

# Funkcije menadžmenta u radu sudova

---

**Aličić, Jasminka**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:742098>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Jasminka Aličić

# **FUNKCIJE MENADŽMENTA U RADU SUDOVA**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2018.

Jasminka Aličić

# **FUNKCIJE MENADŽMENTA U RADU SUDOVA**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu  
Poslovni odjel  
Specijalistički diplomski stručni studij  
Poslovno upravljanje

Kolegij: Osnove menadžmenta

Mentor: dr. sc. Kornelija Severović

Matični broj studenta: 0619410001

Karlovac, travanj, 2018.

## SAŽETAK

Menadžment se definira kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. U okviru tog procesa obavljaju se razne aktivnosti koje se definiraju kao funkcije menadžmenta. Osnovne funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje, upravljanje ljudskim potencijalima. Obzirom na sadržaj svake pojedine funkcije menadžmenta, prikazuje se kako se iste izvršavaju u organizacijama različitog tipa, pa tako i sudovima kao tijelima državne vlasti za što bi prikladniji naziv bio „sudski menadžment“.

**Ključne riječi:** menadžment, funkcije menadžmenta, sudovi

## **SUMMARY**

Management is defined as a process of designing and maintaining an environment in which individuals working together in a group effectively achieve the chosen goals. Within this process, various activities are defined as functions of the management process. The basic functions of the management process are planning, organizing, leading, controlling and staffing. Given the content of each function, it is shown they are performed in organizations of different types, including in the courts as state bodies, for which the more appropriate name would be „court management“.

**Key words:** management, functions of the management process, courts.

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<i>1.1. Predmet i cilj rada</i> .....	1
<i>1.2. Izvori prikupljanja podataka</i> .....	1
<i>1.3. Sadržaj i struktura rada</i> .....	1
<b>2. OSNOVNE ODREDNICE MENADŽMENTA</b> .....	3
<b>3. FUNKCIJE MENADŽMENTA</b> .....	8
<i>3.1. Planiranje kao funkcija menadžmenta</i> .....	10
<i>3.2. Organiziranje kao funkcija menadžmenta</i> .....	13
<i>3.3. Vođenje kao funkcija menadžmenta</i> .....	20
<i>3.4. Kontroliranje kao funkcija menadžmenta</i> .....	24
<i>3.5. Upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija menadžmenta</i> .....	27
<b>4. ZNAČAJ KOORDINACIJE U FUNKCIONIRANJU MENADŽMENTA</b> .....	31
<b>5. SUDBENA VLAST U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	33
<i>5.1. Funkcija planiranja</i> .....	37
<i>5.2. Funkcija organiziranja</i> .....	41
<i>5.3. Funkcija vođenja</i> .....	46
<i>5.4. Funkcija kontroliranja</i> .....	47
<i>5.5. Funkcija upravljanja ljudskim resursima</i> .....	49
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	56
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	59
<b>POPIS PRIKAZA</b> .....	62

# **1. UVOD**

## ***1.1. Predmet i cilj rada***

Predmet ovog rada je prikaz menadžmenta kao procesa kroz definiranje osnovnih funkcija menadžmenta te prikaza područja u radu sudova u okviru kojih se te funkcije ostvaruju. Takvim pristupom u izradi završnog rada ostvaruje se osnovni cilj, a to je spoznaja o ostvarivanju svih funkcija menadžmenta u sudskom poslovanju slijedom čega se izvodi zaključak kako se menadžment kao proces ostvaruje u svim granama i područjima poslovanja, pa tako i u radu tijela državne vlasti.

## ***1.2. Izvori prikupljanja podataka***

Za potrebe izrade završnog rada korištena je domaća literatura iz područja menadžmenta te brojni zakoni i podzakonski akti kojima se uređuje poslovanje sudova i zaposlenika u sudu uz prikaz primjera tijela državne vlasti (Općinski sud u Novom Zagrebu) kao dio autorskog istraživanja za potrebe izrade završnog rada.

Primjenom znanstvenih metoda analize i sinteze menadžment se kao proces raščlanjuje na pojedine funkcije definirajući njihov sadržaj i značajke. Iste funkcije se ponovno sagledavaju u svojoj međusobnoj povezanosti objašnjavajući ostvarivanje funkcija menadžmenta u sudskom poslovanju.

Pored znanstvenih metoda analize i sinteze u izradi završnog rada korištena je i metoda kompilacije koja se sastoji u preuzimanju tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja uz uvjet navođenja točnog izvora svega što je od drugih preuzeto.

## ***1.3. Sadržaj i struktura rada***

Završni rad podijeljen je u šest poglavlja.

U prvom poglavlju daje se uvid u predmet i cilj izrade ovog rada te se navode znanstvene metode koje su korištene u analizi prikupljenih podataka.

U drugom poglavlju, polazeći od definicije menadžmenta kao procesa i menadžera kao ključne osobe u tom procesu navode se uloge i vještine menadžera koje su potrebne za uspješno izvršavanje zadaća menadžera koje se razlikuju ovisno o prikazanim razinama menadžmenta.

Treće poglavlje prikazuje raščlanjivanje menadžmenta kao procesa na funkcije koje se izvršavaju u tom procesu određujući njihov osnovni sadržaj i značajke te međusobnu povezanost.

Slijedi četvrto poglavlje u kojem se daje uvid u značaj koordinacije izvršavanja svih funkcija menadžmenta u cilju ostvarivanja ciljeva organizacije.

Peto poglavlje prikazuje ostvarivanje funkcija menadžmenta na primjeru tijela državne vlasti. Kao primjer analize naveden je Općinski sud u Novom Zagrebu te se primjenom odgovarajućih zakonskih i podzakonskih akata prikazuje područje i sadržaj sudskog djelovanja.

Nakon toga slijedi zaključak u kojem se iznose spoznaje dobivene kao rezultat obrade konkretne teme. Potom slijedi popis korištene literature te popis prikaza (slika, tablica i shema).



## 2. OSNOVNE ODREDNICE MENADŽMENTA

Kompleksnost pojma menadžmenta ogleda se u brojnim i različitim definicijama koje su autori iznosili polazeći od različitih pristupa kojima su se u toj namjeri vodili. Tako se menadžment može promatrati kao društveni fenomen, znanstvena disciplina, vještina i sposobnost samo određenog broja ljudi, profesija, upravljačka struktura u organizaciji, nositelji određene funkcije i sl. Najveći broj definicija menadžmenta ipak se odnosi na promatranje menadžmenta kao procesa obzirom da brojni autori smatraju kako takav pristup najbolje prikazuje sadržaj i bit samog menadžmenta. Jedna od definicija koja u definiranju pojma menadžmenta polazi od procesnog pristupa je i ona koju daju autori H. Weihrich i H. Koontz definirajući menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve.<sup>1</sup>

Širu definiciju menadžmenta daje R. Kreitner definirajući menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.<sup>2</sup>

Promatrajući razvoj menadžmenta pod utjecajem brojnih čimbenika utvrđena je i temeljna zadaća današnjeg menadžmenta, a to je učiniti ljude sposobnima za zajedničko izvršavanje zadataka putem zajedničkih ciljeva, zajedničkih vrijednosti, prave strukture i njihov trening i razvoj kojeg trebaju da bi obavljali poslove i odgovarali na promjene.<sup>3</sup>

Polazeći od različitih definicija menadžmenta te imajući u vidu temeljnu zadaću koju menadžment treba ostvariti, izdvajaju se i bitne karakteristike menadžmenta:<sup>4</sup>

- rad s drugima i pomoću drugih,
- ostvarivanje postavljenih ciljeva poduzeća,
- ravnoteža efikasnosti i efektivnosti,
- postizanje rezultata uz racionalno korištenje ograničenih resursa i
- djelovanje u promjenjivoj okolini.

Broj razina menadžmenta u nekoj organizaciji ovisi o mnogobrojnim čimbenicima kao što su vrsta organizacijske strukture, stupanj centralizacije odnosno decentralizacije, a najviše o rasponu kontrole, tj. o broju suradnika čiji posao neposredno koordinira, usmjerava i vodi jedan menadžer. Broj ljudi koje jedan menadžer može uspješno voditi je ograničen, te će

---

<sup>1</sup> Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, MATE, Zagreb, 1994., str. 4.

<sup>2</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 9.

<sup>3</sup> Drucker, P.: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P.Consult, Zagreb, 2005., str. 15.

<sup>4</sup> Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 6.

porast broja zaposlenika zahtijevati dublju organizaciju i uspostavljanje određenog broja razina menadžmenta. Zbog navedenog u literaturi se susreću različita stupnjevanja mogućih razina menadžmenta i zadaća koje karakteriziraju svaku pojedinu razinu. Autor M. Buble razlikuje tri hijerarhijske razine menadžmenta i to:<sup>5</sup>

- menadžment najviše razine ili vrhovni menadžment (*engl. top level management*),
- menadžment srednje razine (*engl. middle level management*) i
- menadžment na prvoj razini (*engl. lower ili First-line Management*).

Često se te razine menadžmenta nazivaju još i strateška, taktička ili operativna razina.<sup>6</sup>

**Menadžment najviše razine** čine menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini koji su odgovorni za poduzeće kao cjelinu te za ukupni rezultat. Vrhovni menadžment definira misiju, viziju i strategiju te izravno kontrolira izvedbu na srednjoj razini. Temeljna se odgovornost ovih menadžera manifestira u postavljanju ciljeva, definiranju strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva, monitoring i interpretaciju eksterne okoline, donošenju odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu.<sup>7</sup>

**Menadžment srednje razine** čine menadžeri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije, a odgovorni su za funkcioniranje poslovnih jedinica i glavnih odjela u poduzeću, za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni menadžment te za pronalaženje najboljeg načina za korištenje resursa kako bi se postigli organizacijski ciljevi.<sup>8</sup>

**Menadžment prve razine** čine menadžeri direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Ova razina menadžmenta odnosi se na razinu nižih organizacijskih jedinica u okviru kojih se izravno realiziraju proizvodi i usluge ili potpora. Njihov je primarni zadatak primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih, neposredni kontakt s izvršiteljima, donošenje operativnih odluka te provođenje operativnih (dnevni) zadataka.<sup>9</sup>

Ključnu ulogu u menadžmentu kao procesu ima menadžer za kojeg je u literaturi moguće izdvojiti brojne definicije ovisno od pristupa pojedinih autora u definiranju tog pojma. Tako autor M. Buble definira menadžera kao osobu čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Ibidem, str. 38.

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Lozić, J.: Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, 2012., str. 19

<sup>8</sup> Belak, V.: Menadžment u teoriji i praksi, EDIT d.o.o., Zagreb, 2014., str. 18

<sup>9</sup> Buble, M.: op.cit., str. 10.

<sup>10</sup> Ibidem, str. 6.

Prema drugom autoru, menadžeri su svi oni koji se bave ljudima, odnosno koji kroz druge ljude postižu svoje rezultate, oni koji su odgovorni za izvršavanje zadataka, rezultata i ostvarivanje ciljeva.<sup>11</sup>

Značaj menadžera proizlazi iz njegovih aktivnosti i uloga u kojima se javlja izvršavajući te aktivnosti. Dok su aktivnosti menadžera najčešće povezane s poslovima koje menadžeri obavljaju putem osnovnih menadžerskih funkcija, uloga menadžera odražava specifičan način ponašanja iz kojih potom proizlazi sadržaj aktivnosti koje menadžeri izvršavaju.<sup>12</sup>

Uloge menadžmenta mogu se grupirati u tri osnovne skupine:<sup>13</sup>

- interpersonalne uloge (međuljudske uloge, upravljanje pomoću ljudi),
- informacijske uloge (upravljanje pomoću informacija) i
- uloge odlučivanja (upravljanje akcijom).

**Interpersonalne uloge** menadžera se odnose na stvaranje kontakata izvan organizacije i na komuniciranje unutar organizacije. Zahtijevaju vještinu izgradnje odnosa među zaposlenicima unutar odjela, različitih odjela i između zaposlenika različitih organizacija, sposobnost motiviranja zaposlenika te podrazumijeva brigu o unaprjeđenju radnih sposobnosti, organizaciji treninga, izgradnji timova i stvaranju pozitivnog radnog okruženja. Izvršavajući interpersonalnu ulogu menadžer se u organizaciji javlja kao reprezentant (predstavlja organizaciju), vođa (daje naputke za rad i motivira podređene) te kao osoba za vezu (kroz različite oblike komunikacije stvara veze unutar i izvan organizacije).<sup>14</sup>

**Informacijska uloga** menadžera podrazumijeva informiranje zaposlenika o svemu što im je potrebno u svakodnevnom obavljanju radnih zadaća. Dijeljenje informacija stvara informacijsku mrežu koja se proteže u svim smjerovima i pomaže menadžerima u stvaranju opće slike stanja organizacije. Izvršavajući informacijsku ulogu menadžer obavlja ulogu nadzora (prikuplja informacije, proučava izvještaje, održava međuljudske odnose), javlja se kao distributer informacija (prosljeđuje informacije i izvješća u druge organizacijske jedinice) te kao glasnogovornik (komunicira s okolinom kroz priopćenja i druge oblike komuniciranja).<sup>15</sup>

**Uloga odlučivanja** odnosi se na obvezu menadžera u prepoznavanju različitih situacija, donošenju odluka i preuzimanju odgovornosti za poduzete korake. Izvršavajući ovu

---

<sup>11</sup> Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 159.

<sup>12</sup> Buble, M.: op.cit., str. 15.

<sup>13</sup> Belak, V.: op.cit., str. 21.

<sup>14</sup> Lozić, J.: op.cit., str. 20.

<sup>15</sup> Ibidem

ulogu menadžer se javlja u ulozi poduzetnika (inicira projekte unaprjeđenja unutar organizacije, raspoređuje zadatke), kontrolora poremećaja (preuzima odgovornost, rješava konflikte te poduzima korake za prilagodbu promjenama okoline), alokatora resursa (raspoređuje resurse unutar organizacije, određuje prioritete) te pregovarača (predstavlja organizaciju prilikom svakog oblika pregovaranja).<sup>16</sup>

Da bi menadžer bio uspješan u izvršavanju svojih aktivnosti nužno je da raspoláže određenim znanjima i vještinama koje se moraju neprekidno usavršavati i razvijati. Autor M. Buble definira menadžerske vještine kao skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i dara.<sup>17</sup> Prema istom autoru, menadžerske vještine su:<sup>18</sup>

- tehnička vještina,
- vještina rada s ljudima,
- vještina poimanja (konceptualne vještina) i
- vještina oblikovanja.

**Tehnička vještina menadžera** podrazumijeva znanje i umijeće u aktivnostima koje uključuju metode, procese i postupke te alate karakterističnih za obavljanje pojedinih funkcija u organizaciji (proizvodnja, nabava, usluge). Ova vještina je osobito važna na najnižim razinama organizacije.<sup>19</sup>

**Menadžerska vještina rada s ljudima** obuhvaća umijeće komunikacije i interakcije s drugim ljudima, pojedincima i skupinama. To je kooperativnost i sposobnost za timski rad, stvaranje okruženja u kojem se ljudi osjećaju sigurno i slobodni su izraziti svoja mišljenja.<sup>20</sup>

**Menadžerska vještina poimanja (konceptualna vještina)** podrazumijeva sposobnost viđenja velike slike, prepoznavanja važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima. Ova vještina uključuje menadžerovu sposobnost promišljanja, procesiranja informacija i planiranja.<sup>21</sup>

**Menadžerska vještina oblikovanja** podrazumijeva sposobnost rješavanja problema na način koji će koristiti poduzeću. To je sposobnost uočavanja teško vidljivih detalja te izravnih i neizravnih utjecaja na problem.<sup>22</sup>

Relativna važnost tih vještina može se razlikovati na različitim razinama u organizacijskoj hijerarhiji. Konceptualne vještine i vještine oblikovanja od najveće su

---

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 272.

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Weihrich, H., Koontz, H.: op.cit., str. 6.

<sup>20</sup> Belak, V.: op.cit., str. 22.

<sup>21</sup> Weihrich, H., Koontz, H.: op.cit., str. 6.

<sup>22</sup> Ibidem

važnosti za vrhovni menadžment. Tehničke vještine najvažnije su za izvršitelje (ne menadžere) i prvu razinu menadžmenta – poslovođe, nadzornike i sl.<sup>23</sup>

Opisane uloge i vještine menadžera najviše dolaze do izražaja u izvršavanju osnovnih funkcija menadžera kao osnovnih zadaća menadžera. Što se sve od uspješnog menadžera očekuje najbolje se može predočiti prikazom sadržaja svake pojedine funkcije menadžmenta o čemu govori slijedeće poglavlje ovog rada.

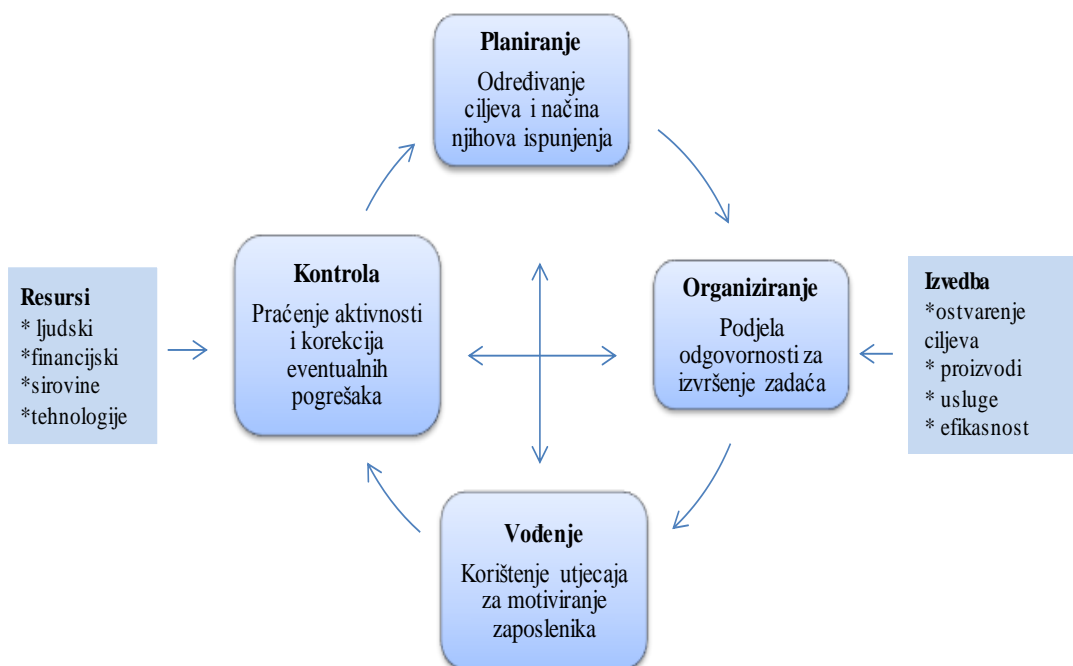
---

<sup>23</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, op.cit. str. 21.

### 3. FUNKCIJE MENADŽMENTA

U izradi ovog rada polazi se od definicije menadžmenta kao procesa, pa se stoga aktivnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama menadžmenta. Funkcije menadžmenta su ključne aktivnosti koje definiraju proces menadžmenta te uloge i djelovanja menadžera u poslovnom procesu i okolini poduzeća.<sup>24</sup> Prihvaćen je pristup prema kojem se menadžment temelji na pet funkcija menadžmenta: planiranje (*engl. planing*), organiziranje (*engl. organizing*), kadroviranje ili upravljanje ljudskim potencijalima (*engl. staffing*), vođenje (*engl. leading*) i kontroliranje (*engl. controlling*).<sup>25</sup> Slikom 1 prikazan je proces menadžmenta s navedenog aspekta.

Slika 1. Proces menadžmenta



Izvor: Obrada autora prema Lozić, J.: Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, 2012., str. 13.

Na slici 1. prikazan je proces funkcioniranja menadžmenta u organizaciji. Četiri funkcije menadžmenta su omeđene granicama procesa, a izvan toga procesa su inputi i rezultati procesa, odnosno konačna performansa. Resursi koji se unose u proces dijele se na ljudske i financijske potencijale potrebne za izvršenje zadataka, sirovine i tehnologiju s kojom

<sup>24</sup> Belak, V.: op.cit., str. 115.

<sup>25</sup> Buble, M.: Menadžment, op.cit., str. 12.

se radi te informacije koje kolaju unutar procesa kako bi se zadatak što efikasnije obavio. Konačni output, izvedba ili performansa procesa menadžmenta je mjerljiv dio koji govori koliko se efikasno i učinkovito upotrebljavalo resurse u procesu menadžmenta. Izvedba se može ocijeniti s nekoliko aspekata, ali najčešći način je usporedba zacrtanih, planiranih ciljeva s ostvarenima. Unutar omeđenog dijela procesa menadžmenta nalaze se menadžerske funkcije kojima se menadžeri služe u svakodnevnom obavljanju zadaća. Sastoje se od planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja, dok se upravljanje ljudskim resursima provlači kroz sve funkcije i razine upravljanja tim procesom.<sup>26</sup>

Imajući u vidu navedeno, sadržaj funkcija menadžmenta može se prikazati na slijedeći način:<sup>27</sup>

- planiranje;
- organiziranje;
- vođenje;
- kontroliranje i
- upravljanje ljudskim potencijalima (kadrovanje).

