



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



ПРОАКТИВНА УЛОГА ПРЕДСЈЕДНИКА СУДА У УПРАВЉАЊУ СУДОМ

Септембар, 2015. године



Практикум штапан у оквиру Пројекта „Консолидација и даљи развој правосудног комуникацијског и информацијског система“ захваљујући средствима Европске уније путем Инструмента претприступне помоћи (ИПА 2012)

Издавач:

Високи судски и тужилачки савјет Босне и Херцеговине

Аутори:

Ерол Мујановић, консултант за менаџмент и лидерство
Бојан Стевић, предсједник Окружног суда у Требињу
Марин Задрић, предсједник Општинског суда у Мостару
Пројектно особље ИПА пројекта

Рецензенти:

Медцида Кресо, предсједница Суда Босне и Херцеговине
Радомир Алексић, предсједник Окружног суда у Бијељини

Лектори:

Ивана Теронић Оруч
Мирела Рожајац-Зулчић

Штампа:

БЛИЦДРУК Д.О.О Сарајево

Тираж:

60

САДРЖАЈ

РЕЦЕНЗИЈЕ	5
1. ОСНОВЕ МЕНАЏМЕНТА	17
2. КВАЛИТЕТИ И ОДЛИКЕ ДОБРОГ МЕНАЏЕРА И ДОБРОГ УПРАВЉАЊА.....	21
3. КАРАКТЕРИСТИКЕ ЛОШЕГ МЕНАЏЕРА И ЛОШЕГ УПРАВЉАЊА.....	25
4. ДОБРЕ И ЛОШЕ МЕНАЏЕРСКЕ ОДЛУКЕ	29
4.1 Лоше менаџерске одлуке	30
4.2 Добре менаџерске одлуке	31
5. НАЈЧЕШЋЕ ГРЕШКЕ МЕНАЏЕРА	32
6. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	35
6.1 Настанак појма менаџмент људских ресурса и будућа предвиђања.....	36
6.2 HRM у организацијској структури и стратешка улога менаџмента људских ресурса у организацији	36
6.3 Кључни сегменти менаџмента људских ресурса	38
7. ФАКТОРИ КОЈИ ДОПРИНОСЕ ФОРМИРАЊУ ДОБРОГ РУКОВОДИОЦА	42
8. ПРОБЛЕМИ СА ЗАПОСЛЕНИМА И КАКО ИХ ПРЕВАЗИЋИ	46
9. ОСВРТ НА ТРЕНУТНУ ОРГАНИЗАЦИЈУ У СУДОВИМА У БиХ ..	49
1. ТРЕНУТНА СТРУКТУРА У СУДОВИМА	53
1.1 Првостепени судови	53
1.2 Другостепени судови	57
2. ПЛАНИРАЊЕ И ДЕФИНИСАЊЕ ПРИОРИТЕТА У УПРАВЉАЊУ СУДОМ.....	66
3. ОСНОВНА НАЧЕЛА ОРГАНИЗАЦИЈЕ РАДА СУДА	73
3.1 Сектор судија и стручних сарадника.....	73
3.2 Колегијум предсједника суда, општа сједница судија/стручни колегијум.....	74
4. НАЈЧЕШЋЕ ГРЕШКЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ СУДА	76
5. ЕФИКАСНО ПЛАНИРАЊЕ РАДА СУДА.....	78
5.1 Годишњи програм рада.....	78
5.2 План рјешавања предмета	80
5.3 Акциони преглед предмета и план за рјешавање предмета ратних злочина	81
5.4 Акциони план рјешавања стечајних предмета и план рјешавања предмета проишавших из стечајног поступка	81
5.5 Планирање буџета	82
6. КОМУНИКАЦИЈА И РАД СА ЗАПОСЛЕНИЦИМА У СУДУ	84

6.1	Облици комуникације	86
6.2	Интерна комуникација	88
6.2.1	Облици интерне комуникације	90
6.3	Екстерна комуникација	91
6.3.1	Облици екстерне комуникације	91
7.	КОМУНИКАЦИЈА И РАД СА СТРАНКАМА	93
8.	УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У СУДУ	98
9.	УПРАВЉАЊЕ МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА У СУДУ	104
10.	КОНТРОЛА РАДА/НАДЗОР НАД ПОЈЕДИНИМ ОРГАНИЗАЦИОНИМ ЈЕДИНИЦАМА СУДА	108
1.	КОРИШЋЕЊЕ ИНФОРМАЦИОНО-КОМУНИКАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА КАО МЕНАѢЕРСКИХ АЛАТА У УПРАВЉАЊУ СУДОМ	117
1.1	Систем за управљање предметима у судовима (СМS)	118
1.1.1	Сврха СМS-а	118
1.1.2	СМS као управљачки алат	119
1.2	Систем за обраду комуналних предмета (СОКОП)	125
1.2.1	Сврха СОКОП-а	125
1.2.2	СОКОП као управљачки алат	129
1.3	СИСТЕМ ПОСЛОВНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ (ВI)	130
1.3.1	Сврха ВI система	130
1.3.2	ВI као управљачки алат	131
	ЛИТЕРАТУРА	133

РЕЦЕНЗИЈЕ

Меддида Кресо, предсједница Суда Босне и Херцеговине

Поштовани,

Пред вама се налази истински новитет у правосудној заједници државе Босне и Херцеговине, оригиналан по концепту и изведби, који по први пут представља радне дужности предсједника суда и тиме је веома вриједан пажње.

Већ при погледу на садржај овог едукативног модула уочава се практичан приступ обради предметне теме, изражен кроз кратке и језгровите наслове поглавља, што свакако олакшава свакодневну употребу. Аутори најприје излажу теоријске поставке савременог менаџмента, указујући на добре и слабе карактеристике менаџера, њихових одлука, те дају упутства за формирање доброг руководиоца. Надаље, у централном дијелу претходно започета теоријска разматрања настављена су конкретизовањем у односу на организацију судова у Босни и Херцеговини, ефикасном планирању рада суда, комуникацији са запосленицима и странкама и контроли рада организационих јединица. Нарочито је корисно обратити пажњу на поглавља која се тичу управљања људским и материјалним ресурсима у суду, јер апострофирају врло значајне сегменте свакодневног рада, који имају за циљ да допринесу укупној ефикасности суда. На крају, али ништа мање вриједно, приказано је коришћење информационих технологија као алата који стоје на располагању за управљање судом, а које је пожељно имати при руци као својеврстан подсјетник за могућности које се пружају при употреби компјутерских сервиса. Утолико, структура и садржај приручника испуњавају критеријум обухватности и одговарају на исцрпан број питања у оквиру наслова “Проактивна улога предсједника суда”, те се без задршке ауторима и пројектном особљу могу изразити похвале за успјешан рад.

Едукативни модул је практичан водич за обављање комплексне дужности руководиоца суда, који нема сличног примјера у нашим образовним круговима, те му припада неоспоран ексклузивитет. Ваљано би га било схватити и као позив другим стручњацима и квалитетним руководиоцима да своја знања и искуства преточе у сличну презентацију, у сврху опште користи и промовисања најбољих техника у раду.

Почевши од самог наслова модула “Проактивна улога председника суда”, видљиво је да рад одише актуелношћу и засигурно представља истакнут показатељ имплементације ИРА финансијских инструмената у реформу правосуђа, те знак о квалитетном утрошку средстава. Овај приручник долази у вријеме реалне потребе за оваквим штивом, гдје се усред сталног усложњавања посла појављују нове обавезе, те је врло корисно имати досадашње дужности председника суда обједињене на једном мјесту.

Нагласак свакако стоји на обиљу практичних примјера, респектабилној литератури, али посебно на вјеродостојним правним прописима, на којима се заснива рад председника суда. Нема сумње да је у том циљу уложена посебна енергија и труд који свједоче о посвећености послу и квалитету коначног резултата.

Поред посебности идеје и садржаја који обухваћа већину изазова у послу председника суда, едукативни модул је прегледно конципиран, обиљује графиконима и табелама, прецизно је одијељен у поглавља међусобно повезана у једну логичну цјелину. Сваки поднаслов заокружено одговара на постављено питање, а што омогућава брже проналажење одговора на конкретну проблемску ситуацију, односно лакшу примјену без детаљног читања осталих дијелова. Овакав приступ излагању материје даје приручнику мјесто на радном столу председника суда, гдје ће му бити надхват руке сваки дан.

У поглављу “Осврт на тренутну организацију судова у Босни и Херцеговини” приступило се једном уопштеном приказу основне унутрашње организације, што је довело до тога да одређене специфичности појединих судова нису исцрпно исказане. Овај дефицит не треба схватити ни као омашку нити замјерку, с обзиром на укупну концепцију модула, јер се њиме отвара простор да се у будућности ово прво издање даље допуњава презентацијом карактеристичних организационих структура судова у Босни и Херцеговини и сложеним положајем председника који стоје на њиховом челу.

Посебно ме радује то што имам прилику да представим едукативни модул под насловом “Проактивна улога председника суда” и препоручим га не само председницима судова, већ и председницима одјељења као и руководећем особљу унутрашњих организационих јединица, али и њиховим сарадницима и асистентима, како за читање тако и превасходно за свакодневну употребу у раду.

У Сарајеву, 30. 6. 2015. године

Радомир Алексић, председник Окружног суда у Бијелини

У спровођењу свеукупне реформе правосудног система у Босни и Херцеговини, веома значајну улогу, поред судија, имају председници судова, што је током спровођења реформе захтијевало и промјену и унапређење начина управљања судовима од стране председника судова и унапређивање њихових организационих вјештина. Међутим, ово питање управљања судовима, односно судског менаџмента, у значајној мјери је током реформе правосудног система занемаривано и није му придаван одговарајући значај и поред чињенице што успјешна реализација послова у судовима зависи од добре организације и планирања, односно примјене неких основних правила менаџмента, тј. од начина и метода управљања судом. И управо због тога сматрам да се овај приручник – Проактивна улога председника суда у управљању судом (у даљем тексту: Приручник), појавио у правом тренутку и да је он настао као потреба да се председницима судова дају основне смјернице за ефикасно управљање судом, поготово што не постоје писана дјела која говоре искључиво о менаџменту у судовима на овај начин, што му самим тим даје још већи значај. Иначе, ради се о квалитетно урађеном приручнику, који је прегледно и садржајно обрадио сва питања менаџмента која су од значаја за управљање судом и сигуран сам да ће он значајно да допринесе бољем разумијевању начина и метода управљања судовима и истовремено помоћи председницима судова да значајно унаприједи управљање судовима.

Концепт Приручника чини настојање да се пруже сва објашњења о менаџменту уопште, затим менаџмент у суду и улога информационо-комуникационих технологија у управљању судом, како би се остварио циљ да се даље унаприједи и истовремено уједначи начин управљања у свим судовима у Босни и Херцеговини, до мјере у којој је то могуће, с обзиром на постојање разлика у величини судова у Босни и Херцеговини. У складу с тим Приручник је и подијељен у три дијела.

У првом дијелу “Општи принципи управљања” дефинисани су основни појмови о менаџменту уопште, указано је на кључне вјештине које представљају темељ за успјешно одвијање менаџерске функције, посебно су обрађене карактеристике лошег менаџера и лошег управљања, као и добре и лоше менаџерске одлуке, уз указивање на најчешће грешке у управљању, што ће омогућити председницима судова да у руковођењу не праве такве грешке. Управљању људским ресурсима посвећена је значајна пажња, јер функција управљања људским ресурсима постаје све значајнија у свим институцијама

система, па и у суду. У складу с тим, обрађени су кључни сегменти менаџмента људских ресурса (планирање људских ресурса, анализа посла, регрутовање и селекција запослених, оцјењивање радног учинка запослених, образовање и развој особља, методе мотивисања запослених у организацији и флукуација и одсуство с посла). Овдје се говори и о проблемима са запосленима и како превазићи те проблеме, као и о узроцима настанка проблема са запосленима. Када се ради о судовима, предсједници судова су ти који морају предузети мјере да се одређена непрописна понашања разних категорија запослених прекину и отклоне на вријеме и тиме спријечи стварање лоше слике у јавности о суду као цјелини, тако да је веома значајна менаџерска функција предсједника суда, који у значајној мјери утиче на продуктивност суда. Дакле, у овом дијелу су на задовољавајући начин обрађена питања менаџмента уопште, а која су значајна за управљање било којом организацијом или институцијом друштвеног система, па тако и за судове. Ова сазнања о менаџменту уопште омогућују да се она конкретизују у поступку управљања судовима, а што су и сами аутори учинили у другом дијелу овог приручника.

У другом дијелу “Проактивна улога предсједника суда...” на веома приступачан и јасан начин дата је тренутна структура првостепених и другостепених судова на нивоу БиХ, ентитета и Брчко дистрикта БиХ, приказане су основне организационе јединице у суду, њихова домена и организација рада, руковођење организационим јединицама, овлашћења у руковођењу и одговорност за обављање послова, надлежности колегијума предсједника суда, колегијума за судску управу, стручног колегијума и судских одјељења. Посебна пажња посвећена је планирању и дефинисању циљева у управљању судом, јер планирање омогућава да суд ефикасно ради у складу с Уставом и законом, при чему је акценат стављен на израде разних планова рјешавања предмета, а наведене су неке од обавеза предсједника судова с навођењем правног основа те обавезе, рокови и начин извршења тих обавеза, што свакако може користити као важан подсјетник предсједницима судова у обављању њихових свакодневних послова. Указано је на најчешће грешке у организацији суда, које се односе на непостојање разрађеног стандарда контроле/надзора извршења одређених активности, затим на именовање предсједника судских одјељења, иако за то нема оправдања због малог броја судија и малог броја предмета, на распоред судија на реферате по њиховој жељи и занемаривање рада колегијума предсједника суда, стручног колегијума и судских одјељења. Наведене грешке у организацији суда

представљају јасно упозорење свим предсједницима судова да се оне морају у потпуности отклонити.

Полазећи од чињенице да функционисање суда умногоме зависи од ефикасно успостављене комуникације међу запосленима у суду, у овом дијелу посвећена је значајна пажња овом питању, при чему су обрађени циљеви комуникације, предности ефикасне комуникације и сви облици комуникације. С тим у вези треба истаћи да комуникација у судовима доприноси томе да се сви настали проблеми у раду суда отклањају на веома брз и ефикасан начин, те самим тим доприноси развијању добрих међуљудских односа у суду, а добри међуљудски односи у суду имају директан утицај на успјешан рад суда. Такође, интерна комуникација веома значајно доприноси бољем руковођењу и праћењу реализације циљева и планираних радних задатака у суду, а ова комуникација зависи прије свега од предсједника суда, секретара суда, руководиоца унутрашњих организационих јединица и предсједника судских одјељења, који ову комуникацију остварују путем одржавања одговарајућих састанака с циљним групама запослених.

Једно од битних питања у раду суда представља и питање комуникације и рада са странкама, с обзиром на то да од квалитета те комуникације зависи и перцепција јавности о раду и угледу суда. С тим у вези детаљно су обрађени сви видови ове комуникације, како са странкама тако и с медијима, при чему аутори посебну пажњу поклањају односу судства и јавности као значајном аспекту функционисања судског менаџмента и у складу с тим посебно је наглашена улога предсједника суда и службеника за информације у обраћању медијима. Све ово ће сигурно допринијети да се у наредном периоду ова комуникација у свим судовима унаприједи, а посебно да се унаприједи однос суда и јавности, а што је управо задатак судског менаџмента.

У функционисању суда менаџмент материјалних и људских ресурса веома је интересантан као менаџерска функција, чему су аутори дали одговарајући значај, свјесни чињенице да адекватно управљање материјалним и људским ресурсима у суду представља веома значајну компоненту, како за успјешно функционисање суда, тако и за успјешно управљање судом. Наиме, од тога како ћемо током године да распоредимо и ангажујемо запослене, распоредимо финансијска и материјална средства и како ћемо да вршимо контролу рада у извршавању задатих програмских циљева у значајној мјери зависи успјешност рада суда. У свему томе највећа одговорност је свакако на

предсједницима судова, којима ће овај приручник заиста помоћи да у наредном периоду успјешније управљају материјалним и људским ресурсима.

У трећем дијелу ИКТ технологије као управљачки алат обрађена су питања коришћења информационо-комуникационих технологија као менаџерских алата у управљању судом, система за управљање предметима у суду (CMS), система за обраду комуналних предмета (СОКОП) и система пословне интелигенције (BI). У овом дијелу централно мјесто припада CMS-у, гдје је на веома приступачан и јасан начин указано на улогу и значај овог система у управљању предметима и могућности које он пружа у праћењу како рада сваког судије тако суда у цјелини. Такође овај систем садржи многе веома значајне податке, тако да он представља основу за израду било каквих извјештаја, информација и анализа, односно подаци из CMS-а су основа за доношење одлука које су у функцији унапређења рада суда. Посебно је указано на значај система пословне интелигенције (BI), који има за циљ да првенствено предсједницима судова пружи сет података о раду суда, тако да ће на основу тих података предсједник суда да буде у могућности да на једном мјесту сагледа резултате рада суда и да на основу њих доноси одређене одлуке и мјере, које ће бити у функцији ефикаснијег рада суда.

Иако се Приручник састоји од три дијела, ти дијелови су међусобно повезани, јер се у првом дијелу говори о менаџменту уопште и он служи као основа за боље разумијевање улоге предсједника суда у руковођењу судом, о чему се говори у другом дијелу, док се у трећем дијелу говори углавном о CMS-у чији су подаци веома значајни за доношење важних одлука, које су у функцији успјешног управљања судом, тако да овај модул као цјелина добија посебно на значају. Осим тога, питања из појединих дијелова се на појединим мјестима преплићу, јер питања из првог дијела о менаџменту уопште аутори успјешно конкретизују у другом дијелу и свде на менаџмент у судовима, уз истовремено наглашавање улоге информационо-комуникационих технологија у управљању судом, тако да ове дијелове Приручника и сами аутори повезују у једну складну цјелину.

Вршење судске власти подразумијева не само дијељење правде и рјешавање спорова који буду изнесени пред суд, већ и постојање одређене управе у судским институцијама, односно постојање адекватног система управљања судовима, а управљање свакако мора да буде у функцији ефикаснијег рада суда. Дакле, ријеч је о значајној и

сложеној проблематици коју су аутори свестрано у овом приручнику обрадили, учинивши на тај начин ову тему незаобилазном у будућим расправама о функционисању судства у Босни и Херцеговини, тако да сам сигуран да се више неће занемаривати питања која се односе на управљање судовима.

Успјешна реализација послова у било којој институцији система, па и у судовима, зависи од добре организације и планирања, односно примјене неких основних правила менаџмента. Када се ради о управљању судовима, онда се може говорити о судском менаџменту који би требао да помогне предсједницима судова у управљању судовима, а и судијама да буду успјешнији у свом раду, нарочито у рјешавању предмета, што би допринијело и бољем функционисању судског система у цјелини. Судски менаџмент, поред судије као менаџера у судским предметима по којима поступа и о чијој судбини одлучује, подразумејева и предсједника суда који може да се одреди као менаџер суда као институције путем које се остварује судска власт на нивоу организације судског система. У том смислу аутори су у Приручнику обрадили функције предсједника суда, при чему је дат нагласак на његовој менаџерској, али и руководећој улози, а из чега се на посредан начин могу извући и пожељне особине које би сваки предсједник суда требао имати.

Судови са својом праксом и процедурама представљају сложено окружење, те управљање њима није нимало лак задатак. Самим тим бити менаџер суда није лако, јер то захтијева значајне менаџерске способности и вјештине. И управо, Приручник има за циљ да помогне предсједницима судова да унаприједи своју управљачку улогу у суду кроз коришћење менаџментских алата, односно да им се пруже основна знања о менаџменту у суду, како би знатно ефикасније управљали судовима и тиме допринијели повећању продуктивности суда. Такође, циљ овог приручника је и да сложено проблематику управљања судовима приближи и учини разумљивијом, прије свега предсједницима судова, затим секретарима судова и свим руководиоцима унутрашњих организационих јединица, као и судијама, те широј јавности која је заинтересована за успјешан рад судова. Руководећи се овим основним циљевима, аутори су у Приручнику обрадили сва питања која су од значаја за управљање судовима, с посебним акцентом на улогу предсједника суда као менаџера у суду, тако да овај приручник заиста даје основне смјернице предсједницима судова за успјешно управљање судом, те цијеним да је Приручник у потпуности остварио наведене циљеве и због тога и вјерујем да ће с добродошлицом бити дочекан код

будућих корисника, тим прије ако се има у виду да у Босни и Херцеговини недостају радови овакве врсте.

Сматрам да ће овај приручник значајно да помогне предсједницима судова да прије свега ојачају своје управљачке капацитете, затим да унаприједи своје управљачке и организационе вјештине, те да у процесу управљања судом доносе брзе и најбоље одлуке, што ће повећати ефикасност рада суда.

С обзиром на садржај Приручника, надам се да ће он бити од велике користи свим предсједницима судова, којима је Приручник првенствено намијењен, а и секретарима судова и руководиоцима унутрашњих организационих јединица у судовима. Он ће бити од користи и судијама и то посебно поглавље три у којем се говори о улози CMS-а, јер не треба заборавити да су судије менаџери у управљању предметима, а за управљање предметима основу представља CMS, који заиста омогућује судијама да успјешно управљају предметима.

У Бијелини, 30. 6. 2015. године

ПРВИ ДИО
ОПШТИ ПРИНЦИПИ
УПРАВЉАЊА

Ерол Мујановић

1. ОСНОВЕ МЕНАѢМЕНТА

“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.”

Пол Хокен

Људи су од почетка свог постојања имали потребу за планирањем, организовањем, вођењем и контролом. МенаѢмент као вјештина управљања вуче коријење још од самог настанка људског друштва. Најкомплекснији пројекти историје, попут изградње пирамида, захтијевали су изузетне менаѢерске способности с обзиром на то да је на изградњи само једне пирамиде учествовало неколико десетина хиљада људи због комплексности и тежине задатака и активности. Међутим, јако је важно направити разлику између менаѢмента као праксе и менаѢмента као науке. Претходни примјери су били примјери менаѢмента као праксе, с обзиром на то да се менаѢмент као научна дисциплина почео развијати тек почетком 20. вијека, с првим радовима Фредерика Винслова Тејлора и Хенрија Фајола.

Ријетко је који феномен у историји растао и развијао се тако брзо као менаѢмент. У мање од 150 година, менаѢмент је промијенио друштвену и економску слику развијених земаља свијета. Омогућио је да се, по први пут у историји, може запослити велики број стручњака из различитих области да заједно раде на одређеном пројекту, у компанији или институцији, и при томе буду ефикасни и продуктивни. Прије настанка ове науке, нико није знао како људи различитих вјештина и знања могу заједно постизати заједничке циљеве. Данас смо у фази гдје једна глобална организација или министарство развијених земаља запошљава преко 10.000 стручњака из 60 различитих области. Инжењери из различитих поља, дизајнери, маркетинг експерти, економисти, статистичари, правници, психолози, рачуновође – сви доприносе остварењу планираног циља и ништа од тога не би било могуће без доброг менаѢмента.

Такођер, након Другог свјетског рата учавамо да се менаѢмент почео односити на сваки људски напор који окупља људе различитих знања и вјештина у једну организацију и постаје врло примјенљив у судницама уз бржи раст од пословног менаѢмента. Под појмом институционални менаѢмент подразумијева се група људи у организацији која има

одређена овлашћења, док се из функционалне перспективе посматра комплекс задатака за управљање једном организацијом, независно од особе која треба да их изврши.

Постоји више дефиниција менаџмента, али је најчешће кориштена дефиниција Мери П. Фолет из раних 30-их година прошлог вијека, која гласи: “Менаџмент је умијеће обављања ствари помоћу људи”.

Значи да менаџмент обухвата скуп активности менаџера у односу на његове сараднике, чије активности је потребно планирати, организовати, координисати, усмјеравати и контролисати.

Сараднике је потребно оријентисати ка резултату (*outputu*), тј. потребно им је истаћи важност постизања постављеног циља и указати шта се очекује од сваког појединачно, а шта од њихове групе или одјељења. За ефективно и ефикасно управљање организацијом менаџери требају располагати одређеним знањима, вјештинама и способностима, који су различити зависно од нивоа у организационој хијерархији.

Посматрајући скуп пословних активности које обављају менаџери, можемо дефинисати сљедеће менаџерске функције:

1. Стратегијски менаџмент са стратегијским планирањем
2. Организовање
3. Менаџмент људских ресурса
4. Оперативно вођење
5. Оперативна контрола

Стратегијско планирање је дио стратегијског менаџмента, а односи се на утврђивање визије, мисије и циљева организације, потом на утврђивање политике и стратегије за остварење визије, мисије и циљева, те на имплементацију стратегија путем акционих програма и планова. Другим ријечима, кроз стратегијски менаџмент обликује се чему организација тежи, те начини остваривања тих циљева.

Када је **организациона функција** у питању, ријеч је о обликовању “оквира” по којем се одвија пословни процес. Унутар ове функције врши се подјела организационих активности, делегирање менаџерских позиција, подјела ауторитета и одговорности те обим посла. Овако дефинисан “оквир” за одвијање пословног процеса требао би да резултира остварењем пословних планова, и самим тим и остварењем већ дефинисане пословне стратегије.

Трећа менаџерска функција је **менаџмент људских ресурса**, функција од стратегијског значаја с обзиром на то да се кроз ову функцију мора осмислити стратегија за остварење високог степена задовољства и мотивације ангажованих запосленика. Пошто људски ресурси представљају основ за креирање стратегије, те за њену имплементацију, кажемо да ова функција, поред оперативног, има и стратегијски значај у организацији.

Оперативно вођење представља функцију којом се запослени усмјеравају, мотивишу и подстичу како би обавили задатке. У фокусу ове функције је комуникација менаџмента са запосленима. Резултати оперативног вођења су конкретни пословни резултати, тако да се ова функција сврстава на разину оперативног менаџмента.

Оперативна контрола је такођер оперативна менаџерска функција чији је главни задатак континуирано сагледавање да ли се активности остварују кроз процес оперативног вођења онако како је то планирано. У оквиру ове функције неопходно је утврдити стандарде, мјерити остварене резултате, упоредити заједно с планираним и подузети корективне акције уколико се открију одређена одступања.

Менаџмент се у пракси не може посматрати као група одвојених функција, него као група међусобно повезаних и испреплетених функција.

Менаџерске функције ће бити успјешно извршене само уколико менаџери располажу одређеним низом способности и вјештина. Хенри Фајол је почетком 20. вијека идентификовао три кључне вјештине, а тај концепт је 1974. године популаризовао Роберт Л. Кац. Кључне вјештине, које представљају темељ за успјешно одвијање менаџерских функција су:

- а) **техничка знања и вјештине,**
- б) **вјештине рада с људима (социјалне компетентности) и**
- в) **концептуалне способности.**

Поред наведених вјештина и способности у новије вријеме појавили су се многобројни каталози компетентности који треба да одговоре захтјевима нових организационих облика. Као примјер наводе се преговарачка способност, импровизација, изградња тима и сл.

Све три вјештине и способности су према Фајолу и Кацу неопходне менаџерима. Међутим, њихова појединачна важност зависи од положаја менаџера у организационој хијерархији. Концептуалне способности су најзаступљеније код топ менаџера, потребне су и менаџерима средње линије, док су мање битне менаџерима прве линије. Вјештине рада с људима битне су на свим нивоима, мада превладавају у важности код менаџера средњег нивоа, док су техничка знања и вјештине најважније на нижим нивоима, тј. код менаџера прве линије.

