



Visoko sudsko i tužilačko vijeće Bosne i Hercegovine
Visoko sudbeno i tužiteljsko vijeće Bosne i Hercegovine
Високи судски и тужилачки савјет Босне и Херцеговине
High Judicial and Prosecutorial Council of Bosnia and Herzegovina



PROAKTIVNA ULOGA PREDSJEDNIKA SUDA U UPRAVLJANJU SUDOM

Septembar, 2015. godine



Praktikum štampan u okviru Projekta „Konsolidacija i dalji razvoj pravosudnog komunikacijskog i informacijskog sistema“ zahvaljujući sredstvima Evropske unije putem Instrumenta pretprijetne pomoći (IPA 2012)

Izdavač:

Visoko sudsko i tužilačko vijeće Bosne i Hercegovine

Autori:

Erol Mujanović, konsultant za menadžment i liderstvo
Bojan Stević, predsjednik Okružnog suda u Trebinju
Marin Zadrić, predsjednik Općinskog suda u Mostaru
Projektno osoblje IPA Projekta

Recenzenti:

Meddžida Kreso, predsjednica Suda Bosne i Hercegovine
Radomir Aleksić, predsjednik Okružnog suda u Bijeljini

Lektori:

Ivana Teronić Oruč
Mirela Rožajac-Zulčić

Štampa:

BLICDRUK D.O.O Sarajevo

Tiraž:

60

SADRŽAJ:

RECENZIJE	5
1. OSNOVE MENADŽMENTA.....	15
2. KVALITETI I ODLIKE DOBROG MENADŽERA I DOBROG UPRAVLJANJA	19
3. KARAKTERISTIKE LOŠEG MENADŽERA I LOŠEG UPRAVLJANJA	22
4. DOBRE I LOŠE MENADŽERSKE ODLUKE	26
4.1 Loše menadžerske odluke	27
4.2 Dobre menadžerske odluke.....	27
5. NAJČEŠĆE GREŠKE MENADŽERA.....	29
6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	32
6.1 Nastanak pojma menadžment ljudskih resursa i buduća predviđanja ..33	
6.2 HRM u organizacijskoj strukturi i strateška uloga menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji.....	33
6.3 Ključni segmenti menadžmenta ljudskih resursa.....	35
7. FAKTORI KOJI DOPRINOSE FORMIRANJU DOBROG RUKOVODIOCA	39
8. PROBLEMI S UPOSLENIMA I KAKO IH PREVAZIĆI	43
9. OSVRT NA TRENUTNU ORGANIZACIJU U SUDOVIMA U BiH ...	45
1. TRENUTNA STRUKTURA U SUDOVIMA	49
1.1 Prvostepeni sudovi.....	49
1.2 Drugostepeni sudovi	53
2. PLANIRANJE I DEFINIRANJE PRIORITETA U UPRAVLJANJU SUDOM	62
3. OSNOVNA NAČELA ORGANIZACIJE RADA SUDA	68
3.1 Sektor sudija i stručnih saradnika	68
3.2 Kolegij predsjednika suda, opća sjednica sudija/stručni kolegij	69
4. NAJČEŠĆE GREŠKE U ORGANIZACIJI SUDA	71
5. EFIKASNO PLANIRANJE RADA SUDA	73
5.1 Godišnji program rada	73
5.2 Plan rješavanja predmeta	75
5.3 Akcijski pregled predmeta i plan za rješavanje predmeta ratnih	75
zločina	75
5.4 Akcijski plan rješavanja stečajnih predmeta i plan rješavanja predmeta proizašlih iz stečajnog postupka.....	76
5.5 Planiranje budžeta.....	76
6. KOMUNIKACIJA I RAD S UPOSLENICIMA U SUDU	79
6.1 Oblici komunikacije.....	80
6.2 Interna komunikacija	83

6.2.1 Oblici interne komunikacije	85
6.3 Eksterna komunikacija.....	85
6.3.1 Oblici eksterne komunikacije	86
7. KOMUNIKACIJA I RAD SA STRANKAMA	87
8. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U SUDU	92
9. UPRAVLJANJE MATERIJALNIM RESURSIMA U SUDU	98
10.KONTROLA RADA/NADZOR NAD POJEDINIM ORGANIZACIJSKIM JEDINICAMA SUDA	102
1. KORIŠTENJE INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKIH TEHNOLOGIJA KAO MENADŽERSKIH ALATA U UPRAVLJANJU SUDOM	111
1.1 Sistem za upravljanje predmetima u sudovima (CMS)	112
1.1.1 Svrha CMS-a	112
1.1.2 CMS kao upravljački alat	113
1.2 Sistem za obradu komunalnih predmeta (SOKOP)	119
1.2.1 Svrha SOKOP-a.....	119
1.2.2 SOKOP kao upravljački alat.....	122
1.3 Sistem poslovne inteligencije (BI).....	123
1.3.1 Svrha BI sistema	123
1.3.2 BI kao upravljački alat.....	123
LITERATURA.....	126

RECENZIJE

Meddžida Kreso, predsjednica Suda Bosne i Hercegovine

Poštovani,

Pred vama se nalazi istinski novitet u pravosudnoj zajednici države Bosne i Hercegovine, originalan po konceptu i izvedbi, koji po prvi put predstavlja radne dužnosti predsjednika suda i time je veoma vrijedan pažnje.

Već pri pogledu na sadržaj ovog edukativnog modula uočava se praktičan pristup obradi predmetne teme, izražen kroz kratke i jezgrovite naslove poglavlja, što svakako olakšava svakodnevnu upotrebu. Autori najprije izlažu teorijske postavke savremenog menadžmenta, ukazujući na dobre i slabe karakteristike menadžerâ, njihovih odluka, te daju upute za formiranje dobrog rukovodioca. Nadalje, u centralnom dijelu prethodno započeta teorijska razmatranja nastavljena su konkretiziranjem u odnosu na organizaciju sudova u Bosni i Hercegovini, efikasnom planiranju rada suda, komunikaciji sa zaposlenicima i strankama i kontroli rada organizacijskih jedinica. Naročito je korisno obratiti pažnju na poglavlja koja se tiču upravljanja ljudskim i materijalnim resursima u sudu, jer apostrofiraju vrlo značajne segmente svakodnevnog rada, koji imaju za cilj doprinijeti ukupnoj efikasnosti suda. Na kraju, ali ništa manje vrijedno, prikazano je korištenje informacijskih tehnologija kao alata koji stoje na raspolaganju za upravljanje sudom, a koje je poželjno imati pri ruci kao svojevrsan podsjetnik za mogućnosti koje se pružaju pri upotrebi kompjuterskih servisa. Utoliko, struktura i sadržaj priručnika ispunjavaju kriterij obuhvatnosti i odgovaraju na iscrpan broj pitanja u okviru naslova “Proaktivna uloga predsjednika suda”, te se bez zadržke autorima i projektnom osoblju mogu izraziti pohvale za uspješan rad.

Edukativni modul je praktičan vodič za obavljanje kompleksne dužnosti rukovodioca suda, koji nema sličnog primjera u našim obrazovnim krugovima, te mu pripada neosporan ekskluzivitet. Valjano bi ga bilo shvatiti i kao poziv drugim stručnjacima i kvalitetnim rukovodiocima da svoja znanja i iskustva pretoče u sličnu prezentaciju, u svrhu opće koristi i promicanja najboljih tehnika u radu.

Počevši od samog naslova modula “Proaktivna uloga predsjednika suda”, vidljivo je da rad odiše aktuelnošću i zasigurno predstavlja istaknut pokazatelj implementacije IPA finansijskih instrumenata u reformu pravosuđa, te znak o kvalitetnom utrošku sredstava. Ovaj priručnik dolazi u vrijeme realne potrebe za ovakvim štivom, gdje se usred stalnog usložnjavanja posla pojavljuju nove obaveze, te je vrlo korisno imati dosadašnje dužnosti predsjednika suda objedinjene na jednom mjestu.

Naglasak svakako stoji na obilju praktičnih primjera, respektabilnoj literaturi, ali posebno na vjerodostojnim pravnim propisima, na kojima se zasniva rad predsjednika suda. Nema sumnje da je u tom cilju uložena posebna energija i trud koji svjedoče o posvećenosti poslu i kvalitetu konačnog rezultata.

Pored posebnosti ideje i sadržaja koji obuhvata većinu izazova u poslu predsjednika suda, edukativni modul je pregledno koncipiran, obiluje grafikonima i tabelama, precizno je odijeljen u poglavlja međusobno povezana u jednu logičnu cjelinu. Svaki podnaslov zaokruženo odgovara na postavljeno pitanje, a što omogućava brže pronalaženje odgovora na konkretnu problemsku situaciju, odnosno lakšu primjenu bez detaljnog čitanja ostalih dijelova. Ovakav pristup izlaganju materije daje priručniku mjesto na radnom stolu predsjednika suda, gdje će mu biti nadohvat ruke svaki dan.

U poglavlju “Osvrt na trenutnu organizaciju sudova u Bosni i Hercegovini” pristupilo se jednom općenitom prikazu osnovne unutrašnje organizacije, što je dovelo do toga da određene specifičnosti pojedinih sudova nisu iscrpno iskazane. Ovaj deficit ne treba shvatiti ni kao omašku niti zamjerku, s obzirom na ukupnu koncepciju modula, jer se njime otvara prostor da se u budućnosti ovo prvo izdanje dalje dopunjava prezentacijom karakterističnih organizacijskih struktura sudovâ u Bosni i Hercegovini i složenim položajem predsjednikâ koji stoje na njihovom čelu.

Posebno me raduje to što to imam priliku predstaviti edukativni modul pod naslovom “Proaktivna uloga predsjednika suda” i preporučiti ne samo predsjednicima sudova, već i predsjednicima odjeljenja kao i rukovodećem osoblju unutrašnjih organizacijskih jedinica, ali i njihovim saradnicima i asistentima, kako za čitanje tako i prevashodno za svakodnevnu upotrebu u radu.

U Sarajevu, 30. 6. 2015. godine

Radimir Aleksić, predsjednik Okružnog suda u Bijeljini

U provođenju sveukupne reforme pravosudnog sistema u Bosni i Hercegovini, veoma značajnu ulogu, pored sudija, imaju predsjednici sudova, što je tokom provođenja reforme zahtijevalo i promjenu i unapređenje načina upravljanja sudovima od strane predsjednika sudova i unapređivanje njihovih organizacijskih vještina. Međutim, ovo pitanje upravljanja sudovima, odnosno sudskog menadžmenta, u značajnoj mjeri je tokom reforme pravosudnog sistema zanemarivano i nije mu pridavan odgovarajući značaj i pored činjenice što uspješna realizacija poslova u sudovima zavisi od dobre organizacije i planiranja, odnosno primjene nekih osnovnih pravila menadžmenta, tj. od načina i metoda upravljanja sudom. I upravo zbog toga smatram da se ovaj priručnik – Proaktivna uloga predsjednika suda u upravljanju sudom (u daljem tekstu: Priručnik), pojavio u pravom trenutku i da je on nastao kao potreba da se predsjednicima sudova daju osnovne smjernice za efikasno upravljanje sudom, pogotovo što ne postoje pisana djela koja govore isključivo o menadžmentu u sudovima na ovaj način, što mu samim tim daje još veći značaj. Inače, radi se o kvalitetno urađenom priručniku, koji je pregledno i sadržajno obradio sva pitanja menadžmenta koja su od značaja za upravljanje sudom i siguran sam da će on značajno doprinijeti boljem razumijevanju načina i metoda upravljanja sudovima i istovremeno pomoći predsjednicima sudova da značajno unaprijede upravljanje sudovima.

Koncept Priručnika čini nastojanje da se pruže sva objašnjenja o menadžmentu uopće, zatim menadžment u sudu i uloga informacijsko-komunikacijskih tehnologija u upravljanju sudom, kako bi se ostvario cilj da se dalje unaprijedi i istovremeno ujednači način upravljanja u svim sudovima u Bosni i Hercegovini, do mjere u kojoj je to moguće, s obzirom na postojanje razlika u veličini sudova u Bosni i Hercegovini. U skladu s tim Priručnik je i podijeljen u tri dijela.

U *prvom dijelu "Opći principi upravljanja"* definirani su osnovni pojmovi o menadžmentu uopće, ukazano je na ključne vještine koje predstavljaju temelj za uspješno odvijanje menadžerske funkcije, posebno su obrađene karakteristike lošeg menadžera i lošeg upravljanja, kao i dobre i loše menadžerske odluke, uz ukazivanje na najčešće greške u upravljanju, što će omogućiti predsjednicima sudova da u rukovođenju ne prave takve greške. Upravljanju ljudskim resursima posvećena je značajna pažnja, jer funkcija upravljanja ljudskim resursima postaje sve značajnija u svim institucijama sistema, pa i u sudu. U skladu s tim, obrađeni su ključni segmenti

menadžmenta ljudskih resursa (planiranje ljudskih resursa, analiza posla, regrutiranje i selekcija zaposlenih, ocjenjivanje radnog učinka zaposlenih, obrazovanje i razvoj osoblja, metode motiviranja zaposlenih u organizaciji i fluktuacija i odsustvo s posla). Ovdje se govori i o problemima sa zaposlenima i kako prevazići te probleme, kao i o uzrocima nastanka problema sa zaposlenima. Kada se radi o sudovima, predsjednici sudova su ti koji moraju preduzeti mjere da se određena nepropisna ponašanja raznih kategorija zaposlenih prekinu i otklone na vrijeme i time spriječi stvaranje loše slike u javnosti o sudu kao cjelini, tako da je veoma značajna menadžerska funkcija predsjednika suda, koji u značajnoj mjeri utječe na produktivnost suda. Dakle, u ovom dijelu su na zadovoljavajući način obrađena pitanja menadžmenta uopće, a koja su značajna za upravljanje bilo kojom organizacijom ili institucijom društvenog sistema, pa tako i za sudove. Ova saznanja o menadžmentu uopće omogućuju da se ona konkretiziraju u postupku upravljanja sudovima, a što su i sami autori učinili u drugom dijelu ovog priručnika.

U drugom dijelu “Proaktivna uloga predsjednika suda...” na veoma pristupačan i jasan način data je trenutna struktura prvostepenih i drugostepenih sudova na nivou BiH, entiteta i Brčko distrikta BiH, prikazane su osnovne organizacijske jedinice u sudu, njihov djelokrug i organizacija rada, rukovođenje organizacijskim jedinicama, ovlaštenja u rukovođenju i odgovornost za obavljanje poslova, nadležnosti kolegija predsjednika suda, kolegija za sudsku upravu, stručnog kolegija i sudskih odjeljenja. Posebna pažnja posvećena je planiranju i definiranju ciljeva u upravljanju sudom, jer planiranje omogućava da sud efikasno radi u skladu s Ustavom i zakonom, pri čemu je akcenat stavljen na izrade raznih planova rješavanja predmeta, a navedene su neke od obaveza predsjednika sudova s navođenjem pravnog osnova te obaveze, rokovi i način izvršenja tih obaveza, što svakako može koristiti kao važan podsjetnik predsjednicima sudova u obavljanju njihovih svakodnevnih poslova. Ukazano je na najčešće greške u organizaciji suda, koje se odnose na nepostojanje razrađenog standarda kontrole/nadzora izvršenja određenih aktivnosti, zatim na imenovanje predsjednika sudskih odjeljenja, iako za to nema opravdanja zbog malog broja sudija i malog broja predmeta, na raspored sudija na referate po njihovoj želji i zanemarivanje rada kolegija predsjednika suda, stručnog kolegija i sudskih odjeljenja. Navedene greške u organizaciji suda predstavljaju jasno upozorenje svim predsjednicima sudova da se one moraju u potpunosti otkloniti.

Polazeći od činjenice da funkcioniranje suda umnogome zavisi od efikasno uspostavljene komunikacije među zaposlenima u sudu, u ovom dijelu posvećena je značajna pažnja ovom pitanju, pri čemu su obrađeni

ciljevi komunikacije, prednosti efikasne komunikacije i svi oblici komunikacije. S tim u vezi treba istaći da komunikacija u sudovima doprinosi tome da se svi nastali problemi u radu suda otklanjaju na veoma brz i efikasan način, te samim tim doprinosi razvijanju dobrih međuljudskih odnosa u sudu, a dobri međuljudski odnosi u sudu imaju direktan utjecaj na uspješan rad suda. Takođe, interna komunikacija veoma značajno doprinosi boljem rukovođenju i praćenju realizacije ciljeva i planiranih radnih zadataka u sudu, a ova komunikacija zavisi prije svega od predsjednika suda, sekretara suda, rukovodilaca unutrašnjih organizacijskih jedinica i predsjednika sudskih odjeljenja, koji ovu komunikaciju ostvaruju putem održavanja odgovarajućih sastanaka s ciljnim grupama zaposlenih.

Jedno od bitnih pitanja u radu suda predstavlja i pitanje komunikacije i rada sa strankama, s obzirom na to da od kvaliteta te komunikacije zavisi i percepcija javnosti o radu i ugledu suda. S tim u vezi detaljno su obrađeni svi vidovi ove komunikacije, kako sa strankama tako i s medijima, pri čemu autori posebnu pažnju poklanjaju odnosu sudstva i javnosti kao značajnom aspektu funkcioniranja sudskog menadžmenta i u skladu s tim posebno je naglašena uloga predsjednika suda i službenika za informacije u obraćanju medijima. Sve ovo će sigurno doprinijeti da se u narednom periodu ova komunikacija u svim sudovima unaprijedi, a posebno da se unaprijedi odnos suda i javnosti, a što je upravo zadatak sudskog menadžmenta.

U funkcioniranju suda menadžment materijalnih i ljudskih resursa veoma je interesantan kao menadžerska funkcija, čemu su autori dali odgovarajući značaj, svjesni činjenice da adekvatno upravljanje materijalnim i ljudskim resursima u sudu predstavlja veoma značajnu komponentu, kako za uspješno funkcioniranje suda, tako i za uspješno upravljanje sudom. Naime, od toga kako ćemo tokom godine rasporediti i angažirati zaposlene, rasporediti finansijska i materijalna sredstva i kako ćemo vršiti kontrolu rada u izvršavanju zadatih programskih ciljeva u značajnoj mjeri zavisi uspješnost rada suda. U svemu tome najveća odgovornost je svakako na predsjednicima sudova, kojima će ovaj priručnik zaista pomoći da u narednom periodu uspješnije upravljaju materijalnim i ljudskim resursima.

U trećem dijelu IKT tehnologije kao upravljački alat obrađena su pitanja korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija kao menadžerskih alata u upravljanju sudom, sistema za upravljanje predmetima u sudu (CMS), sistema za obradu komunalnih predmeta (SOKOP) i sistema poslovne inteligencije (BI). U ovom dijelu centralno mjesto pripada CMS-u, gdje je na veoma pristupačan i jasan način ukazano na ulogu i značaj ovog sistema u upravljanju predmetima i mogućnosti koje on pruža u praćenju

kako rada svakog sudije tako suda u cjelini. Takođe ovaj sistem sadrži mnoge veoma značajne podatke, tako da on predstavlja osnovu za izradu bilo kakvih izvještaja, informacija i analiza, odnosno podaci iz CMS-a su osnova za donošenje odluka koje su u funkciji unapređenja rada suda. Posebno je ukazano na značaj sistema poslovne inteligencije (BI), koji ima za cilj da prvenstveno predsjednicima sudova pruži set podataka o radu suda, tako da će na osnovu tih podataka predsjednik suda biti u mogućnosti da na jednom mjestu sagleda rezultate rada suda i da na osnovu njih donosi određene odluke i mjere, koje će biti u funkciji efikasnijeg rada suda.

Iako se Priručnik sastoji od tri dijela, ti dijelovi su međusobno povezani, jer se u prvom dijelu govori o menadžmentu uopće i on služi kao osnova za bolje razumijevanje uloge predsjednika suda u rukovođenju sudom, o čemu se govori u drugom dijelu, dok se u trećem dijelu govori uglavnom o CMS-u čiji su podaci veoma značajni za donošenje važnih odluka, koje su u funkciji uspješnog upravljanja sudom, tako da ovaj modul kao cjelina dobija posebno na značaju. Osim toga, pitanja iz pojedinih dijelova se na pojedinim mjestima prepliću, jer pitanja iz prvog dijela o menadžmentu uopće autori uspješno konkretiziraju u drugom dijelu i svode na menadžment u sudovima, uz istovremeno naglašavanje uloge informacijsko-komunikacijskih tehnologija u upravljanju sudom, tako da ove dijelove Priručnika i sami autori povezuju u jednu skladnu cjelinu.

Vršenje sudske vlasti podrazumijeva ne samo dijeljenje pravde i rješavanje sporova koji budu iznijeti pred sud, već i postojanje određene uprave u sudskim institucijama, odnosno postojanje adekvatnog sistema upravljanja sudovima, a upravljanje svakako mora biti u funkciji efikasnijeg rada suda. Dakle, riječ je o značajnoj i složenoj problematici koju su autori svestrano u ovom priručniku obradili, učinivši na taj način ovu temu nezaobilaznom u budućim raspravama o funkcioniranju sudstva u Bosni i Hercegovini, tako da sam siguran da se više neće zanemarivati pitanja koja se odnose na upravljanje sudovima.

Uspješna realizacija poslova u bilo kojoj instituciji sistema, pa i u sudovima, zavisi od dobre organizacije i planiranja, odnosno primjene nekih osnovnih pravila menadžmenta. Kada se radi o upravljanju sudovima, onda se može govoriti o sudskom menadžmentu koji bi trebao pomoći predsjednicima sudova u upravljanju sudovima, a i sudijama da budu uspješniji u svom radu, naročito u rješavanju predmeta, što bi doprinijelo i boljem funkcioniranju sudskog sistema u cjelini. Sudski menadžment, pored sudije kao menadžera u sudskim predmetima po kojima postupa i o čijoj sudbini odlučuje, podrazumijeva i predsjednika suda koji se može odrediti

kao menadžer suda kao institucije putem koje se ostvaruje sudska vlast na nivou organizacije sudskog sistema. U tom smislu autori su u Priručniku obradili funkcije predsjednika suda, pri čemu je dat naglasak na njegovoj menadžerskoj, ali i rukovodećoj ulozi, a iz čega se na posredan način mogu izvući i poželjne osobine koje bi svaki predsjednik suda trebao imati.

Sudovi sa svojom praksom i procedurama predstavljaju složeno okruženje, te upravljanje njima nije nimalo lak zadatak. Samim tim biti menadžer suda nije lako, jer to zahtijeva značajne menadžerske sposobnosti i vještine. I upravo, Priručnik ima za cilj pomoći predsjednicima sudova da unaprijede svoju upravljačku ulogu u sudu kroz korištenje menadžmentskih alata, odnosno da im se pruže osnovna znanja o menadžmentu u sudu, kako bi znatno efikasnije upravljali sudovima i time doprinijeli povećanju produktivnosti suda. Takođe, cilj ovog priručnika je i da složenu problematiku upravljanja sudovima približi i učini razumljivijom, prije svega predsjednicima sudova, zatim sekretarima sudova i svim rukovodiocima unutrašnjih organizacijskih jedinica, kao i sudijama, te široj javnosti koja je zainteresirana za uspješan rad sudova. Rukovodeći se ovim osnovnim ciljevima, autori su u Priručniku obradili sva pitanja koja su od značaja za upravljanje sudovima, s posebnim akcentom na ulogu predsjednika suda kao menadžera u sudu, tako da ovaj priručnik zaista daje osnovne smjernice predsjednicima sudova za uspješno upravljanje sudom, te cijenim da je Priručnik u potpunosti ostvario navedene ciljeve i zbog toga i vjerujem da će s dobrodošlicom biti dočekan kod budućih korisnika, tim prije ako se ima u vidu da u Bosni i Hercegovini nedostaju radovi ovakve vrste.

Smatram da će ovaj priručnik značajno pomoći predsjednicima sudova da prije svega ojačaju svoje upravljačke kapacitete, zatim da unaprijede svoje upravljačke i organizacijske vještine, te da u procesu upravljanja sudom donose brze i najbolje odluke, što će povećati efikasnost rada suda.

S obzirom na sadržaj Priručnika, nadam se da će on biti od velike koristi svim predsjednicima sudova, kojima je Priručnik prvenstveno namijenjen, a i sekretarima sudova i rukovodiocima unutrašnjih organizacijskih jedinica u sudovima. On će biti od koristi i sudijama i to posebno poglavlje tri u kojem se govori o ulozi CMS-a, jer ne treba zaboraviti da su sudije menadžeri u upravljanju predmetima, a za upravljanje predmetima osnovu predstavlja CMS, koji zaista omogućuje sudijama da uspješno upravljaju predmetima.

U Bijeljini, 30. 6. 2015. godine

PRVI DIO
OPĆI PRINCIPI UPRAVLJANJA

Erol Mujanović

1. OSNOVE MENADŽMENTA

“Good management is the art of making problems so interesting and their solutions so constructive that everyone wants to get to work and deal with them.”

Paul Hawken

Ljudi su od početka svog postojanja imali potrebu za planiranjem, organiziranjem, vođenjem i kontrolom. Menadžment kao vještina upravljanja vuče korijenje još od samog nastanka ljudskog društva. Najkompleksniji projekti historije, poput izgradnje piramida, zahtijevali su izuzetne menadžerske sposobnosti s obzirom na to da je na izgradnji samo jedne piramide učestvovalo nekoliko desetina hiljada ljudi zbog kompleksnosti i težine zadataka i aktivnosti. Međutim, jako je važno napraviti razliku između menadžmenta kao prakse i menadžmenta kao nauke. Prethodni primjeri su bili primjeri menadžmenta kao prakse, s obzirom na to da se menadžment kao naučna disciplina počeo razvijati tek početkom 20. stoljeća, s prvim radovima Fredericka Winslowa Taylora i Henrija Fayola.

Rijetko je koji fenomen u historiji rastao i razvijao se tako brzo kao menadžment. U manje od 150 godina, menadžment je promijenio društvenu i ekonomsku sliku razvijenih zemalja svijeta. Omogućio je da se, po prvi put u historiji, može zaposliti veliki broj stručnjaka iz različitih oblasti da zajedno rade na određenom projektu, u kompaniji ili instituciji, i pri tome budu efikasni i produktivni. Prije nastanka ove nauke, niko nije znao kako ljudi različitih vještina i znanja mogu zajedno postizati zajedničke ciljeve. Danas smo u fazi gdje jedna globalna organizacija ili ministarstvo razvijenih zemalja upošljava preko 10.000 stručnjaka iz 60 različitih oblasti. Inženjeri iz različitih polja, dizajneri, marketing eksperti, ekonomisti, statističari, pravnici, psiholozi, računovođe – svi doprinose ostvarenju planiranog cilja i ništa od toga ne bi bilo moguće bez dobrog menadžmenta.

Također, nakon Drugog svjetskog rata uočavamo da se menadžment počeo odnositi na svaki ljudski napor koji okuplja ljude različitih znanja i vještina u jednu organizaciju i postaje vrlo primjenljiv u sudnicama uz brži rast od poslovnog menadžmenta. Pod pojmom institucionalni menadžment podrazumijeva se grupa ljudi u organizaciji koja ima određena ovlaštenja, dok se iz funkcionalne perspektive posmatra kompleks zadataka za upravljanje jednom organizacijom, nezavisno od osobe koja ih treba izvršiti.

Postoji više definicija menadžmenta, ali je najčešće korištena definicija Mary P. Follet iz ranih 30-ih godina prošlog stoljeća, koja glasi: “Menadžment je umijeće obavljanja stvari pomoću ljudi”.

Znači da menadžment obuhvata skup aktivnosti menadžera u odnosu na njegove saradnike, čije aktivnosti je potrebno planirati, organizirati, koordinirati, usmjeravati i kontrolirati.

Saradnike je potrebno orijentirati ka rezultatu (*outputu*), tj. potrebno im je istaći važnost postizanja postavljenog cilja i ukazati šta se očekuje od svakog pojedinačno, a šta od njihove grupe ili odjeljenja. Za efektivno i efikasno upravljanje organizacijom menadžeri trebaju raspolagati određenim znanjima, vještinama i sposobnostima, koji su različiti zavisno od nivoa u organizacijskoj hijerarhiji.

Posmatrajući skup poslovnih aktivnosti koje obavljaju menadžeri, možemo definirati sljedeće menadžerske funkcije:

1. Strateški menadžment sa strateškim planiranjem
2. Organiziranje
3. Menadžment ljudskih resursa
4. Operativno vođenje
5. Operativna kontrola

Strateško planiranje je dio strateškog menadžmenta, a odnosi se na utvrđivanje vizije, misije i ciljeva organizacije, potom na utvrđivanje politike i strategije za ostvarenje vizije, misije i ciljeva, te na implementaciju strategija putem akcijskih programa i planova. Drugim riječima, kroz strateški menadžment oblikuje se čemu organizacija teži, te načini ostvarivanja tih ciljeva.

Kada je **organizacijska funkcija** u pitanju, riječ je o oblikovanju “okvira” po kojem se odvija poslovni proces. Unutar ove funkcije vrši se podjela organizacijskih aktivnosti, delegiranje menadžerskih pozicija, podjela autoriteta i odgovornosti te obim posla. Ovako definiran “okvir” za odvijanje poslovnog procesa trebao bi rezultirati ostvarenjem poslovnih planova, i samim tim i ostvarenjem već definirane poslovne strategije.

Treća menadžerska funkcija je **menadžment ljudskih resursa**, funkcija od strateškog značaja s obzirom na to da se kroz ovu funkciju mora osmisлити strategija za ostvarenje visokog stepena zadovoljstva i motivacije angažiranih uposlenika. Pošto ljudski resursi predstavljaju osnov za kreiranje strategije, te

za njenu implementaciju, kažemo da ova funkcija, pored operativnog, ima i strateški značaj u organizaciji.

Operativno vođenje predstavlja funkciju kojom se zaposleni usmjeravaju, motiviraju i podstiču kako bi obavili zadatke. U fokusu ove funkcije je komunikacija menadžmenta sa zaposlenima. Rezultati operativnog vođenja su konkretni poslovni rezultati, tako da se ova funkcija svrstava na razinu operativnog menadžmenta.

Operativna kontrola je također operativna menadžerska funkcija čiji je glavni zadatak kontinuirano sagledavanje da li se aktivnosti ostvaruju kroz proces operativnog vođenja onako kako je to planirano. U okviru ove funkcije neophodno je utvrditi standarde, mjeriti ostvarene rezultate, uporediti zajedno s planiranim i poduzeti korektivne akcije ukoliko se otkriju određena odstupanja.

Menadžment se u praksi ne može posmatrati kao grupa odvojenih funkcija, nego kao grupa međusobno povezanih i isprepletenih funkcija.

Menadžerske funkcije će biti uspješno izvršene samo ukoliko menadžeri raspolažu određenim nizom sposobnosti i vještina. Henri Fayol je početkom 20. stoljeća identificirao tri ključne vještine, a taj koncept je 1974. godine popularizirao Robert L. Katz. Ključne vještine, koje predstavljaju temelj za uspješno odvijanje menadžerskih funkcija su:

- a) **tehnička znanja i vještine,**
- b) **vještine rada s ljudima** (socijalne kompetentnosti) i
- c) **konceptualne sposobnosti.**

Pored navedenih vještina i sposobnosti u novije vrijeme pojavili su se mnogobrojni katalogi kompetentnosti koji treba da odgovore zahtjevima novih organizacijskih oblika. Kao primjer navode se pregovaračka sposobnost, improvizacija, izgradnja tima i sl.

Sve tri vještine i sposobnosti su prema Fayolu i Katzu neophodne menadžerima. Međutim, njihova pojedinačna važnost zavisi od položaja menadžera u organizacijskoj hijerarhiji. Konceptualne sposobnosti su najzastupljenije kod top menadžera, potrebne su i menadžerima srednje linije, dok su manje bitne menadžerima prve linije. Vještine rada s ljudima bitne su na svim nivoima, mada prevladavaju u važnosti kod menadžera srednjeg nivoa, dok su tehnička znanja i vještine najvažnije na nižim nivoima, tj. kod menadžera prve linije.

I pored cjelokupne literature i istraživanja o menadžmentu, ne možemo reći da je znanje o menadžmentu kompletno. Ono što se znalo o menadžmentu prije 40 godina, i što se i danas proučava u obrazovnim institucijama, ne može pomoći menadžerima u izazovima 21. stoljeća. Ipak, to znanje može poslužiti kao dobar temelj za razvijanje novih strategija na koje se mogu oslanjati današnji menadžeri. Znanje o menadžmentu se konstantno mora dopunjavati, ukoliko želite biti dovoljno spremni za izazove budućnosti pred kojima se nalazimo.

2. KVALITETI I ODLIKE DOBROG MENADŽERA I DOBROG UPRAVLJANJA

“If you ever find a man who is better than you are – hire him. If necessary, pay him more than you pay yourself.”

David Ogilvy

Menadžeri su, prije svega, vizionari i stratezi, ljudi koji u okviru sopstvenog djelovanja osmišljavaju, strateški oblikuju i stvaraju potrebne preduvjete za operativno vođenje biznisa. Menadžeri u državnom sektoru i pravosudnim institucijama ipak su u drugačijoj poziciji od onih u privatnom sektoru, iz razloga što je nezavisnost menadžera u državnom sektoru i pravosudnim institucijama limitirana, dok menadžeri u svijetu biznisa imaju mnogo veću slobodu. U privatnom sektoru hijerarhijska je odgovornost puno jasnija, dok odlučivanje u državnom sektoru i pravosudnim institucijama zahtijeva više vremena, a samim tim i ograničava slobodu djelovanja upravo iz razloga što je potrebno uvažavanje različitih interesa, dobivanje raznih saglasnosti i odobrenja, te poštivanje zakonom propisanih procedura.