Neovisno o tome o kojoj je menadžerskoj razini riječ, svaki menadžer izvršava sve navedene menadžerske funkcije. Razlika među njima je samo u vremenu koliko za pojedinu od tih funkcija menadžeri troše na pojedinoj organizacijskoj razini menadžmenta. Tako *top menadžment* najviše vremena utroši na planiranje i organiziranje poslova u poduzeću, dok *lower menadžment* najviše vremena utroši na neposrednom vođenju zaposlenih u ostvarivanju utvrđenih ciljeva.<sup>28</sup> Menadžment srednje razine najviše vremena utroši na organiziranje i vođenje.<sup>29</sup> Karakteristično je da sve tri razine menadžmenta podjednako vremena utroše na kadrovanje čime je naglašena važnost ove funkcije. Na kontroliranje se troši najmanje vremena na svim razinama menadžmenta polazeći od činjenice kako postoje izgrađeni sustavi kontrole koji olakšavaju rad menadžera dok samokontrola kao suvremeni oblik kontroliranja postaje sve značajniji dio svakog posla.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Lozić, J.: op.cit., str. 14.

<sup>27</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: op.cit., str.24-28.

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> Weihrich, H., Koontz,H.: op.cit., str. 5.

### **3.1. Planiranje kao funkcija menadžmenta**

Menadžment kao proces započinje funkcijom planiranja. Planovi i odluke koje se donose u izvršavanju te funkcije čine osnovne smjernice za izvršavanje svih ostalih funkcija menadžmenta. Važnost funkcije planiranja ogleda se u definiranju osnovnih ciljeva poslovanja organizacije te izbora načina kako te ciljeve ostvariti vodeći se pri tome utvrđenom svrhom postojanja organizacije i željenim smjerom njezina razvoja. To zapravo ukazuje na to kako se planiranjem sagledava buduća slika organizacije koja se želi postići što podrazumijeva predviđanje i poduzimanje određenih koraka kako to ostvariti. Planiranjem se postiže veća fleksibilnost u radu, bolja koordinacija i upravljanje, izbjegavanje neizvjesnosti u poslovanju te uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma kontrole poslovanja. Može se reći kako je svrha planiranja ostvarenje što veće uspješnosti organizacije. Polazeći od istaknute važnosti planiranja, izdvaja se autor Đ. Horvat koji planiranje definira kao proces određivanja onoga što organizacija želi postići i odlučivanje kako će postići te postavljene ciljeve.<sup>31</sup>

Cilj planiranja je odrediti kako da se koriste resursi prema uputama menadžmenta, dok je rezultat planiranja proces utvrđivanja ciljeva i izbor odgovarajuće strategije za ostvarenje tih ciljeva koji se trebaju ostvariti u određenom razdoblju te utvrđivanje kriterija za kontrolu ostvarenih rezultata.<sup>32</sup>

Planiranje mora dati odgovor na tri temeljna pitanja u čemu se ujedno manifestira i sadržaj planiranja. Ta su pitanja slijedeća - gdje se poduzeće sada nalazi, gdje se poduzeće želi naći u budućnosti i kako tamo stići.<sup>33</sup> U nastojanju davanja odgovora na ta pitanja, menadžer prolazi određene korake odnosno faze. Pojedini autori definiraju različiti broj i sadržaj faza procesa planiranja. Međutim, svima njima zajedničko je da proces planiranja započinje analizom okoline u kojoj se poduzeće nalazi, potom se definiraju organizacijska vizija i misija koje čine osnovu postavljanja organizacijskih ciljeva koji se žele ostvariti što dovodi do odluke o određivanju strategije kako ispuniti postavljene ciljeve, koje planove je u tu svrhu potrebno donijeti i provesti, te kako provesti kontrolu ostvarenog u odnosu na postavljene standarde. U tom smislu se najprikladnijim čini promatrati proces planiranja kao proces koji se prema skupini autora sastoji od slijedećih faza:<sup>34</sup>

- definiranje ciljeva organizacije kojem prethodi analiza okoline,
- određivanje stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve,

---

<sup>31</sup> Horvat, Đ.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007., str. 56.

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, op.cit., str. 86

<sup>34</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: op.cit., str. 25



- predviđanje budućih događaja,
- izrada planova za ostvarivanje ciljeva i
- implementacija plana i ostvarivanje rezultata.

Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine korespondentne razinama menadžmenta. Tako razini vrhovnog menadžmenta korespondira strateško, srednjoj razini menadžmenta taktičko, a nižoj razini menadžmenta operativno planiranje. Odnosno, vrhovni menadžment koji najbolje poznaje i sagledava problematiku na razini cijele organizacije definira misiju, viziju, ciljeve i određuje strategiju za postizanje ciljeva čime se ostvaruje svrha strateškog planiranja s konačnim rezultatom donošenja strateškog plana. Za taktičko planiranje zaduženi su menadžeri srednje razine obzirom da su oni najbolji u upravljanju aktivnostima i rješavanju problema na razini organizacijskih funkcija. Obzirom da su menadžeri najniže razine usmjereni na svakodnevnu problematiku tj. svakodnevne zadatke i aktivnosti, isti su zaduženi za operativno planiranje.<sup>35</sup>

Proizlazi da strateško planiranje ima zadatak osigurati ostvarenje postavljenih ciljeva, odnosno ono mora opravdati svrhu postojanja organizacije, dok je zadatak taktičkog i operativnog planiranja utjecaj na aktivnosti odnosno na djelovanje pojedinih funkcijskih jedinica unutar organizacije.<sup>36</sup>

Planiranje je nezamislivo bez donošenja nekog plana kojim će se razrađivati ciljevi i načini ostvarivanja tih ciljeva. U osnovi može se navesti kako planovi opisuju aktivnosti i zadatke koje je potrebno provesti, definiraju kako će se alocirati resursi te određuju vrijeme odvijanja aktivnosti u svrhu postizanja željenog.<sup>37</sup>

Osim strateških, taktičkih i operativnih planova koji su rezultat odgovarajuće razine planiranja, u literaturi je moguće razlikovati i brojne druge vrste (tipove) planova koji se razvrstavaju prema određenim kriterijima. Jedna od podjela je i ona koja razlikuje planove s aspekta učestalosti primjene te je tako moguće razlikovati:<sup>38</sup>

- ***jednokratne planove*** (*engl. single-use plans*) – izrađuju se radi izvršenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Razlikuju se tri tipa ovih planova, a to su: programi, projekti i proračuni;
- ***trajne planove*** (*engl. standing plans*) - su tekući planovi koji se koriste da bi osigurali smjernice za izvršavanje repetitivnih zadataka u poduzeću.

<sup>35</sup> Ibidem, str. 146.

<sup>36</sup> Horvat, Đ.: op.cit., str. 77.

<sup>37</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: op.cit., str. 163.

<sup>38</sup> Buble, M., Matić, I.: Ostvarivanje funkcije menadžmenta u malim hrvatskim poduzećima, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str.14.

Omogućavaju rutiniziranje procesa donošenja odluka čime se u značajnoj mjeri olakšava vođenje poslovanja. Razlikuju se tri tipa trajnih planova, a to su: politike, pravila i procedure;

- **kontingencijske planove** (*engl. contingency or scenario plans*) - ponekad nazvani i scenariji, definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka; identificiraju faktore koji se ne mogu kontrolirati kao što su recesija, inflacija, tehnološki razvoj ili sigurnosni slučajevi.

Tipovi (vrste) planova su svrha ili misija, ciljevi, strategije, politike, procedure, pravila, programi i proračuni.<sup>39</sup>

**Svrha (misija)** definira temeljna usmjerenja poduzeća, odnosno određuje ključne ciljeve organizacije, svrhu njezinog postojanja i temeljne vrijednosti organizacije.<sup>40</sup>

**Cilj** se može definirati kao postignuće koje treba ostvariti s određenim resursima u zadanim uvjetima i u zadanom vremenu.<sup>41</sup>

**Strategija** se definira kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovne aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.<sup>42</sup>

**Politike** predstavljaju unaprijed zauzete stavove u vezi s pitanjima koja će se javiti u poslovanju poduzeća i zahtijevati da se o njima donese odluka. One pomažu usmjeravanju polovne aktivnosti k ciljevima, olakšavajući koordinaciju i kontrolu te istodobno sprječavaju odstupanja od planiranih aktivnosti i unose elemente središnjosti u poslovanje poduzeća.<sup>43</sup>

**Procedure** su planovi koji definiraju načine na koji treba obaviti neku aktivnost.<sup>44</sup>

**Pravila** definiraju kako se treba postupiti u nekoj situaciji. Čine najjednostavniji tip planova koji izričito nalažu posve određene akcije ili suzdržavanje od njih i ne dopuštaju bilo kakvu slobodu odlučivanja.<sup>45</sup>

**Programi** predstavljaju skup ciljeva, politika, procedura i pravila potrebnih za obavljanje neke aktivnosti i njihovo izvršenje, te resurse i druge potrebne elemente za izvođenje aktivnosti, obično podržane proračunom.<sup>46</sup>

**Proračuni** su pregled troškova nekog programa i prikaz očekivanih rezultata.<sup>47</sup>

---

<sup>39</sup> Lozić, J.: op.cit., str. 85.

<sup>40</sup> Belak, V.: op.cit., str. 121.

<sup>41</sup> Ibidem, str. 133.

<sup>42</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, op.cit., str. 106.

<sup>43</sup> Buble, M.: Menadžment, op.cit., str. 113.

<sup>44</sup> Horvat, Đ.: op.cit., str. 78.

<sup>45</sup> Škrtić, M.: op.cit., str. 186.

<sup>46</sup> Horvat, Đ.: op.cit., str. 78.

<sup>47</sup> Ibidem, str. 79.

Svim navedenim planovima, iako se razlikuju prema svojem sadržaju te obveznosti donošenja i pridržavanja istih, je da moraju biti usklađeni s ciljevima organizacije.

Planiranjem se određuje buduće stanje koje treba dostići u određenom vremenskom razdoblju, te je s obzirom na vremensku dimenziju moguće razlikovati dugoročno, srednjoročno i kratkoročno planiranje.<sup>48</sup>

**Dugoročno planiranje** obično obuhvaća vremensko razdoblje duže od 5 godina, najčešće 10 i odnosi se na strateško planiranje. Dugoročni plan ima više karakter predviđanja s naglaskom na neke ključne aspekte budućnosti, a to su obično predviđanja tehnološkog razvoja, predviđanja tržišnih kretanja te predviđanja potrebnih resursa.<sup>49</sup>

**Srednjoročno planiranje** obično obuhvaća vremensko razdoblje duže od jedne godine, najčešće pet i najčešće se odnosi na taktičko planiranje. Takav plan je razrada dugoročnog plana s preciznijim određenjem sredstava i načina ostvarenja postavljenih ciljeva. Temelji se na preciznijoj razradi dugoročnog plana, tj. proračuna i načina ostvarenja postavljenih poslovnih ciljeva.<sup>50</sup>

**Kratkoročno planiranje** obično obuhvaća vremensko razdoblje do godine dana, a u okviru njega obično se razlikuju osnovni od operativnih planova. Dok se osnovni planovi odnose na cjelokupno kratkoročno razdoblje, obično godinu dana, pa se stoga zovu i godišnjim planovima, dotle se operativni planovi odnose na kraća razdoblja (dnevni, tjedni, dekadni, mjesečni), obično mjesec dana.<sup>51</sup>

Kvalitetno planiranje omogućuje menadžmentu donošenje odgovarajućih odluka. Donošenjem odluka ostvaruje se i smisao samog procesa planiranja. Odnosno, menadžment ostvaruje svoje uloge i aktivnosti upravo kroz donošenje odluka o poduzimanju određenih akcija u izvršavanju funkcija menadžmenta.

### **3.2. Organiziranje kao funkcija menadžmenta**

Da bi organizacija funkcionirala kao jedna skladna cjelina te ostvarivala unaprijed postavljene ciljeve, planove i utvrđenu strategiju, potrebno je formirati primjerenu organizaciju. Oblikovanje organizacije se promatra kao način (mehanizam) ostvarivanja ciljeva, planova i strategije koje je menadžment donio izvršavajući funkciju planiranja. U tom procesu oblikovanja primjerene organizacije uspostavlja se odgovarajuća hijerarhija,

---

<sup>48</sup> Belak, V.: op.cit., str. 120.

<sup>49</sup> Buble, M., Matić, I.: op.cit., str.15.

<sup>50</sup> Horvat, Đ.: op.cit., str. 79.

<sup>51</sup> Buble, M., Matić, I.: op.cit., str. 15.

izgrađuje organizacijska struktura kao mreža poslova i odjela koji će izvršavati aktivnosti unutar organizacije te uspostavljaju, nadziru i koordiniraju veze i aktivnosti unutar takve mreže radi povezivanja svih funkcija koje će organizacija obavljati u cilju zajedničkog ostvarivanja ciljeva. Rezultat tog procesa je struktura organizacije koja mora biti tako oblikovana da razjašnjava tko će obavljati koje zadatke i tko je odgovoran za koje rezultate, da ukloni prepreke te da dovede do odlučivanja i do mreže komunikacije koji odražavaju i podržavaju ciljeve organizacije. Pri tome se težište stavlja na definiranje uloga i zadataka koje će ljudi izvršavati kao najvažniji zadatak funkcije organiziranja.<sup>52</sup>

Proces organiziranja se sastoji od nekoliko koraka:<sup>53</sup>

- utvrđivanja ciljeva poduzeća,
- formuliranja pomoćnih ciljeva, politika i planova,
- definiranja i klasificiranja aktivnosti koje su potrebne za ostvarivanje ciljeva, politika i planova,
- grupiranje tih aktivnosti u uže i šire organizacijske cjeline u skladu s raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima i najboljim načinom njihove uporabe u danim okolnostima,
- delegiranje ovlasti potrebnih za provođenje tih aktivnosti čelniku svake skupine,
- vodoravnog i okomitog povezivanja skupina dodjeljivanjem ovlasti i tokovima informacija.

Organizacija se definira kao udruživanje ljudi kako bi se odgovarajućim sredstvima ispunili zadaci i ostvarili ciljevi organizacije uz najmanje moguće napore.<sup>54</sup> Prema toj definiciji osnovnu sastavnicu svake organizacije čine upravo ljudi koji slijedeći određena pravila ponašanja u izvršavanju svoje djelatnosti postižu određene ciljeve korištenjem raspoloživih resursa u određenom prostoru i zadanom vremenskom razdoblju.

Strukturiranjem odgovarajućih elemenata organizacije nastaje organizacijska struktura koja prema autoru Đ. Horvatu podrazumijeva ukupnost veza i odnosa među svim činiteljima proizvodnje, kao i ukupnost veza i odnosa svakog pojedinog činitelja proizvodnje, odnosno poslovanja.<sup>55</sup> Ono podrazumijeva formalnu podjelu zadataka kroz cijelu organizaciju uspostavljajući mrežu veza, poslova i zadataka te mehanizma za praćenje korištenje resursa i ostvarivanja ciljeva organizacije.

---

<sup>52</sup> Horvat, Đ: op.cit., str. 148.

<sup>53</sup> Koontz, H., Weihrich, H.: op.cit., str. 257.

<sup>54</sup> Novak, M.: Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992., str. 9.

<sup>55</sup> Horvat, Đ: op.cit., str. 148.

Organizacijsku strukturu bilo koje organizacije čine slijedeći elementi:<sup>56</sup>

- **organizacija materijalnih resursa** (prostor, oprema, sirovine i materijal),
- **organizacija ljudskog čimbenika** (potreban broj ljudi, vrsta naobrazbe),
- **organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadatka** (podrazumijeva raščlanjivanje odnosno podjelu zadataka i grupiranje odnosno integraciju zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice),
- **organizacija upravljanja i menadžmenta** (organizacija unutarnjih odnosa) i
- **organizacija vremenskog redoslijeda poslova** (određivanje redoslijeda pojedinih poslova kako bi se optimalno ostvario ukupan zadatak organizacije).

Sama organizacija i organizacijska struktura nisu statične već su podložne utjecajima raznih čimbenika koji iziskuju promjene i prilagodbe. Ti čimbenici razlikuju se ovisno o tome da li organizacija na njih može utjecati i u kojoj mjeri. U tom smislu razlikuju se **unutarnji čimbenici** kao oni na koje poduzeće može utjecati (to su vizija, misija, ciljevi i strategija, zadaci i tehnologija, veličina, lokacija, ljudi i kultura) te **vanjski čimbenici** kao oni na koje se ne može utjecati već im se uglavnom prilagođava kao što su institucionalni uvjeti (društveno-kulturni, politički, pravni, etički), integracijski procesi, tržište (kupci, konkurencija, dobavljači).<sup>57</sup>

Kako će izgledati određena organizacijska struktura ovisi o brojnim čimbenicima odnosno elementima od kojih se sastoji organizacijska struktura i po kojima se jedna struktura razlikuje od druge. Kao čimbenici koji definiraju organizacijsku strukturu navode se:<sup>58</sup>

- **podjela rada i specijalizacija** - odnosi se na stupanj specijalizacije poslova koje dovodi do stroge podjele rada na usko definirana područja; menadžeri u svakoj organizaciji dijele ukupan zadatak organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti;
- **lanac zapovijedanja (hijerarhija)** - čini neprekinuti niz autoriteta koja povezuje sve zaposlene u organizaciji i pokazuje tko je kome odgovoran;
- **ovlast ili autoritet** (formalno i legitimno pravo menadžera da donosi odluke, daje radne zapovijedi i alokira resurse radi postizanja organizacijskih ciljeva. Ovlast karakterizira činjenica da je određena položajem u organizaciji, a ne samom osobom, prihvaćena je od podređenih te se ovlasti spuštaju s viših razina na niže) odgovornost (obveza obavljanja zadatka uz zadovoljavajuće rješenje) i **delegiranje**

---

<sup>56</sup> Ibidem, str. 341.

<sup>57</sup> Ibidem, str. 57.

<sup>58</sup> Lozić, J.: op.cit., str. 129.

(proces prenošenja ovlasti i odgovornosti na odgovorne osobe koji se nalaze ispod menadžera u hijerarhiji organizacije). Prenošnje ovlasti i odgovornosti je nemoguće bez departmentalizacije odnosno bez formiranja organizacijskih jedinica.

- **raspon kontrole** - podrazumijeva broj ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru. Ovisno od broja neposredno podređenih raspon kontrole može biti uži (ako menadžer koordinira rad manjeg broja podređenih) i širi (ako menadžer koordinira rad većeg broja podređenih).
- **centralizacija** (stupanj ovlasti pri kojem se ovlast koncentrira na najvišim razinama menadžmenta, odnosno glavna uprava donosi sve najvažnije odluke) i **decentralizacija** (oblik organizacije u kojoj je ovlast za odlučivanje delegirana na niže razine u organizaciji).

Teorija i praksa navode različite vrste organizacijskih struktura. Koju će vrstu organizacijske strukture menadžment oblikovati ovisi ponajprije od unutarnje podjele rada te grupiranja tako podijeljenih poslova i formiranja odgovarajućih organizacijskih jedinica.

Oblikovanje određenog tipa organizacijske strukture zadatak je vrhovnog menadžmenta koji se u izvršavanju tog zadatka mora voditi time da se struktura mora temeljiti na strategiji i postavljenim ciljevima. Sposobnost menadžmenta ogleda se u njegovoj sposobnosti pravovremenog reagiranja na promjene u okolini te prilagodbe početno uspostavljene strukture na takve promjene. Pri tome menadžment mora težiti oblikovanju kvalitetne organizacijske strukture koja osigurava ostvarivanje ciljeva organizacije, optimalnu podjelu rada, efikasnu uporabu svih resursa, fleksibilnost organizacije, jasno alociranje odgovornosti i dr.<sup>59</sup>

Imajući u vidu brojne čimbenike koji utječu na organizaciju, način grupiranja i podjele poslova kao i načela prema kojima se formiraju niže organizacijske jedinice, moguće je razlikovati brojne oblike organizacijskih struktura i njihovih kombinacija koji se klasificiraju u dvije osnovne skupine i to:<sup>60</sup>

- mehanicističke organizacijske strukture (tradicionalne, klasične, birokratske)
- organske (adaptivne organizacijske strukture).

Glavna obilježja mehanicističkih i organskih organizacijskih struktura prikazana su u Tablici 1.

---

<sup>59</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: op.cit., str. 360.

<sup>60</sup> Sikavica, P.: op.cit., str. 378.

