



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

Rujan, 2015. godine



---

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

**Izdavač:**

Visoko sudbeno i tužiteljsko 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:**

Medždžida 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. KVALITETE I ODLIKE DOBROG MENADŽERA I DOBROG UPRAVLJANJA .....	19
3. ZNAČAJKE 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 POGREŠKE 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 DOPRINOSU FORMIRANJU DOBROG RUKOVODITELJA .....	39
8. PROBLEMI S UPOSLENIMA I KAKO IH SVLADATI .....	43
9. OSVRT NA TRENUTAČNU ORGANIZACIJU U SUDOVIMA U BiH .....	46
1. TRENUTAČNA STRUKTURA U SUDOVIMA .....	51
1.1 Prvostupanjski sudovi .....	51
1.2 Drugostupanjski sudovi .....	55
2. PLANIRANJE I DEFINIRANJE PRIORITETA U UPRAVLJANJU SUDOM .....	64
3. OSNOVNA NAČELA ORGANIZACIJE RADA SUDA .....	70
3.1 Sektor sudaca i stručnih suradnika .....	70
3.2 Kolegij predsjednika suda, opća sjednica sudaca/stručni kolegij .....	71
4. NAJČEŠĆE POGREŠKE U ORGANIZACIJI SUDA .....	73
5. UČINKOVITO PLANIRANJE RADA SUDA .....	75
5.1 Godišnji program rada .....	75
5.2 Plan rješavanja predmeta .....	77
5.3 Akcijski pregled predmeta i plan za rješavanje predmeta ratnih zločina .....	77
5.4 Akcijski plan rješavanja stečajnih predmeta i plan rješavanja predmeta proizašlih iz stečajnog postupka .....	78
5.5 Planiranje proračuna .....	78
6. KOMUNIKACIJA I RAD S UPOSLENICIMA U SUDU .....	81
6.1 Oblici komunikacije .....	82
6.2 Interna komunikacija .....	85

6.2.1 Oblici interne komunikacije .....	87
6.3 Eksterna komunikacija .....	87
6.3.1 Oblici eksterne komunikacije .....	88
7. KOMUNIKACIJA I RAD SA STRANKAMA .....	89
8. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U SUDU.....	94
9. UPRAVLJANJE MATERIJALNIM RESURSIMA U SUDU .....	100
10.KONTROLA RADA/NADZOR NAD POJEDINIM ORGANIZACIJSKIM JEDINICAMA SUDA .....	104
1. KORIŠTENJE INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKIH TEHNOLOGIJA KAO MENADŽERSKIH ALATA U UPRAVLJANJU SUDOM.....	113
1.1 Sustav za upravljanje predmetima u sudovima (CMS) .....	114
1.1.1 Svrha CMS-a .....	114
1.1.2 CMS kao upravljački alat .....	115
1.2 Sustav za obradu komunalnih predmeta (SOKOP).....	121
1.2.1 Svrha SOKOP-a .....	121
1.2.1 SOKOP kao upravljački alat .....	124
1.3 SUSTAV POSLOVNE INTELIGENCIJE (BI).....	125
1.3.1 Svrha BI sustava .....	125
1.3.2 BI kao upravljački alat.....	126
LITERATURA.....	128

## 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 pozornosti.

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 uporabu. Autori najprije izlažu teorijske postavke suvremenog menadžmenta, ukazujući na dobre i slabe značajke menadžerâ, njihovih odluka, te daju naputke za formiranje dobrog rukovoditelja. Nadalje, u središnjem dijelu prethodno započeta teorijska razmatranja nastavljena su konkretiziranjem u odnosu na organizaciju sudova u Bosni i Hercegovini, učinkovitim planiranjem rada suda, komunikaciji sa uposlenicima i strankama i kontroli rada organizacijskih jedinica. Naročito je korisno obratiti pozornost 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 učinkovitosti suda. Na koncu, 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 uporabi računarskih 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 rukovoditelja 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 rukovoditeljima da svoja znanja i iskustva pretoče u sličnu prezentaciju, za svrhu opće koristi i promicanje najboljih tehnika u radu.

Počevši od samog naslova modula “Proaktivna uloga predsjednika suda”, vidljivo je da rad odiše aktualnošću 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 obveze, te je vrlo korisno imati dosadašnje dužnosti predsjednika suda objedinjene na jednom mjestu.

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

Pored posebnosti ideje i sadržaja koji obuhvaća većinu izazova u poslu predsjednika suda, edukativni modul je pregledno koncipiran, obiluje grafikonomima 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 trenutačnu organizaciju sudova u Bosni i Hercegovini” pristupilo se jednom općenitom prikazu osnovne unutarnje 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 sudova u Bosni i Hercegovini i složenim položajem predsjednikâ koji stoje na njihovom čelu.

Posebice me raduje to što imam prigodu predstaviti edukativni modul pod naslovom “Proaktivna uloga predsjednika suda” i preporučiti ne samo predsjednicima sudova, već i predsjednicima odjela kao i rukovodećem osoblju unutarnjih organizacijskih jedinica, ali i njihovim suradnicima i asistentima, kako za čitanje tako i poglavito za svakodnevnu uporabu u radu.

U Sarajevu, 30. 6. 2015. godine

## **Radimir Aleksić, predsjednik Okružnog suda u Bijeljini**

U provođenju sveukupne reforme pravosudnog sustava u Bosni i Hercegovini, veoma značajnu ulogu, pored sudaca, imaju predsjednici sudova, što je tijekom provođenja reforme zahtijevalo i promjenu i unaprjeđenje načina upravljanja sudovima od strane predsjednika sudova i unaprjeđivanje njihovih organizacijskih vještina. Međutim, ovo pitanje upravljanja sudovima, odnosno sudbenog menadžmenta, u značajnoj mjeri je tijekom reforme pravosudnog sustava 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 učinkovito 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. Sukladno tome, 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 pogreške u upravljanju, što će omogućiti predsjednicima sudova da u rukovođenju ne prave takve pogreške. Upravljanju ljudskim resursima posvećena je značajna pozornost, jer funkcija upravljanja ljudskim resursima postaje sve značajnija u svim institucijama sustava, pa i u sudu. Sukladno tome, obrađeni su ključni segmenti menadžmenta ljudskih resursa (planiranje ljudskih resursa, analiza

posla, regrutiranje i selekcija uposlenih, ocjenjivanje radnog učinka uposlenih, obrazovanje i razvoj osoblja, metode motiviranja uposlenih u organizaciji i fluktuacija i odsustvo s posla). Ovdje se govori i o problemima s uposlenima i kako svladati te probleme, kao i o uzrocima nastanka problema s uposlenima. Kada se radi o sudovima, predsjednici sudova su ti koji moraju poduzeti mjere da se određena nepropisna ponašanja raznih kategorija uposlenih 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 sustava, 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 dana je trenutna struktura prvostupanijskih i drugostupanijskih sudova na razini BiH, entiteta i Brčko distrikta BiH, prikazane su osnovne organizacijske jedinice u sudu, njihov djelokrug i organizacija rada, rukovođenje organizacijskim jedinicama, ovlasti u rukovođenju i odgovornost za obavljanje poslova, nadležnosti kolegija predsjednika suda, kolegija za sudbenu upravu, stručnog kolegija i sudbenih odjela. Posebna pozornost posvećena je planiranju i definiranju ciljeva u upravljanju sudom, jer planiranje omogućava da sud učinkovito radi sukladno Ustavu i zakonu, pri čemu je akcent stavljen na izrade raznih planova rješavanja predmeta, a navedene su neke od obveza predsjednika sudova s navođenjem pravnog osnova te obveze, rokovi i način izvršenja tih obveza, što svakako može koristiti kao važan podsjetnik predsjednicima sudova u obavljanju njihovih svakodnevnih poslova. Ukazano je na najčešće pogreške u organizaciji suda, koje se odnose na nepostojanje razrađenog standarda kontrole/nadzora izvršenja određenih aktivnosti, zatim na imenovanje predsjednika sudbenih odjela, iako za to nema opravdanja zbog malog broja sudaca i malog broja predmeta, na raspored sudaca na referate po njihovoj želji i zanemarivanje rada kolegija predsjednika suda, stručnog kolegija i sudbenih odjela. Navedene pogreške 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 učinkovito uspostavljene komunikacije među uposlenima u sudu, u ovom dijelu posvećena je značajna pozornost ovom pitanju, pri čemu su obrađeni



ciljevi komunikacije, prednosti efikasne komunikacije i svi oblici komunikacije. S tim u svezi 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 neposredan utjecaj na uspješan rad suda. Također, 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, tajnika suda, rukovoditelja unutarnjih organizacijskih jedinica i predsjednika sudbenih odjela, koji ovu komunikaciju ostvaruju putem održavanja odgovarajućih sastanaka s ciljnim skupinama uposlenih.

Jedno od bitnih pitanja u radu suda predstavlja i pitanje komunikacije i rada sa strankama, s obzirom na to da od kvalitete te komunikacije zavisi i percepcija javnosti o radu i ugledu suda. S tim u svezi detaljno su obrađeni svi vidovi ove komunikacije, kako sa strankama tako i s medijima, pri čemu autori posebnu pozornost poklanjaju odnosu sudstva i javnosti kao značajnom aspektu funkcioniranja sudbenog menadžmenta i sukladno tome posebno je naglašena uloga predsjednika suda i službenika za informacije u obraćanju medijima. Sve ovo će sigurno doprinijeti da se u narednom razdoblju ova komunikacija u svim sudovima unaprijedi, a posebno da se unaprijedi odnos suda i javnosti, a što je upravo zadatak sudbenog 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 tijekom godine rasporediti i angažirati uposlene, rasporediti financijska 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 razdoblju 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, sustava za upravljanje predmetima u sudu (CMS), sustava za obradu komunalnih predmeta (SOKOP) i sustava poslovne inteligencije (BI). U ovom dijelu središnje mjesto pripada CMS-u, gdje je na veoma pristupačan i jasan način ukazano na ulogu i značaj ovog

sustava u upravljanju predmetima i mogućnosti koje on pruža u praćenju kako rada svakog suca tako suda u cjelini. Također ovaj sustav sadrži mnoge veoma značajne podatke, tako da on predstavlja osnovu za izradu bilo kakvih izvješća, informacija i analiza, odnosno podatci iz CMS-a su osnova za donošenje odluka koje su u funkciji unaprjeđenja rada suda. Posebno je ukazano na značaj sustava 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 na jednom mjestu sagledati rezultate rada suda i na osnovu njih donijeti 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 podatci veoma značajni za donošenje važnih odluka, koje su u funkciji uspješnog upravljanja sudom, tako da ovaj modul kao cjelina posebice dobiva 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 sudbene vlasti podrazumijeva ne samo dijeljenje pravde i rješavanje sporova koji budu iznijeti pred sud, već i postojanje određene uprave u sudbenim institucijama, odnosno postojanje adekvatnog sustava 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 sustava, 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 sudbenom menadžmentu koji bi trebao pomoći predsjednicima sudova u upravljanju sudovima, a i sucima da budu uspješniji u svom radu, naročito u rješavanju predmeta, što bi doprinijelo i boljem funkcioniranju sudbenog sustava u cjelini. Sudbeni menadžment, pored suca kao menadžera u sudbenim 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 sudbena vlast na razini organizacije sudbenog sustava. 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 unaprijediti svoju upravljačku ulogu u sudu kroz korištenje menadžmentskih alata, odnosno pružiti im osnovna znanja o menadžmentu u sudu, kako bi znatno efikasnije upravljali sudovima i time doprinijeli povećanju produktivnosti suda. Također, cilj ovog priručnika je i da složenu problematiku upravljanja sudovima približi i učini razumljivijom, prije svega predsjednicima sudova, zatim tajnicima sudova i svim rukovoditeljima unutarnjih organizacijskih jedinica, kao i sucima, 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 cijelim 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 učinkovitost 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 tajnicima sudova i rukovoditeljima unutarnjih organizacijskih jedinica u sudovima. On će biti od koristi i sucima i to posebice poglavlje tri u kojem se govori o ulozi CMS-a, jer ne treba zaboraviti da su suci menadžeri u upravljanju predmetima, a za upravljanje predmetima osnov predstavlja CMS, koji zaista omogućuje sucima uspješno upravljanje 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 povijesti, poput izgradnje piramida, zahtijevali su izuzetne menadžerske sposobnosti s obzirom na to da je na izgradnji samo jedne piramide sudjelovalo nekoliko desetina tisuća ljudi zbog kompleksnosti i težine zadataka i aktivnosti. Međutim, jako je važno napraviti razliku između menadžmenta kao prakse i menadžmenta kao znanosti. Prethodni primjeri su bili primjeri menadžmenta kao prakse, s obzirom na to da se menadžment kao znanstvena disciplina počeo razvijati tek početkom 20. stoljeća, s prvim radovima Fredericka Winslowa Taylora i Henrija Fayola.

Rijetko je koji fenomen u povijesti 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 povijesti, 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 znanosti, nitko 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 skupina ljudi u organizaciji koja ima određene ovlasti, dok se iz funkcionalne perspektive promatra 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 obuhvaća skup aktivnosti menadžera u odnosu na njegove suradnike, čije aktivnosti je potrebno planirati, organizirati, koordinirati, usmjeravati i kontrolirati.*

Suradnike je potrebno orijentirati ka rezultatu (*outputu*), tj. potrebno im je istaći važnost postizanja postavljenog cilja i ukazati što se očekuje od svakog pojedinačno, a što od njihove skupine ili odjela. Za efektivno i učinkovito upravljanje organizacijom menadžeri trebaju raspolagati određenim znanjima, vještinama i sposobnostima, koji su različiti zavisno od razine u organizacijskoj hijerarhiji.

Promatrajući 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 obujam 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 osmisliti strategija za ostvarenje visokog stupnja zadovoljstva i motivacije angažiranih uposlenika. Budući da ljudski resursi predstavljaju osnovu 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 uposleni usmjeravaju, motiviraju i potiču kako bi obavili zadatke. U fokusu ove funkcije je komunikacija menadžmenta s uposlenima. 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 ostvaruju li se aktivnosti kroz proces operativnog vođenja onako kako je to planirano. U okviru ove funkcije neophodno je utvrditi standarde, mjeriti ostvarene rezultate, usporediti zajedno s planiranim i poduzeti korektivne akcije ukoliko se otkriju određena odstupanja.

Menadžment se u praksi ne može promatrati kao skupina odvojenih funkcija, nego kao skupina 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 trebaju odgovoriti 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 razinama, mada prevladavaju u važnosti kod menadžera srednje razine, dok su tehnička znanja i vještine najvažnije na nižim razinama, 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. KVALITETE 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 vlastitog 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 suglasnosti i odobrenja, te poštivanje zakonom propisanih procedura.

Bez obzira na činjenicu nalazi li se u državnom ili privatnom sektoru, da bi bio uspješan, menadžer mora posjedovati velika znanja, izuzetne sposobnosti i osobne odlike. 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 skupina, neophodno je posjedovanje izuzetne energije, što im omogućava da istovremeno budu uporni i agresivni, ali na konstruktivan način. Koriste svoju energiju kako bi ustrajali tamo gdje bi se drugi pokolebali ili bi promijenili svoje mišljenje. Jako je važno da svoju energiju prenose na suradnike kroz konstantnu motivaciju i usmjeravanje u poslu.

### Istrajnost

Ova odlika je u izravnoj svezi s energetske kapacitetom svakog pojedinca. Onaj ko je u stanju da ponudi samo jedan uvjerljiv argument često pobjeđuje u pregovorima, kako u sudnici, tako i u menadžmentu. Uz istrajnost, jako bitna odlika menadžera je i odvažnost, osobito 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 suradnicima, potom postavljanja jasnih ciljeva i u konačnici uspostavljanja sustavnog pristupa u donošenju odluka, sljedeća odlika menadžera je odlučnost pri donošenju odluka. Budući da je zadatak suradnika provođenje odluka menadžmenta, neophodno je da je menadžer odlučan u svojoj odluci i da vjeruje u njenu ispravnost.

### Entuzijazam

Entuzijazam 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 entuzijazam bitna karika koja vrlo često dovodi do boljeg ostvarenja rezultata i samim tim do povećanja profita. Međutim, uzevši u obzir to da je entuzijazam taj koji prenosi energiju s menadžera na njegove suradnike, osiguravajući menadžeru veću istrajnost i podršku suradnika, a suradnicima veću motivaciju, entuzijastičan menadžer je i neophodan element uspješnog javnog sektora.

Kako skoro svakodnevno svjedočimo stalnim promjenama u svijetu, vidno je da su i kvalitete menadžera podložne 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 suradnike 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 suradnika (uposlenika suda)

Kvaliteta jednog menadžera ogleda se u uspješnom razumijevanju suradnika 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 suradnici 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 vrlo često zahtijeva prilagođavanje svoje menadžerske tehnike svakom suradniku, umjesto očekivanja da se svaki suradnik 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 pogrešku, da će postati predmet ismijavanja, da će ih zamijeniti sposobniji i stručniji ljudi koji su im podčinjeni. Prije svega, ljudi koji se plaše, izbjegavaju tu vrstu odgovornosti. Istinsko samopouzdanje zasnovano je na znanju i dokazanom uspješnom radu – da su vlastiti pogledi, ciljevi i programi oni pravci koji vode ka rješavanju aktualnih problema. Samopouzdanje se stječe postupno, sve dok menadžer ne izgradi solidne temelje na kojima će realizirati neki program ili pothvat.