Bez obzira na činjenicu da li se nalazi u državnom ili privatnom sektoru, da bi bio uspješan, menadžer mora posjedovati velika znanja, izuzetne sposobnosti i lične osobine. Postoji veliki broj odlika koje su izuzetno značajne za uspješnog menadžera, kao što su:

Energija

S obzirom na to da menadžeri imaju ulogu arbitra u ispunjavanju očekivanja svih interesnih grupa, neophodno je da posjeduju izuzetnu energiju, što im omogućava da istovremeno budu uporni i agresivni, ali na konstruktivan način. Koriste svoju energiju da bi istrajali tamo gdje bi se drugi pokolebali ili bi promijenili svoje mišljenje. Jako je važno da svoju energiju prenose na saradnike kroz konstantnu motivaciju i usmjeravanje u poslu.

Istrajnost

Ova odlika je u direktnoj vezi s energetske kapacitetom svakog pojedinca. Onaj ko je u stanju da ponudi samo jedan ubjedljiv argument često pobjeđuje u pregovorima, kako u sudnici, tako i u menadžmentu. Uz istrajnost, jako bitna odlika menadžera je i odvažnost, pogotovo pri donošenju teških odluka, uzimajući u obzir to da vrlo često i nemaju sve potrebne informacije.

Odlučnost

Nakon identifikacije prioriteta i stvaranja vizije koja će biti motivacija saradnicima, potom postavljanja jasnih ciljeva i u konačnici uspostavljanja sistemskog pristupa u donošenju odluka, sljedeća odlika menadžera je odlučnost pri donošenju odluka. Pošto je zadatak saradnika provođenje odluka menadžmenta, neophodno je da je menadžer odlučan u svojoj odluci i da vjeruje u njenu ispravnost.

Entuzijizam

Entuzijizam je odlika koja se nekada nalazi pod znakom pitanja kada je riječ o menadžerima javnog i pravosudnog sektora. U svijetu biznisa je već odavno jasno da je upravo entuzijizam bitna karika koja vrlo često dovodi do boljeg ostvarenja rezultata i samim tim do povećanja profita. Međutim, uzevši u obzir to da je entuzijizam taj koji prenosi energiju s menadžera na njegove saradnike, osiguravajući menadžeru veću istrajnost i podršku saradnika, a saradnicima veću motivaciju, entuzijastičan menadžer je i neophodan element uspješnog javnog sektora.

Kako skoro svakodnevno svjedočimo stalnim promjenama u svijetu, vidljivo je da su i kvaliteti menadžera podložni tim istim promjenama. To znači da odluke menadžera koje su dovele do uspjeha u prošlosti uopće nisu garant za bilo kakav uspjeh u budućnosti. Tu dolazimo do **ključnih kvaliteta kakve menadžeri sadašnjice trebaju posjedovati**:

Kreativnost

Menadžer se može pouzdati u saradnike da će predlagati nove ideje koje će on razmatrati, a potom vršiti odabir. Njegova kreativnost na najbolji način dolazi do izražaja u odabiru najboljih novih ideja i u nastojanjima da se one realiziraju.

Razumijevanje saradnika (uposlenika suda)

Kvalitet jednog menadžera ogleda se u uspješnom razumijevanju saradnika s kojima radi i okolnosti u kojima se nalazi. Odnosi na kojima počiva organizacija moraju biti puni poštovanja i uzajamne motivacije kroz dobru interakciju. Najbolje ideje za poslovne strategije ne moraju uvijek dolaziti od menadžera na vrhu, ključna ideja za napredak može doći i od praktikanta, i upravo zbog toga menadžment se ne treba distancirati od ostatka organizacije.

Iskrenost

Izuzetno je bitno da saradnici jednog menadžera osjete da je menadžer iskren prema njima i da ih stalno obavještava o mogućim pomacima ili nedaćama u poslu. Čak i u situacijama kada informacije nisu baš najbolje za njih, iskrenost igra ključnu ulogu osiguravajući im osjećaj pripadnosti organizaciji i ističući činjenicu da su njihovo razumijevanje i podrška jako bitni.

Fleksibilnost

Sjajni menadžeri uvijek znaju kako se prilagoditi specifičnoj situaciji u kojoj se nalaze. To zahtijeva da vrlo često prilagođavaju svoje menadžerske tehnike svakom saradniku, umjesto da očekuju da se svaki saradnik prilagodi generaliziranom upravljanju. Upravo fleksibilnost omogućava menadžerima opstanak u svijetu konstantnih promjena. Stres koji je sastavni dio menadžerske svakodnevnice ne bi ih smio sputavati pri donošenju pravih odluka.

Samopouzdanje

Menadžeri vode računa o tome da prave razliku između iskazivanja ega, isticanja hrabrosti i opravdanog samopouzdanja.

Istinski menadžeri nisu opsjednuti strahom da će napraviti grešku, da će postati predmet ismijavanja, da će ih zamijeniti sposobniji i stručniji ljudi koji su im potčinjeni. Prije svega, ljudi koji se plaše, izbjegavaju tu vrstu odgovornosti. Istinsko samopouzdanje zasnovano je na znanju i dokazanom uspješnom radu – da su sopstveni pogledi, ciljevi i programi oni pravci koji vode ka rješavanju aktuelnih problema. Samopouzdanje se stiče postepeno, sve dok menadžer ne izgradi solidne temelje na kojima će realizirati neki program ili poduhvat.

Pored svih nabrojanih odlika i kvaliteta koje čine menadžera poželjnim među saradnicima, jako je bitno napomenuti ključnu odliku, a ujedno i kvalitet – vođenje vlastitim primjerom, odnosno integritet. Ukoliko jedan menadžer zastupa odlične stavove, a pritom je i transparentan i jako zreo i odgovoran, vrlo vjerovatno će brzo steći naklonost svih interesnih grupa i postati pravi lider. Pritom je i fleksibilnost ta koja igra ključnu ulogu, pogotovo sa saradnicima, a razvijanje talenata i cjeloživotno učenje će i same saradnike potaći da slijede njegov primjer i konstantno razvijaju svoje talente. Ukoliko u teškoj situaciji preuzmete inicijativu i potrudite se promijeniti nešto, saradnici će vas cijeliti čak i po cijenu da ne uspijete u svom naumu.

3. KARAKTERISTIKE LOŠEG MENADŽERA I LOŠEG UPRAVLJANJA

“Bad managers tell employees what to do, good managers explain why they need to do it, but great managers involve people in decision making and improvement.”

Mark Graban

Zajednička karakteristika svih loših menadžera jeste činjenica da oni uopće nisu svjesni da su loši menadžeri. Čak i ukoliko u određenoj mjeri posumnjaju u svoje sposobnosti, budite sigurni da svoje nedostatke neće nikome priznati, a sve iz razloga što niko ne želi vjerovati da je upravo on problem. Loši menadžeri propuštaju najizazovnije prilike, uništavaju najbolje namjere i specijalisti su u demotiviranju izvanrednih saradnika i odbijanju odličnih ideja. U nastavku imate priliku vidjeti karakteristike opisanih menadžera.

Neodlučnost

Menadžeri su neodlučni iz više razloga. Neki od njih su nepopravljivi perfekcionista koji ne žele donositi odluke bez poznavanja svih mogućih informacija, dok druge paralizira osjećaj nesigurnosti, stoga radije biraju *status quo*. Bez obzira na izgovor, niko ne podnosi takve menadžere. Loša odluka može biti ispravljena, dok su posljedice neodlučnosti fatalne po organizaciju.

Kako prevazići ovu slabost?

- ✓ Prvi korak koji treba napraviti jeste **definirati prije odlučivanja**. Umjesto konstantnog očekivanja i traženja odluke, potrebno je involvirati neodlučnog menadžera u definiranje problema. Siguran put ka rješenju ovoga problema nalazi se u postavljanju pitanja. Postavljanje pitanja otvara jednu sasvim novu perspektivu posmatranja problema i nesumnjivo pomaže vašem menadžeru lakše donijeti odluku.
- ✓ Druga strategija je **napraviti prvi korak**. Velike odluke uvijek mogu biti razložene na male, koje je jednostavnije donositi. Čim se napravi prvi korak, sami rezultati te odluke će implicirati koja se sljedeća odluka treba donijeti.

- ✓ Treća strategija je **izgradnja povjerenja**. Menadžeri često imaju više savjetnika s kojima se konsultiraju prije donošenja određene odluke. Osoba koja radi s ovakvim menadžerom treba postati osoba kojoj menadžer vjeruje i time mu pomoći u bržem donošenju odluka.
- ✓ I konačno, **razgovor**. Treba nastojati imati zajednički, timski, neformalni sastanak s menadžerom i objasniti mu kako njegova neodlučnost utječe na produktivnost. Kada se nađu u ovakvoj situaciji, menadžeri se trude donijeti neposredne odluke.

“Sveznalica”

Neki rukovodioci smatraju kako imaju apsolutno sve znanje neophodno za funkcioniranje organizacije kojom upravljaju, time omalovažavajući saradnike s kojima rade, ne poštujući njihovo mišljenje i odbacujući njihove ideje. Smatraju da organizacija u kojoj rade bez njih ne bi mogla opstati. Žele imati kontrolu nad svime i miješaju se i u najmanji zadatak svojih saradnika, time im onemogućavajući profesionalni i lični napredak. Vrlo često posjeduju aroganciju kojom odbijaju sve ideje u kojima ne vide ličnu korist. Neki od njih pogrešno shvataju koncept motivacije, upravljajući saradnicima strahom, smatrajući to efektivnim načinom upravljanja.

- ✓ Jedan od načina na koji se može nositi s ovakvim tipom menadžera je dozvoliti **menadžeru da otkrije ideje uposlenika**. Sveznalice će izazivati na način da ismijavaju te ideje kroz diskusije o prednostima i manama ukoliko im se ideje samo “serviraju”. Međutim, ono što oni vole jeste da sami dođu do zaključaka velikih ideja. Ideje treba predstaviti kao nepotpune kako bi podstakli dobrovoljnu superviziju menadžera i brzu odluku.
- ✓ **Usmjeriti energiju menadžera**, jer oni vole biti uključeni u nešto novo sve vrijeme. Jednom kada dobije ideju kojoj se može posvetiti, njegovi saradnici će imati dovoljno prostora i vremena raditi posao za koji su zaduženi.
- ✓ **Omogućiti menadžeru da se suoči s realnošću**, iz razloga što sveznalice, uslijed prevelikog samopouzdanja, često postavljaju prevelika i nerealna očekivanja pred svoje saradnike. Ukoliko se menadžer suoči s problemom, lakše će razumjeti obim posla saradnika i smanjiti nerealna očekivanja koja je postavio.

Nesigurnost

Menadžeri bi trebali motivirati saradnike, a ne takmičiti se s njima. Pa opet, mnogi rukovodioci sprečavaju talentirane saradnike i dobre ideje zbog vlastite nesigurnosti.

Mnogi uposlenici smatraju da njihov posao nije popravljano nedostataka rukovodioca. U realnosti, saradnici imaju dva izbora: čekati da se stvari same poprave, ili preuzeti inicijativu u rješavanju problema. Ukoliko načinite čak i male korake, u stanju ste se riješiti inercije vašeg rukovodioca. U nastavku su navedeni načini na koje se saradnici mogu nositi s nesigurnošću rukovodilaca.

- ✓ Ključno je **razumjeti uzrok problema**. Mnogi pritisci mogu biti uzroci menadžerske anksioznosti. Za početak ne treba reagirati agresivno na menadžersku nesigurnost nego kolaborativno; zajedno uposlenik i menadžer mogu postići bolje rezultate.
- ✓ **Biti transparentniji!** Nesigurni menadžeri se plaše nepoznatog i pretpostavljaju neočekivano. Povjerenje, kao jedini lijek, gradi se transparentnošću. Dijeliti s njima što više informacija čak i ukoliko to zahtijeva više vremena i napora.
- ✓ **Cijenite pozitivne osobine ovog menadžera!** Nesigurnost je povezana s manjkom samopouzdanja, tako da je jako bitno obratiti pažnju na snage rukovodioca. Iako je jedna od odlika menadžera motivacija saradnika, neophodno je da je taj proces u određenoj mjeri obostran, jer je konačni cilj svake organizacije napredak svih njenih članova, od praktikanata do menadžera.

Loš menadžment i loši menadžeri su često ocijenjeni kao glavni uzrok stresa njihovih saradnika. Većina saradnika se izjašnjava da se ne osjeća bezvrijedno zbog niske plaće, loših radnih uvjeta ili nedovoljnog odmora, nego upravo zbog lošeg menadžmenta. Stres zaposlenih uzrokuje pad entuzijazma zaposlenika, što rezultira lošim performansama organizacije. Menadžer koji ne tretira zaposlene kao ljudska bića može destabilizirati to odjeljenje ili čak cijelu organizaciju. Loš utjecaj bi se mogao smanjiti pohvalama, slobodom u obavljanju zadataka, te određenom nagradom za dobro obavljeni posao.

Pošto su preporučene pozitivne reakcije saradnika na loš menadžment detaljno objašnjene, u nastavku su navedene prihvatljive reakcije menadžera kada postanu svjesni svog lošeg upravljanja.

Menadžeri bi trebali:

1. Pitati saradnike za iskreno mišljenje o njihovom ponašanju i stilu upravljanja;
2. Prestati izbjegavati teške izazove s kojima se suočavaju, jednog dana će morati biti riješeni, tako da je lakše suočiti se s tim izazovom ranije;

3. Biti uljudni prema svima, čak i ukoliko to ne izgleda potpuno prirodno u početku, vremenom će postati navika;
4. Biti iskreni prema saradnicima;
5. Priznati da postoje ljudi s boljim idejama u organizaciji i ohrabriti ih pri realizaciji tih ideja, shvatajući da to dovodi do uspjeha cjelokupne organizacije.

Najbitniji savjet je da se menadžeri usude kritički analizirati vlastite sposobnosti i odluke i da razviju sposobnost prihvatanja realnosti, te volju za konstantnim učenjem i unapređivanjem vlastitih vještina. Također trebaju shvatiti da je ključ za uspjeh bilo koje organizacije poštivanje i razumijevanje saradnika, kao i omogućavanje saradnicima da napreduju i nadograđuju svoje znanje kroz različite obuke.

4. DOBRE I LOŠE MENADŽERSKE ODLUKE

Uspješnost datog cilja, a time i grupe koja ga provodi, u velikoj mjeri zavisi od osobe koja je zadužena za formulaciju datog cilja, te nadgledanje provođenja operacija neophodnih za njegovo ispunjenje. Ta osoba je menadžer. U ovom poglavlju će se prikazati na koji način menadžeri mogu biti ključ uspjeha, a i razlog neuspjeha kroz njihove odluke, te skrenuti pažnja na uzroke dobrih i loših menadžerskih odluka, i kroz primjere dati perspektiva menadžerima na obim posljedica koje njihove odluke mogu donijeti. Konačno, kroz zaključak će se ukazati na način na koji se loše odluke mogu izbjeći i kako usvojiti nove prakse koje će dovesti do povećanja dobrih odluka.

“Proces donošenja odluka je čin biranja između dva ili više tokova akcije.” Međutim, potrebno je zapamtiti da ne postoji uvijek ispravna odluka među ponuđenim izborima. Možda postoji bolja odluka koja se nije razmotrila ili prava informacija nije bila dostupna u dato vrijeme. Zbog toga je potrebno voditi računa o svim bitnim odlukama i razlozima zbog kojih su ih menadžeri donijeli, kako bi se mogao u budućnosti iskoristiti proces donošenja odluka koji je uspješan za menadžere.

Međutim, kako zapravo povećati efektivnost menadžera u donošenju odluka? Slijepo praćenje intuicije takođe dovodi do loših menadžerskih odluka, a strukturiran, tj. organiziran pristup donošenju odluka može pomoći menadžerima u povećanju uspješnosti njihovih odluka.

Osnovna tri koraka koja bi menadžeri trebali koristiti u procesu donošenja odluka sastoje se od:

- 1) Pojednostavljenja procesa donošenja odluka;
- 2) Pažljivog praćenja procesa na osnovu kojih će menadžer donijeti odluku;
- 3) Planiranja odluka na osnovu zadatih rokova.

Menadžeri se svakodnevno suočavaju s donošenjem velikog broja odluka, od rješavanja minornih problema, do implementiranja velikih strateških odluka. Čak i najbolji menadžeri će doći u situaciju da donesu lošu odluku, međutim, menadžeri mogu povećati procenat dobrih odluka tako što će razumjeti neke od faktora koji dovode menadžere do donošenja loših odluka.

Svijest menadžera o sljedećim sklonostima koje ih dovode do donošenja loših odluka je ključna:

- 1) Pridavanje previše pažnje prvom utisku;
- 2) Opravdavanje prošlih odluka;
- 3) Subjektivnost u donošenju odluka, tj. sklonost menadžera da vide ono što žele da vide;
- 4) Produžavanje *statusa quo*;
- 5) Prevelika emotivnost u donošenju odluka i/ili manjak emocionalne inteligencije;
- 6) Preveliko samopouzdanje.

4.1 Loše menadžerske odluke

Što se tiče grešaka koje se trebaju primijetiti, spriječiti i izbjegavati kako bi menadžer postao bolji, one su:

- 1) Nedovoljna angažiranost u upoznavanju uposlenika kao ljudi: razvoj veze između nadređenog i uposlenika je glavni faktor u menadžmentu. Pod tim se ne misli da menadžer bude savjetnik zaposleniku ili psiholog, ali menadžer treba znati šta se događa u životima kolega odnosno uposlenika. Kada zna gdje zaposlenik ide na odmor ili da li ima djecu, tada zapravo pokazuje zdrav interes za život zaposlenika i samim tim postaje pristupačniji za komunikaciju, tj. postaje menadžer koji bolje odgovara na potrebe zaposlenih, njihovo raspoloženje i životne događaje. To će olakšati poslovanje s kolektivom i znatno umanjiti nesporazume;
- 2) Nedovoljna/nejasna formulacija cilja;
- 3) Nepovjerenje prema uposlenicima;
- 4) Zanimarivanje mišljenja/*inputa* radnika;
- 5) Donošenje odluke prije konsultacije s uposlenicima;
- 6) Nejednako tretiranje radnika;
- 7) Nepreuzimanje odgovornosti/prenošenje krivice na uposlenike;
- 8) Loša komunikacija s uposlenicima;
- 9) Nepravovremena reakcija na probleme što dovodi do njihovog pogoršanja.

4.2 Dobre menadžerske odluke

Udarac tenisera izgleda kao jedan elegantan potez, ali zapravo predstavlja seriju akcija. Od uzimanja reketa, zauzimanja pozicije, pregleda servisa protivnika, usaglašavanja položaja ramena i kukova, pomaka noge, alokacije težine te očuvanja prednje ruke paralelne s površinom i držanja reketa pod preciznim uglom, povlačenja reketa unazad, koraka naprijed, ponovne

alokacije njegove težine, te zamaha reketom ka naprijed držeći ruku uspravnom i ručni zglob čvrstim dok čini kontakt s lopticom i prati ga dugim zamahivanjem reketom. Menadžeri prave odluke na isti način. Svaka je posljednji korak u seriji akcija. Ono što predstavlja razliku između toga da li će menadžer donijeti dobru ili lošu jeste to koji je menadžer svjestan svih koraka koji ga dovode do određene odluke.

Dobar menadžer, kao i dobar trener u tenisu, može pomoći uposleniku/igraču da razumije ovaj proces, radi kroz svaki korak i konstantno donosi uspješne odluke. Ovo je od kritičnog značaja jer je zdravlje jedne institucije direktno vezano za kvalitet odluka koje se donose svaki dan.

Dobre odluke menadžera nastaju iz:

- 1) Informiranosti menadžera o situaciji u sudu;
- 2) Razmatranja svih alternativa prije donošenja odluke;
- 3) Implementacije analize troškova i koristi;
- 4) Evaluacije *inputa*/perspektive uposlenika prije donošenja odluke;
- 5) Fleksibilnosti prilikom donošenja odluka: jedna vrsta odluke neće odgovarati svakoj situaciji itd.

5. NAJČEŠĆE GREŠKE MENADŽERA

“Što je institucija uticajnije i što je finansijski jača utoliko češće vodstva tih organizacija traže zaštitu u posebnim osiguranjima za menadžere. Njihove greške naime mogu biti kobne, kao što se to nažalost posljednjih godina pokazalo u mnogim institucijama diljem svijeta.”

Monika Lohmuller, DW¹

Autori ističu da se najčešće greške menadžera događaju u kategoriji klasičnih propusta. Drugim riječima, svega 20% menadžerskih grešaka zasniva se na pogrešnoj računici, dok je preostalih 80% utemeljeno na običnim, gotovo banalnim propustima. Loš menadžment je veoma često jedan od ključnih internih uzroka krize institucija.

Loš menadžment prvenstveno polazi od ličnih karakteristika menadžera, nezavisno od njihovih menadžerskih nivoa (operativni, srednji i top menadžment), a zatim od načina na koji upravljaju zaposlenima (HRM). Nedostatak interesa menadžera za pojedine dijelove odnosno odjeljenja institucije neminovno dovodi do neučinkovitosti poslovanja. Glavni zadatak menadžmenta trebao bi da bude razvoj institucije. Ako menadžer ne posjeduje dovoljno intelektualnih sposobnosti ili sposobnosti da prilagodi, pa i promijeni aktivnosti institucije u skladu s dešavanjima u okruženju, on neizostavno postaje ključni inicijator krize. Sljedeća lista prikazuje nekoliko najznačajnijih grešaka menadžera kao uzroka krize u instituciji:

NAJČEŠĆE GREŠKE	UZROCI GREŠAKA
Greške u upravljanju/vođenju (loš menadžment)	Koncentracija moći i odlučivanja kod pojedinca (autokratsko vođenje) Zanemarivanje prioriteta Nedovoljno znanja iz određenih oblasti poslovanja (nekompetentnost) Nedostatak vizije Nejasne odgovornosti Loša komunikacija unutar uprave Zanemarivanje osnovne djelatnosti Nedovoljan broj funkcionalnih specijalista u rukovođenju

¹ Monika Lohmuller (2011), **Osiguranja od grešaka menadžera**, preuzeto 31. 3. 2015. sa <http://www.dw.de/osiguranja-od-gre%C5%A1aka-menad%C5%BEera/a-15334718>

NAJČEŠĆE GREŠKE	UZROCI GREŠAKA
	Neblagovremena adaptacija organizacije Loši međuljudski odnosi

Ključni interni inicijatori poslovne krize su greške kao što su nedovoljno planiranje, neprikladno upravljanje itd., a greške menadžera mogu poticati iz bilo koje menadžerske funkcije (planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola).

Evo nekoliko tipičnih grešaka menadžmenta svih organizacija koje mogu dovesti do pojave krize:

Nedostatak stručnih, tehničkih i ličnih vještina menadžera	Nedostatak znanja o menadžmentu i tržištu uopće Nedostatak praktičnog iskustva Slabo vodstvo Slabe lične karakteristike (nepouzdanost, slab društveni kontakt, pretjerano konzumiranje alkohola, droga, kockanje, preskup način života itd.)
Slab menadžment	Nedostatak planiranja Nedostatak informacija Preveliki zadaci i nedovoljno delegiranja Neadekvatna struktura organizacije (dezorganizacija) Nedostatak adekvatne pripreme za nepredviđene situacije Nepridržavanje procedura

Najčešće greške menadžera početnika:

1. Misle da sve znaju
2. Žele da pokažu svima "ko je glavni"
3. Plaše se da nešto učine
4. Ignoriraju kolege
5. "Ne gube" vrijeme na šefa/nadređenog
6. Ne brinu se oko problematičnih kolega ili problema uopće
7. Ne štite "svoje ljude"
8. Izbjegavaju odgovornost za bilo šta

Kada “misle da sve znaju” menadžeri početnici vjerovatno misle da znaju sve o temeljnim djelatnostima organizacije; čak i da je to zaista tako, vrlo vjerovatno ne znaju sve o najvažnijem dijelu svog posla – upravljanju ljudima, stoga im se preporučuje da slušaju ljude oko sebe i to bez predrasuda.

Kada “žele da pokažu svima ko je glavni” menadžeri prave grešku jer “prave paradu” oko toga “ko je novi šef”, iako je to već svima jasno i potrebno je to primijeniti u praksi.

Kada se “plaše da nešto urade” menadžeri sumnjaju u odluku nadređenih koji su ih postavili na tu poziciju i boje se donositi odluke, odnosno raditi posao za koji su unaprijeđeni.

Kada “ignoriraju kolege” menadžeri prestaju biti ljudi, oni postaju samo *menadžeri*, a to je loše, jer direktno utječe na smanjenje efikasnosti i produktivnosti u organizaciji.

Kada kažemo da “ne gube vrijeme na nadređenog” mislimo na izbjegavanje komunikacije menadžera s njegovim nadređenim, a to dalje znači nedostatak informacija o upravljanju preduzećem.

“Ne brinu oko problematičnih kolega ili problema uopće” – ovo je velika greška menadžera jer nastoje izbjegavati probleme oko sebe nadajući se da će se sami od sebe riješiti i to je pogrešno. U ovoj situaciji menadžerima se preporučuje da komuniciraju s ostalima, kako podređenim tako i nadređenim, s ciljem rješavanja problema i kritičnih situacija u organizaciji.

Kada menadžeri “ne štite svoje ljude” znači da se ne bore za prava svojih podređenih, što negativno utječe na sliku podređenih o samom menadžeru, ali i na efekte funkcioniranja organizacije.

I za kraj, kada “izbjegavaju odgovornost za bilo šta” menadžeri nisu u situaciji da se suoče s činjenicom da su odgovorni za sve što se dešava u odjeljenju na čelu kojeg su oni. Stoga je potrebno da izgrade komunikacijsku mrežu tako da nema neprijatnih iznenađenja i da budu spremni nositi teret odgovornosti koji ide zajedno uz beneficije i autoritet pozicije koja im je povjerena.

6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Organizacije će biti u mogućnosti da uspješno reagiraju na promjene u okruženju samo zahvaljujući znanju, inteligenciji i kreativnim sposobnostima zaposlenih. Zbog toga funkcija upravljanja ljudskim resursima postaje sve značajnija i u sudovima.

Organizacija označava skupinu ljudi koji obavljaju neki posao, gdje je bitan postupak organiziranja i rezultat procesa organiziranja nekog posla. Ljudi tokom svog života djeluju u raznim oblicima organizacija, počevši od porodice preko škole, i drugih obrazovnih institucija, pa sve do institucija u kojima rade. Stoga je veoma bitno znati razumjeti ljude s kojima se živi, uči i radi i njihovo ponašanje u organizaciji.² U tome pomaže menadžment ljudskih resursa čiji je glavni cilj usmjeravanje ukupne energije zaposlenih ka ostvarivanju strateških ciljeva preduzeća (organizacije).

U kontekstu funkcioniranja suda, menadžment ljudskih resursa je zanimljiv kao **menadžerska funkcija** i čini jednu od pet osnovnih menadžerskih funkcija (strateški menadžment i planiranje, organiziranje, menadžment ljudskih resursa, vođenje i kontrola). U ovom kontekstu, ovaj pojam se shvata kao zadatak cjelokupnog suda za čije ispunjenje su odgovorni svi uposlenici. Prema Leeju Iacoccau menadžment *nije ništa drugo nego motiviranje ljudi*.³ Nekoliko temeljnih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima su:⁴

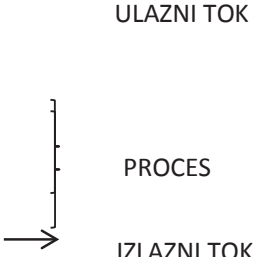
1. strateško usmjeravanje ljudskih resursa;
2. planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima;
3. analiza i dizajn posla;
4. regrutiranje, selekcija i izbor, uvođenje u posao;
5. praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti i potencijala zaposlenih;
6. obrazovanje i razvoj zaposlenih;
7. nagrađivanje i motiviranje zaposlenih;
8. radni odnosi;
9. zaštita radnika i sigurnost na radu;
10. različite usluge zaposlenima (savjetovanje, pomoć, socijalni programi,...).

² Senad Softić (n. d.), *Ponašanje u organizaciji*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, str. 7.

³ Zijada Rahimić (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, str. 23.

⁴ Isto, str. 24.

Ključni segmenti menadžmenta ljudskih resursa su:

- Planiranje ljudskih resursa
 - Analiza posla
 - Rekrutiranje i selekcija zaposlenih
 - Ocjenjivanje radnog učinka zaposlenih
 - Obrazovanje i razvoj osoblja
 - Metode motiviranja zaposlenih u organizaciji
 - Fluktuacija i apsentizam s posla
- 
- ULAZNI TOK
- PROCES
- IZLAZNI TOK

6.1 Nastanak pojma menadžment ljudskih resursa i buduća predviđanja

Uspjeh suda danas zavisi od pravog izbora vodećeg kadra, razvoja i nagrađivanja, kao i od pravog razvoja vještina osoblja. Ovo eksplicitno naglašava značaj uloge menadžmenta ljudskih resursa, zaposleni imaju obavezu da konstantno uče, a HRM da podržava suštinu koncepta cjeloživotnog učenja.

6.2 HRM u organizacijskoj strukturi i strateška uloga menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji

Za adekvatno planiranje i razumijevanje menadžmenta ljudskih resursa važno je objasniti šta se podrazumijeva pod pojmom "ljudski resurs". To su kompetentnosti i motivacija zaposlenih.

Kompetentnosti su lične pretpostavke koje osobu osposobljavaju da izvrši dodijeljene zadatke. Mogu biti stručne (znanja i sposobnosti), methodske (npr. upravljanje vremenom, projektni menadžment,...), socijalne (npr. motivacijske sposobnosti), systemske (razumijevanje načina funkcioniranja socijalnih sistema), kompetencije specifične za preduzeće (procesu u preduzeću, znanja o načinu rada i slično) i kompetencije grane (npr. kupci, dobavljači, konkurenti,...).

Motivacija je pojam koji obuhvata lične pretpostavke da bi jedna osoba bila spremna i voljna za izvršavanje određenog zadatka.⁵ Shodno tome, radnik je kao osnovni ljudski resurs, od strane bilo koje organizacije, posmatran kao:

- a) Potencijal za stvaranje vrijednosti;
- b) Klijent i interesna grupa;
- c) Faktor troškova.

⁵ Zijada Rahimić (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, str. 38.

Kada govorimo o strateški orijentiranom menadžmentu ljudskih resursa kao konceptu organizacije, ljudski resursi, njihova znanja, vještine i sposobnosti, najvažniji su korijen za jačanje organizacije odnosno ustanove u današnjem dinamičnom i neizvjesnom okruženju. Stoga se kao cilj strateškog HRM-a izdvaja sistemsko i promišljeno razvijanje ljudskih potencijala koje je usmjereno na postizanje i razvijanje organizacijskih sposobnosti u svrhu ostvarivanja strateških ciljeva institucije. Za postizanje ovog cilja HRM se koristi strategijama:

- a) Uigranog tima
- b) Perfektnog sistema
- c) Inteligentnog organizma i
- d) Kreativne evolucije

Svaki tip je usmjeren na izgradnju kompetentnosti i motivacije zaposlenih. Strategija **“uigranog tima”** kreira se u situacijama kada institucija nastoji da postigne uspjeh na temelju ličnih kompetentnosti i angažmana svojih saradnika (zaposlenih). Svaki pojedinac je optimalno kvalificiran za svoje zadatke, zahtjevi su veoma dobro poznati, promjene su rijetke i mogu se pravovremeno uočiti, a glavni cilj je izgradnja pouzdanog i kvalificiranog tima stalno zaposlenih čija motivacija i kompetentnosti doprinose očuvanju i izgradnji tržišne pozicije kompanije.

Strategija **“perfektnog sistema”** zasniva se na strukturama i sistemima angažiranja radnika. To je strategija u kojoj su potpuno definirani zahtjevi svakog radnog mjesta i gdje je potrebno relativno kratko vrijeme za uvođenje novih saradnika u posao. Glavni cilj ove strategije jeste da svakog saradnika postavi na poziciju za koju posjeduje optimalne pretpostavke.

Treća strategija ljudskih resursa je **“inteligentni organizam”**. Ona nastoji postaviti temelje dugoročnim inovacijskim procesima, a glavni cilj joj je osposobiti instituciju, ili barem jedan njen dio, za kreiranje dugoročnih inovacija i za očuvanje izgrađenih kompetencija.

“Kreativne evolucije” polaze od stava da su organizacije koncipirane kao platforme za postizanje kratkoročnih i srednjoročnih rezultata na temelju kojih se gradi dugoročni uspjeh. Glavni cilj je stvaranje okvira u kojem će se osoblje postavljati prema zadacima, odnosno brzo regrutiranje novih saradnika koji posjeduju potrebne kompetentnosti za određeni zadatak.

Svaka od navedenih strategija upravljanja ljudskim resursima koristi se u zavisnosti od strateške opredijeljenosti organizacije, te od veličine i

organizacijske strukture kompanije, a direktno utječe na formiranje stila vođenja i kreiranje interpersonalnih odnosa u organizaciji.