Tablica 1. Obilježja mehanicističkih i organskih organizacijskih struktura

Karakteristika	Mehanicističke organizacijske strukture	Organske organizacijske strukture
Definiranje zadataka i potrebno znanje	usko, tehničko	široko, sveobuhvatno
Doprinos pojedinca cilju organizacije	neodređen, indirektan	jasan, direktan
Fleksibilnost zadatka	mala	naglašena
Specifikacija pravila, obveza i prava	određena, mnogobrojna	općenita, malobrojna
Stupanj hijerarhijske kontrole	visok	nizak
Komunikacija	vertikalna	horizontalna
Stil odlučivanja	autokratski	demokratski
Naglasak na poštivanje hijerarhije i odanost	velika	mala
Ovlast	centralizirana	decentralizirana
Zadaci	specijalizirani	dijele se među zaposlenicima
Timovi i radne grupe	malobrojni	mnogobrojni
Koordinacija	formalna i bazična	neformalna, osobna

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 382.

Prema Tablici 1. vidljivo je kako se osnovne skupine organizacijskih struktura razlikuju po određenim kriterijima. I dok birokratske organizacijske strukture karakterizira krutost, stroga formaliziranost i složenost, organske organizacijske strukture opravdavaju svoju značajku prilagodljivosti kroz decentralizaciju ovlasti, podjele zadataka, potrebom za obrazovanjem. Pri tome se naglašava kako organske strukture ne mogu postojati izvan klasičnih organizacijskih struktura, odnosno klasične organizacijske strukture su okvir u koji se interpoliraju organske strukture.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Ibidem

Kao najčešći oblici klasičnih organizacijskih struktura u literaturi se navode:<sup>62</sup>

- **funkcijska organizacijska struktura** – koju karakterizira podjela rada u organizaciji, grupiranje i povezivanje istorodnih, sličnih ili neposredno ovisnih i uvjetovanih poslova te formiranje organizacijskih jedinica prema odgovarajućim poslovnim funkcijama;
- **divizijska organizacijska struktura** – koju karakterizira formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta koji može biti proizvod, posao ili grupa proizvoda (predmetna divizijska organizacijska struktura), teritorij (teritorijalna divizijska organizacijska struktura) i skupina potrošača odnosno kategorije kupaca (divizijska organizacijska struktura orijentirana prema kupcima).

Kao najčešći oblici organskih organizacijskih struktura navode se:<sup>63</sup>

- **projektna organizacijska struktura** – označava privremenu organizacijsku formu koja se uspostavlja za realizaciju jednog određenog zadatka odnosno projekta; kada se projekt završi, projektni tim se raspušta;
- **matrična organizacijska struktura** - predstavlja hibridni oblik organizacijske strukture (kombinacija funkcijske i divizijske organizacijske strukture) u kojoj su projektni menadžeri odgovorni za integraciju svih aktivnosti i resursa vezanih za projekt, a menadžeri funkcijskih organizacijskih jedinica određuju kako će se i gdje obavljati posao pa raspoređuju dužnosti i kontroliraju izvedbu zadataka; karakterizira je dualna (dvostruka) odgovornost članova projektnog tima koji su odgovorni i projektnom menadžeri i menadžeru funkcijske organizacijske jedinice;
- **procesna organizacijska struktura (horizontalna organizacija)** - temelji se na tijeku radnog ili poslovnog procesa umjesto na poslovnim funkcijama; unutar funkcijske organizacijske strukture formiraju se procesni timovi koji se javljaju kao struktura u strukturi obavljajući određene funkcije u konkretnom poslovnom ili radnom procesu;
- **mrežna organizacijska struktura** - oblik virtualne organizacije koja pokazuje načine povezivanja članica u toj organizaciji; nema određene strukture već pretpostavlja umrežavanje, koristeći jaku informacijsku i telekomunikacijsku podršku.

Od velikog je značaja činjenica kako suvremeni uvjeti poslovanja utječu na odluke menadžmenta o promjeni tradicionalnih organizacijskih struktura što uvjetuje stvaranje

---

<sup>62</sup> Ibidem

<sup>63</sup> Ibidem



mješovitih organizacijskih struktura u kojima se zadržavaju dobre strane, a eliminiraju slabosti i nedostaci postojećih struktura. Prikazujući osnovna obilježja navedenih organizacijskih struktura izvodi se zaključak kako je u svakoj organizaciji moguće prepoznati elemente funkcijske organizacijske strukture. Zbog toga se taj oblik organizacijske strukture smatra osnovnim oblikom oblikovanja svake organizacije koji se potom prilagođava, nadopunjava i strukturno mijenja zadržavajući svoje osnovne postavke u većoj ili manjoj mjeri.

Organizacija upravljanja ima zadaću osigurati takva rješenja koja će dovesti do organiziranog sučeljavanja sudionika i njihovih interesa, međusobnog usklađivanja tih interesa i organiziranog provođenja i kontrole postavljenih ciljeva. To znači da upravljanje u organizaciji mora biti tako organizirano da uključuje:<sup>64</sup>

- ***vlasnički aspekt***  – gdje se problem organizacije upravljanja svodi na pitanje kako osigurati vlasničku kontrolu nad angažiranim kapitalom; odgovor na to pitanje veže se za organizacijsko-pravni oblik poduzeća pri čemu se kao primjer navodi dioničko društvo gdje se vlasničke funkcije obično ostvaruju pomoću tijela – glavne skupštine, upravnog i nadzornog odbora;
- ***menadžerski aspekt***  – koji podrazumijeva razdvajanje funkcija vlasnika, menadžera i zaposlenika s povećanjem broja zaposlenika; ako se radi o malom poduzeću koje ima samo jednog zaposlenika tada su u toj jednoj osobi integrirane sve tri funkcije – vlasnika, menadžera i zaposlenika, međutim kada poduzeće u radni odnos primi još jednog zaposlenika tada se funkcije počinju odvajati jer se mora znati tko je menadžer, a tko zaposlenik što uvjetuje podjelu rada koja nužno zahtijeva koordinaciju pojedinačnih radova, a tu koordinaciju vrši upravo menadžment;
- ***participativni aspekt***  – koji zahtijeva sudjelovanje zaposlenika u procesu upravljanja pri čemu se polazi od činjenice da se u poduzećima razvijenih zemalja participacija zaposlenih u upravljanju u osnovi ostvaruje na razini radnog mjesta (gdje zaposleni u radnim grupama sudjeluju u donošenju operativnih odluka), na razini pogona (gdje se kao nositelj suodlučivanja pojavljuje određeni organ) i na razini poduzeća (gdje predstavnici radnika participiraju u odlučivanju u nadzornom odboru poduzeća).

---

<sup>64</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, op.cit., str. 200.

### **3.3. Vođenje kao funkcija menadžmenta**

Za uspješno odvijanje menadžmenta kao procesa, pored sposobnosti menadžera da sačini dobar plan, odabere ispravnu strategiju, oblikuje kvalitetnu organizacijsku strukturu te upravlja svim procesima u toj strukturi, bitna je i sposobnost menadžera da utječe na ljude u izvršavanju određenih zadataka stvarajući i mijenjajući određene odnose i ponašanja ljudi u organizaciji. Pred menadžment se stavlja zadatak da vodi ljude te da korištenjem svoje moći i određenih motivacijskih mehanizama usmjerava ljude prema ostvarenju postavljenog cilja. Prikazom svake funkcije menadžmenta zasebno uočava se kako je u sadržaju većine njih provedba utvrđenih pravila i procedura u cilju ostvarivanja određenog rezultata te usporedba ostvarenog rezultata s unaprijed postavljenim standardima, dok se jedino u sadržaju funkcije vođenja nalaze osobni odnosi ljudi koji izvršavaju određene zadatke. Upravo u tome ogleda se i značaj funkcije vođenja za koju brojni autori ističu kako se smatra najvažnijom funkcijom menadžmenta o kojoj ovisi uspješnost menadžmenta kao procesa. U skladu s time, autor V. Belak definira vođenje kao skup aktivnosti kojima se nastoji utjecati na ljude kako bi se usmjerili na realizaciju određenih zadataka i ciljeva.<sup>65</sup>

Prema drugom autoru, vođenje se promatra kao proces u kojem pojedinac inspirira, motivira i koordinira aktivnosti ljudi na koje ima utjecaj s ciljem pružanja pomoći u postizanju grupnih ili organizacijskih ciljeva.<sup>66</sup>

Vodstvo se definira kao utjecaj tj. umjetnost i proces utjecanja na ljude na način da oni spremno i poletno teže ka ostvarenju skupnih ciljeva.<sup>67</sup>

U osnovi se može reći kako se funkcija vođenja ogleda u vodstvu, upotrebi moći utjecanja na druge, stvaranju odgovarajuće motivacije te ostvarenjem komunikacije među ljudima. Sama sposobnost vođenja nije povezana s hijerarhijskim položajem u organizaciji iz čega proizlazi da menadžeri, iako je to poželjno, ne moraju biti i vođe. Ovdje dolazi do razlikovanja osobe menadžera kao osobe koja se nalazi na određenoj poziciji unutar hijerarhijske ljestvice te koja „radi stvari na pravi način“ i osobe vođe koja poduzima određene akcije, odnosno „radi prave stvari“.<sup>68</sup> Razlikovanjem menadžera i vođe na Tablici 2. prikazuju se i osnovne značajke menadžmenta i vodstva kao procesa menadžmenta.

---

<sup>65</sup> Belak, V.: op.cit., str. 279.

<sup>66</sup> Škrtić, M.: op.cit., str. 197.

<sup>67</sup> Weihrich, H., Koontz, H.: op.cit., str. 490.

<sup>68</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: op.cit., str. 462.

Tablica 2. **Razlika menadžmenta i vodstva**

<b>Menadžment</b>	<b>Vodstvo</b>
Obuhvaća aktivnosti usmjerene na postizanje ciljeva organizacije naporima drugih ljudi.	Bit vodstva je u slijeđenju, odnosno spremnosti i volji ljudi da slijede vođu.
Zahtijeva proces koordinacije čimbenika proizvodnje u svrhu postizanja ciljeva organizacije.	Kod vodstva prevladava ljudski čimbenik; vođa drži grupu na okupu i pokreće ih prema cilju koristeći sposobnost motiviranja, komuniciranja i sposobnost razvijanja dobrih međuljudskih odnosa između pojedinca i grupe.
Menadžment stavlja naglasak na proces planiranja, organiziranja i upravljanja.	Vođa stavlja naglasak na utjecaj, ponašanje ljudi i njihove osobnosti.
Menadžment je orijentiran na zadatke.	Vodstvo je orijentirano na ljude u organizaciji.
Menadžment se bavi procedurama.	Vodstvo je usmjereno na interakciju među ljudima koji izvršavaju određene procedure.
Menadžment sagledava proces obavljanja poslova te se bavi svladavanjem složenosti posla.	Vodstvo sagledava proces određivanja smjera promjena i motiviranja ljudi na prihvaćanje promjena te se bavi svladavanjem promjena.
Menadžment označava položaj koji pojedinac ima u organizaciji.	Kod vodstva nije bitan položaj koji pojedinac zauzima u organizaciji već kakvu ima osobnost utjecanja na druge.
Menadžment označava ključan proces čija je funkcija proizvoditi mjerljive rezultate.	Vodstvo označava proces čija je osnovna funkcija promjena.

Izvor: Lozić, J.: Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, 2012., str. 167.

Iz značajki menadžmenta i vodstva proizlazi kako se menadžeri bave planiranjem i procedurama koje određuje zadatke dok vođe svoju pozornost usmjeravaju na ljude koji taj posao obavljaju, odnosno imaju moć da ih se slijedi u izvršavanju tih zadataka.<sup>69</sup>

Pojedini vođe uspješniji su od drugih. U odgovoru na pitanje zašto je tome tako, brojni autori su u svojim istraživanjima razvili određene teorije (modele) vodstva, a potom i stilove

<sup>69</sup> Lozić, J.: op.cit., str.166.

vođenja koji se međusobno razlikuju samo u dijelu odabranog pristupa u davanju odgovora o uspješnosti vođe. U tom smislu, moguće je razlikovati teorije koje su usmjerene na osobu vođe, tj. karakteristike (osobine) po kojima se učinkoviti vođe razlikuju od onih koji to nisu (*teorije ličnosti*), teorije usmjerene na izučavanje onoga što vođe zapravo čine, odnosno kako se uspješni vođe ponašaju i na koji način utječu na svoje podređene u cilju ostvarivanja ciljeva grupe i organizacije (*bihevioralni modeli*) odnosno na specifične interakcije vođe, njegovih sljedbenika i situacija u kojima vodstvo djeluje u čemu se ogleda uspješnost vođenja (*kontingencijski ili situacijski modeli*).<sup>70</sup>

Ipak, kao osnovni stilovi vođenja izdvajaju se:<sup>71</sup>

- **autokratski stil** – označava način vođenja pri kojemu je sva vlast u rukama jedne osobe, s neograničenom moći odlučivanja; temelji se na ovlastima iz pozicijske moći menadžera, izdavanju naloga i naredbi te instrumentima prisile više nego na motivacijskim instrumentima;
- **demokratski ili participativni stil** – označava način vođenja koji karakterizira uključivanje podređenih u proces donošenja odluke gdje se pretpostavljeni vođa prije donošenja odluke savjetuje s podređenima te ohrabruje njihovo sudjelovanje potičući timski rad i razvijanje međuljudskih odnosa kao temelj ovog stila;
- **laissez-faire stil (stil odriješene ruku)** - označava stil vođenja u kojem vođa mnoge bitne odluke prepušta podređenima odnosno suradnicima, a on je više koordinator nego šef; uplitanje menadžera je minimalno, a zaposlenici imaju odriješene ruke i visoki stupanj slobode.

Samo vođenje ljudi u izvršavanju postavljenih zadataka ne bi bilo moguće ako nema spremnosti i volje za slijeđenje. Tu do izražaja dolazi sposobnost menadžera (vođe) da motivira ljude na ispunjavanje zajedničkog cilja. Sama sposobnost motiviranja uglavnom se povezuje s uspostavljenim sustavom nagradi i kažnjavanja. Međutim, zadatak menadžera (vođe) je da stalno motivira zaposlene za sve veće i izazovnije zadatke, intelektualne napore i sve veći angažman u radu ne oslanjajući se isključivo na sustav nagrada i kažnjavanja.

Motivacija se može definirati kao psihološka karakteristika koja utječe na smjer ponašanja osobe u organizaciji, osobne razine aktivnosti i upornosti.<sup>72</sup>

Kada se govori o motivaciji misli se na proces koji uzrokuje spremnost osobe da uloži veliki trud i zalaganje da bi postigla organizacijske ciljeve, ovisno o tome koliko tim trudom i zalaganjem može zadovoljiti neke svoje individualne potrebe.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Ibidem

<sup>71</sup> Belak, V.: op.cit., str. 321.

<sup>72</sup> Škrtić, M.: op.cit., str. 199.

Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. Iz tog razloga, motivacija je kroz povijest bila u središtu brojnih istraživanja ljudskih ponašanja i djelovanja temeljem kojih su razvijene različite teorije koje pokušavaju objasniti što motivira pojedinca te kako se može utjecati na motivaciju ljudi.<sup>74</sup> Neke od teorije motivacije usmjerene su na identificiranje i razumijevanje ljudskih potreba (*sadržajne teorije motivacije*), druge su teorije usmjerene na razumijevanje načina na koji zaposlenici biraju ponašanja kojima trebaju zadovoljiti svoje potrebe (*procesne teorije motivacije*) dok *suvremene teorije* motivacije se usredotočuju na sve čimbenike koji utječu na motivaciju tj. na individualne potrebe, karakteristike posla te organizacijske karakteristike korištenjem strategija materijalne i nematerijalne kompenzacije.<sup>75</sup>

Na motivaciju pojedinaca i njegovu spremnost na ulaganje dodatnog truda i zalaganja utječu brojni faktori (motivatori) koji se mogu podijeliti u tri grupe:<sup>76</sup>

- *individualne karakteristike* - predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci i po kojima se jedna osoba razlikuje od druge osobe,
- *karakteristike posla* - predstavljaju određene atribute posla, npr. kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. i
- *organizacijske karakteristike* - predstavljaju posla i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća.

Danas menadžmentu i organizacijama na raspolaganju stoji veliki broj strategija podizanja motivacijskog potencijala. Kao neki od njih navode se materijalna stimulacija, redizajniranje i obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i pohvale i sl. U osnovi se te strategije mogu podijeliti na materijalne i nematerijalne strategije.<sup>77</sup>

Prethodno je istaknuto kako vođe imaju moć da ih se slijedi, a ta moć se sastoji u sposobnosti uvjeravanja drugih da slijede. U tom smislu, moć se definira kao sposobnost pojedinca da potakne i utječe na aktivnosti drugih pojedinca.<sup>78</sup>

Pri tome je moguće razlikovati nekoliko vrsta moći:<sup>79</sup>

---

<sup>73</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: op.cit., str. 532.

<sup>73</sup>Lozić, J.: op.cit., str.166.

<sup>74</sup>Armstrong, M.: Kompletna menadžerska znanja, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001., str. 31.

<sup>75</sup>Buble, M.: Menadžment, op.cit., str. 487.

<sup>76</sup>Buble, M., Matić, I.: op.cit., str. 58

<sup>77</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: op.cit., str. 564.

<sup>78</sup>Weihrich, H., Koontz, H.: op.cit., str. 292.

- **formalna (legitimna) moć** – moć koja proizlazi iz pozicije u hijerarhiji i ovlasti koje ima menadžer
- **moć nagrađivanja** – odnosi se na mogućnost menadžera da ustupi određene materijalne ili nematerijalne nagrade pojedincima ili skupini pojedinaca.
- **moć prisile** – moć uporabe sile i kazni kako bi se ljudi prisilili na određena ponašanja.
- **referentna moć** - predstavlja sliku osobnih karakteristika vođe; izražava se u poštovanju, divljenju i vjernosti zaposlenika i kolega. Sljedbenici kopiraju svog vođu jer uživa poštovanje i ugled među zaposlenicima.
- **ekspertna moć** - se temelji na znanju, vještinama i stručnosti određenog vođe; priroda te moći varira ovisno o položaju vođe u organizacijskoj strukturi.

Legitimna moć, moć nagrađivanja i prisile svoj izvor pronalaze u organizaciji dok ekspertna i referentna moć svoj izvor nalaze u samom vođi kao osobi.

Funkciju vođenja menadžeri ne mogu izvršavati ako ne ostvaruju dobru komunikaciju na osnovi koje se stvaraju društveni odnosi te usmjeravaju aktivnosti u organizaciji. Važnost komunikacije ogleda se u svakom dijelu organizacije obzirom da osigurava informacije nužne za izvršavanje svih funkcija menadžmenta. Komuniciranje se definira kao proces prijenosa informacija od jedne osobe drugoj s namjerom da se motivira i utječe na ponašanje.<sup>80</sup>

### **3.4. Kontroliranje kao funkcija menadžmenta**

Kako bi se u svakom trenutku moglo utvrditi kako organizacija posluje, odnosno da li se postavljeni ciljevi i planovi ostvaruju, nužno je kontinuirano provoditi kontrolu ostvarenih učinaka. Kontroliranjem cjelokupnog rada organizacije, kako za vrijeme izvršavanja zadataka tako i po završetku određenog zadatka, omogućava se pravodobno reagiranje menadžera na promjene koje utječu na tijek poslovanja te prikupljanje potrebnih informacija za daljnje usmjeravanje rada i pružanje odgovarajuće pomoći. Kontroliranje je integralni dio menadžmenta koji mjeri, ocjenjuje i analizira planirano i ostvareno poslovanje radi poduzimanja korektivnih akcija, ako su potrebne.<sup>81</sup>

Prema drugom autoru, kontroliranje predstavlja postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Belak, V.: op.cit., str. 290.

<sup>80</sup> Lozić, J.; op.cit., str. 191.

<sup>81</sup> Horvat, Đ.: op.cit., str. 304.

<sup>82</sup> Babić, M.: Osnove menadžmenta, op.cit., str. 14.

Iako je funkcija kontrole usko povezana sa svim ostalim funkcijama menadžmenta, iz prethodnih poglavlja u kojima se povezuju pojmovi planova i kontrole proizlazi kako je kontrola ipak najviše vezana za funkciju planiranja te u svojoj međuovisnosti djeluju kao kružni tok.

Planiranje mora prethoditi kontroli te je suština kontrole ostvarenje onoga što je planirano. Iz ovog proizlazi i osnovna svrha kontrole koje se ogleda u tome da kontrola omogućuje organizacijama da se prilagode promijenjenim uvjetima u okruženju; ograničava akumulaciju pogrešaka u organizacijama; olakšava nošenje s organizacijskim kompleksnostima te minimizira troškove.<sup>83</sup>

Proces kontrole odvija se kroz nekoliko faza (koraka):<sup>84</sup>

- definiranje objekta kontrole odnosno željenog djelovanja (temeljeno na ciljevima postavljenim u procesu planiranja),
- definiranje standarda izvršenja i utvrđivanja načina uspoređivanja zacrtanog i ostvarenog,
- praćenje i mjerenje stvarnog rezultata te davanje povratnih informacija,
- utvrđivanje veličine odstupanja tj. uspoređivanje željenog (zadanog standarda izvršenja) i ostvarenog (stvarnog djelovanja),
- ocjena odstupanja koja se sastoji od ocjene prihvatljivosti odstupanja i analize uzroka odnosno razloga odstupanja,
- razvoj programa korektivnih akcija, tj. mjera za prilagođavanje izvršenja standardima i
- provedba korekcije odnosno otklanjanje odstupanja koja su unutar granica prihvatljivosti ili redefiniranje standarda izvršenja.