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

### 3. ZNAČAJKE 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 značajka 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 nitko ne želi vjerovati da je upravo on problem. Loši menadžeri propuštaju najizazovnije prilike, uništavaju najbolje namjere i specijalisti su u demotiviranju izvanrednih suradnika i odbijanju odličnih ideja. U nastavku imate priliku vidjeti značajke 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, nitko ne podnosi takve menadžere. Loša odluka može biti ispravljena, dok su posljedice neodlučnosti fatalne po organizaciju.

Kako svladati 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 promatranja 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 brzem 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 rukovoditelji smatraju kako imaju apsolutno sve znanje neophodno za funkcioniranje organizacije kojom upravljaju, time omalovažavajući suradnike 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 suradnika, time im onemogućavajući profesionalni i osobni napredak. Vrlo često posjeduju aroganciju kojom odbijaju sve ideje u kojima ne vide osobnu korist. Neki od njih pogrešno shvaćaju koncept motivacije, upravljajući suradnicima 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 potakli 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 suradnici će imati dovoljno prostora i vremena raditi posao za koji su zaduženi.
- ✓ **Omogućiti menadžeru da se sučeli s realnošću**, iz razloga što sveznalice, uslijed prevelikog samopouzdanja, često postavljaju prevelika i nerealna očekivanja pred svoje suradnike. Ukoliko se menadžer sučeli s problemom, lakše će razumjeti obujam posla suradnika i smanjiti nerealna očekivanja koja je postavio.

### Nesigurnost

Menadžeri bi trebali motivirati suradnike, a ne takmičiti se s njima. Pa opet, mnogi rukovoditelji sprječavaju talentirane suradnike i dobre ideje zbog vlastite nesigurnosti.

Mnogi uposlenici smatraju da njihov posao nije popravljanje nedostataka rukovoditelja. U realnosti, suradnici 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 rukovoditelja. U nastavku su navedeni načini na koje se suradnici mogu nositi s nesigurnošću rukovoditelja.

- ✓ 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 pozornost na snage rukovoditelja. Iako je jedna od odlika menadžera motivacija suradnika, 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 suradnika.** Većina suradnika se izjašnjava da se ne osjeća bezvrijedno zbog niske plaće, loših radnih uvjeta ili nedovoljnog odmora, nego upravo zbog lošeg menadžmenta. Stres uposlenih uzrokuje pad entuzijazma uposlenika, što rezultira lošim performansama organizacije. Menadžer koji ne tretira uposlene kao ljudska bića može destabilizirati taj odjel ili čak cijelu organizaciju. Loš utjecaj bi se mogao smanjiti pohvalama, slobodom u obavljanju zadataka, te određenom nagradom za dobro obavljeni posao.

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

Menadžeri bi trebali:

1. Pitati suradnike za iskreno mišljenje o njihovom ponašanju i stilu upravljanja;
2. Prestati izbjegavati teške izazove s kojima se sučeljavaju, jednog dana će morati biti riješeni, tako da je lakše sučeliti 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 suradnicima;



5. Priznati da postoje ljudi s boljim idejama u organizaciji i ohrabriti ih pri realizaciji tih ideja, shvaćajući da to dovodi do uspjeha cjelokupne organizacije.

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

## 4. DOBRE I LOŠE MENADŽERSKE ODLUKE

Uspješnost danog cilja, a time i skupine koja ga provodi, u velikoj mjeri zavisi od osobe koja je zadužena za formulaciju danog 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 pozornost na uzroke dobrih i loših menadžerskih odluka, i kroz primjere dati perspektiva menadžerima na obujam 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 tijekova 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 dano 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 također 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) Pozornog praćenja procesa na osnovu kojih će menadžer donijeti odluku;
- 3) Planiranja odluka na osnovu zadatih rokova.

Menadžeri se svakodnevno sučeljavaju 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 procent 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 pozornosti prvom dojmu;
- 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 pogrešaka 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 uposleniku ili psiholog, ali menadžer treba znati što se događa u životima kolega odnosno uposlenika. Kada zna gdje uposlenik ide na odmor ili ima li djecu, tada zapravo pokazuje zdrav interes za život uposlenika i samim tim postaje pristupačniji za komunikaciju, tj. postaje menadžer koji bolje odgovara na potrebe uposlenih, 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) Zanemarivanje mišljenja/*inputa* radnika;
- 5) Donošenje odluke prije konzultacije s uposlenicima;
- 6) Nejednako tretiranje radnika;
- 7) Nepoduzimanje odgovornosti/prenošenje krivice na uposlenike;
- 8) Loša komunikacija s uposlenicima;
- 9) Nepravodobna reakcija na probleme, što dovodi do njihovog pogoršanja.

#### **4.2 Dobre menadžerske odluke**

Udarac tenisača izgleda kao jedan elegantan potez, ali zapravo predstavlja seriju akcija. Od uzimanja reketa, zauzimanja pozicije, pregleda servisa protivnika, usuglašavanja položaja ramena i kukova, pomaka noge, alokacije težine te očuvanja prednje ruke paralelne s površinom i držanja reketa pod preciznim kutom, povlačenja reketa unatrag, 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 hoće 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 izravno vezano za kvalitetu 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 POGREŠKE MENADŽERA

*“Što je institucija utjecajnije i što je financijski 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, DW<sup>1</sup>

Autori ističu da se najčešće pogreške menadžera događaju u kategoriji klasičnih propusta. Drugim riječima, svega 20% menadžerskih pogrešaka 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 osobnih značajki menadžera, neovisno o njihovim menadžerskim razinama (operativni, srednji i top menadžment), a zatim od načina na koji upravljaju uposlenima (HRM). Nedostatak interesa menadžera za pojedine dijelove odnosno odjele institucije neminovno dovodi do neučinkovitosti poslovanja. Glavni zadatak menadžmenta trebao bi biti razvoj institucije. Ako menadžer ne posjeduje dovoljno intelektualnih sposobnosti ili sposobnosti da prilagodi, pa i promijeni aktivnosti institucije sukladno dešavanjima u okruženju, on neizostavno postaje ključni inicijator krize. Sljedeća lista prikazuje nekoliko najznačajnijih pogrešaka menadžera kao uzroka krize u instituciji:

NAJČEŠĆE POGREŠKE	UZROCI POGREŠAKA
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

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

NAJČEŠĆE POGREŠKE	UZROCI POGREŠAKA
	Neblagovremena adaptacija organizacije Loši međuljudski odnosi

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

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

Nedostatak stručnih, tehničkih i osobnih vještina menadžera	Nedostatak znanja o menadžmentu i tržištu uopće Nedostatak praktičnog iskustva Slabo vodstvo Slabe osobne značajke (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 pogreške menadžera početnika:

1. Misle da sve znaju
2. Žele pokazati svima "tko 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 što

Kada “misle da sve znaju” menadžeri početnici vjerojatno misle da znaju sve o temeljnim djelatnostima organizacije; čak i da je to zaista tako, vrlo vjerojatno 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 tko je glavni” menadžeri prave pogrešku jer “prave paradu” oko toga “tko 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 neposredno utječe na smanjenje učinkovitosti 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 poduzećem.

“Ne brinu oko problematičnih kolega ili problema uopće” – ovo je velika pogreška 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 što” menadžeri nisu u situaciji sučeliti se s činjenicom da su odgovorni za sve što se dešava u odjelu 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 uspješno reagirati na promjene u okruženju samo zahvaljujući znanju, inteligenciji i kreativnim sposobnostima uposlenih. 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 tijekom svog života djeluju u raznim oblicima organizacija, počevši od obitelji 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.<sup>2</sup> U tome pomaže menadžment ljudskih resursa čiji je glavni cilj usmjeravanje ukupne energije uposlenih ka ostvarivanju strateških ciljeva poduzeća (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 shvaća kao zadatak cjelokupnog suda za čije ispunjenje su odgovorni svi uposlenici. Prema Leeju Iacocau menadžment *nije ništa drugo nego motiviranje ljudi*.<sup>3</sup> Nekoliko temeljnih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima su:<sup>4</sup>

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 uposlenih;
6. obrazovanje i razvoj uposlenih;
7. nagrađivanje i motiviranje uposlenih;
8. radni odnosi;
9. zaštita radnika i sigurnost na radu;
10. različite usluge uposlenima (savjetovanje, pomoć, socijalni programi,...).

---

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

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

<sup>4</sup> Isto, str. 24.



Ključni segmenti menadžmenta ljudskih resursa su:

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

## 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, uposleni imaju obvezu konstantno učiti, a HRM podržavati 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 što se podrazumijeva pod pojmom "ljudski resurs". To su kompetentnosti i motivacija uposlenih.

**Kompetentnosti** su osobne pretpostavke koje osobu osposobljavaju da izvrši dodijeljene zadatke. Mogu biti stručne (znanja i sposobnosti), methodske (npr. upravljanje vremenom, projektni menadžment,...), socijalne (npr. motivacijske sposobnosti), sustavne (razumijevanje načina funkcioniranja socijalnih sustava), kompetencije specifične za poduzeće (proces i u poduzeću, znanja o načinu rada i slično) i kompetencije grane (npr. kupci, dobavljači, konkurenti,...).

**Motivacija** je pojam koji obuhvaća osobne pretpostavke da bi jedna osoba bila spremna i voljna za izvršavanje određenog zadatka.<sup>5</sup> Shodno tome, radnik je kao osnovni ljudski resurs, od strane bilo koje organizacije, promatran kao:

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

<sup>5</sup> 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 sustavno 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 sustava;
- c) Inteligentnog organizma i
- d) Kreativne evolucije.

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

Strategija **“perfektnog sustava”** zasniva se na strukturama i sustavima angažiranja radnika. To je strategija u kojoj su potpuno definirani zahtjevi svakog radnog mjesta i gdje je potrebno relativno kratko vrijeme za uvođenje novih suradnika u posao. Glavni cilj ove strategije jeste da svakog suradnika 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 suradnika 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 izravno utječe na formiranje stila vođenja i kreiranje međuljudskih odnosa u organizaciji.

## 6.3 Ključni segmenti menadžmenta ljudskih resursa

### Planiranje

Planiranje ljudskih resursa je proces kojim se utvrđuju stvarne potrebe za uposlenim, 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 učinkovito uključi u posao. Postoje interni i eksterni faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa u kompaniji. Interni faktori su: strateško opredjeljenje poduzeća, starosna struktura, broj uposlenih, 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 uposlenih za obavljanje određenog posla. Samo kada organizacija prikupi sve adekvatne informacije o uposlenom i radnoj poziciji, ima mogućnost postići sklad između zahtjeva posla i sposobnosti osobe koja je odgovorna za njegovo izvršavanje. Stoga uposleni u HRM odjelima traže dvije skupine informacija: informacije o poslu i informacije o izvršitelju. Informacije o poslu trebaju dati odgovore na pitanja poput *što se radi, kako i zašto te u kakvim organizacijskim, socijalnim i funkcionalnim uvjetima se odvija izvršenje određenog posla*; dok informacije o izvršitelju daju odgovore na pitanja o znanjima, vještinama i sposobnostima izvršitelja. Na temelju ovih informacija organizacija oblikuje određenu radnu poziciju i zadatke koji će se tu zahtijevati, što neposredno utječe na sve ostale faze upravljanja ljudskim resursima.

### Regrutiranje i selekcija uposlenih

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 uposlenih 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 aplikantata. Osnovna razlika između regrutiranja i selekcije jeste u njihovoj formalizaciji i standardiziranosti procesa

implementacije, odnosno upošljavanja novih suradnika. 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 uspješan odabir kandidata, neki od njih su: intervju te razni testovi i slično.

### **Ocjenjivanje radnog učinka**

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

### **Motivacija**

Nakon evaluacije radne uspješnosti uposlenih i njihovih potencijala potrebno je iskoristiti materijalne i nematerijalne strategije motiviranja s ciljem unaprjeđenja zalaganja osoblja i njihove radne produktivnosti. Stoga se HRM koristi motivacijskim sustavom čiji je cilj privući i zadržati najkvalitetnije kadrove, utjecati na postizanje poslovne izvrsnosti, poticati kreativne kadrove i inovativne aktivnosti u radu, osigurati ostvarivanje planiranih ciljeva te izgraditi participativne odnose unutar i izvan 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 uposlenih, počevši od dizajniranja posla koji više odgovara radnicima, promjene stila menadžmenta, participacije uposlenih i slično. Uopćeno, da bi se postavio efektivan sustav motivacije, potrebno je poznavati na koje motivatore suradnici reaguju. Konkretno, u slučaju funkcioniranja sudova u BiH, s obzirom na ograničenost materijalnih resursa odnosno financijskih 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 uposlenih**

Ova aktivnost HRM-a jedna je od bitnijih i potrebno ju je kontinuirano primjenjivati, posebice u današnjim uvjetima nepredvidivosti, dinamičnosti okruženja. Razvoj osoblja obuhvaća sve mjere proširenja postojećih

potencijala i sposobnosti uposlenih. Da bi organizacija bila u prilici utjecati na obrazovanje i razvoj uposlenih, potrebno je da analizira svoje potrebe u pogledu razvoja osoblja, što može učiniti primjenom matrice ljudskog potencijala koja se fokusira na trenutačne 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 trenutačno postižu visoke rezultate, ali je njihov razvojni potencijal nizak. Stoga je fokus njihova rada na osiguranju stručnih kompetencija uslijed 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 nositelji strateškog razvoja poduzeća 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 posredan, odnosno mogu imati utjecaj na socijalne odnose u organizaciji i ako dođe do njihova otpuštanja to može izravno utjecati na rezultat same kompanije.
- d) **“Problematici suradnici”** su suradnici 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 suradnika ili odsustvovanje radnika s posla. Kada govorimo o fluktuaciji, ona može biti izbježiva i neizbježiva; izbježiva fluktuacija je dragovoljni odlazak s radne pozicije i to je nešto na što se može utjecati, dok neizbježiva fluktuacija znači nešto na što se ne može utjecati poput umirovljenja ili zakonom predviđenog prestanka radnog odnosa i slično.

Moguće je alternativno utjecati na smanjenje razine fluktuacije uposlenih jer ona nije pozitivna pojava, pa tako menadžeri ljudskih resursa koriste interne i eksterne alternative za izbjegavanje fluktuacije. Interne se vrše bez smanjivanja broja uposlenih (npr. promjena kvalifikacija radnika, promjena radnog vremena, radnog mjesta itd.), a eksterne alternative podrazumijevaju smanjivanje broja uposlenih 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 uposlenog da bude na poslu i njegova sposobnost da bude na poslu.

## **7. FAKTORI KOJI DOPRINOSU FORMIRANJU DOBROG RUKOVODITELJA**

Mnogo talentiranih i marljivih uposlenika 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 neučinkovitog menadžmenta.

Najteži dio procesa transformacije iz uposlenika u rukovoditelja 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 valom reformi u javnom sektoru diljem svijeta. Smatra se kako javni sektor može mnogo naučiti od privatnog u svezi 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 učinkovitosti kroz bolje upravljanje; promatranje institucije javnog sektora kao jednog nezavisnog faktora koji ima javnu odgovornost; davanje moći rukovoditeljima javnog sektora i podizanje stupnja njihovih operativnih sloboda i diskrecione moći, uz istovremeno povećavanje njihove odgovornosti; gledanje na građane kao klijente (korisnike).

Dok se rukovoditelj u privatnom sektoru rukovodi profitom, u državnom sektoru i pravosudnim institucijama ima dodatni interes ostati na poziciji ili biti ponovno 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 sudbene nezavisnosti, koja bi se mogla dovesti u pitanje ograničavanjem proračuna, dok se s druge strane ističe problem prekomjernog trošenja novca od strane sudova. Također, postavlja se i pitanje tko bi trebao rukovoditi radom sudova i koliko su suci 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 kvalitetu i kvantitetu ishoda rada. Kao što je već rečeno, bez obzira na to što je riječ o rukovoditeljima javne uprave, oni i dalje moraju poštovati osnovna načela menadžmenta i menadžera:

1. Kultura upravljanja – način na koji suci 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 suci i menadžeri smatraju važnima;
4. Krug kvalitete – 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 suce i službenike suda.

Povećanje učinkovitosti se također traži i u tužiteljstvu, prvenstveno zbog manjka sredstava koja stoje na raspolaganju ovoj instituciji. Neophodno je izvršiti određene mjere restrukturiranja pri tome pazeći na moguće povećanje neuposlenosti i radnog opterećenja uposlenika, 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 načela. Reforme zbog uvođenja sustava dobrog upravljanja podrazumijevaju: izgradnju kapaciteta, uključivanje civilnog stanovništva i privatnog sektora u proces odlučivanja, podjelu zadataka i odgovornosti.