6.3 Ključni segmenti menadžmenta ljudskih resursa

Planiranje

Planiranje ljudskih resursa je proces kojim se utvrđuju stvarne potrebe za zaposlenim, novim radnim pozicijama, razvojem osoblja i slično, koje, ujedno, čini polazište za regrutiranje, razvoj i dalje upravljanje ljudskim resursima u organizaciji. Glavni cilj ove faze upravljanja jeste da organizacija u utvrđenom terminu osigura potrebno osoblje, prema broju i kvalifikacijama, te ga efikasno uključi u posao. Postoje interni i eksterni faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa u kompaniji. Interni faktori su: strateško opredjeljenje preduzeća, starosna struktura, broj zaposlenih, stopa odsutnosti s posla, stopa fluktuacije, radno vrijeme itd., dok eksterne faktore dijelimo na: kratkoročne (do 1 godine), srednjoročne (do 5 godina) i dugoročne (do 10 godina).

Analiza posla

Analiza posla je drugi po redu korak upravljanja ljudskim resursima i istovremeno najznačajniji jer predstavlja proces prikupljanja informacija o sadržaju i prirodi posla kao i o potrebnim zanimanjima, sposobnostima i vještinama koje se traže od zaposlenih za obavljanje određenog posla. Samo kada organizacija prikupi sve adekvatne informacije o zaposlenom i radnoj poziciji, ima mogućnost da postigne sklad između zahtjeva posla i sposobnosti osobe koja je odgovorna za njegovo izvršavanje. Stoga zaposleni u HRM odjeljenjima traže dvije grupe informacija: informacije o poslu i informacije o izvršiocu. Informacije o poslu trebaju dati odgovore na pitanja poput *šta se radi, kako i zašto te u kakvim organizacijskim, socijalnim i funkcionalnim uvjetima se odvija izvršenje određenog posla*; dok informacije o izvršiocu daju odgovore na pitanja o znanjima, vještinama i sposobnostima izvršioca. Na temelju ovih informacija organizacija oblikuje određenu radnu poziciju i zadatke koji će se tu zahtijevati, što direktno utječe na sve ostale faze upravljanja ljudskim resursima.

Regrutiranje i selekcija zaposlenih

Regrutiranje je proces privlačenja kandidata koji posjeduju određena znanja, vještine, sposobnosti i kompetencije za uspješno obavljanje poslova vezanih za slobodna radna mjesta. Izvori regrutiranja mogu biti interni i eksterni. S druge strane, selekcija zaposlenih označava proces kojim se, primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika, biraju kandidati koji

najbolje udovoljavaju zahtjevima slobodnog radnog mjesta. Cilj ovog postupka jeste eliminirati osobe koje ne zadovoljavaju bazične zahtjeve posla koji se nudi, dok je drugi cilj procesa selekcije prognozirati buduću radnu uspješnost potencijalnih aplikanata. Osnovna razlika između regrutiranja i selekcije jeste u njihovoj formalizaciji i standardiziranosti procesa implementacije, odnosno upošljavanja novih saradnika. Shodno tome, osnovni zadatak procesa selekcije jeste odabrati one kandidate koji imaju potrebne osobine za određeni posao na temelju već postavljenih standardiziranih tehnika i metoda. Fokus procesa regrutiranja je na privlačenju kandidata s potrebnim kompetencijama za izvršavanje određenog posla. Naravno, postoji niz metoda, tehnika i testova koji omogućavaju uspješno selektiranje kandidata, neki od njih su: intervju te razni testovi i slično.

Ocjenjivanje radnog učinka

U ovoj fazi upravljanja ljudskim resursima procjenjuje se doprinos zaposlenih ostvarenju organizacijskih ciljeva u određenom vremenskom periodu. Drugim riječima, da li je ostvareno ono što je planirano i koliki je učinak zaposlenih u svemu tome. Ovo je jedna od značajnijih HRM faza. Može se obavljati evaluacijom performansi i evaluacijom stvarnog potencijala zaposlenih, a obavezno treba zadovoljiti zahtjeve objektivnosti, relevantnosti, pouzdanosti, praktičnosti i uporedivosti.

Motivacija

Nakon evaluacije radne uspješnosti zaposlenih i njihovih potencijala potrebno je iskoristiti materijalne i nematerijalne strategije motiviranja s ciljem unapređenja zalaganja osoblja i njegove radne produktivnosti. Stoga se HRM koristi motivacijskim sistemom čiji je cilj da privuče i zadrži najkvalitetnije kadrove, da utječe na postizanje poslovne izvrsnosti, podstiče kreativne kadrove i inovativne aktivnosti u radu, da osigurava ostvarivanje planiranih ciljeva te da izgrađuje participativne odnose unutar i van same kompanije. Da bi ostvario ove ciljeve, menadžment ljudskih resursa koristi materijalne i nematerijalne motivatore. Materijalne kompenzacije ogledaju se kroz novčana primanja u vidu plaća i drugih materijalnih poticaja poput bonusa i udjela u rezultatima poslovanja organizacije, dok nematerijalne kompenzacije nastoje zadovoljiti različite potrebe zaposlenih, počevši od dizajniranja posla koji više odgovara radnicima, promjene stila menadžmenta, participacije zaposlenih i slično. Uopćeno, da bi se postavio efektivan sistem motivacije, potrebno je poznavati na koje motivatore saradnici reaguju. Konkretno, u slučaju funkcioniranja sudova u BiH, s obzirom na ograničenost materijalnih resursa odnosno finansijskih

motivatora, dobri menadžeri neće štedjeti nematerijalne motivatore, poput pohvala i priznanja za obavljeni rad uposlenika, koji imaju često mnogo veće značenje za osobu koja je dobro uradila određeni zadatak nego što se to može pretpostaviti.

Obrazovanje i razvoj zaposlenih

Ova aktivnost HRM-a jedna je od bitnijih i potrebno ju je kontinuirano primjenjivati, posebno u današnjim uvjetima nepredvidivosti, dinamičnosti okruženja. Razvoj osoblja obuhvata sve mjere proširenja postojećih potencijala i sposobnosti uposlenih. Da bi organizacija bila u prilici utjecati na obrazovanje i razvoj zaposlenih, potrebno je da analizira svoje potrebe u pogledu razvoja osoblja, što može učiniti primjenom matrice ljudskog potencijala koja se fokusira na trenutne i srednjoročne sposobnosti osoblja za ispunjenje određenih zadataka.

Jedan od korištenih alata u HRM-u jeste matrica ljudskih potencijala koja dijeli uposlenike na sljedeće kategorije:

- a) **“Konji za vuču”** su uposlenici koji trenutno postižu visoke rezultate, ali je njihov razvojni potencijal nizak. Stoga je fokus njihovog rada na osiguranju stručnih kompetencija usljed izmijenjenih uvjeta u organizaciji.
- b) **“Zvijezde”** su ljudi koji postižu odlične rezultate i imaju visok razvojni potencijal. Drugim riječima, to su mladi, visoko motivirani stručnjaci koji su najvažniji nosioci strateškog razvoja preduzeća i potrebno je nastojati očuvati ih u organizaciji.
- c) **“Klade”** nazivamo osoblje koje ne pokazuje nikakve prepoznatljive razvojne potencijale niti ostvaruje očekivane rezultate. No, ovdje treba biti oprezan jer njihov utjecaj može biti indirektan, odnosno mogu imati utjecaj na socijalne odnose u organizaciji i ako dođe do njihova otpuštanja to može direktno utjecati na rezultat same kompanije.
- d) **“Problematicni saradnici”** su saradnici s visoko procijenjenim razvojnim potencijalom, ali trenutno niskim rezultatima. Za organizaciju oni su neiskorišteni rezervni potencijal.

Fluktuacija i odsutnost s posla

Posljednja u nizu aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa jeste fluktuacija, odnosno trajno napuštanje organizacije od strane saradnika ili odsustvovanje radnika s posla. Kada govorimo o fluktuaciji, ona može biti izbježiva i neizbježiva; izbježiva fluktuacija je dobrovoljni odlazak s radne pozicije i to je nešto na šta se može utjecati, dok neizbježiva fluktuacija znači nešto na što se ne može utjecati poput penzioniranja ili zakonom predviđenog prestanka

radnog odnosa i slično. Moguće je alternativno utjecati na smanjenje nivoa fluktuacije zaposlenih jer ona nije pozitivna pojava, pa tako menadžeri ljudskih resursa koriste interne i eksterne alternative za izbjegavanje fluktuacije. Interne se vrše bez smanjivanja broja zaposlenih (npr. promjena kvalifikacija radnika, promjena radnog vremena, radnog mjesta itd.), a eksterne alternative podrazumijevaju smanjivanje broja zaposlenih prije svega korištenjem zakonskih odrednica ugovora o radu (npr. neprodužavanje ugovora o radu na određeno vrijeme ili otkaz ugovora o ustupanju radnika i slično). S druge strane javlja se termin “apsentizam” kao opravdano ili neopravdano odsustvovanje s posla na koje utječu dvije varijable: motivacija zaposlenog da bude na poslu i njegova sposobnost da bude na poslu.

7. FAKTORI KOJI DOPRINOSU FORMIRANJU DOBROG RUKOVODIOCA

Mnogo talentiranih i marljivih zaposlenika ima problem u ulozi menadžera. To se dešava iz razloga što stručnost u određenoj oblasti osobu ne čini dobrim menadžerom. Često je određenim stručnjacima pozicija menadžera ukazana bez bilo kakve obuke, očekujući od njih izvanredne rezultate, upravo onakve kakve postižu u vlastitoj branši, i onda vrlo brzo može doći do odustajanja od ove pozicije ili neefikasnog menadžmenta.

Najteži dio procesa transformacije iz zaposlenika u rukovodioca je nemogućnost odvajanja od uloge koju je uposlenik obavljao i učenje delegiranja zadataka ostalima. Bez obzira na činjenicu što se radi o javnoj upravi, menadžer treba posjedovati univerzalne osobine menadžera. Pored toga, treba biti u stanju motivirati, nagrađivati i disciplinirati tim ljudi.

Tradicionalni model javne administracije zahtijevao je minimalno poimanje strategije i neko ozbiljnije planiranje se ili nije nikako ili se veoma ograničeno izvodilo. Razvoj strategije se smatrao političkim pitanjem ili zadaćom političara. Podrazumijevalo se da državni službenici provode instrukcije dobivene od političara, čiji je zadatak bio razvijati politiku i strateško viđenje. Ustvari, državni službenici su često djelovali bez strateškog smisla, bez ikakve ideje usmjerene ka optimiziranju resursa da bi se postigli određeni ciljevi, jednostavno su slijedili instrukcije. Tradicionalne javne institucije često nisu imale viđenje dugoročnije perspektive i često su zaboravljale da postoje širi i obuhvatniji ciljevi. Ovaj način razmišljanja se promijenio pojavom novog javnog menadžmenta.

Novi javni menadžment je filozofija upravljanja koju koriste institucije vlasti još od ranih 80-ih, kako bi modernizirale javni sektor i popraćena je talasom reformi u javnom sektoru širom svijeta. Smatra se kako javni sektor može mnogo naučiti od privatnog u vezi s pitanjem planiranja, razvoja strategije, stvaranja vizije i predviđanja. Osnovne koncepcije novog javnog menadžmenta su: promoviranje primjene tržišnog načina ponašanja u javnom sektoru; orijentiran ka rezultatima i efikasnosti kroz bolje upravljanje; posmatranje institucije javnog sektora kao jednog nezavisnog faktora koji ima javnu odgovornost; davanje moći rukovodiocima javnog sektora i podizanje stepena njihovih operativnih sloboda i diskrecione moći, uz istovremeno povećavanje njihove odgovornosti; gledanje na građane kao klijente (korisnike).

Dok se rukovodilac u privatnom sektoru rukovodi profitom, u državnom sektoru i pravosudnim institucijama ima dodatni interes da ostane na poziciji ili da bude ponovo izabran. Složenosti njegove pozicije dodatno doprinosi činjenica da je odgovoran mnogo većem broju ljudi i izložen različitim utjecajima onih koji su odgovorni njemu. S obzirom na to da je menadžment usmjeren ka povećanju performansi i smanjenju troškova, otvara se i pitanje sudske nezavisnosti, koja bi se mogla dovesti u pitanje ograničavanjem budžeta, dok se s druge strane ističe problem prekomjernog trošenja novca od strane sudova. Također, postavlja se i pitanje ko bi trebao rukovoditi radom sudova i koliko su sudije bez dodatne obuke i edukacije dobri menadžeri.

Sve su dominantniji stavovi da sudovi ne mogu ostati pasivni nego naprotiv, da moraju preuzeti punu odgovornost za kvalitet i kvantitet ishoda rada. Kao što je već rečeno, bez obzira na to što je riječ o rukovodiocima javne uprave, oni i dalje moraju poštovati osnovna načela menadžmenta i menadžera:

1. Kultura upravljanja – način na koji sudije i menadžeri vjeruju da treba obavljati posao, gradeći kulturu posvećenu visokokvalitetnoj usluzi;
2. Upravljanje performansama – odnosi se na to kako voditelji sudova odgovaraju na rezultate vezane za željene performanse i kako sud razvija svoje kreativne kapacitete za redefiniranje i poboljšanje administrativne prakse;
3. Administrativna načela – usmjerenost na visoke performanse i isticanje administrativnih procesa koje i sudije i menadžeri smatraju važnima;
4. Krug kvaliteta – iterativan, dinamičan proces koji povezuje četiri procedure u mrežu aktivnosti koja podržava konstantno poboljšavanje performansi.

Uz brži rad sudova, kao mogući pozitivni učinci novih pristupa ističu se i veće uvažavanje stranaka od strane suda na način da se strankama omogući pristup informacijama, bolje prostorije i izgradnje boljih zgrada, kao i više edukacija za sudije i službenike suda.

Povećanje učinkovitosti se također traži i u tužilaštvu, prvenstveno zbog manjka sredstava koja stoje na raspolaganju ovoj instituciji. Neophodno je izvršiti određene mjere restrukturiranja pri tome pazeći na moguće povećanje nezaposlenosti i radnog opterećenja zaposlenika, te kontrolu koja može ugroziti stručnost.

Dobro upravljanje predstavlja transparentan proces u kojem menadžment u odgovarajućim oblicima, na odgovoran i učinkovit način, usmjerava resurse i upravlja organizacijskim strukturama na temelju zajedničkih vrijednosti. Dobro upravljanje u sebi objedinjuje učinkovitost i odgovornost. Cilj ovog koncepta je da doprinese kvalitetnijoj funkciji upravljanja na podlozi jasno određenih principa. Reforme radi uvođenja sistema dobrog upravljanja podrazumijevaju: izgradnju kapaciteta, uključivanje civilnog stanovništva i privatnog sektora u proces odlučivanja, podjelu zadataka i odgovornosti.

Dobrog rukovodioca se može formirati prvenstveno na način da mu se omogući **dodatna edukacija i obuka**. Iako je riječ o vrhunskim stručnjacima, mora se uzeti u obzir to da se s takvom vrstom posla suočavaju po prvi put i da sigurno sa znanjem koje posjeduju neće zablistati. Razvoj i obrazovanje menadžera potrebno je planirati, a cilj planiranja obrazovanja menadžera je omogućiti nesmetan profesionalni razvoj menadžera prema njihovim vlastitim sposobnostima, mogućnostima i dostignućima. Svakako da je glavna tema menadžerskog obrazovanja i razvoja ustvari vođenje, ali takvo obrazovanje i razvoj trebaju uključivati i stalno osavremenjivanje i razvoj njihovih osnovnih stručnih znanja i sposobnosti. Efekti obrazovanja menadžera se vide kroz proces evaluacije takvih poduhvata. Stoga se razvoj menadžera treba posmatrati kao investicija koja će donijeti rezultate u formi jače, zdravije i održive organizacije. Potrebno je pravilno procijeniti utrošak, kako novca tako i vremena, da bi se odredila osnovanost ulaganja u ovakav oblik obrazovanja i razvoja. Osobe koje prihvate ulogu rukovodioca trebaju biti spremne da se tokom svoje poslovne karijere kontinuirano obrazuju, mijenjaju u skladu s novim izazovima i trendovima, i poslovno i realno prihvataju probleme na koje nailaze u toku svog rada. Rukovodioci mogu koristiti posebne programe obrazovanja i razvoja kao što su:

Informatizacija obrazovanja na daljinu (*distance learning*) koja pretpostavlja određene uslove da bi se realizirala u smislu očekivanih ciljeva. *Distance learning* ubrzano se razvija u svijetu u posljednjih desetak godina, zahvaljujući brzom razvoju informatičke tehnologije. Rezultati takvog obrazovanja su povećana fleksibilnost, bolje pamćenje i niži troškovi školovanja korisnika. Poslovno obrazovanje uz rad podrazumijeva i korištenje hipermedija i multimedija u procesu sticanja znanja i vještina. Savremeni menadžer može da se opredijeli za pohađanje kratkih specijaliziranih obuka i kurseva, ili izučavanje bogate literature s brojnim savjetima unapređenja vođenja. Najbolji efekat se dobija, naravno, kombinacijom svih spomenutih opcija. Za one koji više vole znanja sticati pomoću moderne tehnologije, postoje *online* kursevi. Prednosti *online* kurseva u odnosu na klasično učenje su brojne – korisnici sami određuju tempo učenja, mogu da biraju nastavne sadržaje i prilagođavaju sistem učenja

svojim navikama i potrebama, što je izuzetno korisno novim rukovodiocima u javnoj upravi.

Druga jako bitna, a često zanemariva činjenica jeste da novim menadžerima treba omogućiti dovoljno povratnih informacija, što od saradnika s kojima rade, tako i od određenih mentora i supervizora koji su na većoj hijerarhijskoj poziciji od njih. U suštini, ljudi ne mogu znati rade li nešto dobro dok im se to ne kaže. S određenom količinom povratnih informacija u rukama, u stanju su prilagoditi menadžerski pristup organizaciji.

U dinamičnom poslovnom okruženju i organi lokalne uprave podliježu zakonitostima utjecaja iz okoline kao i preduzeća koja posluju u okviru uvjeta koje diktira tržište. Nemogućnost odgovora na izazove iz okoline dovodi do zastoja u razvoju lokalne zajednice, što kao krajnji rezultat može imati i mirnodopsku ekonomsku migraciju. Imati rukovodioca javne uprave kojeg odlikuju personalne i menadžerske kompetencije i to liderstvo, vizionarstvo, spremnost za iniciranje i prihvatanje promjena, spremnost za cjeloživotno učenje i usavršavanje za zajednicu znači spremnost za suočavanje s izazovima iz okruženja, ali i implementiranje novih koncepata menadžmenta u javnoj upravi i konačno mogućnost zadovoljavanja svojih potreba i zahtjeva u punom kapacitetu. Zato je metod upravljanja u organu javne uprave ključni element za razvoj zajednice.

8. PROBLEMI S UPOSLENIMA I KAKO IH PREVAZIĆI

Do nastanka problema s uposlenicima može doći iz više razloga. Ponekad su sami uposlenici glavni uzrok nastanka problema, u drugim slučajevima su menadžeri i poslovno okruženje taj uzrok. Naravno, kombinacija ta dva uzroka je veoma moguća. Manjak morala, loša produktivnost, loša usluga korisnicima i visok procenat otkaza mogu biti posljedica lošeg odnosa između menadžera i njegovih uposlenika.

U većini slučajeva menadžer predstavlja uzrok problema ukoliko ne može da uspješno odgovori na sljedećih pet pitanja ili je odgovor na određeno pitanje negativan, a to su:

1. Koja je misija/svrha i vizija javne ustanove?
2. Koje su vrijednosti koje ta ustanova želi kreirati i kako se vrijednosti te ustanove ostvaruju na svakodnevnoj bazi?
3. Da li menadžer vodi računa o napretku cijelog kolektiva ili samo o svojoj poziciji?
4. Da li je nadzor koji menadžer vrši nad uposlenicima dovoljan?
5. Da li je menadžer jasno definirao šta očekuje od uposlenika?

Ukoliko menadžer nije sasvim siguran da posjeduje potvrdne odgovore na prethodna pitanja, u većini slučajeva je upravo on uzrok problema koji ima s uposlenicima. Međutim, ukoliko je menadžer veoma dobro definirao očekivanja od uposlenika, svjestan je misije i vizije svoje organizacije i ima korektan odnos prema uposlenicima, tj. vodi računa o njihovom napretku i održava komunikaciju na zavidnom nivou, uzrok problema se može tražiti u uposleniku.

Ponekad je uzrok problema uposlenik zbog zanemarivanja posljedica koje njegove akcije imaju po cijeli kolektiv ili organizaciju. Drugi uzrok je destruktivno, kontraproduktivno ponašanje uposlenika kao rezultat namjernih akcija poduzetih zbog specifičnih nepromišljenih razloga, koji su jednostavno neprimjereni za radno mjesto.

U narednom dijelu ovog poglavlja predstavljeni su primjeri problema s uposlenicima da bi se ukazalo na greške koje dovode do tih problema, bilo da su one načinjene od strane menadžera, uposlenika ili zajednički.

Najčešći primjer problema s uposlenicima predstavlja situacija kada uposlenici ne obavljaju svoje zadatke na zadovoljavajući način, bilo da je

uzrok tome to što ne žele da obave taj zadatak ili to što žele neki drugi zadatak umjesto toga ili su nezadovoljni svojim menadžerom i kolegama. Ova vrsta pasivno-agresivnog ponašanja je obično rezultat toga što uposlenik ne želi ili ne može da se suoči direktno s problemom. U većini situacija problem postaje veći i ima posljedice po rad cijelog kolektiva zbog toga što uposlenik ne želi da izrazi nezadovoljstvo kroz komunikaciju s menadžerom i svojim kolegama, već frustraciju izražava kroz loše obavljen posao. Problem se povećava jer nakon što menadžer vidi da uposlenik ne obavlja dobro jednostavan posao, vjerovatno mu neće dati na povjerenje veće, interesantnije zadatke.

Ovaj se problem može riješiti kroz bolju komunikaciju između menadžera i uposlenika. Kroz sljedeći dio poglavlja o prevazilaženju problema s uposlenicima objasniti će se na koji način se ova komunikacija može poboljšati.

Ostali primjeri problema navedeni u ovom dijelu poglavlja odnose se na: 1) Emocionalnu kompetentnost; 2) Različita očekivanja uposlenika i menadžera; 3) Loš odnos uposlenika prema radnom mjestu (česti izostanci s radnog mjesta, duge pauze i privatni telefonski razgovori); 4) Nepoznavanje kompetencija uposlenika i loša alokacija uloga tj. zadataka uposlenicima, itd.

Uspješan menadžer mora imati efikasan način za prevazilaženje problema s uposlenicima. Odličan menadžer treba da je svjestan sljedećih devet stavki koje mora da implementira kako bi se svi konflikti s uposlenicima na što jednostavniji i uspješniji način riješili i spriječila neefikasnost i frustracija uposlenika i menadžera.

1. Komunikacija – da menadžer ne zaboravi da sluša svoje uposlenike u svakoj situaciji;
2. Davanje jasnog *feedbacka* uposlenicima;
3. Dokumentiranje problema s uposlenicima;
4. Konzistentnost;
5. Postavljanje jasnih posljedica ukoliko se situacija ne promijeni;
6. Poboljšanje procesa u organizaciji;
7. Rješavanje problema direktno s uposlenicima;
8. Smirenost u razgovoru i donošenju ključnih odluka;
9. Hrabrost pri donošenju teških odluka.

U slučaju sudova, predsjednici su ti koji kao lideri u organizaciji moraju preduzeti mjere da se određena nepropisna ponašanja raznih kategorija osoblja prekinu na vrijeme, jer se u suprotnom šalje loša slika i poruka cijeloj instituciji. Takođe, zaposleni moraju poštivati sve odluke koje se donesu, inače sami doprinose kvarenju klime na poslu i međuljudskih odnosa.

9. OSVRT NA TRENUTNU ORGANIZACIJU U SUDOVIMA U BiH

Organizacija u sudovima propisana je Pravilnikom o unutrašnjem sudskom poslovanju (“Službeni glasnik BiH” broj 66/12 i 40/14) i mora se primjenjivati. Unutar takve organizacije odnosno postavke poželjno je težiti tome da se poslovi u samoj organizaciji informatiziraju i ubrzaju kao i da se skrate manuelni načini rada. Počevši od predsjednika suda, pa do svih drugih zanimanja, savremene tehnologije, kako u radu svakog uposlenika tako i u upravljanju sudom, moraju biti više korištene jer će opstanak na tržištu rada ovisiti i o toj vještini kao i uspješno poslovanje ustanove. Određeni broj predsjednika sudova je veoma svjestan ove poslovne potrebe i karakteristike radnog okruženja i uspješno je primjenjuje dajući tako primjer i ostatku kolega.

Za razliku od kompanija, predsjednik suda nema iste ovlasti koje ima direktor firme ili menadžer u javnom sektoru i on je “prvi među jednakima”, dakle, nije šef sudijama i nije u mogućnosti narediti sudijama bilo šta u obradi predmeta. Tako su ovlasti drugačije, nešto manje, ali je odgovornost slična, jer je predsjednik velikim dijelom odgovoran za atmosferu i motivaciju na poslu, za rezultate i uspješnost rada i za, recimo, sveopće dobro funkcioniranje organizacije.

Svaki sudija je samostalan u radu, a predsjednik suda prema sudijama mora pokazivati poštovanje, ali i, naravno, davati dobar primjer. Predsjednik suda ima jedan posebno zahtjevan zadatak, a to je prognoza priliva predmeta kako bi se predvidio i adekvatno dodijelio obim posla. Takođe, jedna druga dobra praksa u menadžmentu jeste i da predsjednik ne smije udovoljavati željama sudija prilikom odabira referata nego odabir mora imati logično objašnjenje i uporište u praksi.

U svrhu dobrog menadžmenta, i kao važan komunikacijski i koordinacijski alat, u sudu postoji stručni kolegij (opća sjednica), tijelo suda koje se sastaje kvartalno. U većim sudovima postoji i sjednica sudskih odjeljenja, mini stručni kolegij (opće sjednice sudija) koji se bavi pitanjima od važnosti za odjeljenje. Iskustvo pokazuje da kombinacija djelovanja kolegija predsjednika suda i sudskih odjeljenja kod većih sudova daje dobar učinak te da je u organizaciji rada suda treba maksimalno koristiti.

Iz razgovora i konsultacija s nekoliko predsjednika sudova istaknuto je da su možda i najvažniji aspekti menadžmenta rada suda oblasti vezane za odgovornost i kontrolu/nadzor izvršenja pojedinačnih funkcija i aktivnosti. Trenutno kontrola i nadzor izvršenja nisu standardizirane prakse i procesi u sudovima. Na sistemskom nivou bilo bi korisno korigirati ovakve postavke.

Od drugih oblasti u kojima se može napraviti poboljšanje u smislu menadžmenta suda, i koje će biti detaljnije obrađene u drugim poglavljima, može se izdvojiti: upravljanje starim predmetima, praksa imenovanja predsjednika sudskih odjeljenja samo u svrhu ostvarivanja većih primanja, eventualno dodjeljivanje referata sudijama samo da bi se udovoljilo ličnim afinitetima i željama sudija i neophodni kvalitet funkcioniranja relacije: predsjednik suda – opća sjednica sudija – sjednica sudskih odjeljenja.

Sve u svemu, uprkos tome što je značajan broj elemenata organizacije suda već propisan i definiran obavezujućim tekstovima, i dalje postoji značajan prostor za djelovanje od strane predsjednika suda kada govorimo o menadžmentu suda i o vođenju timova. Svojim ponašanjem, pojavom, energičnošću, stavom prema radu i prema zaposlenim, predsjednik suda može značajno utjecati na svakodnevnicu i na produktivnost suda. Naravno, biti menadžer suda nije lako i zahtijeva veliku disciplinu i posvećenost kao i izrazito dobre komunikacijske i pregovaračke vještine, jer sama misija suda mora biti dobro komunicirana i prihvaćena od cijelog osoblja.

DRUGI DIO

PROAKTIVNA ULOGA

PREDSJEDNIKA SUDA

Bojan Stević i Marin Zadrić

1. TRENUTNA STRUKTURA U SUDOVIMA

Struktura suda je svakako zavisna od veličine suda koju određuje broj sudija i stručnih saradnika u sudu. Postoje i određene specifične razlike između prvostepenih sudova u Federaciji BiH⁶ i Republici Srpskoj⁷.

U Federaciji BiH stručni saradnici imaju pravo donositi određene sudske odluke, dok u Republici Srpskoj to nije slučaj. U Republici Srpskoj postoje privredni sudovi, dok se u Federaciji BiH taj dio sudske nadležnosti obavlja u okviru općinskih sudova. U Federaciji BiH djeluje zemljišnoknjižni ured suda koji ne postoji kod sudova u Republici Srpskoj. Zasiurno i te specifičnosti imaju bitan utjecaj na unutrašnju strukturu i organizaciju rada suda.

1.1 Prvostepeni sudovi

Analiza broja sudija/saradnika u prvostepenim sudovima u BiH:

- Podaci preuzeti na dan 31. 12. 2014. godine od Odjela za imenovanja (VSTV BiH)
- Analiza se odnosi samo na prvostepene sudove u BiH

Tabela 1- tabelarni prikaz broja prvostepenih sudova i sudija/saradnika

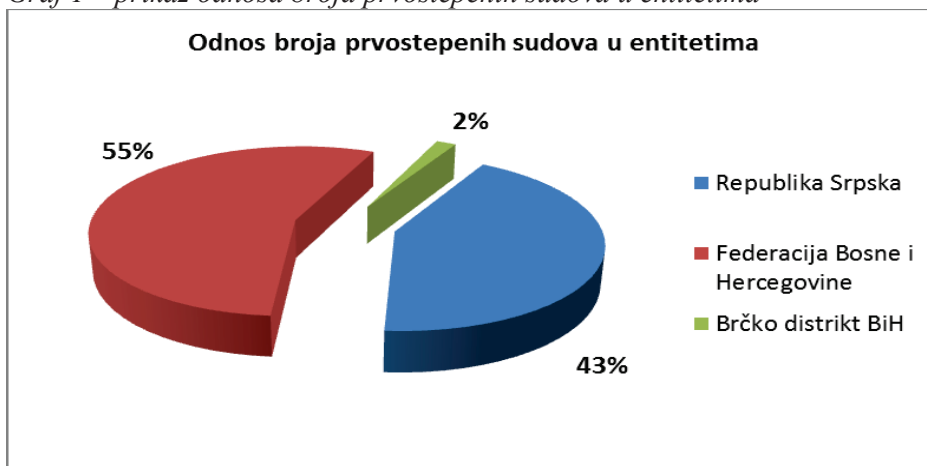
	Broj prvostepenih sudova	Broj sudija/saradnika
BiH	56	852
RS	24	260*
FBiH	31	570
Brčko distrikt	1	22

** NAPOMENA: stručni saradnici u RS nemaju mogućnost samostalnog rješavanja predmeta, već pod mentorstvom sudije, iz tog razloga oni nisu uključeni u ukupan broj sudija/saradnika*

⁶ Zakon o sudovima u FBiH, Službene novine FBiH, br. 38/05, 22/06, 63/10, 72/10 i 7/13.

⁷ Zakon o sudovima u RS, Službeni glasnik RS, broj 37/12.

Graf 1 – prikaz odnosa broja prvostepenih sudova u entitetima



Nakon generalne analize izvršena je kategorizacija sudova na sljedeći način:

- A (1–6 sudija/saradnika s predsjednikom)
- B (7–13 sudija/saradnika s predsjednikom)
- C (14–20 sudija/saradnika s predsjednikom)
- D (21 i više sudija/saradnika s predsjednikom)

Kategorizacija je izvršena u skladu s čl. 14. Pravilnika o orijentacijskim mjerilima za rad sudija i stručnih saradnika, s tim da su pored ove kategorizacije Osnovni sud u Banjoj Luci i Općinski sud u Sarajevu posmatrani kao zasebna kategorija. Iz kategorizacije je isključen Osnovni sud u Brčko distriktu BiH jer u Brčko distriktu postoji samo jedan prvostepeni sud te se ne može posmatrati u odnosu na sudove dva entiteta. Naravno, ova kategorizacija je urađena za potrebe ovog modula i nije zvanična kategorizacija.

