom javne kontrole. To je posebice važno u slučaju zatvora zbog njihove prisilne prirode. Obzirom da obični članovi građanskog društva ne mogu sami tako lako otkriti što se dešava iza visokih zidova i ograde zatvora, treba postojati sustav nadzora koji će provjeriti da je sve onako kako bi trebalo biti. (Coyle, 2002: 142)

Eksternu kontrolu zatvorskog sustava koju provodi Sabor RH, Pučki pravobranitelj i sudovi ne predstavlja kontrolu kao procesnu funkciju menadžmenta zatvorskog sustava već onu koju provodi Središnji ureda nad radom kaznenih tijela i centra za dijagnostiku. Interna kontrola se provodi u okviru svih pojedinačnih institucija zatvorskog sustava, počevši od Uprave za zatvorski sustav pa do Središnjeg ureda, kaznenih tijela i centra za dijagnostiku. Nedvosmisleno jasno se može uočiti da se eksterna procesna funkcija kontrole u menadžmentu zatvorskog sustava provodi na razini upravljanja sustavom, a interna na razini rukovođenja institucija zatvorskog sustava.

Pravilnikom o stručnom nadzoru u zatvorskom sustavu (Narodne novine, br. 137/2021) propisuje se način provođenja stručnog nadzora u zatvorskom sustavu (kaznionicama, zatvorima i centrima), osobe ovlaštene za provođenje stručnog nadzora, vrste i sadržaj stručnog nadzora. Prema članku 2. Ovog Pravilnika „Osnovni cilj stručnog nadzora je osiguranje: zakonitog i pravilnog obavljanja poslova izvršavanja kazne zatvora i drugih kaznenopravnih mjera i

sankcija, te drugih poslova koje kaznionice, zatvori i centri obavljaju, pravilne primjene Zakona o izvršavanju kazne zatvora i podzakonskih propisa donesenih temeljem njega, te drugih propisa koje kaznionice, zatvori i centri primjenjuju u svom radu i postupanju, unaprijeđenja obavljanja poslova kaznionica, zatvora i centara te povećanja djelotvornosti i ujednačavanja njihovog rada i postupanja.“ Spomenutim Pravilnikom se provodi eksterna procesna funkcija kontrole u menadžmentu zatvorskog sustava. Već je navedeno da se interna kontrola provodi u okviru svih pojedinačnih institucija zatvorskog sustava. Na razini tih institucija njihovi čelnici su najodgovornije osobe za provođenje kontrole u njima. Pored njih, provode je i rukovoditelji organizacijskih dijelova institucija zatvorskog sustava.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Može se zaključiti da je ostvaren teorijski i praktični cilj članka. S teorijskog aspekta dati su elementi koji reafirmiraju procesne funkcije menadžmenta koje je definirao Henri Fayol. Neupitan je značaj pokrenutog pitanja za profilaciju teorije menadžmenta zatvorskog sustava. Obzirom na kompleksnost i značaj razmatrane tematike članak ima za cilj da inicira raspravu i dalja potpunija istraživanja. Praktični cilj je afirmacija teorije u praksi menadžmenta zatvorskog sustava. Također, cilj je i poticanje djelatnika ovog sustava na proučavanje teorije u smislu njihove kontinuirane edukacije i profesionalnog razvoja. U najširem smislu praktični cilj je i naglašavanje značaja teorije menadžmenta zatvorskog sustava.

Izloženi stavovi ukazuju na širinu obuhvata pitanja koja se otvaraju pri razmatranju procesnih funkcija koje je definirao Fayol. Ukazano je na njihovu povezanost. Članak je fokusiran na razmatranje primjene tih procesnih funkcija u zatvorskom sustavu. Ne postoji ni jedan teorijski izvor koji se može prepoznati kao mainstream u kome je razmatrano ovo pitanje. Osnovni cilj članka je iniciranje rasprave, daljih kompleksnijih i studioznijih istraživanja ove tematike koja bi rezultirala prihvatanjem, korigiranjem ili odbacivanjem predložene reafirmacije Fayolovog definiranja procesnih funkcija. Pretenzije autora članka nisu u davanju potpunih odgovora na ovo iznimno značajno pitanje, već kao što je već naglašeno, iniciranje šire rasprave i istraživanja ove tematike koja može dati elemente za dogradnju teorije i prakse menadžmenta ne samo zatvorskog sustava već i sigurnosnog.

LITERATURA

1. Borzić, I. (2023): *Zatvorski sustav u Republici Hrvatskoj – Završni rad*, Šibenik, Veleučilište u Šibeniku <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:771584>
2. Biličić, M. (1999): *Metodička osnova, ustroj i trajnost upravljačke misli H.Fayola*, Politička misao, Vol XXXVI, br. 3/1995, str. 194-2026
3. Brčić, M. (2020): *Aktivnosti i uloge menadžmenta – Završni rad*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:210468>

4. Babić, V., Josipović, M., Tomašević, G. (2006): *Hrvatski zatvorski sustav i zaštita ljudskih prava zatvorenika*, Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu, vol. 13, broj 2/2006, str. 685-743
5. Bakreski, O. (2008): *Koordinacija i bezbednosni menadžment*, Nauka, bezbednost, policija, vol. 13, br. 2, str. 59-72
<https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0354-88720802059B>
6. Coyle, A. (2002a): *Ljudska prava u upravljanju zatvorima i kaznionicama - Priručnik za osoblje zatvora*, Međunarodni Centar za zatvorske studije, London
https://www.prisonstudies.org/sites/default/files/resources/downloads/serbo-croat_version.doc
7. Coyle, A. (2002b): *Upravljanje zatvorima u vremenu promjena*, Međunarodni Centar za zatvorske studije, London
<https://pjp.eu.coe.int/documents/41781569/42171350/Andrew+Coyle+Upravljanje+zatvorima+u+vremenu+promjena.pdf/5ec79836-8471-42e6-a9be-dd2dcbf7>
8. Cogoljević, S., M., Andrejić, D., M., Gligić Savić, P., A. (2017): *Karakteristični aspekti kontrole kao procesne funkcije menadžmenta*, Vojno delo, vol. 69, br. 7, str. 412-423
<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0042-8426/2017/0042-84261707412C.pdf>
9. Čehulić, R. (2021): *Menadžerske aktivnosti i uloge – Završni rad*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike
<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:944336>
10. Dujović, J. (2006): *Rukovođenje i upravljanje sistemima sigurnosti*, Sarajevo, Fakultet političkih nauka
11. Dragić, M. (2019): *Položaj i uloga menadžera u organizaciji – Stručni završni rad*, Zaprešić, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić
<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:259241>
12. Dujanić, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci
13. Getoš Kalac, A.-M., Bezić, R., Šprem, P. (2021): „Ružno pače“ hrvatskoga kaznenog pravosuđa – zatvorski sustav u svjetlu domaćih i europskih trendova, Godišnjak Akademije pravnih znanosti Hrvatske, vol. XII, 1/2021, 83-112
14. Janković, M. (2018): *Koordinacija i vođenje kao faze bezbednosnog menadžmenta –Diplomski rad*, Beograd, Fakultet bezbednosti
<https://phaidrabbg.bg.ac.rs/download/o:1872>
15. Jovanović, B. (1984): *Uvod u teoriju rukovođenja*, Beograd, Vojnoizdavački zavod
16. Kalauz, I. (2015): *Zatvorski sustav u Republici Hrvatskoj - Završni rad*, Šibenik, Veleučilište u Šibeniku,
<https://repozitorij.vus.hr/islandora/object/vus:128>