Dobrog rukovoditelja 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 sučeljavaju 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 osuvremenjivanje i razvoj njihovih osnovnih stručnih znanja i sposobnosti. Efekti obrazovanja menadžera vide se kroz proces evaluacije takvih pothvata. Stoga se razvoj menadžera treba promatrati 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 rukovoditelja trebaju biti spremne tijekom svoje poslovne karijere kontinuirano se obrazovati, mijenjati sukladno novim izazovima i trendovima, i poslovno i realno prihvatiti probleme na koje nailaze tijekom svog rada. Rukovoditelji mogu koristiti posebne programe obrazovanja i razvoja kao što su:

Informatizacija obrazovanja na daljinu (*distance learning*) koja pretpostavlja određene uvjete 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 stjecanja znanja i vještina. Suvremeni menadžer može se opredijeliti za pohađanje kratkih specijaliziranih obuka i tečajeva, ili izučavanje bogate literature s brojnim savjetima unaprjeđenja vođenja. Najbolji efekt se dobiva, naravno, kombinacijom svih spomenutih opcija. Za one koji više vole znanja stjecati pomoću moderne tehnologije, postoje *online* tečajevi. Prednosti *online* tečajeva u odnosu na klasično učenje su brojne – korisnici sami određuju tempo učenja, mogu birati nastavne sadržaje i prilagođavati sustav učenja

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

Druga jako bitna, a često zanemariva činjenica jeste da novim menadžerima treba omogućiti dovoljno povratnih informacija, što od suradnika s kojima rade, tako i od određenih mentora i supervizora koji su na većoj hijerarhijskoj poziciji od njih. U biti, 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 poduzeća 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 rukovoditelja 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 sučeljavanje 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 SVLADATI

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 procent otkaza mogu biti posljedica lošeg odnosa između menadžera i njegovih uposlenika.

U većini slučajeva menadžer predstavlja uzrok problema ukoliko ne može uspješno odgovoriti 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. Vodi li menadžer računa o napretku cijelog kolektiva ili samo o svojoj poziciji?
4. Je li nadzor koji menadžer vrši nad uposlenicima dovoljan?
5. Je li menadžer jasno definirao što 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, kontraproaktivno ponašanje uposlenika kao rezultat namjernih akcija poduzetih zbog specifičnih nepromišljenih razloga, koji su jednostavno neprimjereni za radno mjesto.

U narednom dijelu ovog poglavlja predstavljani su primjeri problema s uposlenicima da bi se ukazalo na pogreške 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 sučeli izravno s problemom. U većini situacija problem postaje veći i ima posljedice po rad cijelog kolektiva zbog toga što uposlenik ne želi izraziti 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, vjerojatno 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 svladavanju 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 stanke i privatni telefonski razgovori); 4) Nepoznavanje kompetencija uposlenika i loša alokacija uloga tj. zadataka uposlenicima, itd.

Uspješan menadžer mora imati efikasan način za svladavanje problema s uposlenicima. Odličan menadžer treba biti svjestan sljedećih devet stavki koje mora implementirati kako bi se svi konflikti s uposlenicima na što jednostavniji i uspješniji način riješili i spriječila neučinkovitost i frustracija uposlenika i menadžera.

1. Komunikacija – menadžer ne smije zaboraviti slušati 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 izravno 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 poduzeti mjere kako bi se određena nepropisna ponašanja raznih kategorija osoblja prekinula na vrijeme, jer se u suprotnom šalje loša slika i poruka cijeloj instituciji. Također, uposleni moraju poštivati sve odluke koje se donesu, inače sami doprinose kvarenju klime na poslu i međuljudskih odnosa.

## 9. OSVRT NA TRENUTAČNU ORGANIZACIJU U SUDOVIMA U BiH

Organizacija u sudovima propisana je Pravilnikom o unutarnjem sudbenom 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 manualni načini rada. Počevši od predsjednika suda, pa do svih drugih zanimanja, suvremene 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. Određeni broj predsjednika sudova veoma je svjestan ove poslovne potrebe i značajke radnog okruženja i uspješno je primjenjuje dajući tako primjer i ostatku kolega.

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

Svaki sudac je samostalan u radu, a predsjednik suda prema sucima 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 obujam posla. Također, jedna druga dobra praksa u menadžmentu jeste i da predsjednik ne smije udovoljavati željama sudaca 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 sudbenih odjela, mini stručni kolegij (opće sjednice sudaca) koji se bavi pitanjima od važnosti za odjel. Iskustvo pokazuje da kombinacija djelovanja kolegija predsjednika suda i sudbenih odjela kod većih sudova daje dobar učinak te da je u organizaciji rada suda treba maksimalno koristiti.

Iz razgovora i konzultacija 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 sustavnoj razini 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 sudbenih odjela samo u svrhu ostvarivanja većih primanja, eventualno dodjeljivanje referata sucima samo da bi se udovoljilo osobnim afinitetima i željama sudaca i neophodna kvaliteta funkcioniranja relacije: predsjednik suda – opća sjednica sudaca – sjednica sudbenih odjela.

Sve u svemu, usprkos tome što je značajan broj elemenata organizacije suda već propisan i definiran obvezujućim 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 uposlenim, predsjednik suda može značajno utjecati na svakodnevicu 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. TRENUTAČNA STRUKTURA U SUDOVIMA

Struktura suda je svakako zavisna od veličine suda koju određuje broj sudaca i stručnih suradnika u sudu. Postoje i određene specifične razlike između prvostupajnskih sudova u Federaciji BiH<sup>6</sup> i Republici Srpskoj<sup>7</sup>.

U Federaciji BiH stručni suradnici imaju pravo donositi određene sudbene odluke, dok u Republici Srpskoj to nije slučaj. U Republici Srpskoj postoje privredni sudovi, dok se u Federaciji BiH taj dio sudbene 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 unutarnje ustrojstvo i organizaciju rada suda.

## 1.1 Prvostupajnski sudovi

Analiza broja sudaca/suradnika u prvostupajnskim sudovima u BiH:

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

Tabela 1- tabelarni prikaz broja prvostupajnskih sudova i sudaca/suradnika

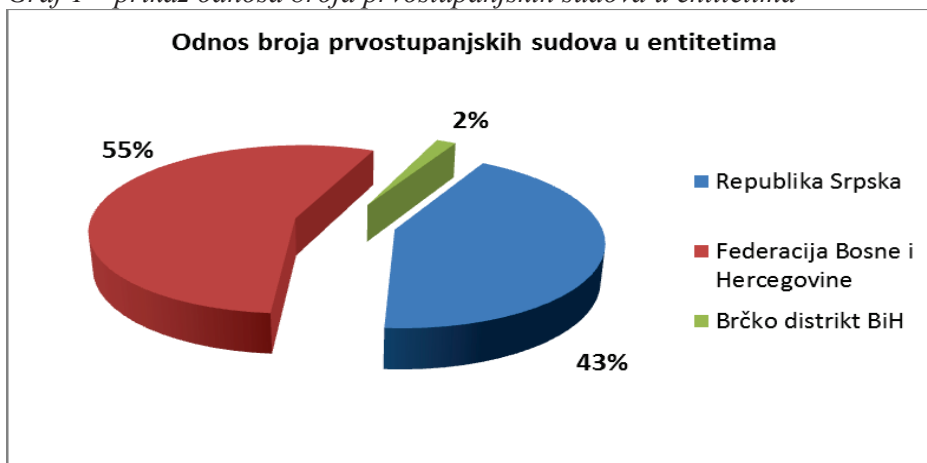
	Broj prvostupajnskih sudova	Broj sudaca/suradnika
BiH	56	852
RS	24	260*
FBiH	31	570
Brčko distrikt	1	22

\* *NAPOMENA: stručni suradnici u RS nemaju mogućnost samostalnog rješavanja predmeta, već pod mentorstvom suca, iz tog razloga oni nisu uključeni u ukupan broj sudaca/suradnika*

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

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

Graf 1 – prikaz odnosa broja prvostupajskih sudova u entitetima



Nakon generalne analize izvršena je kategorizacija sudova na sljedeći način:

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

Kategorizacija je izvršena sukladno čl. 14. Pravilnika o orijentacijskim mjerilima za rad sudaca i stručnih suradnika, s tim da su pored ove kategorizacije Osnovni sud u Banjoj Luci i Općinski sud u Sarajevu promatrani kao zasebna kategorija. Iz kategorizacije je isključen Osnovni sud u Brčko distriktu BiH jer u Brčko distriktu postoji samo jedan prvostupajski sud te se ne može promatrati 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

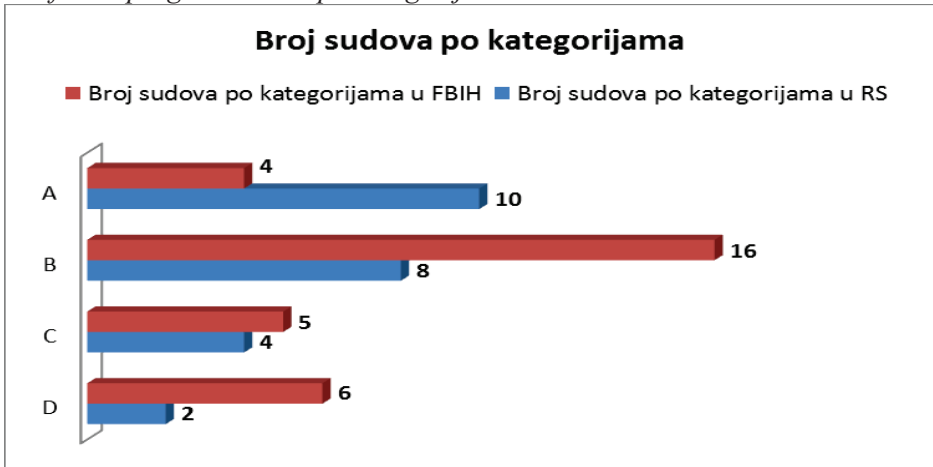


Tabela 2 – Osnovni sud u Banjoj Luci i Općinski sud u Sarajevu

	Odnos broja sudaca/suradnika
Osnovni sud u Banjoj Luci	56
Općinski sud u Sarajevu	128

Graf 3 – Prikaz odnosa broja sudaca/suradnika u dva prvostupanjska suda

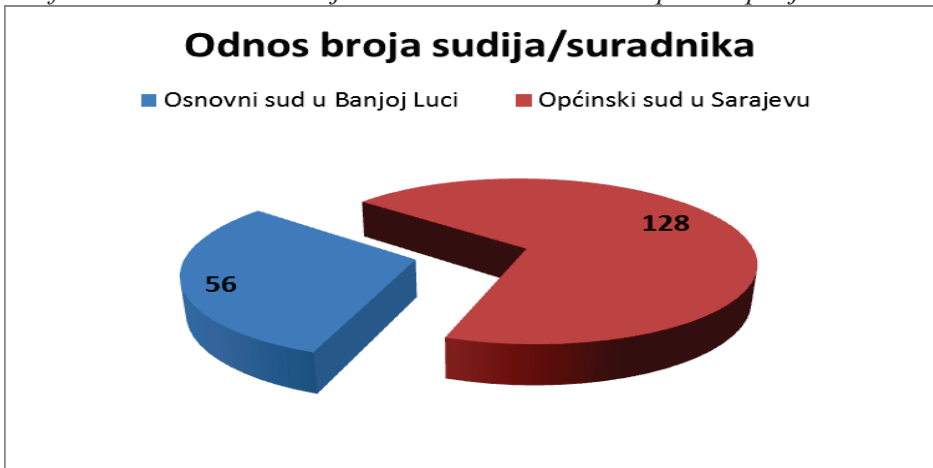


Tabela 3 – Prvostupanjski sudovi u Republici Srpskoj

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

Graf 4 – Prikaz broja sudova po kategorijama u Republici Srpskoj

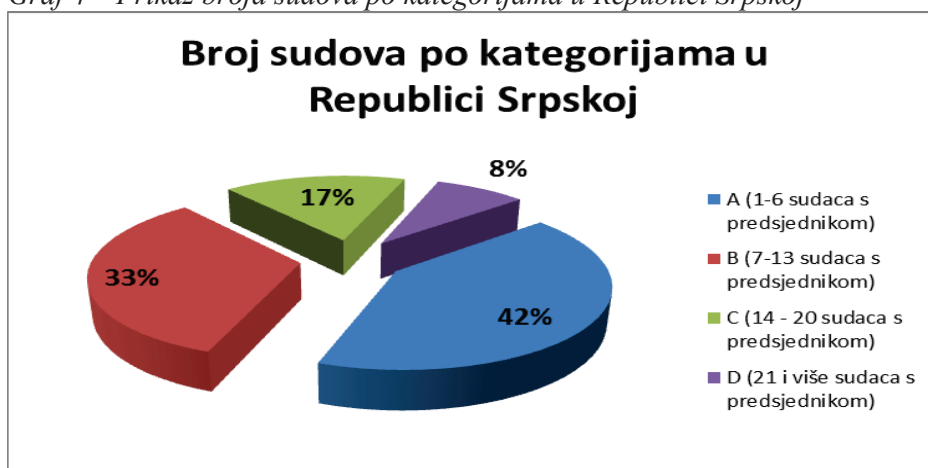
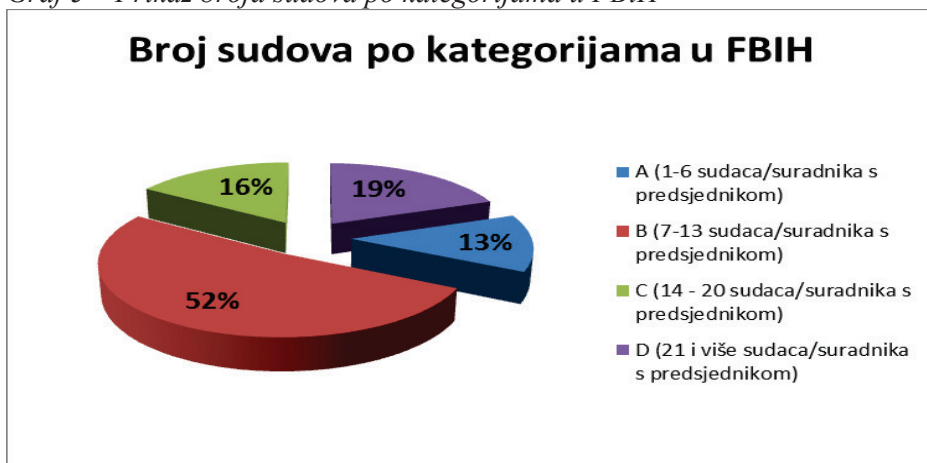


Tabela 4 – Prvostupanjski sudovi u FBiH

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

Graf 5 – Prikaz broja sudova po kategorijama u FBiH



## 1.2 Drugostupanjski sudovi

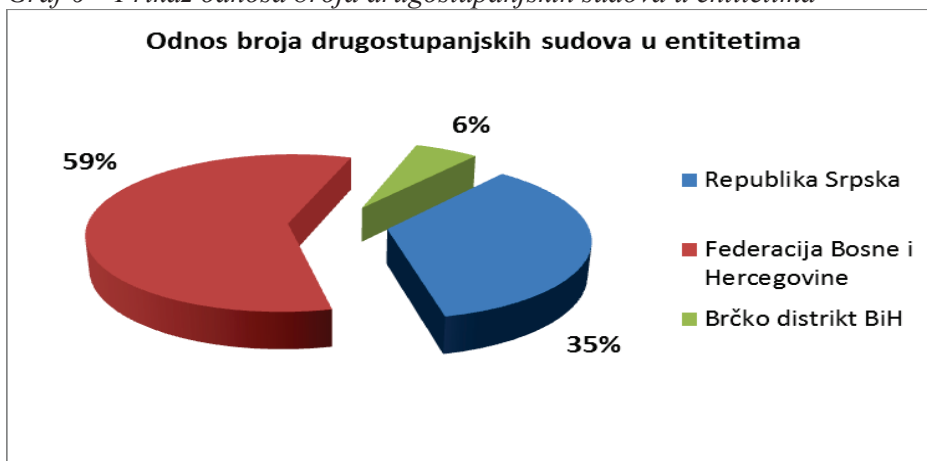
Analiza broja sudaca u drugostupanjskim sudovima u BiH:

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

Tabela 5 – Prikaz broja drugostupanjskih sudova i sudaca

	Broj drugostupanjskih sudova	Broj sudaca
BiH	17	247
okružnih	5	80
županijskih	10	152
Brčko distrikt	1	8
Viši privredni sud u Banjoj Luci	1	7

Graf 6 – Prikaz odnosa broja drugostupanjskih sudova u entitetima



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

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

Kategorizacija je izvršena sukladno članu 14. Pravilnika o orijentacijskim mjerilima za rad sudaca i stručnih suradnika.<sup>8</sup> Iz kategorizacije je isključen Apelacioni sud u Brčko distriktu BiH jer u Brčko distriktu postoji samo jedan drugostupanjski sud, te se on ne može promatrati u odnosu na sudove dva entiteta. Ovdje se također napominje da je ova kategorizacija urađena za potrebe ovog modula i nije zvanična kategorizacija.