И поред цјелокупне литературе и истраживања о менаџменту, не можемо рећи да је знање о менаџменту комплетно. Оно што се знало о менаџменту прије 40 година, и што се и данас проучава у образовним институцијама, не може да помогне менаџерима у изазовима 21. вијека. Ипак, то знање може да послужи као добар темељ за развијање нових стратегија на које се могу ослањати данашњи менаџери. Знање о менаџменту константно мора да се допуњава, уколико желите да будете довољно спремни за изазове будућности пред којима се налазимо.

2. КВАЛИТЕТИ И ОДЛИКЕ ДОБРОГ МЕНАѢЕРА И ДОБРОГ УПРАВЉАЊА

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

Дејвид Огилви

МенаѢери су, прије свега, визионари и стратеги, људи који у оквиру сопственог дјеловања осмишљавају, стратегијски обликују и стварају потребне предуслове за оперативно вођење бизниса. МенаѢери у државном сектору и правосудним институцијама ипак су у другачијој позицији од оних у приватном сектору, из разлога што је независност менаѢера у државном сектору и правосудним институцијама лимитирана, док менаѢери у свијету бизниса имају много већу слободу. У приватном сектору хијерархијска је одговорност пуно јаснија, док одлучивање у државном сектору и правосудним институцијама захтијева више времена, а самим тим и ограничава слободу дјеловања управо из разлога што је потребно уважавање различитих интереса, добивање разних сагласности и одобрења, те поштивање законом прописаних процедура.

Без обзира на чињеницу да ли се налази у државном или приватном сектору, да би био успјешан, менаѢер мора посједовати велика знања, изузетне способности и личне особине. Постоји велики број одлика које су изузетно значајне за успјешног менаѢера, као што су:

Енергија

С обзиром на то да менаѢери имају улогу арбитра у испуњавању очекивања свих интересних група, неопходно је да посједују изузетну енергију, што им омогућава да истовремено буду упорни и агресивни, али на конструктиван начин. Користе своју енергију да би истрајали тамо гдје би се други поколебали или би промијенили своје мишљење. Јако је важно да своју енергију преносе на сараднике кроз константну мотивацију и усмјеравање у послу.

Истрајност

Ова одлика је у директној вези с енергетским капацитетом сваког појединца. Онај ко је у стању да понуди само један убједљив аргумент често побјеђује у преговорима, како у судници, тако и у менаѢменту. Уз

истрајност, јако битна одлика менаџера је и одважност, поготово при доношењу тешких одлука, узимајући у обзир то да врло често и немају све потребне информације.

Одлучност

Након идентификације приоритета и стварања визије која ће бити мотивација сарадницима, потом постављања јасних циљева и у коначници успостављања системског приступа у доношењу одлука, слједећа одлика менаџера је одлучност при доношењу одлука. Пошто је задатак сарадника спровођење одлука менаџмента, неопходно је да је менаџер одлучан у својој одлуци и да вјерује у њену исправност.

Ентузијазам

Ентузијазам је одлика која се некада налази под знаком питања када је ријеч о менаџерима јавног и правосудног сектора. У свијету бизниса је већ одавно јасно да је управо ентузијазам битна карика која врло често доводи до бољег остварења резултата и самим тим до повећања профита. Међутим, узевши у обзир то да је ентузијазам тај који преноси енергију с менаџера на његове сараднике, обезбјеђујући менаџеру већу истрајност и подршку сарадника, а сарадницима већу мотивацију, ентузијастичан менаџер је и неопходан елемент успјешног јавног сектора.

Како скоро свакодневно свједочимо сталним промјенама у свијету, видљиво је да су и квалитети менаџера подложни тим истим промјенама. То значи да одлуке менаџера које су довеле до успјеха у прошлости уопште нису гарант за било какав успјех у будућности. Ту долазимо до **кључних квалитета какве менаџери садашњице требају посједовати:**

Креативност

Менаџер може да се поузда да ће сарадници да предлажу нове идеје које ће он разматрати, а потом вршити одабир. Његова креативност на најбољи начин долази до изражаја у одабиру најбољих нових идеја и у настојањима да се оне реализују.

Разумијевање сарадника (запосленика суда)

Квалитет једног менаџера огледа се у успјешном разумијевању сарадника с којима ради и околности у којима се налази. Односи на којима почива организација морају бити пуни поштовања и узајамне мотивације кроз добру интеракцију. Најбоље идеје за пословне стратегије не морају увијек да долазе од менаџера на врху, кључна идеја

за напредак може доћи и од практиканта, и управо због тога менаџмент не треба да се дистанцира од остатка организације.

Искреност

Изузетно је битно да сарадници једног менаџера осјете да је менаџер искрен према њима и да их стално обавјештава о могућим помацама или недаћама у послу. Чак и у ситуацијама када информације нису баш најбоље за њих, искреност игра кључну улогу обезбјеђујући им осјећај припадности организацији и истичући чињеницу да су њихово разумијевање и подршка јако битни.

Флексибилност

Сјајни менаџери увијек знају како да се прилагоде специфичној ситуацији у којој се налазе. То захтијева да врло често прилагођавају своје менаџерске технике сваком сараднику, умјесто да очекују да се сваки сарадник прилагоди генерализованом управљању. Управо флексибилност омогућава менаџерима опстанак у свијету константних промјена. Стрес који је саставни дио менаџерске свакодневнице не би их смио спутавати при доношењу правих одлука.

Самопоуздање

Менаџери воде рачуна о томе да праве разлику између исказивања ега, истицања храбрости и оправданог самопоуздања.

Истински менаџери нису опсједнути страхом да ће направити грешку, да ће постати предмет исмијавања, да ће их замијенити способнији и стручнији људи који су им потчињени. Прије свега, људи који се плаше, избјегавају ту врсту одговорности. Истинско самопоуздање засновано је на знању и доказаном успјешном раду – да су сопствени погледи, циљеви и програми они правци који воде ка рјешавању актуелних проблема. Самопоуздање се стиче постепено, све док менаџер не изгради солидне темеље на којима ће реализовати неки програм или подухват.

Поред свих набројаних одлика и квалитета које чине менаџера пожељним међу сарадницима, јако је битно напоменути кључну одлику, а уједно и квалитет – вођење властитим примјером, односно интегритет. Уколико један менаџер заступа одличне ставове, а притом је и транспарентан и јако зрео и одговоран, врло вјероватно ће брзо стећи наклоност свих интересних група и постати прави лидер. Притом је и флексибилност та која игра кључну улогу, поготово са сарадницима, а развијање талената и цјеложивотно учење ће и саме сараднике подстаћи

да слиједе његов примјер и константно развијају своје таленте. Уколико у тешкој ситуацији преузмете иницијативу и потрудите се да промијените нешто, сарадници ће да вас цијене чак и по цијену да не успијете у свом науму.

3. КАРАКТЕРИСТИКЕ ЛОШЕГ МЕНАѢРА И ЛОШЕГ УПРАВЉАЊА

“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.”

Марк Грабан

Заједничка карактеристика свих лоших менаѢера јесте чињеница да они уопште нису свјесни да су лоши менаѢери. Чак и уколико у одређеној мјери посумњају у своје способности, будите сигурни да своје недостатке неће никоме признати, а све из разлога што нико не жели да вјерује да је управо он проблем. Лоши менаѢери пропуштају најизазовније прилике, уништавају најбоље намјере и специјалисти су у демотивисању ванредних сарадника и одбијању одличних идеја. У наставку имате прилику да видите карактеристике описаних менаѢера.

Неодлучност

МенаѢери су неодлучни из више разлога. Неки од њих су непоправљиви перфекционисти који не желе да доносе одлуке без познавања свих могућих информација, док друге парализује осјећај несигурности, стога радије бирају *статус quo*. Без обзира на изговор, нико не подноси такве менаѢере. Лоша одлука може бити исправљена, док су посљедице неодлучности фаталне по организацију.

Како превазићи ову слабост?

- ✓ Први корак који треба да се направи јесте **дефинисати прије одлучивања**. Умјесто константног очекивања и тражења одлуке, потребно је укључити неодлучног менаѢера у дефинисање проблема. Безбједан пут ка рјешењу овога проблема налази се у постављању питања. Постављање питања отвара једну сасвим нову перспективу посматрања проблема и несумњиво помаже вашем менаѢеру лакше донијети одлуку.
- ✓ Друга стратегија је да се **направи први корак**. Велике одлуке увијек могу бити разложене на мале, које је једноставније доносити. Чим се направи први корак, сами резултати те одлуке ће да имплицирају која сљедећа одлука треба да се донесе.

- ✓ Трећа стратегија је да се **изгради повјерења**. Менаџери често имају више савјетника с којима се консултују прије доношења одређене одлуке. Лице које ради с оваквим менаџером треба постати лице којем менаџер вјерује и тиме му помоћи у бржем доношењу одлука.
- ✓ И коначно, **разговор**. Треба настојати да се одржи заједнички, тимски, неформални састанак с менаџером и да му се објасни како његова неодлучност утиче на продуктивност. Када се нађу у оваквој ситуацији, менаџери се труде да донесу непосредне одлуке.

“Свезналица”

Неки руководиоци сматрају како имају апсолутно све знање неопходно за функционисање организације којом управљају, тиме омаловажавајући сараднике с којима раде, не поштујући њихово мишљење и одбацујући њихове идеје. Сматрају да организација у којој раде без њих не би могла да опстане. Желе да имају контролу над свиме и мијешају се и у најмањи задатак својих сарадника, тиме им онемогућавајући професионални и лични напредак. Врло често посједују ароганцију којом одбијају све идеје у којима не виде личну корист. Неки од њих погрешно схватају концепт мотивације, управљајући сарадницима страхом, сматрајући то ефективним начином управљања.

- ✓ Један од начина на који се може носити с оваквим типом менаџера је да се дозволи **менаџеру да открије идеје запосленика**. Свезналице ће изазивати на начин да исмијавају те идеје кроз дискусије о предностима и манама уколико им се идеје само “сервирају”. Међутим, оно што они воле јесте да сами дођу до закључака великих идеја. Идеје треба да се представе као непотпуне како би подстакли добровољну супервизију менаџера и брзу одлуку.
- ✓ **Усмјерити енергију менаџера**, јер они воле да буду укључени у нешто ново све вријеме. Једном када добије идеју којој може да се посвети, његови сарадници ће имати довољно простора и времена да раде посао за који су задужени.
- ✓ **Омогућити менаџеру да се суочи с реалношћу**, из разлога што свезналице, усљед превеликог самопоуздања, често постављају превелика и нерационална очекивања пред своје сараднике. Уколико се менаџер суочи с проблемом, лакше ће да разумије обим посла сарадника и смањити нерационална очекивања која је поставио.

Несигурност

Менаџери би требало да мотивишу сараднике, а не да се такмиче с њима. Па опет, многи руководиоци спречавају талентоване сараднике и добре идеје због властите несигурности.

Многи запосленици сматрају да њихов посао није поправљање недостатака руководиоца. У реалности, сарадници имају два избора: да чекају да се ствари саме поправе, или да преузму иницијативу у рјешавању проблема. Уколико начините чак и мале кораке, у стању сте да се ријешите инерције вашег руководиоца. У наставку су наведени начини на које се сарадници могу носити с несигурношћу руководиоца.

- ✓ Кључно је **разумјети узрок проблема**. Многи притисци могу да буду узроци менаџерске анксиозности. За почетак не треба реаговати агресивно на менаџерску несигурност него колаборативно; заједно запосленик и менаџер могу да постигну боље резултате.
- ✓ **Бити транспарентнији!** Несигурни менаџери се плаше непознатог и претпостављају неочекивано. Повјерење, као једини лијек, гради се транспарентношћу. Дијелити с њима што више информација чак и уколико то захтијева више времена и напора.
- ✓ **Цијените позитивне особине овог менаџера!** Несигурност је повезана с мањком самопоуздања, тако да је јако битно обратити пажњу на снаге руководиоца. Иако је једна од одлика менаџера мотивација сарадника, неопходно је да је тај процес у одређеној мјери обостран, јер је коначни циљ сваке организације напредак свих њених чланова, од практиканата до менаџера.

Лош менаџмент и лоши менаџери су често оцијењени као главни узрок стреса њихових сарадника. Већина сарадника се изјашњава да се не осјећа безвриједно због ниске плате, лоших радних услова или недовољног одмора, него управо због лошег менаџмента. Стрес запослених узрокује пад ентузијазма запосленика, што резултира лошим перформансама организације. Менаџер који не третира запослене као људска бића може да дестабилизује то одјељење или чак цијелу организацију. Лош утицај би се могао смањити похвалама, слободом у обављању задатака, те одређеном наградом за добро обављени посао.

Пошто су препоручене позитивне реакције сарадника на лош менаџмент детаљно објашњене, у наставку су наведене прихватљиве реакције менаџера када постану свјесни свог лошег управљања.

Менаџери би требало да:

1. Питају сараднике за искрено мишљење о њиховом понашању и стилу управљања;
2. Престану избјегавати тешке изазове с којима се суочавају, једног дана ће морати бити ријешени, тако да је лакше суочити се с тим изазовом раније;
3. Буду уљудни према свима, чак и уколико то не изгледа потпуно природно у почетку, временом ће постати навика;
4. Буду искрени према сарадницима;
5. Признају да постоје људи с бољим идејама у организацији и охрабре их при реализацији тих идеја, схватајући да то доводи до успјеха цјелокупне организације.

Најбитнији савјет је да се менаџери усуде да критички анализирају властите способности и одлуке и да развију способност прихватања реалности, те вољу за константним учењем и унапређивањем властитих вјештина. Такођер треба да схвате да је кључ за успјех било које организације поштивање и разумијевање сарадника, као и омогућавање сарадницима да напредују и надограђују своје знање кроз различите обуке.

4. ДОБРЕ И ЛОШЕ МЕНАѢЕРСКЕ ОДЛУКЕ

Успјешност датог циља, а тиме и групе која га спроводи, у великој мјери зависи од лица које је задужено за формулацију датог циља, те надгледање спровођења операција неопходних за његово испуњење. То лице је менаѢер. У овом поглављу приказаће се на који начин менаѢери могу бити кључ успјеха, а и разлог неуспјеха кроз њихове одлуке, те скренути пажња на узроке добрих и лоших менаѢерских одлука, и кроз примјере дати перспектива менаѢерима на обим посљедица које њихове одлуке могу донијети. Коначно, кроз закључак ће се указати на начин на који се лоше одлуке могу избјећи и како усвојити нове праксе које ће довести до повећања добрих одлука.

“Процес доношења одлука је чин бирања између два или више токова акције.” Међутим, потребно је да се запамти да не постоји увијек исправна одлука међу понуђеним изборима. Можда постоји боља одлука која се није размотрила или права информација није била доступна у дато вријеме. Због тога је потребно да се води рачуна о свим битним одлукама и разлозима због којих су их менаѢери донијели, како би могао да се у будућности искористи процес доношења одлука који је успјешан за менаѢере.

Међутим, како заправо да се повећа ефективност менаѢера у доношењу одлука? Слијепо праћење интуиције такође доводи до лоших менаѢерских одлука, а структурисан, тј. организован приступ доношењу одлука може помоћи менаѢерима у повећању успјешности њихових одлука.

Основна три корака која би менаѢери требало да користе у процесу доношења одлука састоје се од:

- 1) Поједностављења процеса доношења одлука;
- 2) Пажљивог праћења процеса на основу којих ће менаѢер донијети одлуку;
- 3) Планирања одлука на основу задатих рокова.

МенаѢери се свакодневно суочавају с доношењем великог броја одлука, од рјешавања минорних проблема, до имплементирања великих стратегијских одлука. Чак и најбољи менаѢери ће доћи у ситуацију да донесу лошу одлуку, међутим, менаѢери могу да повећају проценат

добрих одлука тако што ће разумјети неке од фактора који доводе менаџере до доношења лоших одлука. Свијест менаџера о сљедећим склоностима које их доводе до доношења лоших одлука је кључна:

- 1) Придавање превише пажње првом утиску;
- 2) Оправдавање прошлих одлука;
- 3) Субјективност у доношењу одлука, тј. склоност менаџера да виде оно што желе да виде;
- 4) Продужавање *statusa quo*;
- 5) Превелика емотивност у доношењу одлука и/или мањак емоционалне интелигенције;
- 6) Превелико самопоуздање.

4.1 Лоше менаџерске одлуке

Што се тиче грешака које треба да се примијете, спријече и избјегну како би менаџер постао бољи, оне су:

- 1) Недовољна ангажованост у упознавању запосленика као људи: развој везе између надређеног и запосленика је главни фактор у менаџменту. Под тим се не мисли да менаџер буде савјетник запосленику или психолог, али менаџер треба да зна шта се догађа у животима колега односно запосленика. Када зна гдје запосленик иде на одмор или да ли има дјецу, тада заправо показује здрав интерес за живот запосленика и самим тим постаје приступачнији за комуникацију, тј. постаје менаџер који боље одговара на потребе запослених, њихово расположење и животне догађаје. То ће да олакша пословање с колективом и знатно умањи неспоразуме;
- 2) Недовољна/нејасна формулација циља;
- 3) Неповјерење према запосленицима;
- 4) Занемаривање мишљења/*inputa* радника;
- 5) Доношење одлуке прије консултације са запосленицима;
- 6) Неједнако третирање радника;
- 7) Непреузимање одговорности/преношење кривице на запосленике;
- 8) Лоша комуникација са запосленицима;
- 9) Неправовремена реакција на проблеме што доводи до њиховог погоршања.

4.2 Добре менаџерске одлуке

Ударац тенисера изгледа као један елегантан потез, али заправо представља серију акција. Од узимања рекета, заузимања позиције, прегледа сервиса противника, усаглашавања положаја рамена и кукова, помака ноге, алокације тежине те очувања предње руке паралелне с површином и држања рекета под прецизним углом, повлачења рекета уназад, корака напријед, поновне алокације његове тежине, те замаха рекетом ка напријед држећи руку усправном и ручни зглоб чврстим док чини контакт с лоптицом и прати га дугим замахивањем рекетом. Менаџери праве одлуке на исти начин. Свака је посљедњи корак у серији акција. Оно што представља разлику између тога да ли ће менаџер донијети добру или лошу јесте то који је менаџер свјестан свих корака који га доводе до одређене одлуке.

Добар менаџер, као и добар тренер у тенису, може помоћи запосленику/играчу да разумије овај процес, ради кроз сваки корак и константно доноси успјешне одлуке. Ово је од критичног значаја јер је здравље једне институције директно везано за квалитет одлука које се доносе сваки дан.

Добре одлуке менаџера настају из:

- 1) Информисаности менаџера о ситуацији у суду;
- 2) Разматрања свих алтернатива прије доношења одлуке;
- 3) Имплементације анализе трошкова и користи;
- 4) Евалуације *inputa*/перспективе запосленика прије доношења одлуке;
- 5) Флексибилности приликом доношења одлука: једна врста одлуке неће одговарати свакој ситуацији итд.

5. НАЈЧЕШЋЕ ГРЕШКЕ МЕНАЦЕРА

“Што је институција утицајнија и што је финансијски јача утолико чешће водства тих организација траже заштиту у посебним осигурањима за менаџере. Њихове грешке напиме могу бити кобне, као што се то најжалост посљедњих година показало у многим институцијама дилем свијета.”

Моника Лохмулер, DW¹

Аутори истичу да се најчешће грешке менаџера догађају у категорији класичних пропуста. Другим ријечима, свега 20% менаџерских грешака заснива се на погрешној рачуници, док је преосталих 80% засновано на обичним, готово баналним пропустима. Лош менаџмент је веома често један од кључних интерних узрока кризе институција.

Лош менаџмент првенствено полази од личних карактеристика менаџера, независно од њихових менаџерских нивоа (оперативни, средњи и топ менаџмент), а затим од начина на који управљају запосленима (HRM). Недостатак интереса менаџера за поједине дијелове односно одјељења институције неминовно доводи до неефективности пословања. Главни задатак менаџмента требало би да буде развој институције. Ако менаџер не посједује довољно интелектуалних способности или способности да прилагоди, па и промијени активности институције у складу с дешавањима у окружењу, он неизоставно постаје кључни иницијатор кризе. Сљедећа листа приказује неколико најзначајнијих грешака менаџера као узрока кризе у институцији:

НАЈЧЕШЋЕ ГРЕШКЕ	УЗРОЦИ ГРЕШАКА
Грешке у управљању/вођењу (лош менаџмент)	Концентрација моћи и одлучивања код појединца (аутократско вођење) Занемаривање приоритета Недовољно знања из одређених области пословања (некомпетентност) Недостатак визије

¹ Моника Лохмуллер (2011), **Осигурања од грешака менаџера**, преузето 31. 3. 2015. са <http://www.dw.de/osiguranja-od-gre%C5%A1aka-menad%C5%BEera/a-15334718>

НАЈЧЕШЋЕ ГРЕШКЕ	УЗРОЦИ ГРЕШАКА
	Нејасне одговорности Лоша комуникација унутар управе Занемаривање основне дјелатности Недовољан број функционалних специјалиста у руковођењу Неблаговремена адаптација организације Лоши међуљудски односи

Кључни интерни иницијатори пословне кризе су грешке као што су недовољно планирање, неприкладно управљање итд., а грешке менаџера могу потицати из било које менаџерске функције (планирање, организовање, вођење и контрола).

Ево неколико типичних грешака менаџмента свих организација које могу довести до појаве кризе:

Недостатак стручних, техничких и личних вјештина менаџера	Недостатак знања о менаџменту и тржишту уопште Недостатак практичног искуства Слабо вођство Слабе личне карактеристике (непоузданост, слаб друштвени контакт, претјерано конзумирање алкохола, дрога, коцкање, прескуп начин живота итд.)
Слаб менаџмент	Недостатак планирања Недостатак информација Превелики задаци и недовољно делегирања Неадекватна структура организације (дезорганизација) Недостатак адекватне припреме за непредвиђене ситуације Непридржавање процедура

Најчешће грешке менаџера почетника:

1. Мисле да све знају
2. Желе да покажу свима “ко је главни”
3. Плаше се да нешто учине
4. Игноришу колеге
5. “Не губе” вријеме на шефа/надређеног

6. Не брину се око проблематичних колега или проблема уопште
7. Не штите “своје људе”
8. Избјегавају одговорност за било шта

Када “мисле да све знају” менаџери почетници вјероватно мисле да знају све о основним дјелатностима организације; чак и да је то заиста тако, врло вјероватно не знају све о најважнијем дијелу свог посла – управљању људима, стога им се препоручује да слушају људе око себе и то без предрасуда.

Када “желе да покажу свима ко је главни” менаџери праве грешку јер “праве параду” око тога “ко је нови шеф”, иако је то већ свима јасно и потребно је да се то примијени у пракси.

Када се “плаше да нешто ураде” менаџери сумњају у одлуку надређених који су их поставили на ту позицију и боје се да донесу одлуке, односно да раде посао за који су унапријеђени.

Када “игноришу колеге” менаџери престају бити људи, они постају само *менаџери*, а то је лоше, јер директно утиче на смањење ефикасности и продуктивности у организацији.

Када кажемо да “не губе вријеме на надређеног” мислимо на избјегавање комуникације менаџера с његовим надређеним, а то даље значи недостатак информација о управљању предузећем.

“Не брину око проблематичних колега или проблема уопште” – ово је велика грешка менаџера јер настоје избјежавати проблеме око себе надајући се да ће се сами од себе ријешити и то је погрешно. У овој ситуацији менаџерима се препоручује да комуницирају с осталима, како подређеним тако и надређеним, с циљем рјешавања проблема и критичних ситуација у организацији.

Када менаџери “не штите своје људе” значи да се не боре за права својих подређених, што негативно утиче на слику подређених о самом менаџеру, али и на ефекте функционисања организације.

И за крај, када “избјегавају одговорност за било шта” менаџери нису у ситуацији да се суоче с чињеницом да су одговорни за све што се дешава у одјељењу на челу којег су они. Стога је потребно да изграде комуникацијску мрежу тако да нема непријатних изненађења и да буду спремни да носе терет одговорности који иде заједно уз бенефиције и ауторитет позиције која им је повјерена.

6. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Организације ће бити у могућности да успјешно реагују на промјене у окружењу само захваљујући знању, интелигенцији и креативним способностима запослених. Због тога функција управљања људским ресурсима постаје све значајнија и у судовима.

Организација означава скупину људи који обављају неки посао, гдје је битан поступак организовања и резултат процеса организовања неког посла. Људи током свог живота дјелују у разним облицима организација, почевши од породице преко школе, и других образовних институција, па све до институција у којима раде. Стога је веома битно да се зна разумјети људе с којима се живи, учи и ради и њихово понашање у организацији.² У томе помаже менаџмент људских ресурса чији је главни циљ усмјеравање укупне енергије запослених ка остваривању стратегијских циљева предузећа (организације).

У контексту функционисања суда, менаџмент људских ресурса је занимљив као **менаџерска функција** и чини једну од пет основних менаџерских функција (стратегијски менаџмент и планирање, организовање, менаџмент људских ресурса, вођење и контрола). У овом контексту, овај појам се схваћа као задатак цјелокупног суда за чије испуњење су одговорни сви запосленици. Према Лију Иакокау менаџмент *није ништа друго него мотивисање људи*.³ Неколико основних активности функције управљања људским ресурсима су:⁴

1. стратегијско усмјеравање људских ресурса;
2. планирање понуде и тражње за људским ресурсима;
3. анализа и дизајн посла;
4. регрутовање, селекција и избор, увођење у посао;
5. праћење и оцјењивање радне успјешности и потенцијала запослених;
6. образовање и развој запослених;
7. награђивање и мотивисање запослених;
8. радни односи;
9. заштита радника и безбједност на раду;

² Сенад Софтић (н. д.), *Понашање у организацији*, Економски факултет Универзитета у Сарајеву, стр. 7.

³ Зијада Рахимић (2010), *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет Универзитета у Сарајеву, стр. 23.

⁴ Исто, стр. 24.

10. различите услуге запосленима (савјетовање, помоћ, социјални програми,...).

Кључни сегменти менаџмента људских ресурса су:

- Планирање људских ресурса
 - Анализа посла
 - Регрутовање и селекција запослених
 - Оцјењивање радног учинка запослених
 - Образовање и развој особља
 - Методе мотивисања запослених у организацији
 - Флукутација и апсентизам с посла
-
- УЛАЗНИ
ТОК
- ПРОЦЕС
- ИЗЛАЗНИ
ТОК

6.1 Настанак појма менаџмент људских ресурса и будућа предвиђања

Успјех суда данас зависи од правог избора водећег кадра, развоја и награђивања, као и од правог развоја вјештина особља. Ово експлицитно наглашава значај улоге менаџмента људских ресурса, запослени имају обавезу да константно уче, а HRM да подржава суштину концепта цјеложивотног учења.

6.2 HRM у организацијској структури и стратешка улога менаџмента људских ресурса у организацији

За адекватно планирање и разумијевање менаџмента људских ресурса важно је објаснити шта се подразумева под појмом “људски ресурс”. То су компетентности и мотивација запослених.

Компетентности су личне претпоставке које лице оспособљавају да изврши додијелене задатке. Могу да буду стручне (знања и способности), методске (нпр. управљање временом, пројектни менаџмент,...), социјалне (нпр. мотивацијске способности), системске (разумијевање начина функционисања социјалних система), компетенције специфичне за предузеће (процеси у предузећу, знања о начину рада и слично) и компетенције гране (нпр. купци, добављачи, конкуренти,...).

Мотивација је појам који обухвата личне претпоставке да би једна особа била спремна и вољна за извршавање одређеног задатка.⁵ Сходно томе, радник је као основни људски ресурс, од стране било које организације, посматран као:

- a) Потенцијал за стварање вриједности;
- b) Клијент и интересна група;
- c) Фактор трошкова.