Cilj organizacijske kontrole je osigurati menadžerima sredstva za motiviranje podređenih s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva, osigurati menadžerima informacije o radu organizacije i njihovih članova.<sup>85</sup>

U suvremenim uvjetima poslovanja nije realno očekivati da organizacije ne čine pogreške. Stoga je važno da je uspostavljen efektivan sustav kontrole koji će takve pogreške minimizirati. Efektivnost kontrole ogleda se u tome koliko taj sustav kontrole olakšava ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Iz tog razloga kao kriteriji efektivne kontrole definirani su povezanost kontrole sa željenim rezultatima, objektivnost kontrole (nepristranost u odnosu

---

<sup>83</sup> Lozić, J.: op.cit., str. 241.

<sup>84</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: op.cit., str. 758.

<sup>85</sup> Ibidem

na predmet kontrole), kompletnost (određuje veličinu obuhvaćenih željenih ponašanja i rezultata), pravodobnost (sve potrebne informacije mora osigurati u pravo vrijeme) te prihvatljivost (da li zaposleni prihvaćaju kontrolu ili ne).<sup>86</sup>

Osnovna podjela kontrole je ona koja kontrolu dijeli na **organizacijsku kontrolu** koja proučava funkcioniranje organizacije kao cjeline te je njezin fokus na nefinancijskom dijelu poslovanja, te **financijsku kontrolu** kod koje se stavlja naglasak na financijske rezultate poslovanje i sve što je u vezi s tim.<sup>87</sup>

Prema menadžerskom pristupu kontroli, moguće je razlikovati dvije krajnosti i to birokratsku kontrolu i decentraliziranu kontrolu.<sup>88</sup>

**Birokratska kontrola** označava primjenu pravila, politika, hijerarhije autoriteta, pisane dokumentacije, sustava nagrađivanja i drugih formalnih mehanizama u svrhu utjecanja na ponašanje zaposlenika i praćenje njihove radne uspješnosti. Kontrola je nametnuta od strane viših pozicija, odvija se odozgo prema dolje, usmjerena je na otkrivanje odstupanja u izvršavanju precizno definiranih opisa poslova, jasno utvrđeni standardi mjerenja učinkovitosti radne uspješnosti dok su nagrade temeljene na postignućima pojedinaca pri izvršavanju njihova posla.<sup>89</sup>

S druge strane **decentralizirana kontrola** temelji se na postizanju konsenzusa oko ciljeva koje treba slijediti i izgradnji zajedničkog osjećaja odgovornosti za ostvarivanje tih ciljeva, odnosno na neformalnim i organskim strukturama. Osnovne značajke takve kontrole ogledaju se u odanosti zaposlenika organizaciji, kvaliteti i kontroli, participacija zaposlenika u postavljanju ciljeva i stvaranju planova, prisutna je samokontrola i samodisciplina, nagrade su temeljene na grupnom postignuću i uspjehu organizacijske jedinice kao cjeline.<sup>90</sup>

S aspekta menadžmenta moguće je razlikovati dvije razine kontrole i to:<sup>91</sup>

- **kontrola na individualnoj razini** – odnosi se na rezultate koje ostvaruje svaki pojedinac na svom radnom mjestu izvršavajući one zadatke koji su mu dodijeljeni iz ukupnog zadatka poduzeća. Pritom se u organizaciji razlikuju primarni zadaci (oni kojima se ostvaruje djelatnost poduzeća) i sekundarni zadaci (oni koji omogućuju, podupiru ili pospješuju primarne zadatke, to su prije svega tzv. uredski poslovi);

---

<sup>86</sup> Babić, M.: Osnove menadžmenta, op.cit., str. 383.

<sup>87</sup> Lozić, J.: op.cit., str. 242.

<sup>88</sup> Ibidem, str. 255.

<sup>89</sup> Lozić, J.: op.cit., str. 256.

<sup>90</sup> Ibidem, str. 257.

<sup>91</sup> Babić, M., Matić, I.: op.cit., str. 76.



- **kontrola na razini poduzeća** – primjenjivat će se onaj tip kontrole koji je u neposrednoj vezi s izabranom strategijom.

Neovisno od toga kako menadžeri pristupaju kontroli te neovisno od vrste kontrole koja je uspostavljena u sustavu upravljanja organizacijom, kontroliranje je složen proces koji, da bi bio djelotvoran, mora biti oblikovan tako da bude u skladu s planovima i obilježjima mjesta na kojem se provodi, osobinama svakog pojedinog menadžera te potrebama za djelotvornošću i uspješnošću.<sup>92</sup>

### **3.5. Upravljanje ljudskim potencijalima kao funkcija menadžmenta**

Današnje organizacije prihvatile su činjenicu da su ljudski resursi, a ne novac ili materijalni resursi, ključni za diferencijaciju poslovnih subjekata i njihovu uspješnost. Stoga je osnovni zadatak suvremenog menadžmenta da privuče i zadrži najbolje ljude čime stvara preduvjete za kvalitetno i efektivno obavljanje svih aktivnosti i zadataka. Općenito, ljudski resursi ili ljudski potencijal označava količinu znanja, sposobnosti i drugih osobina ljudi koje su potrebne za funkcioniranje i razvoj neke organizacije ili društvene zajednice, a čiji su nositelji ljudi. Neki autori koriste termin kadrovi.<sup>93</sup>

Menadžment ljudskih potencijala (u literaturi i pod nazivom upravljanje ljudskim potencijalima i kadrovanje) se definira kao niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacije radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja i vještina, interesa, motivacija te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje ciljeva organizacije.<sup>94</sup> Općenito, sustav upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaća:<sup>95</sup>

- predviđanje potreba i planiranje ljudskih potencijala,
- analizu radnih mjesta,
- zapošljavanje ljudskih potencijala što obuhvaća izvore, selekciju, testiranje i izbor ljudskih potencijala i
- praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje.

Planiranje ljudskih potencijala definira se kao proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za

<sup>92</sup> Horvat, Đ.: op.cit., str. 311.

<sup>93</sup> Jurina, M.: O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2009., str. 17.

<sup>94</sup> Sikavica, P.: op.cit., str. 524.

<sup>95</sup> Lozić, J.: op.cit., str. 210.

njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti.<sup>96</sup>

Pretpostavka planiranja ljudskih potencijala je dakle utvrđivanje područja organizacije gdje će ubuduće postojati manjak ili višak radne snage. To predviđanje potreba ljudskih potencijala je složeni proces na koji utječu brojni čimbenici kao što su konkurencija, ekonomska situacija, poslovna kretanja, financijska kretanja, proizvodnost rada, otvaranje novih tržišta, razvoj novih proizvoda i usluga, promjene strategije, promjene u obujmu proizvodnje, promjene tehnologije.<sup>97</sup>

Temeljna pretpostavka kvalitetnog menadžmenta ljudskih potencijala čini analiza posla prema autoru F. Bahtijarević Šiber definirano kao sustavni postupak skupljanja, organiziranja i interpretiranja svih relevantnih informacija o zadacima, odgovornosti i kontekstu posla, psihofizičkim i drugim zahtjevima koje postavlja izvršitelju.<sup>98</sup>

Na temelju izvršene analize potreba i planiranog broja potrebnih ljudskih resursa, menadžment formulira odgovarajuću strategiju pribavljanja potrebnog ljudskog resursa odlučujući između opcije istog broja zaposlenika, opcije manjka zaposlenika ili opcije viška zaposlenika kao tri temeljne opcije pribavljanja ljudskih resursa.<sup>99</sup>

Na osnovi provedene analize i formirane opće strategije pribavljanja ljudskih potencijala za poslovanje organizacije menadžment poduzima odgovarajuće korake u svrhu zapošljavanja odnosno pribavljanja istih. U literaturi se pribavljanje ljudskih potencijala definira kao proces privlačenja na slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.<sup>100</sup>

Izvori pribavljanja ljudskih potencijala mogu biti interni i eksterni.<sup>101</sup>

Interni (unutarnji) izvori pribavljanja (regrutiranja) čine potencijalni kandidati iz organizacije koji rade na drugim poslovima i radnim mjestima ili u drugim organizacijskim jedinicama te se može provoditi internim oglašavanjem slobodnih poslova, neposrednim usmenim kontaktom ili pisanim pozivima.<sup>102</sup> S druge strane, eksterni (vanjski) izvori čine kandidati izvan organizacije rada koji se nalaze na aktualnom tržištu rada, u obrazovnim institucijama i drugim organizacijama te se takvi kandidati pronalaze putem oglasa u novinama, na burzi za zapošljavanje, putem posrednika za zapošljavanje, na sveučilištima,

---

<sup>96</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: op.cit., str. 182

<sup>97</sup> Ibidem, str. 214.

<sup>98</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: op.cit., str. 242.

<sup>99</sup> Babić, M.: Menadžment, op.cit., str. 373.

<sup>100</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: op.cit., str. 675.

<sup>101</sup> Ibidem

<sup>102</sup> Ibidem, str. 676.

internet stranicama poduzećima ili drugim riječima, takvi kandidati se pronalaze na tržištu rada, preporuka zaposlenika i sl.<sup>103</sup>

Po primitku ponuda zainteresiranih kandidata, menadžment provodi postupak selekcije odnosno postupak izbora što podrazumijeva primjenu unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika pomoću kojih se za određeni posao izabiru oni kandidati koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.<sup>104</sup>

Postupkom selekcije organizacija odlučuje o tome koje će ljude zaposliti, a koje ne pri čemu osnovu za donošenje odluke o izboru čine informacije prikupljene iz prijave na natječaj, životopisa, standardiziranih biografskih upitnika, preporuka, provedenih testova znanja, sposobnosti, interesa i ličnosti, intervjua, potrebnom provjerom stručnosti/osposobljenosti kandidata za obavljanje određenih poslova, određivanjem probnog roka kao i informacije prikupljene na druge načine primjenom različitih metoda i tehnika.<sup>105</sup>

Na osnovi podataka prikupljenih o svakom kandidatu provodi se kvantificiranje podudarnosti zahtjeva radnog mjesta i ocjene osobnosti, tj. traži se najprikladniji profil među svim kandidatima. Svaka osobina i sposobnost procjenjuje se po važnosti za pojedino radno mjesto te se svaka vrednuje u nekoliko stupnjeva te se na taj način dolazi do potrebnog broja bodova za odabrano radno mjesto. Za kandidata koji ima najviše ostvarenih bodova donosi se odluka o izboru kandidata te se isti raspoređuje na radno mjesto.

Radi osposobljavanja kandidata za obavljanje poslova radnog mjesta za koje je proveden postupak pribavljanja ljudskog potencijala, provodi se postupak obuke i razvoja kadrova. Obuka obuhvaća kako već one koji su zaposleni u poduzeću ukoliko je potrebno dodatno usavršavanje zbog promjena uvjeta i načina izvršavanja određenog posla, tako i za sve nove kandidate koji se zapošljavaju radi stjecanja potrebnih vještina i znanja za obavljanje određenog posla. Velika pozornost u poduci kadrova posvećuje se odabiru odgovarajuće metode obuke kadrova, a koja metoda će se odabrati ponajprije ovisi o vrsti posla za koji se vrši obuka. Kao najčešće metode obuke organizacije koriste se metode obuke na poslu i metode obuke izvan posla.<sup>106</sup>

U svrhu podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja ciljeva organizacije nužno je pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika. Na taj način zaposlenici dobivaju informacije o svojem radu što im pomaže u njihovom osobnom razvoju, unapređenju i usavršavanju te daljnjem napredovanju dok menadžeri dobivaju informacije o uspješnosti

---

<sup>103</sup> Babić, M., Matić, I.: op.cit., str. 45.

<sup>104</sup> Jurina, M.: op.cit., str. 104.

<sup>105</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: op.cit., str. 376

<sup>106</sup> Ibidem

organizacije u cjelini. To praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti definira se kao proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u organizaciji.<sup>107</sup>

Proces ocjenjivanja radne uspješnosti sastoji se od tri povezana koraka:<sup>108</sup>

- **određivanje posla i kriterija uspješnosti** – podrazumijeva utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih područja rada, određivanje standarda uspješnosti te postavljanje ciljeva,
- **ocjenjivanje uspješnosti** – obuhvaća odlučivanje o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti i postupak ocjenjivanja i
- **razgovor o uspješnosti** – davanje povratnih informacija o uspješnosti u prethodnom razdoblju, te postavljanje ciljeva i planova razvoja za sljedeće razdoblje.

Sustav praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti započinje utvrđivanjem zahtjeva za radnom uspješnosti. Svaki zaposlenik mora biti upoznat s time što se od njega očekuje, odnosno što će se i kako vezano na njihov rad pratiti i ocjenjivati. Na menadžmentu je da odabere odgovarajuće metode procjene koje će se koristiti te da provede odgovarajući postupak ocjenjivanja te sa zaposlenicima obavi razgovor o ocjeni radne uspješnosti. Od metoda procjena menadžment na raspolaganju ima metode uspoređivanja, ljestvice procjene kao najpopularnije metode i liste označavanja.<sup>109</sup> Praksa pokazuje da se najčešće ocjenjuju: kvaliteta rada, kvantiteta rada, kooperativnost, samostalnost u radu, poznavanje posla, inicijativa, mogućnost prosuđivanja, sigurnost, prilagodljivost, sposobnost za učenje, sposobnost za vođenje, izgledi za napredovanje, stav prema poslu, radni staž u organizaciji, spremnost prihvaćanja odgovornosti, mogućnost razvitka i dr.<sup>110</sup>

Za obavljene poslove zaposlenici dobivaju i određene naknade (kompenzacije) koje mogu biti materijalne (usmjerene prema osiguranju i poboljšanju materijalnog položaja zaposlenika kao što su plaća, bonusi i poticaji i dr.) i nematerijalne (koje zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizaciji kao što su metode motivacije za uspješnost rada, participacija zaposlenika u upravljanju organizacijom, usavršavanje i dr.) naravi. Neke naknade su vezane uz rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: op.cit., str. 699.

<sup>108</sup> Lozić, J.: op.cit., str. 228.

<sup>109</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: op.cit., str. 706.

<sup>110</sup> Babić, M., Matić, I.: op.cit., str. 52.

<sup>111</sup> Babić, M.: Osnove menadžmenta, op.cit., str. 288.

#### 4. ZNAČAJ KOORDINACIJE U FUNKCIONIRANJU MENADŽMENTA

U prethodnom poglavlju prikazane su funkcije menadžmenta dajući uvid u osnovni sadržaj i značaj svake od funkcija te prikazujući kako su sve funkcije povezane i međuovisne. U toj povezanosti i međuovisnosti ostvaruje se menadžment kao proces koji pred menadžment stavlja zadatak poduzimanja aktivnosti u svrhu koordinacije, odnosno usklađenog djelovanja svih dijelova tog procesa. Zbog toga neki autori koordiniranje smatraju zasebnom funkcijom menadžmenta, iako zbog činjenice da se koordinacija provlači kroz sve funkcije menadžmenta, nameće se ideja da je koordinaciju potrebno promatrati kao samu bit menadžmenta. Svrha koordinacije je postizanje sklada između pojedinačnih napora kako bi se postigli ciljevi skupine.<sup>112</sup>

Koordinacija predstavlja usklađenost, tj. proces stvaranja skladnog odnosa između dvaju ili više dijelova ili procesa prema promjenama okruženja, zajedno podređenih višem pojmu. Ono je usklađivanje povezanih, ali odvojenih činjenica i procesa, te podrazumijeva uobičajeno usklađivanje pojedinih aktivnosti s obzirom na cilj.<sup>113</sup>

Svaka organizacijska struktura treba uključivati mehanizme koordinacije kako bi mogla osigurati izvršenje zadatka poduzeća i nesmetano funkcioniranje u smjeru ciljne sukladnosti. Pojednostavljeno, mehanizam koordinacije je mehanizam koji determinira distribuciju ovlasti i odgovornosti u procesu organiziranja i vodstva, način donošenja i provedbe odluka te način komuniciranja i usklađivanja odluka s ciljem da se sinkroniziraju i integriraju aktivnosti radi realizacije ukupnog zadatka organizacije.<sup>114</sup>

Kao najvažniji mehanizmi koordinacije u literaturi se navode:<sup>115</sup>

- **hijerarhija** – primjenjuje se kod vertikalne podjele rada kako bi se osigurala izvedba ukupnog zadatka u okviru poduzeća sve do granice do koja ona formalno djeluje
- **matrična koordinacija** – predstavlja preklapanje dviju hijerarhija odnosno preklapanje hijerarhije funkcionalne organizacijske jedinice i hijerarhije izvedbene jedinice,
- **pravila, programi i procedure** – predstavljaju unaprijed pripremljene algoritme reagiranja na situacije koje se mogu dogoditi; predstavljaju redukcije korištenja

---

<sup>112</sup> Wehrich, H., Koontz.H.: op.cit., str. 22.

<sup>113</sup> Škrtić, M.: op.cit., str. 229.

<sup>114</sup> Belak, V.: op.cit., str. 200.

<sup>115</sup> Buble, M., Matić.I.: op.cit., str. 36.

komunikacije čime se smanjuje opterećenje hijerarhije, odnosno temelji se na propisima kako treba postupati u određenim situacijama.

- ***sloboda odlučivanja dirigitirana planiranjem i profesionalizmom*** – mehanizam kojim se stvara više prostora za ograničenu decentralizaciju odlučivanja. Najveći problem ovog mehanizma je usklađivanje odluka donesenih na raznim razinama hijerarhije. Rješenje se vidi u stvaranju radnih grupa koje će biti autonomne u pogledu donošenja ključnih odluka uz uvjet da se osigura ostvarivanje ciljeva poduzeća.
- ***smanjenje raspona kontrole*** – odnosi se na smanjenje broja podređenih čime se olakšava komunikacija između menadžera i podređenih. S druge strane to dovodi do povećanja razina menadžmenta kao i do povećanja broja menadžera što predstavlja trošak i produžuje komunikacijske kanale.
- ***koordinacija na temelju ugovora*** – odnosi se na situaciju kada je riječ o udruženju dvaju ili više različitih poduzeća radi nekog zajedničkog interesa. Ugovorom se reguliraju prava i dužnosti kao i način donošenja odluka, a za osiguranje provedbe ugovora može se ugovoriti arbitraža ili sudska zaštita.
- ***koordinacija primjenom konsenzusa*** – mehanizam kod kojeg se svi sudionici moraju složiti prilikom donošenja i provedbe odluka.

## 5. SUDBENA VLAST U REPUBLICI HRVATSKOJ

Primjenom teorijskih saznanja o funkcijama menadžmenta, u nastavku rada prikazuje se analiza ostvarivanja funkcija menadžmenta na primjeru tijela državne vlasti koja obavljaju sudbenu vlast. Polaznu odrednicu čini načelo diobe vlasti na kojem se temelji ustrojstvo državne vlasti u Republici Hrvatskoj.

Dioba vlasti definira se kao normativno određeni odnos između nositelja državnih funkcija koji omogućuje njihovo međusobno suprotstavljanje kao normalni vid njihova djelovanja.<sup>116</sup> Drugim riječima, dioba vlasti znači dodjeljivanje pojedinih funkcija političke vlasti donekle samostalnim i donekle međusobno suprotstavljenim nositeljima.<sup>117</sup>

Primjenom načela diobe vlasti, državna vlast se u Republici Hrvatskoj dijeli na zakonodavnu, izvršnu i sudbenu vlast, a ograničena je Ustavom zajamčenim pravom na lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu.<sup>118</sup> Dioba vlasti u Republici Hrvatskoj prikazana je Shemom 1. u nastavku.

Shema 1. Dioba vlasti u Republici Hrvatskoj



Izvor: Obrada autora prema Ustav Republike Hrvatske, *Narodne novine* 1990./56, 1997./135, 1998./8, 2000./113, 2000./124, 2001./28, 2001./41, 2001./55, 2010./76, 2010./85, 2014./05

Prema prikazanom proizlazi da zakonodavnu vlast obnaša Hrvatski Sabor, izvršnu vlast obnašaju Predsjednik Republike Hrvatske i Vlada Republike Hrvatske dok sudbenu vlast

<sup>116</sup> Pusić, E.: Država i državna uprava, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 1999., str. 142.