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



Graf 7 – pregled sudova po kategorijama

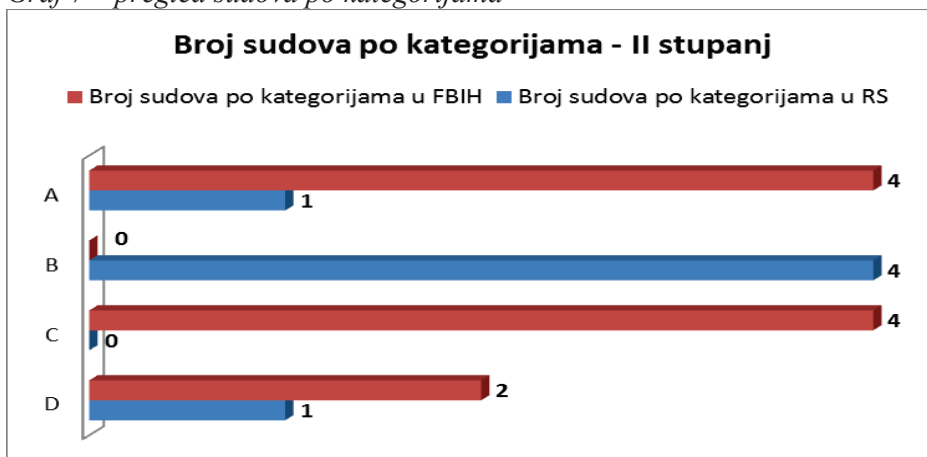


Tabela 6 – Drugostupanjski sudovi u Republici Srpskoj (uključen je i Viši privredni sud u Banjoj Luci)

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

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

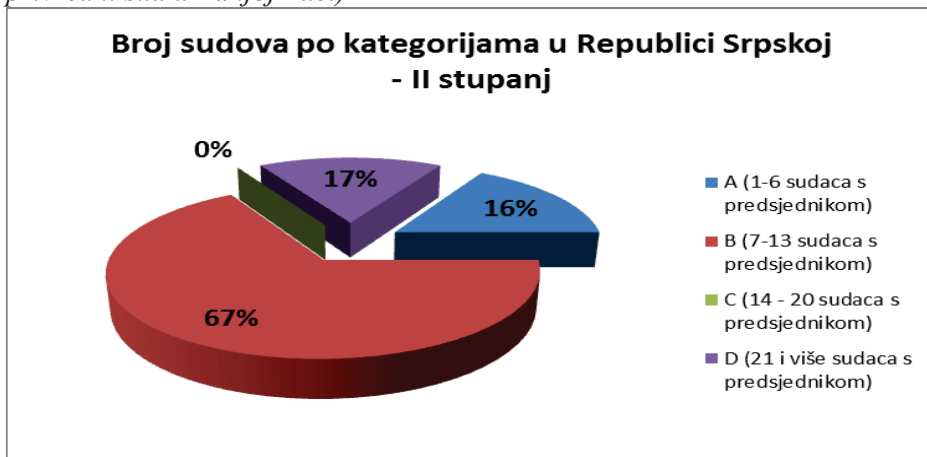
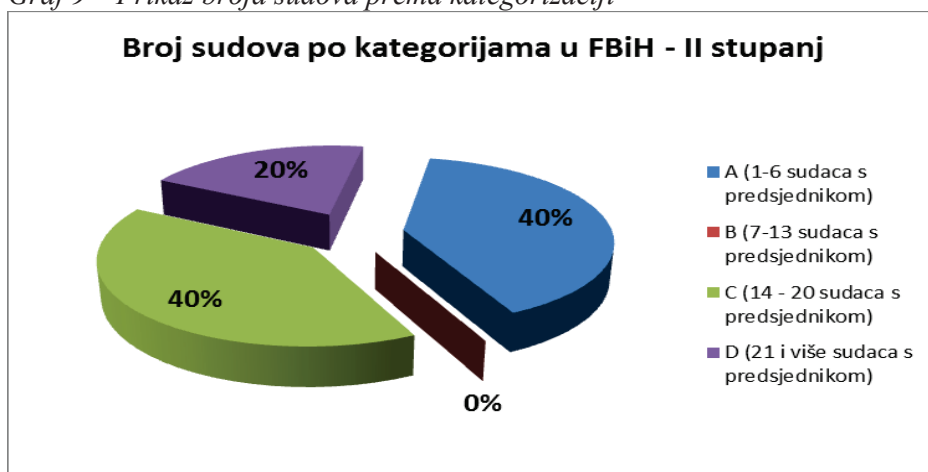


Tabela 7 – Drugostupanjski sudovi u Federaciji BiH

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

Graf 9 – Prikaz broja sudova prema kategorizaciji



Unutarne ustrojstvo suda – njegova organizacija i rad se propisuje Pravilnikom VSTV BiH o unutarnjem sudbenom poslovanju (“Službeni glasnik BiH” broj 66/12 i 40/14), te Pravilnikom ministra pravde Republike Srpske o unutarnjem sudbenom poslovanju (“Službeni glasnik RS” broj 9/14). Pravilnicima se, između ostalog, uređuju:

- sudbena uprava;
- radna tijela suda;
- sudbeni odjeli;
- unutarnje ustrojstvo 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;
- izvješća o radu;
- arhiva;
- pečati i štambilji;
- izvanproračunsko materijalno-financijsko poslovanje.

Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu svakog suda, između ostalog, dalje razrađuje i detaljno propisuje:

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

Općenito gledajući unutarnja 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 sukladno njihovoj prirodi i načinu obavljanja; da se grupiranje poslova vrši prema njihovoj povezanosti i srodnosti, vrsti i obujmu, stupnju složenosti i drugim uvjetima za njihovo obavljanje; ostvarivanje pune uposlenosti i da se broj izvršitelja odredi tako da bude adekvatan vrsti, obujmu i složenosti poslova iz nadležnosti suda. Na kraju, unutarnja organizacija poslova u sudu mora u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljiti potrebe stranaka.

Sukladno prethodnim načelima, unutarnja organizacija u sudu utvrđuje se na način kojim se osigurava naročito:

- nezavisno, nepristrano, zakonito, odgovorno, učinkovito i kvalitetno obavljanje poslova;
- puna uposlenost uposlenika i maksimalno korištenje njihovih stručnih znanja i drugih radnih sposobnosti;
- blagovremeno ostvarivanje prava i pravnih interesa, izvršavanje obveza fizičkih i pravnih osoba;
- osobna odgovornost za vršenje poslova;
- učinkovito rukovođenje kao i koordinacija i nadzor nad izvršavanjem poslova;

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

U sudu se obrazuju osnovne i unutarnje organizacijske jedinice.

Osnovne organizacijske jedinice su:



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

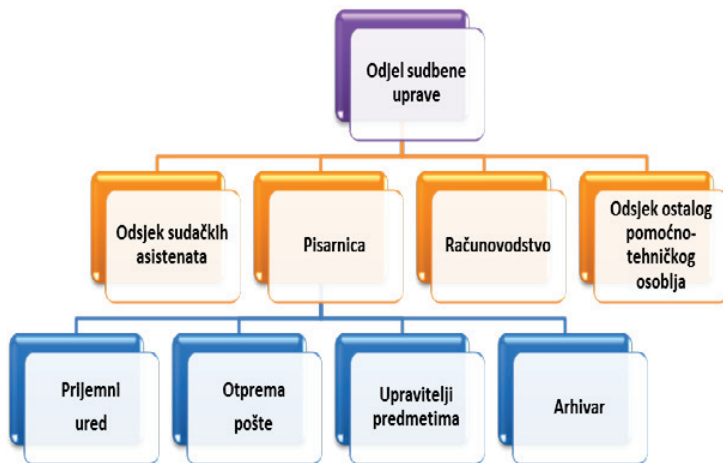
Radi ostvarivanja funkcije suđenja i odlučivanja o predmetima iz iste pravne oblasti, praćenja i proučavanja društvenih odnosa, pojava i problema sudbene prakse u osnovnoj organizacijskoj jedinici sektor sudaca (i stručnih suradnika) suda osnivaju se sudbeni odjeli i to:



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

- organiziranje unutarnjeg poslovanja u sudu;
- osiguravanje uvjeta za rad sudaca i ostalih uposlenika suda;
- obavljanje poslova u svezi s ostvarivanjem prava, obveza i odgovornosti sudaca i ostalih uposlenika, vođenje statistike i izrada izvještaja o radu suda;
- poslove u svezi sa stalnim sudbenim tumačima i vještacima;
- poslove ovjere isprava namijenjenih za uporabu u inozemstvu i ostale vrste ovjera iz nadležnosti suda;
- poslove u svezi s pritužbama na rad djelatnika suda;
- poslove u svezi s održavanjem zgrade, nabavke i održavanja opreme i ostalih materijalno-tehničkih sredstava suda;
- poslove koji se odnose na materijalno-financijsko poslovanje suda;
- organiziranje knjižnice suda sa stručnom literaturom;
- poslove u svezi s pristupom informacijama;
- poslove u svezi sa sudjelovanjem u projektima koji doprinose provedbi reforme pravosuđa;
- poslove u svezi s obvezama prema VSTV-u BiH, drugim organima i institucijama.

Odjel sudbene uprave u svom sastavu ima unutarnje organizacijske jedinice:



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

Radom pojedinih sudbenih odjela unutar sektora sudaca (i stručnih suradnika) rukovodi sudac-predsjednik sudbenog odjela koga imenuje predsjednik suda.

Organizacijskom jedinicom sudbene uprave i kabinetom rukovodi predsjednik suda. U okviru rukovođenja sudbenom upravom predsjednik suda može dio svojih ovlasti prenijeti na tajnika suda ili drugog službenika ili namještenika iz sudbene uprave.

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

Radom registra pravnih osoba rukovodi rukovoditelj tog registra. On organizira obavljanje svih poslova registra, raspoređuje poslove na uposlene u registru i daje im naputke o načinu obavljanja poslova, osigurava

pravodobno, 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 sucu-predsjedniku privrednog odjela.

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 sudbenom postupku vrijeme se treba koristiti krajnje racionalno i učinkovito jer o tome ovisi hoće li će se posao uspješno obaviti. Najvažniji aspekt upravljanja vremenom je osobna organiziranost i organiziranost uposlenih. Upravljanje vremenom nije puka kontrola i analiza utrošenog vremena, već način da učinkovito koristeći vrijeme poboljšamo i sebe i okruženje. Učinkovito upravljanje vremenom donosi bolju učinkovitost u postizanju ciljeva, dovodi do ravnoteže osobnog i poslovnog života i doprinosi blagovremenom obavljanju posla bez nepotrebnih prpratnih pojava, kao što su stres, žurba, pogreške koje se pri tome čine i slično.

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

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

Planiranje podrazumijeva i nadgledanje rezultata, odnosno prikupljanje informacija o kvaliteti obavljenih poslova. To uključuje procjenu (i ocjenu) rezultata rada sudaca i administrativnog osoblja. Ocjene dodijeljene na osnovu takvih informacija, odnosno analiza, trebaju biti realne i stimulatívne. 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 razini čitave BiH, što ilustrira i podatak da je od početka primjene i obveze 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. Tijekom 2014. godine u BiH je riješeno 86.000 najstarijih predmeta).



Prvi korak kod izrade plana je analiza stanja. To je, zapravo, rezime informacija dobivenih prilikom ustanovljavanja glavnih pitanja i postavljanja prioriteta, analize unutarnje organizacije suda, odnosno utvrđivanja unutarnjih 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 učinkovitije provodi nadležnosti određene Ustavom i zakonom. Planiraju se buduće aktivnosti, utvrđuju se prioriteti, učinkovito raspodjeljuju resursi, kako ljudski tako i financijski, 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 neovisno i maksimalno učinkovito sudstvo, koje u potpunosti poštuje vladavinu prava.

Propisi koji određuju obveze predsjednika sudova (Zakon o sudu BiH, Zakon o sudovima Republike Srpske, Zakon o sudovima FBiH, pravilnici o unutarnjem sudbenom poslovanju)<sup>9</sup> utvrđuju poslove koje je predsjednik suda dužan uraditi u definiranim rokovima. Pored toga, pojedinačni naputci VSTV-a, kao i odredbe drugih zakona određuju obveze i zadatke predsjednika sudova i rokove za izvršenje tih obveza.

U narednom dijelu prikazat ćemo kroz tabele neke od obveza predsjednika sudova prema pravilnicima o unutarnjem sudbenom poslovanju i drugim propisima uz navođenje propisa koji je osnov obveze, roka za postupanje i načina izvršenja obveze.

---

<sup>9</sup> 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 unutarnjem sudbenom poslovanju, koji je VSTV BiH usvojio 11. 7. 2012. g. – Službeni glasnik BiH broj 66/12, Pravilnik o unutarnjem sudbenom poslovanju kojeg je donio ministar pravde RS – Službeni glasnik Republike Srpske broj 9/14.

## POPIS I ROKOVNIK OBVEZA PREDsjedNIKA SUDA

<b>Obveze predsjednika suda</b>	<b>Pravni osnov obveze</b>	<b>ROK</b>	<b>Način izvršenja</b>
Raspored rada sudaca i uposlenih, mjesečni raspored dežurstva	Pravilnik, <sup>10</sup> čl. 8. toč. g)	Do 10. 1.	Odluka – dostavlja se sucima i uposlenim
Izrada akcijskog pregleda predmeta i planova za rješavanje predmeta ratnih zločina	Naputak 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 sucima
Izrada akcijskog pregleda predmeta i planova za rješavanje predmeta ratnih zločina – kvartalni planovi	Naputak 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 sucima
Izvještavanje 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 odjela – kolegija	Naputak 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	Naputak 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
Praćenje realizacije plana, sastanci odjela – kolegija	- II -	Mjesečno, svaka tri mjeseca	Sastanak kolegija – odjela, dostavljanje zapisnika VSTV-u

<sup>10</sup> Odnosi se na Pravilnik o unutarnjem sudbenom poslovanju, a u daljem tekstu će se koristiti samo naziv "Pravilnik" ukoliko su odredbe istovjetne, što je najčešći slučaj.

Obveze predsjednika suda	Pravni osnov obveze	ROK	Način izvršenja
Dostavljanje informacija o provođenju plana	- II -	Polugodišnja do 20. srpnja, godišnja do 31. siječnja	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. siječanj 10. lipanj	Šestomjesečni plan – dostavlja se Stalnom povjerenstvu za učinkovitost pravosuđa VSTV-a i Jedinici za učinkovitost pravosuđa Tajništva VSTV-a
Izvješće o realizaciji plana	- II -	Polugodišnji do 10. 7. Godišnji do 10. siječnja	Izvješće o realizaciji kroz tabele, dostavlja se Stalnom povjerenstvu za učinkovitost pravosuđa VSTV-a i Jedinici za učinkovitost pravosuđa Tajništva VSTV-a
Izvješće o radu suda	Odredbe Zakona o sudovima i čl. 89. Poslovnika	Godišnji do 31. 1, polugodišnji do 15. 7, tromjesečni do 10, mjesecni do 5.	Izvješće o radu – obrasci i narativno izvješće, šestomjesečno i godišnje dostavljaju se VSTV-u, Ministarstvu pravde i neposredno višem sudu. Mjesečna izvješća se dostavljaju Ministarstvu pravde RS.

<b>Obveze predsjednika suda</b>	<b>Pravni osnov obveze</b>	<b>ROK</b>	<b>Način izvršenja</b>
Ocjenjivanje rezultata rada sudaca i predsjednika neposredno nižih sudova	Naputak VSTV-a	Do roka koji odredi VSTV	Popunjeni obrasci s ocjenama dostavljaju se VSTV-u
Ocjenjivanje rada tajnika suda, stručnih suradnika, sudbenih pripravnika, rukovoditelja org. j. i ikt. referenta, te ostalih radnika	Čl. 8. toč. m) Poslovnika, čl. 79. Zakona o sudovima RS	Do 31. 1.	Odluka o ocjeni – dostavlja se radniku
Izrada prijedloga proračuna (proračunski zahtjev za narednu godinu)	Zakoni koji reguliraju proračune, Zakon o VSTV-u	Do 1. 9.	Prijedlog – dostavlja se VSTV-u sukladno smjernicama, a nakon toga uz mišljenje VSTV-a dostavlja se Ministarstvu pravde
Izvješće o realizaciji proračuna suda	Zakoni koji reguliraju proračune, Zakon o VSTV-u	Do kraja veljače	Izvješće – dostavlja se Ministarstvu pravde i VSTV-u
Saziva opće sjednice, sjednice kolegija sudbene uprave	Pravilnik, čl. 8. toč. j)	Po potrebi, najmanje jednom u tri mjeseca	Sastanak – transkript zapisnika dostavlja se sudionicima sastanka
Sastanci s predsjednicima nižestupanjskih sudova	Pravilnik, čl. 9.	Dva puta godišnje	Zapisnici se dostavljaju sudionicima, VSTV-u
Postupanje po pritužbama, sugestijama i pohvalama	Pravilnik, čl. 124.	Jednom tjedno	Odluka o osnivanju povjerenstva, otvaranje kutije, postupanje sukladno zakonu i drugim propisima

Obveze predsjednika suda	Pravni osnov obveze	ROK	Način izvršenja
Nadzor nad izvršenjem pritvora	ZKP RS čl. 211.	Svako 15 dana	Vodenje dnevnika, poduzimanje mjera za otklanjanje uočenih nepravilnosti
Izvršenje kaznenih sankcija	Pravilnik, čl. 102.	Mjesečno	Pregled evidencije izvršenja kaznenih sankcija – poduzimanje odgovarajućih mjera
Kontrola izrade sudbenih odluka	Pravilnik, čl. 85.	Mjesečno	Predsjedniku suda se dostavlja mjesečno izvješće o neblagovremeno izrađenim odlukama, predsjednik suda poduzima adekvatne mjere
Popis osnovnih sredstava	Zakoni koji reguliraju računovodstvo i reviziju	Do 31. 12.	Predsjednik suda obrazuje povjerenstva, nakon izvršenog popisa prima i kontrolira izvješća
Godišnji program rada	Pravilnik, čl. 8. točka đ)	Do 31. 12.	Pismeni program dostavlja se sucima i uposlenim

U ovoj tabeli navedene su obveze izričito propisane Pravilnikom o unutarnjem sudbenom poslovanju i drugim propisima. Međutim, svakako postoji još veliki broj obveza koje proizlaze, kako iz Pravilnika tako i iz drugih propisa, kao što su npr. donošenje pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji, donošenje drugih pravilnika, pojedinačnih akata, naredbi, naputaka i instrukcija. Tu su također i obveze 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 obveza koristi neki od već postojećih računarskih programa-planera (podsjetnika – remindera) kao što je "Desktop-Reminder 2".*

### **3. OSNOVNA NAČELA ORGANIZACIJE RADA SUDA**

#### **3.1 Sektor sudaca i stručnih suradnika**

Kako je prethodno navedeno, u osnovnoj organizacijskoj jedinici sektor sudaca (i stručnih suradnika) suda osnivaju se sudbeni odjeli (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 sudaca/suradnika s predsjednikom)

D (21 i više sudaca/suradnika s predsjednikom)

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

Kod kategorije A (1 – 6 sudaca/suradnika s predsjednikom) prvostupanjskog suda gdje u pravilu jedan sudac radi na više različitih vrsta predmeta, neophodno je dobro razmotriti opravdanost potrebe za formiranjem sudbenih odjela u ozračju učinkovitosti organizacije i funkcioniranja suda i realne mogućnosti da se sva pitanja koja se inače rješavaju u odjelu rješavaju na općoj sjednici sudaca.