Када говоримо о стратегијски оријентисаном менаџменту људских ресурса као концепту организације, људски ресурси, њихова знања, вјештине и способности, најважнији су коријен за јачање организације односно установе у данашњем динамичном и неизвјесном окружењу. Стога се као циљ стратегијског HRM-а издваја системско и промишљено развијање људских потенцијала које је усмјерено на постизање и развијање организационих способности у сврху остваривања стратегијских циљева институције. За постизање овог циља HRM се користи стратегијама:

- a) Уиграног тима
- b) Перфектног система
- c) Интелигентног организма и
- d) Креативне еволуције

Сваки тип је усмјерен на изградњу компетентности и мотивације запослених. Стратегија **“уиграног тима”** креира се у ситуацијама када институција настоји да постигне успјех на основу личних компетентности и ангажмана својих сарадника (запослених). Сваки појединац је оптимално квалификован за своје задатке, захтјеви су веома добро познати, промјене су ријетке и могу се правовремено учити, а главни циљ је изградња поузданог и квалификованог тима стално запослених чија мотивација и компетентности доприносе очувању и изградњи тржишне позиције компаније.

Стратегија **“перфектног система”** заснива се на структурама и системима ангажовања радника. То је стратегија у којој су потпуно дефинисани захтјеви сваког радног мјеста и гдје је потребно релативно кратко вријеме за увођење нових сарадника у посао. Главни циљ ове стратегије јесте да сваког сарадника постави на позицију за коју посједује оптималне претпоставке.

⁵ Зијада Рахимић (2010), *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет Универзитета у Сарајеву, стр. 38.

Трећа стратегија људских ресурса је **“интелигентни организам”**. Она настоји поставити темеље дугорочним иновацијским процесима, а главни циљ јој је оспособити институцију, или барем један њен дио, за креирање дугорочних иновација и за очување изграђених компетенција.

“Креативне еволуције” полазе од става да су организације конципиране као платформе за постизање краткорочних и средњорочних резултата на темељу којих се гради дугорочни успјех. Главни циљ је стварање оквира у којем ће се особље постављати према задацима, односно брзо регрутовање нових сарадника који посједују потребне компетентности за одређени задатак.

Свака од наведених стратегија управљања људским ресурсима користи се у зависности од стратегијске одређености организације, те од величине и организационе структуре компаније, а директно утиче на формирање стила вођења и креирање интерперсоналних односа у организацији.

6.3 Кључни сегменти менаџмента људских ресурса

Планирање

Планирање људских ресурса је процес којим се утврђују стварне потребе за запосленим, новим радним позицијама, развојем особља и слично, које, уједно, чини полазиште за регрутовање, развој и даље управљање људским ресурсима у организацији. Главни циљ ове фазе управљања јесте да организација у утврђеном термину обезбједи потребно особље, према броју и квалификацијама, те га ефикасно укључи у посао. Постоје интерни и екстерни фактори који утичу на планирање људских ресурса у компанији. Интерни фактори су: стратегијско одређивање предузећа, старосна структура, број запослених, стопа одсутности с посла, стопа флукуације, радно вријеме итд., док екстерне факторе дијелимо на: краткорочне (до 1 године), средњорочне (до 5 година) и дугорочне (до 10 година).

Анализа посла

Анализа посла је други по реду корак управљања људским ресурсима и истовремено најзначајнији јер представља процес прикупљања информација о садржају и природи посла као и о потребним занимањима, способностима и вјештинама које се траже од запослених за обављање одређеног посла. Само када организација прикупи све адекватне информације о запосленом и радној позицији, има могућност да постигне хармонију између захтјева посла и способности лица које је одговорно за његово извршавање. Стога запослени у HRM одјељењима

траже двије групе информација: информације о послу и информације о извршиоцу. Информације о послу треба да дају одговоре на питања попут *шта се ради, како и зашто* те у *каким организационим, социјалним и функционалним условима се одвија извршење одређеног посла*; док информације о извршиоцу дају одговоре на питања о знањима, вјештинама и способностима извршиоца. На основу ових информација организација обликује одређену радну позицију и задатке који ће се ту захтијевати, што директно утиче на све остале фазе управљања људским ресурсима.

Регрутовање и селекција запослених

Регрутовање је процес привлачења кандидата који посједују одређена знања, вјештине, способности и компетенције за успјешно обављање послова везаних за слободна радна мјеста. Извори регрутовања могу бити интерни и екстерни. С друге стране, селекција запослених означава процес којим се, примјеном унапријед утврђених и стандардизованих метода и техника, бирају кандидати који најбоље удовољавају захтјевима слободног радног мјеста. Циљ овог поступка јесте елиминисати лица која не задовољавају базичне захтјеве посла који се нуди, док је други циљ процеса селекције прогнозировать будућу радну успјешност потенцијалних апликаната. Основна разлика између регрутовања и селекције јесте у њиховој формализацији и стандардизованости процеса имплементације, односно запошљавања нових сарадника. Сходно томе, основни задатак процеса селекције јесте одабрати оне кандидате који имају потребне особине за одређени посао на основу већ постављених стандардизованих техника и метода. Фокус процеса регрутовања је на привлачењу кандидата с потребним компетенцијама за извршавање одређеног посла. Наравно, постоји низ метода, техника и тестова који омогућавају успјешно селектовање кандидата, неки од њих су: интервју те разни тестови и слично.

Оцјењивање радног учинка

У овој фази управљања људским ресурсима процјењује се допринос запослених остварењу организационих циљева у одређеном временском периоду. Другим ријечима, да ли је остварено оно што је планирано и колики је учинак запослених у свему томе. Ово је једна од значајнијих HRM фаза. Може се обављати евалуацијом перформанси и евалуацијом стварног потенцијала запослених, а обавезно треба задовољити захтјеве објективности, релевантности, поузданости, практичности и упоредивости.

Мотивација

Након евалуације радне успјешности запослених и њихових потенцијала потребно је да се искористе материјалне и нематеријалне стратегије мотивисања с циљем унапређења залагања особља и његове радне продуктивности. Стога се HRM користи мотивационим системом чији је циљ да привуче и задржи најквалитетније кадрове, да утиче на постизање пословне изврсноности, подстиче креативне кадрове и иновативне активности у раду, да обезбиједи остваривање планираних циљева те да изграђује партиципативне односе унутар и ван саме компаније. Да би остварио ове циљеве, менаџмент људских ресурса користи материјалне и нематеријалне мотиваторе. Материјалне компензације огледају се кроз новчана примања у виду плата и других материјалних потицаја попут бонуса и удјела у резултатима пословања организације, док нематеријалне компензације настоје да задовоље различите потребе запослених, почевши од дизајнирања посла који више одговара радницима, промјене стила менаџмента, партиципације запослених и слично. Уопштено, да би се поставио ефективан систем мотивације, потребно је познавати на које мотиваторе сарадници реагују. Конкретно, у случају функционисања судова у БиХ, с обзиром на ограниченост материјалних ресурса односно финансијских мотиватора, добри менаџери неће штедјети нематеријалне мотиваторе, попут похвала и признања за обављени рад запосленика, који имају често много веће значење за лице које је добро урадило одређени задатак него што се то може претпоставити.

Образовање и развој запослених

Ова активност HRM-а једна је од битнијих и потребно је да се континуирано примјењује, посебно у данашњим условима непредвидивости, динамичности окружења. Развој особља обухвата све мјере проширења постојећих потенцијала и способности запослених. Да би организација била у прилици утицати на образовање и развој запослених, потребно је да анализира своје потребе у погледу развоја особља, што може учинити примјеном матрице људског потенцијала која се фокусира на тренутне и средњорочне способности особља за испуњење одређених задатака.

Један од кориштених алата у HRM-у јесте матрица људских потенцијала која дијели запосленике на следеће категорије:

- а) **“Коњи за вучу”** су запосленици који тренутно постижу високе резултате, али је њихов развојни потенцијал низак. Стога је

- фокус њиховог рада на обезбјеђењу стручних компетенција усљед измијењених услова у организацији.
- b) **“Звијезде”** су људи који постижу одличне резултате и имају висок развојни потенцијал. Другим ријечима, то су млади, високо мотивисани стручњаци који су најважнији носиоци стратегијског развоја предузећа и потребно је настојати да се очувају у организацији.
 - c) **“Кладе”** називамо особље које не показује никакве препознатљиве развојне потенцијале нити остварује очекиване резултате. Но, овдје треба бити опрезан јер њихов утицај може бити индиректан, односно могу имати утицај на социјалне односе у организацији и ако дође до њихова отпуштања то може директно утицати на резултат саме компаније.
 - d) **“Проблематични сарадници”** су сарадници с високо процијењеним развојним потенцијалом, али тренутно ниским резултатима. За организацију они су неискориштени резервни потенцијал.

Флуктуација и одсутност с посла

Посљедња у низу активности менаџмента људских ресурса јесте флуктуација, односно трајно напуштање организације од стране сарадника или одсуствовање радника с посла. Када говоримо о флуктуацији, она може бити избјежива и неизбјежива; избјежива флуктуација је добровољни одлазак с радне позиције и то је нешто на шта се може утицати, док неизбјежива флуктуација значи нешто на што се не може утицати попут пензионисања или законом предвиђеног престанка радног односа и слично. Могуће је алтернативно утицати на смањење нивоа флуктуације запослених јер она није позитивна појава, па тако менаџери људских ресурса користе интерне и екстерне алтернативе за избјегавање флуктуације. Интерне се врше без смањивања броја запослених (нпр. промјена квалификација радника, промјена радног времена, радног мјеста итд.), а екстерне алтернативе подразумевају смањивање броја запослених прије свега кориштењем законских одредница уговора о раду (нпр. непродужавање уговора о раду на одређено вријеме или отказ уговора о уступању радника и слично). С друге стране јавља се термин “апсентизам” као оправдано или неоправдано одсуствовање с посла на које утичу двије варијабле: мотивација запосленог да буде на послу и његова способност да буде на послу.

7. ФАКТОРИ КОЈИ ДОПРИНОСЕ ФОРМИРАЊУ ДОБРОГ РУКОВОДИОЦА

Много талентованих и марљивих запосленика има проблем у улози менаџера. То се дешава из разлога што стручност у одређеној области лице не чини добрим менаџером. Често је одређеним стручњацима позиција менаџера указана без било какве обуке, очекујући од њих изванредне резултате, управо онакве какве постижу у властитој бранши, и онда врло брзо може доћи до одустајања од ове позиције или неефикасног менаџмента.

Најтежи дио процеса трансформације из запосленика у руководиоца је немогућност одвајања од улоге коју је запосленик обављао и учење делегирања задатака осталима. Без обзира на чињеницу што се ради о јавној управи, менаџер треба да посједује универзалне особине менаџера. Поред тога, треба бити у стању да мотивише, награђује и дисциплинује тим људи.

Традиционални модел јавне администрације захтијевао је минимално поимање стратегије и неко озбиљније планирање се или није никако или се веома ограничено изводило. Развој стратегије се сматрао политичким питањем или задаћом политичара. Подразумијевало се да државни службеници проводе инструкције добивене од политичара, чији је задатак био да развијају политику и стратегијско виђење. Уствари, државни службеници су често дјеловали без стратегијског смисла, без икакве идеје усмјерене ка оптимизирању ресурса да би се постигли одређени циљеви, једноставно су слиједили инструкције. Традиционалне јавне институције често нису имале виђење дугорочније перспективе и често су заборављале да постоје шири и обухватнији циљеви. Овај начин размишљања се промијенио појавом новог јавног менаџмента.

Нови јавни менаџмент је филозофија управљања коју користе институције власти још од раних 80-их, како би модернизовале јавни сектор и попраћена је таласом реформи у јавном сектору широм свијета. Сматра се како јавни сектор може много да научи од приватног у вези с питањем планирања, развоја стратегије, стварања визије и предвиђања. Основне концепције новог јавног менаџмента су: промовисање примјене тржишног начина понашања у јавном сектору; оријентисан ка резултатима и ефикасности кроз боље управљање; посматрање

институције јавног сектора као једног независног фактора који има јавну одговорност; давање моћи руководиоцима јавног сектора и подизање степена њихових оперативних слобода и дискреционе моћи, уз истовремено повећавање њихове одговорности; гледање на грађане као клијенте (кориснике).

Док се руководилац у приватном сектору руководи профитом, у државном сектору и правосудним институцијама има додатни интерес да остане на позицији или да буде поново изабран. Сложености његове позиције додатно доприноси чињеница да је одговоран много већем броју људи и изложен различитим утицајима оних који су одговорни њему. С обзиром на то да је менаџмент усмјерен ка повећању перформанси и смањењу трошкова, отвара се и питање судске независности, која би се могла довести у питање ограничавањем буџета, док се с друге стране истиче проблем прекомјерног трошења новца од стране судова. Такођер, поставља се и питање ко би требао да руководи радом судова и колико су судије без додатне обуке и едукације добри менаџери.

Све су доминантнији ставови да судови не могу да остану пасивни него напротив, да морају преузети пуну одговорност за квалитет и квантитет исхода рада. Као што је већ речено, без обзира на то што је ријеч о руководиоцима јавне управе, они и даље морају да поштују основна начела менаџмента и менаџера:

1. Култура управљања – начин на који судије и менаџери вјерују да требају да обављају посао, градећи културу посвећену висококвалитетној услузи;
2. Управљање перформансама – односи се на то како водитељи судова одговарају на резултате везане за жељене перформансе и како суд развија своје креативне капацитете за редефинисање и побољшање административне праксе;
3. Административна начела – усмјереност на високе перформансе и истицање административних процеса које и судије и менаџери сматрају важнима;
4. Круг квалитета – итеративан, динамичан процес који повезује четири процедуре у мрежу активности која подржава константно побољшавање перформанси.

Уз бржи рад судова, као могући позитивни учинци нових приступа истичу се и веће уважавање странака од стране суда на начин да се странкама омогући приступ информацијама, боље просторије и

изградње бољих зграда, као и више едукација за судије и службенике суда.

Повећање учинковитости се такођер тражи и у тужилаштву, првенствено због мањка средстава која стоје на располагању овој институцији. Неопходно је да се изврше одређене мјере реструктурисања при томе пазећи на могуће повећање незапослености и радног оптерећења запосленика, те контролу која може угрозити стручност.

Добро управљање представља транспарентан процес у којем менаџмент у одговарајућим облицима, на одговоран и учинковит начин, усмјерава ресурсе и управља организационим структурама на основу заједничких вриједности. Добро управљање у себи обједињује учинковитост и одговорност. Циљ овог концепта је да допринесе квалитетнијој функцији управљања на подлози јасно одређених принципа. Реформе ради увођења система доброг управљања подразумевају: изградњу капацитета, укључивање цивилног становништва и приватног сектора у процес одлучивања, подјелу задатака и одговорности.

Доброг руководиоца се може формирати првенствено на начин да му се омогући **додатна едукација и обука**. Иако је ријеч о врхунским стручњацима, мора да се узме у обзир то да се с таквом врстом посла суочавају по први пут и да сигурно са знањем које посједују неће заблистати. Развој и образовање менаџера потребно је планирати, а циљ планирања образовања менаџера је да се омогући несметан професионални развој менаџера према њиховим властитим способностима, могућностима и достигнућима. Свакако да је главна тема менаџерског образовања и развоја уствари вођење, али такво образовање и развој требају да укључе и стално осавремењивање и развој њихових основних стручних знања и способности. Ефекти образовања менаџера се виде кроз процес евалуације таквих подухвата. Стога развој менаџера треба да се посматра као инвестиција која ће донијети резултате у форми јаче, здравије и одрживе организације. Потребно је да се правилно процијени утрошак, како новца тако и времена, да би се одредила основаност улагања у овакав облик образовања и развоја. Лица која прихвате улогу руководиоца требају да буду спремна да се током своје пословне каријере континуирано образују, мијењају у складу с новим изазовима и трендовима, и пословно и реално прихватају проблеме на које наилазе у току свог рада. Руководиоци могу да користе посебне програме образовања и развоја као што су:

Информатизација образовања на даљину (*distance learning*) која претпоставља одређене услове да би се реализовала у смислу очекиваних циљева. Образовање на даљину убрзано се развија у свијету у посљедњих десетак година, захваљујући брзом развоју информатичке технологије. Резултати таквог образовања су повећана флексибилност, боље памћење и нижи трошкови школовања корисника. Пословно образовање уз рад подразумијева и кориштење хипермедија и мултимедија у процесу стицања знања и вјештина. Савремени менаџер може да се определијели за похађање кратких специјализираних обука и курсева, или изучавање богате литературе с бројним савјетима унапређења вођења. Најбољи ефекат се добија, наравно, комбинацијом свих споменутих опција. За оне који више воле да стичу знања помоћу модерне технологије, постоје *onlajn* курсеви. Предности *onlajn* курсева у односу на класично учење су бројне – корисници сами одређују темпо учења, могу да бирају наставне садржаје и прилагођавају систем учења својим навикама и потребама, што је изузетно корисно новим руководиоцима у јавној управи.

Друга јако битна, а често занемарива чињеница јесте да новим менаџерима треба омогућити довољно повратних информација, што од сарадника с којима раде, тако и од одређених ментора и супервизора који су на већој хијерархијској позицији од њих. У суштини, људи не могу знати да ли раде нешто добро док им се то не каже. С одређеном количином повратних информација у рукама, у стању су прилагодити менаџерски приступ организацији.

У динамичном пословном окружењу и органи локалне управе подлијежу законитостима утицаја из околине као и предузећа која послују у оквиру услова које диктира тржиште. Немогућност одговора на изазове из околине доводи до застоја у развоју локалне заједнице, што као крајњи резултат може имати и мирнодопску економску миграцију. Имати руководиоца јавне управе којег одликују персоналне и менаџерске компетенције и то лидерство, визионарство, спремност за иницирање и прихватање промјена, спремност за цјеложивотно учење и усавршавање за заједницу значи спремност за суочавање с изазовима из окружења, али и имплементирање нових концепата менаџмента у јавној управи и коначно могућност задовољавања својих потреба и захтјева у пуном капацитету. Зато је метод управљања у органу јавне управе кључни елемент за развој заједнице.

8. ПРОБЛЕМИ СА ЗАПОСЛЕНИМА И КАКО ИХ ПРЕВАЗИЋИ

До настанка проблема са запосленицима може доћи из више разлога. Понекад су сами запосленици главни узрок настанка проблема, у другим случајевима су менаџери и пословно окружење тај узрок. Наравно, комбинација та два узрока је веома могућа. Мањак морала, лоша продуктивност, лоша услуга корисницима и висок проценат отказа могу да буду посљедица лошег односа између менаџера и његових запосленика.

У већини случајева менаџер представља узрок проблема уколико не може да успјешно одговори на сљедећих пет питања или је одговор на одређено питање негативан, а то су:

1. Која је мисија/сврха и визија јавне установе?
2. Које су вриједности које та установа жели да креира и како се вриједности те установе остварују на свакодневној бази?
3. Да ли менаџер води рачуна о напретку цијелог колектива или само о својој позицији?
4. Да ли је надзор који менаџер врши над запосленицима довољан?
5. Да ли је менаџер јасно дефинисао шта очекује од запосленика?

Уколико менаџер није сасвим сигуран да посједује потврдне одговоре на претходна питања, у већини случајева је управо он узрок проблема који има са запосленицима. Међутим, уколико је менаџер веома добро дефинисао очекивања од упосленика, свјестан је мисије и визије своје организације и има коректан однос према упосленицима, тј. води рачуна о њиховом напретку и одржава комуникацију на завидном нивоу, узрок проблема се може тражити у упосленику. Понекад је узрок проблема запосленик због занемаривања посљедица које његове акције имају по цијели колектив или организацију. Други узрок је деструктивно, контрапродуктивно понашање запосленика као резултат намјерних акција подузетих због специфичних непромишљених разлога, који су једноставно непримјерени за радно мјесто.

У наредном дијелу овог поглавља представљени су примјери проблема са запосленицима да би се указало на грешке које доводе до тих проблема, било да су оне начињене од стране менаџера, запосленика или заједнички.

Најчешћи примјер проблема са запосленицима представља ситуација када запосленици не обављају своје задатке на задовољавајући начин, било да је узрок томе то што не желе да обаве тај задатак или то што желе неки други задатак умјесто тога или су незадовољни својим менаџером и колегама. Ова врста пасивно-агресивног понашања је обично резултат тога што запосленик не жели или не може да се суочи директно с проблемом. У већини ситуација проблем постаје већи и има посљедице по рад цијелог колектива због тога што запосленик не жели да изрази незадовољство кроз комуникацију с менаџером и својим колегама, већ фрустрацију изражава кроз лоше обављен посао. Проблем се повећава јер након што менаџер види да запосленик не обавља добро једноставан посао, вјероватно му неће дати на повјерење веће, интересантније задатке.

Овај проблем може да се ријешити кроз бољу комуникацију између менаџера и запосленика. Кроз сљедећи дио поглавља о превазилажењу проблема са запосленицима објасниће се на који начин ова комуникација може да се побољша.

Остали примјери проблема наведени у овом дијелу поглавља односе се на: 1) Емоционалну компетентност; 2) Различита очекивања запосленика и менаџера; 3) Лош однос запосленика према радном мјесту (чести изостанци с радног мјеста, дуге паузе и приватни телефонски разговори); 4) Непознавање компетенција запосленика и лоша алокација улога тј. задатака запосленицима, итд.

Успјешан менаџер мора имати ефикасан начин за превазилажење проблема са запосленицима. Одличан менаџер треба да је свјестан сљедећих девет ставки које мора да имплементира како би се сви конфликти са запосленицима на што једноставнији и успјешнији начин ријешили и спријечила неефикасност и фрустрација запосленика и менаџера.

1. Комуникација – да менаџер не заборави да слуша своје запосленике у свакој ситуацији;
2. Давање јасног *feedbacka* запосленицима;
3. Документовање проблема са запосленицима;
4. Конзистентност;
5. Постављање јасних посљедица уколико се ситуација не промијени;

6. Побољшање процеса у организацији;
7. Рјешавање проблема директно са запосленицима;
8. Смиреност у разговору и доношењу кључних одлука;
9. Храброст при доношењу тешких одлука.

У случају судова, предсједници су ти који као лидери у организацији морају предузети мјере да се одређена непрописна понашања разних категорија особља прекину на вријеме, јер се у супротном шаље лоша слика и порука цијелој институцији. Такође, запослени морају поштивати све одлуке које се донесу, иначе сами доприносе кварењу климе на послу и међуљудских односа.

9. ОСВРТ НА ТРЕНУТНУ ОРГАНИЗАЦИЈУ У СУДОВИМА У БиХ

Организација у судовима прописана је Правилником о унутрашњем судском пословању (“Службени гласник БиХ” број 66/12 и 40/14) и мора се примјењивати. Унутар такве организације односно поставке пожељно је да се тежи томе да се послови у самој организацији информатизују и убрзају као и да се скрате мануелни начини рада. Почевши од председника суда, па до свих других занимања, савремене технологије, како у раду сваког запосленика тако и у управљању судом, морају да буду више кориштене јер ће опстанак на тржишту рада овисити и о тој вјештини као и успјешно пословање установе. Одређени број председника судова је веома свјестан ове пословне потребе и карактеристике радног окружења и успјешно је примјењује дајући тако примјер и остатку колега.

За разлику од компанија, председник суда нема иста овлашћења која има директор фирме или менаџер у јавном сектору и он је “први међу једнакима”, дакле, није шеф судијама и није у могућности да нареди судијама било шта у обради предмета. Тако су овлашћења другачија, нешто мања, али је одговорност слична, јер је председник великим дијелом одговоран за атмосферу и мотивацију на послу, за резултате и успјешност рада и за, рецимо, свеопште добро функционисање организације.

Сваки судија је самосталан у раду, а председник суда према судијама мора показивати поштовање, али и, наравно, давати добар примјер. Председник суда има један посебно захтјеван задатак, а то је прогноза прилива предмета како би се предвидио и адекватно додијелио обим посла. Такође, једна друга добра пракса у менаџменту јесте и да председник не смије да удовољава жељама судија приликом одабира реферата него одабир мора имати логично објашњење и упориште у пракси.

У сврху доброг менаџмента, и као важан комуникацијски и координацијски алат, у суду постоји стручни колегијум (општа сједница), орган суда које се састаје квартално. У већим судовима постоји и сједница судских одјељења, мини стручни колегијум (опште сједнице судија) који се бави питањима од важности за одјељење. Искуство показује да комбинација дјеловања колегијума председника

суда и судских одјељења код већих судова даје добар учинак те да је у организацији рада суда треба максимално користити.

Из разговора и консултација с неколико председника судова истакнуто је да су можда и најважнији аспекти менаџмента рада суда области везане за одговорност и контролу/надзор извршења појединачних функција и активности. Тренутно контрола и надзор извршења нису стандардизоване праксе и процеси у судовима. На системском нивоу било би корисно кориговати овакве поставке.

Од других области у којима може да се направи побољшање у смислу менаџмента суда, и које ће бити детаљније обрађене у другим поглављима, може да се издвоји: управљање старим предметима, пракса именовања председника судских одјељења само у сврху остваривања већих примања, евентуално додјеливање реферата судијама само да би се удовољило личним афинитетима и жељама судија и неопходни квалитет функционисања релације: председник суда – општа сједница судија – сједница судских одјељења.

Све у свему, упркос томе што је значајан број елемената организације суда већ прописан и дефинисан обавезујућим текстовима, и даље постоји значајан простор за дјеловање од стране председника суда када говоримо о менаџменту суда и о вођењу тимова. Својим понашањем, појавом, енергичношћу, ставом према раду и према запосленим, председник суда може значајно утицати на свакодневницу и на продуктивност суда. Наравно, бити менаџер суда није лако и захтијева велику дисциплину и посвећеност као и изразито добре комуникационе и преговарачке вјештине, јер сама мисија суда мора да буде добро комуницирана и прихваћена од цијелог особља.

ДРУГИ ДИО
ПРОАКТИВНА УЛОГА
ПРЕДСЈЕДНИКА СУДА

Бојан Стевић и Марин Задрић

1. ТРЕНУТНА СТРУКТУРА У СУДОВИМА

Структура суда је свакако зависна од величине суда коју одређује број судија и стручних сарадника у суду. Постоје и одређене специфичне разлике између првостепених судова у Федерацији БиХ⁶ и Републици Српској⁷.

У Федерацији БиХ стручни сарадници имају право доносити одређене судске одлуке, док у Републици Српској то није случај. У Републици Српској постоје привредни судови, док се у Федерацији БиХ тај дио судске надлежности обавља у оквиру општинских судова. У Федерацији БиХ дјелује земљишнокњижна канцеларија суда која не постоји код судова у Републици Српској. Засигурно и те специфичности имају битан утицај на унутрашњу структуру и организацију рада суда.

1.1 Првостепени судови

Анализа броја судија/сарадника у првостепеним судовима у БиХ:

- Подаци преузети на дан 31. 12. 2014. године од Одјелења за именовања (ВСТС БиХ)
- Анализа се односи само на првостепене судове у БиХ

Табела 1- табеларни приказ броја првостепених судова и судија/ сарадника

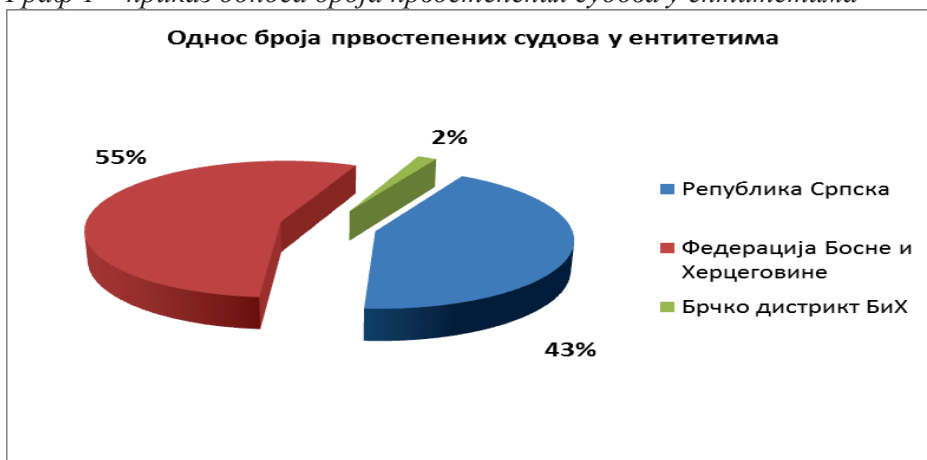
	Број првостепених судова	Број судија/сарадника
БиХ	56	852
РС	24	260*
ФБиХ	31	570
Брчко дистрикт	1	22

⁶ Закон о судовима у ФБиХ, Службене новине ФБиХ, бр. 38/05, 22/06, 63/10, 72/10 и 7/13.