17. Kubelj, M. (2020): *Logistički sustav upravljanja ljudskim potencijalima u zatvorskom sustavu Republike Hrvatske - Završni rad*, Karlovac, Veleučilište u Karlovcu <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:229697>
18. Ljubanović, B. (2006): *Tijela državne uprave u sustavu izvršenja kazne zatvora*, Hrvatska javna uprava, god. 6. (2006.), br. 4., str. 57-89
19. Maloić, S. (2013): *Menadžment u organizacijama kaznenopravnog sustava – vrijeme promjena*, Praktični menadžment, vol 4, br. 1, str.50-59
20. Pandak, D. (2020): *Menadžerska funkcija vođenja i hijerarhijske razine menadžmenta – Završni rad*, Dubrovnik, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju
21. Pheifer, S. (2012): *Interna skripta za kolegij „Menadžment“*, Osijek, Ekonomski Fakultet u Osijeku www.efos.unios.hr-menadzement-wp-content-uploads/sites-205-2013-04-Interna-skripta-menadzement-1.pdf.
22. Rupčić, N. (2018): *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*, Rijeka, Ekonomski fakultet
23. Sandić, A. (2019): *Vrste koordinacije u savremenom bezbednosnom menadžmentu – Diplomski rad*, Beograd, Fakultet bezbednosti <https://phaidrabg.bg.ac.rs/download/o:19670>
24. Stevanović, Z. (2012): *Zatvorski sistemi u svetu*, Institut za kriminološka i sociološka istraživanja, Beograd, 2012
25. Stojanović, S. (2015): *Organizacija upravljanja i menadžmenta kao elementa organizacijske strukture – Završni rad*, Pula, Fakultet ekonomije i turizma <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:901734>
26. Šimić, D. (2019): *Pojam menadžmenta u oblasti odbrane i sigurnosti (bezbednosti)*, Defendologija MNE, Vol. 4, No. 7-8 (2019), 57-70
27. Šimić, D. (2023.): *Stanje i perspektiva razvoja zatvorskog sustava u RH - Pogled s sustavnog aspekta*, Zaštita i sigurnost, godina 3., broj 1., 95-115
28. Trstenjak, M.; Kukovec, D. (2018): *Osnove menadžmenta 1.dio – skripta*, Čakovec, Međimursko veleučilište u Čakovcu
29. Trstenjak, M.; Kukovec, D. (2022): *Osnove menadžmenta – skripta*, Čakovec, Međimursko veleučilište u Čakovcu
30. Živković, Ž., Jelić, M., Popović, N. (2005): *Osnovi menadžmenta*, Bor, DŠIP – Bakar

ZAKONI I DOKUMENTI

1. *Izješće o stanju i radu kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda za 2020. godinu*, Vlada RH, Zagreb, 2. rujna 2021. godine <https://mpu.gov.hr/izvjesce-o-stanju-i-radu-kaznionica-zatvora-i-odgojnih-zavoda-26215/26215>
2. *Izješće o stanju i radu kaznionica, zatvora i odgojnih zavoda za 2022. godinu*, Hrvatski Sabor, Zagreb, 5. siječnja 2024. godine <https://www.sabor.hr/izvjesce-o-stanju-i-radu-kaznionica-zatvora-odgojnih-zavoda-i-centara-za-2022-godinu-podnositeljica?t=144170&tid=212570>
3. *Pravilnik o stručnom nadzoru u zatvorskom sustavu*, Narodne novine, br. 137/2021
4. *Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva pravosuđa*, Narodne novine, br. 97/2020, 85/2022, 35/2024
5. *Zakon o izvršavanju kazne zatvora*, Narodne novine, br. 14/2021

Internetski izvori:

1. <http://bs.wikipedia.org/wiki/Henri>
2. <http://www.svanconsulting.com/seminari/poslvno-vođenje-leadership.html> (05.01.2013.)
3. [http://www.fkn.unsa.ba/Portals/0/Nastavnici-dokumenti/Ahic/SIGURNOSNE STUDIJE I SIGURNOSNI MENADŽMNET 1.pdf](http://www.fkn.unsa.ba/Portals/0/Nastavnici-dokumenti/Ahic/SIGURNOSNE%20STUDIJE%20I%20SIGURNOSNI%20MENADŽMNET%201.pdf)
4. <http://www.poslovniforum.hr/management/rječnik.asp>
5. <http://vps.ns.ac.rs/Materijal/mat9174.doc>
6. http://www.raza.hr/Poduzetnički_pojmovnik/Menadžment (05.03.2013.)
7. http://laris.fesb.hr/digitalno_vođenje_bozicevic_vođenje.htm
8. <http://nakladaslap.com/public/docs/knjige/Rukovođenje-u-organizacijama.pdf>
9. <http://www.hita-academy.com-4stupanj-manag-02.htm>
10. <http://wikipedia.org/wiki/Menadžment>
11. <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/menadzment-jos-uvijek-najbolje-opisuje-fayol>
12. <https://dokumen.tips/download/link/osnove-menadzmenta-biljeske-s-predavanja-imetrobroadbandmetronethrksenija-pejicobjectsosnove.html>
13. <https://www.mojposao.ba/#!/home;postId=1201>
14. https://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/Sunje_A_2012_Uvod_u_mgmt.pdf
15. <https://bs.birmiss.com/koordinacija-kao-funkcija-menadzmenta-u-upravljanju/>

PRISON SYSTEM MANAGEMENT

Dragutin Šimić

ABSTRACT

The article critically examines the management of the prison system of the Republic of Croatia. Accordingly, the basic postulates of its definition are considered. The starting point is the fundamental theoretical-hypothetical premise that Fayol's views on the process functions of management are a significant starting point for constituting the theory of prison system management. The need to affirm the theory and practice of prison system management is also pointed out.

Keywords : *management, prison system*

INTRODUCTION

The problem area of the work, as the title suggests, is the management of the prison system. In theory and practice, since the period of the former SFRY, the definition of the term management has been affirmed as a synonym for management and leadership. (Šimić, 2019: 59) In addition, it is also a synonym for command. This definition has been retained in the Republic of Croatia (hereinafter referred to as the Republic of Croatia) in the theoretical principles of management in all areas, including the prison system. Our theory does not consider the issues of defining the terms management, leadership and command and their relationship. In theory and practice, the problem of prison system management is ignored from the aspect of understanding its components: management, leadership and command. (Šimić, 2023: 96)

Management and leadership are functions of an organization, so understanding the relationship between management and leadership is a fundamental issue for both the theory and practice of management and leadership. Management determines the goals that need to be achieved in a certain period of time, the method of achieving goals, and other important issues that guide the functioning of a certain system. All organizational regulations are adopted by the management function. For example, the Minister of Justice adopts regulations¹ that guide the functioning of penal institutions, ²and the Director of the Prison System Administration issues instructions and other acts. (Šimić, 2019: 59)

¹"The Minister responsible for justice shall, within six months from the date of entry into force of this Act, issue ordinances referred to in Article 8, paragraph 7, Article 27, paragraph 9, Article 30, paragraph 4, Article 34, paragraph 3, Article 36, paragraph 14, Article 38, paragraph 4, Article 41, paragraph 11, Article 42, paragraph 6, Article 45, paragraph 6, Article 78, paragraph 7, Article 84, paragraph 9, Article 85, paragraph 5, Article 88, paragraph 2, Article 169, paragraph 2 of this Act." (Article 190 of the Act on the Execution of Prison Sentences, Official Gazette, No. 14/2021)

² Penal bodies are: penitentiaries, prisons, correctional institutions and the Diagnostic Center. (Article 128. Regulation on the internal organization of the Ministry of Justice, Official Gazette, No. 98/2017)

The term management is a broader term than leadership. Management directs the system as a whole, while management directs the activity of a specific institution. In these processes, managers have a dual role of management and management. For example, the director of the Prison System Administration manages the prison system and manages the Administration. Therefore, they are parallel processes. The theoretical postulation of the concept of management as broader and, in that sense, superior to management, has been proven in practice and is also verifiable. (Šimić, 2019: 59,60)