Unutar parničnog odjela kod velikih sudova D (21 i više sudaca/suradnika s predsjednikom) unutar pojedinih odjela mogu se formirati i tzv. pododjeli uvjetovani specijalizacijom sudaca za određenu vrstu sporova. To, naravno, ovisi o konkretnom broju predmeta koji postoje u sudu, a što dalje rezultira i brojem sudaca raspoređenih na te sporove. Riječ je obiteljskim, radnim, stvarnopravnim i sporovima male vrijednosti.

Slično tome i pod istim uvjetima može se govoriti i o ovršnom i privrednom odjelu u sudovima koji se zbog većeg broja tih predmeta i broja sudaca raspoređenih na te predmete odlučuje za određenu vrstu specijalizacije.

Kada je riječ o drugostupanjskim sudovima, osnivanje sudbenih odjela bi, kao i kod prvostupanjskih sudova, bilo obvezno kod sudova koji se kategorizirani kao

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

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

### **3.2 Kolegij predsjednika suda, opća sjednica sudaca/stručni kolegij**

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

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

- razmatra ostvarene rezultate u proteklom razdoblju
- analizira stanje svakog sudbenog referata pod odjelima
- analizira neriješene stare predmete,
- analizira broj predmeta kojima je zadužen svaki sudac
- analizira broj završenih i neriješenih predmeta po sucima
- razmatra rad po prioritnim predmetima
- razmatra ažurnost suda i ažurnost rada svakog suca
- razmatra iskorištenost radnog vremena
- analizira mogućnosti za poboljšanje metode rada
- analizira ostvarivanje programa rada suda i izvješće o radu

Skoro na identičan način i u Federaciji BiH i u Republici Srpskoj zakonom o sudovima je propisano sazivanje i održavanje opće sjednice sudaca koja se saziva kada je to “predviđeno pravilima sudbenog postupka”. Za sada je u oba entiteta zakonom o kaznenom postupku propisano da se na općoj sjednici odlučuje o izuzeću sudaca, a na proširenoj općoj sjednici vrhovnog suda se “zauzimaju načelni stavovi o pitanjima koja su od interes 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 unaprjeđenja rada sudbenih odjela, a osobito radi analize ažurnosti i učinkovitosti rada suda.

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

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

Kod manjih sudova i posebice 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 sudbenih odjela.

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 POGREŠKE U ORGANIZACIJI SUDA

### **Pogreška broj 1**

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

### **Pogreška broj 2:**

Nadalje, pojedini predsjednici sudova imenuju predsjednike sudbenih odjela iako, objektivno promatrano, zbog malog broja sudaca i stručnih suradnika, pa samim tim i broja predmeta, za to ne postoji opravdanje. U takvim situacijama u pravilu se svake godine mijenja predsjednik pojedinih sudbenih odjela kako bi svi suci u određenom vremenskom razdoblju ostvarili dio plaće koji pripada predsjedniku sudbenog odjela.

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

### **Pogreška broj 3:**

Greška s velikim posljedicama može biti raspored suca na pojedini referat više da bi se udovoljilo želji toga suca nego što postoje opravdani razlozi za takav raspored. pogreška koja redovito dovodi do znatnih posljedica po rezultate rada suda, ali i prava stranaka na suđenje u razumnom roku, jeste neblagovremeno reagiranje predsjednika suda na možebitnu potrebu promjene rasporeda rada sudaca i stručnih suradnika na pojedinim referatima uslijed objektivnih potreba – duža bolovanja, prestanak rada nositelja sudbene funkcije, bitna promjena broja i strukture predmeta na pojedinim referatima.

### **Pogreška broj 4:**

Zanemarivanje uloge kolegija predsjednika suda, stručnog kolegija, neostvarivanje ili nedostatno ostvarivanje funkcije sjednica sudbenih odjela i

možebitni propusti predsjednika sudbenog odjela mogu imati velike negativne posljedice na ukupno funkcioniranje suda.

Kako je prethodno navedeno propisana uloga kolegija predsjednika suda, stručnog kolegija, ostvarivanje funkcije predsjednika sudbenog odjela i sjednica sudbenih odjela te njihovo međusobno funkcioniranje su središnja točka organizacije rada suda. Mogući propusti ili nefunkcioniranje ovoga lanca dovodi do velikih pogrešaka ne samo organizacijske naravi, već ukupnog svakodnevnog funkcioniranja suda.

## 5. UČINKOVITO PLANIRANJE RADA SUDA

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

Planiranje je, dakle, potreba, ali i obveza 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 što se želi postići.

Potom je potrebno točno odrediti koje aktivnosti će se poduzimati. 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 obvezan donijeti godišnji program rada, plan rješavanja predmeta, plan proračuna, 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 obveza predsjednika suda propisana Pravilnikom o unutarnjem sudbenom poslovanju jeste donošenje godišnjeg programa rada (plana rada). Taj program po potrebi sadrži program rješavanja predmeta iz ranijih godina (čl. 8. toč. đ)). Pored toga, obveza 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 nositeljima;
- podatke o broju i ustrojstvu uposlenih 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 procent, 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 dobiva tzv. povijesnim pristupom za određeno prethodno razdoblje. Drugostupanjski sudovi vrše procjenu uvidom u stanje predmeta na nižestupanjskim sudovima. Na taj način se može predvidjeti ukupan broj predmeta koji će u zadatom periodu biti u radu.

Kako bi se uspješno planiralo, treba sagledati ukupan broj izvršitelja (broj sudaca i administrativnog osoblja), te izvršiti adekvatan raspored poslova u sudu. Važno je pravilno utvrditi procent dodjele predmeta prema CMS-u u toj godini i izvršiti pravilan raspored administrativnog osoblja, kako bi se osigurala puna učinkovitost 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 učinkovito 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 je li ostvaren zacrtani cilj plana, da se utvrde eventualni propusti i nedostaci u planu, te da se afirmiraju pozitivni učinci plana. Svakako da godišnje izvješće o radu suda predstavlja sveobuhvatnu analizu realizacije plana. Pored izvješća sa statističkim podacima o radu sudova, sačinjava se i narativno izvješće koje omogućava potpunije sagledavanje rezultata rada suda. Sukladno smjernicama VSTV-a, narativni izvještaj treba sadržavati:

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

## **5.2 Plan rješavanja predmeta**

Izrada planova rješavanja predmeta regulirana je Napatkom za sačinjavanje planova za rješavanje predmeta u sudovima<sup>11</sup> 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. Također, CMS omogućava učinkovito praćenje realizacije plana.

## **5.3 Akcijski pregled predmeta i plan za rješavanje predmeta ratnih zločina**

Napatkom za praćenje rješavanja predmeta ratnih zločina u sudovima<sup>12</sup> uređena je obveza 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 Stalnom povjerenstvu za učinkovitost pravosuđa i nadzornom tijelu za praćenje i provođenje državne strategije za rad na

<sup>11</sup> Napatuk usvojen od strane VSTV-a BiH broj 12-50-67-44/2015 od 22. 1. 2015. godine.

<sup>12</sup> Napatuk usvojen od strane VSTV-a BiH broj 12-08-368-2/2015 od 22. 1. 2015. godine.

predmetima ratnih zločina do desetog siječnja dostaviti popunjen obrazac propisan Napatkom, 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. siječnja tekuće godine. U samom napatku 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 obveza 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 sucu, datumu iniciranja predmeta, faze u kojoj se predmet nalazi, te obavještenja je li predmet u planu rješavanja za period za koji se plan dostavlja. Planovi se sačinjavaju popunjavanjem unificiranih tabela, sačinjavaju se za razdoblje od šest mjeseci, a dostavljaju se, kao i izvješće o realizaciji plana, Stalnom povjerenstvu za učinkovitost pravosuđa VSTV-a i Jedinici za učinkovitost pravosuđa Tajništva VSTV-a. Po proteku roka za koji je napravljen plan, sačinjava se izvješće i ono se dostavlja također u popunjenim tabelama VSTV-u i to polugodišnje izvješće do 10. srpnja tekuće godine, a godišnje izvješće do 10. siječnja za prethodnu godinu.

#### **5.5 Planiranje proračuna**

Adekvatan proračun pravosudnih organa u bitnome povećava neovisnost pravosuđa. S druge strane, nedostatak financijskih sredstava predstavlja značajnu prepreku u učinkovitosti 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 predstavlja od ranije akumulirana dugovanja prema sudbenim vještacima ili odvjetnicima za obrane po službenoj dužnosti. Dugovi iz prethodnih godina ozbiljno opterećuju postojeće proračune sudova. Taj problem nedostatka dovoljnih sredstava često se reflektira na nemogućnost povećanja broja redovnih sudaca i angažiranje dodatnih sudaca, što je, matematički i logički gledano gotovo jedini način za smanjenje broja zaostalih predmeta.

Trenutačno se pravosuđe u Bosni i Hercegovini financira iz 14 različitih izvora financiranja. Sud BiH se financira iz proračuna institucija BiH, sudovi

u RS se financiraju iz proračuna RS, Vrhovni sud FBiH iz proračuna FBiH, ostali sudovi FBiH iz županijskih proračuna, te sudovi Brčko distrikta iz proračuna BDBiH. Proračunska 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 proračunima u FBiH, Zakon o budžetskom sustavu RS, Zakon o financiranju institucija BiH i Zakon o proračunima BDBiH.

Ovakva fragmentiranost financiranja svakako dovodi do neravnopravne raspodjele sredstava, a ne doprinosi ni potpunoj neovisnosti sudova. Na kraju, neadekvatno financiranje sudova utječe na učinkovitost. Prema izvještaju o napretku BiH u 2014. godini u sektoru pravosuđa navodi se da zbog proračunskih ograničenja nije moguće popuniti 13% predviđenih pozicija za redovite i dodatne suce odnosno tužitelje u Bosni i Hercegovini.

Planiranje proračuna i sačinjavanje prijedloga proračuna mjere su koje trebaju doprinijeti 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 proračuna za sudove i tužiteljstva, da se zalaže za adekvatno i kontinuirano financiranje sudova i tužiteljstava u BiH, te da nadgleda i savjetuje sudove i tužiteljstva o odgovarajućim i učinkovitim tehnikama i postupcima u svezi s proračunom, upravljanjem i rukovođenjem. Sukladno navedenoj odredbi VSTV dostavlja sudovima proračunske smjernice za planiranje potrebnih sredstava, odnosno izradu prijedloga proračuna za narednu godinu i one predstavljaju preporuku vezanu za planiranje proračuna i pomoć sudovima u pripremi njihovih proračunskih prijedloga. Svaki sud će izvršiti vlastitu procjenu proračunskih 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 proračunskih sredstava svaki sud će imati u vidu podatke o broju uposlenih, te predviđene rashode za osobna primanja (rashodi za bruto plaće na godišnjem nivou, rashodi za bruto naknade troškova i ostalih osobnih primanja uposlenih), 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 sucima, poboljšavanje uvjeta u sudovima i slično). Realan proračunski 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 proračunskih sredstava za funkcioniranje suda u narednoj godini, procjena se dostavlja Odjeljenju za

pravosudne proračune VSTV-a na odgovor. Nakon prijema odgovora VSTV-a, odgovor VSTV-a se prosljeđuje nadležnom ministarstvu uz podnošenje prijedloga proračuna za narednu godinu.

Prilikom rada na planu potrebnih sredstava suda, predsjednik suda treba imati aktivnu ulogu, sagledati sve aspekte potreba suda u narednom razdoblju, predvidjeti eventualne potrebe za povećanim proračunskim sredstvima na određenim stavkama, te inzistirati na odobravanju sredstava za dodatne suce, ukoliko je to neophodno.

U svemu tome treba se postaviti realno, ali ne bježati i od inzistiranja da se tako realno postavljen prijedlog proračuna 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 učinkovitost i efektivnost ovog procesa predstavlja srž funkcioniranja svake organizacije.

Pravilnicima o unutarnjem sudbenom poslovanju<sup>13</sup> predviđene su obveze i mehanizmi kako interne tako i eksterne komunikacije u sudovima. Tako je npr. odredbom čl. 8. st. 1. točka k) Pravilnika propisana dužnost predsjednika suda da rukovodi radom kolegija predsjednika suda, stručnog kolegija, saziva opće i sjednice kolegija sudbene uprave, sukladno planu interne komunikacije u sudu i ukazanom potrebom. Odredbom čl. 10. st. 1. točka i) Pravilnika propisana je dužnost tajnika suda da održava redovite sastanke s rukovoditeljima organizacijskih jedinica suda radi planiranja poslova u sudu. Također su propisane i dužnosti predsjednika sudbenih odjela, 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 mrežnoj 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 uposlenima jasne poruke o radnim zadacima, rezultatima rada i presudna je za proces donošenja odluka. Informiranost treba da bude svakodnevna i precizna, sukladno organizacijskoj strukturi kao i s kulturološkim načelima.

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

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

---

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

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

Izuzetno je važno da proces poslovne komunikacije funkcioniše ispravno i kontinuirano. Posebno je važna organizacijska komunikacija koja se definira 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. Poticati i održavati povjerenje i koheziju osoblja suda;
3. Omogućiti da svi uposleni znaju, razumiju i ponašaju se sukladno dogovorenim pravilima, načelima i vrijednostima komunikacije;
4. Činiti dostupnim pravila, načela i vrijednosti na temelju kojih se komunikacija u ovom sudu vrši.

### **Prednosti učinkovite komunikacije:**

1. Bolja učinkovitost u izvršenju postavljenih zadataka;
2. Osoblje postaje spremnije za prihvatanje potrebe za promjenama;
3. Povećava motivaciju i posvećenost uposlenih;
4. Poboljšava odnos i razumijevanje među uposlenima;
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 učinkovito otklanjanje nedostataka u cilju što kvalitetnijeg rada. Veoma je bitno da svi uposleni znaju, razumiju i ponašaju se sukladno pravilima i načelima 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 tajnika suda i predsjednika odjela, pa do rukovoditelja organizacijskih jedinica. Silazni komunikacijski kanali trebaju informirati, uvjeriti, objasniti, oduševiti, usmjeravati i potaći na akciju. Drugi komunikacijski mehanizmi (uzlazni i horizontalni) ne mogu učinkovito 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 prigodama mogu biti i drugi članovi rukovodnog tima.

**Evo nekih od prednosti** otvorenih sastanaka: osoblje dobiva osjećaj da ga rukovoditelji dovoljno cijene da su spremni s njima direktno pričati, odgovarati na njihova pitanja i reagirati povratnim informacijama; donositelji odluka dobivaju informacije iz prve ruke, odnosno imaju direktan kontakt s uposlenima.

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

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

**Prednosti** brifinga su da stvaraju više prigoda 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 redovito održavanje daje ljudima pouzdanje da će čuti cijelu priču, itd.

**Uzlazna komunikacija** je prijenos poruka s niže na više razine, 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 učinkovitu interakciju rukovoditelja s osobljem. Na taj se način najbrže saznaju želje i potrebe osoblja. Ova vrsta komunikacije omogućava neposredan razgovor s rukovoditeljem. 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 rukovoditelj nije u mogućnosti kontaktirati direktno s neposrednim izvršiteljima poslova.

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

Predsjednici odjela/tajnik suda/rukovoditelji organizacijskih jedinica osiguravaju timsku koordinaciju tako što iniciraju i potiču 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. Učinkovita horizontalna komunikacija također sprječava 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 uposlenima 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 redovito informirati o trenutnim i planiranim promjenama. Također putem specijaliziranih tečajeva i programa obuke treba ga obučavati o najnovijim načinima prijenosa informacija.