⁷ Закон о судовима у РС, Службени гласник РС, број 37/12.

** НАПОМЕНА: стручни сарадници у РС немају могућност самосталног рјешавања предмета, већ под менторством судије, из тог разлога они нису укључени у укупан број судија/сарадника*

Граф 1 – приказ односа броја првостепених судова у ентитетима

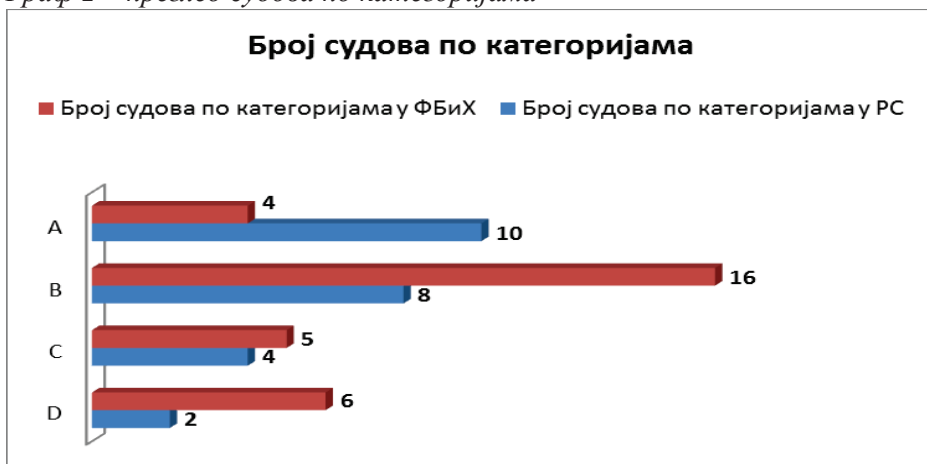


Након генералне анализе извршена је категоризација судова на сљедећи начин:

- А (1–6 судија/сарадника с предсједником)
- Б (7–13 судија/сарадника с предсједником)
- Ц (14–20 судија/сарадника с предсједником)
- Д (21 и више судија/сарадника с предсједником)

Категоризација је извршена у складу с чл. 14. Правилника о оријентационим мјерилима за рад судија и стручних сарадника, с тим да су поред ове категоризације Основни суд у Бањој Луци и Општински суд у Сарајеву посматрани као засебна категорија. Из категоризације је искључен Основни суд у Брчко дистрикту БиХ јер у Брчко дистрикту постоји само један првостепени суд те не може да се посматра у односу на судове два ентитета. Наравно, ова категоризација је урађена за потребе овог модула и није званична категоризација.

Граф 2 – преглед судова по категоријама



Табела 2 – Основни суд у Бањој Луци и Општински суд у Сарајеву

	Однос броја судија/сарадника
Основни суд у Бањој Луци	56
Општински суд у Сарајеву	128

Граф 3 – Приказ односа броја судија/сарадника у два првостепена суда



Табела 3 – Првостепени судови у Републици Српској

Категорије	Број судова по категоријама у Републици Српској
А (1–6 судија с предсједником)	10
Б (7–13 судија с предсједником)	8
Ц (14–20 судија с предсједником)	4
Д (21 и више судија с предсједником)	2

Граф 4 – Приказ броја судова по категоријама у Републици Српској



Табела 4 – Првостепени судови у ФБиХ

Категорије	Број судова по категоријама у ФБиХ
А (1–6 судија/сарадника с предсједником)	4
Б (7–13 судија/сарадника с предсједником)	16
Ц (14–20 судија/сарадника с предсједником)	5
Д (21 и више судија/сарадника с предсједником)	6

Граф 5 – Приказ броја судова по категоријама у ФБиХ



1.2 Другостепени судови

Анализа броја судија у другостепеним судовима у БиХ:

- Подаци преузети на дан 31. 12. 2014. године од Одјељења за именовања (ВСТС БиХ)
- Анализа се односи само на другостепене судове у БиХ (кантоналне, окружне, Апелациони суд Брчко дистрикта БиХ и Виши привредни суд у Бањој Луци)

Табела 5 – Приказ броја другостепених судова и судија

	Број другостепених судова	Број судија
БиХ	17	247
окожних	5	80
кантоналних	10	152
Брчко дистрикт	1	8
Виши привредни суд у Бањој Луци	1	7

Граф 6 – Приказ односа броја другостепених судова у ентитетима



Након генералне анализе извршена је категоризација другостепених судова на следећи начин:

- А (1–6 судија с председником)
- Б (7–13 судија с председником)
- Ц (14–20 судија с председником)
- Д (21 и више судија с председником)

Категоризација је извршена у складу с чланом 14. Правилника о оријентационим мјерилима за рад судија и стручних сарадника.⁸ Из категоризације је искључен Апелациони суд у Брчко дистрикту БиХ јер у Брчко дистрикту постоји само један другостепени суд, те се он не може посматрати у односу на судове два ентитета. Овдје се такође напомиње да је ова категоризација урађена за потребе овог модула и није званична категоризација.

⁸ Пречишћени текст – Службени гласник БиХ 2/14 од 13. 1. 2014. године.

Граф 7 – преглед судова по категоријама



Табела 6 – Другостепени судови у Републици Српској (укључен је и Виши привредни суд у Бањој Луци)

Категорије	Број судова по категоријама у Републици Српској
A (1–6 судија с предсједником)	1
B (7–13 судија с предсједником)	4
Ц (14–20 судија с предсједником)	0
Д (21 и више судија с предсједником)	1

Граф 8 – Приказ броја судова према категоризацији (укључен је и Виши привредни суд у Бањој Луци)



Табела 7 – Другостепени судови у Федерацији БиХ

Категорије	Број судова по категоријама у ФБиХ
А (1–6 судија с предсједником)	4
Б (7–13 судија с предсједником)	0
Ц (14–20 судија с предсједником)	4
Д (21 и више судија с предсједником)	2

Граф 9 – Приказ броја судова према категоризацији



Унутрашња структура суда – његова организација и рад прописују се Правилником ВСТС БиХ о унутрашњем судском пословању (“Службени гласник БиХ” број 66/12 и 40/14), те Правилником министра правде Републике Српске о унутрашњем судском пословању (“Службени гласник РС” број 9/14). Правилницима се, између осталог, уређују:

- судска управа;
- радна тијела суда;
- судска одјељења;
- унутрашња структура суда;
- рад на примљеним списима;
- поступање са списима предмета;
- рад по списима предмета;
- уписници и помоћне књиге;
- одлагање списа и контрола кретања списа;
- спајање, раздвајање и обнављање списа;
- извјештаји о раду;
- архива;
- печати и штамбили;
- ванбуџетско материјално-финансијско пословање.

Правилник о унутрашњој структури сваког суда, између осталог, даље разрађује и детаљно прописује:

- a) основне и унутрашње организационе јединице суда, њихов дјелокруг и организацију рада;
- b) руковођење судом и организационим јединицама;
- c) овлашћења у руковођењу и одговорност за обављање послова;
- d) овлашћења колегијума предсједника суда, односно опште сједнице суда;
- e) програмирање и планирање рада суда.

Уопштено гледајући унутрашња организација послова у суду мора бити рационална, што подразумева успоставу економичне организационе структуре потребне за учинковито обављање послова и руковођење уз што мање трошкова. Она мора функционална, што подразумева: организацију суда на начин да се сви послови из његове надлежности групишу и додјељују одређеним организационим јединицама у складу с њиховом природом и начином обављања; да се груписање послова врши према њиховој повезаности и сродности, врсти и обиму, степену сложености и другим условима за њихово обављање; остваривање пуне запослености и да се број извршилаца одреди тако да буде адекватан врсти, обиму и сложености послова из надлежности суда. На крају, унутрашња организација послова у суду мора у највећој могућој мјери да задовољити потребе странака.

У складу с претходним начелима, унутрашња организација у суду утврђује се на начин којим се нарочито обезбјеђује:

- независно, непристрасно, законито, одговорно, ефикасно и квалитетно обављање послова;
- пуна запосленост запосленика и максимално коришћење њихових стручних знања и других радних способности;
- благовремено остваривање права и правних интереса, извршавање обавеза физичких и правних лица;
- лична одговорност за вршење послова;
- ефикасно руковођење као и координација и надзор над извршавањем послова;
- информисање јавности о раду суда;

- примјена савремених метода рада и омогућавање странкама да на брз и економичан начин остваре своја права која им по позитивним прописима припадају, односно да изврше своје обавезе.

У суду се образују основне и унутрашње организационе јединице.

Основне организационе јединице су:



Наравно, у Републици Српској у основним судовима неће постојати земљишнокњижна канцеларија и регистар правних лица. У Републици Српској ће регистар правних лица дјеловати унутар привредног првостепеног суда.

Ради остваривања функције суђења и одлучивања о предметима из исте правне области, праћења и проучавања друштвених односа, појава и проблема судске праксе у основној организационој јединици сектор судија (и стручних сарадника) суда оснивају се судска одјељења и то:



Одјељење судске управе обавља послове којима се обезбјеђују услови за правилан рад и пословање суда, а нарочито:

- организовање унутрашњег пословања у суду;
- обезбјеђење услова за рад судија и осталих запосленика суда;
- обављање послова у вези с остваривањем права, обавеза и одговорности судија и осталих запосленика, вођење статистике и израда извјештаја о раду суда;
- послове у вези са сталним судским тумачима и вјештацима;
- послове овјере исправа намијењених за употребу у иностранству и остале врсте овјера из надлежности суда;
- послове у вези с притужбама на рад запосленика суда;
- послове у вези с одржавањем зграде, набавке и одржавања опреме и осталих материјално-техничких средстава суда;
- послове који се односе на материјално-финансијско пословање суда;
- организовање библиотеке суда са стручном литературом;
- послове у вези с приступом информацијама;
- послове у вези с учешћем у пројектима који доприносе provedби реформе правосуђа;
- послове у вези с обавезама према ВСТС-у БиХ, другим органима и институцијама.

Одјељење судске управе у свом саставу има унутрашње организационе јединице:



Организационом јединицом сектора судија (и стручних сарадника) руководи предсједник суда. Он руководи радом свих одјељења судија (и стручних сарадника). Предсједник суда, по природи свог положаја, непосредно обавља и послове координације рада свих организационих јединица суда.

Радом појединих судских одјељења унутар сектора судија (и стручних сарадника) руководи судија-предсједник судског одјељења кога именује предсједник суда.

Организационом јединицом судске управе и кабинетом руководи предсједник суда. У оквиру руковођења судском управом предсједник суда може да дио својих овлашћења да пренесе на секретара суда или другог службеника или намјештеника из судске управе.

Радом земљишнокњижне канцеларије руководи руководилац те канцеларије. Он организује обављање свих послова канцеларије, распоређује послове на запослене у канцеларији и даје им упутства о начину обављања послова, осигурава правовремено, законито и правилно обављање свих послова из надлежности канцеларије, редовно упознаје предсједника о стању и проблемима из надлежности канцеларије. За обављање ових послова непосредно одговара предсједнику суда.

Радам регистра правних лица руководи руководицац тог регистра. Он организује обављање свих послова регистра, распоређује послове на запослене у регистру и даје им упуте о начину обављања послова, обезбјеђује правовремено, законито и правилно обављање свих послова из надлежности регистра, редовно упознаје председника о стању и проблемима из надлежности регистра. За обављање ових послова непосредно одговара председнику суда, а у дијелу стручних послова судији-председнику привредног одјељења.

Већ је наведено да у Републици Српској постоје привредни судови у којима се обавља овај дио функције те да земљишнокњижна канцеларија не постоји код судова у Републици Српској.

2. ПЛАНИРАЊЕ И ДЕФИНИСАЊЕ ПРИОРИТЕТА У УПРАВЉАЊУ СУДОМ

Једно од основних правила управљања временом (*time management*) гласи:

“Ако сами не испланирате свој дан то ће урадити други за вас. Њихови послови биће ваш приоритет.”

У судском поступку вријеме треба да се користи крајње рационално и ефикасно јер од тога зависи да ли ће посао да се успјешно обави. Најважнији аспект управљања временом је лична организованост и организованост запослених. Управљање временом није пука контрола и анализа утрошеног времена, већ начин да ефикасно користећи вријеме побољшамо и себе и окружење. Ефикасно управљање временом доноси бољу ефикасност у постизању циљева, доводи до равнотеже личног и пословног живота и доприноси благовременом обављању посла без непотребних пропратних појава, као што су стрес, журба, грешке које се при томе чине и слично.

Писани план је основно и најефикасније средство управљања временом. План доприноси бољој личној организованости. Планови могу бити краткорочни – дневни, мјесечни, квартални, полугодишњи, годишњи или дугорочни.

Планирање је, заправо, дефинисање краткорочних и дугорочних циљева. Код планирања се обавезно утврђују приоритети, а могу се формулисати и дијелови плана. Свакако да ће приоритетни циљ код планирања активности у суду да буде ефикасно и стручно рјешавање предмета, односно остваривање постављених норми и остваривање доброг квалитета рада суда.

Планирање подразумијева и надгледање резултата, односно прикупљање информација о квалитету обављених послова. То укључује процјену (и оцјену) резултата рада судија и административног особља. Оцјене додијељене на основу таквих информација, односно анализа, треба да буду реалне и стимулативне.

Анализом тренутног стања у суду добије се и основ за нови циклус планирања. Планови служе за побољшање резултата рада судова. (Тако је нпр. план рјешавања старих предмета дао јако добре резултате на нивоу читаве БиХ, што илуструје и податак да је од почетка примјене и

обавезе сачињавања планова у БиХ број старих предмета знатно смањен, а од 2010. до краја 2014. г. ријешено је сваке године преко 70.000 најстаријих предмета, односно преко 300.000 предмета. У току 2014. године у БиХ је ријешено 86.000 најстаријих предмета).

Први корак код израде плана је анализа стања. То је, заправо, резиме информација добијених приликом установљавања главних питања и постављања приоритета, анализе унутрашње организације суда, односно утврђивања унутрашњих потенцијала, снаге и слабости суда, те идентификованих препрека у извршењу плана. Таква анализа укључује и информације о броју незавршених предмета, врсти предмета, о очекиваном приливу нових предмета, и др. Значи, потребно је имати информације о садашњој ситуацији и прогнозировать промјене.

Планирање омогућава да суд ефикасније спроводи надлежности одређене Уставом и законом. Планирају се будуће активности, утврђују се приоритети, ефикасно расподјељују ресурси, како људски тако и финансијски, и прати се напредак у односу на постављене циљеве.

Планирање осигурава продуктивност, а годишњи планови рада судова постају дио дугорочног стратегијског циља, односно остваривање мисије суда као посебног државног органа.

Стални циљ који је реалан, остварив и неопходан и који треба да буде дугорочни стратегијски циљ је потпуно самостално, потпуно независно и максимално ефикасно судство, које у потпуности поштује владавину права.

Прописи који одређују обавезе предсједника судова (Закон о суду БиХ, Закон о судовима Републике Српске, Закон о судовима ФБиХ, правилници о унутрашњем судском пословању)⁹ утврђују послове које је предсједник суда дужан урадити у дефинисаним роковима. Поред тога, појединачна упутства ВСТС-а, као и одредбе других закона одређују обавезе и задатке предсједника судова и рокове за извршење тих обавеза.

У наредном дијелу приказаћемо кроз табеле неке од обавеза предсједника судова према правилницима о унутрашњем судском пословању и другим прописима уз навођење прописа који је основ обавезе, рока за поступање и начина извршења обавезе.

⁹ Закон о суду БиХ – Службени гласник БиХ број 49/09 и 97/09, Закон о судовима Републике Српске – Службени гласник Републике Српске број 37/12, 44/15, Закон о судовима ФБиХ – Службене новине ФБиХ број 38/05, 22/06 и 63/10, Правилник о унутрашњем судском пословању, који је ВСТС БиХ усвојио 11. 7. 2012. г. – Службени гласник БиХ број 66/12, Правилник о унутрашњем судском пословању којег је донио министар правде РС – Службени гласник Републике Српске број 9/14.

ПОПИС И РОКОВНИК ОБАВЕЗА ПРЕДСЈЕДНИКА СУДА

Обавезе председника суда	Правни основ обавезе	РОК	Начин извршења
Распоред рада судија и запослених, мјесечни распоред дежурства	Правилник, ¹⁰ чл. 8. тач. г)	До 10. 1.	Одлука – доставља се судијама и запосленим
Израда акционог прегледа предмета и планова за рјешавање предмета ратних злочина	Упутство ВСТС-а број 12-08-368-2/2015 од 22. 1. 2015. г.	До 10. 1.	Попуњени образац 1 доставља се ВСТС-у, надзорном тијелу и судијама
Израда акционог прегледа предмета и планова за рјешавање предмета ратних злочина – квартални планови	Упутство ВСТС-а број 12-08-368-2/2015 од 22. 1. 2015. г.	До десетог дана првог мјесеца квартала	Попуњени образац 1 се доставља се ВСТС-у, надзорном тијелу и судијама
Извјештавање Суда БиХ о предметима ратних злочина	Државна стратегија за рад на предметима ратних злочина, стратегијске мјере број 5 и 9	Континуирано, свака три мјесеца	Информација – доставља се Суду БиХ
Праћење рјешавања предмета ратних злочина – састанци одјељења – колегијума	Упутство ВСТС-а број 12-08-368-2/2015 од 22. 1. 2015. г.	Мјесечно, свака три мјесеца, до 10. нар. мјес.	Ажуриране прегледе и извјештаје о реализацији доставити ВСТС-у и надзорном тијелу

¹⁰ Односи се на Правилник о унутрашњем судском пословању, а у даљем тексту користиће се само назив “Правилник” уколико су одредбе истовјетне, што је најчешћи случај.

Обавезе предсједника суда	Правни основ обавезе	РОК	Начин извршења
План рјешавања предмета	Упутство ВСТС-а број 12-50-67-44/2015 од 22. 1. 2015. г.	До 31. 1, квартално	План – доставља се непосредно вишем суду и ВСТС-у
Праћење реализације плана, састанци одјељења – колегијума	- П -	Мјесечно, свака три мјесеца	Састанак колегијума – одјељења, достављање записника ВСТС-у
Достављање информација о спровођењу плана	- П -	Полугодишња до 20. јула, годишња до 31. јануара	Информација – доставља се непосредно вишем суду и ВСТС-у
Акциони план за рјешавање стечајних предмета и план рјешавања предмета произашлих из стечајних поступака	Закључак сједнице ВСТС-а од 5. 3. 2014. г.	1. јануар 10. јун	Шестомјесечни план – доставља се Сталној комисији за ефикасност правосуђа ВСТС-а и Јединици за ефикасност правосуђа Секретаријата ВСТС-а
Извјештај о реализацији плана	- П -	Полугодишњи до 10. 7. Годишњи до 10. јануара	Извјештај о реализацији кроз табеле, доставља се Сталној комисији за ефикасност правосуђа ВСТС-а и Јединици за ефикасност правосуђа Секретаријата ВСТС-а
Извјештај о раду суда	Одредбе Закона о судовима и чл. 89.	Годишњи до 31. 1, полугодишњи до 15. 7,	Извјештај о раду – обрасци и наративни извјештај,

Обавезе предсједника суда	Правни основ обавезе	РОК	Начин извршења
	Пословника	tromјесечни до 10, мјесечни до 5.	шестомјесечни и годишњи достављају се ВСТС-у, Министарству правде и непосредно вишем суду. Мјесечни извјештаји се достављају Министарству правде РС.
Оцјењивање резултата рада судија и предсједника непосредно нижих судова	Упутство ВСТС-а	До рока који одреди ВСТС	Попуњени обрасци с оцјенама достављају се ВСТС-у
Оцјењивање рада секретара суда, стручних сарадника, судијских приправника, руководилица орг. ј. и икт. референта, те осталих радника	Чл. 8. тач. м) Пословника, чл. 79. Закона о судовима РС	До 31. 1.	Одлука о оцјени – доставља се раднику
Израда приједлога буџета (буџетски захтјев за наредну годину)	Закони који регулишу буџете, Закон о ВСТС-у	До 1. 9.	Приједлог – доставља се ВСТС-у у складу са смјерницама, а након тога уз мишљење ВСТС-а доставља се Министарству правде
Извјештај о реализацији буџета суда	Закони који регулишу буџете, Закон о ВСТС-у	До краја фебруара	Извјештај – доставља се Министарству правде и ВСТС-у

Обавезе председника суда	Правни основ обавезе	РОК	Начин извршења
Сазива опште сједнице, сједнице колегијума судске управе	Правилник, чл. 8. тач. ј)	По потреби, најмање једном у три мјесеца	Састанак – транскрипт записника се доставља учесницима састанка
Састанци с председницима нижестепених судова	Правилник, чл. 9.	Два пута годишње	Записници се достављају учесницима, ВСТС-у
Поступање по притужбама, сугестијама и похвалама	Правилник, чл. 124.	Једном недељно	Одлука о оснивању комисије, отварање кутије, поступање у складу са законом и другим прописима
Надзор над извршењем притвора	ЗКП РС чл. 211.	Свако 15 дана	Вођење дневника, предузимање мјера за отклањање уочених неправилности
Извршење кривичних санкција	Правилник, чл. 102.	Мјесечно	Преглед евиденције извршења кривичних санкција – предузимање одговарајућих мјера
Контрола израде судских одлука	Правилник, чл. 85.	Мјесечно	Предсједнику суда се доставља мјесечно извјештај о неблаговремено израђеним одлукама, председник суда предузима адекватне мјере
Попис основних средстава	Закони који регулишу рачуноводство и ревизију	До 31. 12.	Предсједник суда образује комисије, након извршеног пописа прима и контролише извјештаје

Обавезе предсједника суда	Правни основ обавезе	РОК	Начин извршења
Годишњи програм рада	Правилник, чл. 8. тачка њ)	До 31. 12.	Писмени програм доставља се судијама и запосленим

У овој табели наведене су обавезе изричито прописане Правилником о унутрашњем судском пословању и другим прописима. Међутим, свакако постоји још велики број обавеза које произлазе, како из Правилника тако и из других прописа, као што су нпр. доношење правилника о унутрашњој организацији и систематизацији, доношење других правилника, појединачних аката, наредби, упутстава и инструкција. Ту су такође и обавезе које произлазе из прописа који регулишу похрањивање и заштиту архивске грађе, заштиту од пожара, питања статистике и др.

Предлажемо, а то се у пракси показало као квалитетно и добро рјешење, да се за планирање, евидентирање и континуирану провјеру извршења наведених обавеза користи неки од већ постојећих компјутерских програма-планера (подсјетника – reminders) као што је “Desktop-Reminder 2”.

3. ОСНОВНА НАЧЕЛА ОРГАНИЗАЦИЈЕ РАДА СУДА

3.1 Сектор судија и стручних сарадника

Како је претходно наведено, у основној организационој јединици сектор судија (и стручних сарадника) суда оснивају се судска одјељења. (Претходно је већ наведено да је категоризација судова урађена за потребе овог модула и није званична категоризација.) То првенствено важи за веће општинске и основне судове који су претходно категоризовани на сљедећи начин:

Ц (14–20 судија/сарадника с предсједником)

Д (21 и више судија/сарадника с предсједником)

Дјеломично би то важило, али не увијек и не у правилу, и за категорију Б (7–13 судија/сарадника с предсједником). Поставља се оправдано питање сврсисходности такве организације код судова с мањим бројем судија, односно и мањим бројем предмета.

Код категорије А (1–6 судија/сарадника с предсједником) првостепеног суда, гдје у правилу један судија ради на више различитих врста предмета, неопходно је да се добро размотри оправданост потребе за формирањем судских одјељења у контексту учинковитости организације и функционисања суда и реалне могућности да се сва питања која се иначе рјешавају у одјељењу рјешавају на општој сједници судија.

Унутар парничног одјељења код великих судова Д (21 и више судија/сарадника с предсједником) унутар појединих одјељења могу се формирати и тзв. пододјељења условљена специјализацијом судија за одређену врсту спорова. То, наравно, зависи од конкретног броја предмета који постоје у суду, а што даље резултира и бројем судија распоређених на те спорове. Ријеч је породичним, радним, стварноправним и споровима мале вриједности.

Слично томе и под истим условима може да се говори и о извршном и привредном одјељењу у судовима који се због већег броја тих предмета и броја судија распоређених на те предмете одлуче за одређену врсту специјализације.

Када је ријеч о другостепеним судовима, оснивање судских одјељења би, као и код првостепених судова, било обавезно код судова који су категоризовани као

Ц (14–20 судија с предсједником)

Д (21 и више судија с предсједником)

Само дјеломично би то важило за категорију Б (7–13 судија с предсједником), овисно о броју појединих предмета по реферату и да ли је број судија унутар наведеног распона већи или мањи. Наравно и овдје, као и код првостепених судова, треба да се размотри оправданост потребе за формирањем судских одјељења у контексту учинковитости организације и функционисања суда и реалне могућности да се сва питања која се иначе рјешавају у одјељењу рјешавају на општој сједници судија.

3.2 Колегијум предсједника суда, општа сједница судија/стручни колегијум

Улога колегијума предсједника суда, опште сједнице судија (и стручних сарадника) – или стручног колегијума (на који би било добро позивати и стручне сараднике) како га означава Правилник ВСТС-а БиХ о унутрашњем судском пословању, остваривање функције предсједника судског одјељења и сједница судских одјељења те њихово међусобно функционисање, јесу битни сегменти организације рада суда. Њихова позиција и надлежности прописани су Правилником ВСТС-а БиХ о унутрашњем судском пословању, а у свакодневном животу и раду суда неопходно је то и конкретизовати конкретним унутрашњим актима суда – почевши од Правилника о унутрашњем устројству суда, па до појединих оперативних одлука које се доносе у суду.

Стручни колегијум или општа сједница судија (и стручних сарадника) по чл. 12. Правилника ВСТС-а БиХ о унутрашњем судском пословању и чл. 12. Правилника министра правде Републике Српске о унутрашњем судском пословању (“Службени гласник РС” број 9/14) има следеће надлежности:

- разматра остварене резултате у протеклом периоду;
- анализира стање сваког судског реферата по одјељењима;
- анализира неријешене старе предмете;
- анализира број предмета којима је задужен сваки судија;
- анализира број завршених и неријешених предмета по судијама;

- разматра рад по приоритетним предметима;
- разматра ажурност суда и ажурност рада сваког судије;
- разматра искоришћеност радног времена;
- анализира могућности за побољшање методе рада;
- анализира остваривање програма рада суда и извјештај о раду.

Скоро на идентичан начин и у Федерацији БиХ и у Републици Српској законом о судовима је прописано сазивање и одржавање опште сједнице судија која се сазива када је то “предвиђено правилима судског поступка”. За сада је у оба ентитета законом о кривичном поступку прописано да се на општој сједници одлучује о изузећу судија, а на проширеној општој сједници врховног суда се “заузимају начелни ставови о питањима која су од интереса за примјену закона”.