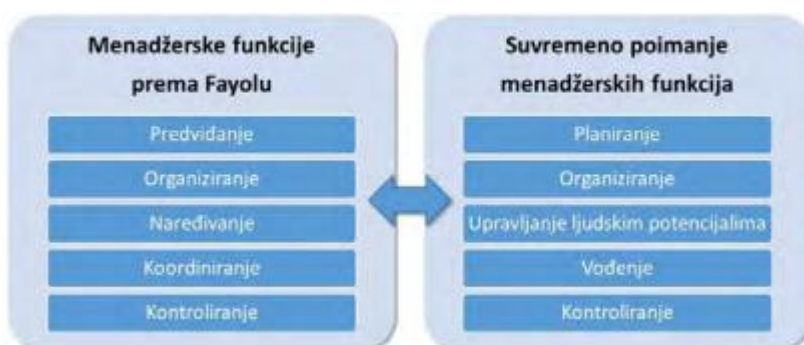
In theory and practice, the prison system is perceived as a part, a segment of the judicial system. The aforementioned theoretical starting point has conditioned the neglect of the role of the prison system as an institution of the security system. (Šimić, 2023: 103) Accordingly, the starting point is also ignored - that the management of the prison system is also based on the postulates of the management of the security-defense system. The specificity of this system (including the prison system) is that it carries out the processes of management, leadership and command. In the field of the civil sector, only management and leadership are carried out.

Management is a universal activity present in all social and economic areas. It is embedded in every organization, or organizing, including organizations in the field of defense and security. Security management is a discipline of security sciences, but also management sciences. Organizational theories are the main theoretical source that security management takes from management science, while security sciences provide the basic theoretical concept on which all research and practice of security management are based. (Janković, 2008: 27) Each of the organizations of the defense and security sector has its own management that, in addition to general management principles, also develops specialized ones in response to the specificities of a given organization. Thus, we distinguish between the management of the army, police, intelligence and security services. (Šimić, 2019: 63) It is also important to emphasize that the prison system is a segment of security. (Šimić, 2023: 110) Starting from the above postulate, the management of the prison system is also part of security management.

In general, when looking at the definitions of management, they most often explain management through its functions. Management theory is rich in numerous classifications of management functions. The first known classification of managerial functions was given by Henri Fayol, which is why he is considered the true father of management theory. (Dragić, 2019: 5) French engineer and theorist Henri Fayol (1841-1925) founded and developed his theory and approach to management based on his sixty years of experience in mining

and metallurgy concern. In 1916, he published a shorter book entitled *Administration Industrielle et Générale* (General and Industrial Management) . In the aforementioned book, Fayol promotes fourteen general principles of management: division of labor, authority and responsibility, discipline, unity of command, unity of direction, subordination of individual interests, reward, centralization and decentralization, scalar chain, order, justice, stability of personnel, initiative and group feeling. The above general principles are not the problem area of the article.

In the aforementioned book, in considering company management, Fayol starts from the needs of grouping the company's basic operations into six basic functions: :1)technical, 2)commercial, 3)financial, 4)security, 5)accounting and 6)administrative. Among them, Fayol especially emphasizes the importance of the administrative function, that is, the managerial function, and states that without it, the functioning of the company is impossible. (Živković, Jelić, Popović, 2005:50) Fayol defined five key points, process functions necessary for the successful functioning of the managerial (administrative) function: planning, organizing, ordering, coordinating, managing and controlling. It is especially important to point out that Fayol states that the mentioned process functions are universally applicable. Despite the fact that later management theorists defined a smaller or larger number (four or five) of managerial functions, with certain differences in terms of their content, the concept of managerial functions by Henry Fayol still represents the starting point for their classification, as can be seen in the diagram 1.



Scheme 1. Comparison of managerial functions according to Fayol and the modern understanding of managerial functions (Source: Rupčić, 2018:32)

In current management theory, the generally accepted view is that the management functions formulated by Henri Fayol at the beginning of the 20th century are still relevant for the management of the security and defense system. In the area of the civil sector, in theory and practice, these management functions are more modernized compared to the security -defense. The problem area of this article is the actualization of Fayol's managerial functions in the management of the prison system. It is important to emphasize that this does not mean excluding the actuality and significance of other modernized functions, such as, first of all, human resources management, in prison, as well as in security management as a whole. Coverage of this topic is not possible within the scope of this article and, as already stated, is not within its problem framework.

The chosen issue of the paper determines its subject framework – elements that point to conclusions, providing answers to the questions formulated by the research problem. Accordingly, Fayol's process functions in prison system management are considered. The theoretical-hypothetical framework of the article is based on the postulate that the functioning of prison system management is based on the process functions defined by Henri Fayol, an undeniable giant of management theory.

The theoretical and hypothetical framework set out points to the theoretical goal of the paper - providing an element for the theoretical foundation of prison system management. The main question of the paper is to prove the significance of the process functions of management formulated by Henri Fayol for the theory and practice of prison system management. There is no relevant work in the literature that discusses this topic. In the relatively small theoretical opus, works on legal regulations of prison system management dominate. It can be stated that the theory of prison system management is in the phase of emergence, profiling and has not yet been affirmed as an area of management according to the location of its application.

The practical goal is to affirm the theory in the practice of prison system management. The goal is also to encourage employees of this system to study the theory in terms of their continuous education and professional development. In the broadest sense, the practical goal is to emphasize the importance of the theory of prison system management.

The article is based on the analysis of the content of the process functions of management. The list of references also includes works that are not directly mentioned in the article. This enables interested readers to gain a broader, more complete insight into the theoretical sources on which the article is based. The structure of the article consists of: Introduction, 1. Planning, 2. Organizing, 3. Ordering, 4. Coordinating, 5. Controlling and Concluding considerations.

1. PLANNING

In theory and practice, it is generally accepted that planning is one of the most important management activities. Good planning can increase the likelihood of achieving set goals. It can also help to avoid or minimize negative events, or damage that may occur in certain situations. In addition, planning is the foundation for all other management functions. After setting goals, it is determined what organizational assumptions are needed to achieve them, what knowledge and skills are needed, how to manage human resources and motivate them, and how to control the degree of goal achievement. The controlling function is therefore considered a mirror image of the planning function. Planning is necessary for the successful operation of any organization. The essence of planning refers to choosing between alternative courses of action and defining the activities and resources needed to achieve them. (Rupčić, 2018: 155, 156)

Planning is the most basic managerial function and it includes the choice of mission, goals and actions for their realization, and directs the organization towards the future. The planning process consists of 5 phases, namely defining goals, determining the actual position of the organization, predicting future goals, creating plans for achieving goals, and implementing the plan and achieving results. (Stojanović, 2015: 18)

In the management process, planning has the characteristics of a basic process. Planning determines the goals of the organization and the ways to achieve them, i.e. plans for achieving these goals are determined. Organizing, staffing, leading and controlling derive from planning, since these functions, in fact, implement planning decisions. (Živković, Jelić, Popović, 2005:65)

Planning is carried out by managers at all levels of the organization. Through plans, managers outline what needs to be done to make the organization effective. Plans may vary in content, scope, and form, but they are all concerned with achieving the organization's goals in the short or long term.

Planning is carried out by all managers, including in the prison system. It is important to note that the duration and intensity of this process depends on the level of management. For example, middle and lower level managers in the prison system spend less time on planning than top level managers.