Graf 2 – pregled sudova po kategorijama

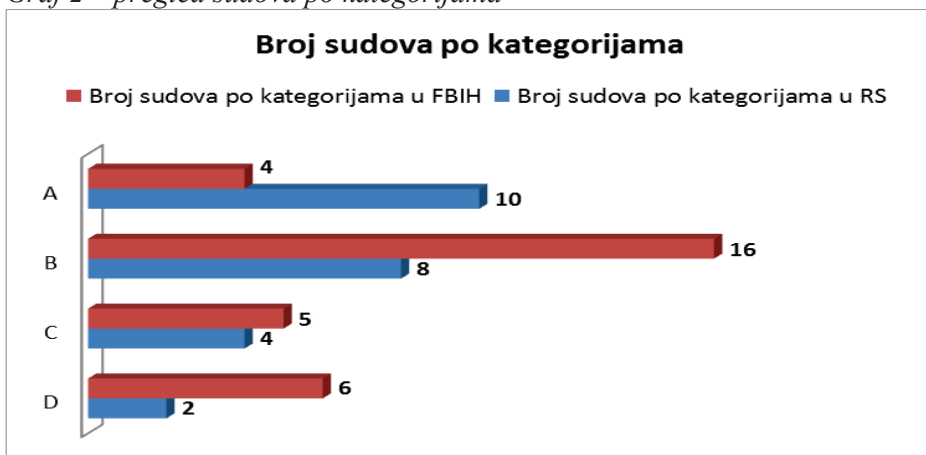


Tabela 2 – Osnovni sud u Banjoj Luci i Općinski sud u Sarajevu

	Odnos broja sudija/saradnika
Osnovni sud u Banjoj Luci	56
Općinski sud u Sarajevu	128

Graf 3 – Prikaz odnosa broja sudija/saradnika u dva prvostepena suda

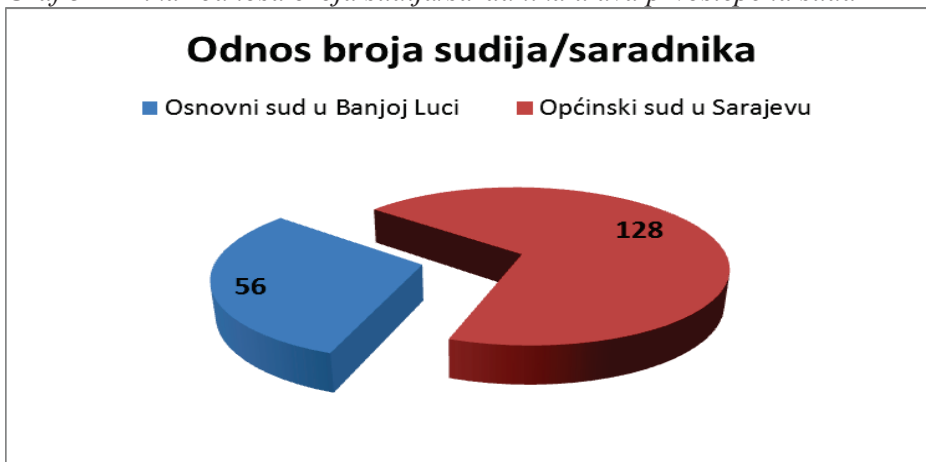


Tabela 3 – Prvostepeni sudovi u Republici Srpskoj

Kategorije	Broj sudova po kategorijama u Republici Srpskoj
A (1–6 sudija s predsjednikom)	10
B (7–13 sudija s predsjednikom)	8
C (14–20 sudija s predsjednikom)	4
D (21 i više sudija s predsjednikom)	2

Graf 4 – Prikaz broja sudova po kategorijama u Republici Srpskoj

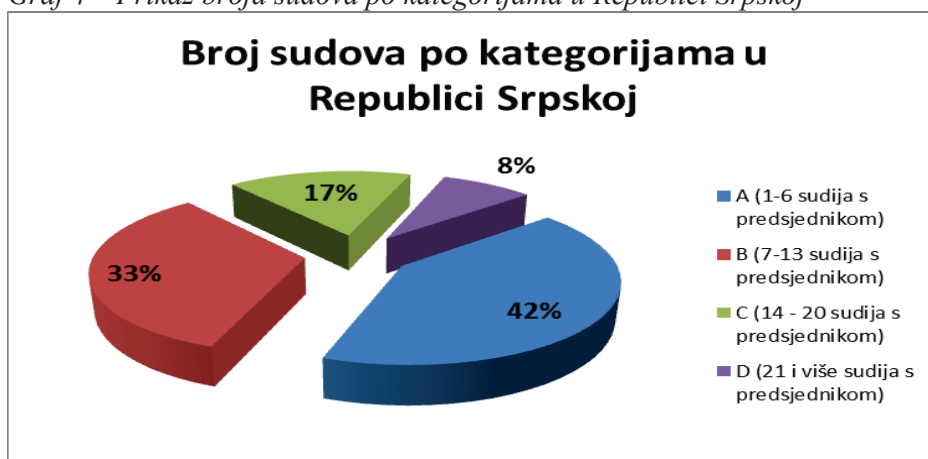
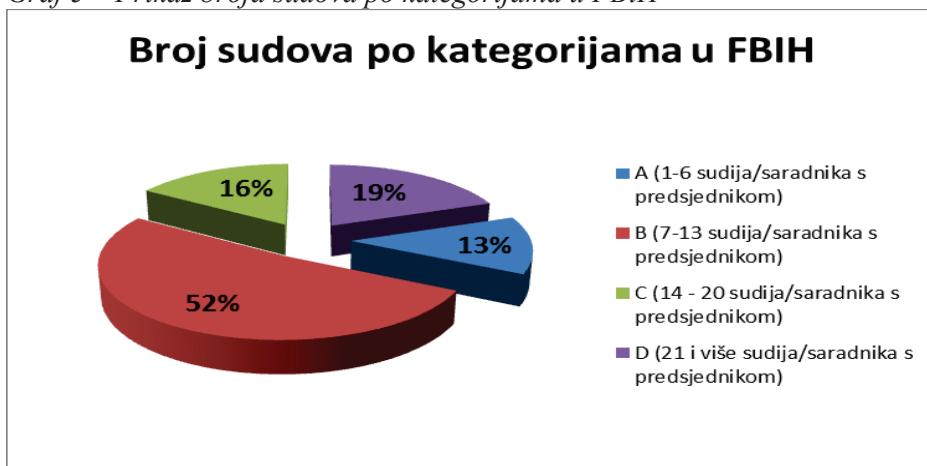


Tabela 4 – Prvostepeni sudovi u FBiH

Kategorije	Broj sudova po kategorijama u FBiH
A (1–6 sudija/saradnika s predsjednikom)	4
B (7–13 sudija/saradnika s predsjednikom)	16
C (14–20 sudija/saradnika s predsjednikom)	5
D (21 i više sudija/saradnika s predsjednikom)	6

Graf 5 – Prikaz broja sudova po kategorijama u FBiH



1.2 Drugostepeni sudovi

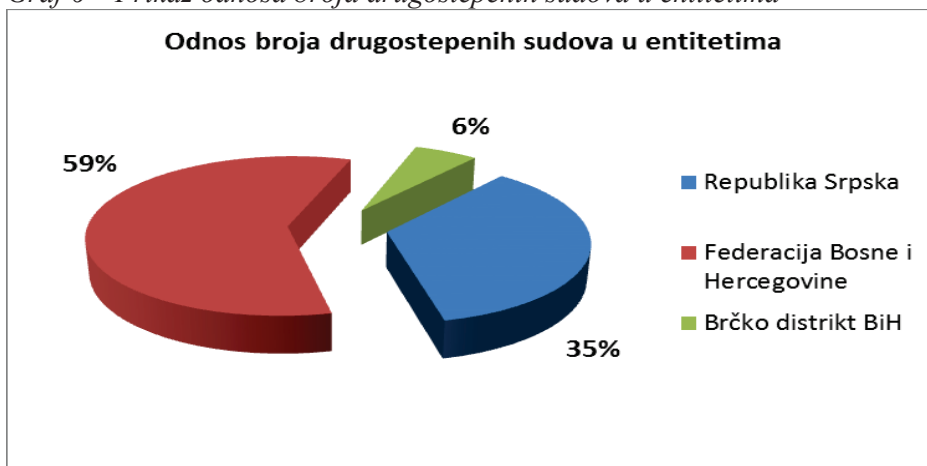
Analiza broja sudija u drugostepenim sudovima u BiH:

- Podaci preuzeti na dan 31. 12. 2014. godine od Odjela za imenovanja (VSTV BiH)
- Analiza se odnosi samo na drugostepene sudove u BiH (kantonalne, okružne, Apelacioni sud Brčko distrikta BiH i Viši privredni sud u Banjoj Luci)

Tabela 5 – Prikaz broja drugostepenih sudova i sudija

	Broj drugostepenih sudova	Broj sudija
BiH	17	247
okružnih	5	80
kantonalnih	10	152
Brčko distrikt	1	8
Viši privredni sud u Banjoj Luci	1	7

Graf 6 – Prikaz odnosa broja drugostepenih sudova u entitetima



Nakon generalne analize izvršena je kategorizacija drugostepenih sudova na sljedeći način:

- A (1–6 sudija s predsjednikom)
- B (7–13 sudija s predsjednikom)
- C (14–20 sudija s predsjednikom)
- D (21 i više sudija s predsjednikom)

Kategorizacija je izvršena u skladu s članom 14. Pravilnika o orijentacijskim mjerilima za rad sudija i stručnih saradnika.⁸ Iz kategorizacije je isključen Apelacioni sud u Brčko distriktu BiH jer u Brčko distriktu postoji samo jedan drugostepeni sud, te se on ne može posmatrati u odnosu na sudove dva entiteta. Ovdje se takođe napominje da je ova kategorizacija urađena za potrebe ovog modula i nije zvanična kategorizacija.

⁸ Prečišćeni tekst – Službeni glasnik BiH 2/14 od 13. 1. 2014. godine.

Graf 7 – pregled sudova po kategorijama

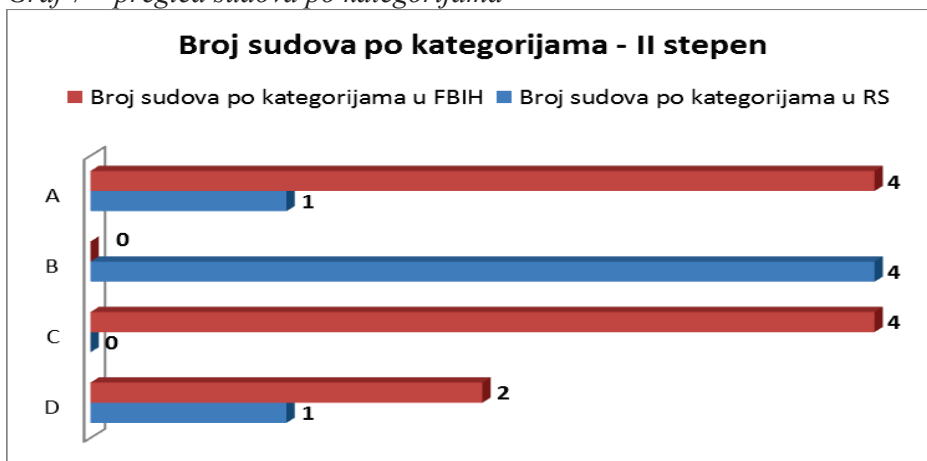


Tabela 6 – Drugostepeni sudovi u Republici Srpskoj (uključen je i Viši privredni sud u Banjoj Luci)

Kategorije	Broj sudova po kategorijama u Republici Srpskoj
A (1–6 sudija s predsjednikom)	1
B (7–13 sudija s predsjednikom)	4
C (14–20 sudija s predsjednikom)	0
D (21 i više sudija s predsjednikom)	1

Graf 8 – Prikaz broja sudova prema kategorizaciji (uključen je i Viši privredni sud u Banjoj Luci)

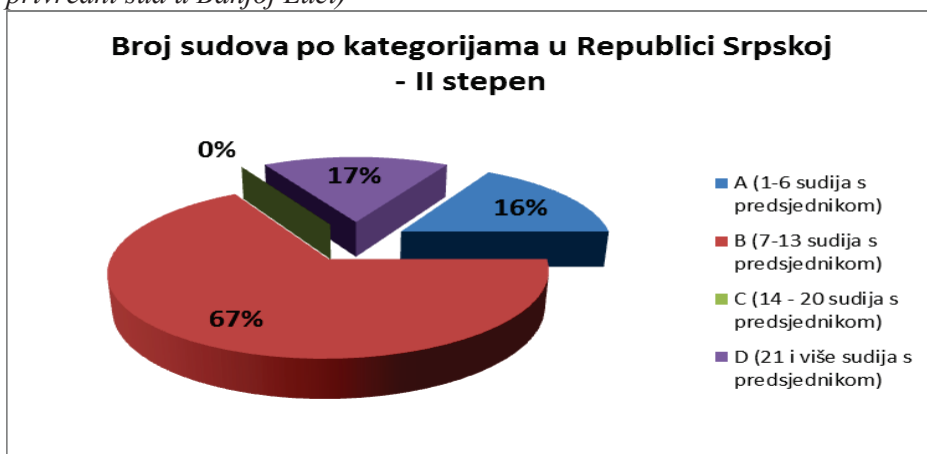
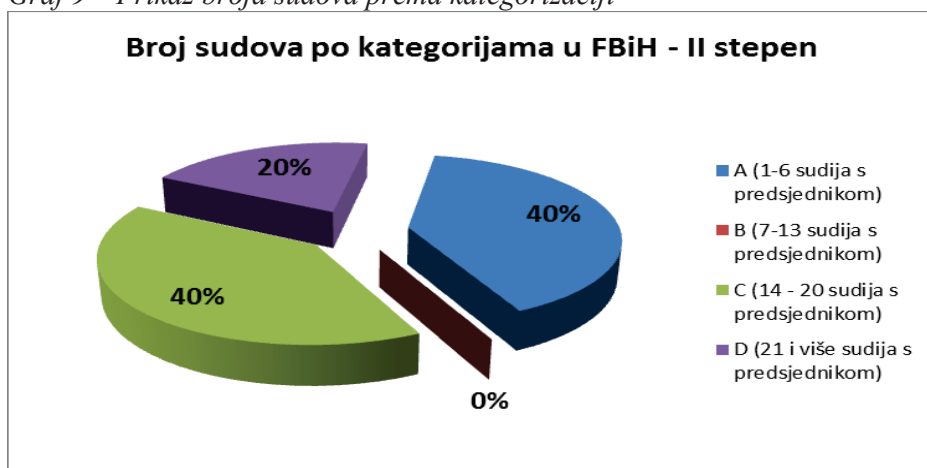


Tabela 7 – Drugostepeni sudovi u Federaciji BiH

Kategorije	Broj sudova po kategorijama u FBiH
A (1–6 sudija s predsjednikom)	4
B (7–13 sudija s predsjednikom)	0
C (14–20 sudija s predsjednikom)	4
D (21 i više sudija s predsjednikom)	2

Graf 9 – Prikaz broja sudova prema kategorizaciji



Unutrašnja struktura suda – njegova organizacija i rad propisuju se Pravilnikom VSTV BiH o unutrašnjem sudskom poslovanju (“Službeni glasnik BiH” broj 66/12 i 40/14), te Pravilnikom ministra pravde Republike Srpske o unutrašnjem sudskom poslovanju (“Službeni glasnik RS” broj 9/14). Pravilnicima se, između ostalog, uređuju:

- sudska uprava;
- radna tijela suda;
- sudska odjeljenja;
- unutrašnja struktura suda;
- rad na primljenim spisima;
- postupanje sa spisima predmeta;
- rad po spisima predmeta;
- upisnici i pomoćne knjige;
- odlaganje spisa i kontrola kretanja spisa;

- spajanje, razdvajanje i obnavljanje spisa;
- izvještaji o radu;
- arhiva;
- pečati i štambilji;
- vanbudžetsko materijalno-finansijsko poslovanje.

Pravilnik o unutrašnjoj strukturi svakog suda, između ostalog, dalje razrađuje i detaljno propisuje:

- a) osnovne i unutrašnje organizacijske jedinice suda, njihov djelokrug i organizaciju rada;
- b) rukovođenje sudom i organizacijskim jedinicama;
- c) ovlaštenja u rukovođenju i odgovornost za obavljanje poslova;
- d) ovlaštenja kolegija predsjednika suda, odnosno opće sjednice suda;
- e) programiranje i planiranje rada suda.

Općenito gledajući unutrašnja organizacija poslova u sudu mora biti racionalna, što podrazumijeva uspostavu ekonomične organizacijske strukture potrebne za učinkovito obavljanje poslova i rukovođenje uz što manje troškova. Ona mora funkcionalna, što podrazumijeva: organizaciju suda na način da se svi poslovi iz njegove nadležnosti grupiraju i dodjeljuju određenim organizacijskim jedinicama u skladu s njihovom prirodom i načinom obavljanja; da se grupiranje poslova vrši prema njihovoj povezanosti i srodnosti, vrsti i obimu, stepenu složenosti i drugim uvjetima za njihovo obavljanje; ostvarivanje pune zaposlenosti i da se broj izvršilaca odredi tako da bude adekvatan vrsti, obimu i složenosti poslova iz nadležnosti suda. Na kraju, unutrašnja organizacija poslova u sudu mora u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe stranaka.

U skladu s prethodnim načelima, unutrašnja organizacija u sudu utvrđuje se na način kojim se osigurava naročito:

- nezavisno, nepristrasno, zakonito, odgovorno, efikasno i kvalitetno obavljanje poslova;
- puna zaposlenost uposlenika i maksimalno korištenje njihovih stručnih znanja i drugih radnih sposobnosti;
- blagovremeno ostvarivanje prava i pravnih interesa, izvršavanje obaveza fizičkih i pravnih osoba;
- lična odgovornost za vršenje poslova;
- efikasno rukovođenje kao i koordinacija i nadzor nad izvršavanjem poslova;

- informiranje javnosti o radu suda;
- primjena savremenih metoda rada i omogućavanje strankama da na brz i ekonomičan način ostvare svoja prava koja im po pozitivnim propisima pripadaju, odnosno da izvrše svoje obaveze.

U sudu se obrazuju osnovne i unutrašnje organizacijske jedinice.

Osnovne organizacijske jedinice su:



Naravno, u Republici Srpskoj u osnovnim sudovima neće postojati zemljišnoknjižni ured i registar pravnih lica. U Republici Srpskoj će registar pravnih lica djelovati unutar privrednog prvostepenog suda.

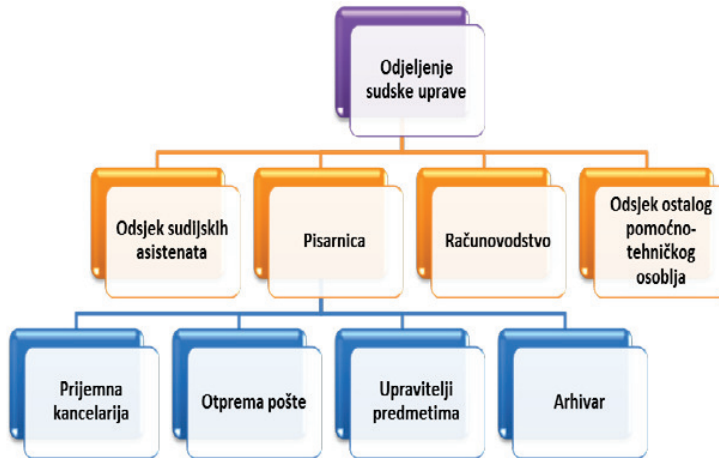
Radi ostvarivanja funkcije suđenja i odlučivanja o predmetima iz iste pravne oblasti, praćenja i proučavanja društvenih odnosa, pojava i problema sudske prakse u osnovnoj organizacijskoj jedinici sektor sudija (i stručnih saradnika) suda osnivaju se sudska odjeljenja i to:



Odjeljenje sudske uprave obavlja poslove kojima se osiguravaju uvjeti za pravilan rad i poslovanje suda, a naročito:

- organiziranje unutrašnjeg poslovanja u sudu;
- osiguravanje uvjeta za rad sudija i ostalih uposlenika suda;
- obavljanje poslova u vezi s ostvarivanjem prava, obaveza i odgovornosti sudija i ostalih uposlenika, vođenje statistike i izrada izvještaja o radu suda;
- poslove u vezi sa stalnim sudskim tumačima i vještacima;
- poslove ovjere isprava namijenjenih za upotrebu u inostranstvu i ostale vrste ovjera iz nadležnosti suda;
- poslove u vezi s pritužbama na rad uposlenika suda;
- poslove u vezi s održavanjem zgrade, nabavke i održavanja opreme i ostalih materijalno-tehničkih sredstava suda;
- poslove koji se odnose na materijalno-finansijsko poslovanje suda;
- organiziranje biblioteke suda sa stručnom literaturom;
- poslove u vezi s pristupom informacijama;
- poslove u vezi sa sudjelovanjem u projektima koji doprinose provedbi reforme pravosuđa;
- poslove u vezi s obavezama prema VSTV-u BiH, drugim organima i institucijama.

Odjeljenje sudske uprave u svom sastavu ima unutrašnje organizacijske jedinice:



Organizacijskom jedinicom sektora sudija (i stručnih saradnika) rukovodi predsjednik suda. On rukovodi radom svih odjeljenja sudija (i stručnih saradnika). Predsjednik suda, po prirodi svog položaja, neposredno obavlja i poslove koordinacije rada svih organizacijskih jedinica suda.

Radom pojedinih sudskih odjeljenja unutar sektora sudija (i stručnih saradnika) rukovodi sudija-predsjednik sudskog odjeljenja koga imenuje predsjednik suda.

Organizacijskom jedinicom sudske uprave i kabinetom rukovodi predsjednik suda. U okviru rukovođenja sudskom upravom predsjednik suda može dio svojih ovlaštenja prenijeti na sekretara suda ili drugog službenika ili namještenika iz sudske uprave.

Radom zemljišnoknjižnog ureda rukovodi rukovodilac tog ureda. On organizira obavljanje svih poslova ureda, raspoređuje poslove na zaposlene u uredu i daje im uputstva o načinu obavljanja poslova, osigurava pravovremeno, zakonito i pravilno obavljanje svih poslova iz nadležnosti ureda, redovno upoznaje predsjednika o stanju i problemima iz nadležnosti ureda. Za obavljanje ovih poslova neposredno odgovara predsjedniku suda.

Radom registra pravnih lica rukovodi rukovodilac tog registra. On organizira obavljanje svih poslova registra, raspoređuje poslove na zaposlene u registru

i daje im upute o načinu obavljanja poslova, osigurava pravovremeno, zakonito i pravilno obavljanje svih poslova iz nadležnosti registra, redovno upoznaje predsjednika o stanju i problemima iz nadležnosti registra. Za obavljanje ovih poslova neposredno odgovara predsjedniku suda, a u dijelu stručnih poslova sudiji-predsjedniku privrednog odjeljenja.

Već je navedeno da u Republici Srpskoj postoje privredni sudovi u kojima se obavlja ovaj dio funkcije te da zemljišnoknjižni ured ne postoji kod sudova u Republici Srpskoj.

2. PLANIRANJE I DEFINIRANJE PRIORITETA U UPRAVLJANJU SUDOM

Jedno od osnovnih pravila upravljanja vremenom (*time management*) glasi:

“Ako sami ne isplanirate svoj dan to će uraditi drugi za vas. Njihovi poslovi bit će vaš prioritet.”

U sudskom postupku vrijeme se treba koristiti krajnje racionalno i efikasno jer od toga zavisi da li će se posao uspješno obaviti. Najvažniji aspekt upravljanja vremenom je lična organiziranost i organiziranost zaposlenih. Upravljanje vremenom nije puka kontrola i analiza utrošenog vremena, već način da efikasno koristeći vrijeme poboljšamo i sebe i okruženje. Efikasno upravljanje vremenom donosi bolju efikasnost u postizanju ciljeva, dovodi do ravnoteže ličnog i poslovnog života i doprinosi blagovremenom obavljanju posla bez nepotrebnih propratnih pojava, kao što su stres, žurba, greške koje se pri tome čine i slično.

Pisani plan je osnovno i najefikasnije sredstvo upravljanja vremenom. Plan doprinosi boljoj ličnoj organiziranosti. Planovi mogu biti kratkoročni – dnevni, mjesečni, kvartalni, polugodišnji, godišnji ili dugoročni.

Planiranje je, zapravo, definiranje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Kod planiranja se obavezno utvrđuju prioritete, a mogu se formulirati i dijelovi plana. Svakako da će prioritetni cilj kod planiranja aktivnosti u sudu biti efikasno i stručno rješavanje predmeta, odnosno ostvarivanje postavljenih normi i ostvarivanje dobrog kvaliteta rada suda.

Planiranje podrazumijeva i nadgledanje rezultata, odnosno prikupljanje informacija o kvalitetu obavljenih poslova. To uključuje procjenu (i ocjenu) rezultata rada sudija i administrativnog osoblja. Ocjene dodijeljene na osnovu takvih informacija, odnosno analiza, treba da budu realne i stimulativne.

Analizom trenutnog stanja u sudu dobije se i osnov za novi ciklus planiranja. Planovi služe za poboljšanje rezultata rada sudova. (Tako je npr. plan rješavanja starih predmeta dao jako dobre rezultate na nivou čitave BiH, što ilustrira i podatak da je od početka primjene i obaveze sačinjavanja planova u BiH broj starih predmeta znatno smanjen, a od 2010. do kraja 2014. g. riješeno je svake godine preko 70.000 najstarijih predmeta, odnosno preko 300.000 predmeta. U toku 2014. godine u BiH je riješeno 86.000 najstarijih predmeta).

Prvi korak kod izrade plana je analiza stanja. To je, zapravo, rezime informacija dobijenih prilikom ustanovljavanja glavnih pitanja i postavljanja prioriteta, analize unutrašnje organizacije suda, odnosno utvrđivanja unutrašnjih potencijala, snage i slabosti suda, te identificiranih prepreka u izvršenju plana. Takva analiza uključuje i informacije o broju nezavršenih predmeta, vrsti predmeta, o očekivanom prilivu novih predmeta, i dr. Znači, potrebno je imati informacije o sadašnjoj situaciji i prognozirati promjene.

Planiranje omogućava da sud efikasnije provodi nadležnosti određene Ustavom i zakonom. Planiraju se buduće aktivnosti, utvrđuju se prioriteti, efikasno raspodjeljuju resursi, kako ljudski tako i finansijski, i prati se napredak u odnosu na postavljene ciljeve.

Planiranje osigurava produktivnost, a godišnji planovi rada sudova postaju dio dugoročnog strateškog cilja, odnosno ostvarivanje misije suda kao posebnog državnog organa.

Stalni cilj koji je realan, ostvariv i neophodan i koji treba da bude dugoročni strateški cilj je potpuno samostalno, potpuno nezavisno i maksimalno efikasno sudstvo, koje u potpunosti poštuje vladavinu prava.

Propisi koji određuju obaveze predsjednika sudova (Zakon o sudu BiH, Zakon o sudovima Republike Srpske, Zakon o sudovima FBiH, pravilnici o unutrašnjem sudskom poslovanju)⁹ utvrđuju poslove koje je predsjednik suda dužan uraditi u definiranim rokovima. Pored toga, pojedinačna uputstva VSTV-a, kao i odredbe drugih zakona određuju obaveze i zadatke predsjednika sudova i rokove za izvršenje tih obaveza.

U narednom dijelu prikazat ćemo kroz tabele neke od obaveza predsjednika sudova prema pravilnicima o unutrašnjem sudskom poslovanju i drugim propisima uz navođenje propisa koji je osnov obaveze, roka za postupanje i načina izvršenja obaveze.

⁹ Zakon o sudu BiH – Službeni glasnik BiH broj 49/09 i 97/09, Zakon o sudovima Republike Srpske – Službeni glasnik Republike Srpske broj 37/12, 44/15, Zakon o sudovima FBiH – Službene novine FBiH broj 38/05, 22/06 i 63/10, Pravilnik o unutrašnjem sudskom poslovanju, koji je VSTV BiH usvojio 11. 7. 2012. g. – Službeni glasnik BiH broj 66/12, Pravilnik o unutrašnjem sudskom poslovanju kojeg je donio ministar pravde RS – Službeni glasnik Republike Srpske broj 9/14.

POPIS I ROKOVNIK OBAVEZA PREDSJEDNIKA SUDA

Obaveze predsjednika suda	Pravni osnov obaveze	ROK	Način izvršenja
Raspored rada sudija i zaposlenih, mjesečni raspored dežurstva	Pravilnik, ¹⁰ čl. 8. tač. g)	Do 10. 1.	Odluka – dostavlja se sudijama i zaposlenim
Izrada akcijskog pregleda predmeta i planova za rješavanje predmeta ratnih zločina	Uputstvo VSTV-a broj 12-08-368-2/2015 od 22. 1. 2015. g.	Do 10. 1.	Popunjeni obrazac 1 dostavlja se VSTV-u, nadzornom tijelu i sudijama
Izrada akcijskog pregleda predmeta i planova za rješavanje predmeta ratnih zločina – kvartalni planovi	Uputstvo VSTV-a broj 12-08-368-2/2015 od 22. 1. 2015. g.	Do desetog dana prvog mjeseca kvartala	Popunjeni obrazac 1 se dostavlja se VSTV-u, nadzornom tijelu i sudijama
Izveštavanje Suda BiH o predmetima ratnih zločina	Državna strategija za rad na predmetima ratnih zločina, strateške mjere broj 5 i 9	Kontinuirano, svaka tri mjeseca	Informacija – dostavlja se Sudu BiH
Praćenje rješavanja predmeta ratnih zločina – sastanci odjeljenja – kolegija	Uputstvo VSTV-a broj 12-08-368-2/2015 od 22. 1. 2015. g.	Mjesečno, svaka tri mjeseca, do 10. nar. mjes.	Ažurirane preglede i izvještaje o realizaciji dostaviti VSTV-u i nadzornom tijelu
Plan rješavanja predmeta	Uputstvo VSTV-a broj 12-50-67-44/2015 od 22. 1. 2015. g.	Do 31. 1, kvartalno	Plan – dostavlja se neposredno višem sudu i VSTV-u

¹⁰ Odnosi se na Pravilnik o unutrašnjem sudskom poslovanju, a u daljem tekstu će se koristiti samo naziv "Pravilnik" ukoliko su odredbe istovjetne, što je najčešći slučaj.

Obaveze predsjednika suda	Pravni osnov obaveze	ROK	Način izvršenja
Praćenje realizacije plana, sastanci odjeljenja – kolegija	- II -	Mjesečno, svaka tri mjeseca	Sastanak kolegija – odjeljenja, dostavljanje zapisnika VSTV-u
Dostavljanje informacija o provođenju plana	- II -	Polugodišnja do 20. jula, godišnja do 31. januara	Informacija – dostavlja se neposredno višem sudu i VSTV-u
Akcijski plan za rješavanje stečajnih predmeta i plan rješavanja predmeta proizašlih iz stečajnih postupaka	Zaključak sjednice VSTV-a od 5. 3. 2014. g.	1. januar 10. juni	Šestomjesečni plan – dostavlja se Stalnoj komisiji za efikasnost pravosuđa VSTV-a i Jedinici za efikasnost pravosuđa Sekretarijata VSTV-a
Izveštaj o realizaciji plana	- II -	Polugodišnji do 10. 7. Godišnji do 10. januara	Izveštaj o realizaciji kroz tabele, dostavlja se Stalnoj komisiji za efikasnost pravosuđa VSTV-a i Jedinici za efikasnost pravosuđa Sekretarijata VSTV-a
Izveštaj o radu suda	Odredbe Zakona o sudovima i čl. 89. Poslovnika	Godišnji do 31. 1, polugodišnji do 15. 7, tromjesečni do 10, mjesečni do 5.	Izveštaj o radu – obrasci i narativni izvještaj, šestomjesečni i godišnji dostavljaju se VSTV-u, Ministarstvu pravde i neposredno višem sudu. Mjesečni izvještaji se dostavljaju Ministarstvu pravde RS.

Obaveze predsjednika suda	Pravni osnov obaveze	ROK	Način izvršenja
Ocjenjivanje rezultata rada sudija i predsjednika neposredno nižih sudova	Uputstvo VSTV-a	Do roka koji odredi VSTV	Popunjeni obrasci s ocjenama dostavljaju se VSTV-u
Ocjenjivanje rada sekretara suda, stručnih saradnika, sudijskih pripravnika, rukovodilaca org. j. i ikt. referenta, te ostalih radnika	Čl. 8. tač. m) Poslovnika, čl. 79. Zakona o sudovima RS	Do 31. 1.	Odluka o ocjeni – dostavlja se radniku
Izrada prijedloga budžeta (budžetski zahtjev za narednu godinu)	Zakoni koji reguliraju budžete, Zakon o VSTV-u	Do 1. 9.	Prijedlog – dostavlja se VSTV-u u skladu sa smjericama, a nakon toga uz mišljenje VSTV-a dostavlja se Ministarstvu pravde
Izvještaj o realizaciji budžeta suda	Zakoni koji reguliraju budžete, Zakon o VSTV-u	Do kraja februara	Izvještaj – dostavlja se Ministarstvu pravde i VSTV-u
Saziva opće sjednice, sjednice kolegija sudske uprave	Pravilnik, čl. 8. tač. j)	Po potrebi, najmanje jednom u tri mjeseca	Sastanak – transkript zapisnika se dostavlja učesnicima sastanka
Sastanci s predsjednicima nižestepenih sudova	Pravilnik, čl. 9.	Dva puta godišnje	Zapisnici se dostavljaju učesnicima, VSTV-u
Postupanje po pritužbama, sugestijama i pohvalama	Pravilnik, čl. 124.	Jednom sedmično	Odluka o osnivanju komisije, otvaranje kutije, postupanje u skladu sa zakonom i drugim propisima

Obaveze predsjednika suda	Pravni osnov obaveze	ROK	Način izvršenja
Nadzor nad izvršenjem pritvora	ZKP RS čl. 211.	Svako 15 dana	Vodenje dnevnika, preduzimanje mjera za otklanjanje uočenih nepravilnosti
Izvršenje krivičnih sankcija	Pravilnik, čl. 102.	Mjesečno	Pregled evidencije izvršenja krivičnih sankcija – preduzimanje odgovarajućih mjera
Kontrola izrade sudskih odluka	Pravilnik, čl. 85.	Mjesečno	Predsjedniku suda se dostavlja mjesečno izvještaj o neblagovremeno izrađenim odlukama, predsjednik suda preduzima adekvatne mjere
Popis osnovnih sredstava	Zakoni koji reguliraju računovodstvo i reviziju	Do 31. 12.	Predsjednik suda obrazuje komisije, nakon izvršenog popisa prima i kontrolira izvještaje
Godišnji program rada	Pravilnik, čl. 8. tačka đ)	Do 31. 12.	Pismeni program dostavlja se sudijama i zaposlenim

U ovoj tabeli navedene su obaveze izričito propisane Pravilnikom o unutrašnjem sudskom poslovanju i drugim propisima. Međutim, svakako postoji još veliki broj obaveza koje proizlaze, kako iz Pravilnika tako i iz drugih propisa, kao što su npr. donošenje pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, donošenje drugih pravilnika, pojedinačnih akata, naredbi, uputstava i instrukcija. Tu su takođe i obaveze koje proizlaze iz propisa koji reguliraju pohranjivanje i zaštitu arhivske građe, zaštitu od požara, pitanja statistike i dr.