Unaprjeđenje sustava komunikacije podrazumijeva definiranje postojećeg stanja u sustavu, identificiranje smetnji, točki zastoja i deformacija procesa komuniciranja uz analizu ključnih barijera. Unaprjeđenje 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 učinkovitosti i efektivnosti sustava 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, tajnika 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 sudbenih odjela. Cilj ovih sastanaka je praćenje, planiranje i unaprjeđenje rada sudbenih odjela, a posebno analiza ažurnosti i učinkovitosti rada suda po odjelima i na razini suda;
- rukovodi radom stručnog kolegija;
- zakazuje i rukovodi radom kolegija sudbene uprave, kojeg čine predsjednik suda, tajnik suda i rukovoditelji organizacijskih jedinica suda, a u cilju praćenja, planiranja i unaprjeđenja poslova sudbene uprave;
- po potrebi saziva i rukovodi općom sjednicom, koju čine svi suci suda, radi odlučivanja o pitanjima propisanim zakonom;
- po potrebi održava i sastanke sa svim uposlenicima u sudu. Na ovim sastancima će se razmatrati sva aktualna 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 uposlenika kojima je obveza s njima službeno kontaktirati.

Na svim gorenavedenim sjednicama i sastancima vodi se zapisnik.

Kopija zapisnika šalje se učesnicima održanih sastanaka.

### **Tajnik suda**

Veoma značajnu ulogu u procesu interne komunikacije ima tajnik suda. Tajnik suda drži sastanke s osobljem suda, čiji je neposredni rukovoditelj. Na ovim sastancima razgovara se o aktualnim pitanjima vezanim za rad osoblja

suda, te se analiziraju rezultati rada i ispunjenje obveza za proteklo razdoblje, odnosno planiraju budući zadaci i obveze.

Tajnik tijekom godine, po potrebi, organizira i izvanredne sastanke s osobljem.

Tajnik suda svakodnevno ostvaruje dobru internu komunikaciju s uposlenim u sudu putem telefona, elektroničke pošte ili neposrednim kontaktom.

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

### **Predsjednici sudbenih odjela**

Predsjednici sudbenih odjela po potrebi drže sastanke sa sucima iz svojih odjela. Na ovim sastancima se razmatraju problemi vezani za rad u tom odjeljenju, o zakonitom i blagovremenom obavljanju poslova, o stanju pojedinih sudbenih referata, o periodičnim izvješćima o broju i vrsti novoprimitljenih predmeta, predmeta u radu, završenih i nezavršenih predmeta, a naročito starih neriješenih predmeta (po kriteriju utvrđenom Naputkom VSTV-a iz 2005. godine), te o razlozima kašnjenja u njihovom rješavanju, o realizaciji programa rješavanja starih predmeta, o kvaliteti rada sudaca u odjelu, o ažurnosti rada sudaca u odjelu, a naročito o poštivanju utvrđenih rokova, o izmjenama zakona, o sudbenoj praksi viših sudbenih instanci, o usuglašenosti sudbene prakse između pojedinih sudaca i vijeća, o mjerama za kvalitetniji, učinkovitiji i ažurniji rad odjela, o primjeni zakona i drugih propisa, o pokretanju inicijative za njihovu izmjenu, o potrebi nabavke stručne literature, o izboru tema za edukaciju sudaca i stručnih suradnika i sudbenih pripravnika i o drugim pitanjima koja se mogu riješiti u krugu odjela.

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

### **Rukovoditelji unutarnjih organizacijskih jedinica**

Rukovoditelji unutarnjih organizacijskih jedinica održavaju redovite mjesečne sastanke sa svim uposlenim ili jednim dijelom unutarnje organizacijske jedinice kojom rukovode. Na ovim sastancima analizira se rad svih uposlenih u toj organizacijskoj jedinici ili njenom dijelu, rad unutarnje organizacijske jedinice ili dijela organizacijske jedinice, iznose problemi u radu i prijedlozi mjera za svladavanje prisutnih problema u radu, a sve u cilju daljeg unaprjeđenja funkcioniranja i rada unutarnje organizacijske jedinice u okviru suda kao cjeline. O održanom sastanku i zaključcima donesenim na tom sastanku, rukovoditelji unutarnjih organizacijskih jedinica dužni su pismeno obavijestiti tajnika (predsjednika) suda.

## **Službenik za odnose s javnošću**

Službenik za odnose s javnošću odgovara na zahtjeve zainteresiranih eksternih subjekata (novinari, institucije, građani) glede informacija o radu suda i iz djelatnosti suda, a koje sukladno Zakonu o slobodi pristupa informacijama mogu biti dostupne javnosti. On ostvaruje i redovite kontakte s uposlenim u sudu putem elektroničke 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 točaka 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 sudbene prakse. Bilten se priprema u štampanoj formi, a **objavljuje** i na internetskoj prezentaciji suda.

#### **Povjerenstva, radne grupe i stručni timovi**

Kao oblik rada i horizontalne komunikacije u sudu će se po potrebi formirati *ad hoc* povjerenstva, radne grupe i stručni timovi. Povjerenstva, timovi i radne grupe će o svojim aktivnostima i rezultatima redovito 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 suvremeno organiziranog.

Cilj je da svi ti subjekti budu pravovremeno i kvalitetno informirani o aktivnostima suda te da stranke, odvjetnici 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 uposleni 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 redovito će se ažurirati.

Tajnik suda i službenik za odnose s javnošću neposredno 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 s javnošću, grupu stručnih suradnika i uposlene u IKT odsjeku, kao tehničku podršku.

#### **Obveze predsjednika suda**

Predsjednik suda će inicirati povremene sastanke s nadležnim ministarstvima pravde, članovima VSTV-a, Pravosudnim povjerenstvom, tužiteljstvom, odvjetničkom komorom, javnobilježničkom komorom, centrima za edukaciju sudaca i tužitelja, centrom za socijalni rad i drugim organima i organizacijama radi upoznavanja tih subjekata s radom suda.

Predsjednik suda će, prema potrebi, uspostaviti suradnju s predsjednicima nižestupanjskih sudova, s ciljem razmjene iskustava i unaprjeđenja učinkovitosti obavljanja poslova sudbene uprave, poštivanja zakonskih rokova, rada po starim predmetima, rada zemljišnoknjižnih ureda, izvršenja kaznenih 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 Pravosudnom povjerenstvu.



## 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 kvalitete komunikacije, povećanju razine dostupnosti informacija o radu suda, te izgrađivati povjerenje u rad suda i pozitivnu percepciju javnosti. Sud ima i zakonsku obvezu, 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 sudbenog enterijera predstavljaju vrlo važne uvjete za uspješan rad suda, ali i za ugled suda, kao institucije kojoj građani trebaju vjerovati.

### **Sudbeno osoblje**

#### Radnik na info-pultu

Prvi službenik suda s kojim će stranka ostvariti kontakt je službenik info-pulta, odnosno u pojedinim sudovima portir – recepcionar. Svakako da je jako važan prvi kontakt stranke odnosno građanina sa sudom, zbog toga službenik info-pulta treba stranku uputiti na pravi način, da daje točne 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 točne i precizne informacije koje će stranka dobiti.

### Ostali službenici suda

U kontaktu sa strankama, a u okviru svojih nadležnosti, također moraju voditi računa o tome da sud postoji zbog stranaka i građana i da u okviru svojih ovlaštenja pružaju potrebne informacije. Obvezni su, sukladno Poslovniku, 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 obvezi svakog suda. Istina, lakše je postupanje predsjednika suda u manjim sredinama od predsjednika sudova u sudovima s velikim brojem predmeta i sudaca. 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 dobiva 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 sudbenim predmetima putem interneta

Servis “*Pristup sudbenim predmetima*” omogućava strankama informacije putem interneta o tijeku postupka. Stranka će u pisarni 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 sudbenog predmeta, jedinstveni pristupni kod i pristupna mrežna adresa. Ovaj sustav omogućava stranci potpuni uvid u tijek postupka bez potrebe dolaska u sud.

### Oglasna tabla suda

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

### Mrežna stranica suda

U sklopu pravosudnog mrežnog portala [www.pravosudje.ba](http://www.pravosudje.ba) uspostavljene su i mrežne stranice svih sudova. Mrežne stranice su značajno sredstvo za

komuniciranje sa strankama i javnosti uopće, ali one trebaju biti, prije svega, aktualne i sveobuhvatne, da bi na adekvatan način prezentirale sve potrebne informacije iz djelokruga rada suda.

Prilikom objavljivanja sudbenih odluka na službenim mrežnim stranicama sudova potrebno je pridržavati se Smjernica VSTV-a (veljača 2014. godine.), u kojima su navedena osnovna načela i to: prikupljanje osobnih podataka, kvaliteta osobnih 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 Smjericama, na mrežnim stranicama je potrebno učiniti dostupnim optužnice ili odgovarajuće informativne sadržaje za predmete ratnih zločina i drugih kaznenih djela protiv međunarodnog prava koja ne zastarijevaju, za organizirani kriminal, koruptivna kaznena djela, kaznena djela protiv službene dužnosti, gospodarski kriminal, kaznena 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 kaznenog djela. Objavljuju se također i informacije o osobnim podacima optuženog odnosno osuđenog, ali bez podataka o JMBG, bez brojeva osobnih dokumenata i posebne kategorije podataka propisanih u čl. 3. Zakona o zaštiti osobnih podataka (osobni podatci koji otkrivaju rasno podrijetlo, državljanstvo, nacionalno ili etničko podrijetlo, političko mišljenje, stranačku pripadnost, članstvo u sindikatima, religijsko, filozofsko ili drugo uvjerenje, zdravstveno stanje, genetski kod, seksualni život, kaznene presude, biometrijske podatke), svakako ukoliko takvi podatci ne predstavljaju bitno obilježje bića kaznenog djela.

Prema Smjericama svaka institucija će donijeti poseban pravilnik ili naputak kojim će detaljno opisati proceduru vršenja obrade sudbenih akata na internetu, te odrediti osobe koje će biti ovlaštene za objavu akata.

### Odnosi s medijima

Odnosi s medijima moraju biti takvi da podatci 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 davati obavještenje za medije o radu suda i o pojedinim predmetima. Takvo obavještenje može dati i osoba zadužena za informiranje javnosti (portparol). Saopćenje 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 se javnosti obratiti 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 biti samo u prilikama kada je to potrebno i neophodno, kao npr. u slučaju saopćenja za javnost u svezi s važnijim događanjima, zatim prilikom odgovora na neosnovane i tendenciozne napade na sud i suce, treba tražiti ispravku netočne informacije koja nanosi štetu i sucu 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 sustava ili uloge suca i suda u društvu.

#### Službenik za informiranje/portparol suda

Službenik za informiranje/portparol suda ima prvenstveno ulogu informiranja stranaka, ali i ostale javnosti sukladno 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 biti aktualna i korisna onima kojima je namijenjena. Brošure mogu biti kreirane od strane samog suda, a također 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 kaznenog postupka, sudbenom testamentu, upisu nekretnina u zemljišnoknjižnom uredu, uređenju međa, raspravljanju zaostavštine, priznanju stranih sudbenih i arbitražnih odluka, mjerama zaštite svjedoka, ostvarivanju prava na branitelja u tijeku kaznenog postupka. Svakako da postoji prostor za izdavanje brošura – naputaka koje bi objasnile i druge sudbene procedure. Brošure trebaju biti dostupne građanima i na mrežnim 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

Trebaju biti aktualni, te grafički i tekstualno privlačni, jer im je svrha ukazivanje 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 kazneni

postupak, formulari za podnošenje pritužbi i predstavi. 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 sukladno 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 sukladno odredbama poslovnika, zakona o sudovima i Zakona o VSTV-u.

#### Znaci i naputci unutar suda (raspored prostorija)

Ovo su vrlo važni enterijerni detalji jer omogućavaju strankama i ostalim posjetiteljima lakše snalaženje unutar sudbenog objekta. Oni trebaju biti jednostavni, grafički čitljivi i ispisani dovoljno krupnim slovima da se vide iz daljine. Kod njihove izrade treba voditi računa da u sudbene 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 točnim zvanjima i funkcijama osoba, kao i sudbenih odjela.

#### Osiguranje suda

Osiguranje suda čine portir, sudbena 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 uposleni svjesni misije, vizije i cilja radi čega i obavljaju svoju dužnost. A cilj i misija je samostalno, neovisno i učinkovito sudstvo.

Upravljanje ljudskim resursima doprinosi učinkovitom iskorištavanju raspoloživih kadrovskih potencijala te omogućava da se ostvaruju ciljevi, odnosno vizija suda, kao i da se zadovolje osobne potrebe uposlenih.

Da bi se u cijelosti mogle ostvariti misija, vizija i cilj suda kao institucije, potrebno je maksimalno iskoristiti potencijale uposlenih, stalno tražiti prostor i putove poboljšanja, te učiniti da i uposleni učinkovito upravljaju svojim vremenom.

Postoji stalna potreba da sudovi budu efikasniji, potpuno samostalni i neovisni. 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 uposleni 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 ograničeno je važećim propisima. Naime, Pravilnikom o utvrđivanju kriterijuma za određivanje potrebnog broja administrativnog i tehničko-pomoćnog osoblja u sudovima Republike Srpske<sup>14</sup> određeno je da u osnovnim sudovima omjer broja uposlenika u odnosu na broj sudaca bude najviše tri uposlenika na jednog suca, a u okružnim sudovima i Vrhovnom sudu Republike Srpske najviše 2,5 uposlenika na jednog suca. U FBiH je broj administrativnog i tehničko-pomoćnog osoblja određen Pravilnikom o utvrđivanju kriterija za određivanje potrebnog broja uposlenika u općinskim i kantonalnim sudovima i Vrhovnom sudu FBiH,<sup>15</sup> 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

---

<sup>14</sup> Službeni glasnik Republike Srpske broj 84/06.

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

okviru postojećeg ustrojstva. 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 odjela, tako i sposobnosti i talente uposlenih. 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 unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta utvrđuje se unutarnja 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 unutarnju organizaciju suda i učinkovito izvršavanje poslova i zadataka. Unutarnju organizaciju je potrebno utvrditi na način da se osigura zakonito, stručno, učinkovito i racionalno vršenje poslova, puna uposlenost uposlenih kroz maksimalno korištenje njihovih stručnih znanja i drugih radnih sposobnosti.

Imajući u vidu naprijed navedene propise i ograničenja broja uposlenih 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 uposlenih. Zapošljavanje novih uposlenika treba biti 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 neovisnosti suda i u tom segmentu. Prilikom izbora uposlenika neophodno je birati ljude koji imaju znanje, sposobnost i talent za određeni posao za koji se trebaju angažirati. Treba imati u vidu i da predsjednik suda nakon prijema u radni odnos sukladno zakonu o radu ima korektivni mehanizam – probni rad i ocjenjivanje nakon probnog rada.

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

Prilikom rasporeda poslova uposlenika, predsjednik suda (tajnik suda) vodi računa o sklonostima odnosno talentu pojedinih izvršitelja, o kvaliteti 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, osobne 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 sudjelovanje pojedinaca, aktivno slušati i sumirati zaključke. Na sastancima je također potrebno upoznati osoblje s najaktualnijim 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 obveza.

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

Potrebno je inzistirati na kodeksu ponašanja u sudu, unaprjeđivati 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 okoline, dobivanje većih ovlaštenja i odgovornosti.

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



Predsjednik suda treba iznalaziti načine da motivira uposlene na nefinancijski način, između ostalog i zbog toga što su mogućnosti za financijsko motiviranje ograničene. Neophodno je da predsjednik suda upozna osoblje, da prati njegovu opterećenost radom i poduzima mjere radi ravnomjernog opterećenja. Treba prepoznati vrline (a i mane) uposlenih 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 uposlenog, postaviti realne ciljeve i zadatke, te delegirati zadatke koji će omogućiti uposlenima 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 obujma 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 uposlenih, što bi bilo praktično djelimično delegiranje. Također ne delegirati dugotrajne i dosadne zadatke, jer to može stvoriti dojam želje za izbjegavanjem svojih obveza. Delegiranje ima zadatak da olakša izvršenje obveza predsjednika suda, ali da istovremeno razvija tim i motivira uposlene. Urađeno ocijeniti i pohvaliti, jer na taj način delegiranje podiže moral i gradi samopouzdanje uposlenih.

### Spremnost osoblja na promjene

Novi procesi i sustavi koji su realnost i u pravosuđu – čak u većem intenzitetu nego u ostalim segmentima društva – pomažu sudovima u ostvarivanju misije i ciljeva. Kod uposlenih je potrebno maksimalno iskoristiti potencijale, te stalno tražiti prostore i putove 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 sudjelovanje 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 unutarnjem sudbenom poslovanju propisano je da predsjednik suda ocjenjuje rad sudaca sukladno zakonu i Napatku VSTV-a. Predsjednik suda također ocjenjuje rad tajnika suda, stručnih suradnika, sudbenih pripravnika, rukovoditelja organizacijskih jedinica i IKT referenata. Tajnik suda ocjenjuje rad ostalih uposlenih, a u sudovima koji nemaju tajnika suda, predsjednik suda sam vrši ocjenjivanje rada uposlenika. Ocjenjivanje je

proces analiziranja učinka uposlenog i ocjena njegovog doprinosa u postizanju misije i ciljeva suda. Ocjenjivanjem se definiira učinak pojedinca u timu, ali i zadaci o očekivanju odnosno standardima koji se očekuju pri izvršenju radnih zadataka. Ocjenjivanje koristi i uposlenim da se upoznaju sa zadacima koje trebaju izvršavati, te načinom na koji mogu poboljšati svoje radne rezultate. Ocjenjivanje predstavlja instrument predsjedniku suda za motiviranje uposlenih i pružanje podrške osoblju kako bi se poboljšali učinci rada, te da se identificiraju nedostaci i poduzmu mjere kako bi se oni svladali. 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 sudaca regulirano je donošenjem Kriterija za ocjenu rada sudaca 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 uposlenih 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, stupanj ispunjenja utvrđenih radnih zadataka, samostalnost, odnos prema poslu, kvalitetu rada, motiviranost, radnu disciplinu, odnos prema sudu i prema drugim uposlenim.