Lower-level managers usually spend less time planning than top managers. However, they focus a significant amount of time and effort on leadership and control. At higher levels in the organization, far more time is devoted to planning. Managers, especially those involved in planning, must possess expertise, a lot of

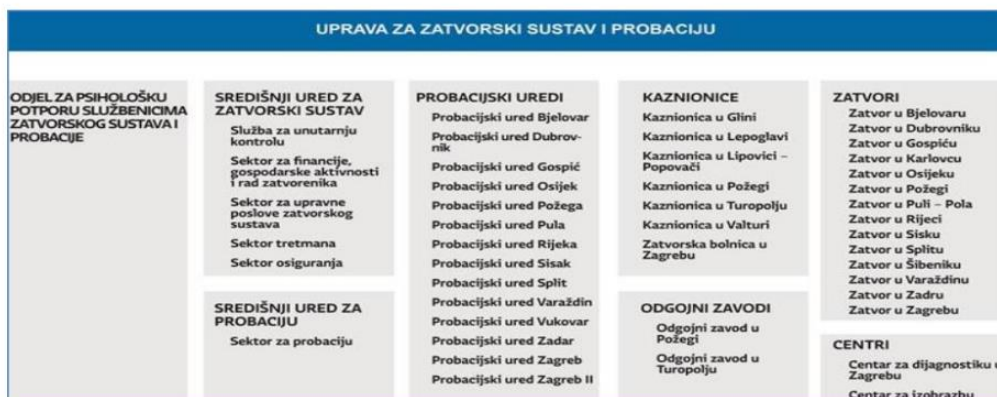
knowledge and skills that are learned and developed. From the planning aspect, the so-called conceptual abilities of managers are particularly important, which enable them to see "the big picture", i.e. the complexity of the organization as a whole and how individual parts fit together. A manager who possesses conceptual abilities is able to understand how different functions of the organization complement each other, what is the relationship of the organization to the environment and how changes in one part of the organization affect other parts. Analytical skills are also important. This is the skill of identifying key factors, understanding their mutual relationship, as well as the role they play in a specific situation. Analytical skills are the ability to diagnose and assess. (Živković, , Jelić, Popović, 2005:66)

Planning can be considered from several aspects, the most important of which are :a) organizational structure ((planning for the prison system as a whole, for a specific organizational unit, harmonization of plans of penal bodies, basic organizational units of the prison system). b) content ((planning for individual activities, system functions, for example, planning to improve the security of penal bodies, planning for facility maintenance, etc.) and c) time dimension of planning ((long-term, medium-term, short-term planning).

2. ORGANIZATION

Organizing is a management function that follows planning and whose task is to establish and classify all necessary activities, group activities according to one of the principles of building an organizational structure, assign activities to individual organizational units, managers and employees, and determine the roles of people working together and ensure coordination in the organizational structure. (Stojanović, 2015:18)

Based on the Decree of the Government of the Republic of Croatia, the prison system is part of the Directorate for the Prison System and Probation, which is an internal organizational unit established within the Ministry of Justice. (Article 2 of the Decree on the Internal Organization of the Ministry of Justice, Official Gazette, No. 97/2020) Figure 2 shows a graphic diagram of the Directorate. The diagram shows the organizational structure of the prison system, its elements: the Central Office for the Prison System, seven penitentiaries, fourteen prisons, two correctional institutions, the Diagnostic Center and the Training Center. The Department for Psychological Support for Prison System Officers, the Central Probation Office and probation offices are not elements of the prison system. A graphic representation of the organizational structure of the system, as well as individual institutions, is most often called an organizational chart or organizational chart in the literature.



Scheme 2. Directorate for the Prison System and Probation (Source: <https://mpu.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-zatvorski-sustav-i-probaciju/6307>)

The literature states that managers are responsible for designing the organizational structure. This definition does not apply to the prison system. It has already been mentioned that the Regulation of the Government of the Republic of Croatia (hereinafter referred to as the Regulation) stipulates that the prison system is organized as an organizational unit of the rank of the Directorate in the Ministry of Justice and Administration. Also, this Regulation determines which organizational parts of the prison system are organized within the Directorate for the Prison System, as shown in Scheme 2. In addition, the Regulation determines all organizational parts of parts, elements of the prison system (Central Office, penitentiaries, prisons, correctional institutions and centers). It can be clearly seen that managers of the prison system (directors, administrators) do not adopt, do not decide on the organizational structure of the bodies they manage or lead. The organizational structure is adopted by the Government of the Republic of Croatia, the body that manages the prison system. The above indicates that there is a difference between the management of the prison system in relation to that which is carried out in it.

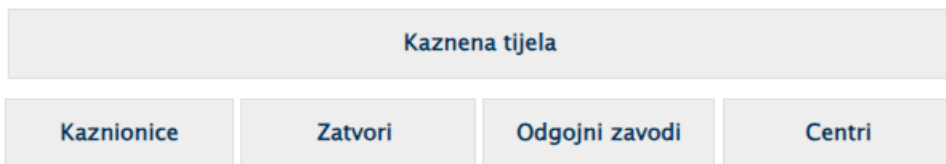
The organizational chart shown in the figure is of a general nature, it refers to the presentation of the basic parts of the system. The scheme of individual parts, for example, penitentiaries and prisons, is different. It can be concluded that it depends on the hierarchical level. In addition, it depends mostly on the type of management. As is known, there are classic types - line, functional and line-functional. Other more modern types, such as: network, matrix and others are not

relevant for this consideration. In the prison system, line-functional is implemented.

In the prison system, the line component is reflected in the fact that decision-making, command functions and information are unidirectional and move from the top of the Directorate's director to penitentiaries, prisons, correctional institutions and centers. This segment refers to the level of system management. At the level of the Central Office, it is implemented along the line director → heads of sectors → heads of departments → heads of departments. At the level of the system institutions along the line (director, director) → heads of departments → heads of departments → heads of subsections.

Functional authority is positioned at the highest level, in the Central Office. It has the role of supporting the line component of the management organization. The basic management organization is line. The heads of the sectors of the Central Office, as experts in certain areas, provide advisory and professional assistance to the Director of the Directorate in implementing his line authority towards penitentiaries, prisons, correctional institutions and centers. For example, the head of the Treatment Sector gives instructions and recommendations to the heads of treatment departments in penal institutions.

From the above description of the line-functional type of management of the prison system, it follows that it is extremely demanding to present its complete organizational structure in a single organizational chart that would encompass all line and functional relations. Therefore, in practice, charts are used that show segments of the prison system, such as, for example, in chart 3.

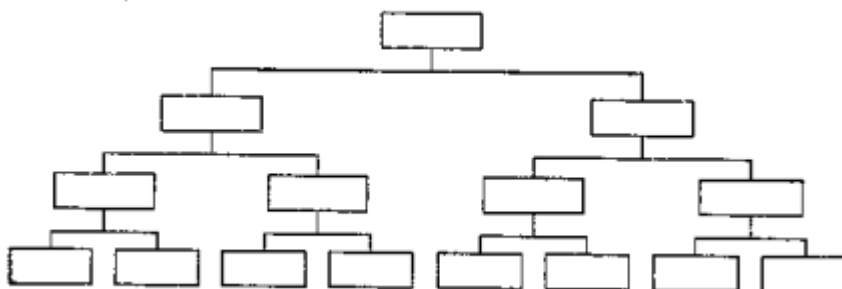


Scheme 3. Penal bodies (Source: <https://mpu.gov.hr/zatvorski-sustav/6150>)

The considered linear component of the prison system makes it easier to determine the span of management (management) of the prison system. The span of management (management) can be considered from the aspect of the span of control and responsibility of the manager. It is often called the span of control. In theory, this term refers to the number of subordinates (employees, executors) whom he manages. It is divided into narrow and wide, narrow is if he manages a

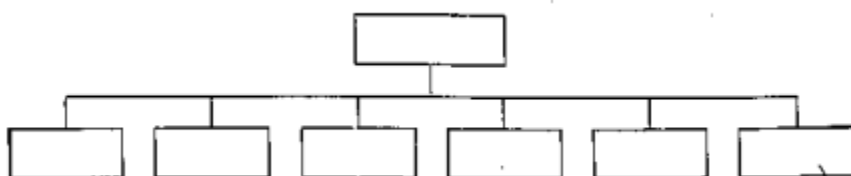
smaller number of employees, in a wider range he manages a larger number of employees.