Predlažemo, a to se u praksi pokazalo kao kvalitetno i dobro rješenje, da se za planiranje, evidentiranje i kontinuiranu provjeru izvršenja navedenih obaveza koristi neki od već postojećih kompjuterskih programa-planera (podsjetnika – remindera) kao što je "Desktop-Reminder 2".

3. OSNOVNA NAČELA ORGANIZACIJE RADA SUDA

3.1 Sektor sudija i stručnih saradnika

Kako je prethodno navedeno, u osnovnoj organizacijskoj jedinici sektor sudija (i stručnih saradnika) suda osnivaju se sudska odjeljenja. (Prethodno je već navedeno da je kategorizacija sudova urađena za potrebe ovog modula i nije zvanična kategorizacija.) To prvenstveno važi za veće općinske i osnovne sudove koji su prethodno kategorizirani na sljedeći način:

C (14–20 sudija/saradnika s predsjednikom)

D (21 i više sudija/saradnika s predsjednikom)

Djelomično bi to važilo, ali ne uvijek i ne u pravilu, i za kategoriju B (7–13 sudija/saradnika s predsjednikom). Postavlja se opravdano pitanje svrsishodnosti takve organizacije kod sudova s manjim brojem sudija, odnosno i manjim brojem predmeta.

Kod kategorije A (1–6 sudija/saradnika s predsjednikom) prvostepenog suda, gdje u pravilu jedan sudija radi na više različitih vrsta predmeta, neophodno je dobro razmotriti opravdanost potrebe za formiranjem sudskih odjeljenja u kontekstu učinkovitosti organizacije i funkcioniranja suda i realne mogućnosti da se sva pitanja koja se inače rješavaju u odjeljenju rješavaju na općoj sjednici sudija.

Unutar parničnog odjeljenja kod velikih sudova D (21 i više sudija/saradnika s predsjednikom) unutar pojedinih odjeljenja mogu se formirati i tzv. pododjeljenja uvjetovana specijalizacijom sudija za određenu vrstu sporova. To, naravno, zavisi od konkretnog broja predmeta koji postoje u sudu, a što dalje rezultira i brojem sudija raspoređenih na te sporove. Riječ je porodičnim, radnim, stvarnopravnim i sporovima male vrijednosti.

Slično tome i pod istim uvjetima može se govoriti i o izvršnom i privrednom odjeljenju u sudovima koji se zbog većeg broja tih predmeta i broja sudija raspoređenih na te predmete odluče za određenu vrstu specijalizacije.

Kada je riječ o drugostepenim sudovima, osnivanje sudskih odjeljenja bi, kao i kod prvostepenih sudova, bilo obavezno kod sudova koji su kategorizirani kao

- C (14–20 sudija s predsjednikom)
- D (21 i više sudija s predsjednikom)

Samo djelomično bi to važno za kategoriju B (7–13 sudija s predsjednikom), ovisno o broju pojedinih predmeta po referatu i da li je broj sudija unutar navedenog raspona veći ili manji. Naravno i ovdje, kao i kod prvostepenih sudova, treba razmotriti opravdanost potrebe za formiranjem sudskih odjeljenja u kontekstu učinkovitosti organizacije i funkcioniranja suda i realne mogućnosti da se sva pitanja koja se inače rješavaju u odjeljenju rješavaju na općoj sjednici sudija.

3.2 Kolegij predsjednika suda, opća sjednica sudija/stručni kolegij

Uloga kolegija predsjednika suda, opće sjednice sudija (i stručnih saradnika) – ili stručnog kolegija (na koji bi bilo dobro pozivati i stručne saradnike) kako ga označava Pravilnik VSTV-a BiH o unutrašnjem sudskom poslovanju, ostvarivanje funkcije predsjednika sudskog odjeljenja i sjednica sudskih odjeljenja te njihovo međusobno funkcioniranje, jesu bitni segmenti organizacije rada suda. Njihova pozicija i nadležnosti propisani su Pravilnikom VSTV-a BiH o unutrašnjem sudskom poslovanju, a u svakodnevnom životu i radu suda neophodno je to i konkretizirati konkretnim unutrašnjim aktima suda – počevši od Pravilnika o unutrašnjem ustrojstvu suda, pa do pojedinih operativnih odluka koje se donose u sudu.

Stručni kolegij ili opća sjednica sudija (i stručnih saradnika) po čl. 12. Pravilnika VSTV-a BiH o unutrašnjem sudskom poslovanju i čl. 12. Pravilnika ministra pravde Republike Srpske o unutrašnjem sudskom poslovanju (“Službeni glasnik RS” broj 9/14) ima sljedeće nadležnosti:

- razmatra ostvarene rezultate u proteklom periodu;
- analizira stanje svakog sudskog referata po odjeljenjima;
- analizira neriješene stare predmete;
- analizira broj predmeta kojima je zadužen svaki sudija;
- analizira broj završenih i neriješenih predmeta po sudijama;
- razmatra rad po prioritetnim predmetima;
- razmatra ažurnost suda i ažurnost rada svakog sudije;
- razmatra iskorištenost radnog vremena;
- analizira mogućnosti za poboljšanje metode rada;
- analizira ostvarivanje programa rada suda i izvještaj o radu.

Skoro na identičan način i u Federaciji BiH i u Republici Srpskoj zakonom o sudovima je propisano sazivanje i održavanje opće sjednice sudija koja se

saziva kada je to “predviđeno pravilima sudskog postupka”. Za sada je u oba entiteta zakonom o krivičnom postupku propisano da se na općoj sjednici odlučuje o izuzeću sudija, a na proširenoj općoj sjednici vrhovnog suda se “zauzimaju načelni stavovi o pitanjima koja su od interesa za primjenu zakona”.

Zbog činjenice da je stručni kolegij (opća sjednica) tijelo suda koje se sastaje kvartalno, te da u većim sudovima postoji potreba za operativnijim tijelom koje će funkcionirati između sjednica stručnog kolegija, onda bi to mogao biti kolegij predsjednika suda koji ima zadaću praćenja, planiranja i unapređenja rada sudskih odjeljenja, a posebno radi analize ažurnosti i učinkovitosti rada suda.

Kao važan element organizacije rada suda javlja se neophodnost održavanja sjednica sudskih odjeljenja, kao mini stručnog kolegija (opće sjednice sudija), na kojim sjednicama se trebaju *pretresti* sva pitanja koja su od važnosti za odjeljenje i koja su pojedinačno navedena kao nadležnost stručnog kolegija (opće sjednice).

Iskustvo pokazuje da kombinacija djelovanja kolegija predsjednika suda, stručnog kolegija te sudskih odjeljenja kod većih sudova daje dobar učinak, te da je u organizaciji rada suda treba maksimalno koristiti.

Kod manjih sudova i posebno onih najmanjih, uloga stručnog kolegija je nezaobilazna i ona treba preuzeti sve one funkcije koje kod većih sudova eventualno međusobno dijele kolegij predsjednika suda i sjednica sudskih odjeljenja.

Veoma važno načelo organizacije suda primarno uključuje i dio koji se odnosi na odgovornost i kontrolu/nadzor izvršenja pojedinačnih funkcija i aktivnosti koji postoje u sudu, o čemu će više riječi biti u tekstu koji slijedi.

4. NAJČEŠĆE GREŠKE U ORGANIZACIJI SUDA

Greška broj 1

“*Majka*” svih grešaka je nepostojanje razrađenog standarda kontrole/nadzora izvršenja određenih aktivnosti (programskih i operativnih). Dakle, riječ je o propustu predsjednika suda već kod osnovnog načela organiziranja funkcioniranja suda. Naravno, i neprovođenje tih standarda predstavlja takođe ozbiljnu grešku.

Greška broj 2:

Nadalje, pojedini predsjednici sudova imenuju predsjednike sudskih odjeljenja iako, objektivno posmatrano, zbog malog broja sudija i stručnih saradnika, pa samim tim i broja predmeta, za to ne postoji opravdanje. U takvim situacijama u pravilu se svake godine mijenja predsjednik pojedinih sudskih odjeljenja kako bi sve sudije u određenom vremenskom periodu ostvarili dio plaće koji pripada predsjedniku sudskog odjeljenja.

Na ovaj način prave se ozbiljni organizacijski propusti, a i nepravda u odnosu na predsjednike sudskih odjeljenja većih sudova, posebno onih gdje je brojnost sudija i predmeta tog odjeljenja veća nego što je sud u kojem se to radi. Nadalje, postavlja se i pitanje ukupnog funkcioniranja takve organizacije u pogledu organiziranja rada sudskog odjeljenja i zadaća koje on treba izvršavati, posebno u segmentu uloge stručnog kolegija i ostvarivanja kontrole/nadzora u sudu.

Greška broj 3:

Greška s velikim posljedicama može biti raspored sudije na pojedini referat više da bi se udovoljilo želji tog sudije nego što postoje opravdani razlozi za takav raspored. Greška koja redovno dovodi do znatnih posljedica po rezultate rada suda, ali i prava stranaka na suđenje u razumnom roku, jeste neblagovremeno reagiranje predsjednika suda na moguću potrebu promjene rasporeda rada sudija i stručnih saradnika na pojedinim referatima usljed objektivnih potreba – duža bolovanja, prestanak rada nosioca sudske funkcije, bitna promjena broja i strukture predmeta na pojedinim referatima.

Greška broj 4:

Zanemarivanje uloge kolegija predsjednika suda, stručnog kolegija, neostvarivanje ili nedostatno ostvarivanje funkcije sjednica sudskih odjeljenja i mogući propusti predsjednika sudskog odjeljenja mogu imati velike negativne posljedice na ukupno funkcioniranje suda.

Kako je prethodno navedeno, propisana uloga kolegija predsjednika suda, stručnog kolegija, ostvarivanje funkcije predsjednika sudskog odjeljenja i sjednica sudskih odjeljenja te njihovo međusobno funkcioniranje centralna su tačka organizacije rada suda. Mogući propusti ili nefunkcioniranje ovog lanca dovodi do velikih grešaka ne samo organizacijske naravi, već ukupnog svakodnevnog funkcioniranja suda.

5. EFIKASNO PLANIRANJE RADA SUDA

Uspješno upravljanje vremenom podrazumijeva shvatanje važnosti vremena kao radnog i poslovnog resursa, kao i potrebu da se ono organizira i efikasno planira.

Planiranje je, dakle, potreba, ali i obaveza svake organizirane strukture, pa tako i pravosudnih organa, odnosno sudova. Planiranje usmjerava rad, objašnjava misiju, viziju i cilj institucije.

Kod izrade planova osnovno pitanje je definiranje ciljeva: zašto se nešto čini i šta se želi postići.

Potom je potrebno tačno odrediti koje aktivnosti će se preduzimati. Zatim, potrebno je definirati kako, te s kim i s čim će se planirane aktivnosti obaviti. Na kraju dolazi kontrola postignutih ciljeva, kao nužan, završni element svakog planiranja.

Svaki sud je obavezan donijeti godišnji program rada, plan rješavanja predmeta, plan budžeta, a pojedini sudovi, zavisno od nadležnosti, trebaju donijeti i akcijski pregled predmeta i plan za rješavanje predmeta ratnih zločina, te akcijski plan rješavanja svakog pojedinačnog neriješenog stečajnog predmeta, kao i plan za rješavanje predmeta proizašlih iz stečajnog postupka. Sud u ostvarenju svoje funkcije može donositi i druge planove. Tako pojedini sudovi npr. donose plan održavanja sastanaka u sudu i sl.

5.1 Godišnji program rada

Jedna od osnovnih obaveza predsjednika suda propisana Pravilnikom o unutrašnjem sudskom poslovanju jeste donošenje godišnjeg programa rada (plana rada). Taj program po potrebi sadrži program rješavanja predmeta iz ranijih godina (čl. 8. tač. đ)). Pored toga, obaveza suda je i izrada plana rješavanja predmeta, te planova za rješavanje predmeta ratnih zločina za nadležne sudove.

Program rada treba sadržavati:

- poslove i zadatke koji proizlaze iz zakonskih odredbi kojima je određena stvarna i mjesna nadležnost ovog suda;
- broj neriješenih predmeta iz prethodne godine i očekivani priliv predmeta u narednoj godini;
- način rješavanja starih predmeta, ukoliko ima tih predmeta;

- ostale poslove i zadatke koje je potrebno izvršiti u okviru svog djelovanja;
- rokove za izvršavanje pojedinih poslova i zadataka s njihovim nosiocima;
- podatke o broju i strukturi zaposlenih prema sistematizaciji radnih mjesta, a koji će neposredno raditi na realiziranju programa rada;
- potrebna sredstva za izvršenje programa rada i
- druga pitanja koja su od značaja za rad suda.

Veoma je značajno da se u programu rada odrede ciljevi koji se žele postići u godini za koju se donosi program rada, tako ako je npr. sud ažuran, cilj može biti da se održi ažurnost suda, odnosno da se riješi sav priliv predmeta u toj godini. Ako sud nije ažuran, onda cilj može biti smanjenje broja neriješenih predmeta po svim referatima za određeni procenat, pri čemu se za pojedine referate mogu dati različiti procenti smanjenja broja neriješenih predmeta u toj godini.

Za izradu godišnjeg programa rada suda, osnov je broj nezavršenih predmeta na kraju prethodne godine s analizom stanja po pojedinim referatima, po vrstama i starosti predmeta.

Ta analiza uključuje procjenu očekivanog priliva predmeta, koja se obično dobija tzv. historijskim pristupom za određeno prethodno razdoblje. Drugostepeni sudovi vrše procjenu uvidom u stanje predmeta na nižestepenim sudovima. Na taj način se može predvidjeti ukupan broj predmeta koji će u zadatom periodu biti u radu.

Da bi se uspješno planiralo, treba sagledati ukupan broj izvršilaca (broj sudija i administrativnog osoblja), te izvršiti adekvatan raspored poslova u sudu. Važno je pravilno utvrditi procenat dodjele predmeta prema CMS-u u toj godini i izvršiti pravilan raspored administrativnog osoblja, da bi se osigurala puna efikasnost u izvršavanju radnih zadataka.

Jedan od osnovnih elemenata svakog plana je cilj, koji je u našem slučaju vezan uz potrebu smanjenja broja nezavršenih predmeta, kao i uz efikasno i kvalitetno postupanje suda.

U planu se određuju rokovi, način izvršenja plana i praćenje (kontrola realizacije).

Analiza realizacije plana i izvještavanje je način da se utvrdi da li je ostvaren zacrtani cilj plana, da se utvrde eventualni propusti i nedostaci u planu, te da se afirmiraju pozitivni efekti plana. Svakako da godišnji izvještaj o radu suda predstavlja sveobuhvatnu analizu realizacije plana. Pored izvještaja sa statističkim podacima o radu sudova, sačinjava se i narativni izvještaj koji omogućava potpunije sagledavanje rezultata rada suda. U skladu sa smjernicama VSTV-a narativni izvještaj treba da sadrži:

- osvrt na organizaciju i kadrovsku osposobljenost suda;
- ostvarenje norme u izvještajnom periodu;
- ostvareni kvalitet;
- rezultate u pogledu broja riješenih i neriješenih predmeta;
- poređenje priliva i riješenih predmeta u odnosu na prethodni period;
- eventualne značajne promjene u broju neriješenih predmeta;
- rezultate u radu na starim predmetima;
- dužinu trajanja postupka;
- rezultate u radu na predmetima ratnih zločina, korupcije i organiziranog kriminala;
- podatke o zastarama predmeta;
- informacije o preduzetim internim mjerama na prevenciji seksualnog i rodno zasnovanog uznemiravanja (smjernice usvojene od VSTV-a, februar 2015. g.);
- planirane mjere za poboljšanje stanja u sudu.

5.2 Plan rješavanja predmeta

Izrada planova rješavanja predmeta regulirana je Uputstvom za sačinjavanje planova za rješavanje predmeta u sudovima¹¹ kojim je detaljno utvrđena metodologija izrade plana rješavanja predmeta, praćenja realizacije plana, angažmana predsjednika sudova i odgovornosti za provođenje plana.

U izradi plana rješavanja predmeta ogroman značaj ima korištenje CMS-a koji pruža maksimalnu podršku za sačinjavanje sveobuhvatnog i preciznog plana rješavanja predmeta. Takođe, CMS omogućava efikasno praćenje realizacije plana.

5.3 Akcijski pregled predmeta i plan za rješavanje predmeta ratnih zločina

Uputstvom za praćenje rješavanja predmeta ratnih zločina u sudovima¹² uređena je obaveza sudova za sačinjavanjem akcijskog pregleda rada na predmetima ratnih zločina, način izrade plana, sadržaj akcijskog pregleda, odgovornost, način praćenja rješavanja predmeta ratnih zločina, izvještavanje i druga pitanja od značaja za rješavanje predmeta ratnih zločina. Akcijski pregled za K/Kri predmete sačinjava se na godišnjem nivou, a plan rješavanja predmeta za Kps/Kro i Kž/Krž predmete sačinjava se na kvartalnoj osnovi. Sudovi su dužni Stalnoj komisiji za efikasnost pravosuđa i nadzornom tijelu za praćenje i provođenje državne strategije za rad na predmetima ratnih

¹¹ Uputstvo usvojeno od strane VSTV-a BiH broj 12-50-67-44/2015 od 22. 1. 2015. godine.

¹² Uputstvo usvojeno od strane VSTV-a BiH broj 12-08-368-2/2015 od 22. 1. 2015. godine.

zločina do desetog januara dostaviti popunjen obrazac propisan Uputstvom, a sudovi koji donesu kvartalne planove rješavanja predmeta dužni su ih sačiniti najdalje do desetog dana prvog kvartala za koji se sačinjava plan. Sudovi koji donose godišnje planove dužni su ih sačiniti do 10. januara tekuće godine. U samom uputstvu je dalje regulirana odgovornost za praćenje rješavanja predmeta ratnih zločina, te izvještavanja o rješavanju ovih predmeta.

5.4 Akcijski plan rješavanja stečajnih predmeta i plan rješavanja predmeta proizašlih iz stečajnog postupka

Zaključkom VSTV-a BiH na sjednici održanoj 5. 3. 2014. g. određena je obaveza sudova nadležnih za rješavanje stečajnih predmeta da sačine akcijski plan rješavanja svakog pojedinačnog stečajnog predmeta, a da sudovi u kojima su inicirani predmeti proizašli iz stečajnih postupaka sačine planove za rješavanje ovih predmeta. U plan rješavanja predmeta proizašlih iz stečajnih postupaka ulaze svi neriješeni predmeti te vrste, bez obzira na starost inicijalnog akta. Plan rješavanja predmeta se sastoji iz podataka o broju predmeta, postupajućem sudiji, datumu iniciranja predmeta, faze u kojoj se predmet nalazi, te obavještenja da li je predmet u planu rješavanja za period za koji se plan dostavlja. Planovi se sačinjavaju popunjavanjem unificiranih tabela, sačinjavaju se za period od šest mjeseci, a dostavljaju se, kao i izvještaj o realizaciji plana, Stalnoj komisiji za efikasnost pravosuđa VSTV-a i Jedinici za efikasnost pravosuđa Sekretarijata VSTV-a. Po proteku roka za koji je napravljen plan, sačinjava se izvještaj i on se dostavlja takođe u popunjenim tabelama VSTV-u i to polugodišnji izvještaj do 10. jula tekuće godine, a godišnji izvještaj do 10. januara za prethodnu godinu.

5.5 Planiranje budžeta

Adekvatan budžet pravosudnih organa u bitnome povećava nezavisnost pravosuđa. S druge strane, nedostatak finansijskih sredstava predstavlja značajan prepreku u efikasnosti suda. Nerijetko se u pojedinim sudovima desi da pošta odbije pružanje poštanskih usluga zbog neplaćanja prethodnih računa ili da se dovede u pitanje pružanje najosnovnijih komunalnih usluga sudovima (voda, struja, telefon i sl.). Poseban problem predstavljaju od ranije akumulirana dugovanja prema sudskim vještacima ili advokatima za odbrane po službenoj dužnosti. Dugovi iz prethodnih godina ozbiljno opterećuju postojeće budžete sudova. Taj problem nedostatka dovoljnih sredstava često se reflektira na nemogućnost povećanja broja redovnih sudija i angažiranje dodatnih sudija, što je, matematički i logički gledano gotovo jedini način za smanjenje broja zaostalih predmeta.

Trenutno se pravosuđe u Bosni i Hercegovini finansira iz 14 različitih izvora finansiranja. Sud BiH se finansira iz budžeta institucija BiH, sudovi u RS se finansiraju iz budžeta RS, Vrhovni sud FBiH iz budžeta FBiH, ostali sudovi

FBiH iz kantonalnih budžeta, te sudovi Brčko distrikta iz budžeta BDBiH. Budžetska pitanja su riješena velikim brojem propisa: Zakon o VSTV-u, Zakon o sudu BiH, Zakon o sudovima FBiH, Zakon o sudovima RS, Zakon o sudovima BDBiH, Zakon o budžetima u FBiH, Zakon o budžetskom sistemu RS, Zakon o finansiranju institucija BiH i Zakon o budžetima BDBiH.

Ovakva fragmentiranost finansiranja svakako dovodi do neravnopravne raspodjele sredstava, a ne doprinosi ni potpunoj nezavisnosti sudova. Na kraju, neadekvatno finansiranje sudova utječe na efikasnost. Prema izvještaju o napretku BiH u 2014. godini u sektoru pravosuđa navodi se da zbog budžetskih ograničenja nije moguće popuniti 13% predviđenih pozicija za redovne i dodatne sudije odnosno tužioce u Bosni i Hercegovini.

Planiranje budžeta i sačinjavanje prijedloga budžeta mjere su koje treba da doprinesu ostvarenju ostalih planova u radu suda.

Odredbom čl. 17 Zakona o VSTV-u propisano je da VSTV BiH učestvuje, prema vlastitoj ocjeni, u procesu izrade godišnjih budžeta za sudove i tužilaštva, da se zalaže za adekvatno i kontinuirano finansiranje sudova i tužilaštava u BiH, te da nadgleda i savjetuje sudove i tužilaštva o odgovarajućim i efikasnim tehnikama i postupcima u vezi s budžetom, upravljanjem i rukovođenjem. U skladu s navedenom odredbom VSTV dostavlja sudovima budžetske smjernice za planiranje potrebnih sredstava, odnosno izradu prijedloga budžeta za narednu godinu i one predstavljaju preporuku vezanu za planiranje budžeta i pomoć sudovima u pripremi njihovih budžetskih prijedloga. Svaki sud će izvršiti vlastitu procjenu budžetskih sredstava potrebnih za funkcioniranje suda u narednoj godini, a svakako da će smjernice VSTV-a biti dobro pomoćno sredstvo. Sud je dužan detaljno obrazložiti razlike u svojoj procjeni u odnosu na procjene date u smjernicama VSTV-a. Prilikom planiranja potrebnih budžetskih sredstava svaki sud će imati u vidu podatke o broju zaposlenih, te predviđene rashode za lična primanja (rashodi za bruto plaće na godišnjem nivou, rashodi za bruto naknade troškova i ostalih ličnih primanja zaposlenih), zatim rashode po osnovu korištenja roba i usluga, te zahtjev za stalnu imovinu.

U prijedlogu treba da se navedu i opišu i opće i specifične potrebe koje su vezane za strateške ciljeve svakog konkretnog suda (proširenje sistematizacije, potrebe za dodatnim sudijama, poboljšavanje uvjeta u sudovima i slično). Realan budžetski zahtjev odobren bez izmjena odnosno umanjenja predstavljao bi idealnu situaciju za postizanje osnovnog cilja – potpuno nezavisnog pravosuđa, kao ravnopravnog dijela vlasti.

Nakon što sud sačini procjenu potrebnih budžetskih sredstava za funkcioniranje suda u narednoj godini, procjena se dostavlja Odjeljenju za pravosudne budžete VSTV-a na odgovor. Nakon prijema odgovora VSTV-a,

odgovor VSTV-a se prosljeđuje nadležnom ministarstvu uz podnošenje prijedloga budžeta za narednu godinu.

Prilikom rada na planu potrebnih sredstava suda, predsjednik suda treba da ima aktivnu ulogu, da sagleda sve aspekte potreba suda u narednom periodu, da predvidi eventualne potrebe za povećanim budžetskim sredstvima na određenim stavkama, da insistira na odobravanju sredstava za dodatne sudije, ukoliko je to neophodno.

U svemu tome treba se postaviti realno, ali ne bježati i od toga da se insistira da se tako realno postavljen prijedlog budžeta odobri, jer se samo na takav način stvaraju pretpostavke za realizaciju ostalih planova u radu svakog suda.

6. KOMUNIKACIJA I RAD S UPOSLENICIMA U SUDU

Komunikacija je proces ciljanog i lako razumljivog prenošenja poruka, ideja i znakova među ljudima. Pošto se radi o prenošenju – prije svega poslovnih i stručnih poruka – jasno je da efikasnost i efektivnost ovog procesa predstavlja srž funkcioniranja svake organizacije.

Pravilnicima o unutrašnjem sudskom poslovanju¹³ predviđene su obaveze i mehanizmi kako interne tako i eksterne komunikacije u sudovima. Tako je npr. odredbom čl. 8. st. 1. tačka k) Pravilnika propisana dužnost predsjednika suda da rukovodi radom kolegija predsjednika suda, stručnog kolegija, saziva opće i sjednice kolegija sudske uprave, u skladu s planom interne komunikacije u sudu i ukazanom potrebom. Odredbom čl. 10. st. 1. tačka i) Pravilnika propisana je dužnost sekretara suda da održava redovne sastanke s rukovodiocima organizacijskih jedinica suda radi planiranja poslova u sudu. Takođe su propisane i dužnosti predsjednika sudskih odjeljenja, ostali vidovi interne komunikacije, kao i vidovi eksterne komunikacije.

Sve te aktivnosti trebaju biti obuhvaćene planom interne i eksterne komunikacije suda. Okružni sud u Banjoj Luci donio je i na svojoj web-stranici objavio plan interne i eksterne komunikacije koji smo uz određene manje dorade koristili u ovom radu i preporučujemo sudovima kao dobar primjer.

Funkcioniranje interne komunikacije prožima sve aspekte djelovanja jedne organizacije, u našem slučaju – suda. Ona daje zaposlenima jasne poruke o radnim zadacima, rezultatima rada i presudna je za proces donošenja odluka. Informiranost treba da bude svakodnevna i precizna, u skladu s organizacijskom strukturom kao i s kulturološkim načelima.

Motivacijom se postiže pojačani napor pojedinaca ili grupe radi ostvarenja što boljih radnih zadataka. Od menadžmenta se u tom pogledu očekuje precizno definiranje ciljeva, jasan sistem nagrađivanja i osiguranje povoljnog radnog ambijenta.

Putem stvorenog sistema komuniciranja, kroz formalne i neformalne kanale, zaposlenima se prenose poruke o očekivanom ponašanju unutar same

¹³ Pravilnik o unutrašnjem sudskom poslovanju (“Službeni glasnik Republike Srpske”, broj 9/14 od 17. 2. 2014. godine), Pravilnik o unutrašnjem sudskom poslovanju (“Službeni glasnik BiH”, broj 66/12 od 27. 8. 2012. godine).

organizacije. Kontrolom se jasno utvrđuje stanje u sistemu komuniciranja, utvrđuju i otklanjaju smetnje, te preispituju uloga i odgovornost pojedinih menadžerskih nivoa.

Izuzetno je važno da proces poslovne komunikacije funkcioniše ispravno i kontinuirano. Posebno je važna organizacijska komunikacija koja se definiše kao *“proces kreiranja i razmjenjivanja poruka unutar mreže međusobno ovisnih odnosa kako bi se pomoglo u razrješavanju nesigurnosti u okolini”*. Ili, drugačije rečeno, organizacijska komunikacija se odnosi na način na koji ljudi komuniciraju unutar jednog organizacijskog konteksta.

Ciljevi komunikacije:

1. Podržavati i promovirati misiju, viziju, ciljeve i vrijednosti suda, kako bi on provodio svoje zadatke u pravosudnoj vertikali;
2. Podsticati i održavati povjerenje i koheziju osoblja suda;
3. Omogućiti da svi zaposleni znaju, razumiju i ponašaju se u skladu s dogovorenim pravilima, principima i vrijednostima komunikacije;
4. Činiti dostupnim pravila, principe i vrijednosti na osnovu kojih se komunikacija u ovom sudu vrši.

Prednosti efikasne komunikacije:

1. Bolja efikasnost u izvršenju postavljenih zadataka;
2. Osoblje postaje spremnije za prihvatanje potrebe za promjenama;
3. Povećava motivaciju i posvećenost zaposlenih;
4. Poboljšava odnos i razumijevanje među zaposlenima;
5. Navodi ljude da se uključe u organizaciju;
6. Drži ljude ažurnim i
7. Pomaže ljudima da razumiju potrebe za promjenama.

U slučaju suda, dobrom komunikacijom postiže se brzo i efikasno otklanjanje nedostataka u cilju što kvalitetnijeg rada. Veoma je bitno da svi zaposleni znaju, razumiju i ponašaju se u skladu s pravilima i principima komunikacije.

6.1 Oblici komunikacije

Postoje tri oblika formalne komunikacije:

- 1) Silazna komunikacija;
- 2) Uzlazna komunikacija;
- 3) Horizontalna komunikacija.

Silazna komunikacija teče od vrha prema dolje, od predsjednika suda do sekretara suda i predsjednika odjeljenja, pa do rukovodilaca organizacijskih

jedinica. Silazni komunikacijski kanali trebaju informirati, ubijediti, objasniti, oduševiti, usmjeravati i potaći na akciju. Drugi komunikacijski mehanizmi (uzlazni i horizontalni) ne mogu efikasno funkcionirati bez uspješnog funkcioniranja silaznih kanala. *Primjeri poruka koje se komuniciraju na ovakav način su: **instrukcije za zadatak, dodatna pojašnjenja, procedure i praktične informacije.***

Silazna komunikacija se obično ostvaruje na sastancima otvorenog tipa i/ili na brifinzima osoblja.

- a) Sastanci otvorenog tipa se organiziraju u cilju upoznavanja osoblja s ključnim zadacima, važnim problemima ili da bi se najavile/predstavile predstojeće promjene. Takvim sastankom obično predsjedava predsjednik suda, ali to u specifičnim prilikama mogu biti i drugi članovi rukovodnog tima.

Evo nekih od prednosti otvorenih sastanaka: osoblje dobija osjećaj da ga rukovodioci dovoljno cijene da su spremni da s njim direktno pričaju, odgovara na njihova pitanja i reagira povratnim informacijama; donosioci odluka dobivaju informacije iz prve ruke, odnosno imaju direktan kontakt sa zaposlenima.

Neke od loših strana otvorenih sastanaka su u tome što jedan broj ljudi nerado postavlja pitanja na takvim sastancima; postavljena pitanja su često lične prirode i o manje važnim aspektima posla, itd.

- b) **Brifinge mogu organizirati** predsjednik suda, sekretar suda, predsjednici odjeljenja, rukovodioci organizacijskih jedinica. Na toj vrsti sastanaka obično se raspravlja o problemima i radu osoblja. Oni su često način da rukovodilac bitne probleme brzo prenese osoblju, a njihova mišljenja uključi u proces. Osoblje radije prima informacije i zadatke direktno od neposrednog rukovodioca nego posrednim putem.

Prednosti brifinga su da stvaraju više prilika za dvostranu komunikaciju nego otvoreni sastanci; informacije se mogu preoblikovati kako bi zadovoljile potrebe određenih timova; većina ljudi se osjeća manje ograničenim u postavljanju pitanja; njihovo redovno održavanje daje ljudima pouzdanje da će čuti cijelu priču, itd.

Uzlazna komunikacija je prijenos poruka s nižeg na više nivoe, tj. komunikacija koju su inicirali podređeni prema svojim nadređenima. Vrste poruka koje se koriste u ovoj formi obično se tiču kvaliteta rada, problema vezanih za posao, odnosa s kolegama, itd.

- a) **Obilazak osoblja na radnom mjestu** predstavlja dosta efikasnu interakciju rukovodilaca s osobljem. Na taj se način najbrže saznaju želje i potrebe osoblja. Ova vrsta komunikacije omogućava direktan razgovor s rukovodiocem. Osoblje se u toj komunikaciji osjeća više cijenjeno, što ima značajnu motivacijsku snagu.
- b) **Sastanci s predstavnicima osoblja** uglavnom se koriste u složenim organizacijskim cjelinama s velikim brojem angažiranog osoblja, gdje rukovodilac nije u mogućnosti kontaktirati direktno s neposrednim izvršiocima poslova.

Horizontalna komunikacija se primjenjuje za rješavanja problema i distribuiranje informacija između radnih grupa, odjeljenja i timova.

Predsjednici odjeljenja/sekretar suda/rukovodioci organizacijskih jedinica osiguravaju timsku koordinaciju tako što iniciraju i podstiču horizontalnu interakciju.