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

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

**LISTA ZA OCJENJIVANJE UPOSLENOG**  
za period od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_

Ime i prezime uposlenog i naziv njegovog radnog mjesta	<b>Zalaganje na poslu</b> (Zaokružiti samo jedan odgovor – x)	<b>Odnos prema radnim zadacima</b> (Zaokružiti samo jedan odgovor – x)	<b>Način izvršenja radnih obveza</b> (Zaokružiti samo jedan odgovor – x)	<b>Upisati na liniju</b> A. Osobinu za istaknuti B. Ono što nije za pohvalu	<b>Konačna ocjena</b>
_____  _____	<input checked="" type="checkbox"/> – naročito se ističe <input checked="" type="checkbox"/> – ističe se <input checked="" type="checkbox"/> – zadovoljava <input checked="" type="checkbox"/> – ne zalaže se	<input checked="" type="checkbox"/> – vrlo odgovoran <input checked="" type="checkbox"/> – odgovoran <input checked="" type="checkbox"/> – zadovoljava <input checked="" type="checkbox"/> – neodgovoran	<input checked="" type="checkbox"/> – samoinicijativan i kreativan <input checked="" type="checkbox"/> – uradi sve što se zatraži <input checked="" type="checkbox"/> – radije bira rutinske poslove <input checked="" type="checkbox"/> – nemarno izvršava radne obveze	A. _____ B. _____	<input checked="" type="checkbox"/> – Naročito uspješan <input checked="" type="checkbox"/> – Uspješan <input checked="" type="checkbox"/> – Zadovoljava <input checked="" type="checkbox"/> – 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 svezi 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, financijski i infrastrukturni resursi.

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

Predsjednik suda je odgovoran za godišnji raspored rada sudaca. Prije donošenja odluke o rasporedu rada sudaca neophodno je izvršiti analizu stanja predmeta na pojedinim sudbenim referatima i ocijeniti koji je broj sudaca i stručnih suradnika potreban na pojedinim referatima. Svakako je neophodno tu analizu *provjeriti* i s predsjednikom sudbenog odjela, svakim pojedinačno za *njegov* odjel.

Predsjednik suda mora reagirati, i to blagovremeno, na svaku situaciju koja *remeti* uobičajeni raspored rada sudaca – 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 sudaca i stručnih suradnika.

Istovjetno važi i za uposlenike u sudbenoj 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 mirovinu. S obzirom na trajanje procedure saglasnost je neophodno dobiti puno prije odlaska u mirovinu 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 – sudaca, stručnih suradnika i osoblja u sudbenoj administraciji, koji će postati tzv. standardne operativne procedure, odnosno uobičajeni način rada. Takvim pristupom se ljudski resursi koriste najučinkovitije bez nepotrebnog trošenja vremena i financijskih sredstava.

Način korištenja godišnjih odmora može imati utjecaja na funkcioniranje suda u cjelini, ali i po pojedinim segmentima, što svakako ima utjecaja i na financije suda. Iskustvo pokazuje da kolektivni godišnji odmor predstavlja najbolje rješenje za najučinkovitiji rad suda. Cjepkanje godišnjeg odmora – kako pojedinačno gledajući od strane pojedinca (suca 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 proračun suda. Predsjednik suda mora sačiniti prijedlog godišnjeg proračuna koji će omogućiti učinkovito funkcioniranje suda i, što je najvažnije, izboriti se i osigurati njegovu 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 županije, odnosno entiteta.

U pravilu, a kako to kaže i narodna poslovice: *Pameti i novca nikada dosta*, redovno se dešava da u odobrenom proračunu sudu nedostaju financijska sredstva najčešće na stavci komunalnih usluga (plaćanje poštarine) i stavci materijalnih troškova. Mogućnosti intervencije postoje kroz preraspodjelu sredstava s jedne (ili više) proračunskih stavki na onu stavku gdje nedostaje novca. Zbog toga je neophodno redovito 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 financijski plan suda – njegovo donošenje i izvršenje. Kroz rad sudbene uprave, za koju je on također odgovoran, moguće je bitno utjecati na utrošak novca.

Donošenje određenih pravila i njihovo dosljedno izvršenje ne dira u neovisnost i samostalnost suca u njegovom radu (upravljanje postupkom i donošenje sudbene odluke), a predsjednik suda ne samo da ima pravo već i obvezu propisati organiziranje unutarnjeg poslovanja u sudu – čl. 8. toč. a., b. i c. u svezi s čl. 7. st. 2. toč. a Pravidnika o unutarnjem sudbenom 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 financijskih resursa. Realno gledajući financijski 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 sudbena pismena koja sadrže više stranica štampaju se obostrano. Odgovornost je na asistentu suca – daktilografu i sucu 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 sukladno važećim propisima – onako kako to propisuju čl. 66. i čl. 67. u svezi 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 pisarni neposredno od strane podnositelja uposlenik na prijemu će, prije prijema podneska, podnositelja upozoriti da ne sadrži dostatan broj primjeraka i posljedicama takve predaje. Ako podnositelj i pored ovog upozorenja inzistira na prijemu, pisarna ga je obvezna primiti;
- Kod promjene datuma Sc (skontro/evidencija) naredba o promjeni Sc se neće štampati 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 sudac ocijeni potrebu žurnog 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 sudaca predmete iz pisarne preuzimaju svakog radnog dana do 8.00 sati, a predmete i pismena za slanje predaju u pisarnu u vremenu od 14.30 do 15.20 sati. Izuzetak su samo oni spisi u kojima sudac naredi žurno slanje pošte koja se mora otpremiti isti dan;
- Kod izdavanja naredbe “Žurno iznijeti spis sucu” suci su u obvezi 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 pisarni 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 sucu) nakon čega sudac određuje novi Sc i predmet vraća u pisarnu;
- Pisarna je obvezna skenirati i unijeti u CMS sva pismena odmah po njihovom prijemu;
- Kod unošenja podnesaka u CMS koji se ne skeniraju pisarna je obvezna osigurati točnu generičku napomenu koja omogućava sucu 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 sudac 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.

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





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



Svaki od navedenih strateških (programskih) dokumenata i aktivnosti, kao i svaka obveza 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 sudbene funkcije, osiguranje najviše kvalitete sudbene zaštite, uz puno poštivanje ustavnosti i zakonitosti, ostvarivanje načela slobodnog pristupa sudu, jednakopravnost učesnika u sudbenim postupcima te poštivanje načela ostvarivanja sudbene zaštite u razumnom roku suđenja. U tom pravcu je neophodno konkretizirati afirmaciju rada opće sjednice sudaca

i sudbenih odjela u smislu raspravljanja pojedinih pravnih pitanja, zauzimanja pravnih stavova i ujednačavanja prakse u okviru odjela, 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 odjelu riješiti sve P predmete zaključno s rujnom 2012. godine, sve Mal predmete zaključno s lipnjem 2012. godine, kao i sve predmete koji pristignu u sud tijekom 2015. godine koji po svojoj prirodi imaju karakter žurnih predmeta;*
- b) u kaznenom odjelu riješiti sve predmete K zaključno s kolovozom 2015. godine, kao i sve predmete Kpp, Kps, Kv, Km, predmete kaznenih naloga i pritvorske predmete koji pristignu u sud tijekom 2015. godine;*
- c) u prekršajnom odjeljenju riješiti sve Pr predmete zaključno s lipnjem 2015. godine;*
- d) u privrednom odjelu riješiti sve Ps predmete zaključno s lipnjem 2014. godine, sve predmete St i L zaključno s ožujkom 2014. godine, sve predmete Mals zaključno sa lipnjem 2013. godine, kao i sve predmete koji pristignu u sud tijekom 2015. godine, a koji po svojoj prirodi imaju karakter žurnih predmeta;*
- e) u izvanparničnom odjelu riješiti: sve ostavinske predmete zaključno s ožujkom 2015. godine, sve V predmete zaključno s lipnjem 2015. godine i sve novopristigle izvanparnične predmete koje zakon tretira kao žurne;*
- f) u ovršnom 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 izvješća o radu sudbenih odjela u pogledu ispunjenja orijentacijske sudačke norme i mjesečnih, odnosno kvartalnih planova rješavanja predmeta. Na osnovu analiza sačinjenih tom prilikom na kolegiju predsjednika suda i stručnom kolegiju kojeg čine svi suci (i stručni suradnici), moraju se utvrđivati konkretne mjere radi unaprjeđenja rada svakog sudbenog odjela i suda u cjelini. To bi bio jedan od važnih pravaca i načina transparentnog ostvarenja kontrole/nadzora rada u sudu: predsjednika suda, kolegija, predsjednika sudbenog odjela, ali i svakog suca i stručnog suradnika.

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 sucima i stručnim suradnicima te osobljem suda.

U dijelu plana i programa rada suda koji govori o javnosti rada i suradnji neophodno je konkretizirati što i kada u narednoj godini treba raditi u sudu s težištem na zajedničkom sagledavanju eventualnih problema u međusobnoj komunikaciji između suda, ombudsmena, odvjetnika, tužiteljstva i javnih bilježnika, sagledavanju ukupne pozicije djelovanja suda u odnosu na angažman odvjetnika, javnih bilježnika i tužitelja u njemu te iznalaženje mogućih učinkovitijih metoda i procedura rada u cilju ostvarenja vladavine prava na području mjesne nadležnosti suda, odnosno u cilju unaprjeđenja rada u sudu. U tom ozračju je nužno planirati i najmanje jednom godišnje održati sastanak predsjednika suda, predsjednika sudbenih odjela i rukovoditelja zemljišnoknjižnog ureda, registra pravnih osoba i pisarne s predstavnicima regionalne odvjetničke komore, javnim bilježnicima i ombudsmenom, odnosno predsjednika suda i predsjednika kaznenog sudbenog odjela s glavnim tužiteljem i njegovim zamjenicima.

Ovo je također 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 možebitnih odluka za unaprjeđenje određenih aktivnosti (procesu rada) suda.

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

Veoma je važno imati redovite kontakte s predstavnicima medija, pri čemu je neophodno stvarati takve odnose koji će doprinosti pravilnom predavljanju

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 financijskih sredstava za njegov rad, predsjednik suda mora osigurati pozitivan utjecaj suda u donošenju odgovarajućih odluka vlade i skupštine kod donošenja godišnjeg proračuna i rebalansa proračuna. 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 sukladno čl. 15. st. 1. Naputka VSTV-a BiH za izradu plana rješavanja starih predmeta broj 12-50-67-44/2015 od 22. 1. 2015. god. obveza svakog suda da na sjednicama sudbenih odjela 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 suca, ali i odjela kao cjeline.

Suci i stručni suradnici su obvezni na kraju svakog mjeseca, odnosno zbirno na kraju tromjesečja, predsjedniku sudbenog odjela dostaviti svoje izvješće o realizaciji plana rješavanja starih predmeta koje 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 redoslijedu rješavanja i
- mjere koje će poduzeti da se svaki neurađeni (preskočeni) predmet okonča.

Predsjednik sudbenog odjela je na kraju svakog mjeseca, odnosno tromjesečja, obvezan održati sastanak odjela na kojem će se analizirati izvršenje plana u tom periodu i konkretizirati zadaće svakog suca, odnosno stručnog suradnika, 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 sudbenog odjela prezentira zbirno izvješće za odjel (koje prethodno dostavlja predsjedniku suda). Izvješće sadržava zbirne podatke za odjel 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 sudbenih odjela, dostaviti VSTV-u BiH.

Na ovaj način uspostavljaju se standardni mehanizmi nadzora/kontrole rada u planiranju i izvršavanju obveza 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 obveze 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 – tajnika suda, rukovoditelja ZKU-a, rukovoditelja registra pravnih osoba, šefa pisarne. No, u svakom slučaju predsjednik suda mora redovito 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 sustavima (engl. *information systems*, IS), softverskim aplikacijama i hardverom”<sup>16</sup>. 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 stoljeća. Sukladno trendu 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 unaprjeđenje 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 tužiteljstvima u BiH implementirao:

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

---

<sup>16</sup> [http://sr.wikipedia.org/wiki/Informaciona\\_tehnologija](http://sr.wikipedia.org/wiki/Informaciona_tehnologija)

## 1.1 Sustav za upravljanje predmetima u sudovima (CMS)

### 1.1.1 Svrha CMS-a

Sustav za upravljanje predmetima u sudovima (eng. Court Management System) ili skraćeno CMS je informacijsko rješenje koje je VSTV BiH u okviru svojih nadležnosti implementiralo 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 sustava.

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 elektronički 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 suca čak i nekoliko mjeseci poslije predaje inicijalnog akta.	Stranka u trenutku predaje inicijalnog akta saznaje ime postupajućeg suca.
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 sudbeni broj.
Nepostojanje sustava kontrole: Ne zna se tko što radi i jesu li zadaci izvršeni od strane osoblja.	U svakom momentu sudac ima uvid je li njegov asistent uradio zadatak ili ne.
Statistika nije bila pouzdana ni točna.	Statistika je pouzdana i točna.



*Slika 1 – izgled pisarne prije implementacije CMS-a*

*Slika 2 – izgled pisarne poslije implementacije CMS-a*

### 1.1.2 CMS kao upravljački alat

Tijekom implementacije CMS-a u sudovima u BiH (2006–2010. godine) fokus je bio na tome da se korisnicima sustava (uposlenici u sudovima, stručni suradnici i suci) osigura što kvalitetnija obuka za korištenje samog *softwarea* kako bi kvaliteta unesenih podataka u sustav bila što pouzdanija. 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 tužiteljstvima kako bi podatci u sustavu bili ispravni i pouzdani. Svakom korisniku je posvećena posebna pozornost. Pored redovite 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 sustava od strane svih korisnika sustava kojih trenutačno ima oko 5.000.

- III. **Treća etapa** – provjera kvalitete podataka sadržanih u sustavu. 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 pogreške, a sve u cilju poboljšanja kvaliteta podataka sadržanih u sustavu. Ova aktivnost je kontinuirana i prilikom uočavanja bilo kakve pogreške u podacima obavijesti se nadležni sud da ispravi pogrešku.
- IV. **Četvrta etapa** – korištenje podataka u statističke i analitičke svrhe. Nakon faze analize kvaliteta podataka i ispravki pogrešaka 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 izvješća 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 sustavu 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 koristiti:

a) putem različitih izvješća

CMS daje predsjednicima sudova mogućnost preuzimanja različitih podataka koji su bitni za sagledavanje stvarne situacije u sudu. Pored podjele izvješća na osobna (koji ima svaki sudac/suradnik u cilju sagledavanja svojih rezultata rada), menadžerska (koji su dostupni predsjedniku suda, šefu sudbenih odjela i drugim osobama koje izrađuju izvješća) i statistička izvješća (koji su dostupni predsjedniku suda, šefu sudbenih odjela i drugim osobama koje izrađuju izvješća), izvješća 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 izvješća je da predsjedniku suda u određenom trenutku i za definirani period prikaže podatke o broju riješenih/neriješenih predmeta. Pored samog broja predmeta određeno izvješće daje podatak i o vrsti predmeta. Što predsjedniku suda znači ova informacija? Na osnovu ovog podatka predsjednik suda može pratiti trendove riješenih/neriješenih predmeta kako bi na taj način uočio je li u sudu došlo do porasta/smanjenja broja neriješenih predmeta i koje vrste predmeta, odnosno je li došlo

do smanjenja/porasta broja riješenih predmeta i koje vrste predmeta. Tako, na primjer, 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 redovito koriste ovu vrstu izvješća.

- **Starosna struktura riješenih/neriješenih predmeta** – Ova izvješća daju pregled starosne strukture riješenih/neriješenih predmeta u određenom periodu ili na određeni dan. Zbog čega je bitna ova informacija predsjedniku suda? Svi suci/suradnici imaju obvezu rješavati 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 rješavaju li se/ne rješavaju najstariji predmeti. Ukoliko se utvrdi da se predmeti ne rješavaju prema redoslijedu prijema, predsjednik suda bi trebao poduzeti određene mjere u cilju sprječavanja ponavljanja ove situacije.
- **Trajanje riješenih/neriješenih predmeta** – Trajanje se iskazuje u danima. Veliki broj analiza i izvješća bazira se na duljini trajanja predmeta. Europska komisija za učinkovitost pravosuđa (CEPEJ) u svojim izvješćima veliku pozornost posvećuje trajanju pojedinih postupaka i vrši usporedbu trendova svih europskih zemalja. Što podrazumijeva trajanje predmeta? Trajanje riješenih predmeta podrazumijeva duljinu postupka od momenta njegovog stvarnog početka<sup>17</sup> do momenta njegovog završetka. Trajanje neriješenih predmeta podrazumijeva duljinu 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 sudac/suradnik rješava mlađe predmete, odnosno predmete s novijim datumom zaprimanja. Ukoliko je trajanje riješenih predmeta znatno veće od trajanja neriješenih predmeta, znači da je sudac/suradnik riješio određen broj veoma

---

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

starih predmeta, što je pozitivno. Ukoliko je omjer trajanja riješenih i neriješenih približan znači da sudac rješava predmete prema starosti inicijalnog akta, što je također pozitivno.