A narrower span of management is when a manager manages the work of two or three employees and results in a deep organizational structure, as shown in Figure 4.



Scheme 4. Deep organizational structure (Source: Dujanić, 2019)

In a broader management scope, a manager manages a larger group of employees (10-15) resulting in a shallow organizational structure, as shown in Figure 5.



Scheme 5. Shallow organizational structure (Source: Dujanić, 2019)

In theoretical considerations, the management range is neglected, which refers to the number of organizational parts that managers manage, as well as the number of organizations they manage. The subject of the article is this aspect of the range of management and leadership. The opus of theoretical explanations of the range of leadership is impressive and relevant for its understanding in the prison system. The consideration of the scope of management and leadership of the organizational elements of the prison system is mainly based on the above-mentioned postulates relating to the scope of management of employees. However, there are also specificities that indicate differences between these two aspects of the scope of management. The main difference is that the scope of management of employees exists at all levels of management (highest, middle and lower). At the lower level of management (first management), first-line managers manage exclusively employees, in contrast to the highest and middle levels where it refers to the management of organizational elements (departments,

sections, subsections) of the prison system. Also, at the management level, the scope of management refers only to organizational elements, not to employees. In the literature, from the aspect of employee management, it is argued that this range should be narrower at higher organizational levels, and wider at lower ones. (Dujanić, 2019)

There is no distinction made between the span of management of employees in relation to organizational units, nor is there a difference between this span at the management level in relation to the management level. In the example of the span of management and management of organizational units in the prison system, a deviation from the aforementioned theoretical postulate can be observed. It is applicable only at the level of the span of management of employees in the prison system. At the level of the span of management of organizational units in the prison system, it is wider, and at the management level it is narrower, both at the highest and middle management levels. The lowest level of management is not the subject of consideration, since at this level organizational units are not managed, but directly employees.

As has been emphasized, the scope of management in the prison system is broader. The Director of the Prison and Probation Administration (who is also the Director of the Central Office for the Prison System) manages the work of 24 organizational units (7 penitentiaries, 14 prisons, 2 correctional institutions and the Diagnostic Center). In addition, the Central Office for Probation and 14 probation offices, as well as the Department for Psychological Support for Prison and Probation Officers and the Training Center, which represent common organizational units for the prison and probation system. From the above data, it is clear that this is a broader scope of management in a shallow organizational structure.

However, the Director of the Directorate, in his managerial role in the prison system, manages the work of 5 subordinates (the Head of the Internal Control Service and the Heads of 4 Sectors in the Central Office for the Prison System). Even at this level, a wider range in the shallow organizational structure is observed.

When considering the application of the division into the aforementioned shallow and deep organizational structures in the prison system, one can notice the limitation of this division, that it is of a principled nature and that it is not sufficiently clear. The already considered range of management indicates that the Director of the Directorate manages 24 organizational units of the prison system within the framework of a shallow organizational structure which can be called, since it has only one level, as a single-level. Hypothetically, if the Director of the

Central Probation Office had the authority to manage 14 probation offices (see Scheme 2), then a two-level organizational structure would be established, which according to the existing classification is called shallow. At the level of larger, more complex systems, it can also have three or more levels and is called deep according to the existing classification.

The range of management in the prison system is narrower at the highest and middle levels. Thus, at the highest level (top management) it is narrower, which can be seen in the already mentioned example of the Central Office (scheme 2) in which the director manages 5 organizational units (one service and 4 sectors). The heads of sectors of the Central Office, as a higher middle level of management, manage a maximum of 2 services, and the heads of departments, as a lower middle level of management, manage a maximum of 2 departments. The case is almost the same at the level of penal institutions (penalties, prisons and the Diagnostic Center) and the Training Center. The only difference is that at this level, assistant directors, as a higher middle level of management, do not manage a single organizational unit. The managers of the aforementioned bodies, as the highest level of management, manage a maximum of 6 departments, and at the middle level, department heads, with a maximum of 3 departments, and at the lower level, department heads with several sub-departments.

Based on the above, it can be concluded that the span of management refers to both the number of employees and the number of organizational units managed by the manager. For example, there is a difference between a hypothetical situation in which the head of a department of a penal institution manages 20 employees in a department without departments compared to the case of managing the same number of employees in a department in which two departments are established. It is quite clear that in the second case the span of management is more favorable.

The characteristic of the span of management and administration in the prison system is that it is optimal from an organizational perspective. However, from the perspective of the span of management, which refers to the optimal number of employees that a manager can manage, it is an open question. In the literature, this issue mainly relates to the optimal number of employees in industry and service industries that a manager can successfully manage. Given the specifics of the prison system that relate to the type of activity and the educational profile of employees, the aforementioned theoretical starting points are not applicable. This issue has not been considered so far.

3. ORDERING

The third process function refers to ordering (issuing orders, commands, instructions, guidelines). It is carried out in written or oral form, with oral form

dominating in practice. In every system, including prison systems, it is mostly conditioned by the established organizational structure and type of management. The previous chapter explained the organizational structure of the prison system, as well as the fact that a line-functional type of management has been established in it.

This process is not the same at the level of management and leadership in the prison system. Only at the management level is there a line order carried out by the Director of the Central Office to the managers of the 24 organizational units. The functional role is carried out by the Head of the Internal Control Service and the heads of the 4 sectors in the Central Office to the heads of departments of all 24 organizational units. For example, the head of the security sector to the heads of the security departments of penitentiaries and prisons. This functional role is mostly of an advisory and professional nature, but it can also take the form of decisions and orders, commands. This function does not call into question the principle of single leadership (the principles promoted by Fayol, one of the 14 he formulated, this principle is considered exceptional in hierarchical systems such as the army, police) the principle that only one person manages subordinates.

At the level of management of organizational units of the prison system, this principle in the ordering process follows the organizational structure along the lines of director → department heads → department heads → sub-department heads (if they are established, at the level of smaller penal institutions they are not as a rule) → employees (subordinates). The least questionable relationship is at the highest level, director → department heads. Situations in which directors directly issue orders to employees are extremely rare. At the level of department heads, the practice of acting is completely different; it is the established practice that in most cases they directly issue orders and instructions to employees, and to a lesser extent through the department head. At the level of department heads in which sub-departments (or similar organizational units) are established, this practice is even more prevalent.

The above indicates that one cannot speak of the application of the principle of single leadership in the prison system at all levels. As explained, this principle is unquestionable at the management level, however, at the middle and even more so at the lower management level it is incomparably less represented. So far, this issue has not been considered at the theoretical level and there is no definition that would indicate whether it is necessary to insist on the application of this principle in the management process at the middle and lower management levels or not. It is also important to emphasize that it is almost impossible to adopt a normative act that would regulate this issue. The practice of acting shows that it depends on the skill of managers at the aforementioned middle and lower levels

to achieve a balance between the need to respect the principle of single leadership (that employees receive orders from only one superior person) and the reality that imposes limitations on its application. This example also affirms the postulate that managerial success is conditioned, among other things, by their skill in navigating situations, as mentioned, in which there is no theoretical and normative orientation on the manner of acting.

Making decisions and communicating them to subordinates is also part of the process function of command. Some authors believe that decision-making is one of the functions of management. They do not define it as a part, an element of the ordering process function, but as a separate function. Most authors do not emphasize positioning decision-making as a separate function or as part of the command function. As a rule, it is only emphasized that decision-making is the essence of management. This issue is extremely common in the literature. The decision-making process in the prison system is an important part of this procedural function. It is not considered in this article due to its limited scope.

In theoretical considerations, as well as in practice, *the mainstream is affirmed*, which omits ordering as a process function, and instead promotes leading (English leading). Leading is a permanent and recently increasingly important management function.