<sup>117</sup> Ibidem

<sup>118</sup> Ustav Republike Hrvatske, *Narodne novine*, 1990./56, 1997./135, 1998./8, 2000./113, 2000./124, 2001./28, 2001./41, 2001./55, 2010./76, 2010./85, 2014./05, čl.4.

obnašaju sudovi. Sve tri grane vlasti međusobno surađuju i uzajamno se provjeravaju, zadržavajući pritom neovisnost u svome radu i odlučivanju od drugih grana vlasti.<sup>119</sup>

U razmatranju položaja sudova kao dijela pravosuđa smatra se nužnim navesti kako pravosudni sustav (pravosuđe) Republike Hrvatske čine sudbena vlast (sudovi), samostalna i neovisna pravosudna tijela (državna odvjetništva), izvršna vlast (Ministarstvo pravosuđa), samostalna i neovisna tijela (Državno sudbeno vijeće i državno-odvjetničko vijeće), samostalna i neovisna služba (odvjetništvo), samostalna i neovisna javna služba (javni bilježnici) i javna institucija (Pravosudna akademija).<sup>120</sup>

Sudbenu vlast obavljaju sudovi zakonskom definicijom određeni kao tijela državne vlasti koja sudbenu vlast obavljaju samostalno i neovisno u okviru djelokruga i nadležnosti određene zakonom.<sup>121</sup> Samostalnost i neovisnost sudbene vlasti osigurava Državno sudbeno vijeće kao samostalno i neovisno tijelo.<sup>122</sup>

Nadležnost sudova propisana je Zakonom o sudovima, te je određeno kako sudovi odlučuju u sporovima o temeljnim pravima i obvezama čovjeka, o pravima i obvezama Republike Hrvatske i jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te o pravima i obvezama drugih pravnih osoba, izriču kazne i druge mjere počiniteljima kaznenih djela i prekršaja određenih zakonom i drugim propisima, odlučuju o zakonitosti općih i pojedinačnih akata javnopravnih tijela, rješavaju sporove o osobnim odnosima građana, radne, trgovačke, imovinske i druge građanskopravne sporove te odlučuju u drugim pravnim stvarima kada je to zakonom određeno.<sup>123</sup>

Sudovi donose odluke na osnovi Ustava Republike Hrvatske, međunarodnih ugovora, koji su dio pravnog poretka Republike Hrvatske, te zakona i drugih propisa donesenih sukladno Ustavu Republike Hrvatske, međunarodnim ugovorima i zakonima. Sudske rasprave su javne, a javnost se može iznimno isključiti iz cijele ili dijela rasprave radi zaštite interesa morala, javnog reda i državne sigurnosti, a osobito ako se sudi maloljetnicima, radi zaštite privatnog života ili u bračnim sporovima i sl. Presude se izriču javno u ime Republike Hrvatske.<sup>124</sup>

U Republici Hrvatskoj sudbenu vlast obavljaju redovni i specijalizirani sudovi te Vrhovni sud Republike Hrvatske, kao najviši sud sa sjedištem u Zagrebu koji osigurava

---

<sup>119</sup> Grubišin, M. i dr.: „Vodič kroz pravosuđe“, prosinac 2016., [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje\\_2016\\_kb-press.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje_2016_kb-press.pdf), str. 3. (8.12.2017.)

<sup>120</sup> Ibidem

<sup>121</sup> Zakon o sudovima, *Narodne novine*, 2013./28, 2015./33, 2015./82, 2016./82, čl. 2.

<sup>122</sup> Ustav Republike Hrvatske: op.cit., čl. 124.

<sup>123</sup> Ibidem

<sup>124</sup> Grubišin, M. i dr.: op.cit., str. 14.



jedinstvenu primjenu prava i ravnopravnost svih u njegovoj primjeni.<sup>125</sup> Organizacija sudova prikazana je Shemom 2.

Shema 2. Organizacija sudova u Republici Hrvatskoj



Izvor: Vrhovni sud, <http://www.vsrh.hr/EasyWeb.asp?pcpid=30> (26.8.2017.)

Redovni sudovi su sudovi koji rješavaju u stvarima u kojima nadležnost nije dana nekom specijaliziranom sudu. To su općinski sudovi i županijski sudovi. Specijalizirani sudovi su sudovi koji rješavaju u stvarima u kojima im je nadležnost propisana zakonom. To su trgovački sudovi, upravni sudovi, prekršajni sudovi, Visoki trgovački sud Republike Hrvatske, Visoki upravni sud Republike Hrvatske i Visoki prekršajni sud Republike Hrvatske.<sup>126</sup>

Osim navedene podjele, sudovi se dijele na prvostupanjske i drugostupanjske sudove.<sup>127</sup>

Na prvostupanjskim sudovima pokreću se postupci o rješavanju nekog pitanja (to su općinski, upravni, prekršajni i trgovački sudovi, a u nekim predmetima i županijski sudovi) dok se na drugostupanjskim sudovima donose odluke povodom izjavljenih pravnih lijekova protiv odluka prvostupanjskih sudova i obavljaju drugi poslovi propisani zakonom (to su županijski sudovi u odnosu na općinske sudove, Vrhovni sud Republike Hrvatske u odnosu na županijske sudove, Visoki trgovački sud Republike Hrvatske u odnosu na trgovačke sudove, Visoki prekršajni sud Republike Hrvatske u odnosu na prekršajne sudove i Visoki upravni sud Republike Hrvatske u odnosu na upravne sudove).<sup>128</sup>

<sup>125</sup> Zakon o sudovima, op.cit., čl.14.

<sup>126</sup> Ibidem

<sup>127</sup> Grubišić, M. i dr.: op.cit., str. 15.

<sup>128</sup> Ibidem

Općinski sud u Novom Zagrebu ustanovljen je dana 1. travnja 2015. stupanjem na snagu Zakona o područjima i sjedištima sudova koji zakon je donesen kao rezultat reorganizacije mreže sudova u cilju:<sup>129</sup>

- ravnomjernije radne opterećenosti,
- smanjenja troškova delegacije predmeta,
- ujednačenije sudske prakse i bolje mogućnosti za specijalizaciju sudaca,
- veće pokretljivosti sudskog osoblja i državno odvjetničkog osoblja,
- ravnomjernije iskorištenosti postojećih resursa,
- smanjenja broja predsjednika općinskih i prekršajnih sudova,
- mogućnosti bolje organizacije radnih procesa,
- lakšeg nadzora nad radom sudova, njihovih predsjednika i sudaca, državno odvjetničke uprave, državnih odvjetništava, državnih odvjetnika i njihovih zamjenika.

Polazeći od zakonskog određenja kako se općinski sudovi ustanovljavaju za područje jedne ili više općina, jednog ili više gradova ili dijela gradskog područja, Zakonom o područjima i sjedištima sudova određeno je da je Općinski sud u Novom Zagrebu nadležan za područja općina: Bistra, Brdovec, Dubravica, Jakovlje, Klinča Sela, Krašić, Luka, Marija Gorica, Pisarovina, Pušća, Stupnik i Žumberak; gradova: Jastrebarsko, Samobor, Sveta Nedelja i Zaprešić; te gradskih četvrti Grada Zagreba: Brezovica, Novi Zagreb-zapad i Novi Zagreb – istok. Dotadašnji Općinski sudovi u Jastrebarskom, Samoboru i Zaprešiću postali su stalne službe Općinskog suda u Novom Zagrebu.<sup>130</sup>

Nadležnost općinskog suda za postupanje u pojedinim predmetima također je zakonski uređena te je tako propisano kako općinski sudovi:<sup>131</sup>

- rješavaju izvanparnične i ovršne predmete,
- rješavaju ostavinske predmete, zemljišnoknjižne predmete i vode zemljišne knjige
- odlučuju o priznanju i ovrsi odluka stranih sudova,
- obavljaju poslove međunarodne pravne pomoći u postupcima iz svoje nadležnosti,
- obavljaju poslove međunarodne pravosudne suradnje s državama članicama Europske unije u postupcima iz svoje nadležnosti.

Iako je poslovanje sudova zakonski uređeno, ciljevi reforme čitavog pravosudnog sustava nametnuli su potrebu uvođenja promjena i u načinu upravljanja sudova što, u

---

<sup>129</sup> Ministarstvo pravosuđa, <https://pravosudje.gov.hr/reorganizacija/> (26.8.2017.)

<sup>130</sup> Zakon o područjima i sjedištima sudova, *Narodne novine*, 2014./128, čl. 2. toč. XII.

<sup>131</sup> Zakon o sudovima, op.cit., čl. 18.

nedostatku propisanih smjernica, zahtijeva primjenu nekih pravila menadžmenta. U tom smislu kada se govori o sudskom poslovanju s aspekta menadžmenta mogao bi se zapravo upotrebljavati pojam „sudskog menadžmenta“ pri čemu se dalje prikazuje kako se i u kojoj mjeri funkcije menadžerskog procesa sadržajno ispunjavaju kroz sudsko poslovanje.

### **5.1. Funkcija planiranja**

U prethodnim poglavljima već je navedeno kako menadžment kao proces započinje funkcijom planiranja koje u osnovi sadrži odluke o ciljevima djelovanja, sredstvima i planovima za postizanje ciljeva, potrebnim resursima te izbor strategija i aktivnosti za postizanje zadanih ciljeva.

Promatrajući pravosudni sustav, od otvaranja pregovora o pristupanju Europskoj uniji 2005. godine Republika Hrvatska sustavno radi na reformi i razvoju pravosudnog sustava. Pri tome se određuju opći ciljevi reforme pravosuđa i mjere koje su potrebne za postizanje tih ciljeva te sve predočava u pisanom dokumentu - Strategiji razvoja pravosudnog sustava za određeno vremensko razdoblje. Kao cilj razvoja pravosuđa određeno je stvaranje učinkovitog pravosudnog sustava što podrazumijeva reorganizaciju i racionalizaciju sudske i državno-odvjetničke mreže, smanjenje broja neriješenih predmeta, rasterećenje sudova od predmeta koji po svojoj naravi nisu sudski, aktualiziranje alternativnih načina rješavanja sporova, skraćivanje duljine trajanja sudskih postupaka, reorganizaciju sudske uprave, ujednačavanje sudske prakse te uvođenje sustava besplatne pravne pomoći kako bi se pravosuđe učinilo dostupnijim.<sup>132</sup>

Prema usvojenoj strategiji razvoja pravosudnog sustav proizlazi kako je misija razvoja pravosudnog sustava usmjerena na daljnji razvoj profesionalnosti, neovisnosti, nepristranosti i učinkovitosti hrvatskog pravosuđa, teži usvajanju najviših europskih standarda, ali i očuvanju tradicije te postojećih vrijednosti hrvatskog pravnog sustava. Utvrđuju se prioritete i ciljevi čije provođenje treba osigurati stabilno i sigurno okruženje za što brži i učinkovitiji rad pravosudnih tijela u Republici Hrvatskoj čime je opisana vizija planiranog djelovanja pravosudnog sustava za određeno vremensko razdoblje.<sup>133</sup>

Vodeći se utvrđenom vizijom i misijom razvoja pravosudnog sustava u Republici Hrvatskoj, usvojenom strategijom i donesenim strateškim planom kojim su utvrđeni načini

---

<sup>132</sup> Strategija razvoja pravosuđa za razdoblje od 2013. do 2018., *Narodne novine*, 2012./144, toč. I.

<sup>133</sup> Ministarstvo pravosuđa, „*Strateški plan Ministarstva pravosuđa 2017. – 2019.*“, lipanj 2017., str. 2., [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Planovi/Strate%C5%A1ki%20plan%20Ministarstva%20pravosu%C4%91a%202017\\_2019.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Strategije,%20planovi,%20izvje%C5%A1%C4%87a/Planovi/Strate%C5%A1ki%20plan%20Ministarstva%20pravosu%C4%91a%202017_2019.pdf) (8.12.2017.)

ostvarivanja zadanih ciljeva po tematskim područjima te imajući u vidu kako se ovim završnim radom analizira općinski sud, može se utvrditi kako je *svrha* osnivanja Općinskog suda u Novom Zagrebu određena od strane zakonodavca. Polazište je bila nužna potreba za reorganizacijom mreže sudova u cilju postizanja veće učinkovitosti u radu suda što doprinosi bržem rješavanju sudskih predmeta. Time se doprinosi zadanom cilju razvoja cjelokupnog pravosudnog sustava što se ponajprije ogleda u skraćivanju trajanja sudskog postupka zbog delegacije predmeta te smanjivanju broja neriješenih sudskih predmeta.<sup>134</sup>

Primjenom iznesenih teorijskih postavki menadžmenta na konkretni primjer proizlazi kako se djelovanje suda ne mjeri učinkovitošću u smislu ostvarenih ciljeva naspram utrošenih resursa. Djelovanje suda mjeri se zakonitošću i pravednošću stoga bi kao temeljni zadatak sudova bilo određenje da je to upravljanje sudskim predmetima (postupcima) od njihova zaprimanja do njihova rješavanja na najbolji (u skladu sa zakonom) način i u „razumno“ roku.<sup>135</sup>

Iz navedenog jasno proizlazi kako je prioritetni *cilj* planiranja aktivnosti u sudu efikasno i stručno rješavanje predmeta, odnosno ostvarivanje zakonom propisanog normativa te ostvarivanja dobre kvalitete sudskog poslovanja koje se u najvećoj mjeri postiže donošenjem ispravne i na zakonu utemeljene odluke u svakom sudskom predmetu. U nastojanju da se ostvari prethodno definirani cilj, sudovi donose razne *akcijske planove* (kratkoročne i dugoročne) kojima se propisuje način i vremensko razdoblje za smanjenje broja neriješenih sudskih predmeta ili rješavanja prioriteta kao što su primjerice sudski predmeti stariji od 10 godina. U pripremi planova za rješavanje sudskih predmeta sudovi polaze od prethodne analize koja uključuje informacije o broju neriješenih predmeta po svakom sudskom odjelu, vrsti predmeta, očekivani priliv novih predmeta, zadanom normativu rješavanja predmeta te uspješnosti zaposlenika u ispunjavanju propisanih normativa. U planovima se određuju ciljevi svakog sudskog odjela koji se u najvećoj mjeri ogleda u smanjivanju broja neriješenih predmeta ili održavanju dotadašnje ažurnosti u radu.

U svojem radu, sudovi moraju postupati u skladu s propisanim *pravilima i procedurama*. Dakle, zakonodavac je brojnim propisima odredio način postupanja sudova nastojeći obuhvatiti sve aspekte rada suda. Tako je propisan način postupanja rada sa strankama i drugim osobama, poslovanje izvan sudske zgrade, oblik sudskih pismena, pisanje i potpisivanje sudskih pismena, naplate sudskih pristojbi i poništavanje državnih biljega, vođenje sudske statistike, tijek sudskog rada od primitka pismena u sudskoj pisarnici,

<sup>134</sup> Strategija reforme pravosuđa za razdoblje od 2011. do 2015., *Narodne novine*, 2010./145, toč. IV.

<sup>135</sup> Hrvatska Akademija znanosti i umjetnosti, Strategije reforme pravosudnog sustava, Znanstveno vijeće za državnu upravu, pravosuđe i vladavinu prava, Zagreb, 2006., str. 104.

preuzimanja pošiljaka na pošti, otvaranja pošiljki, do rada na pismenima primljenim u sudskoj pisarnici u smislu pojedinačnih radnji na sudskom spisu, tijekom rada u sudskim odjelima u smislu propisanog redoslijeda rješavanja predmeta, određivanje rasprava i ročišta, sastava zamolnica i drugih dopisa, izdavanje potrebnih naredbi sudskoj pisarnici, sastavljanje zapisnika) i dr.<sup>136</sup>

Za pojedine sudske odjele pravila postupanja sadržana su i u drugim propisima. Pa je tako Zemljišnoknjižnim Poslovníkom propisan način ustrojavanja i vođenja zemljišnih knjiga i obavljanje drugih poslova u zemljišnoknjižnim odjelima sudova.<sup>137</sup>

Planiranje poslovanja suda u skladu sa zakonskim propisima ogleda se u obvezi svakog suda za donošenjem Godišnjeg rasporeda poslova koji pored poslova koji i inače proizlaze iz drugih zakonskih odredbi, sadrži i popis i opis drugih poslova i zadataka značajnih za rad suda. Godišnji raspored poslova utvrđuje predsjednik suda, najkasnije do 10. prosinca tekuće godine za iduću godinu. Prije utvrđivanja godišnjeg rasporeda poslova predsjednik suda saziva sjednicu svih sudaca na kojoj izražava svoje mišljenje o najprikladnijem ustroju suda i podjeli poslova, te pribavlja pisano mišljenje svih postojećih ustrojstvenih jedinica suda o najprikladnijoj podjeli poslova unutar jedinice.<sup>138</sup>

Ako se promatra organizacijska struktura suda, tada najveću *odgovornost za planiranje* rada u sudu ima predsjednik suda, predsjednik odjela i voditelj odjela. Međutim, ako se ima u vidu da Općinski sud u Novom Zagrebu djeluje i u okviru svojih stalnih službi, tada odgovornost za planiranje sudskog poslovanja leži i na voditelju stalne službe. Svi oni nose ulogu „sudskog menadžera“, svatko s različitim opsegom ovlaštenja, obujmom posla i stupnjem odgovornosti.

Predsjednik suda upravlja sudom, odgovoran je za pravilno i zakonito obavljanje poslova sudske uprave u sudu, obavlja nadzor nad urednim i pravodobnim obavljanjem svih poslova u sudu te brine o učinkovitosti suda u rješavanju predmeta, a posebno o rješavanju predmeta u kojima postupak traje više od tri godine, u obavljanju svojih ovlasti i dužnosti donosi upravne akte, izdaje naredbe i daje upute, skrbi za pravilne odnose i postupanje sudaca i drugih zaposlenika suda prema strankama, državnim tijelima i drugim pravnim osobama te za pravilne odnose među zaposlenicima suda, usklađuje rad stalnih službi, sudskih odjela i drugih ustrojstvenih jedinica u sudu.<sup>139</sup>

---

<sup>136</sup> Sudski poslovnik, *Narodne novine*, 2014./37

<sup>137</sup> Pravilnik o unutarnjem ustroju, vođenju zemljišnih knjiga i obavljanju drugih poslova u zemljišnoknjižnim odjelima sudova (Zemljišnoknjižni Poslovnik), *Narodne novine*, 1997./81, 2002./109, 2002./123, 2002./153, 2005./14, čl. 1.

<sup>138</sup> Sudski Poslovnik, op.cit. čl.22.

<sup>139</sup> Sudski poslovnik, op.cit., čl. 5.

Predsjednik odjela rukovodi sudskim odjelom, pomaže predsjedniku suda u obavljanju poslova sudske uprave, obavlja poslove u vezi s predstavkama stranaka na rad suda, po ovlaštenju odgovara na pritužbe i predstavke stranaka koje se odnose na predmete koji su u radu sudskog odjela kojim predsjednik odjela rukovodi, dodjeljuje u rad sudske predmete automatskom dodjelom kada je to propisano, odnosno ukoliko je riječ o predsjedniku zemljišnoknjižnog odjela tada isti, sukladno Sudskom poslovniku, sucima i sudskim savjetnicima dodjeljuje predmete u rad ručnom dodjelom predmeta.<sup>140</sup>

Za voditelja stalne službe opseg zaduženja proizlazi iz Godišnjeg rasporeda poslova pojedinog suda. Tako je za Općinski sud u Novom Zagrebu, za voditelje stalnih službi propisano da isti pomažu predsjedniku suda u obavljanju poslova sudske uprave, vrši nadzor i organizaciju rada u stalnoj službi, obavlja poslove ovjere isprava namijenjenih uporabi u međunarodnom prometu, dodjeljuje ostavinske predmete u rad javnim bilježnicima, vrši nadzor nad radom javnog bilježnika kao povjerenika suda, odobrava korištenje godišnjih odmora i slobodnih odmora sucima, sudskim savjetnicima i ostalim sudskim zaposlenicima, vodi evidencije i dr.<sup>141</sup>

Ovlast i zaduženja voditelja svakog pojedinog sudskog odjela proizlazi iz zakona kojim se uređuje ustrojavanje i poslovanje konkretnog sudskog odjela. Tako je za voditelja zemljišnoknjižnog odjela Općinskog suda u Novom Zagrebu propisano da upravlja radom odjela i organizira rad, vodi radne sastanke, daje upute za rad, prati propise, kontrolira i potpisuje poštu, prima stranke, vrši podjelu predmeta, objedinjuje mjesečnu, tromjesečnu, polugodišnju i godišnju statistiku i posebne statistike po zahtjevu.<sup>142</sup>

Sudovi su pod pojačanim i političkim pritiskom da smanje broj neriješenih predmeta, ojačaju pravnu sigurnost građana i glede predvidivosti trajanja sudskog postupka poboljšaju svoju funkcionalnu organizaciju, pojačaju odgovornost za raspolaganje dodijeljenim im sredstvima te posvete više pozornosti građanima.<sup>143</sup> Stoga se sve više važnosti pridaje upravo odgovornim osobama u sudu. Međutim, za razliku od privatnih poduzeća, u sudovima je sloboda samostalnog djelovanja ograničena postojanjem više razina ovlasti i odlučivanja te je za poduzimanje pojedinih radnji u sudu potrebna prethodna suglasnost ili odobrenje više razine te poštivanje zakonskih odredbi.