- **Plan rješavanja starih predmeta** – Poslije pravosudne reforme 2003. godine počelo se s uvođenjem aktivnosti koje su imale za cilj povećanje učinkovitosti 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 sudaca/suradnika tijekom reforme, a i čestih odsustava sudaca/suradnika, loših zakonskih rješenja i slično. Kako bi riješio ovaj problem VSTV BiH od 2011. godine implementira “Naputak za izradu planova rješavanja predmeta u sudovima”<sup>18</sup>. Naputak predviđa da sudovi u CMS-u sačine jednoobrazne planove rješavanja predmeta. Svrha primjene Naputka je da sudovi riješe najstarije predmete tijekom trajanja plana. Drugostupanjski i vrhovni sudovi sačinjavaju kvartalne, a prvostupanjski godišnje planove. Planovi se sačinjavaju elektronički u CMS-u, a njihova realizacija se prati putem CMS izvješća kreiranih posebno za ovu vrstu podataka. Ova izvješća su značajna 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 suca/suradnika poimenično. Ukoliko predsjednik suda uoči da neki sudac/suradnik rješava veliki broj predmeta iz plana u odnosu na broj predmeta van plana, to je pozitivna činjenica. Međutim, ukoliko predsjednik suda uoči da sudac/suradnik rješava procentualno veoma mali broj predmeta iz plana, a istovremeno rješava veliki broj predmeta van plana, potrebno je detaljnije analizirati ovu situaciju i poduzeti određene mjere.
- **Ostvarenje orijentacijske norme** – Pored velikog broja neriješenih predmeta VSTV BiH se suočavao i s problemom definiranja adekvatnog načina vrednovanja rada sudaca i stručnih suradnika. Na osnovu rezultata i detaljne analize trenda rješavanja predmeta u periodu 2010. i 2011. godine VSTV BiH je usvojio “Pravilnik o orijentacijskim mjerilima za rad sudaca i stručnih suradnika u sudovima u BiH”<sup>19</sup>. Kako bi sudovi na jednostavniji način pratili ostvarenje svoje norme kreirana su izvješća koja svakom sucu/suradniku, a i predsjedniku suda omogućuju da u svakom momentu ima uvid u podatak o ostvarenoj normi svakog

---

<sup>18</sup> Prvi Naputak je usvojen na sjednici VSTV-a BiH 5. i 6. prosinca 2010. godine.

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

suca/suradnika pojedinačno kao i ustrojstvu ostvarene norme. Praćenje ostvarenja norme je veoma bitno, kako svakom sucu/suradniku (ocjenjivanje, napredovanje) tako i predsjedniku suda (utječe na cjelokupne rezultate rada suda, a time i neposredno na sliku o stanju suda u cijelosti). Za predsjednika je ova informacija bitna i kako bi mogao vidjeti ustrojstvo ostvarene norme, je li ona ostvarena samo rješavanjem predmeta novijeg inicijalnog akta ili je ona ostvarena i rješavanjem starih predmeta, je li ostvarena procesnim odlukama ili i odlukama u meritumu i slično.

- **Ostala izvješća** – CMS sadrži niz drugih korisnih izvješća koja mogu pružiti korisne podatke ukoliko se koriste na pravi način i pravovremeno.

b) izvješća 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 tajnik suda ili šefovi pojedinih odjela. 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 redovitog praćenja stanja suda, predsjednik suda ima mogućnost da po potrebi preuzme sva izvješća iz CMS-a.

c) analizu rada suda na osnovu izvješća 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 sudaca/suradnika. 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

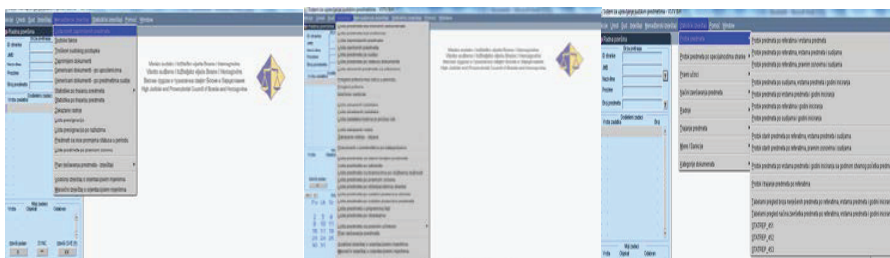
Predsjednik suda treba realno i objektivno sagledati rezultate rada sudaca/suradnika. Tu se prvenstveno podrazumijeva da ukoliko uoči određene probleme, poduzme konkretne mjere u cilju njihovog otklanjanja. Pored toga prilikom donošenja i provođenja bilo kakvih mjera subjektivni element treba biti zanemaren,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

Svrha redovitog 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 suce/suradnike s referata na kojem je smanjen priliv na referat na kojem je došlo do povećanog priliva) prije nego što problem stvarno nastane (npr. sudac/suradnik koji postupa na referatu u kojem je smanjen priliv zbog toga ne može ostvariti normu, a sudac/suradnik koji postupa na referatima na kojima je povećan priliv povećava broj neriješenih predmeta, a samim tim i trajanje tih predmeta);

- ✓ Sprječavanje 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 biti 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 sudaca/suradnika i ostalih uposlenika, a time i suda u cjelini.



Slika 3 – izgled liste izvještaja u CMS-u



## 1.2 Sustav za obradu komunalnih predmeta (SOKOP)

### 1.2.1 Svrha SOKOP-a

Jedna od aktivnosti VSTV-a BiH tijekom 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 – Sustav 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 sustavu.

VSTV BiH je 2012. godine donio odluku o primjeni Sustava za elektroničko podnošenje i obradu predmeta male vrijednosti tzv. komunalnih predmeta u prvostupanjskim 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 financirala Vlada Kraljevine Norveške i projekta “Unaprjeđenje učinkovitosti pravosuđa” koji financiraju Vlade Kraljevine Norveške i Kraljevine Švedske, kao i projekta “Podrška pravosuđu BiH” koji je financiran putem IPA fondova.

SOKOP–Mal je sustav za elektroničko podnošenje i obradu predmeta koji omogućava elektroničko slanje podnesaka sudu i elektroničku obradu i to:

- u parničnim predmetima u kojima se tužbeni zahtjev odnosi na potraživanje u novcu koje ne prelazi iznos od 3.000<sup>20</sup>/5.000<sup>21</sup> KM i za koje se kao dokaz može koristiti, pored eventualnih drugih dokaza, izvod iz knjigovodstvene evidencije,

---

<sup>20</sup> 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).

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

- u ovršnim predmetima koji se mogu inicirati prijedlogom za ovrhu na osnovu vjerodostojne isprave (koje nisu ček ili mjenica);
- u ovršnim predmetima koji se mogu inicirati ili nastaviti na osnovu pravosnažne presude.

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

Osnovna svrha sustava 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 učinkovito korištenje vremena,
- smanjilo vrijeme između radnji na predmetu,
- racionalizirao rad na terenu i omogućilo zajedničko postupanje za sve predmete s istim ovršenikom.

SOKOP-Mal je dostupan svim sudovima u pravosudnoj mreži i tražiteljima ovrhe/tužiteljima u komunalnoj privredi. Tražitelji ovrhe/tužitelji imaju obvezu da se prethodno prijave VSTV-u BiH i pribave validan digitalni certifikat<sup>22</sup> koji omogućava elektroničku komunikaciju sa sudovima.

Elektronička komunikacija od tražitelja ovrhe do suda vrši se putem e-maila, koji se šalje na adresu [sokop\\_it\\_support@pravosudje.ba](mailto:sokop_it_support@pravosudje.ba), sukladno pozitivnim propisima. Zakon o parničnom postupku<sup>23</sup> dopušta podnošenje dokumenata elektroničkim putem, ukoliko su oni potpisani kvalificiranim elektroničkim potpisom (tj. elektroničkim potpisom vezanim uz kvalificiranu elektroničku potvrdu). Prema Zakonu o elektroničkom potpisu BiH,<sup>24</sup> kao i

---

<sup>22</sup> Validna digitalna potvrda (Qualified Digital Certificate) je elektronička potvrda kojom registrirani ovjeritelj (Certification Authority) garantira identitet vlasnika elektroničkog potpisa. U BiH se prema Zakonu o elektroničkom potpisu mogu koristiti potvrde ovjeritelja registriranih u BiH, EU ili nekoj od zemalja EEA, ukoliko je BiH u stanju izvršiti provjeru validnosti tako izdanih potvrda.

<sup>23</sup> Član 334. st. 4. (ZPP RS i FBiH) i član 72. st. 4. (ZPP BD).

(4) Podnesci koji se dostavljaju elektroničkom poštom moraju biti ovjereni kvalificiranim elektroničkim potpisom.

<sup>24</sup> Član 24. st. 1 Zakona o elektroničkom potpisu ("Službeni glasnik BiH", broj 91/06).

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 sustav nudi u odnosu na manualnu obradu podataka su:

- potpuno elektroničko 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 sustava u odlučivanju i administrativnoj obradi, čime se omogućava voditeljima postupka da savladaju veći broj predmeta istovremeno;
- racionalizacija poduzimanja ovršnih 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 ovršenikom;
- mogućnost spajanja predmeta istog ovršenika i tražitelja ovrhe;
- elektronička komunikacija s CMS-om za automatsko upravljanje sudbenim predmetima;
- mogućnost za korisnike da ostvare uvid u predmete i preuzmu podatke u odgovarajućem formatu, to jeste putem mrežnih servisa.

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

- na svaki primljeni podnesak stavi elektronički pečat na kojem se kao datum prijema dokumenta u sud prikazuje dan provjere valjanosti elektroničkog potpisa<sup>25</sup>;

---

(1) Potvrde koje su izdali ovjeritelji sa sjedištem u državi članici Europske unije ili državi koja je članica Europskog ekonomskog prostora i čiju validnost Bosna i Hercegovina može provjeriti tretiraju se isto kao i domaće potvrde. Kvalificirane potvrde ovih ovjeritelja imaju isto pravno djelovanje kao domaće kvalificirane potvrde.

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

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



procent ostvarene norme, za određeni period, kao i ostvarenu normu za svakog suca pojedinačno. Signiranje predmeta se vrši sukladno Pravilniku o orijentacijskim mjerilima za rad sudaca i stručnih suradnika u sudovima u Bosni i Hercegovini, tako da je svaki sudac zadužen određenim brojem predmeta koji mu ulaze u normu. Predsjednik suda na osnovu dobivenih izvješća 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 SUSTAV POSLOVNE INTELIGENCIJE (BI)**

#### **1.3.1 Svrha BI sustava**

Iako se određeni broj predsjednika suda dobro snalazi u ulozi menadžera suda, često se i veoma učinkovit predsjednik suda sučeljava s poteškoćama u obavljanju svojih menadžerskih zadataka. Svi predsjednici sudova i glavni tužitelji u Bosni i Hercegovini prikupljaju velike količine podataka tijekom rješavanja predmeta kao i poslovnih operacija. U cilju praćenja navedenih podataka, sudovi i tužiteljstva koriste širok obujam 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 sustavu.

U cilju izbjegavanja navedenih smetnji i komplikacija, u okviru IPA 2012 projekta kojeg provodi VSTV BiH planirana je implementacija Sustava poslovne inteligencije (BI<sup>26</sup>) u pravosudne institucije. Ovaj sustav 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 tužiteljstvima. Uvođenje sustava poslovne inteligencije će predsjednicima sudova i glavnim tužiteljima znatno olakšati pokretanje potrebnih izvješća. Izvještavanje će biti unaprijeđeno time što će se omogućiti praćenje kretanja stanja u sudu tj. trendova.

---

<sup>26</sup> Eng. Business Intelligence System (BI).

### 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 obveze i odgovornosti:

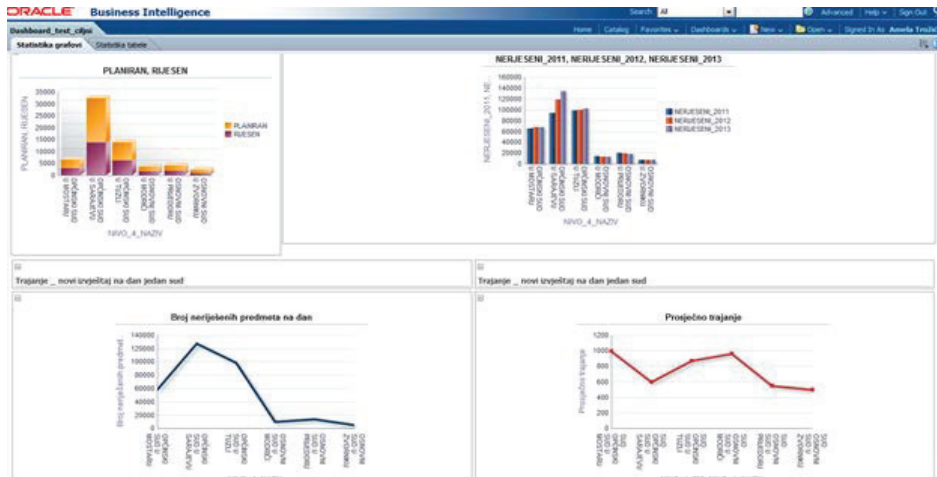
- Kako sud obavlja posao?
- Kakvo je stanje s kašnjenjem? Je li bolje ili gore?
- Postupa li sud u okviru odluka donesenih od strane VSTV-a BiH?
- Provodi li se plan za rješavanje zastarjelih predmeta sukladno planiranom?
- Koji odjeli postižu najveću normu, a koji odjeli zaostaju?
- U kojim odjelima se pojavljuju kašnjenja?

Sustav poslovne inteligencije će znatno pomoći procesu poslovnog odlučivanja. Relevantni akteri će imati adekvatna izvješća dostupna u realnom vremenu, što će im omogućiti praćenje procesa rješavanja svih predmeta kao i donošenje strateških i operativnih odluka s ciljem povećavanja učinkovitosti pravosuđa.

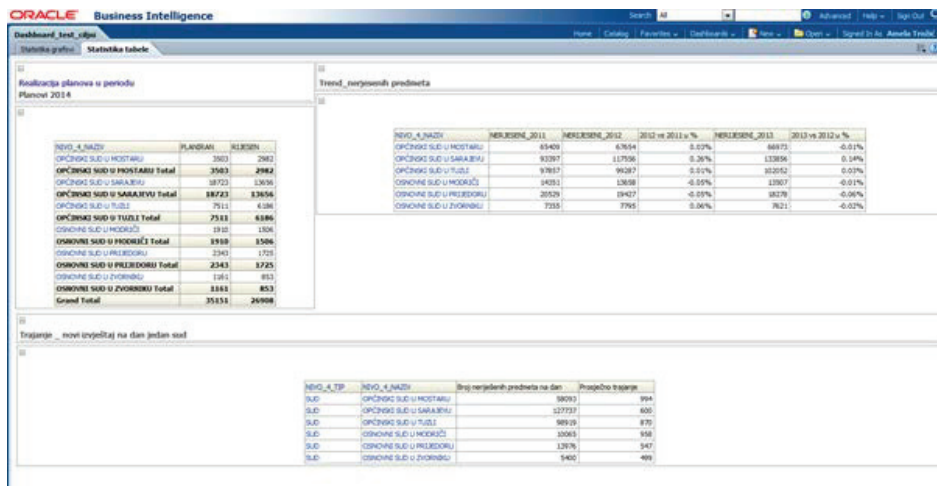
U tom smislu, jačanje upravljačkih kapaciteta kroz uvođenje sustava poslovne inteligencije u pravosuđu u Bosni i Hercegovini uspostavilo bi razvoj i upotrebu kontrolnih tabli i izvještaja na razini predsjednika sudova, što bi omogućilo podršku u donošenju odluka u tri područja za koja je VSTV BiH postavio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



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 učinkovitosti 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 postoji li 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 sprječavanju i otklanjanju.

## LITERATURA

1. Informaciona tehnologija (IT), link: [http://sr.wikipedia.org/wiki/Informaciona\\_tehnologija](http://sr.wikipedia.org/wiki/Informaciona_tehnologija), preuzeto 31. 3. 2015. godine
2. Lohmuller, Monika (2011), **Osiguranja od pogrešaka 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 pogreške 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 suradnika, Prečišćeni tekst – (Službeni glasnik BiH, 2/14)
7. Pravilnik o unutarnjem sudbenom poslovanju (Službeni glasnik BiH, broj 66/12 i 40/14),
8. Pravilnik o unutarnjem sudbenom poslovanju (Službeni glasnik RS, broj 9/14)
9. Pravilnik o utvrđivanju kriterija za određivanje potrebnog broja uposlenika 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. Naputak 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. Naputak 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 elektroničkom 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)