"In their work, Sikavica and Bahtijarević-Šiber (2004) did not exaggerate when they called leadership the most important function of management, since success does not depend to such an extent on any other function." (<http://hrcak.srce.hr/file/118114>) In a simplified sense, it is the process of motivating members of an organization to achieve defined organizational goals. Due to the emphasized importance of motivation, this function is also called leading and motivating. Leading is based on interpersonal relationships. It is a process of influencing others to shape their behavior. Leading is the performance of tasks and tasks exactly as planned by the manager. The process of leading includes communication and motivation. It is the skill, the ability of managers to convince subordinates to work with enthusiasm. It represents a cohesive factor of the organization that motivates employees to perform their work duties with dedication. (Šimić, 2019: 62)

The translation of leading to the term leadership causes confusion in theory and practice due to the frequent replacement of leadership with the word leadership, and leads to a dilemma as to whether one means leading or management. This tendency is caused by the justified attitude that the word "management" is more suitable for the Croatian language in relation to management. In addition, there are certain ambiguities and the term *leadership*, which is often used without

translation. This English word is most often translated as business management or leadership. It is best to use it in its original form. The basic, essential difference between these two terms is that when using the term *leading*, it refers to the process function of leadership, and when using *leadership*, the emphasis is on considering the role of the leader in that process.

Guidance is an integral part of the process function of ordering and, as already emphasized, this part cannot be a substitute for its entirety. This attitude is most evident in looking at the connection between the functions of command and control. It can be seen most concretely on the example of managerial responsibility (commanders in the army and police). It is not enough just to issue a work order, an order. It is necessary to monitor its implementation in several ways that depend on the specific situation. These ways can be asking for reports, direct insight, asking for information from both subordinates and superiors to the manager being controlled, supervised and others.

Managerial responsibility is not related to the responsibility of managers for implementing the sub-function of leadership. In the prison system, as in others, it is most often actualized and becomes available to the public in cases of major abuse of authority by employees, prisoner escapes from penal institutions, etc. In such cases, the responsibility of administrators and managers is reviewed as to whether they monitored the implementation of their decisions, work orders, and instructions by subordinate managers or employees who are directly responsible for a specific event (prisoner escape, etc.).

The aforementioned critical reflection and questioning of *leadership* it is not intended to ignore theoretical works on leadership. On the contrary, they need to be studiously studied and respected with the aim of understanding leadership as a sub-function, an integral part of the process function of ordering.

The specificity of the prison system is reflected in the fact that it not only motivates and encourages employees to do their best in the interests of the system. It also applies to prisoners in terms of encouraging and motivating them not only to try to comply with the provisions of the penal institutions' house rules and to participate as enthusiastically as possible in resocialization programs, but also to a certain extent to participate in decision-making on certain issues.

4. COORDINATION

Regarding coordination as a process function in theoretical considerations, the views are divided on its acceptance or denial. Authors who deny it believe that it cannot be considered a special function considering that coordination is necessary

in the entire managerial process. (Stojanović, 2015: 18) This point of view is unsustainable, for example, control is also necessary in the entire managerial process, but its denial is not questioned.

Coordination consists of the interconnection, harmonization of all activities and efforts in an organization. Authors who consider it a separate function emphasize that it represents the essence, the essence of management. This function is especially important in the management of the security system, which is classified according to the location of application into military, police, security services, security activities, as well as the prison system. In the introductory part of the article, it was already mentioned that the prison system is also an institution of the security system.

Among the authors who emphasized the importance of coordination, Oliver Bakreski stands out. The mentioned author undeniably clearly presented the analysis of this important function of safety management. (Bakreski, 2008) In that analysis, it was explained that coordination enables a dynamic balance between subjects of the security sector through the mutual relations of their components and that it is carried out by separate parts or individuals through their activities. Also, the author states that in most cases the role of coordination belongs to the top management in an institution and that it represents one of the most important managerial functions.

Coordination represents an important dimension of management, some authors consider it to be its essence, being whose purpose is to achieve harmony between individual activities in order to achieve the goals of organizations and systems. Each of the managerial functions contributes to coordination. These functions are mutually conditioned and connected that it is almost impossible to make a clear differentiation between individual managerial functions, such as in the relation of coordination to other process functions. The aforementioned conditionality and connection affirms the point of view that the grouping of related activities into separate managerial functions is primarily aimed at understanding the content of managerial functions.

Establishing a coordination mechanism can be achieved in several ways, among which coordination is highlighted through: hierarchy; rules, programs and procedures; freedom of decision-making directed by planning or professional ethics; reducing the scope of management and leadership ... It can be stated that the ways of establishing coordination are numerous. It is not possible to consider this complex issue within the scope of this article.

Coordination is carried out by managers at all levels. There are two basic types of coordination: the first, at the management level, and the second, at the leadership level. In the prison system, there is also a distinction, as the first, between coordination at the management level. Starting from the position that

there is a difference between the management of the prison system and that which is carried out in the system itself (Šimić: 2023: 108), it can be divided into two subtypes: the system management level and that which is carried out in the system. The second is at the management level, which is carried out at the management level of the institutions of the prison system.

There are different opinions in the literature about how many types of coordination are present today. Most often, three basic types of coordination are identified: 1. vertical, 2. horizontal and 3. lateral (side) coordination. (Sandić, 2019: 15) The vertical dimension of coordination is characteristic of the exchange of information between different hierarchical levels. The horizontal dimension of coordination is characteristic of the exchange of information between entities that are at the same hierarchical level. (Janković, 2018: 13) Oliver Bakreski calls lateral coordination diagonal. In his view, it occurs and is carried out between different levels of the institution's function. This coordination refers more to informing, providing support, suggesting ideas or cooperation between different parts of the organization that are not horizontally or vertically connected, but are in functional relationships. (Bakreski, 2008: 63, 64)

Coordination can be divided according to organizational and formal characteristics. In the organizational sense, it can be internal or external. (Janković, 2018: 13) According to the formal characteristics, it can appear as: directing work, cooperation, unifying work, joint work, assistance and cooperation (coordinated, concerted action). According to certain characteristics, it can be divided into coordination according to place, time and task. (Sandić, 2019: 22) According to the process in which it can be carried out, there is coordination: within the institution, with the social environment, superior bodies and institutions, with similar institutions from abroad. (Bakreski, 2008: 64)

Of the above types of coordination for the prison system, the most important are: vertical, horizontal, diagonal, internal and external and with the social environment. The essence of vertical coordination is the harmonization of tasks and goals between higher and lower organizational levels, for example, between departments and sections in penal bodies of the prison system. In it, a higher-level manager unifies the tasks at lower levels within one organizational unit. This achieves the integration of goals between superiors - department heads and subordinates - section heads.

Horizontal coordination implies synchronization of activities at the same organizational level. For example, in penal institutions of the prison system, it is manifested by synchronization between heads of departments, as well as sections. Practice has shown that it is most significant between heads of security and treatment departments. A number of authors believe that true horizontal coordination is the one established in a military organization. In it, executives of

the same level or rank (rank) synchronize joint activities through mutual communication. The starting point is the position that the commander should not be burdened with all the problems of the functioning of a part of the military organization, especially if they can be solved at the same hierarchical level. (Bakreski, 2008: 63).

As already mentioned, diagonal (lateral) coordination is achieved between different parts of the organization that are not horizontally or vertically connected, but are functionally connected. In the prison system, it is implemented through functional relationships that are established between the heads of the Central Office sector and the heads of the departments of the penal institutions. For example, the head of the Treatment Sector directs the work of the heads of the treatment departments of the penal institutions through oral and written instructions. Which of these three types of coordination will be dominant in the prison system depends on the need for coordination itself. Consideration of other types of coordination goes beyond the scope of this article.