Kada se sagledava postojanje hijerarhijskih razina u sudu, a imajući u vidu prethodno iznesene odgovornosti predsjednika suda, predsjednika odjela, voditelja stalnih službi i

<sup>140</sup> Općinski sud u Novom Zagrebu, „Godišnji raspored poslova Općinskog suda u Novom Zagrebu za 2017. godinu“, [www.sudovi.pravosudje.hr/osnzg/index.php?linkID=2](http://www.sudovi.pravosudje.hr/osnzg/index.php?linkID=2) (26.8.2017.)

<sup>141</sup> Ibidem

<sup>142</sup> Pravilnik o mjerilima za rad zemljišnoknjižnih službenika, *Narodne novine*, 2012./64, čl. 3.

<sup>143</sup> Hrvatska Akademija znanosti i umjetnosti, op.cit., str. 104.

voditelja sudskog odjela može se zaključiti kako ulogu vrhovnog menadžmenta obnaša predsjednik suda, ulogu srednjeg menadžmenta obnašaju predsjednici odjela i voditelji stalne službe dok ulogu menadžmenta prve razine obnaša voditelj sudskog odjela. Za kvalitetno izvršavanje poslova u sudu bitna je usklađenost ciljeva i odluka svake pojedine hijerarhijske razine. Zbog toga se velika važnost pridaje međusobnoj komunikaciji koja se u sudovima najčešće očituje kroz sjednice i sastanke. Sastanci sudaca i ostalih zaposlenika suda sazivaju se radi uspješnijeg obavljanja poslova iz djelokruga suda, usklađivanja rada pojedinih odjela, vijeća i službi, unapređenja metoda rada, stručnog usavršavanja, kao i drugih pitanja važnih za rad suda.<sup>144</sup>

## **5.2. Funkcija organiziranja**

Ustroj suda i podjela poslova koji se obavljaju u sudu utvrđuje se Godišnjim rasporedom poslova. Godišnji raspored poslova sadrži pregledno izložene podatke o ukupnom broju ustrojstvenih jedinica u sudu, podjeli poslova koji se obavljaju u sudu, ukupnom broju sudaca, ukupnom broju službenika, ukupnom broju namještenika u sudu, a za sudsko osoblje odsutnost s rada u vrijeme njegova donošenja i podatak o odsutnosti s rada i razlozima odsutnosti.<sup>145</sup>

Obzirom na navedeno proizlazi kako unutar Općinskog suda u Novom Zagrebu prevladava formalna organizacijska struktura što se dodatno potkrepljuje činjenicom o postojanju jasno propisanih pravila postupanja, razvijene komunikacijske mreže svih razina u sudu te načina postupanja u izvršavanju poslova suda. U oblikovanju organizacijske strukture suda polazi se od raščlanjivanja ukupnog zadatka suda (rješavanje sudskih predmeta) čime se stvara pretpostavka za oblikovanje potrebnih organizacijskih jedinica (prema vrsti sudskih predmeta određuju se sudski odjeli i druge organizacijske jedinice koje u svojem opisu posla nemaju rješavanje sudskih predmeta) te se uspostavljaju mehanizmi koordinacije. Navedeno čini osnovne zadatke oblikovanja organizacijske strukture kako je to ranije opisano u okviru prikaza funkcije organiziranja.

Općinski sud u Novom Zagrebu u okviru svoje stvarne i mjesne nadležnosti djeluje u svom sjedištu i u okviru svojih stalnih službi kao posebnih ustrojstvenih jedinica suda.<sup>146</sup> Stalna služba i odjel su ustrojstvene jedinice suda koje se osnivaju na području njegove

---

<sup>144</sup> Sudski Poslovnik, op.cit., čl. 7.

<sup>145</sup> Općinski sud u Novom Zagrebu: „Godišnji raspored poslova Općinskog suda u Novom Zagrebu za 2017. godinu“, op.cit.

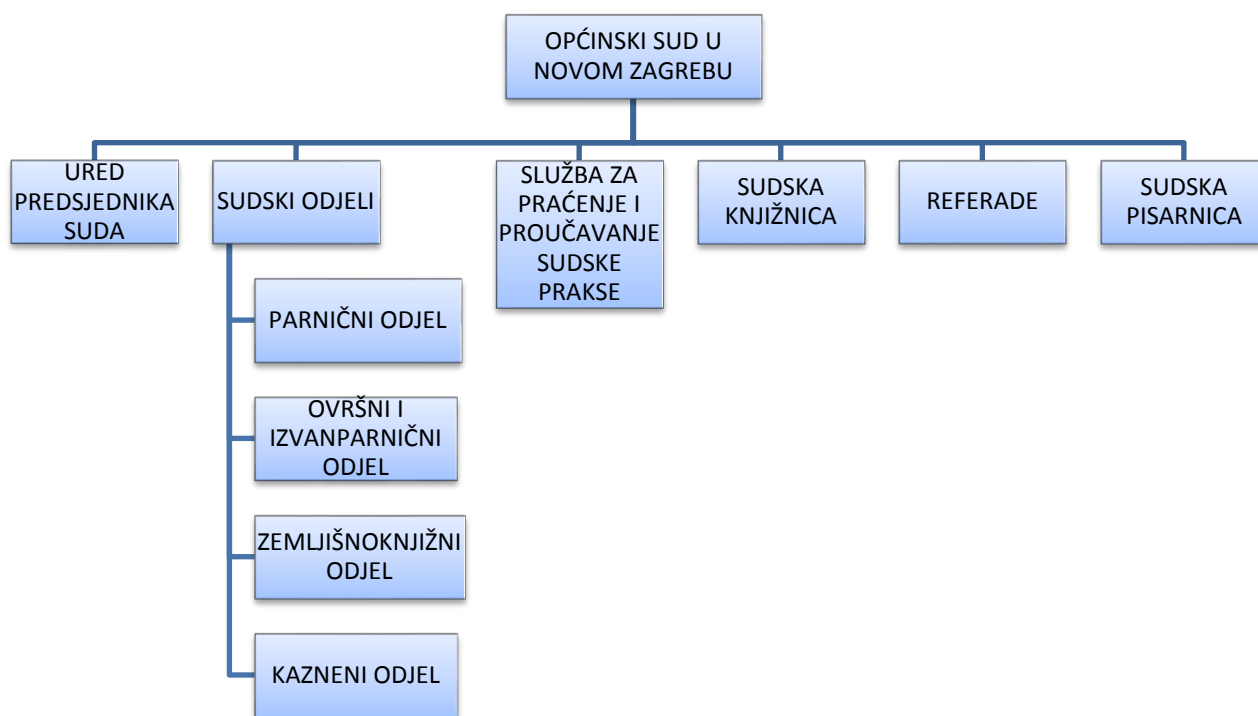
<sup>146</sup> Ibidem

nadležnosti, na kojem zbog broja stanovnika, priliva pojedine vrste predmeta i drugih opravdanih razloga postoji potreba za takvim djelovanjem suda. Odluku o osnivanju i prestanku rada stalnih službi i odjela izvan sjedišta suda donosi ministar pravosuđa.<sup>147</sup>

Stalne službe Općinskog suda u Novom Zagrebu su stalna služba u Jastrebarskom, stalna služba u Samoboru i stalna služba u Zaprešiću.<sup>148</sup>

Princip raščlanjivanja ukupne djelatnosti polazi od zakonskog određenja nadležnosti suda i djelatnosti koje se u sudu provode. Oblikovanje nižih organizacijskih jedinica (odjela, odsjeka i sl.) izvršeno je prema skupini poslova koja se imaju obavljati u svakoj pojedinoj organizacijskoj jedinici, odnosno prema vrsti predmeta koji se u sudu rješavaju. Takvim raščlanjivanjem poslova koja se obavljaju u sudu dobiva se organizacijska struktura Općinskog suda u Novom Zagrebu kako je prikazano na Shemi 3.

Shema 3. Unutarnje ustrojstvo Općinskog suda u Novom Zagrebu



Izvor. Obrada autora prema Općinski sud u Novom Zagrebu,  
<http://sudovi.pravosudje.hr/osnzg/> (26.8.2017.)

<sup>147</sup> Sudski Poslovnik, op.cit.,čl. 21

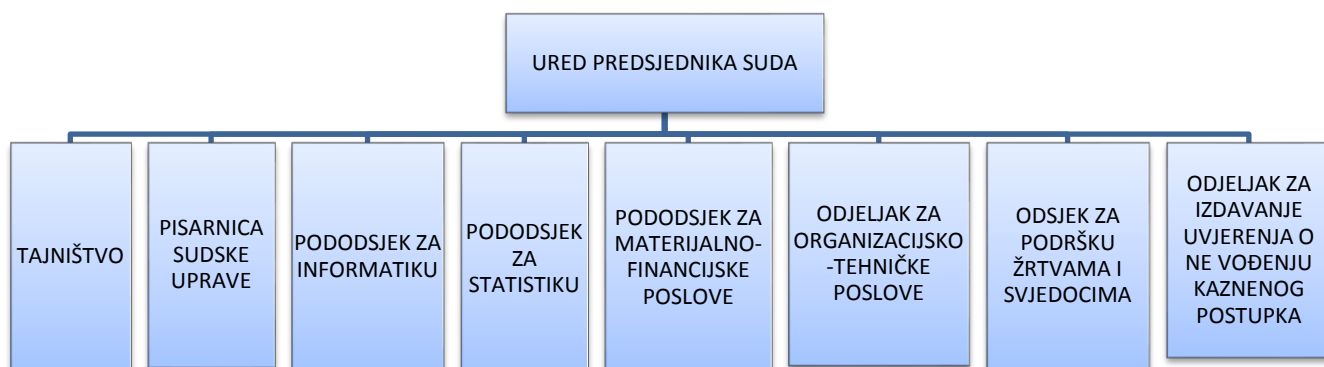
<sup>148</sup> Općinski sud u Novom Zagrebu, <http://sudovi.pravosudje.hr/osnzg/> (26.8.2017.)



**Ured Predsjednika suda** obavlja poslove sudske uprave što obuhvaća osiguranje uvjeta za pravilan rad i poslovanje suda, uredno i pravodobno obavljanje poslova u sudu, poslove u svezi s stalnim sudskim tumačima, vještacima i procjeniteljima, poslove osiguranja podrške svjedocima i žrtvama u sudskim postupcima, postupanje po zahtjevu za zaštitu prava na suđenje u razumnom roku, poslove ovjere isprava namijenjenih uporabi u inozemstvu, poslove u svezi s međunarodnom pravnom pomoći i pravosudnom suradnjom, poslove u svezi s predstavkama stranaka na rad suda, stručne poslove u svezi s ostvarivanjem prava i dužnosti službenika i namještenika u sudu, skrb o stručnom usavršavanju sudaca, sudskih savjetnika, sudačkih vježbenika i drugih službenika i namještenika u sudu i dr.<sup>149</sup>

Svi navedeni poslovi raspoređeni su po odgovarajućim organizacijskim jedinicama te su tako u okviru ureda predsjednika suda oblikovane niže organizacijske jedinice kako je to prikazano na Shemi 4.

Shema 4. **Ustrojstvo Ureda predsjednika suda Općinskog suda u Novom Zagrebu**



Izvor. Obrada autora prema Općinski sud u Novom Zagrebu,  
<http://sudovi.pravosudje.hr/osnzg/> (26.8.2017.)

Iz prethodno navedenog vidljivo je kako se u uredu predsjednika suda obavlja široki spektar poslova koji usmjeravaju cjelokupno sudsko poslovanje. Za potrebe izvršavanja tih poslova formiraju se niže organizacijske jedinice (pododsjek) čijim radom upravljaju voditelji određeni Godišnjim rasporedom poslova.

<sup>149</sup> Sudski poslovnik, op.cit., čl. 4.

Poslove sudske uprave obavlja predsjednik suda, a u slučaju spriječenosti ili odsutnosti u obavljanju poslova sudske uprave predsjednika suda zamjenjuje sudac određen godišnjim rasporedom poslova (zamjenik predsjednika suda). Predsjedniku suda u poslovima sudske uprave pomažu ravnatelj sudske uprave, predsjednici odjela, tajnik suda, voditelj stalne službe ili službenik kojeg odredi predsjednik suda.<sup>150</sup> Predmeti koji se odnose na poslove sudske uprave upisuju se u upisnik Su.<sup>151</sup>

**Sudski odjeli** osnivaju se u sudovima u kojima ima više sudskih vijeća, odnosno sudaca pojedinaca koji odlučuju o stvarima iz jednog ili više srodnih pravnih područja te kada to opravdava priliv predmeta iz jednog ili više srodnih pravnih područja. Tako su u Općinskom sudu u Novom Zagrebu ustrojeni parnični odjel, ovršni i izvanparnični odjel, zemljišnoknjižni odjel te kazneni odjel kojima rukovodi predsjednik odjela, a u slučaju njegove spriječenosti njegov zamjenik. Sjednicu sudskog odjela prema potrebi, a najmanje jednom u tri mjeseca saziva i njezinim radom rukovodi predsjednik odjela, odnosno predsjednik suda. Na sjednicama odjela razmatraju se pitanja od interesa za rad odjela, a posebice organizacija unutarnjeg poslovanja, sporna pravna pitanja, ujednačavanje sudske prakse i pitanja za primjenu propisa iz pojedinih pravnih područja te praćenje rada i stručnog usavršavanja sudaca, sudskih savjetnika i sudačkih vježbenika raspoređenih na rad u odjel.<sup>152</sup>

**Služba za praćenje i proučavanje sudske prakse** ustrojena je radi sustavnog prikupljanja raznolike sudske prakse, posebno dijela koji se odnosi na odluke višeg suda donesene povodom pravnih lijekova na prvostupanjska rješenja. Poslovi praćenja i proučavanja sudske prakse obuhvaćaju obavještanje sudaca i sudskih savjetnika o novim propisima i davanje informacija u vezi navedenog (objašnjenja, komentari, pravna literatura i dr.).<sup>153</sup>

**Sudska knjižnica** mora biti opskrbljena potrebnim brojem primjeraka izdanja zakona i drugih propisa, njihovih komentara i objašnjenja, kao i potrebnim brojem primjeraka drugih stručnih knjiga i časopisa. Knjižnica se stalno popunjava nabavom novih izdanja zakona i drugih propisa. Sudskom knjižnicom rukovodi sudac ili službenik utvrđen godišnjim rasporedom poslova.<sup>154</sup>

**Referade** u sudovima formiraju se prema broju sudaca i sudskih savjetnika. U Općinskom sudu u Novom Zagrebu ustrojeno je 52 sudske referade. Dok su pojedine

---

<sup>150</sup> Zakon o sudovima, op.cit., čl. 30.

<sup>151</sup> Sudski poslovnik, op.cit., čl. 262.

<sup>152</sup> Zakon o sudovima, op.cit., čl. 38.

<sup>153</sup> Općinski sud u Novom Zagrebu, „Godišnji raspored poslova Općinskog suda u Novom Zagrebu za 2017. godinu“, op.cit.

<sup>154</sup> Sudski poslovnik, op.cit., čl. 282.

referade specijalizirane samo za pojedinu grana prava (rješavaju npr. samo ovršne predmete), neke od sudskih referada rješavaju predmete različitih pravnih područja pa tako rješavaju parnične i zemljišnoknjižne predmete.<sup>155</sup>

**Sudska pisarnica** obavlja uredske poslove u sudu. Njome upravlja upravitelj sudske pisarnice koji skrbi za pravodobno i uredno obavljanje svih uredskih poslova te vrši razmjestaj administrativnih referenata (zapisničara i upisničara) kako bi bilo osigurano nesmetano obavljanje svih uredskih poslova.<sup>156</sup>

**Stalne službe** su ustrojstvene jedinice suda koje se osnivaju na području njegove nadležnosti, na kojem zbog broja stanovnika, priliva pojedine vrste predmeta i drugih opravdanih razloga postoji potreba za takvim djelovanjem suda. Stalnom službom upravlja voditelj stalne službe (sudac određen godišnjim rasporedom poslova).<sup>157</sup>

Iz prikazane strukture Općinskog suda u Novom Zagrebu vidljivo je da se radi o klasičnoj birokratskoj strukturi, dok po svojem obliku odgovara, ranije opisanom obliku funkcijske organizacijske strukture. Isto podrazumijeva grupiranje poslova u sudu prema vrsti predmeta koji se rješavaju u sudu čime se prikazuje visok stupanj specijalizacije i podjele rada, primjenjuju se jednoobrazni modeli i postupci, jasna hijerarhija, propisani normativi čime zaposlenici točno znaju što se od njih očekuje. S druge strane takva organizacijska struktura očituje se u sporom prilagođavanju promjenama u okolini, odsutnosti suradnje i timskom radu te prevelikom pritiskom usmjerenim na ispunjavanje zadanih normativa. Odluke koje se odnose na rad suda donose se na vrhu hijerarhije te se prosljeđuju nižim razinama i krajnjim izvršiteljima posla u obliku uputa ili naputaka za rad. Koordinacija izvršavanja zadataka između nižih organizacijskih razina i vrha upravljanja uspostavljena je u smislu postojanja jasne hijerarhije te dodatno osigurana primjenom postojećih pravila, programa i procedura postupanja.

Karakteristično je to da unatoč tome što se radi o birokratskoj strukturi, ista je struktura bila okvir za oblikovanje privremene, individualne projektne organizacijske strukture uspostavljene radi rješavanja projekta „Obnova dijela zemljišne knjige za k.o. Blato“ u koju svrhu je izvršena unutarnja reorganizacija poslova i zadataka u cilju ostvarenja projekta te formiran tim službenika u cilju realizacije projekta.<sup>158</sup>

---

<sup>155</sup> Općinski sud u Novom Zagrebu, „Godišnji raspored poslova Općinskog suda u Novom Zagrebu za 2017. godinu“, op.cit.

<sup>156</sup> Ibidem, čl. 14.-15.

<sup>157</sup> Zakon o sudovima, op.cit., čl. 36.a.

<sup>158</sup> Temeljeno na osobnom iskustvu autora rada u Općinskom sudu u Novom Zagrebu, Zemljišnoknjižni odjel

### **5.3. Funkcija vođenja**

Iz prethodne analize vidljivo je da su sudovi tijela državne vlasti čija je nadležnost postupanja strogo propisana zakonom jednako kao što su propisana i pravila za postupanje u sudu i način obavljanja pojedinih aktivnosti. Analizirajući funkciju vođenja na primjeru suda, može se zaključiti da se isto odnosi prvenstveno na sposobnost rukovodećih razina da motiviraju zaposlenika da rade više od propisanog normativa, za ohrabrivanjem istih za pokazivanje kreativnosti i inovativnih aktivnosti u radu kao i za poboljšanjem svoje vlastite učinkovitosti. Ovdje dolazi do izražaja sposobnost menadžmenta da stvori odgovarajuću motivacijsku okolinu u kojoj je svaki pojedinac upoznat s precizno određenim ciljevima te sustavom nagrađivanja za uspješno izvršavanje poslova i oblicima kontroliranja njegova rada.

Praksa pokazuje kako u radu sudova izostaje element motivacije kao jedan dio upravljanja sudom. Izvršavanje poslova svodi se na ispunjavanje zadanog normativa te slijeđenje pisanih uputa ili naputaka za rad. U nedostatku svijesti o potrebi motiviranja zaposlenika, vođenje kao funkcija menadžmenta u sudu svodi se na vlastitu percepciju rada rukovodećih razina i vlastito poimanje svoje funkcije u obavljanju zadaća suda.

Od svih elemenata funkcije vođenja, najveća pažnja pridaje se komunikaciji, formalnoj i neformalnoj sa zaposlenicima i sa strankama. Tome u prilog govori i zakonsko određenje o potrebi sazivanja sastanaka i sjednica sudaca, te sazivanja radnih sastanaka s ostalim zaposlenicima suda. Putem postojećeg sustava komuniciranja, zaposlenicima se prenose odluke, upute, naredbe, postiže se bolja efikasnost u izvršenju poslova, povećava se motivacija zaposlenika za dodatnim angažmanom u izvršenju svojih poslova, rješavaju se konflikti te pomaže ljudima shvatiti što se od njih očekuje.

Unutar suda prisutni su razni oblici komunikacije, prije svega komunikacija prema dolje, odnosno od predsjednika suda i predsjednika odjela prema nižim hijerarhijskim razinama u obliku pojašnjenja za pojedina postupanja, zatim komunikacija prema gore, odnosno od nižih razina prema višima koje se uglavnom odnose na kvalitetu rada, probleme koje pojedinci imaju, međusobne odnose te u konačnici i horizontalna komunikacija koja se ogleda u komuniciranju između svih razina i osoba u cilju rješavanja problema i prenošenja informacija između odjela.