Ovakva vrsta komunikacije smanjuje administrativne troškove i gubitak vremena, smanjuje mogućnost potencijalnih pogrešnih informacija, te omogućava da lekcije naučene u jednom dijelu organizacije budu primijenjene u drugom dijelu organizacije. Efikasna horizontalna komunikacija također sprečava dupliranje poslova ili neizvršenje zadataka, a što se događa kada ljudi pogrešno pretpostavljaju da će definirane zadatke neko drugi izvršiti, odnosno da će biti izvršeni u nekoj drugoj organizacijskoj cjelini.

Razumijevanje osnovnih formi, načina i procesa komunikacije ključni je pokazatelj uspješnosti razmjene informacija među zaposlenima u organizaciji. Dobra interna komunikacija nije samo odraz uspješne politike i dobrih međuljudskih odnosa, već je to jedan od preduvjeta dobrog funkcioniranja i stalnog razvitka organizacije.

Osoblje treba posebno redovno informirati o trenutnim i planiranim promjenama. Također putem specijaliziranih kurseva i programa obuke treba ga obučavati o najnovijim načinima prijenosa informacija.

Unapređenje sistema komunikacije podrazumijeva definiranje postojećeg stanja u sistemu, identificiranje smetnji, tački zastoja i deformacija procesa komuniciranja uz analizu ključnih barijera. Unapređenje interne komunikacije može se ostvariti i promjenama na planu organizacijske strukture u pravcu kombiniranja postojećih ili uspostavljanja novih komunikacijskih kanala. Vrlo je bitno da organizacija prati i implementira najnovije tehnike i tehnologije jer je to uvjet efikasnosti i efektivnosti sistema komuniciranja.

6.2 Interna komunikacija

Interna komunikacija pridonosi boljem rukovođenju i praćenju realizacije ciljeva i planiranih radnih zadataka suda.

Ova vrsta komunikacije zavisi od predsjednika suda, sekretara suda, službenika za informiranje, IKT odsjeka koji omogućava tehničke pretpostavke za neke vidove komunikacije, ali i ostalog osoblja.

Predsjednik suda

- rukovodi radom suda i predstavlja sud pred drugim organima i organizacijama;
- zakazuje i rukovodi radom kolegija predsjednika suda, kojeg čine predsjednik suda i predsjednici sudskih odjeljenja. Cilj ovih sastanaka je praćenje, planiranje i unapređenje rada sudskih odjeljenja, a posebno analiza ažurnosti i efikasnosti rada suda po odjeljenjima i na nivou suda;
- rukovodi radom stručnog kolegija;
- zakazuje i rukovodi radom kolegija sudske uprave, kojeg čine predsjednik suda, sekretar suda i rukovodioci organizacijskih jedinica suda, a u cilju praćenja, planiranja i unapređenja poslova sudske uprave;
- po potrebi saziva i rukovodi općom sjednicom, koju čine sve sudije suda, radi odlučivanja o pitanjima propisanim zakonom;
- po potrebi održava i sastanke sa svim zaposlenicima u sudu. Na ovim sastancima će se razmatrati sva aktuelna pitanja vezana za rad suda, a naročito pitanja radne discipline, poštovanja odluka o radnom vremenu i punoj iskorištenosti radnog vremena, međuljudskih odnosa u sudu, odnosa prema strankama i drugim učesnicima u postupku od strane zaposlenika kojima je obaveza da s njima službeno kontaktiraju.

Na svim gorenavedenim sjednicama i sastancima vodi se zapisnik.

Kopija zapisnika šalje se učesnicima održanih sastanaka.

Sekretar suda

Veoma značajnu ulogu u procesu interne komunikacije ima sekretar suda. Sekretar suda drži sastanke s osobljem suda, čiji je neposredni rukovodilac. Na ovim sastancima razgovara se o aktuelnim pitanjima vezanim za rad osoblja suda, te se analiziraju rezultati rada i ispunjenje obaveza za protekli period, odnosno planiraju budući zadaci i obaveze.

Sekretar u toku godine, po potrebi, organizira i vanredne sastanke s osobljem.

Sekretar suda svakodnevno ostvaruje dobru internu komunikaciju sa zaposlenim u sudu putem telefona, elektronske pošte ili neposrednim kontaktom.

Sekretar suda o održanim sastancima informira predsjednika suda u pisanoj formi.

Predsjednici sudskih odjeljenja

Predsjednici sudskih odjeljenja po potrebi drže sastanke sa sudijama iz svojih odjeljenja. Na ovim sastancima se razmatraju problemi vezani za rad u tom odjeljenju, o zakonitom i blagovremenom obavljanju poslova, o stanju pojedinih sudskih referata, o periodičnim izvještajima o broju i vrsti novoprimitljenih predmeta, predmeta u radu, završenih i nezavršenih predmeta, a naročito starih neriješenih predmeta (po kriteriju utvrđenom Uputstvom VSTV-a iz 2005. godine), te o razlozima kašnjenja u njihovom rješavanju, o realizaciji programa rješavanja starih predmeta, o kvalitetu rada sudija u odjeljenju, o ažurnosti rada sudija u odjeljenju, a naročito o poštovanju utvrđenih rokova, o izmjenama zakona, o sudskoj praksi viših sudskih instanci, o usaglašenosti sudske prakse između pojedinih sudija i vijeća, o mjerama za kvalitetniji, efikasniji i ažurniji rad odjeljenja, o primjeni zakona i drugih propisa, o pokretanju inicijative za njihovu izmjenu, o potrebi nabavke stručne literature, o izboru tema za edukaciju sudija i stručnih saradnika i sudskih pripravnika i o drugim pitanjima koja se mogu riješiti u krugu odjeljenja.

Na ovim sastancima vode se zapisnici koji se u elektronskoj formi dostavljaju i predsjedniku suda.

Rukovodioci unutrašnjih organizacijskih jedinica

Rukovodioci unutrašnjih organizacijskih jedinica održavaju redovne mjesečne sastanke sa svim zaposlenim ili jednim dijelom unutrašnje organizacijske jedinice kojom rukovode. Na ovim sastancima analizira se rad svih zaposlenih u toj organizacijskoj jedinici ili njenom dijelu, rad unutrašnje organizacijske jedinice ili dijela organizacijske jedinice, iznose problemi u radu i prijedlozi mjera za prevazilaženje prisutnih problema u radu, a sve u cilju daljeg unapređenja funkcioniranja i rada unutrašnje organizacijske jedinice u okviru suda kao cjeline. O održanom sastanku i zaključcima donijetim na tom sastanku, rukovodioci unutrašnjih organizacijskih jedinica dužni su pismeno obavijestiti sekretara (predsjednika) suda.

Službenik za odnose s javnošću

Službenik za odnose s javnošću odgovara na zahtjeve zainteresiranih eksternih subjekata (novinari, institucije, građani) u pogledu informacija o radu suda i iz djelatnosti suda, a koje u skladu sa Zakonom o slobodi pristupa informacijama mogu biti dostupne javnosti. On ostvaruje i redovne kontakte sa zaposlenim u sudu putem elektronske pošte, telefona ili neposrednim kontaktom. Njegov je zadatak da raspoložive informacije dostavlja IKT odsjeku suda kako bi one bile objavljene putem internetske prezentacije suda.

6.2.1 Oblici interne komunikacije

Sastanci

Sastanci osoblja trebaju imati unaprijed pripremljeni i objavljeni dnevni red, te povratne informacije u vidu pisanog zapisnika.

Dnevni red za sve pojedine sastanke uključuje naziv i redosljed tačaka dnevnog reda, ciljeve sastanka i predviđeno vrijeme trajanje sastanka, kao i imena izlagača o glavnim tačkama dnevnog reda.

Bilten

Sud **treba** izdavati, najmanje dva puta godišnje, bilten sa stručnim tekstovima iz pojedinih oblasti prava, odnosno iz sudske prakse. Bilten se priprema u štampanoj formi, a **objavljuje** i na internetskoj prezentaciji suda.

Komisije, radne grupe i stručni timovi

Kao oblik rada i horizontalne komunikacije u sudu će se po potrebi formirati *ad hoc* komisije, radne grupe i stručni timovi. Komisije, timovi i radne grupe će o svojim aktivnostima i rezultatima redovno i transparentno izvještavati predsjednika suda, nadležna tijela, a u pojedinim slučajevima i širu javnost.

6.3 Eksterna komunikacija

Osnovni cilj eksterne komunikacije je poboljšanje komunikacije suda sa zainteresiranim tijelima, organizacijama, građanima i svim drugim zainteresiranim subjektima, te poboljšanje imidža suda kao otvorenog i savremeno organiziranog.

Cilj je da svi ti subjekti budu pravovremeno i kvalitetno informirani o aktivnostima suda te da stranke, advokati i predstavnici medija budu zadovoljni radom suda.

Način komunikacije s javnošću će se stalno usavršavati, a **najmanje jednom godišnje o tome treba raspravljati u sudu.**

6.3.1 Oblici eksterne komunikacije

Ta komunikacija će se ostvarivati na više načina: posredstvom oglasnih ploča i posredstvom internetske prezentacije suda s pravovremenim i relevantnim informacijama o radu suda.

Kao poseban vid komunikacije s javnošću koristit će se i neposredni kontakti s predstavnicima medija (press-konferencije, intervjui i dr.).

Uobičajeno je da kontakte s medijima održava službenik za odnose s javnošću, ali to mogu raditi i drugi zaposleni u sudu, po odobrenju predsjednika suda.

Brošure

Raspoložive brošure o radu i organizaciji pravosuđa bit će postavljene na dostupna mjesta strankama u sudu.

Oglasna ploča u sudu

Sadržaj na oglasnoj ploči u sudu redovno će se ažurirati.

Sekretar suda i službenik za odnose s javnošću direktno su **odgovorni** za selekciju sadržaja koji se objavljuju na oglasnoj ploči, kao i za ažurnost objavljenih informacija.

Internetska prezentacija

Internetska prezentacija će pružati sve relevantne informacije i dokumente vezane za rad suda. To uključuje i linkove i relevantne dokumente za rad i reformu pravosuđa. O izradi prezentacije i publiciranju informacija starat će se tim formiran od predsjednika suda, koji uključuje službenika za odnose sa javnošću, grupu stručnih saradnika i zaposlene u IKT odsjeku, kao tehničku podršku.

Obaveze predsjednika suda

Predsjednik suda će inicirati povremene sastanke s nadležnim ministarstvima pravde, članovima VSTV-a, pravosudnom komisijom, tužilaštvom, advokatskom komorom, notarskom komorom, centrima za edukaciju sudija i tužilaca, centrom za socijalni rad i drugim organima i organizacijama radi upoznavanja tih subjekata s radom suda.

Predsjednik suda će, prema potrebi, uspostaviti saradnju s predsjednicima nižestopenih sudova, s ciljem razmjene iskustava i unapređenja efikasnosti obavljanja poslova sudske uprave, poštivanja zakonskih rokova, rada po starim predmetima, rada zemljišnoknjižnih ureda, izvršenja krivičnih sankcija, nadzora nad izvršenjem pritvora i o drugim pitanjima značajnim za zakonito i pravilno funkcioniranje sudova u okviru svoje nadležnosti.

Zapisnici s ovih sastanaka dostavljaju se njihovim učesnicima, VSTV-u, nadležnom ministarstvu pravde i Pravosudnoj komisiji.

7. KOMUNIKACIJA I RAD SA STRANKAMA

Sud postoji zbog stranaka i građana i zato je bitno pitanje komunikacije i rada sa strankama.

U tom cilju svaki sud treba stalno raditi na povećanju kvaliteta komunikacije, povećanju nivoa dostupnosti informacija o radu suda, te izgrađivati povjerenje u rad suda i pozitivnu percepciju javnosti. Sud ima i zakonsku obavezu, ali i ovlaštenje da svoj rad učini što otvorenijim prema javnosti uopće, a posebno prema strankama.

Loša komunikacija stvara negativnu percepciju kod građana, vodi do lažnih očekivanja, smanjuje povjerenje u objektivnost i pravičnost suda, te stvara probleme i strankama i sudovima.

Osnovni uvjet komunikacije i rada sa strankama je zakonito, odgovorno, nezavisno i objektivno postupanje uz puno poštovanje druge strane.

Više je faktora važno za dobru komunikaciju između suda i stranaka, odnosno građana:

Lokacija, fizički izgled zgrade suda, uređenje suda

Povoljna lokacija, adekvatan i funkcionalan objekat i uređenost sudskog enterijera predstavljaju vrlo važne uvjete za uspješan rad suda, ali i za ugled suda, kao institucije kojoj građani trebaju vjerovati.

Sudsko osoblje

Radnik na info-pultu

Prvi službenik suda s kojim će stranka ostvariti kontakt je službenik info-pulta, odnosno u pojedinim sudovima portir – recepcioner. Svakako da je jako važan prvi kontakt stranke odnosno građanina sa sudom, zbog toga službenik info-pulta treba stranku da uputi na pravi način, da daje tačne i precizne informacije koje mogu pomoći strankama i građanima u ostvarivanju svojih prava.

Službenici prijemne kancelarije

U najvećem broju slučajeva stranka će imati kontakt sa službenicima prijemne kancelarije suda. Iz tih razloga službenici prijemne kancelarije moraju biti dobro obučeni za pravilan pristup i kontakt sa strankama. Neophodne su tačne i precizne informacije koje će stranka dobiti.

Ostali službenici suda

U kontaktu sa strankama, a u okviru svojih nadležnosti, takođe moraju voditi računa o tome da sud postoji zbog stranaka i građana i da u okviru svojih ovlaštenja pružaju potrebne informacije. Obavezni su, u skladu s Poslovníkom, biti pristojno odjeveni, te nositi oznaku imena i radnog mjesta, kao i ljubazno postupati sa strankama.

Predsjednik suda – komunikacije sa strankama

Uobičajena je praksa da predsjednik suda prima stranke u javno objavljenom vremenu. Po našem mišljenju radi se o dobroj praksi i obavezi svakog suda. Istina, lakše je postupanje predsjednika suda u manjim sredinama od predsjednika sudova u sudovima s velikim brojem predmeta i sudija. Međutim, mogu se ustanoviti mehanizmi, “filteri” u vidu pismenih zahtjeva i najava obraćanja stranaka, te odobrenje posjeta samo u opravdanim slučajevima. Praksa je pokazala da na ovaj način predsjednik suda dobija određene informacije o problemima stranaka koje je potrebno i moguće riješiti, te saznanja i o drugim problemima koji postoje u sudu, a koje je potrebno rješavati.

Pristup sudskim predmetima putem interneta

Servis “*Pristup sudskim predmetima*” omogućava strankama informacije putem interneta o toku postupka. Stranka će u pisarnici suda usmeno zahtijevati jedinstveni pristupni kod ili će poštom uputiti zahtjev sudu i dobiti potvrdu o izdavanju jedinstvenog pristupnog koda na kojoj su ispisani broj sudskog predmeta, jedinstveni pristupni kod i pristupna web-adresa. Ovaj sistem omogućava stranci potpuni uvid u tok postupka bez potrebe dolaska u sud.

Oglasna tabla suda

Oglasne table suda služe za dostavljanje sudskih odluka, objavu sudskih odluka i saopštenja u skladu s procesnim zakonima. Putem njih se plasiraju obavještenja namijenjena javnosti, standardi za postupanje sa strankama, informacije o pravnoj pomoći, liste sudskih vještaka i tumača, rasporedi suđenja, kao i ostale činjenice neophodne za informiranje stranaka i javnosti. Na oglasnoj tabli se objavljuje i uputstvo o načinu ulaganja pritužbi na rad suda.

Web-stranica suda

U sklopu pravosudnog web-portala *www.pravosudje.ba* uspostavljene su i web-stranice svih sudova. Web-stranice su značajno sredstvo za komuniciranje sa strankama i javnosti uopće, ali one trebaju biti, prije svega,

aktuelne i sveobuhvatne, da bi na adekvatan način prezentirale sve potrebne informacije iz domena rada suda.

Prilikom objavljivanja sudskih odluka na službenim web-stranicama sudova potrebno je pridržavati se Smjernica VSTV-a (februar 2014. godine.), u kojima su navedeni osnovni principi i to: prikupljanje ličnih podataka, kvalitet ličnih podataka, zaštita podataka, transparentnost i javnost, zaštita interesa djeteta i maloljetnika, zaštita interesa svjedoka, zaštita interesa pravnih osoba i prava osobe na koju se odnose podaci koji se objavljuju. Prema Smjernicama, na web-stranicama je potrebno učiniti dostupnim optužnice ili odgovarajuće informativne sadržaje za predmete ratnih zločina i drugih krivičnih djela protiv međunarodnog prava koja ne zastarijevaju, za organizirani kriminal, koruptivna krivična djela, krivična djela protiv službene dužnosti, privredni kriminal, krivična djela za koja se može izreći kazna dugotrajnog zatvora ili zatvor u trajanju od deset godina i u drugim predmetima gdje se utvrdi "poseban javni interes". Pošto su te presude javne, objavljuju se bez ograničenja vezanih za prirodu i težinu krivičnog djela. Objavljuju se takođe i informacije o ličnim podacima optuženog odnosno osuđenog, ali bez podataka o JMBG, bez brojeva ličnih dokumenata i posebne kategorije podataka propisanih u čl. 3. Zakona o zaštiti ličnih podataka (lični podaci koji otkrivaju rasno porijeklo, državljanstvo, nacionalno ili etničko porijeklo, političko mišljenje, stranačku pripadnost, članstvo u sindikatima, religijsko, filozofsko ili drugo uvjerenje, zdravstveno stanje, genetski kod, seksualni život, krivične presude, biometrijske podatke), svakako ukoliko takvi podaci ne predstavljaju bitno obilježje bića krivičnog djela. Prema Smjernicama svaka institucija će donijeti poseban pravilnik ili uputstvo kojim će detaljno opisati proceduru vršenja obrade sudskih akata na internetu, te odrediti osobe koje će biti ovlaštene za objavu akata.

Odnosi s medijima

Odnosi s medijima moraju biti takvi da podaci koji se predočavaju javnosti ojačavaju poziciju suda, promoviraju rad pravosuđa u cjelini i poboljšavaju percepciju javnosti o sudu i pravosuđu. U odnosima s medijima treba napomenuti da je predsjednik suda ovlašten da daje obavještenje za medije o radu suda i o pojedinim predmetima. Takvo obavještenje može dati i lice zaduženo za informiranje javnosti (portparol). Saopštenje za javnost će se izdati kada se javnost ili stranke trebaju obavijestiti o nekom važnom događaju ili procesu i kada se želi usmjeriti pažnja javnosti na određeno pitanje.

Predsjednik suda treba da se javnosti obrati kada se radi o bitnim pitanjima za sud. Predsjednik suda je organizator strategije suda za pitanja informiranja

javnosti i odnosa s javnošću. Obraćanje javnosti treba da bude samo u prilikama kada je to potrebno i neophodno, kao npr. u slučaju saopštenja za javnost u vezi s važnijim događanjima, zatim prilikom odgovora na neosnovane i tendenciozne napade na sud i sudije, treba da traži ispravku netačne informacije koja nanosi štetu i sudiji i sudu i pravosuđu. Reakcija u naprijed navedenim prilikama je potrebna samo ukoliko je neosnovana kritika ozbiljna i može dovesti do značajnog negativnog odjeka u društvu ili ukoliko ukazuje na drastično nerazumijevanje pravnog sistema ili uloge sudije i suda u društvu.

Službenik za informiranje/portparol suda

Službenik za informiranje/portparol suda ima prvenstveno ulogu informiranja stranaka, ali i ostale javnosti u skladu s odredbama zakona o slobodi pristupa informacijama. Potrebno je da ima znanja iz oblasti odnosa s javnošću i komunikologije, mora poznavati pravo i rad pravosudnih organa te mora biti informiran o radu suda u svim segmentima.

Informativne brošure

Ta vrsta informativnog materijala treba da bude aktuelna i korisna onima kojima je namijenjena. Brošure mogu biti kreirane od strane samog suda, a takođe i brošure distribuirane od VSTV-a, te od određenih organizacija. U sudovima su brošure koje upućuju stranke o proceduri ovjera, odnosno nadovjera isprava, izdavanja uvjerenja o nevođenju krivičnog postupka, sudskom testamentu, upisu nekretnina u zemljišnoknjižnom uredu, uređenju međa, raspravljanju zaostavštine, priznanju stranih sudskih i arbitražnih odluka, mjerama zaštite svjedoka, ostvarivanju prava na branioca u toku krivičnog postupka. Svakako da postoji prostor za izdavanje brošura – uputstava koje bi objasnile i druge sudske procedure. Brošure treba da budu dostupne građanima i na web-stranicama sudova. Smatramo da bi bilo dobro rješenje da se izvrši unificirano štampanje svih potrebnih brošura za potrebe svih sudova u FBiH i RS odnosno BiH.

Informativni posteri

Treba da budu aktuelni, te grafički i tekstualno privlačni, jer im je svrha da ukazuju na određena pitanja i na potrebu razmišljanja o njima.

Formulari

Formulari su namijenjeni strankama da bi im se olakšao pristup pravima. To mogu biti formulari zahtjeva za uvid ili fotokopiranje spisa, zahtjeva za pristup informacijama, zahtjeva za izdavanje uvjerenja da se ne vodi krivični postupak, formulari za podnošenje pritužbi i predstavki. I u pogledu formulara mogli bi se napraviti unificirani formulari za sve sudove.

Vodič za pristup informacijama i indeks registar informacija

Služi da strankama i građanima pomogne u ostvarivanju svojih prava u skladu sa zakonima koji reguliraju slobodu pristupa informacijama. Daje objašnjenja o pravu na pristup informacijama, o tome koje se informacije mogu zahtijevati, objašnjava način podnošenja zahtjeva, te postupak i rokove za obradu zahtjeva. Indeks registar sadrži vrste informacija koje su pod kontrolom tog suda, te oblik u kojem su informacije na raspolaganju i mjesto pristupa informacijama.

Kutija za žalbe, komentare i pohvale

Omogućava strankama ulaganje žalbi, pritužbi, komentara i pohvala s kojima će sud dalje postupati u skladu s odredbama poslovnika, zakona o sudovima i Zakona o VSTV-u.

Znaci i uputstva unutar suda (raspored prostorija)

Ovo su vrlo važni enterijerni detalji jer omogućavaju strankama i ostalim posjetiocima lakše snalaženje unutar sudskog objekta. Oni trebaju biti jednostavni, grafički čitljivi i ispisani dovoljno krupnim slovima da se vide iz daljine. Kod njihove izrade treba voditi računa o tome da u sudske prostore zalaze starije osobe, osobe sa slabim vidom, invalidne osobe, a nerijetko i slabo pismene osobe koje – svaka iz svojih razloga – ne mogu čitati sitno ispisane tekstove, natpise na vratima i zidovima bez dovoljno kontrasta između teksta i pozadine i sl.

Pri svemu tome, naravno, natpisi trebaju biti gramatički i pravopisno korektni, te s vrlo tačnim zvanjima i funkcijama osoba, kao i sudskih odjeljenja.

Osiguranje suda

Osiguranje suda čine portir, sudska policija, te raspoloživa sigurnosna oprema. Svojim ponašanjem, izgledom i profesionalnom djelovanjem oni daju osjećaj sigurnosti strankama i stvaraju ugodan i neopterećujući ambijent.

8. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U SUDU

Ljudskim resursima treba upravljati na način da su svi zaposleni svjesni misije, vizije i cilja radi čega i obavljaju svoju dužnost. A cilj i misija je samostalno, nezavisno i efikasno sudstvo.

Upravljanje ljudskim resursima doprinosi efikasnom iskorištavanju raspoloživih kadrovskih potencijala te omogućava da se ostvaruju ciljevi, odnosno vizija suda, kao i da se zadovolje lične potrebe zaposlenih.

Da bi se u cijelosti mogle ostvariti misija, vizija i cilj suda kao institucije, potrebno je maksimalno iskoristiti potencijale zaposlenih, stalno tražiti prostor i puteve poboljšanja, te učiniti da i zaposleni efikasno upravljaju svojim vremenom.

Postoji stalna potreba da sudovi budu efikasniji, potpuno samostalni i nezavisni. Svaki pojedinac je dio tima i potrebno je stalno vršiti koordinaciju i usmjeravanje svakog pojedinca u svrhu postizanja zadatih ciljeva i ostvarivanja misije i stvaranju okruženja u kojem će svaki zaposleni biti motiviran da obavlja svoje poslove uz potpuni angažman svojih sposobnosti.

U upravljanju ljudskim resursima najvažniji segmenti su planiranje resursa, zapošljavanje, upravljanje efektima rada, motiviranje, edukacija i profesionalni razvoj, te profesionalni standardi.

Planiranje ljudskih resursa u sudovima na određeni način je ograničeno važećim propisima. Naime, Pravilnikom o utvrđivanju kriterijuma za određivanje potrebnog broja administrativnog i tehničko-pomoćnog osoblja u sudovima Republike Srpske¹⁴ određeno je da u osnovnim sudovima omjer broja uposlenika u odnosu na broj sudija bude najviše tri uposlenika na jednog sudiju, a u okružnim sudovima i Vrhovnom sudu Republike Srpske najviše 2,5 uposlenika na jednog sudiju. U FBiH je broj administrativnog i tehničko-pomoćnog osoblja određen Pravilnikom o utvrđivanju kriterija za određivanje potrebnog broja zaposlenika u općinskim i kantonalnim sudovima i Vrhovnom sudu FBiH,¹⁵ a utvrđen je isti omjer kao i u RS. Prema tome, prilikom planiranja ljudskih resursa treba imati u vidu limite određene navedenim propisima, a planiranje usmjeriti na preraspodjelu osoblja u

¹⁴ Službeni glasnik Republike Srpske broj 84/06.

¹⁵ Službene novine FBiH broj 41/03 i 10/08.

okviru postojeće strukture. Preraspodjelu je potrebno uraditi na način zadovoljenja svih potreba suda kao organa uz ravnomjerno opterećenje osoblja. Prilikom raspodjele osoblja i dodjele određenih zadataka potrebno je naročitu pažnju pokloniti adekvatnom raspoređivanju osoblja, imajući u vidu kako potrebe suda odnosno pojedinih odjeljenja, tako i sposobnosti i talente zaposlenih. Zadatak nije lak, ali je formula uspjeha u tome da se zadovolje pojedinačne potrebe uposlenika, a da on bude najproduktivnije iskorišten u ostvarivanju postavljenih mu zadataka.

Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta utvrđuje se unutrašnja organizacija suda, djelokrug organizacijskih jedinica, raspored poslova i zadataka, njihov opis, uvjeti potrebni za njihovo vršenje, broj uposlenika na tim poslovima i zadacima kao i način zasnivanja radnog odnosa, način rukovođenja, ovlaštenja i odgovornost uposlenika u vršenju poslova i zadataka, kao i druga pitanja od značaja za unutrašnju organizaciju suda i efikasno izvršavanje poslova i zadataka. Unutrašnju organizaciju je potrebno utvrditi na način da se osigura zakonito, stručno, efikasno i racionalno vršenje poslova, puna zaposlenost uposlenih kroz maksimalno korištenje njihovih stručnih znanja i drugih radnih sposobnosti.

Imajući u vidu naprijed navedene propise i ograničenja broja zaposlenih u sudovima, zapošljavanje novih uposlenika se ne dešava često. Prilikom zapošljavanja novih uposlenika treba iskoristiti sve postojeće mehanizme kojim će se sudu osigurati kvalificiran kandidat, koji bi bio uspješan dio tima. Prijem kvalitetnog kandidata će poboljšati i rezultate i motivaciju ostalih zaposlenih. Zapošljavanje novih uposlenika treba da bude transparentno i na način da se izaberu najbolji kandidati uz pomoć testiranja, intervjua, probnog rada do konačnog izbora. Proces izbora novih uposlenika mora biti zasnovan na jasnijim i standardiziranim uvjetima za ocjenjivanje, jer transparentnost i pravilnost pri zapošljavanju i izboru kandidata u znatnoj mjeri doprinose stvaranju pozitivne slike suda kao institucije od posebnog značaja, te daju dobru ocjenu o nezavisnosti suda i u tom segmentu. Prilikom izbora zaposlenika neophodno je birati ljude koji imaju znanje, sposobnost i talenat za određeni posao za koji se trebaju angažirati. Treba imati u vidu i da predsjednik suda nakon prijema u radni odnos u skladu sa zakonom o radu ima korektivni mehanizam – probni rad i ocjenjivanje nakon probnog rada.

Logična je pretpostavka da predsjednik suda ima poštovanje svog osoblja, da stvara radnu atmosferu i podstiče posvećenost poslu, kao i odnose punog angažmana i uključenosti na način da sudsko osoblje djeluje kao organizacija koja radi zajedno na istom cilju u istom procesu.

Prilikom rasporeda poslova uposlenika, predsjednik suda (sekretar suda) vodi računa o sklonostima odnosno talentu pojedinih izvršilaca, o kvalitetu njihovog učinka i zadovoljstvu prilikom izvršenja određenih poslova. Uposlenika je potrebno ravnomjerno opteretiti, jer to djeluje stimulatивно.

Dobri međuljudski odnosi se, prije svega, postižu dobrim poznavanjem osoblja. Ukoliko to okolnosti dozvoljavaju, treba utvrditi specifičnosti, lične prilike, sklonosti i probleme članova svog radnog tima (kolektiva suda).

Komunikacija s osobljem ostvaruje se periodičnim sastancima ili obilaskom, odnosno posjetom pojedinih uposlenika na njihovim radnim mjestima. Sastanci trebaju biti pripremljeni, konkretni, te efikasni (kratki). Na sastancima je potrebno pridržavati se dnevnog reda, ne dozvoljavati udaljavanje od teme, poticati učešće pojedinaca, aktivno slušati i sumirati zaključke. Na sastancima je takođe potrebno upoznati osoblje s najaktuelnijim dešavanjima, rezultatima rada i ostalim potrebnim informacijama, kako bi se stvorio osjećaj pripadnosti timu.

U zavisnosti od razloga (ili teme) za sastanak, treba razviti praksu vođenja zapisnika ili kraćih zabilješki koje – ako se dostavljaju povratno učesnicima tih sastanaka – mogu biti važno izvorište odgovornosti u izvršenju pojedinačnih ili timskih obaveza.

Obilasci (posjete) pojedinim radnim cjelinama daju značaj i podršku zaposlenima, ali i omogućuju određenu vrstu kontrole.

Potrebno je insistirati na kodeksu ponašanja u sudu, unapređivati rad sa strankama.

Motivacija osoblja

Motivirati znači navesti nekoga da djeluje na određeni način putem nagrade ili ubjeđivanja. Motivacija je, ustvari, razlog zbog čega ljudi izvršavaju neki određeni zadatak. Iako je novac, odnosno plaća osnovno sredstvo za nagrađivanje, ono ipak nije i najvažnije sredstvo. Smatra se da efekti povećanja plaće kao motivacijskog sredstva traju svega šest mjeseci, a znatno važniji motivacijski elementi su faktori zadovoljstva, ugodne radne sredine, dobijanje većih ovlaštenja i odgovornosti.

Motivacija je važan faktor u upravljanju ljudskim resursima zbog čega je neophodno pratiti i poštovati rezultate rada i zalaganja pojedinih zaposlenih. Takođe, neophodno je delegiranje pojedinih zadataka osoblju, jer se time povećava lična odgovornost zaposlenih.

Predsjednik suda treba iznalaziti načine da motivira zaposlene na nefinansijski način, između ostalog i zbog toga što su mogućnosti za finansijsko motiviranje ograničene. Neophodno je da predsjednik suda upozna osoblje, da prati njegovu opterećenost radom i preduzima mjere radi ravnomjernog opterećenja. Treba prepoznati vrline (a i mane) zaposlenih i truditi se za korištenje ovih prvih, a na senzibilan način korigiranje ovih drugih.

Potrebno je stalno graditi povjerenje, uvijek kada je to potrebno saslušati zaposlenog, postaviti realne ciljeve i zadatke, te delegirati zadatke koji će omogućiti zaposlenima da iskoriste i iskažu ne samo svoju stručnost već i inovativnost i talente.

Delegiranje predstavlja davanje ovlaštenja drugom da izvrši određeni posao ili zadatak uz zadržavanje odgovornosti. Umijeće dobrog rukovođenja je pronalaženje optimalnog obima i vrste poslova koji će se delegirati.

Pri tome, treba biti oprezan i nikada ne delegirati i odgovornost za zadatak, kao ni zadatak bez smjernica. Teške zadatke također ne delegirati, već ih prvo treba sam uraditi uz eventualnu pomoć zaposlenih, što bi bilo praktično djelimično delegiranje. Takođe ne delegirati dugotrajne i dosadne zadatke, jer to može stvoriti dojam želje za izbjegavanjem svojih obaveza. Delegiranje ima zadatak da olakša izvršenje obaveza predsjednika suda, ali da istovremeno razvija tim i motivira zaposlene. Urađeno ocijeniti i pohvaliti, jer na taj način delegiranje podiže moral i gradi samopouzdanje zaposlenih.

Spremnost osoblja na promjene

Novi procesi i sistemi koji su realnost i u pravosuđu – čak u većem intenzitetu nego u ostalim segmentima društva – pomažu sudovima u ostvarivanju misije i ciljeva. Kod zaposlenih je potrebno maksimalno iskoristiti potencijale, te stalno tražiti prostore i puteve poboljšanja, pratiti potrebe za novim znanjima i vještinama i omogućiti da se one provedu. U tom smjeru je potrebna i dodatna obuka administrativnog osoblja. Ustvari, u dosadašnjem procesu reformi obuka administrativnog osoblja neosnovano je bila zapostavljena. Upravo adekvatna obuka omogućava i učešće u pozitivnim promjenama. Osoblje treba biti spremno na promjene i prihvatati ih, jer se radi o vrlo bitnim procesima (npr. informatizacija, uvođenje CMS-a i dr.).