5. CONTROLLING

Controlling builds on the previous functions. The task of this function is to check the activities carried out, in order to determine whether they were carried out in accordance with the plans. If there are certain deviations, it is necessary to correct the errors in order to meet the desired goals. It can be said that the control function measures and corrects the activities carried out. Although controlling is the last function of management, this does not mean that it is less important than the

previous ones. It must not be omitted, and in order for everything to function successfully in the end, the manager must control the activities carried out in a timely manner. The goal of this function is to ensure that everything functions according to plan, and it begins the moment the plan is completed, because only then does the control of the activities carried out begin. (Brčić, 2020: 16)

The control function refers to determining the realization of goals. Within this process, the achieved results are compared with previously defined plans that serve as standards for measuring the degree of their realization. In doing so, deviations from the plans can be determined, which implies the design of corrective activities. (Rupčić, 2018: 4)

Controlling is the measurement and correction of individual and organizational performance to ensure that events are proceeding according to plan. This requires measuring performance against goals and plans, showing where deviations from standards occur, and helping to correct deviations. In short, controlling facilitates the fulfillment of plans. Strong planning must precede controlling; plans do not fulfill themselves. Managers are guided by plans in using resources to fulfill specific objectives. Activities are then checked to determine whether they are in accordance with plans. Control activities generally involve measuring achievement. The means of controlling are generally known. Each of these means measures and shows whether plans are being fulfilled. If deviations continue, corrections are needed. But what is being corrected? Activities, through people.³ In the literature, this function is also called supervision. "The last function that managers perform is supervision. To ensure that everything is going as it should, managers must monitor the performance of the organization. Actual performance is then compared with previously set goals. If there are significant deviations, it is the job of management to get the organization back on track. This monitoring, comparing, and possibly correcting the work is what is understood as the supervision function."⁴

Control is the last managerial function and it is the supervision of the activities of the organization with the purpose of keeping it on the right track in order to

³[http://www.fkn.unsa.ba/Portals/0/Nastavnici-dokumenti/Ahic/SIGURNOSNE STUDIJE I SIGURNOSNI MENADŽMNET 1.pdf](http://www.fkn.unsa.ba/Portals/0/Nastavnici-dokumenti/Ahic/SIGURNOSNE_STUDIJE_I_SIGURNOSNI_MENADŽMNET_1.pdf), p. 285

⁴<https://www.mojposao.ba/#!/home;postId=1201> MojPosao.ba - Management Functions

achieve its goals. It includes three steps, namely setting the standard, measuring the achieved results and eliminating deviations. The most desirable is preventive control, followed by ongoing control, and the least effective is subsequent control. (Stojanović, 2015: 19)

Control consists of checking that everything is proceeding according to the outlined plan, given instructions and set standards. The control procedure monitors the efficiency of the organization's processes, which allows for timely response. In the past, external control prevailed, while today internal control (within the organization itself) is more prevalent. Today, employees themselves improve their own procedures in order to achieve the organization's goals as successfully as possible. Control analyzes deviations from the outlined plan and provides insight into them, as well as into the weaknesses of the organization's operations. Control must be the driving force of employees on important problems, both those that currently hinder the execution of the plan and those in the future. Control is the final function that occurs only when the first four functions are completed, and is performed at all levels of management in all types of organizations. Planning and control are two inseparable functions of management. Without planning, control is meaningless, and vice versa, without controlling, planning is useless. Also, without the control function, the work of management would be ineffective. (Dragić: 2019: 7, 8)

Control enables the efficient functioning of any organization through the comparison of planned and realized. The control system must be closely connected with the elements of the planning function in the organization. Control as a process is required to function continuously, given that it determines the validity of the achieved output results of the planning process. The basic sense of control is to bring the activities within the limits of the plan, based on the available forces and resources, through the intervention of the management, through the management function, based on established, permitted or impermissible deviations from the plan. (Cogoljević, Andrejić, Gligić Savić, 2017: 412)

Control consists of insight into the situation and constant supervision that everything is executed in accordance with the set plan and the orders and instructions of superiors in the organization. The control function consists of activities and standards for orderly execution of work, measurement of results and evaluation of completed work. It means measuring and correcting the actions of subordinates, in order to ensure the realization of plans. Control must be standardized, efficient and coordinated.

Control systems only make sense if they encourage managers and other employees to behave the way they want, that is, to take corrective actions. The fact that people in principle do not like control represents a problem for managers to face, and the success of the entire control process largely depends on its solution. (Cogoljević, Andrejić, Gligić Savić, 2017: 423)

It has already been mentioned that control can be external, external, and internal, internal. These two types of control are particularly important for the prison system. External control is important, according to some authors it is of fundamental importance. All institutions managed by the state, or managed on behalf of the state, must be subject to public control. This is especially important in the case of prisons due to their coercive nature. Since ordinary members of civil society cannot easily discover what is happening behind the high walls and fences of a prison, there needs to be a system of supervision that will check that everything is as it should be. (Coyle, 2002: 142)

The external control of the prison system carried out by the Parliament of the Republic of Croatia, the Ombudsman and the courts is not represented by control as a process function of the prison system management, but rather by the Central Office over the work of penal bodies and the diagnostic centre. Internal control is carried out within all individual institutions of the prison system, starting from the Prison System Administration and ending with the Central Office, penal bodies and the diagnostic centre. It can be clearly seen that the external process function of control in the management of the prison system is carried out at the level of system management, and the internal one at the level of management of the prison system institutions.

The Ordinance on Professional Supervision in the Prison System (Official Gazette, No. 137/2021) prescribes the manner of conducting professional supervision in the prison system (penalties, prisons and centers), the persons authorized to conduct professional supervision, and the types and content of professional supervision. According to Article 2 of this Ordinance, "The main objective of professional supervision is to ensure: the legal and proper performance of the tasks of executing prison sentences and other criminal law measures and sanctions, and other tasks performed by penitentiaries, prisons and centers, the proper application of the Act on the Execution of Prison Sentences and the subordinate regulations adopted pursuant to it, and other regulations that penitentiaries, prisons and centers apply in their work and procedures, the improvement of the performance of the tasks of penitentiaries, prisons and centers, and the increase of the efficiency and uniformity of their work and procedures."

The aforementioned Ordinance implements the external process function of control in the management of the prison system. It has already been stated that

internal control is carried out within the framework of all individual institutions of the prison system. At the level of these institutions, their leaders are the most responsible persons for implementing control in them. In addition to them, it is also carried out by the managers of the organizational parts of the institutions of the prison system.

FINAL CONSIDERATIONS

It can be concluded that the theoretical and practical goal of the article has been achieved. From a theoretical perspective, elements are given that reaffirm the process functions of management defined by Henri Fayol. The significance of the raised question for profiling the theory of prison system management is unquestionable. Given the complexity and importance of the topic under consideration, the article aims to initiate discussion and further more complete research. The practical goal is to affirm the theory in the practice of prison system management. The goal is also to encourage employees of this system to study the theory in terms of their continuous education and professional development. In the broadest sense, the practical goal is to emphasize the significance of the theory of prison system management.

The presented positions indicate the breadth of the range of issues that arise when considering the process functions defined by Fayol. Their connection was pointed out. The article is focused on considering the application of these procedural functions in the prison system. There is not a single theoretical source that can be recognized as mainstream in which this question has been considered. The main goal of the article is to initiate a discussion, further more complex and studious research on this topic, which would result in acceptance, correction or rejection of the proposed reaffirmation of Fayol's definition of process functions. The pretensions of the author of the article are not to provide complete answers to this extremely important question, but, as already emphasized, to initiate a wider discussion and research on this topic that can provide elements for the development of the theory and practice of management not only of the prison system, but also of the security system.