Proces komunikacije ne odvija se samo unutar suda (interna komunikacija), već se sposobnost dobrog komuniciranja ogleda i u komuniciranju sa strankama (eksterna komunikacija). Naime, sud postoji zbog građana, stoga je bitno pitanje komunikacije suda s građanima radi dobivanja potrebnih i kvalitetnih informacija temeljem kojih se građani mogu

upoznati s radom sudom i načinom kako ostvariti svoja prava pred istim. Neki od primjera na koji način sud ostvaruje eksternu komunikaciju su primjena oglasne ploče suda, web stranice suda, tiskani obrasci za pojedine zahtjeve, tiskane brošure, postojanje osobe za informiranje javnosti, određeno vrijeme za primanje stranaka u uredu predsjednika suda, predsjednika odjela i sl. Ta komunikacija sudova sa građanima dobiva sve više na značaju primjenom informatičke tehnologije i poboljšanja sustava rada što se ogleda u uspostavi e-Predmeta, sustava e-Građani, „One Stop Shop“ sustava i brojnih drugih informatičkih tehnologija koje omogućuju da građani svoja prava pred sudom ostvaruju na brži i jednostavniji način.

#### **5.4. Funkcija kontroliranja**

U radu je navedeno kako su sudovi samostalni i neovisni u obavljanju svoje sudbene vlasti. Ta samostalnost i neovisnost najviše dolazi do izražaja kada se sagledava funkcija kontroliranja pri čemu se analizi ostvarivanja funkcije kontroliranja ne može pristupiti, a da se pri tome ne postavi pitanje postoji li kontrola sudova i na koji način se takva kontrola provodi.

Ako se polazi od načela diobe vlasti u Republici Hrvatske tada je ta samostalnost i neovisnost ključna u davanju odgovora na postojanje kontrole sudova. Ne postoji posebna institucija nadzora zakonodavne vlasti nad sudbenom vlasti. U pogledu provođenja konkretnih sudskih odluka, odnosno postupaka, zakonodavna vlast nema nikakvih ovlasti u odnosu na sudbenu vlast. Suci uživaju imunitet i ne mogu biti pozvani na odgovornost za izraženo mišljenje ili glasovanje pri donošenju sudbene odluke, osim ako bi bilo riječ o kršenju zakona.

Izvršna vlast, s druge strane, ima samo ograničenu mogućnost kontrole sudbene vlasti. Ta se kontrola odnosi na obavljanje poslova sudske uprave, tj. izvršna vlast ne može ni na koji način ulaziti u konkretne postupke za koje su nadležni sudovi, kao i odluke koje se tim povodom donose. Ovlast najvišeg tijela za obavljanje poslove pravosudne uprave ima Ministarstvo nadležno za poslove pravosuđa.<sup>159</sup> Ta ovlast uključuje primjerice osiguranje materijalnih, financijskih, prostornih i drugih uvjeta za rada sudova, nadzor nad financijskim i materijalnim poslovanjem, skrb za školovanje i stručno usavršavanje sudaca i drugog osoblja, izrada prijedloga zakona i drugih propisa za ustanovljavanje, nadležnost, sastav i ustrojstvo sudova, informatizacija sudova, prikupljanje statističkih podataka i dr.<sup>160</sup>

U tom smislu Ministarstvo pravosuđa obavlja analizu prikupljenih statističkih podataka te prema dobivenim rezultatima donosi odluke o provođenju eventualnog nadzora

---

<sup>159</sup> Crnić, I.: „*Neovisnost sudstva*“, <http://www.vsrh.hr/EasyWeb.asp?pcpid=698> (9.12.2017.)

<sup>160</sup> Zakon o sudovima, op.cit., čl. 72.

nad pravilnim i zakonitim obavljanjem poslova sudske uprave u sudovima. Nadzor Ministarstva pravosuđa može se ostvariti kao redoviti (onaj koji se provodi u skladu s godišnjim planom nadzora) i kontrolni (ponovni nadzor određen prema rezultatima nadzora provedenog tijekom kalendarske godine). Pri tome se nadzor može provoditi izravnim uvidom u dokumentaciju, podatke, uvjete i način rada nadziranog suda (neposredni inspekcijski nadzor) ili uvidom u dostavljenu dokumentaciju i podatke nadziranog suda (posredan inspekcijski nadzor).<sup>161</sup>

Ako se polazi od definiranog cilja poslovanja sudova za koji je ranijom analizom određeno da je to efikasno i stručno rješavanje predmeta, tada se u tom dijelu postavljaju određeni standardi koji su podložni kontroli. Naime, zakonom je propisana kvantitativna obveza sudaca, sudskih savjetnika i ostalih službenika u sudovima da riješe određeni broj sudskih odluka. Pri tome se kao mjerni standardi mogu uzimati broj zaprimljenih predmeta, broj riješenih predmeta, broj neriješenih predmeta, vrijeme potrebno za rješavanje predmeta, broj preinačenih ili potvrđenih sudskih odluka od strane drugostupanjskog tijela po pravnom lijeku uloženom na prvostupanjske odluke. Rad svakog suca, sudskog savjetnika i preostalih službenika statistički se prati na tjednoj, mjesečnoj osnovi, tromjesečnoj ili godišnjoj osnovi te se ista statistička izvješća dostavljaju Ministarstvu pravosuđa.<sup>162</sup>

Temeljem dostavljenih statističkih izvješća svakog pojedinog suca, sudskog savjetnika i ostalih službenika daje se ocjena da li je svaki pojedinac obavio onaj opseg posla odnosno izvršio onaj normativ koji je zakonskim propisima određen, polazeći od pretpostavke da su svi ravnomjerno opterećeni predmetima približne razine složenosti. Jasno definirana pravila postupanja, kontrola odstupanja u izvršavanju precizno definiranih poslova te mjerenje radne uspješnosti sa jasno utvrđenim standardima upućuje na postojanje birokratske kontrole u sudu. Praćenjem rezultata rada dobivaju se informacije o opterećenosti pojedinih sudskih odluka koje čine osnovu daljnjeg planiranja i poduzimanja korektivnih akcija u slučajevima odstupanja od standarda, utvrđivanja veličine odstupanja i razloga odstupanja odnosno neispunjenja propisanog standarda. Korektivne akcije u sudskom poslovanju mogu se kretati od promjene organizacije rada, donošenja i realizacije akcijskih planova za rješavanje povećanog broja neriješenih sudskih predmeta do preraspodjele sudskih predmeta u druge sudove ili druge ustrojstvene jedinice suda manje opterećenosti.

---

<sup>161</sup> Ibidem, čl. 81.

<sup>162</sup> Ministarstvo pravosuđa, <https://pravosudje.gov.hr/strategije-planovi-i-izvjesca/6346> (26.8.2017.)

## 5.5. Funkcija upravljanja ljudskim resursima

Sudske odluke donose suci, sudski savjetnici te službenici koji su na to ovlaštteni zakonom u pojedinim sudskim odjelima. Sve navedene kategorije zaposlenika čine ljudski resurs sudova koje zakon i pojmovno razlikuje smještajući suce u pravosudne dužnosnike, a preostale zaposlenike suda u državne službenike i namještenike. U pravnim stvarima iz sudske nadležnosti u prvom stupnju sudi *sudac pojedinac*, dok se zakonom određuje kada u prvom stupnju sudovi sude u vijeću.<sup>163</sup> Za suca može biti imenovan državljanin Republike Hrvatske koji ima završen sveučilišni diplomski studij prava i položen pravosudni ispit, radno iskustvo u skladu sa Zakonom o državnom sudbenom vijeću, stručnu sposobnost i iskazane radne sposobnosti.<sup>164</sup>

*Sudski savjetnik* može biti osoba koja ima završen diplomski sveučilišni studij prava i položen pravosudni ispit. Sudski savjetnici sudjeluju u suđenju i ovlaštteni su samostalno provoditi određene sudske postupke, ocjenjivati dokaze i utvrđivati činjenice. Na temelju tako provedenog postupka, sudski savjetnik podnosi sudu kojeg na to ovlasti predsjednik suda, nacrt na temelju kojeg sudac donosi odluku.<sup>165</sup>

*Državni službenici* su osobe koje u državnim tijelima kao redovito zanimanje obavljaju poslove iz djelokruga tih tijela utvrđene Ustavom, zakonom ili drugim propisima donesenim na temelju Ustava i zakona kao i osobe koje u državnim tijelima obavljaju informatičke poslove, opće i administrativne poslove, planske, materijalno-financijske i računovodstvene poslove i slične poslove.<sup>166</sup>

*Namještenici* su osobe koje u državnim tijelima rade na pomoćno-tehničkim poslovima i ostalim poslovima čije je obavljanje potrebno radi pravodobnog i kvalitetnog obavljanja poslova iz djelokruga državnih tijela.<sup>167</sup>

Prilikom osnivanja Općinskog suda u Novom Zagrebu u predviđanju potreba za zaposlenicima suda polazilo se od predviđene veličine suda koja ne samo da je određena svojom mjesnom nadležnosti u smislu teritorijalnih područja koje sud pokriva, već i svojom stvarnom nadležnosti odnosno pravom i dužnosti postupanja u određenim pravnim stvarima propisano zakonom te unutar toga brojem sudskih predmeta iz pojedine pravne stvari. Isti

---

<sup>163</sup> Zakon o sudovima, op.cit., čl. 7.

<sup>164</sup> Zakon o državnom sudbenom vijeću, *Narodne novine*, 2010./116, 2011./57, 2011./130, 2013./28, 2015./82, čl. 48.

<sup>165</sup> Zakon o sudovima, op.cit., čl. 110.

<sup>166</sup> Zakon o državnim službenicima i namještenicima, *Narodne novine*, 2005./92, 2006./142, 2007./77, 2007./107, 2008./27, 2011./34, 2011./49, 2011./150, 2012./34, 2012./49, 2013./37, 2013./38, 2015./01, 2015./138, 2017./61, čl. 3.

<sup>167</sup> Ibidem

kriteriji čine osnovicu za predviđanje i budućih potreba za zaposlenicima suda. Međutim, planiranje ljudskih resursa u sudovima na određeni način ograničeno je zakonskim propisima.

Broj sudaca u pojedinom sudu određuje ministar pravosuđa u skladu s mjerilima za određivanje broja sudaca vodeći računa o prilivu predmeta, strukturi predmeta, zaostacima u radu suda i broju predmeta koji sudac mora okvirno riješiti u jednogodišnjem razdoblju.<sup>168</sup>

Slobodna sudačka mjesta mogu se popunjavati samo u skladu s planom popunjavanja slobodnih sudačkih mjesta koji donosi Ministarstvo pravosuđa najkasnije do kraja kalendarske godine za sljedeće dvije godine te ga dostavlja predsjedniku Vrhovnog suda Republike Hrvatske i predsjedniku Vijeća.<sup>169</sup> Postupak imenovanja sudaca kao i druga pitanja vezana za rad sudova (pr. napredovanje, premještaj i razrješenje sudaca, postupak stegovne odgovornosti) obavlja Državno sudbeno vijeće.<sup>170</sup>

S druge strane, broj sudskih službenika i namještenika određuje ministar pravosuđa, dok se slobodna radna mjesta državnih službenika i namještenika mogu popunjavati samo u skladu s Pravilnikom o unutarnjem redu i prema usvojenom planu prijma u službu.<sup>171</sup> Time je propisana zakonska obveznost planiranja potrebnog broja državnih službenika i namještenika.

Na temelju izvršene analize potrebe i planiranog broja potrebnih ljudskih resursa, menadžment u sudu formulira odgovarajuću strategiju pribavljanja potrebnog ljudskog resursa koja se u najvećem broju primjera odnosi na utvrđeni manjak broja zaposlenika i potrebu pribavljanja dodatnog broja zaposlenika. Prilikom pribavljanja potrebnog broja zaposlenika sudovi imaju na raspolaganju razne interne i eksterne izvore pribavljanja potrebnog kadra.

Tako je propisano da se slobodna sudačka mjesta mogu popunjavati putem oglasa, napredovanja i premještajem sudaca uz njihovu prethodnu suglasnost u drugi sud u kojem postoji neophodna potreba za sućem zbog povećanog priljeva predmeta ili duže odsutnosti s rada sudaca.<sup>172</sup>

U odnosu na pribavljanje potrebnog broja državnih službenika, zakonodavac razlikuje redoviti prijam i izvanredni prijam u državnu službu. Redoviti prijam provodi se periodično za prijam u državnu službu osoba sa završenim obrazovanjem određene stručne spreme i struke, bez radnog iskustva (vježbenici) dok se izvanredni prijam primjenjuje kad u državnoj službi postoji potreba prijma stručnih osoba s odgovarajućim iskustvom na radna mjesta utvrđena Pravilnikom o unutarnjem redu.<sup>173</sup>

---

<sup>168</sup> Ministarstvo pravosuđa, <https://pravosudje.gov.hr/print.aspx?id=11212&url=print> (26.8.2017.)

<sup>169</sup> Zakon o Državnom sudbenom vijeću, op.cit., čl. 52.

<sup>170</sup> Ibidem, čl. 1.

<sup>171</sup> Zakon o državnim službenicima i namještenicima, op.cit, čl. 40

<sup>172</sup> Zakon o Državnom sudbenom vijeću, op.cit.,čl. 54.

<sup>173</sup> Zakon o državnim službenicima i namještenicima, op.cit., čl. 47.



Pri tome se slobodna radna mjesta državnih službenika i namještenika mogu popunjavati putem javnog natječaja, internog oglasa, napredovanja, premještanja po potrebi službe, prijma u službu osobe koja je na temelju ugovora o stipendiranju ili školovanju u obvezi raditi određeno vrijeme u državnoj službi.<sup>174</sup>

U selekciji kandidata prijavljenih na oglas za slobodna sudačka mjesta odnosno prijavljenih na natječaj ili oglas za slobodna radna mjesta državnih službenika i namještenika prikupljaju se informacije o kandidatima i to prije svega iz prijave /molbe za zaposlenje, životopisa, priložene dokumentacije o potrebnim kvalifikacijama, obavljanjem raznih testova te provedbom intervjua. U odnosu na selekciju sudaca, kandidati koji su podnijeli prijave na oglas, a nisu suci, pristupaju provjeri znanja koja se sastoji od izrade jedne ili više pisanih radnji. Ovisno od uspjeha ostvarenog na provjeri znanja te brojem bodova ostvarenih na studiju, isti se rangiraju te se kandidati s najvećim brojem bodova upućuju na intervju u sklopu kojeg se ocjenjuje motiviranost kandidata za rad u pravosuđu, sposobnost za rješavanje sukoba i donošenje odluka, osjećaj za pravdu i odgovorno obnašanje sudačke dužnosti. Po provedbi intervjua donosi se odluka o imenovanju sudaca, a prije stupanja na svoju dužnost novo imenovani sudac polaže svečanu prisegu.<sup>175</sup>

Selekcija državnih službenika i namještenika u postupku javnog natječaja odnosno internog oglasa obavlja se na temelju rezultata provjere znanja, sposobnosti i vještina te rezultata u dosadašnjem radu koji se utvrđuju putem testiranja i razgovora. Na provjere znanja upućuju se oni kandidati koji zadovoljavaju formalne uvjete propisane natječajem (vrsta i stupanj obrazovanja, potrebno radno iskustvo, položen državni stručni ispit), dok se na usmene razgovore upućuju oni koji su ostvarili najveći broj bodova na pisanim provjerama znanja. U razgovoru s kandidatima utvrđuje se znanje, sposobnosti i vještine, interesi, profesionalni ciljevi i motivacija kandidata za rad u državnoj službi.<sup>176</sup>

Po provedbi natječaja donosi se rješenje o prijmu kandidata u državnu službu odnosno rješenje o izboru kandidata (ako je odabrani kandidat državni službenik) uz prethodno provjeravanje da li za prijam u državnu službu postoje zapreke taksativno propisane Zakonom o državnim službenicima i namještenicima.<sup>177</sup>

Sudac je dužan stalno se stručno usavršavati i sudjelovati u programima obrazovanja i usavršavanja Pravosudne akademije te u drugim oblicima obrazovanja i stručnog usavršavanja. U okviru Pravosudne akademije organiziraju se različiti oblici usavršavanja i

---

<sup>174</sup> Ibidem

<sup>175</sup> Zakon o Državnom sudbenom vijeću, op.cit., čl.54.

<sup>176</sup> Uredba o raspisivanju i provedbi javnog natječaja i internog oglasa u državnoj službi, *Narodne novine* 2017./78, čl. 14.

<sup>177</sup> Zakon o državnim službenicima i namještenicima, op.cit., čl. 50a.

obrazovanja sudaca najčešće u obliku radionica s interaktivnim pristupom i naglaskom na aktivnoj ulozi sudionika, dok se manji broj aktivnosti često provodi u obliku okruglih stolova, seminara i konferencija.<sup>178</sup>

Sudac može pisati stručne i znanstvene radove, objavljivati sadržaj pravomoćnih sudskih odluka, sudjelovati kao predavač na Pravosudnoj akademiji te kao nastavnik ili suradnik u nastavi iz područja prava na sveučilišnom i stručnom studiju, sudjelovati u radu stručnih ili znanstvenih skupova i povjerenstava, kao i u pripremanju nacрта propisa te za navedeni rad primiti naknadu.<sup>179</sup>

Također, i državni službenici imaju dužnost trajno unapređivati znanja, vještine i sposobnosti potrebne za obavljanje poslova svog radnog mjesta te sudjelovati u organiziranim programima izobrazbe na koje su upućeni od strane državnog tijela ili im je pohađanje pojedinih programa izobrazbe odobreno. Svrha izobrazbe državnih službenika je opće povećanje stručnog znanja, vještina, sposobnosti, kvalifikacija na svim razinama kako bi se time pridonijelo njihovoj neovisnosti, stručnoj sposobnosti, učinkovitosti i djelotvornosti, horizontalnoj i vertikalnoj mobilnosti i motivaciji, a time i ukupnom povećanju uspješnosti državne uprave u cjelini.<sup>180</sup>

Kod izobrazbe državnih službenika razlikuje se:<sup>181</sup>

- **izobrazba za potrebe državne službe** koja može biti obvezna (kada državno tijelo upućuje državnog službenika na pohađanje programa izobrazbe) i dobrovoljna (kada državno tijelo ne upućuje državnog službenika na određeni program izobrazbe, ali službenik želi isti pohađati, tada se na zahtjev službenika odobrava pohađanje ukoliko postoje raspoloživa sredstva za izobrazbu ili je službenik sam voljan snositi troškove)
- **izobrazba za vlastite potrebe** – ako to dopuštaju okolnosti konkretnog radnog mjesta državnom službeniku omogućit će se, na njegov zahtjev pohađanje pojedinog programa izobrazbe koji nije namijenjen državnoj službi, u trajanju koje bitno ne utječe na uredno obavljanje poslova u tom državnom tijelu.

Jedan od oblika dodatnog usavršavanja i izobrazbe državnih službenika je i polaganje posebnog stručnog ispita za ovlaštenog zemljišnoknjižnog referenta za rad u zemljišnoknjižnom odjelu suda.<sup>182</sup> Polaganju posebnog stručnog ispita mogu pristupiti

<sup>178</sup> Pravosudna akademija, <https://www.pak.hr/clanak/o-programu-32.html> (26.8.2017.)

<sup>179</sup> Ministarstvo pravosuđa, <https://pravosudje.gov.hr/print.aspx?id=11212&url=print> (26.8.2017.)

<sup>180</sup> Uredba o oblicima, načinima i uvjetima izobrazbe državnih službenika, *Narodne novine*, 2007./10, čl. 1.

<sup>181</sup> Ibidem

<sup>182</sup> Zakon o zemljišnim knjigama, *Narodne novine* 1996./91, 1998./68, 1999./137, 2001./114, 2004./100, 2007./107, 2008./152, 2010./126, 2013./55, 2013./60, čl. 109.b

zemljišnoknjižni referenti koji ispunjavaju uvjete za ovlaštenog zemljišnoknjižnog referenta i kojima je izdana ovlast za postupanje i donošenje rješenja u zemljišnoknjižnom postupku i to u roku od 2 godine od dana izdavanja ovlasti za koje vrijeme se službenik usavršavao i osposobljavao za samostalan rad.<sup>183</sup>

Za svoj rad, suci i državni službenici se ocjenjuju. Način ocjenjivanja i kriteriji ocjenjivanja unaprijed su propisani. Tako je za rad sudaca propisano da se utvrđuje ispunjava li sudac svoje sudačke obveze te se ocjenjuje obnašanje sudačke dužnosti.<sup>184</sup>

Jedna od obveza sudaca je donošenje odluka u predmetima za koje je zakonom određeno da o istima odlučuje sudac samostalno ili sudjelujući u radu sudskog vijeća. U ocjenjivanju sudaca primjenjuju se kriteriji propisani Okvirnim mjerilima za rad sudaca koje propisuje ministar pravosuđa na prijedlog Opće sjednice Vrhovnog suda Republike Hrvatske, te se objavljuju na stranicama Ministarstva pravosuđa.<sup>185</sup>

Predsjednik suda u kojem sudac obnaša sudačku dužnost utvrđuje za prethodnu kalendarsku godinu je li sudac ispunio svoje sudačke obveze prema mjerilima:<sup>186</sup>

- broj odluka koje je sudac donio u odnosu na broj odluka koje je trebao donijeti na temelju Okvirnih mjerila za rad sudaca,
- rezultat rada po vrstama predmeta u apsolutnim brojevima i postotku,
- poštivanje rokova za donošenje i izradu odluka,
- kvaliteta odluka povodom izjavljenih pravnih lijekova (potvrđene, ukinute ili preinačene u apsolutnom broju i postotku u odnosu na ukupan broj donesenih odluka, u odnosu na broj odluka u predmetima u kojima je izjavljen pravni lijek te broj odluka ukinutih zbog bitnih povreda postupka), i dr.