Због чињенице да је стручни колегијум (општа сједница) тијело суда које се састаје квартално, те да у већим судовима постоји потреба за оперативнијим тијелом које ће функционисати између сједница стручног колегијума, онда би то могао бити колегијум предсједника суда који има задаћу праћења, планирања и унапређења рада судских одјељења, а посебно ради анализе ажурности и учинковитости рада суда.

Као важан елемент организације рада суда јавља се неопходност одржавања сједница судских одјељења, као мини стручног колегијума (опште сједнице судија), на којим сједницама треба да се *претресу* сва питања која су од важности за одјељење и која су појединачно наведена као надлежност стручног колегијума (опште сједнице).

Искуство показује да комбинација дјеловања колегијума предсједника суда, стручног колегијума те судских одјељења код већих судова даје добар учинак, те да је у организацији рада суда треба максимално користити.

Код мањих судова и посебно оних најмањих, улога стручног колегијума је незаобилазна и она треба да преузме све оне функције које код већих судова евентуално међусобно дијеле колегијум предсједника суда и сједница судских одјељења.

Веома важно начело организације суда примарно укључује и дио који се односи на одговорност и контролу/надзор извршења појединачних функција и активности који постоје у суду, о чему ће да буде више ријечи у тексту који слиједи.

4. НАЈЧЕШЋЕ ГРЕШКЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ СУДА

Грешка број 1

“Мајка” свих грешака је непостојање разрађеног стандарда контроле/надзора извршења одређених активности (програмских и оперативних). Дакле, ријеч је о пропусту предсједника суда већ код основног начела организовања функционисања суда. Наравно, и неспровођење тих стандарда представља такође озбиљну грешку.

Грешка број 2:

Надаље, поједини предсједници судова именују предсједнике судских одјељења иако, објективно посматрано, због малог броја судија и стручних сарадника, па самим тим и броја предмета, за то не постоји оправдање. У таквим ситуацијама у правилу се сваке године мијења предсједник појединих судских одјељења како би све судије у одређеном временском периоду остварили дио плате који припада предсједнику судског одјељења.

На овај начин праве се озбиљни организациони пропусти, а и неправда у односу на предсједнике судских одјељења већих судова, посебно оних гдје је бројност судија и предмета тог одјељења већа него што је суд у којем се то ради. Надаље, поставља се и питање укупног функционисања такве организације у погледу организовања рада судског одјељења и задаћа које он треба да извршава, посебно у сегменту улоге стручног колегијума и остваривања контроле/надзора у суду.

Грешка број 3:

Грешка с великим посљедицама може да буде распоред судије на поједини реферат више да би се удовољило жељи тог судије него што постоје оправдани разлози за такав распоред. Грешка која редовно доводи до знатних посљедица по резултате рада суда, али и права странака на суђење у разумном року, јесте неблаговремено реаговање предсједника суда на могућу потребу промјене распореда рада судија и стручних сарадника на појединим рефератима усљед објективних потреба – дужа боловања, престанак рада носиоца судске функције, битна промјена броја и структуре предмета на појединим рефератима.

Грешка број 4:

Занемаривање улоге колегијума председника суда, стручног колегијума, неостваривање или недостатно остваривање функције сједница судских одјељења и могући пропусти председника судског одјељења могу да имају велике негативне посљедице на укупно функционисање суда.

Како је претходно наведено, прописана улога колегијума председника суда, стручног колегијума, остваривање функције председника судског одјељења и сједница судских одјељења те њихово међусобно функционисање централна су тачка организације рада суда. Могући пропусти или нефункционисање овог ланца доводи до великих грешака не само организационе нарави, већ укупног свакодневног функционисања суда.

5. ЕФИКАСНО ПЛАНИРАЊЕ РАДА СУДА

Успјешно управљање временом подразумијева схватање важности времена као радног и пословног ресурса, као и потребу да се оно организује и ефикасно планира.

Планирање је, дакле, потреба, али и обавеза сваке организоване структуре, па тако и правосудних органа, односно судова. Планирање усмјерава рад, објашњава мисију, визију и циљ институције.

Код израде планова основно питање је дефинисање циљева: зашто се нешто чини и шта се жели постићи.

Потом је потребно тачно одредити које активности ће се предузимати. Затим, потребно је дефинисати како, те с ким и с чим ће се планиране активности обавити. На крају долази контрола постигнутих циљева, као нужан, завршни елемент сваког планирања.

Сваки суд је обавезан да донесе годишњи програм рада, план рјешавања предмета, план буџета, а поједини судови, зависно од надлежности, треба да донесу и акциони преглед предмета и план за рјешавање предмета ратних злочина, те акциони план рјешавања сваког појединачног неријешеног стечајног предмета, као и план за рјешавање предмета произашлих из стечајног поступка.

Суд у остварењу своје функције може да доноси и друге планове. Тако поједини судови нпр. доносе план одржавања састанака у суду и сл.

5.1 Годишњи програм рада

Једна од основних обавеза предсједника суда прописана Правилником о унутрашњем судском пословању јесте доношење годишњег програма рада (плана рада). Тај програм по потреби садржи програм рјешавања предмета из ранијих година (чл. 8. тач. њ)). Поред тога, обавеза суда је и израда плана рјешавања предмета, те планова за рјешавање предмета ратних злочина за надлежне судове.

Програм рада треба да садржава:

- послове и задатке који произлазе из законских одредби којима је одређена стварна и мјесна надлежност овог суда;
- број неријешених предмета из претходне године и очекивани прилив предмета у наредној години;

- начин рјешавања старих предмета, уколико има тих предмета;
- остале послове и задатке које је потребно извршити у оквиру свог дјеловања;
- рокове за извршавање појединих послова и задатака с њиховим носиоцима;
- податке о броју и структури запослених према систематизацији радних мјеста, а који ће непосредно да раде на реализовању програма рада;
- потребна средства за извршење програма рада и
- друга питања која су од значаја за рад суда.

Веома је значајно да се у програму рада одреде циљеви који се желе постићи у години за коју се доноси програм рада, тако ако је нпр. суд ажуран, циљ може бити да се одржи ажурност суда, односно да се ријеши сав прилив предмета у тој години. Ако суд није ажуран, онда циљ може да буде смањење броја неријешених предмета по свим рефератима за одређени проценат, при чему се за поједине реферате могу дати различити проценти смањења броја неријешених предмета у тој години.

За израду годишњег програма рада суда, основ је број незавршених предмета на крају претходне године с анализом стања по појединим рефератима, по врстама и старости предмета.

Та анализа укључује процјену очекиваног прилива предмета, која се обично добија тзв. историјским приступом за одређени претходни период. Другостепени судови врше процјену увидом у стање предмета на нижестепеним судовима. На тај начин се може предвидјети укупан број предмета који ће у задатом периоду бити у раду.

Да би се успјешно планирало, треба да се сагледа укупан број извршилаца (број судија и административног особља), те изврши адекватан распоред послова у суду. Важно је да се правилно утврди проценат додјеле предмета према CMS-у у тој години и извршити правилан распоред административног особља, да би се обезбиједила пуна ефикасност у извршавању радних задатака.

Један од основних елемената сваког плана је циљ, који је у нашем случају везан уз потребу смањења броја незавршених предмета, као и уз ефикасно и квалитетно поступање суда.

У плану се одређују рокови, начин извршења плана и праћење (контрола реализације).

Анализа реализације плана и извјештавање је начин да се утврди да ли је остварен зацртани циљ плана, да се утврде евентуални пропусти и недостаци у плану, те да се афирмирају позитивни ефекти плана.

Свакако да годишњи извјештај о раду суда представља свеобухватну анализу реализације плана. Поред извјештаја са статистичким подацима о раду судова, сачињава се и наративни извјештај који омогућава потпуније сагледавање резултата рада суда. У складу са смјерницама ВСТС-а наративни извјештај треба да садржи:

- осврт на организацију и кадровску оспособљеност суда;
- остварење норме у извјештајном периоду;
- остварени квалитет;
- резултате у погледу броја ријешених и неријешених предмета;
- поређење прилива и ријешених предмета у односу на претходни период;
- евентуалне значајне промјене у броју неријешених предмета;
- резултате у раду на старим предметима;
- дужину трајања поступка;
- резултате у раду на предметима ратних злочина, корупције и организованог криминала;
- податке о застарима предмета;
- информације о предузетим интерним мјерама на превенцији сексуалног и родно заснованог узнемиравања (смјернице усвојене од ВСТС-а, фебруар 2015. г.);
- планиране мјере за побољшање стања у суду.

5.2 План рјешавања предмета

Израда планова рјешавања предмета регулисана је Упутством за сачињавање планова за рјешавање предмета у судовима¹¹ којим је детаљно утврђена методологија израде плана рјешавања предмета, праћења реализације плана, ангажмана предсједника судова и одговорности за спровођење плана.

У изради плана рјешавања предмета огроман значај има коришћење CMS-а који пружа максималну подршку за сачињавање свеобухватног и прецизног плана рјешавања предмета. Такође, CMS омогућава ефикасно праћење реализације плана.

¹¹ Упутство усвојено од стране ВСТС-а БиХ број 12-50-67-44/2015 од 22. 1. 2015. године.

5.3 Акциони преглед предмета и план за рјешавање предмета ратних злочина

Упутством за праћење рјешавања предмета ратних злочина у судовима¹² уређена је обавеза судова за сачињавањем акционог прегледа рада на предметима ратних злочина, начин израде плана, садржај акционог прегледа, одговорност, начин праћења рјешавања предмета ратних злочина, извјештавање и друга питања од значаја за рјешавање предмета ратних злочина. Акциони преглед за К/Кри предмете сачињава се на годишњем нивоу, а план рјешавања предмета за Кпс/Кро и Кж/Крж предмете сачињава се на кварталној основи. Судови су дужни да Сталној комисији за ефикасност правосуђа и надзорном тијелу за праћење и спровођење државне стратегије за рад на предметима ратних злочина до десетог јануара доставе попуњен образац прописан Упутством, а судови који донесу кварталне планове рјешавања предмета дужни су да их сачине најдаље до десетог дана првог квартала за који се сачињава план. Судови који доносе годишње планове дужни су да их сачине до 10. јануара текуће године. У самом упутству је даље регулисана одговорност за праћење рјешавања предмета ратних злочина, те извјештавања о рјешавању ових предмета.

5.4 Акциони план рјешавања стечајних предмета и план рјешавања предмета произашлих из стечајног поступка

Закључком ВСТС-а БиХ на сједници одржаној 5. 3. 2014. г. одређена је обавеза судова надлежних за рјешавање стечајних предмета да сачине акциони план рјешавања сваког појединачног стечајног предмета, а да судови у којима су иницирани предмети произашли из стечајних поступака сачине планове за рјешавање ових предмета. У план рјешавања предмета произашлих из стечајних поступака улазе сви неријешени предмети те врсте, без обзира на старост иницијалног акта. План рјешавања предмета се састоји из података о броју предмета, поступајућем судији, датуму иницирања предмета, фазе у којој се предмет налази, те обавјештења да ли је предмет у плану рјешавања за период за који се план доставља. Планови се сачињавају попуњавањем унификованих табела, сачињавају се за период од шест мјесеци, а достављају се, као и извјештај о реализацији плана, Сталној комисији за ефикасност правосуђа ВСТС-а и Јединици за ефикасност правосуђа Секретаријата ВСТС-а. По протеку рока за који је направљен план, сачињава се извјештај и он се доставља такође у попуњеним табелама

¹² Упутство усвојено од стране ВСТС-а БиХ број 12-08-368-2/2015 од 22. 1. 2015. године.

ВСТС-у и то полугодишњи извјештај до 10. јула текуће године, а годишњи извјештај до 10. јануара за претходну годину.

5.5 Планирање буџета

Адекватан буџет правосудних органа у битноме повећава независност правосуђа. С друге стране, недостатак финансијских средстава представља значају препреку у ефикасности суда. Неријетко се у појединим судовима деси да пошта одбије пружање поштанских услуга због неплаћања претходних рачуна или да се доведе у питање пружање најосновнијих комуналних услуга судовима (вода, струја, телефон и сл.). Посебан проблем представљају од раније акумулисана дуговања према судским вјештацима или адвокатима за одбране по службеној дужности. Дугови из претходних година озбиљно оптерећују постојеће буџете судова. Тај проблем недостатка довољних средстава често се рефлектује на немогућност повећања броја редовних судија и ангажовање додатних судија, што је, математички и логички гледано готово једини начин за смањење броја заосталих предмета.

Тренутно се правосуђе у Босни и Херцеговини финансира из 14 различитих извора финансирања. Суд БиХ се финансира из буџета институција БиХ, судови у РС се финансирају из буџета РС, Врховни суд ФБиХ из буџета ФБиХ, остали судови ФБиХ из кантонских буџета, те судови Брчко дистрикта из буџета БДБиХ. Буџетска питања су ријешена великим бројем прописа: Закон о ВСТС-у, Закон о суду БиХ, Закон о судовима ФБиХ, Закон о судовима РС, Закон о судовима БДБиХ, Закон о буџетима у ФБиХ, Закон о буџетском систему РС, Закон о финансирању институција БиХ и Закон о буџетима БДБиХ.

Оваква фрагментованост финансирања свакако доводи до неравноправне расподеле средстава, а не доприноси ни потпуној независности судова. На крају, неадекватно финансирање судова утиче на ефикасност. Према извјештају о напретку БиХ у 2014. години у сектору правосуђа наводи се да због буџетских ограничења није могуће попунити 13% предвиђених позиција за редовне и додатне судије односно тужиоце у Босни и Херцеговини.

Планирање буџета и сачињавање приједлога буџета мјере су које треба да допринесу остварењу осталих планова у раду суда.

Одредбом чл. 17 Закона о ВСТС-у прописано је да ВСТС БиХ учествује, према властитој оцјени, у процесу израде годишњих буџета за судове и тужилаштва, да се залаже за адекватно и континуирано финансирање судова и тужилаштва у БиХ, те да надгледа и савјетује судове и тужилаштва о одговарајућим и ефикасним техникама и поступцима у вези с буџетом, управљањем и руковођењем. У складу с наведеном

одредбом ВСТС доставља судовима буџетске смјернице за планирање потребних средстава, односно израду приједлога буџета за наредну годину и оне представљају препоруку везану за планирање буџета и помоћ судовима у припреми њихових буџетских приједлога. Сваки суд ће да изврши властиту процјену буџетских средстава потребних за функционисање суда у наредној години, а свакако да ће смјернице ВСТС-а бити добро помоћно средство. Суд је дужан да детаљно образложи разлике у својој процјени у односу на процјене дате у смјерницама ВСТС-а. Приликом планирања потребних буџетских средстава сваки суд ће да има у виду податке о броју запослених, те предвиђене расходе за лична примања (расходи за бруто плате на годишњем нивоу, расходи за бруто накнаде трошкова и осталих личних примања запослених), затим расходе по основу коришћења роба и услуга, те захтјев за сталну имовину.

У приједлогу треба да се наведу и опишу и опште и специфичне потребе које су везане за стратегијске циљеве сваког конкретног суда (проширење систематизације, потребе за додатним судијама, побољшавање услова у судовима и слично). Реалан буџетски захтјев одобрен без измјена односно умањења представљао би идеалну ситуацију за постизање основног циља – потпуно независног правосуђа, као равноправног дијела власти.

Након што суд сачини процјену потребних буџетских средстава за функционисање суда у наредној години, процјена се доставља Одјељењу за правосудне буџете ВСТС-а на одговор. Након пријема одговора ВСТС-а, одговор ВСТС-а се просљеђује надлежном министарству уз подношење приједлога буџета за наредну годину.

Приликом рада на плану потребних средстава суда, предсједник суда треба да има активну улогу, да сагледа све аспекте потреба суда у наредном периоду, да предвиди евентуалне потребе за повећаним буџетским средствима на одређеним ставкама, да инсистира на одобравању средстава за додатне судије, уколико је то неопходно.

У свему томе треба се поставити реално, али не бјежати и од тога да се инсистира да се тако реално постављен приједлог буџета одобри, јер се само на такав начин стварају претпоставке за реализацију осталих планова у раду сваког суда.

6. КОМУНИКАЦИЈА И РАД СА ЗАПОСЛЕНИЦИМА У СУДУ

Комуникација је процес циљаног и лако разумљивог преношења порука, идеја и знакова међу људима. Пошто се ради о преношењу – прије свега пословних и стручних порука – јасно је да ефикасност и ефективност овог процеса представља срж функционисања сваке организације.

Правилницима о унутрашњем судском пословању¹³ предвиђене су обавезе и механизми како интерне тако и екстерне комуникације у судовима. Тако је нпр. одредбом чл. 8. ст. 1. тачка к) Правилника прописана дужност предсједника суда да руководи радом колегијума предсједника суда, стручног колегијума, сазива опште и сједнице колегијума судске управе, у складу с планом интерне комуникације у суду и указаном потребом. Одредбом чл. 10. ст. 1. тачка и) Правилника прописана је дужност секретара суда да одржава редовне састанке с руководиоцима организационих јединица суда ради планирања послова у суду. Такође су прописане и дужности предсједника судских одјељења, остали видови интерне комуникације, као и видови екстерне комуникације.

Све те активности треба да буду обухваћене планом интерне и екстерне комуникације суда. Окружни суд у Бањој Луци донио је и на својој веб-страници објавио план интерне и екстерне комуникације који смо уз одређене мање дораде користили у овом раду и препоручујемо судовима као добар примјер.

Функционисање интерне комуникације прожима све аспекте дјеловања једне организације, у нашем случају – суда. Она даје запосленима јасне поруке о радним задацима, резултатима рада и пресудна је за процес доношења одлука. Информисаност треба да буде свакодневна и прецизна, у складу с организационом структуром као и с културолошким начелима.

Мотивацијом се постиже појачани напор појединаца или групе ради остварења што бољих радних задатака. Од менаџмента се у том погледу

¹³ Правилник о унутрашњем судском пословању (“Службени гласник Републике Српске”, број 9/14 од 17. 2. 2014. године), Правилник о унутрашњем судском пословању (“Службени гласник БиХ”, број 66/12 од 27. 8. 2012. године).

очекује прецизно дефинисање циљева, јасан систем награђивања и обезбјеђење повољног радног амбијента.

Путем створеног система комуницирања, кроз формалне и неформалне канале, запосленима се преносе поруке о очекиваном понашању унутар саме организације. Контролом се јасно утврђује стање у систему комуницирања, утврђују и отклањају сметње, те преиспитују улога и одговорност појединих менаџерских нивоа.

Изузетно је важно да процес пословне комуникације функционише исправно и континуирано. Посебно је важна организациона комуникација која се дефинише као *“процес креирања и размјењивања порука унутар мреже међусобно зависних односа како би се помогло у разрјешавању несигурности у околини”*. Или, другачије речено, организациона комуникација се односи на начин на који људи комуницирају унутар једног организационог контекста.

Циљеви комуникације:

1. Подржавати и промовисати мисију, визију, циљеве и вриједности суда, како би он спроводио своје задатке у правосудној вертикали;
2. Подстицати и одржавати повјерење и кохезију особља суда;
3. Омогућити да сви запослени знају, разумију и понашају се у складу с договореним правилима, принципима и вриједностима комуникације;
4. Чинити доступним правила, принципе и вриједности на основу којих се комуникација у овом суду врши.

Предности ефикасне комуникације:

1. Боља ефикасност у извршењу постављених задатака;
2. Особље постаје спремније за прихватање потребе за промјенама;
3. Повећава мотивацију и посвећеност запослених;
4. Побољшава однос и разумијевање међу запосленима;
5. Наводи људе да се укључе у организацију;
6. Држи људе ажурним и
7. Помаже људима да разумију потребе за промјенама.

У случају суда, добром комуникацијом постиже се брзо и ефикасно отклањање недостатака у циљу што квалитетнијег рада. Веома је битно да сви запослени знају, разумију и понашају се у складу с правилима и принципима комуникације.

6.1 Облици комуникације

Постоје три облика формалне комуникације:

- 1) Силазна комуникација;
- 2) Узлазна комуникација;
- 3) Хоризонтална комуникација.

Силазна комуникација тече од врха према доле, од предсједника суда до секретара суда и предсједника одјељења, па до руководиоца организационих јединица. Силазни комуникациони канали требају информисати, убједити, објаснити, одушевити, усмјеравати и потаћи на акцију. Други комуникациони механизми (узлазни и хоризонтални) не могу ефикасно функционисати без успјешног функционисања силазних канала. *Примјери порука које се комуницирају на овакав начин су: инструкције за задатак, додатна појашњења, процедуре и практичне информације.*

Силазна комуникација се обично остварује на састанцима отвореног типа и/или на брифинзима особља.

- a) Састанци отвореног типа се организују у циљу упознавања особља с кључним задацима, важним проблемима или да би се најавиле/представиле предстојеће промјене. Таквим састанком обично предсједава предсједник суда, али то у специфичним приликама могу бити и други чланови руководећег тима.

Ево неких од предности отворених састанака: особље добија осјећај да га руководиоци довољно цијене да су спремни да с њим директно причају, одговара на њихова питања и реагује повратним информацијама; доносиоци одлука добивају информације из прве руке, односно имају директан контакт са запосленима.

Неке од лоших страна отворених састанака су у томе што један број људи нерадо поставља питања на таквим састанцима; постављена питања су често личне природе и о мање важним аспектима посла, итд.

- b) **Брифинге могу организовати** предсједник суда, секретар суда, предсједници одјељења, руководиоци организационих јединица. На тој врсти састанака обично се расправља о проблемима и раду особља. Они су често начин да руководиоци битне проблеме брзо пренесе особљу, а њихова мишљења укључи у процес. Особље

радије прима информације и задатке директно од непосредног руководиоца него посредним путем.

Предности брифинга су да стварају више прилика за двострану комуникацију него отворени састанци; информације могу да се преобликују како би задовољиле потребе одређених тимова; већина људи се осјећа мање ограниченим у постављању питања; њихово редовно одржавање даје људима поуздање да ће чути цијелу причу, итд.

Узлазна комуникација је пренос порука с нижег на више нивое, тј. комуникација коју су иницирали подређени према својим надређенима. Врсте порука које се користе у овој форми обично се тичу квалитета рада, проблема везаних за посао, односа с колегама, итд.

- a) **Обилазак особља на радном мјесту** представља доста ефикасну интеракцију руководиоца с особљем. На тај се начин најбрже сазнају жеље и потребе особља. Ова врста комуникације омогућава директан разговор с руководиоцем. Особље се у тој комуникацији осјећа више цијењено, што има значајну мотивациону снагу.
- b) **Састанци с представницима особља** углавном се користе у сложеним организационим цјелинама с великим бројем ангажованог особља, гдје руководиоца није у могућности да директно контактира с непосредним извршиоцима послова.

Хоризонтална комуникација се примјењује за рјешавања проблема и дистрибуцију информација између радних група, одјељења и тимова. Предсједници одјељења/секретар суда/руководиоци организационих јединица обезбјеђују тимску координацију тако што иницирају и подстичу хоризонталну интеракцију.

Оваква врста комуникације смањује административне трошкове и губитак времена, смањује могућност потенцијалних погрешних информација, те омогућава да лекције научене у једном дијелу организације буду примијењене у другом дијелу организације. Ефикасна хоризонтална комуникација такође спречава дуплирање послова или неизвршење задатака, а што се догађа када људи погрешно претпостављају да ће дефинисане задатке неко други да изврши, односно да ће бити извршени у некој другој организационој цјелини.

Разумијевање основних форми, начина и процеса комуникације кључни је показатељ успјешности размјене информација међу запосленима у

организацији. Добра интерна комуникација није само одраз успјешне политике и добрих међуљудских односа, већ је то један од предуслова доброг функционисања и сталног развитка организације.

Особље треба посебно редовно информисати о тренутним и планираним промјенама. Такође путем специјализованих курсева и програма обуке треба га обучавати о најновијим начинима преноса информација.

Унапређење система комуникације подразумијева дефинисање постојећег стања у систему, идентификовање сметњи, тачки застоја и деформација процеса комуницирања уз анализу кључних баријера. Унапређење интерне комуникације може се остварити и промјенама на плану организационе структуре у правцу комбиновања постојећих или успостављања нових комуникационих канала. Врло је битно да организација прати и имплементира најновије технике и технологије јер је то услов ефикасности и ефективности система комуницирања.

6.2 Интерна комуникација

Интерна комуникација придоноси бољем руковођењу и праћењу реализације циљева и планираних радних задатака суда.

Ова врста комуникације зависи од предсједника суда, секретара суда, службеника за информисање, ИКТ одсјека који омогућава техничке претпоставке за неке видове комуникације, али и осталог особља.

Предсједник суда

- руководи радом суда и представља суд пред другим органима и организацијама;
- заказује и руководи радом колегијума предсједника суда, којег чине предсједник суда и предсједници судских одјељења. Циљ ових састанака је праћење, планирање и унапређење рада судских одјељења, а посебно анализа ажурности и ефикасности рада суда по одјељењима и на нивоу суда;
- руководи радом стручног колегијума;
- заказује и руководи радом колегијума судске управе, којег чине предсједник суда, секретар суда и руководиоци организационих јединица суда, а у циљу праћења, планирања и унапређења послова судске управе;
- по потреби сазива и руководи општом сједницом, коју чине све судије суда, ради одлучивања о питањима прописаним законом;
- по потреби одржава и састанке са свим запосленицима у суду. На овим састанцима разматраће се сва актуелна питања везана за рад суда, а нарочито питања радне дисциплине, поштовања одлука о радном времену и пуној искоришћености радног

времена, међуљудских односа у суду, односа према странкама и другим учесницима у поступку од стране запосленика којима је обавеза да с њима службено контактирају.

На свим горенаведеним сједницама и састанцима води се записник. Копија записника шаље се учесницима одржаних састанака.

Секретар суда

Веома значајну улогу у процесу интерне комуникације има секретар суда. Секретар суда држи састанке с особљем суда, чији је непосредни руководилац. На овим састанцима разговара се о актуелним питањима везаним за рад особља суда, те се анализирају резултати рада и испуњење обавеза за протекли период, односно планирају будући задаци и обавезе.

Секретар у току године, по потреби, организује и ванредне састанке с особљем.

Секретар суда свакодневно остварује добру интерну комуникацију са запосленим у суду путем телефона, електронске поште или непосредним контактом.

Секретар суда о одржаним састанцима информира предсједника суда у писаној форми.

Предсједници судских одјељења

Предсједници судских одјељења по потреби држе састанке са судијама из својих одјељења. На овим састанцима се разматрају проблеми везани за рад у том одјељењу, о законитом и благовременом обављању послова, о стању појединих судских реферата, о периодичним извјештајима о броју и врсти новопримљених предмета, предмета у раду, завршених и незавршених предмета, а нарочито старих неријешених предмета (по критеријуму утврђеном Упутством ВСТС-а из 2005. године), те о разлозима кашњења у њиховом рјешавању, о реализацији програма рјешавања старих предмета, о квалитету рада судија у одјељењу, о ажурности рада судија у одјељењу, а нарочито о поштовању утврђених рокова, о измјенама закона, о судској пракси виших судских инстанци, о усаглашености судске праксе између појединих судија и савјета, о мјерама за квалитетнији, ефикаснији и ажурнији рад одјељења, о примјени закона и других прописа, о покретању иницијативе за њихову измјену, о потреби набавке стручне литературе, о избору тема за едукацију судија и стручних сарадника и судских приправника и о другим питањима која могу да се ријеше у кругу одјељења.

На овим састанцима воде се записници који се у електронској форми достављају и предсједнику суда.