Ocjenjivanje osoblja

Pravilnikom o unutrašnjem sudskom poslovanju propisano je da predsjednik suda ocjenjuje rad sudija u skladu sa zakonom i Uputstvom VSTV-a. Predsjednik suda također ocjenjuje rad sekretara suda, stručnih saradnika, sudijskih pripravnika, rukovodilaca organizacijskih jedinica i IKT referenata. Sekretar suda ocjenjuje rad ostalih zaposlenih, a u sudovima koji nemaju

sekretara suda, predsjednik suda sam vrši ocjenjivanje rada uposlenika. Ocjenjivanje je proces analiziranja učinka zaposlenog i ocjena njegovog doprinosa u postizanju misije i ciljeva suda. Ocjenjivanjem se definira učinak pojedinca u timu, ali i zadaci o očekivanju odnosno standardima koji se očekuju pri izvršenju radnih zadataka. Ocjenjivanje koristi i zaposlenim da se upoznaju sa zadacima koje trebaju izvršavati, te načinom na koji mogu poboljšati svoje radne rezultate. Ocjenjivanje predstavlja instrument predsjedniku suda za motiviranje zaposlenih i pružanje podrške osoblju kako bi se poboljšali efekti rada, te da se identificiraju nedostaci i preduzmu mjere kako bi se oni prevazišli. U slučaju uspješnog učinka i dobre ocjene uposlenik će biti motiviran da nastavi s takvim radom, a u slučaju nedovoljno uspješnog učinka uposleniku će biti ukazano na nedostatke koje treba otkloniti.

Ocjenjivanje rada sudija regulirano je donošenjem Kriterija za ocjenu rada sudija u Bosni i Hercegovini. U pogledu ocjenjivanja uposlenika suda bilo bi neophodno da se u svakom sudu na odgovarajući način pravilnikom utvrdi postupak ocjenjivanja rada zaposlenih kojim će se ustanoviti kriteriji za ocjenjivanje, te način ocjenjivanja kao i druga vezana pitanja. Ocjenjivanje treba vršiti na pravičan i objektivan način koji će se temeljiti na rezultatima rada, sposobnostima i odgovornosti pri izvršenju zadataka. Prilikom ocjenjivanja treba imati u vidu stručnost uposlenika, stepen ispunjenja utvrđenih radnih zadataka, samostalnost, odnos prema poslu, kvalitet rada, motiviranost, radnu disciplinu, odnos prema sudu i prema drugim zaposlenim.

Ocjenjuje se zalaganje na poslu, odnos prema radnim zadacima i način izvršenja radnih obaveza. Obično se daju opisne ocjene: ne zadovoljava, zadovoljava, uspješan, naročito uspješan.

Da bi ocjenjivanje bilo što objektivnije, potrebno je utvrditi listu za ocjenjivanje zaposlenih. Ova lista bi se mogla sačiniti na sljedeći način:

LISTA ZA OCJENJIVANJE ZAPOSLENOG
za period od _____ do _____

Ime i prezime zaposlenog i naziv njegovog radnog mjesta	Zalaganje na poslu (Zaokružiti samo jedan odgovor – x)	Odnos prema radnim zadacima (Zaokružiti samo jedan odgovor – x)	Način izvršenja radnih obaveza (Zaokružiti samo jedan odgovor – x)	<u>Upisati na liniju</u> A. Osobinu za istaknuti B. Ono što nije za pohvalu	Konačna ocjena
_____ _____ _____	x – naročito se ističe x – ističe se x – zadovoljava x – ne zalaže se	x – vrlo odgovoran x – odgovoran x – zadovoljava x – neodgovoran	x – samoinicijativan i kreativan x – uradi sve što se zatraži x – radije bira rutinske poslove x – nemarno izvršava radne obaveze	A. _____ B. _____	x – Naročito uspješan x – Uspješan x – Zadovoljava x – Ne zadovoljava

Svakako da je potrebno formirati konačni obrazac ocjene koja će uposleniku biti predočena po utvrđenoj proceduri, a i kako bi bio upoznat s očekivanjima u vezi s njegovim izvršenjem radnih zadataka i odgovornosti na poslu, kao i s načinom na koji može poboljšati svoje rezultate rada.

9. UPRAVLJANJE MATERIJALNIM RESURSIMA U SUDU

Pod resursima se podrazumijevaju ljudski, finansijski i infrastrukturni resursi.

Upravljanje materijalnim resursima odvija se u okviru uspostavljenog mehanizma nadzora/kontrole rada u planiranju i izvršavanju obaveza svih odgovornih za rad suda – svakog u njegovom segmentu odgovornosti.

Predsjednik suda je odgovoran za godišnji raspored rada sudija. Prije donošenja odluke o rasporedu rada sudija neophodno je izvršiti analizu stanja predmeta na pojedinim sudskim referatima i ocijeniti koji je broj sudija i stručnih saradnika potreban na pojedinim referatima. Svakako je neophodno tu analizu *provjeriti* i s predsjednikom sudskog odjeljenja, svakim pojedinačno *za njegovo* odjeljenje.

Predsjednik suda mora reagirati, i to blagovremeno, na svaku situaciju koja *remeti* uobičajeni raspored rada sudija – duže bolovanje, porodijsko odsustvo, prestanak rada. Svakako i ako dođe i do bitne promjene broja i strukture predmeta na pojedinim referatima koja zahtijeva odgovarajuće preslaganje trenutnog rasporeda rada sudija i stručnih saradnika.

Istovjetno važi i za uposlenike u sudskoj upravi, posebno ako je riječ o daktilografima. Ovdje je važno na vrijeme zatražiti i dobiti suglasnost nadležnog tijela vlasti za prijem umjesto uposlenika koji odlazi u penziju. S obzirom na trajanje procedure saglasnost je neophodno dobiti puno prije odlaska u penziju da bi se do dana odlaska uposlenika u mirovinu provela i procedura za prijem novog uposlenika.

Odgovarajućim odlukama neophodno je uspostavljati standarde ponašanja svih uposlenih u sudu – sudija, stručnih saradnika i osoblja u sudskoj administraciji, koji će postati tzv. standardne operativne procedure, odnosno uobičajeni način rada. Takvim pristupom se ljudski resursi koriste najučinkovitije bez nepotrebnog trošenja vremena i finansijskih sredstava.

Način korištenja godišnjih odmora može imati utjecaja na funkcioniranje suda u cjelini, ali i po pojedinim segmentima, što svakako ima utjecaja i na finansije suda. Iskustvo pokazuje da kolektivni godišnji odmor predstavlja najbolje rješenje za najučinkovitiji rad suda. Cjepkanje godišnjeg odmora – kako pojedinačno gledajući od strane pojedinca (sudije ili uposlenika) tako

gledajući i u odnosu na činjenicu da dijelovi suda rade s različitim kapacitetima, vodi *rasipanju* ukupnih resursa suda, a samim tim i njegovoj manjoj djelotvornosti.

Osnovni dokument od odlučnog utjecaja na materijalne resurse suda jeste godišnji budžet suda. Predsjednik suda mora sačiniti prijedlog godišnjeg budžeta koji će omogućiti učinkovito funkcioniranje suda i, što je najvažnije, izboriti se i osigurati njegovo usvajanje od strane tijela vlasti. Zbog toga je od presudne važnosti razvijanje partnerskih odnosa s tijelima vlasti, posebno preko resornog ministarstva s vladom, ali i skupštinom kantona, odnosno entiteta.

U pravilu, a kako to kaže i narodna poslovice: *Pameti i novca nikada dosta*, redovno se dešava da u odobrenom budžetu sudu nedostaju finansijska sredstva najčešće na stavci komunalnih usluga (plaćanje poštarine) i stavci materijalnih troškova. Mogućnosti intervencije postoje kroz preraspodjelu sredstava s jedne (ili više) budžetskih stavki na onu stavku gdje nedostaje novca. Zbog toga je neophodno redovno praćenje i analiza utroška sredstava i realna prosudba stvarnih potreba suda u predstojećem periodu godine.

Raspoloživa sredstva je nužno koristiti pravilno i svrsishodno, što zahtijeva uspostavljanje određenih standarda *poslovanja* u sudu koji će osigurati da se sredstva koriste bez nepotrebnog rasipanja. Predsjednik suda je odgovoran za finansijski plan suda – njegovo donošenje i izvršenje. Kroz rad sudske uprave, za koju je on takođe odgovoran, moguće je bitno utjecati na utrošak novca.

Donošenje određenih pravila i njihovo dosljedno izvršenje ne dira u neovisnost i samostalnost sudije u njegovom radu (upravljanje postupkom i donošenje sudske odluke), a predsjednik suda ne samo da ima pravo već i obavezu propisati organiziranje unutarnjeg poslovanja u sudu – čl. 8. tač. a., b. i c. u vezi s čl. 7. st. 2. tač. a Pravidnika o unutrašnjem sudskom poslovanju. Ta pravila imaju za cilj, između ostalog, i pravilno korištenje materijalnih sredstava suda.

U tom kontekstu se, samo primjera radi, navode neki važni standardi ponašanja koji su od važnosti za najučinkovitije korištenje ljudskih i finansijskih resursa. Realno gledajući finansijski efekti neće moći biti tako značajni, ali se ovakvim načinom rada ostvaruje načelo racionalnosti poslovanja i odgovornosti svakog uposlenika suda, pri čemu se umanjuje ili čak u cijelosti eliminira *usko grlo* u obavljanju svakodnevnih poslova.

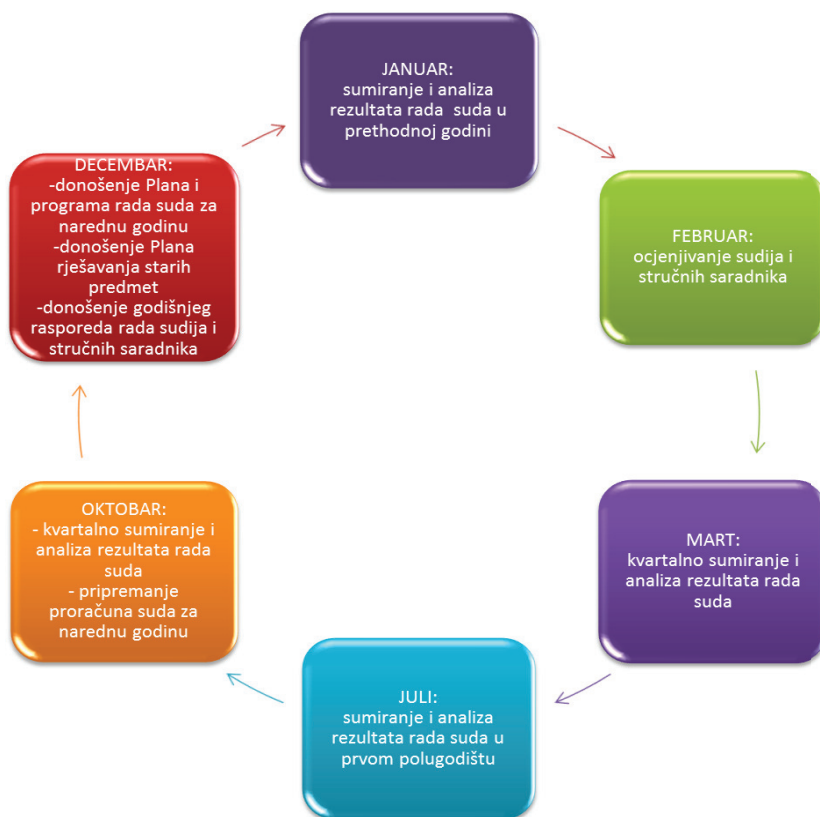
- Sva sudska pismena koja sadrže više stranica printaju se obostrano. Odgovornost je na asistentu sudije – daktilografu i sudiji koji potpisuje pismeno;
- U slučaju da neki podnesak nije dostavljen u dovoljnom broju primjeraka za sud i drugu stranu, podnesci se ne kopiraju od strane suda, već se u takvim situacijama postupa u skladu s važećim propisima – onako kako to propisuju čl. 66. i čl. 67. u vezi s čl. 336. st. 4. ZPP FBiH, odnosno čl. 163. ZKP FBiH (i analognih odredbi ZPP RS i ZKP RS);
- Ako se podnesak predaje u pisarnici neposredno od strane podnosioca uposlenik na prijemu će, prije prijema podneska, podnosioca upozoriti da ne sadrži dostatan broj primjeraka i posljedicama takve predaje. Ako podnosilac i pored ovog upozorenja insistira na prijemu, pisarnica ga je obavezna primiti;
- Kod promjene datuma Sc (skontro/evidencija) naredba o promjeni Sc se neće printati i ulagati u spis – dovoljno je da se ona evidentira kroz CMS;
- Kada se mijenja datum Sc naredba za promjenu Sc (i iznošenje predmeta) koja se daje, primjera radi, dana 4. 6. ne može glasiti za dan 5. 6. već novi Sc može biti najranije dana 6. 6. Izuzetak od pravila je onaj predmet za koji sudija ocijeni potrebu hitnog iznošenja;
- Za izdavanje naredbe za promjenu Sc, ako je u pitanju isključivo samo promjena Sc, a ne i neka druga neophodna radnja, neće se tražiti iznošenje predmeta već se Sc ima promijeniti kroz CMS;
- Asistenti sudija predmete iz pisarnice preuzimaju svakog radnog dana do 8.00 sati, a predmete i pismena za slanje predaju u pisarnicu u vremenu od 14.30 do 15.20 sati. Izuzetak su samo oni spisi u kojima sudija naredi hitno slanje pošte koja se mora otpremiti isti dan;
- Kod izdavanja naredbe “Hitno iznijeti spis sudiji” sudije su u obavezi voditi računa o rijetkom izdavanju ove vrste naredbe i to samo u onim situacijama kada se u tom predmetu mora odmah postupati, pri čemu, tamo gdje je to moguće, treba koristiti opciju promjene Sc za dva dana u odnosu na dan izdavanja naredbe;

- Prijem i predaja pošte ovlaštenoj PTT obavlja se u zgradi suda u 8.30 i 12.30 sati;
- Predmeti se, u pravilu, čuvaju u pisarnici i izvan nje mogu biti na dan održavanja ročišta, vremenu neophodnom za pisanje odluke (najviše 30 dana po zaključenju glavne rasprave) i vremenu neophodnom za tekući rad po spisu (najviše 7 dana po iznošenju spisa sudiji) nakon čega sudija određuje novi Sc i predmet vraća u pisarnicu;
- Pisarnica je obavezna skenirati i unijeti u CMS sva pismena odmah po njihovom prijemu;
- Kod unošenja podnesaka u CMS koji se ne skeniraju pisarnica je obavezna osigurati tačnu generičku napomenu koja omogućava sudiji ocjenu o važnosti tog podneska i eventualnu potrebu uvida i postupanja po njemu;
- Kada neki podnesak bude uložen u predmet, iznošenje predmeta se može tražiti samo u opravdanim slučajevima gdje sudija povodom tog podneska, po zakonu, mora poduzeti odgovarajuću radnju;
- U svakodnevnom radu i potrebi izvršenja uvida u određeni podnesak maksimalno koristiti mogućnosti koje pruža CMS i samo u iznimno opravdanim slučajevima tražiti iznošenje spisa u cilju neposrednog uvida u podnesak.

10. KONTROLA RADA/NADZOR NAD POJEDINIM ORGANIZACIJSKIM JEDINICAMA SUDA

Od iznimne važnosti za funkcioniranje suda je donošenje razrađenog standarda kontrole/nadzora izvršenja određenih aktivnosti (programskih i operativnih). Naravno i njegova dosljedna primjena. U slučaju propusta kod ovoga važnog načela u organizaciji rada suda nastaju ozbiljne neotklonjive posljedice po ukupno funkcioniranje suda.

Tokom godine postoje obaveze suda, pa dakle i predsjednika suda, koje su uvijek vezane za tačno određeni vremenski interval. To su standardne uobičajene aktivnosti svakog predsjednika suda koje se ponavljaju svake godine u isto vrijeme. Mogli bismo to nazvati redovnim kalendarom obaveza predsjednika suda. Ujedno bi to bili i tzv. strateški ili programski poslovi (obaveze) predsjednika suda. Riječ je o:



Nadalje, postoji čitav niz važnih poslova predsjednika suda koji su u svojoj suštini tzv. operativni poslovi (obaveze), a koji nisu vezani za neki *fiksni* vremenski period u godini. To bi bili, primjera radi, sljedeći poslovi:

Operativni poslovi



- preraspoređivanje predmeta zbog objektivnih potreba
- prespoređivanje osoblja zbog objektivnih potreba



- održavanje općih sjednica i kolegija
- radni sastanci u VSTV BiH i njegovim komisijama, konferencijama
- radni sastanci sa predsjedničkom županijskog/kantonalnog, okružnog vrhovnog suda i glavnim tužiocem
- radni sastanci u resornom ministarstvu i drugim državnim organima



- poslovi vezani za funkcionisanje zemljišnoknjižnog ureda i registra suda
- poslovi vezani za funkcionisanje pisarnice suda



- sastanci i druge aktivnosti u pogledu odnosa sa medijima

Svaki od navedenih strateških (programskih) dokumenata i aktivnosti, kao i svaka obaveza koja proizlazi iz operativnih aktivnosti, svakako mora sadržavati i dio koji se odnosi na odgovornost i kontrolu/nadzor izvršenja tih aktivnosti. Ako ne postoji razrađena linija kontrole/nadzora izvršenja određenih aktivnosti ne možemo govoriti o uspješnom predsjedniku suda, pa ni sudu.

Stalni cilj i programsko opredjeljenje suda mora biti što učinkovitije obavljanje sudske funkcije, osiguranje najvišeg kvaliteta sudske zaštite, uz puno poštivanje ustavnosti i zakonitosti, ostvarivanje načela slobodnog pristupa sudu, jednakopravnost učesnika u sudskim postupcima te poštivanje načela ostvarivanja sudske zaštite u razumnom roku suđenja. U tom pravcu je neophodno konkretizirati afirmaciju rada opće sjednice sudija i sudskih odjeljenja u smislu raspravljanja pojedinih pravnih pitanja, zauzimanja pravnih stavova i ujednačavanja prakse u okviru odjeljenja, a u cilju jedinstvene primjene zakona.

Kod donošenja plana i programa rada suda neophodno je utvrditi strateško opredjeljenje suda u narednoj godini.

Primjer strateških ciljeva/opredjeljenja sadržanih u planu i programu rada:

- a) u parničnom odjeljenju riješiti sve P predmete zaključno sa septembrom 2012. godine, sve Mal predmete zaključno s junom 2012. godine, kao i sve predmete koji pristignu u sud tokom 2015. godine koji po svojoj prirodi imaju karakter hitnih predmeta;*
- b) u krivičnom odjeljenju riješiti sve predmete K zaključno s augustom 2015. godine, kao i sve predmete Kpp, Kps, Kv, Km, predmete kaznenih naloga i pritvorske predmete koji pristignu u sud tokom 2015. godine;*
- c) u prekršajnom odjeljenju riješiti sve Pr predmete zaključno s junom 2015. godine;*
- d) u privrednom odjeljenju riješiti sve Ps predmete zaključno s junom 2014. godine, sve predmete St i L zaključno s martom 2014. godine, sve predmete Mals zaključno s junom 2013. godine, kao i sve predmete koji pristignu u sud tokom 2015. godine, a koji po svojoj prirodi imaju karakter hitnih predmeta;*
- e) u vanparničnom odjeljenju riješiti: sve ostavinske predmete zaključno s martom 2015. godine, sve V predmete zaključno s junom 2015. godine i sve novopristigle vanparnične predmete koje zakon tretira kao hitne;*
- f) u izvršnom odjeljenju sve Ip predmete zaključno s 2011. godinom i I predmete zaključno s 2010. godinom;*
- g) u ZKU-u riješiti sve predmete iz knjige položenih ugovora te predmete zemljišne knjige, osim onih kod kojih postoji objektivna blokada za njihovo rješavanje.*

To uključuje i pitanje standarda odgovornosti, odnosno razrađene standardne pravce kontrole/nadzora izvršenja određenih aktivnosti.

Na sjednicama kolegija predsjednika suda i stručnog kolegija neophodno je razmatrati i izvještaj o radu sudskih odjeljenja u pogledu ispunjenja orijentacione sudačke norme i mjesečnih, odnosno kvartalnih planova rješavanja predmeta. Na osnovu analiza sačinjenih tom prilikom na kolegiju predsjednika suda i stručnom kolegiju kojeg čine sve sudije (i stručni saradnici), moraju se utvrđivati konkretne mjere radi unapređenja rada svakog sudskog odjeljenja i suda u cjelini. To bi bio jedan od važnih pravaca i načina transparentnog ostvarenja kontrole/nadzora rada u sudu: predsjednika suda, kolegija, predsjednika sudskog odjeljenja, ali i svakog sudije i stručnog saradnika.

Važan dio plana i programa rada suda su kadrovska pitanja gdje je neophodno planirati mjere i postupke koji će se poduzeti u cilju odgovarajuće popune suda sudijama i stručnim saradnicima te osobljem suda.

U dijelu plana i programa rada suda koji govori o javnosti rada i saradnji neophodno je konkretizirati šta i kada u narednoj godini treba raditi u sudu s težištem na zajedničkom sagledavanju eventualnih problema u međusobnoj komunikaciji između suda, ombudsmena, advokata, tužilaštva i notara, sagledavanju ukupne pozicije djelovanja suda u odnosu na angažman advokata, notara i tužilaca u njemu te iznalaženje mogućih učinkovitijih metoda i procedura rada u cilju ostvarenja vladavine prava na području mjesne nadležnosti suda, odnosno u cilju unapređenja rada u sudu. U tom kontekstu je nužno planirati i najmanje jednom godišnje održati sastanak predsjednika suda, predsjednika sudskih odjeljenja i rukovodilaca zemljišnoknjižnog ureda, registra pravnih osoba i pisarnice s predstavnicima regionalne advokatske komore, notarima i ombudsmenom, odnosno predsjednika suda i predsjednika krivičnog sudskog odjeljenja s glavnim tužiocem i njegovim zamjenicima.

Ovo je takođe važan dio svojevrzne kontrole procesa rada i djelovanja suda od strane dijelova pravosudne zajednice i stručne javnosti. S druge strane, to je važan dio aktivnosti predsjednika suda (i suda) koji će pomoći predsjedniku suda u donošenju potencijalnih odluka za unapređenje određenih aktivnosti (procesu rada) suda.

U cilju razvijanja partnerskih odnosa s lokalnom vlašću neophodno je održavati redovne kontakte s resornim ministarstvom, eventualno i vladom te skupštinom kantona.

Veoma je važno imati redovne kontakte s predstavnicima medija, pri čemu je neophodno stvarati takve odnose koji će doprinosti pravilnom predstavljanju rada suda i razumijevanju javnosti za sve probleme koji se javljaju u radu suda.

I ovi segmenti predstavljaju bitan dio *kontrole* rada suda od strane nadležnih tijela vlasti i javnosti. Naravno, u okviru zakonskih ovlasti koja ova tijela imaju. S druge strane, od iznimne važnosti za ukupno djelovanje suda, posebno osiguranje finansijskih sredstava za njegov rad, predsjednik suda mora osigurati pozitivan utjecaj suda u donošenju odgovarajućih odluka vlade i skupštine kod donošenja godišnjeg budžeta i rebalansa budžeta. Puno je dobrih primjera *pritiska* medija na tijela vlasti u cilju osiguranja sredstava za rad suda.

U cilju praćenja realizacije plana rješavanja starih predmeta te ukupnih rezultata suda i poduzimanja odgovarajućih mjera za njegovo izvršenje, predsjednik suda mora napraviti odgovarajući mehanizam nadzora/kontrole rada. Važno je naglasiti da je u skladu s čl. 15. st. 1. Uputstva VSTV-a BiH za izradu plana rješavanja starih predmeta broj 12-50-67-44/2015 od 22. 1. 2015. god. obaveza svakog suda da na sjednicama sudskih odjeljenja svakog mjeseca prati realizaciju plana te da na stručnom kolegiju svaka tri mjeseca analizira provođenje plana i poduzima odgovarajuće mjere koje će biti u funkciji dosljednog provođenja plana.

U pravilu predsjednik suda to čini posebnom odlukom koja osigurava kontrolu rada svakog sudije, ali i odjeljenja kao cjeline.

Sudije i stručni saradnici su obavezni na kraju svakog mjeseca, odnosno zbirno na kraju tromjesečja, predsjedniku sudskog odjeljenja dostaviti svoj izvještaj o realizaciji plana rješavanja starih predmeta koji će sadržavati:

- ukupan broj predmeta iz plana po godini starosti inicijalnog akta;
- broj riješenih predmeta iz plana po godini starosti inicijalnog akta;
- broj predmeta iz plana koji se nisu mogli riješiti uslijed procesnih ili drugih zakonskih smetnji;
- obrazloženje za svaki neurađeni predmet iz plana iz određene godine iako je taj predmet bio na redosljedu rješavanja i
- mjere koje će poduzeti da se svaki neurađeni (preskočeni) predmet okonča.

Predsjednik sudskog odjeljenja je na kraju svakog mjeseca, odnosno tromjesečja, obavezan održati sastanak odjeljenja na kojem će se analizirati izvršenje plana u tom periodu i konkretizirati zadaće svakog sudije, odnosno stručnog saradnika, u narednom mjesecu, odnosno tromjesečju, koje mjere imaju za cilj rješavanje *preskočenih* predmeta i ostvarenje maksimalno zacrtane dinamike izvršenja plana – najmanje oko 8,5% riješenih predmeta mjesečno.

Na sastanku kolegija predsjednika suda i stručnog kolegija, predsjednik sudskog odjeljenja prezentira zbirni izvještaj za odjeljenje (koje prethodno dostavlja predsjedniku suda). Izvještaj sadržava zbirne podatke za odjeljenje i to:

- ukupan broj predmeta iz plana po godini starosti inicijalnog akta,
- broj riješenih predmeta iz plana po godini starosti inicijalnog akta,
- broj predmeta iz plana koji se nisu mogli riješiti uslijed procesnih ili drugih zakonskih smetnji i
- mjere koje će se poduzeti u sljedećem mjesecu, odnosno tromjesečju, u cilju rješavanja *preskočenih* predmeta i ostvarenja planirane dinamike izvršenja plana – oko 8,5% riješenih predmeta mjesečno.

Predsjednik suda je obavezan na sjednici kolegija predsjednika i sjednici stručnog kolegija kontinuirano analizirati realizaciju plana rješavanja starih predmeta (ukupne rezultate rada suda) svaka tri mjeseca i donositi mjere koje doprinose realizaciji plana te zapisnik s te sjednice, kao i zapisnike sa sjednice sudskih odjela, dostaviti VSTV-u BiH.

Na ovaj način uspostavljaju se standardni mehanizmi nadzora/kontrole rada u planiranju i izvršavanju obaveza svih odgovornih za rad suda – svakog u njegovom segmentu odgovornosti. Na taj način se uspostavlja nužna relacija rada i kontrole/nadzora rada u sudu i neka vrsta supervizorske uloge i pozicije VSTV-a BiH.

Kada je riječ o operativnim poslovima, pitanje kontrole/nadzora posebno dobiva na značaju i važnosti za ukupan rad suda. Svaki zadatak ili izvršenje neke obaveze ove vrste mora biti podložno kontroli/nadzoru, ali i pravovremenom reagiranju na nastalu situaciju u izvršenju tog posla.

Naravno, dio te kontrole/nadzora se ostvaruje preko ovlaštenih uposlenika suda – sekretara suda, rukovodilaca ZKU-a, rukovodilaca registra pravnih osoba, šefa pisarnice. No, u svakom slučaju predsjednik suda mora redovno pratiti i na odgovarajući način utjecati i na te procese koji se odvijaju unutar

suda. Ako bi to prepustio osobama na koje je prenio pojedina ovlaštenja (ili ako bi to *ispustio iz svoje ruke*) i ne bi pravovremeno kontrolirao/nadzirao taj rad, moglo bi doći do ozbiljnih problema u radu suda.

TREĆI DIO

IKT TEHNOLOGIJA KAO

UPRAVLJAČKI ALAT

Projektno osoblje Projekta IPA 2012

1. KORIŠTENJE INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKIH TEHNOLOGIJA KAO MENADŽERSKIH ALATA U UPRAVLJANJU SUDOM

Informacijska tehnologija (IT) (engl. *information technology*) definira se kao “izučavanje, dizajn, razvoj, implementacija (provođenje) i podrška ili upravljanje računarskim informacionim sistemima (engl. *information systems*, IS), softverskim aplikacijama i hardverom”¹⁶. IT koriste računare i računarske programe da pretvore, uskladište (smjeste), štite, obrade, sigurno šalju i primaju informacije.

Termin informacijska tehnologija često obuhvata i znatno šire polje oblasti tehnologije.

IT tehnologija se u poslovne svrhe koristi od ranih godina dvadesetog vijeka. U skladu s trendom razvoja IT alata, javlja se i potreba za njihovim sve većim korištenjem u upravljanju poslovnim procesima. Upravljanje poslovnim procesima predstavlja organizacijsku vještinu, dok se informacijske tehnologije koriste kao alat za unapređenje ove vještine.

U pravosuđu BiH se informacijske tehnologije, u vidu računarske opreme (eng. *hardware*), koriste od momenta pravosudne reforme 2003. godine, dok su se programska rješenja (eng. *software*) koristila od 2006. godine u svrhu unosa i obrade podataka, da bi se kao pouzdan upravljački alat koristila od 2010. godine.

VSTV BiH je u okviru pravosudne reforme u svim sudovima i tužilaštvima u BiH implementirao:

- Sistem za upravljanje predmetima u sudovima (CMS) i tužilaštvima (TCMS) a u kasnijem periodu:
- Sistem za obradu komunalnih predmeta (SOKOP) i
- Sistem poslovne inteligencije (BI)

¹⁶ http://sr.wikipedia.org/wiki/Informaciona_tehnologija

1.1 Sistem za upravljanje predmetima u sudovima (CMS)

1.1.1 Svrha CMS-a

Sistem za upravljanje predmetima u sudovima (eng. Court Management System) ili skraćeno CMS je informacijsko rješenje koje je VSTV BiH u okviru svojih nadležnosti implementirao u sve sudove u cilju povećanja efikasnijeg rada sudova i ubrzanja radnih procesa. Pilotiranje ovog projekta je započeto u okviru USAID FILE projekta 2006. godine nakon čega je njegovu implementaciju nastavilo i uspješno realizirao VSTV BiH. CMS je informatički alat zahvaljujući kojem su se mnoge procedure u sudovima automatizirale i na taj način ubrzale, a to je dovelo većeg zadovoljstva građana koji su krajnji korisnici svakog pravnog ili bilo kojeg drugog sistema.

Stanje prije implementacije CMS-a	Stanje nakon implementacije CMS-a
Nekoliko registara za isti predmet, što je dovodilo do duplih poslova i unosa jedne informacije u više registara.	Samo je jedan elektronski registar – CMS. Jednom unesena informacija se koristi kad god je potrebna.
Unos predmeta u upisnike i ostale registre se vršio danima, ponekad u nekim predmetima i sedmicama.	Unos predmeta traje nekoliko minuta.
Stranka nije znala ime postupajućeg sudije čak i nekoliko mjeseci poslije predaje inicijalnog akta.	Stranka u trenutku predaje inicijalnog akta saznaje ime postupajućeg sudije.
Predmeti su se redovno gubili u sudu i nije postojala mogućnost praćenja gdje se spis stvarno fizički nalazi.	Sada se u svakom momentu zna gdje se spis fizički nalazi.
Jedan predmet do momenta završetka je kroz godine dobivao više brojeva, te se nije moglo nikada sa sigurnošću upratiti koliko stvarno ima predmeta u sudu.	Jedan predmet jedan sudski broj.
Nepostojanje sistema kontrole: Ne zna se ko šta radi i da li su zadaci izvršeni od strane osoblja.	U svakom momentu sudija ima uvid da li je njegov asistent uradio zadatak ili ne.
Statistika nije bila pouzdana ni tačna.	Statistika je pouzdana i tačna.



Slika 1 – izgled pisarnice prije implementacije CMS-a

Slika 2 – izgled pisarnice poslije implementacije CMS-a

1.1.2 CMS kao upravljački alat

Tokom implementacije CMS-a u sudovima u BiH (2006–2010. godine) fokus je bio na tome da se korisnicima sistema (uposlenici u sudovima, stručni saradnici i sudije) osigura što kvalitetnija obuka za korištenje samog *softwarea* kako bi kvalitet unesenih podataka u sistem bio što pouzdaniji. Nakon što je završena implementacija CMS-a u svim sudovima u Bosni i Hercegovini 2010. godine, možemo reći da je od tog momenta započeo proces informatizacije pravosuđa, a rezultati su se mogli očekivati tek nakon izvjesnog perioda. Kompletan proces informatizacije se može podijeliti u nekoliko etapa:

- I. **Prva etapa** – pružiti kvalitetnu i kontinuiranu podršku sudovima i tužilaštvima kako bi podaci u sistemu bili ispravni i pouzdani. Svakom korisniku je posvećena posebna pažnja. Pored redovne obuke koja je trajala minimalno jedan mjesec po instituciji, tim edukatora je nakon nekoliko mjeseci ponovno obilazio institucije i vršio dodatno obučavanje korisnika kojima je to bilo potrebno. Pored toga za svaku novu funkcionalnost programa bila je organizirana edukacija korisnika.
- II. **Druga etapa** je proces unosa podataka u CMS od strane korisnika. Bilo je veoma važno utvrditi od koje faze postupka i koje vrste predmeta će se evidentirati u CMS i riješiti slične dileme koje su se u praksi javljale. Ovo je bilo veoma bitno zbog jednoobrazne primjene sistema od strane svih korisnika sistema kojih trenutno ima oko 5.000.
- III. **Treća etapa** – provjera kvalitete podataka sadržanih u sistemu. Nakon određenog perioda implementacije CMS-a počela je izrada

raznih analiza na osnovu kojih su se uočavale određene pogreške u evidentiranim podacima i te informacije dostavljale sudovima kako bi korigirali greške, a sve u cilju poboljšanja kvaliteta podataka sadržanih u sistemu. Ova aktivnost je kontinuirana i prilikom uočavanja bilo kakve greške u podacima obavijesti se nadležni sud da ispravi grešku.