Pa tako primjera radi sudac zaposlen u općinskom sudu, zemljišnoknjižni odjel mora na godišnjoj razini riješiti 350 složenih zemljišnoknjižnih predmeta (pojedinačni ispravni zemljišnoknjižni postupci, žalbe protiv rješenja ovlaštenih zk referenata, prigovori u zk. ispravnom postupku nakon obnove, osnivanja i dopunjavanja zemljišnih knjiga, postupci povezivanja zemljišne knjige i knjige položenih ugovora) odnosno 4000 ostalih zemljišnoknjižnih predmeta. Pri tome je Okvirnim mjerilima za rad sudaca propisano i određeno oslobođenje od propisanog normativa i situacijama kada je sudac mentor sudskom

---

<sup>183</sup> Pravilnik o polaganju posebnog stručnog ispita i imenovanju ovlaštenih zemljišnoknjižnih referenata, *Narodne novine*, 2005./136, čl. 13.

<sup>184</sup> Zakon o sudovima, op.cit., čl. 94.

<sup>185</sup> Ministarstvo pravosuđa, <https://pravosudje.gov.hr/print.aspx?id=11212&url=print> (26.8.2017.)

<sup>186</sup> Ministarstvo pravosuđa, „Okvirna mjerila za rad sudaca“ <https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravo%20na%20pristup%20informacijama/Zakoni%20i%20ostali%20propisi/Okvirna%20mjerila%20za%20rad%20sudaca.pdf> (26.8.2017.)

savjetnikom ili službeniku, kada je sudac izabran za člana Državnog sudbenog vijeća, kada je sudac raspoređen na poslove praćenja i proučavanje sudske prakse, sudac koji je imenovan za predsjednika sudskog odjela i dr.<sup>187</sup>

Ocjena obnašanja sudačke dužnosti može biti izvrsna, vrlo uspješno obnaša sudačku dužnost, uspješno obnaša sudačku dužnost, zadovoljavajuće obnaša sudačku dužnost i nezadovoljavajuće obnaša sudačku dužnost.<sup>188</sup>

Državni službenici i namještenici ocjenjuju se svake godine najkasnije do 28. veljače za prethodnu kalendarsku godinu, a sukladno zakonom određenim normativima. Ako se za primjer uzima zemljišnoknjižni odjel općinskog suda tada je normativ jasno propisan te je određeno da državni službenik dnevno mora zaprimiti 30 spisa, izraditi i provesti rješenje u 6 spisa, izraditi nacrt rješenja u 8 spisa, provesti upise u 30 spisa, izdati 60 zemljišnoknjižnih izvadaka, izvršiti otpremu rješenja u 35 spisa, u postupcima obnove i osnivanja zemljišne knjige sastaviti 12 zapisnika ili raspraviti 24 katastarske čestice.<sup>189</sup>

Svrha ocjenjivanja državnih službenika je poticanje istih na kvalitetno i učinkovito izvršavanje službenih zadaća, poštivanje službene dužnosti i osobno ponašanje u skladu s Etičkim kodeksom državnih službenika te utvrđivanja njihova doprinosa u obavljanju poslova kao kriterija za nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi.<sup>190</sup>

Kriteriji po kojima se ocjenjuje rad državnih službenika jasno su propisani, a to su:<sup>191</sup>

- **opći kriteriji:** djelotvornost u obavljanju poslova; točnost, preciznost i pouzdanost u obavljanju poslova; pridržavanje rokova za izvršavanje poslova; učinkovitost u obavljanju poslova
- **posebni kriteriji:** stupanj inovativnosti, stupanj kreativnosti, pisano i usmeno izražavanje, komunikacijske vještine, sposobnost rada u timu.

Ocjena rada državnog službenika može biti izuzetan, primjeran, uspješan, zadovoljava i ne zadovoljava.<sup>192</sup>

Za svoj rad, suci i državni službenici primaju i određene naknade koje mogu biti materijalne i nematerijalne naravi. Naknade za rad sudaca i državnih službenika propisane su zakonskim propisima pozivajući se na odredbe kojima se propisuje rad sudaca odnosno državnih službenika. Osim plaće kao osnovnog oblika naknade za rad, suci za obnašanje svoje sudačke dužnosti imaju pravo i na dodatak na plaću kada je sudac upućen na rad u drugi sud,

---

<sup>187</sup> Ibidem

<sup>188</sup> Zakon o sudovima, op.cit., čl. 99.

<sup>189</sup> Pravilnik o mjerilima za rad zemljišnoknjižnih službenika, op.cit., čl. 5.

<sup>190</sup> Zakon o državnim službenicima i namještenicima, op.cit., čl. 83.

<sup>191</sup> Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, *Narodne novine*, 2011./133, čl. 14.

<sup>192</sup> Ibidem

naknadu umjesto plaće kad je spriječen obnašati sudačku dužnost, mirovinsko i zdravstveno osiguranje i prava koja iz toga proizlaze po općim propisima, odmori i dopuste koje imaju zaposlenici u sudu i godišnji odmor u trajanju od 30 radnih dana, materijalne troškove pod uvjetima utvrđenim zakonom i drugim propisima, naknadu za odvojeni život od obitelji, kao i naknadu troškova putovanja u mjesto stanovanja obitelji u vrijeme tjednog odmora i državnih blagdana, kada je sudac privremeno upućen na rad u drugi sud ili raspoređen na rad u Ministarstvo pravosuđa ili obnaša dužnost suca najvišeg suda određene vrste ili suca Vrhovnog suda Republike Hrvatske i drugih oblika naknada.<sup>193</sup>

Državni službenici i namještenici za svoj rad također primaju plaću te ostvaruju i druga prava uređena kolektivnim ugovorom kao što su pravo na pomoć u slučajevima smrti supružnika, djeteta i roditelja, pravo na pomoć obitelji državnog službenika ili namještenika u slučajevima smrti državnog službenika ili namještenika, pravo na pomoć u slučaju dužeg bolovanja, nastanka teške invalidnosti službenika i namještenika, malodobne djece i supružnika, rođenja djeteta, naknadu prijevoznih troškova, dnevnice i naknade punog iznosa hotelskog računa za spavanje u slučajevima upućivanja službenika i namještenika na službeno putovanje, dodatak za rad na terenu za vrijeme rada izvan stalnog mjesta rada u kojem je službenik zaposlen, naknadu za odvojeni život od obitelji ako zbog mjesta stalnog rada različitog od prebivališta njegove obitelji živi odvojeno od obitelji i druga prava uređena kolektivnim ugovorima.<sup>194</sup>

---

<sup>193</sup> Zakon o sudovima, op.cit., čl. 87.

<sup>194</sup> Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike, *Narodne novine*, 2013./104, 2013./150, 2016./71, 2016./123

## 6. ZAKLJUČAK

U završnom radu iznesene su osnovne odrednice menadžerskog procesa s uvidom u sadržaj svake funkcije menadžmenta. Osnovni cilj je bio prikazati prisutnost menadžmenta u radu sudova za koje je karakteristična zakonom propisana nadležnost kao i pravila i procedure postupanja. Spoznaje iznesene u radu ukazuju kako je moguće govoriti o menadžmentu u sudstvu. Međutim, isto je i dalje neistraženo područje što je vjerojatno i razlog nepostojanja stručne literature koja bi opisivala područje tzv. „sudskog menadžmenta“ i dala smjernice rukovoditeljima o načinu upravljanja i usmjeravanja suda u ispunjavanju svoje zadaće.

Analizirajući poslovanje suda, a velikim dijelom temeljeno i na osobnom iskustvu autora u području sudstva, iznosi se zaključak kako se sve funkcije menadžmenta u većoj ili manjoj mjeri izvršavaju i u radu sudova, dok rukovodeće osobe u funkciji predsjednika suda, predsjednika odjela, voditelja stalne službe i voditelja odjela nose ulogu sudskog menadžera koji pored izvršavanja onog što je već propisano ostvaruju i cijeli niz drugih aktivnosti potrebnih za izvršavanje osnovne funkcije suda.

Funkciji planiranja i organiziranja posvećuje se najveća pozornost. U tome najveću odgovornost ima upravo predsjednik suda koji pored stručnog znanja i zvanja suca mora imati sposobnosti i vještine koje su i inače karakteristične za menadžere, jer bez posjedovanja tih sposobnosti i vještina rad suda svodio bi se isključivo na pridržavanje zakonskih odredbi bez potrebe za poboljšanjem i unapređenjem rada. Iako je zakonodavac brojnim propisima uredio način postupanja i izvršavanja zadaća u sudovima, na predsjedniku suda je da sukladno propisanom oblikuje odgovarajuću organizaciju rada unutar koje će ostvarivati svoju ulogu vođe usmjeravajući zaposlene u postizanju ukupnog cilja suda. U svojem radu sudovi primjenjuju propisana pravila i procedure, postoji jasna podjela poslova pri čemu je kriterij podjele vrsta sudskog predmeta za koje je zakonom određena nadležnost sudova za rješavanje istih, jasno je utvrđena hijerarhija ovlasti i autoriteta, a sve važnije odluke za rad suda donosi predsjednik suda kao vrhovni menadžment. U odnosu na organizacijsku strukturu, kada se govori o državnim službama pretpostavka je da postoji klasična organizacijska struktura. Međutim, praksa pokazuje kako klasična organizacijska struktura čini okvir za odvijanje sudskog poslovanja, ali podjednako daje mogućnost interpoliranja elemenata i nekih drugih organizacijskih struktura.

Kada se govori o funkciji vođenja kao funkciji sudskog menadžmenta tada se najviše pozornosti pridaje komunikaciji te sposobnosti rukovodećih razina za uspješno upravljanje sudom i razvijanja dobrih međuljudskih odnosa između svih zaposlenika suda. U većini

sudova (osobito u manjim sudovima) komunikacija je otvorena i pozitivno usmjeravajuća. Održavanjem radnih sastanaka daju se potrebne upute za rad te razmatra o specifičnim primjerima iz prakse u svrhu ujednačavanja prakse postupanja suda. Primjenom formalnih i neformalnih oblika komunikacije informacije se prenose između svih hijerarhijskih razina. Međutim, nedostaju strategije podizanja motivacijskog potencijala kod zaposlenika suda koji su usmjereni samo na ostvarivanje zadanog normativa.

U analizi ostvarivanja funkcije kontroliranja u sudovima utvrđena je vanjska i unutarnja neovisnost sudova čime se dodatno naglašava samostalnost i neovisnost sudova u obavljanju sudske vlasti. Jedini oblik kontrole ogleda se u provođenju inspeksijskog nadzora od strane Ministarstva pravosuđa, ali samo u dijelu nadzora pravilnog i zakonitog obavljanja poslova sudske uprave. S druge strane kada se govori o kontroli rada svakog pojedinog zaposlenika tada je ista kontrola usmjerena na praćenje ostvarenja propisanog normativa kroz statistička izvješća koja se izrađuju na tjednoj, mjesečnoj ili godišnjoj razini. Na taj način utvrđuju se odstupanja čime se stvara osnova za poduzimanje korektivnih akcija. Koje će se korektivne akcije poduzimati u najvećem broju slučajeva ovisi od rezultata kontrole, ali u osnovi se može kretati od održavanja dnevne ažurnosti (kod sudova koji uspijevaju riješiti sve sudske predmete kako ih zaprimaju), do promjena u organizacijskom dijelu poslovanja, preraspodjelom predmeta na druge sudove ili organizacijske jedinice suda manje opterećenosti, odobrenjem prekovremenog rada te naposljetku i pribavljanjem dodatnog kadra (kod sudova kod kojih postoje velika odstupanja u odnosu na riješene sudske predmete).

Upravljanje ljudskim potencijalima u svom punom sadržaju zadatak je posebnih ustrojstvenih jedinica unutar suda. Planiranje potrebnog broja sudaca i službenika ograničeno je zakonskim propisima te se broj sudaca i službenika određuje od strane višeg tijela i u skladu s unaprijed donesenim planovima. Propisani su načini pridobivanja, zapošljavanja, selekcije sudaca, sudskih savjetnika te državnih službenika i namještenika jednako kao što je i propisan način njihovog osposobljavanja za rad, usavršavanja, dodatne izobrazbe i potrebitog obrazovanja. Pa ipak, korištenje raznih metoda osposobljavanja i usavršavanja te obrazovanja slabijeg su intenziteta. I dok je usavršavanje i dodatno obrazovanje sudaca predviđeno u okviru posebne institucije (Pravosudne akademije), kod državnih službenika i namještenika takva mjera izostaje te se stjecanje znanja potrebnog za obavljanje poslova najčešće provodi primjenom metode obuke na poslu. O važnosti usavršavanja kako sudaca tako i službenika najviše ukazuje kvaliteta sudske odluke koja se definira kroz apsolutni broj i postotak potvrđenih, ukinutih ili preinačenih sudskih odluka u odnosu na veličine poput ukupnog broja donesenih odluka, broj odluka u predmetima u kojima je izjavljen pravni lijek, broj odluka

ukinutih zbog bitnih povreda postupka, broj odluka na za koje je podnesen zahtjev za suđenje u razumnom roku i sl.

Primjenom teorijskog dijela o menadžmentu te prikazom važećih zakonskih odredbi u radu sudova vidljivo je da sudovi u svojem poslovanju sadržajno izvršavaju sve aktivnosti (neke u širem, neke u manjem opsegu) koje su obuhvaćene funkcijama menadžmenta. Pri tome se težište stavlja na jasnu hijerarhiju te poštivanje unaprijed propisanih pravila i procedura za postupanje kao koordinacijskih mehanizama koji osiguravaju skladnu cjelinu i međusobnu povezanost svih funkcija menadžmenta.

Iako nije uobičajeno govoriti o sudskom menadžmentu i sudskim menadžerima, činjenica je da razvoj društva i zahtjevi okoline nameću potrebu promjene pristupa u upravljanju sudovima. Najveću odgovornost u tome imaju rukovodeće osobe koje zavisno od vlastite percepcije izvršavanja svoje funkcije odgovorne osobe u upravljanju sudom mogu biti uspješne ili manje uspješne.



## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Armstrong, M., Kompletna menadžerska znanja, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001.
2. Belak, V., Menadžment u teoriji i praksi, EDIT d.o.o. Zagreb, 2014.
3. Buble, M., Matic, I., Ostvarivanje funkcija menadžmenta u malim hrvatskim poduzećima, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011.
4. Buble, M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
5. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
6. Drucker, P., Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
7. Horvat, Đ., Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007.
8. Hrvatska Akademija znanosti i umjetnosti, Strategija reforme pravosudnog sustava, Znanstveno vijeće za državnu upravu, pravosuđe i vladavinu prava, Zagreb, 2006.
9. Jurina, M., O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2009.
10. Lozić, J., Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, 2012.
11. Novak, M., Sikavica, P., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992.
12. Pusić, E., Država i državna uprava, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 1999.
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
14. Škrčić, M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
15. Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, MATE, Zagreb, 1994.

### Zakonski i podzakonski propisi:

1. Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike, *Narodne novine*, 2013./14, 2013./104, 2013./150, 2016./71, 2016./123
2. Pravilnik o polaganju posebnog stručnog ispita i imenovanju ovlaštenih zemljišnoknjižnih referenata, *Narodne novine*, 2005./136
3. Pravilnik o unutarnjem ustroju, vođenju zemljišnih knjiga i obavljanju drugih poslova u zemljišnoknjižnim odjelima sudova, *Narodne novine*, 1997./81, 2002./109, 2002./123, 2002./153, 2005./14

4. Pravilnik o mjerilima za rad zemljišnoknjižnih službenika, *Narodne novine*, 2012./64,
5. Sudski Poslovník, *Narodne novine*, 2014./37
6. Uredba o oblicima, načinima i uvjetima izobrazbe državnih službenika, *Narodne novine*, 2007./10
7. Uredba o postupku i kriterijima ocjenjivanja državnih službenika, *Narodne novine*, 2011./133
8. Uredba o raspisivanju i provedbi javnog natječaja i internog oglasa u državnoj službi, *Narodne novine*, 2017./78
9. Ustav Republike Hrvatske, *Narodne novine*, 1990./56, 1997./135/, 1998./8, 2000./113, 2000./124, 2001./28, 2001./41, 2001./55, 2010./76, 2010./85, 2014./05
10. Zakon o državnim službenicima i namještenicima, *Narodne novine*, 2005./92, 2006./142, 2007./77, 2007./107, 2008./27, 2011./34, 2011./49, 2011./150, 2012./34, 2012./49, 2013./37, 2013./38, 2015./01, 2015./138, 2017./61
11. Zakon o Državnom sudbenom vijeću, *Narodne novine*, 2010./116, 2011./57, 2011./130, 2013./28, 2015./82
12. Zakon o područjima i sjedištima sudova, *Narodne novine*, 2014./128
13. Zakon o sudovima, *Narodne novine*, 2013./28, 2015./33, 2015./82, 2016./82
14. Zakon o radu, *Narodne novine*, 1993./14
15. Zakon o zemljišnim knjigama, *Narodne novine*, 1996./91, 1998./68, 1999./137, 2001./114, 2004./100, 2007./107, 2008./152, 2010./126 - Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske br. U-I-831/2006 od 3. studenog 2010., 2013./55, 2013./60, 2017./108
16. Strategija reforme pravosuđa za razdoblje od 2011. do 2015.godine, *Narodne novine*, 2010./145
17. Strategija razvoja pravosuđa za razdoblje od 2013. do 2018., *Narodne novine*, 2012./144

#### **Objavljene publikacije, stručni radovi:**

1. Crnić, I.: „*Neovisnost sudova*“, <http://www.vsrh.hr/EasyWeb.asp?pcpid=698> (9.12.2017.)
2. Grubišin, M. i dr.: „*Vodič kroz pravosuđe*“, [https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje\\_2016\\_kb-press.pdf](https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravosudni%20sustav/MP-vodic-kroz-pravosudje_2016_kb-press.pdf) (8.12.2017.)

## Internet stranice:

1. Ministarstvo pravosuđa, <https://pravosudje.gov.hr/reorganizacija/> (26.8.2017.)
2. Ministarstvo pravosuđa, <https://pravosudje.gov.hr/strategije-planovi-i-izvjesca/6346> (26.8.2017.)
3. Ministarstvo pravosuđa, <https://pravosudje.gov.hr/vijesti/plan-nadzora-nad-radom-sudova-za-2017-godinu/13883> (26.8.2017.)
4. Ministarstvo pravosuđa, <https://pravosudje.gov.hr/print.aspx?id=11212&url=print> (26.8.2017.)
5. Ministarstvo pravosuđa, Okvirna mjerila za rad sudaca, <https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Pravo%20na%20pristup%20informacijama/Zakoni%20i%20ostali%20propisi/Okvirna%20mjerila%20za%20rad%20sudaca.pdf> (26.8.2017.)
6. Općinski sud u Novom Zagrebu, Godišnji raspored poslova Općinskog suda u Novom Zagrebu za 2017. godinu, [www.sudovi.pravosudje.hr/osnzg/index.php?linkID=2](http://www.sudovi.pravosudje.hr/osnzg/index.php?linkID=2) (26.8.2017.)
7. Općinski sud u Novom Zagrebu, <http://sudovi.pravosudje.hr/osnzg/> (26.8.2017.)
8. Općinski sud u Novom Zagrebu, <http://sudovi.pravosudje.hr/osnzg/index.php?linkID=129> (26.8.2017.)
9. Pravosudna akademija, <https://www.pak.hr/clanak/o-programu-32.html> (26.8.2017.)
10. Vrhovni sud, <http://www.vsrh.hr/EasyWeb.asp?pcpid=30> (26.8.2017.)

## **POPIS PRIKAZA**

### **Popis slika:**

Slika 1. Proces menadžmenta .....	8
-----------------------------------	---

### **Popis Tablica:**

Tablica 1. Obilježja mehanicističkih i organskih organizacijskih struktura .....	17
Tablica 2. Razlika menadžmenta i vodstva.....	21

### **Popis Shema:**

Shema 1. Dioba vlasti u Republici Hrvatskoj.....	33
Shema 2. Organizacija sudova u Republici Hrvatskoj.....	35
Shema 3. Unutarnje ustrojstvo Općinskog suda u Novom Zagrebu.....	42
Shema 4. Ustrojstvo Ureda predsjednika suda Općinskog suda u Novom Zagrebu.....	43