Руководиоци унутрашњих организационих јединица

Руководиоци унутрашњих организационих јединица одржавају редовне мјесечне састанке са свим запосленим или једним дијелом унутрашње организационе јединице којом руководе. На овим састанцима анализира се рад свих запослених у тој организационој јединици или њеном дијелу, рад унутрашње организационе јединице или дијела организационе јединице, износе проблеми у раду и приједлози мјера за превазилажење присутних проблема у раду, а све у циљу даљег унапређења функционисања и рада унутрашње организационе јединице у оквиру суда као цјелине. О одржаном састанку и закључцима донијетим на том састанку, руководиоци унутрашњих организационих јединица дужни су да писмено обавијесте секретара (предсједника) суда.

Службеник за односе с јавношћу

Службеник за односе с јавношћу одговара на захтјеве заинтересованих екстерних субјеката (новинари, институције, грађани) у погледу информација о раду суда и из дјелатности суда, а које у складу са Законом о слободи приступа информацијама могу бити доступне јавности. Он остварује и редовне контакте са запосленим у суду путем електронске поште, телефона или непосредним контактом. Његов је задатак да расположиве информације доставља ИКТ одсеку суда како би оне биле објављене путем интернет презентације суда.

6.2.1 Облици интерне комуникације

Састанци

Састанци особља треба да имају унапријед припремљени и објављени дневни ред, те повратне информације у виду писаног записника.

Дневни ред за све поједине састанке укључује назив и редослијед тачака дневног реда, циљеве састанка и предвиђено вријеме трајања састанка, као и имена излагача о главним тачкама дневног реда.

Билтен

Суд **треба** да издаје, најмање два пута годишње, билтен са стручним текстовима из појединих области права, односно из судске праксе. Билтен се припрема у штампаној форми, а **објављује** и на интернет презентацији суда.

Комисије, радне групе и стручни тимови

Као облик рада и хоризонталне комуникације у суду ће се по потреби формирати *ad hoc* комисије, радне групе и стручни тимови. Комисије, тимови и радне групе ће о својим активностима и резултатима редовно и транспарентно извјештавати председника суда, надлежна тијела, а у појединим случајевима и ширу јавност.

6.3 Екстерна комуникација

Основни циљ екстерне комуникације је побољшање комуникације суда са заинтересованим тијелима, организацијама, грађанима и свим другим заинтересованим субјектима, те побољшање имиџа суда као отвореног и савремено организованог.

Циљ је да сви ти субјекти буду правовремено и квалитетно информисани о активностима суда те да странке, адвокати и представници медија буду задовољни радом суда.

Начин комуникације с јавношћу ће се стално усавршавати, **а најмање једном годишње о томе треба расправљати у суду.**

6.3.1 Облици екстерне комуникације

Та комуникација ће се остваривати на више начина: посредством огласних плоча и посредством интернет презентације суда с правовременим и релевантним информацијама о раду суда.

Као посебан вид комуникације с јавношћу користиће се и непосредни контакти с представницима медија (прес-конференције, интервјуи и др.).

Уобичајено је да контакте с медијима одржава службеник за односе с јавношћу, али то могу да раде и други запослени у суду, по одобрењу председника суда.

Брошуре

Расположиве брошуре о раду и организацији правосуђа биће постављене на доступна мјеста странкама у суду.

Огласна плоча у суду

Садржај на огласној плочи у суду редовно ће да се ажурира.

Секретар суда и службеник за односе с јавношћу директно су **одговорни** за селекцију садржаја који се објављују на огласној плочи, као и за ажурност објављених информација.

Интернет презентација

Интернет презентација ће пружати све релевантне информације и документе везане за рад суда. То укључује и линкове и релевантне документе за рад и реформу правосуђа. О изради презентације и публикавању информација стараће се тим формиран од предсједника суда, који укључује службеника за односе са јавношћу, групу стручних сарадника и запослене у ИКТ одјеку, као техничку подршку.

Обавезе предсједника суда

Предсједник суда ће иницирати повремене састанке с надлежним министарствима правде, члановима ВСТС-а, Правосудном комисијом, тужилаштвом, адвокатском комором, нотарском комором, центрима за едукацију судија и тужилаца, центром за социјални рад и другим органима и организацијама ради упознавања тих субјеката с радом суда. Предсједник суда ће, према потреби, да успостави сарадњу с предсједницима нижестепених судова, с циљем размјене искустава и унапређења ефикасности обављања послова судске управе, поштивања законских рокова, рада по старим предметима, рада земљишнокњижних канцеларија, извршења кривичних санкција, надзора над извршењем притвора и о другим питањима значајним за законито и правилно функционисање судова у оквиру своје надлежности. Записници с ових састанака достављају се њиховим учесницима, ВСТС-у, надлежном министарству правде и Правосудној комисији.

7. КОМУНИКАЦИЈА И РАД СА СТРАНКАМА

Суд постоји због странака и грађана и зато је битно питање комуникације и рада са странкама.

У том циљу сваки суд треба стално да ради на повећању квалитета комуникације, повећању нивоа доступности информација о раду суда, те да изграђује повјерење у рад суда и позитивну перцепцију јавности. Суд има и законску обавезу, али и овлашћење да свој рад учини што отворенијим према јавности уопште, а посебно према странкама.

Лоша комуникација ствара негативну перцепцију код грађана, води до лажних очекивања, смањује повјерење у објективност и правичност суда, те ствара проблеме и странкама и судовима.

Основни услов комуникације и рада са странкама је законито, одговорно, независно и објективно поступање уз пуно поштовање друге стране.

Више је фактора важно за добру комуникацију између суда и странака, односно грађана:

Локација, физички изглед зграде суда, уређење суда

Повољна локација, адекватан и функционалан објекат и уређеност судског ентеријера представљају врло важне услове за успјешан рад суда, али и за углед суда, као институције којој грађани треба да вјерују.

Судско особље

Радник на инфо-пулту

Први службеник суда с којим ће странка остварити контакт је службеник инфо-пулта, односно у појединим судовима портир – рецепционер. Свакако да је јако важан први контакт странке односно грађанина са судом, због тога службеник инфо-пулта треба странку да упути на прави начин, да даје тачне и прецизне информације које могу помоћи странкама и грађанима у остваривању својих права.

Службеници пријемне канцеларије

У највећем броју случајева странка ће имати контакт са службеницима пријемне канцеларије суда. Из тих разлога службеници пријемне канцеларије морају да буду добро обучени за правилан приступ и контакт са странкама. Неопходне су тачне и прецизне информације које ће странка добити.

Остали службеници суда

У контакту са странкама, а у оквиру својих надлежности, такође морају водити рачуна о томе да суд постоји због странака и грађана и да у оквиру својих овлашћења пружају потребне информације. Обавезни су да, у складу с Пословником, буду пристојно обучени, те да носе ознаку имена и радног мјеста, као и љубазно поступају са странкама.

Предсједник суда – комуникације са странкама

Уобичајена је пракса да предсједник суда прима странке у јавно објављеном времену. По нашем мишљењу ради се о доброј пракси и обавези сваког суда. Истина, лакше је поступање предсједника суда у мањим срединама од предсједника судова у судовима с великим бројем предмета и судија. Међутим, могу да се установе механизми, “филтери” у виду писмених захтјева и најава обраћања странака, те одобрење посјета само у оправданим случајевима. Практика је показала да на овај начин предсједник суда добија одређене информације о проблемима странака које је потребно и могуће ријешити, те сазнања и о другим проблемима који постоје у суду, а које је потребно рјешавати.

Приступ судским предметима путем интернета

Сервис “*Приступ судским предметима*” омогућава странкама информације путем интернета о току поступка. Странка ће у писарници суда усмено да захтијева јединствени приступни код или ће поштом да упути захтјев суду и добије потврду о издавању јединственог приступног кода на којој су исписани број судског предмета, јединствени приступни код и приступна веб-адреса. Овај систем омогућава странци потпуни увид у ток поступка без потребе доласка у суд.

Огласна табла суда

Огласне табле суда служе за достављање судских одлука, објаву судских одлука и саопштења у складу с процесним законима. Путем њих се пласирају обавјештења намијењена јавности, стандарди за поступање са странкама, информације о правној помоћи, листе судских вјештака и тумача, распореди суђења, као и остале чињенице неопходне за информисање странака и јавности. На огласној табли се објављује и упутство о начину улагања притужби на рад суда.

Веб-страница суда

У склопу правосудног веб-портала www.pravosudje.ba успостављене су и веб-странице свих судова. Веб-странице су значајно средство за

комуницирање са странкама и јавности уопште, али оне треба да буду, прије свега, актуелне и свеобухватне, да би на адекватан начин презентовале све потребне информације из домена рада суда.

Приликом објављивања судских одлука на службеним веб-страницама судова потребно је придржавати се Смјерница ВСТС-а (фебруар 2014. године.), у којима су наведени основни принципи и то: прикупљање личних података, квалитет личних података, заштита података, транспарентност и јавност, заштита интереса дјетета и малолетника, заштита интереса свједока, заштита интереса правних лица особа и права лица на које се односе подаци који се објављују. Према Смјерницама, потребно је да се на веб-страницама учине доступним оптужнице или одговарајући информативни садржаји за предмете ратних злочина и других кривичних дјела против међународног права која не застаријевају, за организовани криминал, коруптивна кривична дјела, кривична дјела против службене дужности, привредни криминал, кривична дјела за која се може изрећи казна дуготрајног затвора или затвор у трајању од десет година и у другим предметима гдје се утврди “посебан јавни интерес”. Пошто су те пресуде јавне, објављују се без ограничења везаних за природу и тежину кривичног дјела. Објављују се такође и информације о личним подацима оптуженог односно осуђеног, али без података о ЈМБГ, без бројева личних докумената и посебне категорије података прописаних у чл. 3. Закона о заштити личних података (лични подаци који откривају расно поријекло, држављанство, национално или етничко поријекло, политичко мишљење, страначку припадност, чланство у синдикатима, религијско, филозофско или друго увјерење, здравствено стање, генетски код, сексуални живот, кривичне пресуде, биометријске податке), свакако уколико такви подаци не представљају битно обиљежје бића кривичног дјела.

Према Смјерницама свака институција ће донијети посебан правилник или упутство којим ће детаљно описати процедуру вршења обраде судских аката на интернету, те одредити лица која ће да буду овлаштена за објаву аката.

Односи с медијима

Односи с медијима морају бити такви да подаци који се предочавају јавности ојачавају позицију суда, промовишу рад правосуђа у цјелини и побољшавају перцепцију јавности о суду и правосуђу. У односима с медијима треба да се напомене да је предсједник суда овлашћен да даје обавјештење за медије о раду суда и о појединим предметима. Такво обавјештење може да дâ и лице задужено за информисање јавности (портпарол). Саопштење за јавност ће се издати када се јавност или

странке требају обавијестити о неком важном догађају или процесу и када се жели да се пажња јавности усмјери на одређено питање.

Предсједник суда треба да се јавности обрати када се ради о битним питањима за суд. Предсједник суда је организатор стратегије суда за питања информисања јавности и односа с јавношћу. Обраћање јавности треба да буде само у приликама када је то потребно и неопходно, као нпр. у случају саопштења за јавност у вези с важнијим догађањима, затим приликом одговора на неосноване и тенденциозне нападе на суд и судије, треба да тражи исправку нетачне информације која наноси штету и судији и суду и правосуђу. Реакција у напријед наведеним приликама је потребна само уколико је неоснована критика озбиљна и може довести до значајног негативног одјека у друштву или уколико указује на драстично неразумијевање правног система или улоге судије и суда у друштву.

Службеник за информисање/портпарол суда

Службеник за информисање/портпарол суда има првенствено улогу информисања странака, али и остале јавности у складу с одредбама закона о слободи приступа информацијама. Потребно је да има знања из области односа с јавношћу и комуникологије, мора да познаје право и рад правосудних органа те мора да буде информисан о раду суда у свим сегментима.

Информативне брошуре

Та врста информативног материјала треба да буде актуелна и корисна онима којима је намијењена. Брошуре могу да буду креиране од стране самог суда, а такође и брошуре дистрибуиране од ВСТС-а, те од одређених организација. У судовима су брошуре које упућују странке о процедури овјера, односно надовјера исправа, издавања увјерења о невођењу кривичног поступка, судском тестаменту, упису некретнина у земљишнокњижној канцеларији, уређењу међа, расправљању заоставштине, признању страних судских и арбитражних одлука, мјерама заштите свједока, остваривању права на браниоца у току кривичног поступка. Свакако да постоји простор за издавање брошура – упутстава које би објасниле и друге судске процедуре. Брошуре треба да буду доступне грађанима и на веб-страницама судова. Сматрамо да би било добро рјешење да се изврши унификовано штампање свих потребних брошура за потребе свих судова у ФБиХ и РС односно БиХ.

Информативни постери

Треба да буду актуелни, те графички и текстуално привлачни, јер им је сврха да указују на одређена питања и на потребу размишљања о њима.

Формулари

Формулари су намијењени странкама да би им се олакшао приступ правима. То могу да буду формулари захтјева за увид или фотокопирање списка, захтјева за приступ информацијама, захтјева за издавање увјерења да се не води кривични поступак, формулари за подношење притужби и представки. И у погледу формулара могли би се направити унификовани формулари за све судове.

Водич за приступ информацијама и индекс регистар информација

Служи да странкама и грађанима помогне у остваривању својих права у складу са законима који регулишу слободу приступа информацијама. Даје објашњења о праву на приступ информацијама, о томе које се информације могу захтијевати, објашњава начин подношења захтјева, те поступак и рокове за обраду захтјева. Индекс регистар садржи врсте информација које су под контролом тог суда, те облик у којем су информације на располагању и мјесто приступа информацијама.

Кутија за жалбе, коментаре и похвале

Омогућава странкама улагање жалби, притужби, коментара и похвала с којима ће суд даље поступати у складу с одредбама пословника, закона о судовима и Закона о ВСТС-у.

Знаци и упутства унутар суда (распоред просторија)

Ово су врло важни ентеријерни детаљи јер омогућавају странкама и осталим посјетиоцима лакше сналажење унутар судског објекта. Они требају бити једноставни, графички читљиви и исписани довољно крупним словима да се виде из даљине. Код њихове израде треба да се води рачуна о томе да у судске просторе залазе старија лица, лица са slabим видом, инвалидна лица, а неријетко и слабо писмена лица која – свако из својих разлога – не могу да читају ситно исписане текстове, натписе на вратима и зидовима без довољно контраста између текста и позадине и сл.

При свему томе, наравно, натписи требају да буду граматички и правописно коректни, те с врло тачним звањима и функцијама лица, као и судских одјељења.

Обезбјеђење суда

Обезбјеђење суда чине портир, судска полиција, те расположива безбједносна опрема. Својим понашањем, изгледом и професионалном дјеловањем они дају осјећај безбједности странкама и стварају угодан и неоптерећујући амбијент.

8. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У СУДУ

Људским ресурсима треба да се управља на начин да су сви запослени свјесни мисије, визије и циља ради чега и обављају своју дужност. А циљ и мисија је самостално, независно и ефикасно судство.

Управљање људским ресурсима доприноси ефикасном искориштавању расположивих кадровских потенцијала те омогућава да се остварују циљеви, односно визија суда, као и да се задовоље личне потребе запослених.

Да би се у цијелости могле да остваре мисија, визија и циљ суда као институције, потребно је да се максимално искористе потенцијали запослених, стално тражи простор и путеви побољшања, те учини да и запослени ефикасно управљају својим временом.

Постоји стална потреба да судови буду ефикаснији, потпуно самостални и независни. Сваки појединац је дио тима и потребно је да стално врши координацију и усмјеравање сваког појединца у сврху постизања задатих циљева и остваривања мисије и стварања окружења у којем ће сваки запослени да буде мотивисан да обавља своје послове уз потпуни ангажман својих способности.

У управљању људским ресурсима најважнији сегменти су планирање ресурса, запошљавање, управљање ефектима рада, мотивисање, едукација и професионални развој, те професионални стандарди.

Планирање људских ресурса у судовима на одређени начин је ограничено важећим прописима. Наиме, Правилником о утврђивању критеријума за одређивање потребног броја административног и техничко-помоћног особља у судовима Републике Српске¹⁴ одређено је да у основним судовима омјер броја запосленика у односу на број судија буде највише три запосленика на једног судију, а у окружним судовима и Врховном суду Републике Српске највише 2,5 запосленика на једног судију. У ФБиХ је број административног и техничко-помоћног особља одређен Правилником о утврђивању критеријума за одређивање потребног броја запосленика у општинским и кантоналним

¹⁴ Службени гласник Републике Српске број 84/06.

судовима и Врховном суду ФБиХ,¹⁵ а утврђен је исти омјер као и у РС. Према томе, приликом планирања људских ресурса треба да се имају у виду лимити одређени наведеним прописима, а планирање усмјери на прерасподјелу особља у оквиру постојеће структуре. Прерасподјелу је потребно урадити на начин задовољења свих потреба суда као органа уз равномјерно оптерећење особља. Приликом расподјеле особља и додјеле одређених задатака потребно је да се нарочита пажња поклони адекватном распоређивању особља, имајући у виду како потребе суда односно појединих одјељења, тако и способности и таленте запослених. Задатак није лак, али је формула успјеха у томе да се задовоље појединачне потребе запосленика, а да он буде најпродуктивније искоришћен у остваривању постављених му задатака.

Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста утврђује се унутрашња организација суда, дјелокруг организационих јединица, распоред послова и задатака, њихов опис, услови потребни за њихово вршење, број запосленика на тим пословима и задацима као и начин заснивања радног односа, начин руковођења, овлашћења и одговорност запосленика у вршењу послова и задатака, као и друга питања од значаја за унутрашњу организацију суда и ефикасно извршавање послова и задатака. Унутрашњу организацију је потребно утврдити на начин да се обезбиједи законито, стручно, ефикасно и рационално вршење послова, пуна запосленост запослених кроз максимално коришћење њихових стручних знања и других радних способности.

Имајући у виду напријед наведене прописе и ограничења броја запослених у судовима, запошљавање нових запосленика се не дешава често. Приликом запошљавања нових запосленика треба искористити све постојеће механизме којим ће се суду обезбиједити квалификован кандидат, који би био успјешан дио тима. Пријем квалитетног кандидата ће да побољша и резултате и мотивацију осталих запослених. Запошљавање нових запосленика треба да буде транспарентно и на начин да се изаберу најбољи кандидати уз помоћ тестирања, интервјуа, пробног рада до коначног избора. Процес избора нових запосленика мора да буде заснован на јаснијим и стандардизованим условима за оцјењивање, јер транспарентност и правилност при запошљавању и избору кандидата у знатној мјери доприносе стварању позитивне слике суда као институције од посебног значаја, те дају добру оцјену о независности суда и у том сегменту. Приликом избора запосленика

¹⁵ Службене новине ФБиХ број 41/03 и 10/08.

неопходно је да се бирају људи који имају знање, способност и таленат за одређени посао за који треба да се ангажују. Треба да се има у виду и да предсједник суда након пријема у радни однос у складу са законом о раду има корективни механизам – пробни рад и оцјењивање након пробног рада.

Логична је претпоставка да предсједник суда има поштовање свог особља, да ствара радну атмосферу и подстиче посвећеност послу, као и односе пуног ангажмана и укључености на начин да судско особље дјелује као организација која ради заједно на истом циљу у истом процесу.

Приликом распореда послова запосленика, предсједник суда (секретар суда) води рачуна о склоностима односно таленту појединих извршилаца, о квалитету њиховог учинка и задовољству приликом извршења одређених послова. Потребно је да се запосленик равномјерно оптерети, јер то дјелује стимулативно.

Добри међуљудски односи се, прије свега, постижу добрим познавањем особља. Уколико то околности дозвољавају, треба да се утврде специфичности, личне прилике, склоности и проблеме чланова свог радног тима (колектива суда).

Комуникација с особљем остварује се периодичним састанцима или обиласком, односно посјетом појединих запосленика на њиховим радним мјестима. Састанци треба да буду припремљени, конкретни, те ефикасни (кратки). На састанцима је потребно да се придржава дневног реда, не дозвољава удаљавање од теме, потиче учешће појединаца, активно слуша и сумира закључке. На састанцима је такође потребно да се особље упозна с најактуелнијим дешавањима, резултатима рада и осталим потребним информацијама, како би се створио осјећај припадности тиму.

У зависности од разлога (или теме) за састанак, треба развити праксу вођења записника или краћих забиљешки које – ако се достављају повратно учесницима тих састанака – могу бити важно извориште одговорности у извршењу појединачних или тимских обавеза.

Обиласци (посјете) појединим радним цјелинама дају значај и подршку запосленима, али и омогућују одређену врсту контроле. Потребно је да се инсистира на кодексу понашања у суду, те унапређује рад са странкама.

Мотивација особља

Мотивисати значи навести некога да дјелује на одређени начин путем награде или убјеђивања. Мотивација је, уствари, разлог због чега људи извршавају неки одређени задатак. Иако је новац, односно плата основно средство за награђивање, оно ипак није и најважније средство. Сматра се да ефекти повећања плате као мотивационог средства трају свега шест мјесеци, а знатно важнији мотивациони елементи су фактори задовољства, угодне радне средине, добијање већих овлашћења и одговорности.

Мотивација је важан фактор у управљању људским ресурсима због чега је неопходно да се прате и поштују резултати рада и залагања појединих запослених. Такође, неопходно је делегирање појединих задатака особљу, јер се тиме повећава лична одговорност запослених.

Предсједник суда треба да изналази начине да мотивише запослене на нефинансијски начин, између осталог и због тога што су могућности за финансијско мотивисање ограничене. Неопходно је да предсједник суда упозна особље, да прати његову оптерећеност радом и предузима мјере ради равномјерног оптерећења. Треба да препозна врлине (а и мане) запослених и труди се за кориштење ових првих, а на сензибилан начин кориговање ових других.

Потребно је да се стално гради повјерење, увијек када је то потребно саслуша запослени, поставе реални циљеви и задаци, те делегирају задаци који ће омогућити запосленима да искористе и искажу не само своју стручност већ и иновативност и таленте.

Делегирање представља давање овлашћења другом да изврши одређени посао или задатак уз задржавање одговорности. Умијеће доброг руковођења је проналажење оптималног обима и врсте послова који ће се делегирати. При томе, треба бити опрезан и никада не делегирати и одговорност за задатак, као ни задатак без смјерница. Тешке задатке такође не делегирати, већ их прво треба сам урадити уз евентуалну помоћ запослених, што би било практично дјелимично делегирање. Такође не делегирати дуготрајне и досадне задатке, јер то може да створи утисак жеље за избјегавањем својих обавеза. Делегирање има задатак да олакша извршење обавеза предсједника суда, али да истовремено развија тим и мотивише запослене. Урађено оцијенити и похвалити, јер на тај начин делегирање подиже морал и гради самопоуздање запослених.

Спремност особља на промјене

Нови процеси и системи који су реалност и у правосуђу – чак у већем интензитету него у осталим сегментима друштва – помажу судовима у остваривању мисије и циљева. Код запослених је потребно да се

максимално искористе потенцијали, те стално траже простори и путеви побољшања, прате потребе за новим знањима и вјештинама и омогући да се оне проведу. У том смјеру је потребна и додатна обука административног особља. У ствари, у досадашњем процесу реформи обука административног особља неосновано је била запостављена. Управо адекватна обука омогућава и учешће у позитивним промјенама. Особље треба бити спремно на промјене и прихваћати их, јер се ради о врло битним процесима (нпр. информатизација, увођење CMS-а и др.).

Оцјењивање особља

Правилником о унутрашњем судском пословању прописано је да предсједник суда оцјењује рад судија у складу са законом и Упутством ВСТС-а. Предсједник суда такође оцјењује рад секретара суда, стручних сарадника, судијских приправника, руководиоца организационих јединица и ИКТ референата. Секретар суда оцјењује рад осталих запослених, а у судовима који немају секретара суда, предсједник суда сам врши оцјењивање рада запосленика. Оцјењивање је процес анализирања учинка запосленог и оцјена његовог доприноса у постизању мисије и циљева суда. Оцјењивањем се дефинише учинак појединца у тиму, али и задаци о очекивању односно стандардима који се очекују при извршењу радних задатака. Оцјењивање користи и запосленим да се упознају са задацима које треба да извршавају, те начином на који могу побољшати своје радне резултате. Оцјењивање представља инструмент предсједнику суда за мотивисање запослених и пружање подршке особљу како би се побољшали ефекти рада, те да се идентификују недостаци и предузму мјере како би се они превазишли. У случају успјешног учинка и добре оцјене запосленик ће бити мотивисан да настави с таквим радом, а у случају недовољно успјешног учинка запосленику ће бити указано на недостатке које треба да отклони.

Оцјењивање рада судија регулисано је доношењем Критеријума за оцјену рада судија у Босни и Херцеговини. У погледу оцјењивања запосленика суда било би неопходно да се у сваком суду на одговарајући начин правилником утврди поступак оцјењивања рада запослених којим ће се установити критеријуми за оцјењивање, те начин оцјењивања као и друга везана питања. Оцјењивање треба да се врши на правичан и објективан начин који ће се заснивати на резултатима рада, способностима и одговорности при извршењу задатака. Приликом оцјењивања треба да се има у виду стручност запосленика, степен испуњења утврђених радних задатака, самосталност, однос према послу, квалитет рада, мотивисаност, радна дисциплину, однос према суду и према другим запосленим.

Оцјењује се залагање на послу, однос према радним задацима и начин извршења радних обавеза. Обично се дају описне оцјене: не задовољава, задовољава, успјешан, нарочито успјешан.

Да би оцјењивање било што објективније, потребно је да се утврди листа за оцјењивање запослених. Ова листа би могла да се сачини на сљедећи начин:

ЛИСТА ЗА ОЦЈЕЊИВАЊЕ ЗАПОСЛЕНОГ

за период од _____ до _____

Име и презиме запосленог и назив његовог радног мјеста	Залагање на послу (Заокружити само један одговор – x)	Однос према радним задацима (Заокружити само један одговор – x)	Начин извршења радних обавеза (Заокружити само један одговор – x)	<u>Уписати на линију</u> А. Особину за истакнути Б. Оно што није за похвалу	Коначна оцјена
_____ _____	x – нарочито се истиче x – истиче се x – задовољава x – не залаже се	x – врло одговоран x – одговоран x – задовољава x – неодговоран	x – самоиницијативан и креативан x – уради све што се затражи x – радије бира рутинске послове x – немарно извршава радне обавезе	А. _____ Б. _____	x – Нарочито успјешан x – Успјешан x – Задовољава x – Не задовољава

Свакако је потребно да се формира коначни образац оцјене која ће запосленику бити предочена по утврђеној процедури, а и како би био упознат с очекивањима у вези с његовим извршењем радних задатака и одговорности на послу, као и с начином на који може да побољша своје резултате рада.

9. УПРАВЉАЊЕ МАТЕРИЈАЛНИМ РЕСУРСИМА У СУДУ

Под ресурсима се подразумевају људски, финансијски и инфраструктурни ресурси.

Управљање материјалним ресурсима одвија се у оквиру успостављеног механизма надзора/контроле рада у планирању и извршавању обавеза свих одговорних за рад суда – сваког у његовом сегменту одговорности.

Предсједник суда је одговоран за годишњи распоред рада судија. Прије доношења одлуке о распореду рада судија неопходно је да се изврши анализа стања предмета на појединим судским рефератима и оцијени који је број судија и стручних сарадника потребан на појединим рефератима. Свакако је неопходно ту анализу *провјерити* и с предсједником судског одјељења, сваким појединачно за *његово* одјељење.