LITERATURE

1. Borzić, I. (2023): *Prison System in the Republic of Croatia – Final Thesis* , Šibenik, Šibenik University of Applied Sciences <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:771584>
2. Biličić, M. (1999): *Methodological basis, structure and durability of management thought of H. Fayola* , Politička misao, Vol XXXVI, no. 3/1995, p. 194-2026
3. Brčić, M. (2020): *Activities and roles of management – Final thesis* , Pula, Juraj Dobrila University of Pula <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:210468>

4. Babić, V, Josipović, M., Tomašević, G. (2006): *Croatian prison system and protection of human rights of prisoners* , Croatian Yearbook of Criminal Law and Practice, vol. 13, no. 2/2006, pp. 685-743
5. Bakreski, O. (2008): Coordination and security management, Science, security, police , vol. 13, no. 2, p. 59-72 <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0354-88720802059B>
6. Coyle, A. (2002a): *Human Rights in the Management of Prisons and Penitentiaries - A Handbook for Prison Staff* , International Center for Prison Studies, London
https://www.prisonstudies.org/sites/default/files/resources/downloads/serbo-croat_version.doc
7. Coyle, A (2002b): *Managing Prisons in Times of Change* , International Center for Prison Studies, London
<https://pjp.eu.coe.int/documents/41781569/42171350/Andrew+Coyle+Prison+Management+in+times+change.pdf/5ec79836-8471-42e6-a9be-dd2dcbf7>
8. Cogoljević, S., M., Andrejić, D., M, Gligić Savić, P., A. (2017): *Characteristic aspects of control as a process function of management* , Vojno delo, vol. 69, no. 7, p. 412-423 <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0042-8426/2017/0042-84261707412C.pdf>
9. Čehulić, R. (2021): *Managerial activities and roles – Final thesis* , Varaždin, Faculty of Organization and Informatics
<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:944336>
10. Dujović, J. (2006): *Management and management of security systems* , Sarajevo, Faculty of Political Sciences
11. Dragić, M. (2019): *Position and role of managers in an organization - Professional final thesis* , Zaprešić, Polytechnic with public law Baltazar Zaprešić <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:259241>
12. Dujanić, M. (2006): *Fundamentals of Management* , Rijeka, University of Applied Sciences in Rijeka
13. Getoš Kalac, A.-M., Bezić, R., Šprem, P. (2021): *The "ugly duckling" of Croatian criminal justice - the prison system in light of domestic and European trends* , Yearbook of the Croatian Academy of Legal Sciences, vol. XII, 1/2021, 83-112
14. Janković, M. (2018): *Coordination and management as a phase of security management – Diploma thesis* , Belgrade, Faculty of Security
<https://phaidrabg.bg.ac.rs/download/o:1872>

15. Jovanović, B. (1984): *Introduction to leadership theory* , Belgrade, Military Publishing House
16. Kalauz, I. (2015): *Prison System in the Republic of Croatia - Final Thesis* , Šibenik, Šibenik University of Applied Sciences, <https://repozitorij.vus.hr/islandora/object/vus:128>
17. Kubelj, M. (2020): *Logistics system of human resources management in the prison system of the Republic of Croatia - Final thesis* , Karlovac, Karlovac University of Applied Sciences <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:229697>
18. Ljubanović, B. (2006): *State administration bodies in the system of execution of prison sentences* , Croatian Public Administration, vol. 6 (2006), no. 4, pp. 57-89
19. Maloić, S. (2013): *Management in criminal justice system organizations – a time of change* , Practical Management, vol 4, no. 1, pp.50-59
20. Pandak, D. (2020): *Managerial leadership function and hierarchical levels of management – Final thesis* , Dubrovnik, University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics
21. Pheifer, S. (2012): *Internal script for the course "Management"* , Osijek, Faculty of Economics in Osijek [www.efos.unios.hr-menadzment-wp-content-uploads-sites-205-2013-04-Interna-skripta-menadzment-1.pdf](http://www.efos.unios.hr-menadzment-wp-content/uploads/sites-205-2013-04-Interna-skripta-menadzment-1.pdf).
22. Rupčić, N. (2018): *Contemporary Management - Theory and Practice* , Rijeka, Faculty of Economics
23. Sandić, A. (2019): *Types of coordination in modern security management – Diploma thesis* , Belgrade, Faculty of Security <https://phaidrabg.bg.ac.rs/download/o:19670>
24. Stevanović, Z. (2012): *Prison systems in the world* , Institute for Criminological and Sociological Research, Belgrade, 2012
25. Stojanović, S. (2015): *Organization of management and management as an element of organizational structure – Final thesis* , Pula, Faculty of Economics and Tourism <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:901734>
26. Šimić, D. (2019): *The concept of management in the field of defense and security (security and)*, Defendologija MNE, Vol. 4, No. 7-8 (2019), 57-70
27. Šimić, D. (2023): *State and prospects for the development of the prison system in the Republic of Croatia - A systemic perspective* , Protection and Security, year 3, issue 1, 95-115
28. Trstenjak, M.; Kukovec, D. (2018): *Fundamentals of Management Part 1 – Textbook* , Čakovec, Međimurje Polytechnic in Čakovec
29. Trstenjak, M.; Kukovec, D. (2022): *Fundamentals of Management – Textbook* , Čakovec, Međimurje Polytechnic in Čakovec

30. Živković, Ž., Jelić, M., Popović, N. (2005): *Fundamentals of Management*, Bor, DŠIP – Bakar

LAWS AND DOCUMENTS

1. *Report on the condition and operation of penitentiaries, prisons and correctional institutions for 2020* , Government of the Republic of Croatia, Zagreb, September 2, 2021 <https://mpu.gov.hr/izvjesce-o-stanju-i-radukaznionica-zatvora-i-odgojnih-zavoda-26215/26215>
2. *Report on the condition and operation of penitentiaries, prisons and educational institutions for 2022* , Croatian Parliament, Zagreb, January 5, 2024 <https://www.sabor.hr/izvjesce-o-stanju-i-radukaznionica-zatvora-i-odgojnih-zavoda-i-centara-za-2022-godinu-podnositeljica?t=144170&tid=212570>
3. *Ordinance on professional supervision in the prison system* , Official Gazette, No. 137/2021
4. *Regulation on the internal organization of the Ministry of Justice* , Official Gazette, No. 97/2020 , 85/2022 , 35/2024
5. *Act on the Execution of Prison Sentences* , Official Gazette, No. 14/2021

Internet sources:

1. <http://bs.wikipedia.org/wiki/Henri>
2. <http://www.svanconsulting.com/seminari/poslvno-vođenje-leadership.html> (05.01.2013.)
3. <http://www.fkn.unsa.ba/Portals/0/Nastavnici-dokumenti/Ahic/SAFETY STUDIES AND SAFETY MANAGEMENT 1.pdf>
4. <http://www.poslovniforum.hr/management/rječnik.asp>
5. <http://vps.ns.ac.rs/Materijal/mat9174.doc>.
6. http://www.raza.hr/Poduzetnički_pojmovnik/Menadžment (05.03.2013.)
7. http://laris.fesb.hr/digitalno_vodjeno_bozicevic_vodjeno.htm
8. <http://nakladaslap.com/public/docs/knjige/Rukovodjeno-u-organizacijama.pdf>
9. <http://www.hita-academy.com-4stupanj-manag-02.htm>
10. <http://wikipedia.org/wiki/Menadžment>
11. <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/menadzment-jos-uvijek-najbolje-opisje-fayol>

12. <https://dokumen.tips/download/link/osnove-menadzmenta-biljeske-s-predavanja-immetrobroadbandmetronethrksenija-pejicobjectsosnove.html>
13. <https://www.mojposao.ba/#!/home;postId=1201>
14. https://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/Sunje_A_2012_Uvod_u_mgmt.pdf
15. <https://bs.birmiss.com/koordinacija-kao-funcija-menadzmenta-u-upravljanju/>