- IV. **Četvrta etapa** – korištenje podataka u statističke i analitičke svrhe. Nakon faze analize kvaliteta podataka i ispravki grešaka od strane sudova bilo je moguće podatke koristiti u analitičke svrhe i za potrebe izrade drugih statističkih podataka. Za izradu statističkih podataka i izrade različitih izvještaja ranije je uposlenicima sudova bilo potrebno nekoliko sedmica, čak i mjeseci, a sad ih je moguće dobiti za nekoliko minuta i u bilo koje vrijeme. Stoga će fokus nastavka teksta biti na četvrtoj etapi i bit će objašnjeno na koji način predsjednici sudova mogu koristiti CMS kao upravljački alat.

Veoma je važno istaknuti da je CMS **informatički alat** koji korisniku pomaže da podatke sadržane u sistemu iskoristi na ispravan način i u pravo vrijeme kako bi imao korisnu informaciju koja će mu pomoći da naredni korak u postupanju bude ispravan i u pravo vrijeme. S aspekta predsjednika suda to znači da podatke iz CMS-a treba da koristi:

a) putem različitih izvještaja

CMS daje predsjednicima sudova mogućnost preuzimanja različitih podataka koji su bitni za sagledavanje stvarne situacije u sudu. Pored podjele izvještaja na lične (koji ima svaki sudija/saradnik u cilju sagledavanja svojih rezultata rada), menadžerske (koji su dostupni predsjedniku suda, šefu sudskih odjeljenja i drugim osobama koje izrađuju izvještaje) i statističke izvještaje (koji su dostupni predsjedniku suda, šefu sudskih odjeljenja i drugim osobama koje izrađuju izvještaje), izvještaji se mogu podijeliti i prema funkciji zbog koje su kreirani. Ta podjela se može izvršiti na sljedeći način:

- **Broj riješenih/neriješenih predmeta** – Svrha ovog tipa izvještaja je da predsjedniku suda u određenom trenutku i za definirani period prikaže podatke o broju riješenih/neriješenih predmeta. Pored samog broja predmeta određeni izvještaji daju podatak i o vrsti predmeta. Šta predsjedniku suda znači ova informacija? Na osnovu ovog podatka predsjednik suda može da prati trendove riješenih/neriješenih predmeta kako bi na taj način uočio da li je u sudu došlo do porasta/smanjenja broja neriješenih predmeta i koje vrste predmeta, odnosno da li je došlo do smanjenja/porasta broja riješenih predmeta i koje vrste predmeta. Tako, naprimjer, ukoliko je došlo do povećanja

broja neriješenih predmeta u odnosu na prethodne trendove, to je znak predsjedniku suda da je potrebno uraditi detaljnije analize i ustanoviti uzroke zbog kojih je došlo do porasta broja neriješenih predmeta i koje vrste kako bi poduzeo konkretne aktivnosti u cilju otklanjanja problema. Stoga je veoma važno da predsjednici sudova redovno koriste ovu vrstu izvještaja.

- **Starosna struktura riješenih/neriješenih predmeta** – Ovi izvještaji daju pregled starosne strukture riješenih/neriješenih predmeta u određenom periodu ili na određeni dan. Zbog čega je bitna ova informacija predsjedniku suda? Sve sudije/saradnici imaju obavezu da rješavaju predmete prema starosti inicijalnog akta, odnosno prema redoslijedu prijema predmeta od strane stranke u sud. Imajući u vidu navedeno, veoma je bitno da predsjednik suda ima dostupnu informaciju da li se rješavaju/ne rješavaju najstariji predmeti. Ukoliko se utvrdi da se predmeti ne rješavaju prema redoslijedu prijema, predsjednik suda bi trebao da poduzme određene mjere u cilju sprečavanja ponavljanja ove situacije.
- **Trajanje riješenih/neriješenih predmeta** – Trajanje se iskazuje u danima. Veliki broj analiza i izvještaja bazira se na dužini trajanja predmeta. Evropska komisija za efikasnost pravosuđa (CEPEJ) u svojim izvještajima veliku pažnju posvećuje trajanju pojedinih postupaka i vrši poređenje trendova svih evropskih zemalja. Šta podrazumijeva trajanje predmeta? Trajanje riješenih predmeta podrazumijeva dužinu postupka od momenta njegovog stvarnog početka¹⁷ do momenta njegovog završetka. Trajanje neriješenih predmeta podrazumijeva dužinu trajanja postupka od momenta njegovog stvarnog početka do datuma analize podatka. Veoma je bitno istovremeno uzeti u obzir trajanje riješenih i trajanje neriješenih predmeta i posmatrati njihovu međusobnu korelaciju. Ukoliko trajanje riješenih predmeta znatno odstupa od trajanja neriješenih predmeta, u smislu da je trajanje riješenih predmeta dosta kraće nego trajanje neriješenih predmeta, to znači da sudija/saradnik rješava mlađe predmete, odnosno predmete s novijim datumom zaprimanja. Ukoliko je trajanje riješenih predmeta znatno veće od trajanja neriješenih predmeta, znači da je sudija/saradnik riješio određen broj veoma starih predmeta, što je pozitivno. Ukoliko je omjer trajanja riješenih i

¹⁷ Stvarni početak predmeta je momenat kada se stranka prvi put obratila sudu podnoseći inicijalni akt (tužbu, optužnicu, prijedlog, i sl.).

neriješenih približan znači da sudija rješava predmete prema starosti inicijalnog akta, što je takođe pozitivno.

- **Plan rješavanja starih predmeta** – Poslije pravosudne reforme 2003. godine počelo se s uvođenjem aktivnosti koje su imale za cilj povećanje efikasnosti pravosuđa. Uočeno je da u BiH postoji veliki broj veoma starih predmeta koji su nagomilani kao posljedica, kako ratnih dešavanja, tako i smanjenja broja sudova i sudija/saradnika tokom reforme, a i čestih odsustava sudija/saradnika, loših zakonskih rješenja i slično. Kako bi riješio ovaj problem VSTV BiH od 2011. godine implementira “Uputstvo za izradu planova rješavanja predmeta u sudovima”¹⁸. Uputstvo predviđa da sudovi u CMS-u sačine jednoobrazne planove rješavanja predmeta. Svrha primjene Uputstva je da sudovi riješe najstarije predmete tokom trajanja plana. Drugostepeni i vrhovni sudovi sačinjavaju kvartalne, a prvostepeni godišnje planove. Planovi se sačinjavaju elektronski u CMS-u, a njihova realizacija se prati putem CMS izvještaja kreiranih posebno za ovu vrstu podataka. Ovi izvještaji su značajni za predsjednika suda iz razloga praćenja rješavanja predmeta iz plana u odnosu na rješavanje predmeta van plana. Naime, u plan trebaju biti uvršteni najstariji predmeti svakog sudije/saradnika poimenično. Ukoliko predsjednik suda uoči da neki sudija/saradnik rješava veliki broj predmeta iz plana u odnosu na broj predmeta van plana, to je pozitivna činjenica. Međutim, ukoliko predsjednik suda uoči da sudija/saradnik rješava procentualno veoma mali broj predmeta iz plana, a istovremeno rješava veliki broj predmeta van plana potrebno je da detaljnije analizira ovu situaciju i poduzme određene mjere ukoliko je potrebno.
- **Ostvarenje orijentacijske norme** – Pored velikog broja neriješenih predmeta VSTV BiH se suočavao i s problemom definiranja adekvatnog načina vrednovanja rada sudija i stručnih saradnika. Na osnovu rezultata i detaljne analize trenda rješavanja predmeta u periodu 2010. i 2011. godine VSTV BiH usvojio je “Pravilnik o orijentacijskim mjerilima za rad sudija i stručnih saradnika u sudovima u BiH”¹⁹. Kako bi sudovi na jednostavniji način pratili ostvarenje svoje norme kreirani su izvještaji koji svakom sudiji/saradniku, a i predsjedniku suda omogućuju da u svakom momentu ima uvid u podatak o ostvarenoj normi svakog

¹⁸ Prvo Uputstvo je usvojeno na sjednici VSTV-a BiH 5. i 6. decembra 2010. godine.

¹⁹ Usvojen na sjednici VSTV-a BiH 25. 1. 2012. godine, a stupio na snagu objavom u Sl. glasniku BiH broj 43/12 od 4. juna 2012. godine.

sudije/saradnika pojedinačno kao i strukturi ostvarene norme. Praćenje ostvarenja norme je veoma bitno, kako svakom sudiji/saradniku (ocjenjivanje, napredovanje) tako i predsjedniku suda (utječe na cjelokupne rezultate rada suda, a time i direktno na sliku o stanju suda u cijelosti). Za predsjednika je ova informacija bitna i kako bi mogao vidjeti strukturu ostvarene norme, da li je ona ostvarena samo rješavanjem predmeta novijeg inicijalnog akta ili je ona ostvarena i rješavanjem starih predmeta, da li je ostvarena procesnim odlukama ili i odlukama u meritumu i slično.

- **Ostali izvještaji** – CMS sadrži niz drugih korisnih izvještaja koji mogu pružiti korisne podatke ukoliko se koriste na pravi način i pravovremeno.

b) izvještaje je potrebno preuzimati iz CMS-a periodično i po potrebi
Predsjednik suda, kao menadžer institucije, treba da raspolaze osnovnim podacima o radu suda u svako vrijeme. Ukoliko nije u mogućnosti da samostalno vrši analize, njih mu mogu pripremiti sekretar suda ili šefovi pojedinih odjeljenja. Međutim, veoma je važno da u svakom momentu ima dostupnu informaciju o stanju suda kako bi na vrijeme poduzeo adekvatne mjere ukoliko se ukaže potreba za tim. Pored redovnog praćenja stanja suda, predsjednik suda ima mogućnost da po potrebi preuzme sve izvještaje iz CMS-a.

c) analizu rada suda na osnovu izvještaja potrebno je vršiti kontinuirano
Da bi predsjednik suda u svakom momentu imao predodžbu o stanju rada svog suda potrebno je da kontinuirano prati trendove rada sudija/saradnika. Samo ovakvim postupanjem ima mogućnost da, ukoliko se pojavi problem, reagira na vrijeme i poduzme ispravne mjere u cilju otklanjanja problema.

d) praćenje rada suda treba biti objektivno
Predsjednik suda treba realno i objektivno sagledati rezultate rada sudija/saradnika. Tu se prvenstveno podrazumijeva da ukoliko uoči određene probleme poduzme konkretne mjere u cilju njihovog otklanjanja. Pored toga prilikom donošenja i provođenja bilo kakvih mjera subjektivni element treba biti zanemaren, te dobre rezultate uposlenika pohvaliti, ali i poduzeti adekvatne mjere za osobe čiji rezultati nisu prihvatljivi.

Svrha redovnog praćenja rada suda je:

- ✓ Reagiranje na vrijeme, ukoliko je neophodno – ukoliko predsjednik suda ima dostupne informacije o radu suda na vrijeme i ukoliko redovno analizira trendove rada suda može da, ukoliko uoči mogućnost nastajanja određenog problema (npr. veliki priliv predmeta na jednom referatu, a znatno smanjen na drugom), poduzme preventivne mjere (npr. preraspodijeli sudije/saradnike s referata na kojem je smanjen priliv na referat na kojem je došlo do povećanog priliva) prije nego što problem stvarno nastane (npr. sudija/saradnik koji postupa na referatu u kojem je smanjen priliv zbog toga ne može ostvariti normu, a sudija/saradnik koji postupa na referatima na kojima je povećan priliv povećava broj neriješenih predmeta, a samim tim i trajanje tih predmeta);
- ✓ Sprečavanje nastanka problema – samim reagiranjem na vrijeme će se spriječiti nastanak stvarnog problema ili bar ublažiti njegov nastanak i posljedice;
- ✓ Dobar menadžer suda je proaktivan menadžer – podrazumijeva da pasivnost menadžera, u ovom slučaju predsjednika suda, može vremenom dovesti sud u situaciju u kojoj su problemi različite prirode nagomilani a rezultati izuzetno loši, te je teško iznaći rješenja koja bi u doglednom roku poboljšala sveukupno stanje u ovakvom sudu. Glavna vodilja i cilj predsjednika suda treba da bude uspjeh i dobri rezultati rada njegovog suda, a to podrazumijeva da je potrebno kontinuirano pratiti rad suda, subjektivni element svesti na minimum i kontinuirano provoditi nove aktivnosti koje će dovesti do boljih rezultata rada sudija/saradnika i ostalih uposlenika, a time i suda u cjelini.



Slika 3 – izgled liste izvještaja u CMS-u

1.2 Sistem za obradu komunalnih predmeta (SOKOP)

1.2.1 Svrha SOKOP-a

Jedna od aktivnosti VSTV-a BiH tokom reforme pravosuđa imala je za cilj smanjenje broja komunalnih predmeta u sudovima. Prvi koraci napravljeni su 2010. godine kada je odlukom VSTV-a BiH započela implementacija prve faze pilot projekta SOKOP – Sistem za obradu komunalnih predmeta, u Općinskom sudu u Zenici i Osnovnom sudu u Doboju. Nakon uspješno provedene pilot faze, pristupilo se implementaciji druge faze te je SOKOP u narednim godinama uveden u druge sudove u BiH, koji su iskazali interes za pristup ovom sistemu.

VSTV BiH je 2012. godine donio odluku o primjeni Sistema za elektronsko podnošenje i obradu predmeta male vrijednosti tzv. komunalnih predmeta u prvostepenim sudovima u BiH. Na osnovu ove odluke izvršena je nadgradnja prvobitnog SOKOP-a namijenjenog obradi izvršenja na osnovu vjerodostojne isprave u današnji SOKOP-Mal, čija je funkcionalnost proširena na parnične predmete male vrijednosti i izvršenja na osnovu izvršne isprave.

Sredstva za implementaciju SOKOP-a i SOKOP–Mal osigurana su putem projekata “Smanjenje broja neriješenih predmeta u sudovima” koji je finansirala Vlada Kraljevine Norveške i projekta “Unapređenje efikasnosti pravosuđa” koji finansiraju Vlade Kraljevine Norveške i Kraljevine Švedske, kao i projekta “Podrška pravosuđu BiH” koji je finansiran putem IPA fondova.

SOKOP–Mal je sistem za elektronsko podnošenje i obradu predmeta koji omogućava elektronsko slanje podnesaka sudu i elektronsku obradu i to:

- u parničnim predmetima u kojima se tužbeni zahtjev odnosi na potraživanje u novcu koje ne prelazi iznos od 3.000²⁰/5.000²¹ KM i za koje se kao dokaz može koristiti, pored eventualnih drugih dokaza, izvod iz knjigovodstvene evidencije,
- u izvršnim predmetima koji se mogu inicirati prijedlogom za izvršenje na osnovu vjerodostojne isprave (koje nisu ček ili mjenica);

²⁰ Zakon o parničnom postupku FBiH (“Službene novine FBiH” br. 53/03, 73/05, 19/06) i Zakon o parničnom postupku Brčko distrikta (“Službeni glasnik Brčko distrikta”, broj 8/09 i 52/10).

²¹ Zakon o parničnom postupku RS (“Službeni glasnik Republike Srpske”, br. 58/03, 85/03, 74/05, 63/07, 61/13).

- u izvršnim predmetima koji se mogu inicirati ili nastaviti na osnovu pravosnažne presude.

Putem ovog sistema moguće je, u veoma kratkom periodu, obraditi veliki broj predmeta, a kompletna komunikacija između stranaka i sudova odvija se putem elektronske pošte bez slanja prijedloga za izvršenje u papirnom formatu.

Osnovna svrha sistema i razlog njegovog nastanka i razvoja je da bi se:

- smanjio broj radnji koje je neophodno poduzeti u postupanju po ovoj vrsti predmeta, kao i smanjenje prostora potrebnog za skladištenje predmeta,
- omogućilo voditeljima postupka da savladaju veći broj predmeta istovremeno, uz maksimalno efikasno korištenje vremena,
- smanjilo vrijeme između radnji na predmetu,
- racionalizirao rad na terenu i omogućilo zajedničko postupanje za sve predmete s istim izvršenikom.

SOKOP-Mal je dostupan svim sudovima u pravosudnoj mreži i tražiocima izvršenja/tužiocima u komunalnoj privredi. Tražioci izvršenja/tužiocima imaju obavezu da se prethodno prijave VSTV-u BiH i pribave validan digitalni certifikat²² koji omogućava elektronsku komunikaciju sa sudovima.

Elektronska komunikacija od tražioca izvršenja do suda vrši se putem e-maila, koji se šalje na adresu [SOKOP IT SUPPORT@pravosudje.ba](mailto:SOKOP_IT_SUPPORT@pravosudje.ba), u skladu s pozitivnim propisima. Zakon o parničnom postupku²³ dopušta podnošenje dokumenata elektronskim putem, ukoliko su oni potpisani s kvalificiranim elektronskim potpisom (tj. elektronskim potpisom vezanim uz kvalificiranu elektronsku potvrdu). Prema Zakonu o elektronskom potpisu BiH,²⁴ kao i

²² Validna digitalna potvrda (Qualified Digital Certificate) je elektronska potvrda kojom registrirani ovjerilac (Certification Authority) garantira identitet vlasnika elektronskog potpisa. U BiH se prema Zakonu o elektronskom potpisu mogu koristiti potvrde ovjerilaca registriranih u BiH, EU ili nekoj od zemalja EEA, ukoliko je BiH u stanju izvršiti provjeru validnosti tako izdanih potvrda.

²³ Član 334. st. 4. (ZPP RS i FBiH) i član 72. st. 4. (ZPP BD).

(4) Podnesci koji se dostavljaju elektronskom poštom moraju biti ovjereni kvalificiranim elektronskim potpisom.

²⁴ Član 24. st. 1 Zakona o elektronskom potpisu ("Službeni glasnik BiH", broj 91/06).

(1) Potvrde koje su izdali ovjerioci sa sjedištem u državi članici Evropske unije ili državi koja je članica Evropskog ekonomskog prostora i čiju validnost Bosna i Hercegovina može

entitetskim zakonima, te zakonu Brčko distrikta koji regulira ovu materiju, potvrde izdate u bilo kojoj zemlji EU imaju jednaku pravnu vrijednost kao i potvrde izdate u BiH.

Osnovne prednosti koje sistem nudi u odnosu na manuelnu obradu podataka su:

- potpuno elektronsko komuniciranje između pokretača postupka i sudova, čime se reducira potrošnja papira te dostavne i poštanske usluge;
- automatska obrada predmeta i mogućnost grupnog kreiranja velikog broja pismena;
- automatsko računanje rokova;
- podrška sistema u odlučivanju i administrativnoj obradi, čime se omogućava voditeljima postupka da savladaju veći broj predmeta istovremeno;
- racionalizacija poduzimanja izvršnih radnji i dostavljanja pismena;
- smanjuje se vrijeme između radnji na predmetu i broj potrebnih radnji u rukovanju ovom vrstom predmeta;
- smanjuje se prostor potreban za skladištenje predmeta;
- racionalizira se rad na terenu i omogućava zajedničko postupanje za sve predmete s istim izvršenikom;
- mogućnost spajanja predmeta istog izvršenika i tražioca izvršenja;
- elektronska komunikacija s CMS-om za automatsko upravljanje sudskim predmetima;
- mogućnost za korisnike da ostvare uvid u predmete i preuzmu podatke u odgovarajućem formatu, to jeste putem web-servisa.

SOKOP provjerava ulaznu poštu za sve sudove, te ukoliko je digitalni potpis uredan i podnesci prethodno uredno validirani, sistem:

- na svaki primljeni podnesak stavi elektronski pečat na kojem se kao datum prijema dokumenta u sud prikazuje dan provjere valjanosti elektronskog potpisa²⁵;

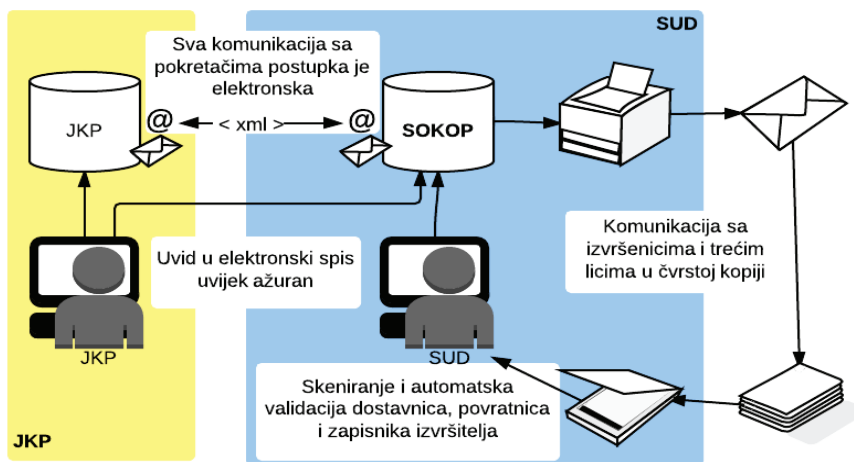
provjeriti tretiraju se isto kao i domaće potvrde. Kvalificirane potvrde ovih ovjerilaca imaju isto pravno djelovanje kao domaće kvalificirane potvrde.

²⁵ Član 325. st. 3. (ZPP RS i FBiH) i član 77. st. 3. (ZPP BD):

(3) Ako je podnesak upućen elektronskom poštom, kao vrijeme predaje sudu smatra se vrijeme koje je naznačeno na verifikaciji kvalificiranog elektronskog potpisa.

- formira predmet, ukoliko on ne postoji, i unosi sve podatke direktno iz podneska u bazu podataka SOKOP-a;
- prikazuje svaki primljeni podnesak u odgovarajućem predmetu;
- za određene podneske kojima tražilac izvršenja pruža ažurirane podatke u vezi s predmetom za koji nema potvrde voditelja postupka (naprimjer, za promjenu adrese izvršenika), ažurira podatke u bazi podataka SOKOP-a;
- obavještava sudiju/stručnog saradnika o novopristiglim podnescima putem task-liste.

Samo za određene podneske, poput izmjene imena/naziva izvršenika, potrebna je potvrda od strane voditelja postupka prije nego što podaci budu izmijenjeni u bazi podataka.



Slika 4 – Shematski prikaz rada u SOKOP–Mal

1.2.2 SOKOP kao upravljački alat

Elektronska obrada podataka komunalnih predmeta omogućava predsjedniku suda uvid u svaki pojedinačni predmet, informaciju o fazi u kojoj se predmet nalazi, kao i informaciju koji je sudija/stručni saradnik zadužen određenim predmetom. Sistem daje mogućnost pripreme različitih izvještaja o radu sudija/stručnih saradnika, a samim tim i o radu suda. Na osnovu podataka koje sistem pruža, predsjednik suda uvijek može znati procenat ostvarene norme, za određeni period, kao i ostvarenu normu za svakog sudiju pojedinačno. Signiranje predmeta se vrši u skladu s Pravilnikom o

orijentacijskim mjerilima za rad sudija i stručnih saradnika u sudovima u Bosni i Hercegovini, tako da je svaki sudija zadužen određenim brojem predmeta koji mu ulaze u normu. Predsjednik suda na osnovu dobijenih izvještaja može znati koliki je broj završenih predmeta, predmeta koji nisu riješeni, u kojoj su fazi, koliki je priliv predmeta u sud i sl.

1.3 Sistem poslovne inteligencije (BI)

1.3.1 Svrha BI sistema

Iako se određeni broj predsjednika suda dobro snalazi u ulozi menadžera suda, često se i veoma efikasan predsjednik suda suočava s poteškoćama u obavljanju svojih menadžerskih zadataka. Svi predsjednici sudova i glavni tužioc i u Bosni i Hercegovini prikupljaju velike količine podataka tokom rješavanja predmeta kao i poslovnih operacija. U cilju praćenja navedenih podataka, sudovi i tužilaštva koriste širok obim softverskih rješenja (MS Excel, MS Access), kao i raznih aplikacija s bazama podataka poput CMS-a. Korištenje više softverskih alata ponekad može otežati analizu podataka jer se dešava da jedan podatak koristite iz jednog programa, a drugi iz drugog, pa ih je potrebno kombinirati. Procesiranje velike količine podataka u CMS dodatno opterećuje servere baze podataka kreirajući smetnje i zastoje prilikom pristupa sistemu.

U cilju izbjegavanja navedenih smetnji i komplikacija, u okviru IPA 2012 projekta kojeg provodi VSTV BiH planirana je implementacija Sistema poslovne inteligencije (BI²⁶) u pravosudne institucije. Ovaj sistem podrazumijeva kombinaciju i dostupnost različite vrste podataka na jednom mjestu, a sve u svrhu efikasnijeg upravljanja i veće dostupnosti informacija rukovodećim funkcijama u sudovima i tužilaštvima. Uvođenje sistema poslovne inteligencije će predsjednicima sudova i glavnim tužiocima znatno olakšati pokretanje potrebnih izvještaja. Izvještavanje će biti unaprijeđeno time što će se omogućiti praćenje kretanja stanja u sudu tj. trendova.

1.3.2 BI kao upravljački alat

Za potrebe predsjednika sudova bit će kreirane jedinstvene kontrolne table koje će im omogućiti da dobiju relevantne i brze odgovore na glavna pitanja vezana za njihove obaveze i odgovornosti:

- Kako sud obavlja posao?
- Kakvo je stanje s kašnjenjem? Da li je bolje ili gore?
- Da li sud postupa u okviru odluka donesenih od strane VSTV-a BiH?

²⁶ Eng. Business Intelligence System (BI).

- Da li se plan za rješavanje zastarjelih predmeta provodi u skladu s planiranim?
- Koja odjeljenja postižu najveću normu, a koja odjeljenja zaostaju?
- U kojim odjeljenjima se pojavljuju kašnjenja?

Sistem poslovne inteligencije će znatno pomoći procesu poslovnog odlučivanja. Relevantni akteri će imati adekvatne izvještaje dostupne u realnom vremenu, što će im omogućiti praćenje procesa rješavanja svih predmeta kao i donošenje strateških i operativnih odluka s ciljem povećavanja efikasnosti pravosuđa.

U tom smislu, jačanje upravljačkih kapaciteta kroz uvođenje sistema poslovne inteligencije u pravosuđu u Bosni i Hercegovini uspostavilo bi razvoj i upotrebu kontrolnih tabli i izvještaja na nivou predsjednika sudova, što bi omogućilo podršku u donošenju odluka u tri područja za koja je VSTV BiH postavio okvir kvantitativnog učinka:

- Praćenje realizacije planova
- Praćenje ostvarenja norme
- Trajanje riješenih i neriješenih predmeta

Kontrolne table će biti kreirane u vidu grafičkih i tabelarnih prikaza rezultata rada suda. Na taj način će predsjednik suda prilikom samog pokretanja kontrolne table imati mogućnost da uoči postoji li problem u sudu ili ne.



Slika 5 – Kontrolna tabla – Grafički pregled podataka

Kalkulacija planova u periodu Planovi 2014

NEVO_A_NAZIV	PLANIRANI	IZVRŠEN
OPĆINSKI SUD U MOSTARU	2963	2962
OPĆINSKI SUD U MOSTARU Total	2963	2962
OPĆINSKI SUD U SARAJEVU	18723	13636
OPĆINSKI SUD U SARAJEVU Total	18723	13636
OPĆINSKI SUD U TUZLI	7511	6386
OPĆINSKI SUD U TUZLI Total	7511	6386
OPĆINSKI SUD U HOKOČU	1932	1506
OPĆINSKI SUD U HOKOČU Total	1932	1506
OPĆINSKI SUD U PRELEDORU	2343	1725
OPĆINSKI SUD U PRELEDORU Total	2343	1725
OPĆINSKI SUD U ZVORNICU	1261	813
OPĆINSKI SUD U ZVORNICU Total	1261	813
General Total	35333	26988

Trend, razponnih podataka

NEVO_A_NAZIV	NEREIZIRANE_2011	NEREIZIRANE_2012	2012 vs 2011 u %	NEREIZIRANE_2013	2013 vs 2012 u %
OPĆINSKI SUD U MOSTARU	6349	6354	0.02%	68873	-0.01%
OPĆINSKI SUD U SARAJEVU	9297	11759	0.26%	13366	8.14%
OPĆINSKI SUD U TUZLI	9762	9027	-0.61%	10252	0.07%
OPĆINSKI SUD U HOKOČU	1431	1368	-0.55%	1307	-0.01%
OPĆINSKI SUD U PRELEDORU	2029	1947	-0.55%	1829	-0.06%
OPĆINSKI SUD U ZVORNICU	735	776	0.36%	762	-0.02%

Izopisje - novi upisjaji na dan jedan sud

NEVO_A_TIP	NEVO_A_NAZIV	Broj novih podataka na dan	Prosječno izopisje
SUD	OPĆINSKI SUD U MOSTARU	8003	394
SUD	OPĆINSKI SUD U SARAJEVU	12723	600
SUD	OPĆINSKI SUD U TUZLI	6939	879
SUD	OPĆINSKI SUD U HOKOČU	2068	568
SUD	OPĆINSKI SUD U PRELEDORU	1376	347
SUD	OPĆINSKI SUD U ZVORNICU	940	491

Slika 6 – Kontrolna tabla – Tabelarni pregled podataka

Zahvaljujući svim navedenim alatima (CMS, SOKOP i BI) predsjednik suda će imati objektivne i realne rezultate rada svog suda na osnovu kojih će moći donositi konkretne odluke koje će biti usmjerene na povećanje efikasnosti rada suda. Bitno je napomenuti da informatička rješenja, ma koliko god bila napredna, neće riješiti probleme u sudu, tamo gdje se pojave, bez proaktivnog djelovanja predsjednika suda. Sva ova rješenja su pomoćni alati koji signaliziraju predsjedniku suda da li postoji problem u sudu ili ne, gdje se konkretan problem javlja kao i to gdje bi se problem u budućnosti mogao javiti, a na predsjedniku suda je da poduzima potrebne mjere na njihovom sprečavanju i otklanjanju.

LITERATURA

1. Informaciona tehnologija (IT),
link: http://sr.wikipedia.org/wiki/Informaciona_tehnologija, preuzeto 3. 3. 2015. godine
2. Lohmuller, Monika (2011), **Osiguranja od grešaka menadžera**, link: <http://www.dw.de/osiguranja-od-gre%C5%A1aka-menad%C5%BEera/a-15334718>, preuzeto 31. 3. 2015. godine
3. N. B. (2008), **Koje su najčešće greške menadžera početnika**, link: <http://www.blic.rs/Vesti/Dodatak/40315/Koje-su-najcesce-greske-menadzera-pocetnika>, preuzeto 31. 3. 2015. godine
4. Rahimić, Zijada (2010), **Menadžment ljudskih resursa**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Bosna i Hercegovina
5. Senad Softić (n. d.), **Ponašanje u organizaciji**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu
6. Pravilnik o orijentacijskim mjerilima za rad sudija i stručnih saradnika, Prečišćeni tekst – (Službeni glasnik BiH, 2/14)
7. Pravilnik o unutarnjem sudskom poslovanju (Službeni glasnik BiH, broj 66/12 i 40/14),
8. Pravilnik o unutrašnjem sudskom poslovanju (Službeni glasnik RS, broj 9/14)
9. Pravilnik o utvrđivanju kriterija za određivanje potrebnog broja zaposlenika u općinskim i kantonalnim sudovima i Vrhovnom sudu FBiH (Službene novine FBiH, broj 41/03 i 10/08)
10. Pravilnik o utvrđivanju kriterijuma za određivanje potrebnog broja administrativnog i tehničko-pomoćnog osoblja u sudovima Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 84/06)
11. Uputstvo za sačinjavanje planova za rješavanje predmeta u sudovima, usvojeno od strane VSTV-a BiH broj 12-50-67-44/2015 od 22. 1. 2015. godine.
12. Uputstvo za praćenje rješavanja predmeta ratnih zločina u sudovima, usvojeno od strane VSTV-a BiH broj 12-08-368-2/2015 od 22. 1. 2015. godine.
13. Zakon o elektronskom potpisu (Službeni glasnik BiH, broj 91/06)
14. Zakon o parničnom postupku FBiH (Službene novine FBiH, br. 53/03, 73/05, 19/06)
15. Zakon o parničnom postupku Brčko distrikta (Službeni glasnik Brčko distrikta, broj 8/09 i 52/10)
16. Zakon o parničnom postupku RS (Službeni glasnik Republike Srpske, br. 58/03, 85/03, 74/05, 63/07, 61/13)
17. Zakon o sudovima u FBiH, (Službene novine FBiH, br. 38/05, 22/06, 63/10, 72/10 i 7/13)
18. Zakon o sudovima u RS (Službeni glasnik RS, broj 37/12)