Предсједник суда мора реаговати, и то благовремено, на сваку ситуацију која *ремети* уобичајени распоред рада судија – дуже боловање, породилско одсуство, престанак рада. Свакако и ако дође и до битне промјене броја и структуре предмета на појединим рефератима која захтијева одговарајуће преслагање тренутног распореда рада судија и стручних сарадника.

Истовјетно важи и за запосленике у судској управи, посебно ако је ријеч о дактилографима. Овде је важно да се на вријеме затражи и добије сагласност надлежног тијела власти за пријем умјесто запосленика који одлази у пензију. С обзиром на трајање процедуре сагласност је неопходно добити пуно прије одласка у пензију да би се до дана одласка запосленика у пензију провела и процедура за пријем новог запосленика.

Одговарајућим одлукама неопходно је успостављати стандарде понашања свих запослених у суду – судија, стручних сарадника и особља у судској администрацији, који ће постати тзв. стандардне оперативне процедуре, односно уобичајени начин рада. Таквим приступом се људски ресурси користе најефективније без непотребног трошења времена и финансијских средстава.

Начин коришћења годишњих одмора може имати утицаја на функционисање суда у цјелини, али и по појединим сегментима, што свакако има утицаја и на финансије суда. Искуство показује да колективни годишњи одмор представља најбоље рјешење за најучинковитији рад суда. Цјепкање годишњег одмора – како појединачно гледајући од стране појединца (судије или запосленика) тако гледајући и у односу на чињеницу да дијелови суда раде с различитим капацитетима, води *расипању* укупних ресурса суда, а самим тим и његовој мањој дјелотворности.

Основни документ од одлучног утицаја на материјалне ресурсе суда јесте годишњи буџет суда. Предсједник суда мора да сачини приједлог годишњег буџета који ће да омогући ефективно функционисање суда и, што је најважније, да се избори и обезбиједи његово усвајање од стране тијела власти. Због тога је од пресудне важности развијање партнерских односа с тијелима власти, посебно преко ресорног министарства с владом, али и скупштином кантона, односно ентитета.

У правилу, а како то каже и народна пословица: *Памети и новца никада доста*, редовно се дешава да у одобреном буџету суду недостају финансијска средства најчешће на ставци комуналних услуга (плаћање поштарине) и ставци материјалних трошкова. Могућности интервенције постоје кроз прерасподјелу средстава с једне (или више) буџетских ставки на ону ставку гдје недостаје новца. Због тога је неопходно редовно праћење и анализа утрошка средстава и реално просуђивање стварних потреба суда у предстојећем периоду године.

Нужно је да се расположива средства користе правилно и сврсисходно, што захтијева успостављање одређених стандарда *пословања* у суду који ће да обезбиједи да се средства користе без непотребног расипања. Предсједник суда је одговоран за финансијски план суда – његово доношење и извршење. Кроз рад судске управе, за коју је он такође одговоран, могуће је битно утицати на потрошњу новца.

Доношење одређених правила и њихово досљедно извршење не дира у неовисност и самосталност судије у његовом раду (управљање поступком и доношење судске одлуке), а предсједник суда не само да има право већ и обавезу прописати организовање унутрашњег пословања у суду – чл. 8. тач. а., б. и ц. у вези с чл. 7. ст. 2. тач. а Правилника о унутрашњем судском пословању. Та правила имају за циљ, између осталог, и правилно коришћење материјалних средстава суда.

У том контексту се, само примјера ради, наводе неки важни стандарди понашања који су од важности за најефективније коришћење људских и финансијских ресурса. Реално гледајући финансијски ефекти неће моћи да буду тако значајни, али се оваквим начином рада остварује начело рационалности пословања и одговорности сваког запосленика суда, при чему се умањује или чак у цијелости елиминише *уско грло* у обављању свакодневних послова.

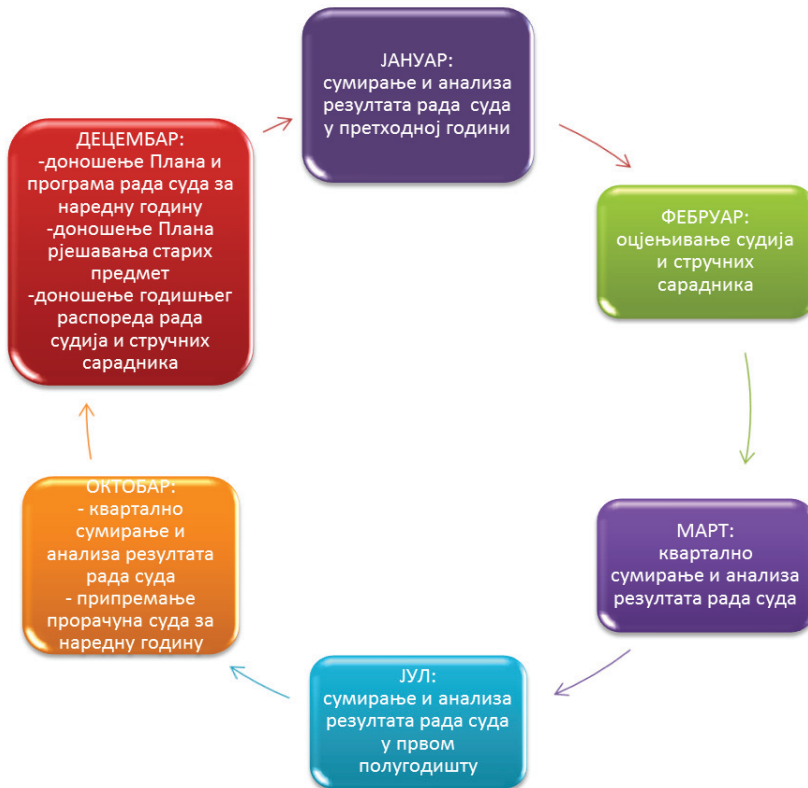
- Сва судска писмена која садрже више страница штампају се обострано. Одговорност је на асистенту судије – дактилографу и судији који потписује писмено;
- У случају да неки поднесак није достављен у довољном броју примјерака за суд и другу страну, поднесци се не копирају од стране суда, већ се у таквим ситуацијама поступа у складу с важећим прописима – онако како то прописују чл. 66. и чл. 67. у вези с чл. 336. ст. 4. ЗПП ФБиХ, односно чл. 163. ЗКП ФБиХ (и аналогних одредби ЗПП РС и ЗКП РС);
- Ако се поднесак предаје у писарници непосредно од стране подносиоца запосленик на пријему ће, прије пријема поднеска, подносиоца упозорити да не садржи довољан број примјерака и посљедицама такве предаје. Ако подносилац и поред овог упозорења инсистира на пријему, писарница је обавезна да га прими;
- Код промјене датума Сц (сконтро/евиденција) наредба о промјени Сц се неће штампати и улагати у спис – довољно је да се она евидентира кроз CMS;
- Када се мијења датум Сц наредба за промјену Сц (и изношење предмета) која се даје, примјера ради, дана 4. 6. не може гласити за дан 5. 6. већ нови Сц може да буде најраније дана 6. 6. Изузетак од правила је онај предмет за који судија оцијени потребу хитног изношења;
- За издавање наредбе за промјену Сц, ако је у питању искључиво само промјена Сц, а не и нека друга неопходна радња, неће се тражити изношење предмета већ се Сц има промијенити кроз CMS;

- Асистенти судија предмете из писарнице преузимају сваког радног дана до 8.00 часова, а предмете и писмена за слање предају у писарницу у времену од 14.30 до 15.20 часова. Изузетак су само они списи у којима судија нареди хитно слање поште која мора да се отпреми исти дан;
- Код издавања наредбе “Хитно изнијети спис судији” судије су у обавези да воде рачуна о ријетком издавању ове врсте наредбе и то само у оним ситуацијама када се у том предмету мора одмах поступати, при чему, тамо гдје је то могуће, треба да се користи опција промјене Сц за два дана у односу на дан издавања наредбе;
- Пријем и предаја поште овлашћеној ПТТ обавља се у згради суда у 8.30 и 12.30 часова;
- Предмети се, у правилу, чувају у писарници и изван ње могу бити на дан одржавања рочишта, времену неопходном за писање одлуке (највише 30 дана по закључењу главне расправе) и времену неопходном за текући рад по спису (највише 7 дана по изношењу списка судији) након чега судија одређује нови Сц и предмет враћа у писарницу;
- Писарница је обавезна да скенира и унесе у CMS сва писмена одмах по њиховом пријему;
- Код уношења поднесака у CMS који се не скенирају писарница је обавезна да обезбиједи тачну генеричку напомену која омогућава судији оцјену о важности тог поднеска и евентуалну потребу увида и поступања по њему;
- Када неки поднесак буде уложен у предмет, изношење предмета може да се тражи само у оправданим случајевима гдје судија поводом тог поднеска, по закону, мора да подузме одговарајућу радњу;
- У свакодневном раду и потреби извршења увида у одређени поднесак максимално користити могућности које пружа CMS и само у изузетно оправданим случајевима тражити изношење списка у циљу непосредног увида у поднесак.

10. КОНТРОЛА РАДА/НАДЗОР НАД ПОЈЕДИНИМ ОРГАНИЗАЦИОНИМ ЈЕДИНИЦАМА СУДА

Од изузетне важности за функционисање суда је доношење разрађеног стандарда контроле/надзора извршења одређених активности (програмских и оперативних). Наравно и његова досљедна примјена. У случају пропуста код овога важног начела у организацији рада суда настају озбиљне неотклоњиве посљедице по укупно функционисање суда.

Током године постоје обавезе суда, па дакле и предсједника суда, које су увијек везане за тачно одређени временски интервал. То су стандардне уобичајене активности сваког предсједника суда које се понављају сваке године у исто вријеме. Могли бисмо то назвати редовним календаром обавеза предсједника суда. Уједно би то били и тзв. стратегијски или програмски послови (обавезе) предсједника суда. Ријеч је о:



Надаље, постоји читав низ важних послова предсједника суда који су у својој суштини тзв. оперативни послови (обавезе), а који нису везани за неки *фиксни* временски период у години. То би били, примјера ради, сљедећи послови:

Оперативни послови



- прераспоређивање предмета због објективних потреба
- преспоређивање особља због објективних потреба



- одржавање општих сједница и колегијума
- радни састанци у ВСТС БиХ и његовим повјеренствима, конференцијама
- радни састанци са предсједником кантоналног, окружног врховног суда и главним тужиоцем
- радни састанци у ресорном министарству и другим државним органима



- послови везани за функционисање земљишнокњижне канцеларије и регистра суда
- послови везани за функционисање писарнице суда



састанци и друге активности у погледу односа са медијима

Сваки од наведених стратегијских (програмских) докумената и активности, као и свака обавеза која произлази из оперативних активности, свакако мора да садржи и дио који се односи на одговорност и контролу/надзор извршења тих активности. Ако не постоји разрађена линија контроле/надзора извршења одређених

активности не можемо да говоримо о успјешном предсједнику суда, па ни суду.

Стални циљ и програмско опредјељење суда мора бити што ефективније обављање судске функције, обезбјеђење највишег квалитета судске заштите, уз пуно поштивање уставности и законитости, остваривање начела слободног приступа суду, једнакоправност учесника у судским поступцима те поштивање начела остваривања судске заштите у разумном року суђења. У том правцу је неопходно да се конкретизује афирмација рада опште сједнице судија и судских одјељења у смислу расправљања појединих правних питања, заузимања правних ставова и уједначавања праксе у оквиру одјељења, а у циљу јединствене примјене закона.

Код доношења плана и програма рада суда неопходно је да се утврди стратегијско опредјељење суда у наредној години.

Примјер стратегијских циљева/опредјељења садржаних у плану и програму рада:

- а) у парничном одјељењу ријешити све П предмете закључно са септембром 2012. године, све Мал предмете закључно с јуном 2012. године, као и све предмете који пристигну у суд током 2015. године који по својој природи имају карактер хитних предмета;*
- б) у кривичном одјељењу ријешити све предмете К закључно с августом 2015. године, као и све предмете Кпп, Кпс, Кв, Км, предмете казених налога и притворске предмете који пристигну у суд током 2015. године;*
- в) у прекршајном одјељењу ријешити све Пр предмете закључно с јуном 2015. године;*
- г) у привредном одјељењу ријешити све Пс предмете закључно с јуном 2014. године, све предмете Ст и Л закључно с мартом 2014. године, све предмете Малс закључно с јуном 2013. године, као и све предмете који пристигну у суд током 2015. године, а који по својој природи имају карактер хитних предмета;*
- д) у ванпарничном одјељењу ријешити: све оставинске предмете закључно с мартом 2015. године, све В предмете закључно с јуном 2015. године и све*

- новоприслигле ванпарничне предмете које закон третира као хитне;*
- ђ) у извршном одјељењу све Ип предмете закључно с 2011. годином и И предмете закључно с 2010. годином;*
- е) у ЗКК-у ријешити све предмете из књиге положених уговора те предмете земљишне књиге, осим оних код којих постоји објективна блокада за њихово рјешавање.*

То укључује и питање стандарда одговорности, односно разрађене стандардне правце контроле/надзора извршења одређених активности.

На сједницама колегијума председника суда и стручног колегијума неопходно је да се разматра и извјештај о раду судских одјељења у погледу испуњења оријентационе судијске норме и мјесечних, односно кварталних планова рјешавања предмета. На основу анализа сачињених том приликом на колегијуму председника суда и стручном колегијуму којег чине све судије (и стручни сарадници), морају да се утврђују конкретне мјере ради унапређења рада сваког судског одјељења и суда у цјелини. То би био један од важних праваца и начина транспарентног остварења контроле/надзора рада у суду: председника суда, колегијума, председника судског одјељења, али и сваког судије и стручног сарадника.

Важан дио плана и програма рада суда су кадровска питања гдје је неопходно да се планирају мјере и поступци који ће да се подзму у циљу одговарајуће попуне суда судијама и стручним сарадницима те особљем суда.

У дијелу плана и програма рада суда који говори о јавности рада и сарадњи неопходно је конкретизовати шта и када у наредној години треба да се ради у суду с тежиштем на заједничком сагледавању евентуалних проблема у међусобној комуникацији између суда, омбудсмена, адвоката, тужилаштва и нотара, сагледавању укупне позиције дјеловања суда у односу на ангажман адвоката, нотара и тужилаца у њему те изналагање могућих ефективнијих метода и процедура рада у циљу остварења владавине права на подручју мјесне надлежности суда, односно у циљу унапређења рада у суду. У том контексту је нужно да се планира и најмање једном годишње одржи састанак председника суда, председника судских одјељења и руководиоца земљишнокњижне канцеларије, регистра правних лица и писарнице с представницима регионалне адвокатске коморе, нотарима и

омбудсменом, односно предсједника суда и предсједника кривичног судског одјељења с главним тужиоцем и његовим замјеницима.

Ово је такође важан дио својеврсне контроле процеса рада и дјеловања суда од стране дијелова правосудне заједнице и стручне јавности. С друге стране, то је важан дио активности предсједника суда (и суда) који ће помоћи предсједнику суда у доношењу потенцијалних одлука за унапређење одређених активности (процеса рада) суда.

У циљу развијања партнерских односа с локалном влашћу неопходно је да се одржавају редовни контакти с ресорним министарством, евентуално и владом те скупштином кантона.

Веома је важно имати редовне контакте с представницима медија, при чему је неопходно да се стварају такви односи који ће доприносити правилном представљању рада суда и разумијевању јавности за све проблеме који се јављају у раду суда.

И ови сегменти представљају битан дио *контроле* рада суда од стране надлежних тијела власти и јавности. Наравно, у оквиру законских овлашћења која ова тијела имају. С друге стране, од изнимне важности за укупно дјеловање суда, посебно осигурање финансијских средстава за његов рад, предсједник суда мора да обезбиједи позитиван утицај суда у доношењу одговарајућих одлука владе и скупштине код доношења годишњег буџета и ребаланса буџета. Пуно је добрих примјера *притиска* медија на тијела власти у циљу обезбјеђења средстава за рад суда.

У циљу праћења реализације плана рјешавања старих предмета те укупних резултата суда и предузимања одговарајућих мјера за његово извршење, предсједник суда мора да направи одговарајући механизам надзора/контроле рада. Важно је нагласити да је у складу с чл. 15. ст. 1. Упутства ВСТС-а БиХ за израду плана рјешавања старих предмета број 12-50-67-44/2015 од 22. 1. 2015. год. обавеза сваког суда да на сједницама судских одјељења сваког мјесеца прати реализацију плана те да на стручном колегијуму свака три мјесеца анализира спровођење плана и предузима одговарајуће мјере које ће бити у функцији досљедног спровођења плана.

У правилу предсједник суда то чини посебном одлуком која обезбјеђује контролу рада сваког судије, али и одјељења као цјелине.

Судије и стручни сарадници су обавезни да на крају сваког мјесеца, односно збирно на крају тромјесечја, предсједнику судског одјељења доставе свој извјештај о реализацији плана рјешавања старих предмета који ће да садржава:

- укупан број предмета из плана по години старости иницијалног акта;
- број ријешених предмета из плана по години старости иницијалног акта;
- број предмета из плана који се нису могли ријешити услијед процесних или других законских сметњи;
- образложење за сваки неурађени предмет из плана из одређене године иако је тај предмет био на редослиједу рјешавања и
- мјере које ће предузети да се сваки неурађени (прескочени) предмет оконча.

Предсједник судског одјељења је на крају сваког мјесеца, односно тромјесечја, обавезан да одржи састанак одјељења на којем ће да анализира извршење плана у том периоду и конкретизује задаће сваког судије, односно стручног сарадника, у наредном мјесецу, односно тромјесечју, које мјере имају за циљ рјешавање *прескочених* предмета и остварење максимално зацртане динамике извршења плана – најмање око 8,5% ријешених предмета мјесечно.

На састанку колегијума предсједника суда и стручног колегијума, предсједник судског одјељења презентира збирни извјештај за одјељење (које претходно доставља предсједнику суда). Извјештај садржава збирне податке за одјељење и то:

- укупан број предмета из плана по години старости иницијалног акта,
- број ријешених предмета из плана по години старости иницијалног акта,
- број предмета из плана који се нису могли ријешити услијед процесних или других законских сметњи и
- мјере које ће се предузети у сљедећем мјесецу, односно тромјесечју, у циљу рјешавања *прескочених* предмета и остварења планиране динамике извршења плана – око 8,5% ријешених предмета мјесечно.

Предсједник суда је обавезан да на сједници колегијума предсједника и сједници стручног колегијума континуирано анализира реализацију плана рјешавања старих предмета (укупне резултате рада суда) свака три мјесеца и доноси мјере које доприносе реализацији плана те записник с те сједнице, као и записнике са сједнице судских одјела, достави ВСТС-у БиХ.

На овај начин успостављају се стандардни механизми надзора/контроле рада у планирању и извршавању обавеза свих одговорних за рад суда – сваког у његовом сегменту одговорности. На тај начин се успоставља нужна релација рада и контроле/надзора рада у суду и нека врста супервизорске улоге и позиције ВСТС-а БиХ.

Када је ријеч о оперативним пословима, питање контроле/надзора посебно добива на значају и важности за укупан рад суда. Сваки задатак или извршење неке обавезе ове врсте мора бити подложно контроли/надзору, али и правовременом реаговању на насталу ситуацију у извршењу тог посла.

Наравно, дио те контроле/надзора се остварује преко овлашћених запосленика суда – секретара суда, руководиоца ЗКК-а, руководиоца регистра правних лица, шефа писарнице. Но, у сваком случају предсједник суда мора да редовно прати и на одговарајући начин утиче и на те процесе који се одвијају унутар суда. Ако би то препустио лицима на која је пренио поједина овлашћења (или ако би то *испустио из своје руке*) и не би правовремено контролисао/надзирао тај рад, могло би доћи до озбиљних проблема у раду суда.

ТРЕЋИ ДИО
ИКТ ТЕХНОЛОГИЈА КАО
УПРАВЉАЧКИ АЛАТ

Пројектно особље Пројекта ИПА 2012

1. КОРИШЋЕЊЕ ИНФОРМАЦИОНО-КОМУНИКАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА КАО МЕНАџЕРСКИХ АЛАТА У УПРАВЉАЊУ СУДОМ

Информациона технологија (ИТ) (енгл. *information technology*) дефинише се као “изучавање, дизајн, развој, имплементација (провођење) и подршка или управљање рачунарским информационим системима (енгл. *information systems, IS*), софтверским апликацијама и хардвером”¹⁶. ИТ користе рачунаре и рачунарске програме да претворе, ускладиште (смјесте), штите, обраде, безбједно шаљу и примају информације.

Термин информациона технологија често обухвата и знатно шире поље области технологије.

ИТ технологија се у пословне сврхе користи од раних година двадесетог вијека. У складу с трендом развоја ИТ алата, јавља се и потреба за њиховим све већим коришћењем у управљању пословним процесима. Управљање пословним процесима представља организациону вјештину, док се информационе технологије користе као алат за унапређење ове вјештине.

У правосуђу БиХ се информационе технологије, у виду рачунарске опреме (енг. *hardware*), користе од момента правосудне реформе 2003. године, док су се програмска рјешења (енг. *software*) користила од 2006. године у сврху уноса и обраде података, да би се као поуздан управљачки алат користила од 2010. године.

ВСТС БиХ је у оквиру правосудне реформе у свим судовима и тужилаштвима у БиХ имплементирао:

- Систем за управљање предметима у судовима (СМS) и тужилаштвима (ТСМS) а у каснијем периоду:
- Систем за обраду комуналних предмета (СОКОП) и
- Систем пословне интелигенције (ВI)

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

1.1 Систем за управљање предметима у судовима (CMS)

1.1.1 Сврха CMS-а

Систем за управљање предметима у судовима (енг. *Court Management System*) или скраћено CMS је информационо рјешење које је ВСТС БиХ у оквиру својих надлежности имплементирао у све судове у циљу повећања ефикаснијег рада судова и убрзавања радних процеса. Пилотирање овог пројекта је започето у оквиру USAID FILE пројекта 2006. године након чега је његову имплементацију наставио и успјешно реализирао ВСТС БиХ. CMS је информатички алат захваљујући којем су се многе процедуре у судовима аутоматизовале и на тај начин убрзале, а то је довело већег задовољства грађана који су крајњи корисници сваког правног или било којег другог система.

Стање прије имплементације CMS-а	Стање након имплементације CMS-а
Неколико регистара за исти предмет, што је доводило до дуплих послова и уноса једне информације у више регистара.	Само је један електронски регистар – CMS. Једном унесена информација се користи кад год је потребна.
Унос предмета у уписнике и остале регистре се вршио данима, понекад у неким предметима и седмицама.	Унос предмета траје неколико минута.
Странка није знала име поступајућег судије чак и неколико мјесеци послије предаје иницијалног акта.	Странка у тренутку предаје иницијалног акта сазнаје име поступајућег судије.
Предмети су се редовно губили у суду и није постојала могућност праћења гдје се спис стварно физички налази.	Сада се у сваком моменту зна гдје се спис физички налази.
Један предмет до момента завршетка је кроз године добивао више бројева, те се није могло никада са сигурношћу упратити колико стварно има предмета у суду.	Један предмет један судски број.

Стање прије имплементације CMS-a	Стање након имплементације CMS-a
Непостојање система контроле: Не зна се ко шта ради и да ли су задаци извршени од стране особља.	У сваком моменту судија има увид да ли је његов асистент урадио задатак или не.
Статистика није била поуздана ни тачна.	Статистика је поуздана и тачна.



<i>Слика 1 – изглед писарнице прије имплементације CMS-a</i>	<i>Слика 2 – изглед писарнице послје имплементације CMS-a</i>
--	---

1.1.2 CMS као управљачки алат

Током имплементације CMS-a у судовима у БиХ (2006–2010. године) фокус је био на томе да се корисницима система (запосленици у судовима, стручни сарадници и судије) обезбиједи што квалитетнија обука за коришћење самог софтвера како би квалитет унесених података у систем био што поузданији. Након што је завршена имплементација CMS-a у свим судовима у Босни и Херцеговини 2010. године, можемо рећи да је од тог момента започео процес информатизације правосуђа, а резултати су могли да се очекују тек након извјесног периода. Комплетан процес информатизације може да се подијели у неколико етапа:

- I. **Прва етапа** – пружити квалитетну и континуирану подршку судовима и тужилаштвима како би подаци у систему били исправни и поуздани. Сваком кориснику је посвећена посебна пажња. Поред редовне обуке која је трајала минимално један мјесец по институцији, тим едукатора је након неколико мјесеци поново обилазио институције и вршио додатно обучавање

корисника којима је то било потребно. Поред тога за сваку нову функционалност програма била је организована едукација корисника.

- II. Друга етапа је процес уноса података у CMS од стране корисника. Било је веома важно да се утврди од које фазе поступка и које врсте предмета ће да се евидентирају у CMS и ријешити сличне дилеме које су се у пракси јављале. Ово је било веома битно због једнообразне примјене система од стране свих корисника система којих тренутно има око 5.000.
- III. Трећа етапа – провјера квалитета података садржаних у систему. Након одређеног периода имплементације CMS-а почела је израда разних анализа на основу којих су се уочавале одређене погрешке у евидентираним подацима и те информације достављале судовима како би кориговали грешке, а све у циљу побољшања квалитета података садржаних у систему. Ова активност је континуирана и приликом уочавања било какве грешке у подацима обавијести се надлежни суд да исправи грешку.
- IV. Четврта етапа – коришћење података у статистичке и аналитичке сврхе. Након фазе анализе квалитета података и исправки грешака од стране судова било је могуће податке користити у аналитичке сврхе и за потребе израде других статистичких података. За израду статистичких податка и израде различитих извјештаја раније је запосленицима судова било потребно неколико седмица, чак и мјесеци, а сад их је могуће добити за неколико минута и у било које вријеме. Стога ће фокус наставка текста бити на четвртој етапи и биће објашњено на који начин предсједници судова могу да користе CMS као управљачки алат.

Веома је важно истакнути да је CMS **информатички алат** који кориснику помаже да податке садржане у систему искористи на исправан начин и у право вријеме како би имао корисну информацију која ће му помоћи да наредни корак у поступању буде исправан и у право вријеме. С аспекта предсједника суда то значи да податке из CMS-а треба да користи:

а) путем различитих извјештаја

CMS даје предсједницима судова могућност преузимања различитих података који су битни за сагледавање стварне ситуације у суду. Поред подјеле извјештаја на личне (који има сваки судија/сарадник у циљу сагледавања својих резултата рада), менаџерске (који су доступни предсједнику суда, шефу судских одјељења и другим лицима која израђују извјештаје) и статистичке извјештаје (који су доступни предсједнику суда, шефу судских одјељења и другим лицима која израђују извјештаје), извјештаји се могу подијелити и према функцији због које су креирани. Та подјела се може извршити на следећи начин:

- **Број ријешених/неријешених предмета** – Сврха овог типа извјештаја је да предсједнику суда у одређеном тренутку и за дефинисани период прикаже податке о броју ријешених/неријешених предмета. Поред самог броја предмета одређени извјештаји дају податак и о врсти предмета. Шта предсједнику суда значи ова информација? На основу овог податка предсједник суда може да прати трендове ријешених/неријешених предмета како би на тај начин уочио да ли је у суду дошло до пораста/смањења броја неријешених предмета и које врсте предмета, односно да ли је дошло до смањења/пораста броја ријешених предмета и које врсте предмета. Тако, на примјер, уколико је дошло до повећања броја неријешених предмета у односу на претходне трендове, то је знак предсједнику суда да је потребно да уради детаљније анализе и установити узроке због којих је дошло до пораста броја неријешених предмета и које врсте како би подузео конкретне активности у циљу отклањања проблема. Стога је веома важно да предсједници судова редовно користе ову врсту извјештаја.
- **Старосна структура ријешених/неријешених предмета** – Ови извјештаји дају преглед старосне структуре ријешених/неријешених предмета у одређеном периоду или на одређени дан. Због чега је битна ова информација предсједнику суда? Све судије/сарадници имају обавезу да рјешавају предмете према старости иницијалног акта, односно према редослиједу пријема предмета од стране странке у суд. Имајући у виду наведено, веома је битно да предсједник суда има доступну информацију да ли се рјешавају/не рјешавају најстарији предмети. Уколико се утврди да се предмети не рјешавају према редослиједу пријема, предсједник суда би требао да подузме одређене мјере у циљу спречавања понављања ове ситуације.

- **Трајање ријешених/неријешених предмета** – Трајање се исказује у данима. Велики број анализа и извјештаја базира се на дужини трајања предмета. Европска комисија за ефикасност правосуђа (СЕРЕЈ) у својим извјештајима велику пажњу посвећује трајању појединих поступака и врши поређење трендова свих европских земаља. Шта подразумијева трајање предмета? Трајање ријешених предмета подразумијева дужину поступка од момента његовог стварног почетка¹⁷ до момента његовог завршетка. Трајање неријешених предмета подразумијева дужину трајања поступка од момента његовог стварног почетка до датума анализе податка. Веома је битно да се истовремено узму у обзир трајање ријешених и трајање неријешених предмета и посматра њихова међусобна корелација. Уколико трајање ријешених предмета знатно одступа од трајања неријешених предмета, у смислу да је трајање ријешених предмета доста краће него трајање неријешених предмета, то значи да судија/сарадник рјешава млађе предмете, односно предмете с новијим датумом запримања. Уколико је трајање ријешених предмета знатно веће од трајања неријешених предмета, значи да је судија/сарадник ријешио одређен број веома старих предмета, што је позитивно. Уколико је омјер трајања ријешених и неријешених приближан значи да судија рјешава предмете према старости иницијалног акта, што је такође позитивно.

- **План рјешавања старих предмета** – Послије правосудне реформе 2003. године почело се с увођењем активности које су имале за циљ повећање ефикасности правосуђа. Уочено је да у БиХ постоји велики број веома старих предмета који су нагомилани као последица, како ратних дешавања, тако и смањења броја судова и судија/сарадника током реформе, а и честих одсустава судија/сарадника, лоших законских рјешења и слично. Како би ријешио овај проблем ВСТС БиХ од 2011. године имплементира “Упутство за израду планова рјешавања предмета у судовима”¹⁸. Упутство предвиђа да судови у СМС-у сачине једнообразне планове рјешавања предмета. Сврха примјене Упутства је да судови ријеше најстарије предмете током трајања плана. Другостепени и врховни судови сачињавају

¹⁷ Стварни почетак предмета је моменат када се странка први пут обратила суду подносећи иницијални акт (тужбу, оптужницу, приједлог, и сл.).

¹⁸ Прво Упутство је усвојено на сједници ВСТС-а БиХ 5. и 6. децембра 2010. године.

кварталне, а првостепени годишње планове. Планови се сачињавају електронски у СМС-у, а њихова реализација се прати путем СМС извјештаја креираних посебно за ову врсту података. Ови извјештаји су значајни за предсједника суда из разлога праћења рјешавања предмета из плана у односу на рјешавање предмета ван плана. Наиме, у план требају да буду уврштени најстарији предмети сваког судије/сарадника поименично. Уколико предсједник суда уочи да неки судија/сарадник рјешава велики број предмета из плана у односу на број предмета ван плана, то је позитивна чињеница. Међутим, уколико предсједник суда уочи да судија/сарадник рјешава процентуално веома мали број предмета из плана, а истовремено рјешава велики број предмета ван плана потребно је да детаљније анализира ову ситуацију и подузме одређене мјере.

- **Остварење оријентационе норме** – Поред великог броја неријешених предмета ВСТС БиХ се суочавао и с проблемом дефинисања адекватног начина вредновања рада судија и стручних сарадника. На основу резултата и детаљне анализе тренда рјешавања предмета у периоду 2010. и 2011. године ВСТС БиХ је усвојио “Правилник о оријентационим мјерилима за рад судија и стручних сарадника у судовима у БиХ”¹⁹. Како би судови на једноставнији начин пратили остварење своје норме креирани су извјештаји који сваком судији/сараднику, а и предсједнику суда омогућују да у сваком моменту има увид у податак о оствареној норми сваког судије/сарадника појединачно као и структури остварене норме. Праћење остварења норме је веома битно, како сваком судији/сараднику (оцјењивање, напредовање) тако и предсједнику суда (утиче на цјелокупне резултате рада суда, а тиме и директно на слику о стању суда у цијелости). За предсједника је ова информација битна и како би могао да види структуру остварене норме, да ли је она остварена само рјешавањем предмета новијег иницијалног акта или је она остварена и рјешавањем старих предмета, да ли је остварена процесним одлукама или и одлукама у меритуму и слично.
- **Остали извјештаји** – СМС садржи низ других корисних извјештаја који могу пружити корисне податке уколико се користе на прави начин и правовремено.

¹⁹ Усвојен на сједници ВСТС-а БиХ 25. 1. 2012. године, а ступио на снагу објавом у Сл. гласнику БиХ број 43/12 од 4. јуна 2012. године.

b) извјештаје је потребно преузимати из CMS-а периодично и по потреби

Предсједник суда, као менаџер институције, треба да располаже основним подацима о раду суда у свако вријеме. Уколико није у могућности да самостално врши анализе, њих могу да припреме секретар суда или шефови појединих одјељења. Међутим, веома је важно да у сваком моменту има доступну информацију о стању суда како би на вријеме предузео адекватне мјере уколико се укаже потреба за тим. Поред редовног праћења стања суда, предсједник суда има могућност да по потреби преузме све извјештаје из CMS-а.

c) анализу рада суда на основу извјештаја потребно је вршити континуирано

Да би предсједник суда у сваком моменту имао предоцбу о стању рада свог суда потребно је да континуирано прати трендове рада судија/сарадника. Само оваквим поступањем има могућност да, уколико се појави проблем, реагује на вријеме и предузме исправне мјере у циљу отклањања проблема.

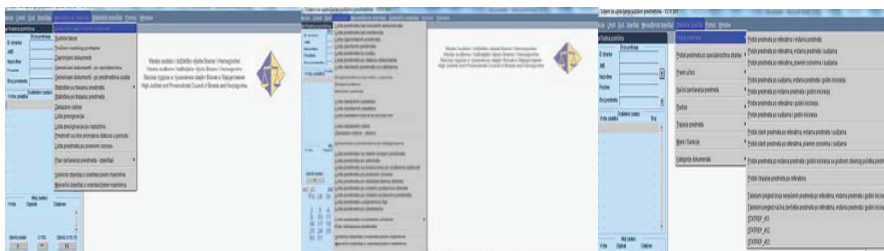
d) праћење рада суда треба да буде објективно

Предсједник суда треба да реално и објективно сагледа резултате рада судија/сарадника. Ту се првенствено подразумева да уколико уочи одређене проблеме подузме конкретне мјере у циљу њиховог отклањања. Поред тога приликом доношења и спровођења било каквих мјера субјективни елемент треба да буде занемарен, те добре резултате запосленика похвалити, али и предузети адекватне мјере за лица чији резултати нису прихватљиви.

Сврха редовног праћења рада суда је:

- ✓ Реаговање на вријеме, уколико је неопходно – уколико предсједник суда има доступне информације о раду суда на вријеме и уколико редовно анализира трендове рада суда може да, уколико уочи могућност настајања одређеног проблема (нпр. велики прилив предмета на једном реферату, а знатно смањен на другом), предузме превентивне мјере (нпр. прерасподијели судије/сараднике с реферата на којем је смањен прилив на реферат на којем је дошло до повећаног прилива) прије него што проблем стварно настане (нпр. судија/сарадник који поступа на реферату у којем је смањен прилив због тога не може остварити норму, а судија/сарадник који поступа на рефератима на којима

- је повећан прилив повећава број неријешених предмета, а самим тим и трајање тих предмета);
- ✓ Спречавање настанка проблема – самим реаговањем на вријеме ће да се спријечи настанак стварног проблема или бар ублажити његов настанак и последице;
 - ✓ Дobar менаџер суда је проактиван менаџер – подразумијева да пасивност менаџера, у овом случају председника суда, може временом довести суд у ситуацију у којој су проблеми различите природе нагомилани а резултати изузетно лоши, те је тешко да се изнађу рјешења која би у догледном року побољшала свеукупно стање у оваквом суду. Главна водилја и циљ председника суда треба да буде успјех и добри резултати рада његовог суда, а то подразумијева да је потребно да континуирано прати рад суда, субјективни елеменат свести на минимум и континуирано спроводити нове активности које ће да доведу до бољих резултата рада судија/сарадника и осталих запосленика, а тиме и суда у цјелини.



Слика 3 – изглед листе извјештаја у CMS-у

1.2 Систем за обраду комуналних предмета (СОКОП)

1.2.1 Сврха СОКОП-а

Једна од активности ВСТС-а БиХ током реформе правосуђа имала је за циљ смањење броја комуналних предмета у судовима. Први кораци направљени су 2010. године када је одлуком ВСТС-а БиХ започела имплементација прве фазе пилот пројекта СОКОП – Систем за обраду комуналних предмета, у Општинском суду у Зеници и Основном суду у Добоју. Након успјешно проведене пилот фазе, приступило се имплементацији друге фазе те је СОКОП у наредним годинама уведен у друге судове у БиХ, који су исказали интерес за приступ овом систему.

ВСТС БиХ је 2012. године донио одлуку о примјени Система за електронско подношење и обраду предмета мале вриједности тзв. комуналних предмета у првостепеним судовима у БиХ. На основу ове одлуке извршена је надградња првобитног СОКОП-а намијењеног обради извршења на основу вјеродостојне исправе у данашњи СОКОП-Мал, чија је функционалност проширена на парничне предмете мале вриједности и извршења на основу извршне исправе.

Средства за имплементацију СОКОП-а и СОКОП–Мал осигурана су путем пројеката “Смањење броја неријешених предмета у судовима” који је финансирала Влада Краљевине Норвешке и пројекта “Унапређење ефикасности правосуђа” који финансирају Владе Краљевине Норвешке и Краљевине Шведске, као и пројекта “Подршка правосуђу БиХ” који је финансиран путем ИРА фондова.

СОКОП–Мал је систем за електронско подношење и обраду предмета који омогућава електронско слање поднесака суду и електронску обраду и то:

- у парничним предметима у којима се тужбени захтјев односи на потраживање у новцу које не прелази износ од 3.000²⁰/5.000²¹ КМ и за које као доказ може да се користи, поред евентуалних других доказа, извод из књиговодствене евиденције,
- у извршним предметима који могу да се иницирају приједлогом за извршење на основу вјеродостојне исправе (које нису чек или мјеница);
- у извршним предметима који могу да се иницирају или наставе на основу правоснажне пресуде.

Путем овог система могуће је, у веома кратком периоду, обрадити велики број предмета, а комплетна комуникација између странака и судова одвија се путем електронске поште без слања приједлога за извршење у папирном формату.

Основна сврха система и разлог његовог настанка и развоја је да би се:

²⁰ Закон о парничном поступку ФБиХ (“Службене новине ФБиХ” бр. 53/03, 73/05, 19/06) и Закон о парничном поступку Брчко дистрикта (“Службени гласник Брчко дистрикта”, број 8/09 и 52/10).

²¹ Закон о парничном поступку РС (“Службени гласник Републике Српске”, бр. 58/03, 85/03, 74/05, 63/07, 61/13).

- смањило број радњи које је неопходно подузети у поступању по овој врсти предмета, као и смањење простора потребног за складиштење предмета,
- омогућило водитељима поступка да савладају већи број предмета истовремено, уз максимално ефикасно коришћење времена,
- смањило вријеме између радњи на предмету,
- рационализовао рад на терену и омогућило заједничко поступање за све предмете с истим извршеником.

СОКОП-Мал је доступан свим судовима у правосудној мрежи и тражиоцима извршења/тужиоцима у комуналној привреди. Тражиоци извршења/тужиоци имају обавезу да се претходно пријаве ВСТС-у БиХ и прибаве валидан дигитални сертификат²² који омогућава електронску комуникацију са судовима.

Електронска комуникација од тражиоца извршења до суда врши се путем имејла, који се шаље на адресу SOKOP.IT.SUPPORT@pravosudje.ba, у складу с позитивним прописима. Закон о парничном поступку²³ допушта подношење докумената електронским путем, уколико су они потписани квалификованим електронским потписом (тј. електронским потписом везаним уз квалификовану електронску потврду). Према Закону о електронском потпису БиХ,²⁴ као и ентитетским законима, те закону Брчко дистрикта који регулише ову материју, потврде издате у било којој земљи ЕУ имају једнаку правну вриједност као и потврде издате у БиХ.

Основне предности које систем нуди у односу на мануелну обраду података су:

²² Валидна дигитална потврда (Qualified Digital Certificate) је електронска потврда којом регистровани овјерилац (Certification Authority) гарантује идентитет власника електронског потписа. У БиХ се према Закону о електронском потпису могу користити потврде овјерилаца регистрованих у БиХ, ЕУ или некој од земаља ЕЕА, уколико је БиХ у стању извршити провјеру валидности тако издатих потврда.

²³ Члан 334. ст. 4. (ЗПП РС и ФБиХ) и члан 72. ст. 4. (ЗПП БД).

(4) Поднесци који се достављају електронском поштом морају бити овјерени квалификованим електронским потписом.

²⁴ Члан 24. ст. 1 Закона о електронском потпису (“Службени гласник БиХ”, број 91/06).

(1) Потврде које су издали овјериоци са сједиштем у држави чланици Европске уније или држави која је чланица Европског економског простора и чију валидност Босна и Херцеговина може да провјери третирају се исто као и домаће потврде. Квалификоване потврде ових овјерилаца имају исто правно дјеловање као домаће квалификоване потврде.

- потпуно електронско комуницирање између покретача поступка и судова, чиме се редукује потрошња папира те доставне и поштанске услуге;
- аутоматска обрада предмета и могућност групног креирања великог броја писмена;
- аутоматско рачунање рокова;
- подршка система у одлучивању и административној обради, чиме се омогућава водитељима поступка да савладају већи број предмета истовремено;
- рационализација подузимања извршних радњи и достављања писмена;
- смањује се вријеме између радњи на предмету и број потребних радњи у руковању овом врстом предмета;
- смањује се простор потребан за складиштење предмета;
- рационализује се рад на терену и омогућава заједничко поступање за све предмете с истим извршеником;
- могућност спајања предмета истог извршеника и тражиоца извршења;
- електронска комуникација с CMS-ом за аутоматско управљање судским предметима;
- могућност за кориснике да остваре увид у предмете и преузму податке у одговарајућем формату то јесте путем веб-сервиса.

СОКОП провјерава улазну пошту за све судове, те уколико је електронски потпис уредан и поднесци претходно уредно валидирани, систем:

- на сваки примљени поднесак стави електронски печат на којем се као датум пријема документа у суд приказује дан провјере ваљаности електронског потписа²⁵;
- формира предмет, уколико он не постоји, и уноси све податке директно из поднеска у базу података СОКОП-а;
- приказује сваки примљени поднесак у одговарајућем предмету;
- за одређене поднеске којима тражилац извршења пружа ажуриране податке у вези с предметом за који нема потврде

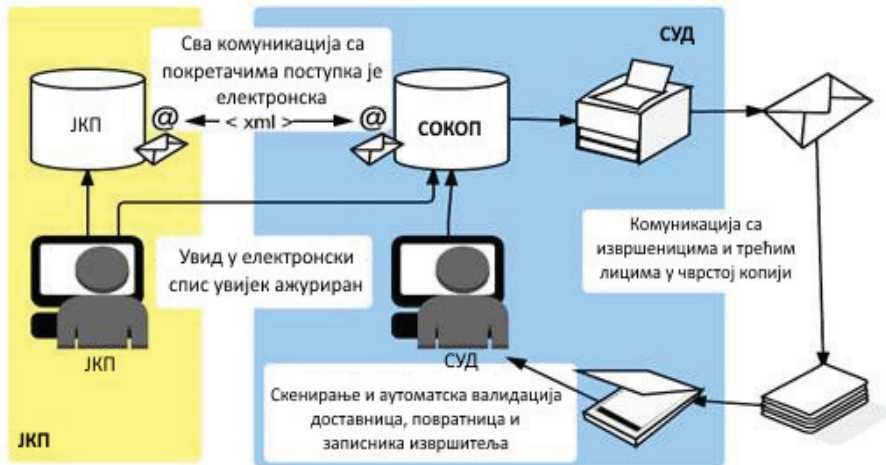
²⁵ Члан 325. ст. 3. (ЗПП РС и ФБиХ) и члан 77. ст. 3. (ЗПП БД):

(3) Ако је поднесак упућен електронском поштом, као вријеме предаје суду сматра се вријеме које је назначено на верификацији квалификованог електронског потписа.

водитеља поступка (напримјер за промјену адресе извршеника), ажурира податке у бази података СОКОП-а;

- обавјештава судију/стручног сарадника о новопрстиглим поднесцима путем таск-листе.

Само за одређене поднеске, попут измјене имена/назива извршеника, потребна је потврда од стране водитеља поступка прије него што подаци буду измијењени у бази података.



Слика 4 – Шематски приказ рада у СОКОП-Мал

1.2.2 СОКОП као управљачки алат

Електронска обрада података комуналних предмета омогућава предсједнику суда увид у сваки појединачни предмет, информацију о фази у којој се предмет налази, као и информацију који је судија/стручни сарадник задужен одређеним предметом. Систем даје могућност припреме различитих извјештаја о раду судија/стручних сарадника, а самим тим и о раду суда. На основу података које систем пружа, предсједник суда увјек може да зна проценат остварене норме, за одређени период, као и остварену норму за сваког судију појединачно. Сигнирање предмета се врши у складу с Правилником о оријентационим мјерилима за рад судија и стручних сарадника у судовима у Босни и Херцеговини, тако да је сваки судија задужен одређеним бројем предмета који му улазе у норму. Предсједник суда на основу добијених извјештаја може да зна колики је број завршених предмета, предмета који нису ријешени, у којој су фази, колики је прилив предмета у суд и сл.

1.3 СИСТЕМ ПОСЛОВНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ (BI)

1.3.1 Сврха BI система

Иако се одређени број предсједника суда добро сналази у улози менаџера суда, често се и веома ефикасан предсједник суда суочава с потешкоћама у обављању својих менаџерских задатака. Сви предсједници судова и главни тужиоци у Босни и Херцеговини прикупљају велике количине података током рјешавања предмета као и пословних операција. У циљу праћења наведених података, судови и тужилаштва користе широк обим софтверских рјешења (MS Excel, MS Access), као и разних апликација с базама података попут CMS-а. Коришћење више софтверских алата понекад може да отежа анализу података јер се дешава да један податак користите из једног програма, а други из другог, па их је потребно комбиновати. Процесирање велике количине података у CMS додатно оптерећује сервере базе података креирајући сметње и застој приликом приступа систему.

У циљу избјегавања наведених сметњи и компликација, у оквиру IPA 2012 пројекта којег проводи ВСТС БиХ планирана је имплементација Система пословне интелигенције (BI²⁶) у правосудне институције. Овај систем подразумијева комбинацију и доступност различите врсте података на једном мјесту, а све у сврху ефикаснијег управљања и веће доступности информација руководећим функцијама у судовима и тужилаштвима. Увођење система пословне интелигенције ће предсједницима судова и главним тужиоцима знатно олакшати покретање потребних извјештаја. Извјештавање ће да буде унапријеђено тиме што ће да се омогући праћење кретања стања у суду тј. трендова.

²⁶ Енгл. Business Intelligence System (BI).

1.3.2 VI као управљачки алат

За потребе предсједника судова биће креиране јединствене контролне табле које ће да им омогуће да добију релевантне и брзе одговоре на главна питања везана за њихове обавезе и одговорности:

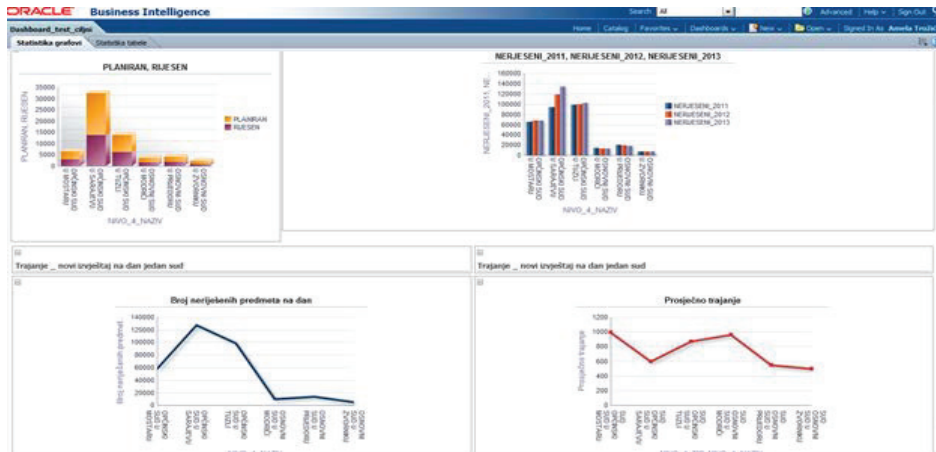
- Како суд обавља посао?
- Како је стање с кашњењем? Да ли је боље или горе?
- Да ли суд поступа у оквиру одлука донесених од стране ВСТС-а БиХ?
- Да ли се план за рјешавање застарјелих предмета спроводи у складу с планираним?
- Која одјељења постижу највећу норму, а која одјељења заостају?
- У којим одјељењима се појављују кашњења?

Систем пословне интелигенције ће знатно помоћи процесу пословног одлучивања. Релевантни актери ће имати адекватне извјештаје доступне у реалном времену, што ће да им омогући праћење процеса рјешавања свих предмета као и доношење стратегијских и оперативних одлука с циљем повећавања ефикасности правосуђа.

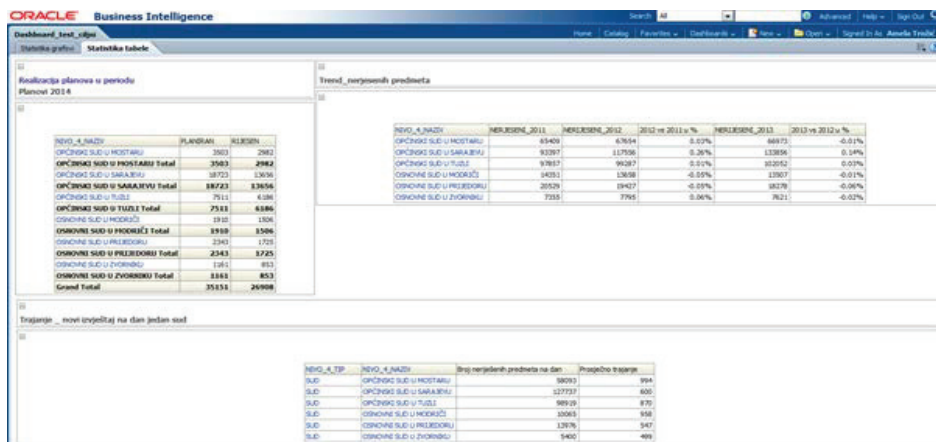
У том смислу, јачање управљачких капацитета кроз увођење система пословне интелигенције у правосуђу у Босни и Херцеговини успоставило би развој и употребу контролних табли и извјештаја на нивоу предсједника судова, што би омогућило подршку у доношењу одлука у три подручја за која је ВСТС БиХ поставио оквир квантитативног учинка:

- Праћење реализације планова
- Праћење остварења норме
- Трајање ријешених и неријешених предмета

Контролне табле ће бити креиране у виду графичких и табеларних приказа резултата рада суда. На тај начин ће предсједник суда приликом самог покретања контролне табле имати могућност да уочи да ли постоји проблем у суду или не.



Слика 5 – Контролна табла – Графички преглед података



Слика 6 – Контролна табла – Табеларни преглед података

Захваљујући свим наведеним алатима (CMS, СОКОП и ВІ) предсједник суда имаће објективне и реалне резултате рада свог суда на основу којих ће моћи да доноси конкретне одлуке које ће бити усмјерене на повећање ефикасности рада суда.

Битно је напоменути да информатичка рјешења, ма колико год била напредна, неће ријешити проблеме у суду, тамо гдје се појаве, без проактивног дјеловања предсједника суда. Сва ова рјешења су помоћни алати који сигнализују предсједнику суда да ли постоји проблем у суду или не, гдје се конкретан проблем јавља као и то гдје би се проблем у будућности могао јавити, а на предсједнику суда је да предузима потребне мјере на њиховом спречавању и отклањању.

ЛИТЕРАТУРА

1. Информациона технологија (ИТ), линк : [хтп://sr.wikipedia.org/wiki/Информациона_технологија](http://sr.wikipedia.org/wiki/Информациона_технологија), преузето 3. 3. 2015. Године
2. Лохмулер, Моника (2011), **Осигурања од грешака менаџера**, линк: [хтп://www.dw.de/осигурања-од-гре%Ц5%A1ака-менаџера/a-15334718](http://www.dw.de/осигурања-од-гре%Ц5%A1ака-менаџера/a-15334718), преузето 31.3.2015.године
3. Н. Б. (2008), **Које су најчешће грешке менаџера почетника**, линк: [хтп://www.блиц.рс/Вести/Додатак/40315/Које-су-најчешће-грешке-менаџера-почетника](http://www.блиц.рс/Вести/Додатак/40315/Које-су-најчешће-грешке-менаџера-почетника), преузето 31. 3. 2015. године
4. Рахимић, Зијада (2010), **Менаџмент људских ресурса**, Економски факултет Универзитета у Сарајеву, Босна и Херцеговина
5. Сенад Софтић (н.д.), **Понашање у организацији**, Економски факултет Универзитета у Сарајеву
6. Правилник о оријентационим мјерилима за рад судија и стручних сарадника, Пречишћени текст – (Службени гласник БиХ, 2/14)
7. Правилник о унутарњем судском пословању (Службени гласник БиХ, број 66/12 и 40/14),
8. Правилник о унутрашњем судском пословању (Службени гласник РС, број 9/14)
9. Правилник о утврђивању критеријума за одређивање потребног броја запосленика у општинским и кантоналним судовима и Врховном суду ФБиХ (Службене новине ФБиХ, број 41/03 и 10/08)
10. Правилник о утврђивању критеријума за одређивање потребног броја административног и техничко-помоћног особља у судовима Републике Српске (Службени гласник Републике Српске, број 84/06)
11. Упутство за сачињавање планова за рјешавање предмета у судовима, усвојено од стране ВСТС-а БиХ број 12-50-67-44/2015 од 22. 1. 2015. године.
12. Упутство за праћење рјешавања предмета ратних злочина у судовима, усвојено од стране ВСТС-а БиХ број 12-08-368-2/2015 од 22. 1. 2015. године.
13. Закон о електронском потпису (Службени гласник БиХ, број 91/06)
14. Закон о парничном поступку ФБиХ (Службене новине ФБиХ, бр. 53/03, 73/05, 19/06)
15. Закон о парничном поступку Брчко дистрикта (Службени гласник Брчко дистрикта, број 8/09 и 52/10)
16. Закон о парничном поступку РС (Службени гласник Републике Српске, бр. 58/03, 85/03, 74/05, 63/07, 61/13)

17. Закон о судовима у ФБиХ, (Службене новине ФБиХ, бр. 38/05, 22/06, 63/10, 72/10 и 7/13)
18. Закон о судовима у РС (Службени гласник РС, број 37/12)